

# Werkbeleving en werkstress bij academici. Behoeftte aan meer of beter HRM?

Liesbeth Adriaenssens, Peggy De Prins, Daniël Vloeberghs

*Actueel onderzoek naar werkstress bij academici geeft aan dat die alarmerend verspreid is en toeneemt (Kinman & Jones, 2004; Winefield et al., 2003). De werkbeleving én -omgeving van het academische personeel verdient daarom alle aandacht. Het doel van onze studie<sup>1</sup> is het onderzoeken van het welzijn (jobstress en job(dis)satisfactie) van het academisch personeel aan de Universiteit Antwerpen en de impact van werkgebonden en HRM-gerelateerde factoren hierop. Om dit doel te bereiken, wordt eerst een conceptueel model uitgewerkt. Centraal in het model staat het idee dat arbeidssatisfactie en werkstress een functie zijn van de subjectieve ervaringen op het werk van een individu die op hun beurt beïnvloed worden door de HR-praktijken die spelen in de organisatie.*

Tot vrij onlangs was de meeste kennis over stress bij docenten in het hoger onderwijs gebaseerd op een beperkt aantal onderzoeken die zijn verricht in de Verenigde Staten – waaronder het baanbrekende onderzoek van Gmelch et al. (1984, 1986). Zij waren de eersten die in de VS grootschalig onderzoek deden naar werkstress in hoger-onderwijsinstellingen die een doctoraatsprogramma aanbieden. Het merendeel van de informatie over werkstress in de academische wereld is echter gebaseerd op kleinschalige onderzoeken, uitgevoerd in telkens één bepaalde instelling (bijvoorbeeld Daniëls & Guppy, 1994; Abouserie, 1996). Hoewel deze studies interessante en bruikbare bevindingen hebben opgebracht, kunnen we vaststellen dat de laatste jaren eerder grootschalige en/of longitudinale onderzoeken zijn uitgevoerd in zowel het Verenigd Koninkrijk (Kinman et al., 1998; 2001; 2004) als in Australië (Gillespie et al., 2001; Winefield et al., 2002; 2003) en Nieuw-Zeeland (Boyd & Wylie, 1994).

Bijgevolg is er toenemend bewijs dat universiteiten niet langer de stressvrije werkomgevingen zijn die ze ooit waren. De huidige onderzoeken geven duidelijk aan dat het fenomeen van werkstress in universiteiten alarmerend is verspreid en toeneemt (Winefield, 2000 in Gillespie et al., 2001) en dat werkstress ook in deze context een reden voor bezorgdheid wordt (Winefield et al., 2003).

L. Adriaenssens, dr. P. De Prins en prof. dr. D. Vloeberghs zijn verbonden aan het departement Management van de faculteit TEW aan de Universiteit Antwerpen, respectievelijk als academisch medewerker, docent/doctor-assistente en hoogleraar.

Wat veroorzaakt nu deze toename van werkstress bij het academisch personeel? Politieke, economische en sociale veranderingen veroorzaken een omslag in het organisatieklimaat en de structuur van de meeste instellingen van het hoger onderwijs (Doyle & Hind, 1998). Dit is een tendens die we in andere landen, als ook in het onze, kunnen vaststellen. Shirley Fisher (1994: 61) schrijft in haar boek *Stress in Academic Life* dat de verwachtingen en eisen opgelegd aan het academisch personeel de afgelopen tien jaar zeer snel zijn toegenomen: *'In theory, the freedom indicative of high control still exists, but in practice there has been a steady erosion of job control. All the signs are that this will continue'*. De massale toestroom naar het hoger onderwijs zonder een gelijkaardige toename aan middelen vanuit de overheid is een duidelijk symptoom van verandering. De toegenomen participatie is samengegaan met de introductie van marktgedreven filosofieën en groeiende overheidsinteresse en -interventie in de activiteiten van de universiteiten. De eis van grotere accountability, efficiëntie en kwaliteit hebben de middelen van de sector belast (De Jonghe & Vloeberghe, 2001: 200-204). Universiteiten

reageerden op deze veranderende omgeving met verstevigde en vaak meer centralistische systemen (Kinman & Jones, 2003). Als gevolg daarvan moet het personeel omgaan met de opgelegde nieuwe managements- en financieringswijzen, en met beoordelingssystemen voor onderzoek en kwaliteit van onderzoek en onderwijs (Doyle & Hind, 1998).

*Focusgroepen brengen mensen samen die een bepaalde eigenschap delen*

Tegen de achtergrond van deze wijzigingen in de context van universiteiten, willen we het welzijn, en meer specifiek het bestaan van jobstress en job(dis)satisfactie van het academisch personeel in de universiteit Antwerpen nader onderzoeken. Stress is een complex gegeven en ondanks het vele onderzoek en academische interesse naar dit onderwerp, is er nog steeds geen consensus over de definitie ervan. Stress kan het best verklaard worden door te stellen dat sommige elementen uit de omgeving (stressoren), wanneer ze geïnterpreteerd worden door een individu (interpretatie), tot een negatieve ervaring van stress kunnen leiden. Of het individu al dan niet stress en de gevolgen ervan ervaart, hangt af van individuele karakteristieken zoals leeftijd, geslacht, persoonlijkheidskenmerken en van sociale componenten, zoals sociale steun van collega's en/of oversten. *'Thus, stressors are objective events, stress is the subjective experience of the event, and strain is the maladaptive response to stress'* (Dua, 1994: 59). Onder stress wordt dan een toestand verstaan die ontstaat als een persoon zich niet in staat acht tegemoet te kunnen komen aan de eisen die aan hem of haar worden gesteld. Wanneer deze toestand in of door het werk ontstaat, is er sprake van werkstress. Het concept 'jobvoldoening' is vrij duidelijk: het verwijst naar de tevreden-

heid van de werknemer op het werk, die gerelateerd is aan elementen uit de werkomgeving.

Gebaseerd op resultaten van focusgroepen streven we naar een verdere accurate beschrijving van deze welzijnsvariabelen en gaan we op zoek naar werk- én HRM-gerelateerde oorzaken ervan. We geloven, in lijn met Timmerhuis (1998), dat management van human resources in een academische context zeer nuttig en noodzakelijk is. De kwaliteit van het academische onderzoek en onderwijs hangt immers af van de kwaliteit van het personeel en hun prestaties. Bovendien kan een aangepast HRM een rol spelen in de verbetering van de kwaliteit van het werk van het academisch personeel en kan het oplossingen aanreiken in een snel veranderende context. Dit betekent dat HRM moet anticiperen op situaties van hoge werkstress en zeer specifiek moet streven naar welzijn op het werk.

### Theoretisch kader

#### *Centrale onderzoeksvragen*

De huidige centrale onderzoeksvragen zijn:

1. hoe is het gesteld met het 'welzijn op het werk' van het academisch personeel aan de Universiteit Antwerpen?;
2. welke werkgebonden factoren hebben hierop een impact?; en
3. welke HRM-praktijken kunnen het welzijn van het academisch personeel positief beïnvloeden?

Op basis hiervan zoeken we vervolgens naar:

4. verbeteringen in het beleid en in de werkomgeving die een positief gevolg kunnen hebben op het welzijn van het academisch personeel.

Om dit doel te bereiken wordt eerst een conceptueel model uitgewerkt, gebaseerd op het klassieke stressmodel van de onderzoekers van het Michigan Instituut voor Sociaal Onderzoek (ISR) en op het HRM-model van Peccei (2004).

#### *Theorieën en het eigen conceptueel model*

Het Michigan stressmodel stelt dat de objectieve omgeving (stressoren zoals werkdruk, werkonzekerheid en rolconflict) de psychologische omgeving (ervaren werkstress) beïnvloedt, die op zijn beurt kortetermijnreacties (strains) en langdurige consequenties tot gevolg heeft (French & Kahn, 1962 in Christis, 1998; Baker et al., 1996). De stressreacties en langdurige gevolgen worden niet in ons eigen conceptueel model opgenomen.

De klassieke bronnen van stress zijn in voorgaande onderzoeken naar werkstress al als zodanig gedefinieerd. Om er een aantal te noemen: intrinsieke jobfactoren (slechte werkomstandigheden, arbeidsvoorwaar-

den, werkdruk), de rol in de organisatie (rolconflict, rolambigüiteit), carrièreontwikkeling (gebrek aan promotiemogelijkheden, werkzekerheid), minder goede sociale contacten op het werk, organisatiecultuur (beleid van de organisatie, gebrek aan inspraak in de beleidsvoering en -beslissingen) (Cooper & Paine, 1990), gebrek aan controle (Karasek & Theorell, 1990) en de combinatie van werk en privé-leven (Christis, 1998). In dit onderzoek bekijken we of deze elementen in de werkomgeving als (eventuele) bronnen van stress en/of ontevredenheid worden ervaren door het academisch personeel van de Universiteit Antwerpen.

Centraal in het model van Peccei (2004) staat het idee dat arbeidssatisfactie en werkstress een functie zijn van de ervaringen op het werk van een individu die op hun beurt beïnvloed worden door de HR-praktijken die spelen in de organisatie. Meer bepaald ligt de focus op de kernelementen in de werkomgeving die – volgens bestaande theorie en onderzoek – waarschijnlijk een significant effect hebben op arbeidstevredenheid en werkstress. De HR-gerelateerde factoren die we opnemen in ons model, refereren naar de percepties van de academische staf op het HRM-beleid aan de universiteit. Specifiek gaat onze aandacht uit naar

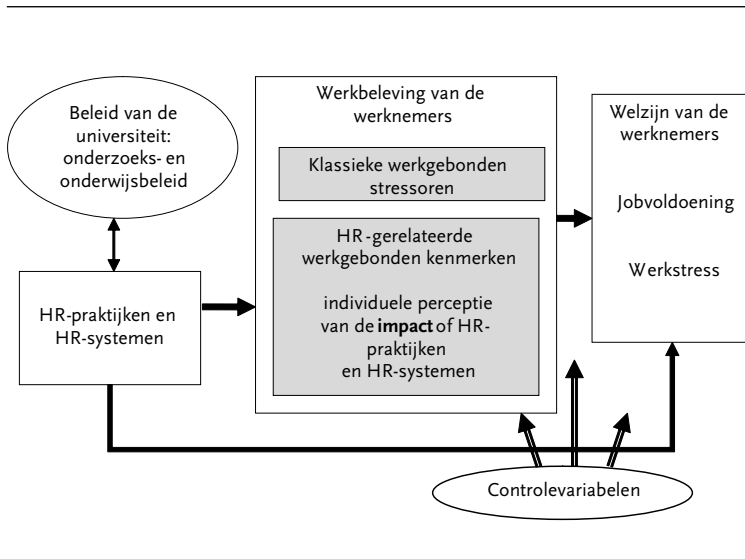
de perceptie van het academisch personeel op loopbaanperspectieven, beoordeling, beloning, inspraak en ondersteuning.

Men erkent tevens dat HR-praktijken het welzijn van de werknemers zou kunnen beïnvloeden via andere mechanismen en/of werkervaringen die niet noodzakelijk zijn opgenomen in het huidige model. In de mate dat zij dat doen, kan worden

*‘Het is erg vervelend als je voortdurend het gevoel hebt dat je niet klaar bent met het werk’*

verwacht dat ze ook een direct effect hebben op welzijn, een effect dat niet beïnvloed wordt door de set van werkervaringen opgenomen in het model. Deze mogelijkheid wordt omvat door de directe lijn dat HR-praktijken en het welzijn van de werknemers in het model verbindt (naar analogie met Peccei, 2004). Eerder onderzoek in universiteiten (o.a. Gmelch et al., 1984, 1986; Kinman, 1998; Kinman & Jones, 2003, 2004) komt eveneens tot de bevinding dat percepties op het promotiebeleid, het salaris, erkenning en managementprocessen binnen de universiteit een cruciale rol spelen in de ervaring van werkstress en/of jobvoldoening.

Merk op dat – naar analogie met het Michigan stressmodel – verschillende modifierende variabelen (controlevariabelen) zijn toegevoegd aan ons conceptueel model (zie figuur 1), zoals social support, geslacht en persoonlijkheidskenmerken, die eventueel een direct effect hebben op de objectieve stressoren, of op de ervaren stress, of mogelijk een buffer vormen in de relatie tussen beide variabelen (Baker et al., 1996: 1146). Binnen het bestek van dit artikel worden ze evenwel niet centraal uitgewerkt. De nadruk ligt op de werkbeleving en het welzijn van de werknemers, samen met de link naar HR-praktijken en -systemen.



Figuur 1. Eigen conceptueel model.

### Methode: focusgroepen

Focusgroepen zijn een onderzoekstechniek die tot doel heeft kwalitatieve data te verzamelen door middel van gefocuste interviewtechnieken met behulp van groepsdiscussies (Morgan, 1996). Focusgroepen brengen mensen samen die een bepaalde eigenschap delen. Het centrale indelingsprincipe luidt dat groepen zo homogeen mogelijk moeten worden samengesteld (Krueger, 1994: 18). Wanneer de discussie in de groep goed op gang is, zullen de deelnemers de anderen in het gesprek bevragen over hun gedragingen en motivaties. Op die manier ontstaat vanuit de groep een diepgaand inzicht in soms zeer complexe gedragingen (Kitzinger, 1994: 112).

### Selectie van deelnemers

Een focusgroep wordt normaliter gehouden met vijf tot twaalf deelnemers. Argumenten hiervoor vinden we onder meer bij Krueger (1994). In te grote groepen valt de groep uiteen in subgroepen, en bestaat de kans dat alleen de dominante persoonlijkheden aan bod komen. Te kleine groepen komen moeilijk op gang en de deelnemers hebben vaak de neiging om toch maar wat te zeggen omdat het gesprek anders stilvalt. In dit onderzoek zijn de deelnemers (vermoeden we) sterk betrokken bij het onderwerp, hebben er veel over te zeggen en zijn over het algemeen mondig; bovendien bestaat de kans dat ze elkaar kennen en zou het onderwerp gevoelig kunnen liggen. Daarom werd besloten het aantal deelnemers te beperken tot maximaal acht, met een minimum van vijf per gesprek.

Om te bepalen hoeveel groepen er worden georganiseerd, grijpen we opnieuw terug naar Krueger (1994). Te weinig groepen maakt dat de analyse moeilijk wordt omdat er niet genoeg gegevens zijn. Te veel groepen aan de andere kant kan uitmonden in overbodig materiaal, wat eveneens een verspilling is van geld en middelen. Meestal worden drie tot vijf groepen gezien als een optimaal aantal. In eerste instantie werd beslist zes focusgroepen te houden. Wegens onvoldoende deelnemers werd echter één groep geannuleerd. De focusgroepen werden opgedeeld in twee groepen met leden van het assisterend/bijzonder academisch personeel (de categorieën AAP en BAP met onderzoeksassistenten, onderwijsassistenten, mandaatassistenten, doctorassistenten, projectmedewerkers, etc.) en drie groepen met zelfstandig academisch personeel (de categorie ZAP met docenten, hoofddocenten, hoogleraren, gewoon hoogleraren) We gaan ervan uit dat het verhaal van beide categorieën danig kan verschillen.

De deelnemers werden zo representatief mogelijk voor de populatie geselecteerd. Bij de selectie werd rekening gehouden met campus, faculteit, soort graad en leeftijd. Zo veel mogelijk werd rekening gehouden met de structuur van de graden per faculteit, het gewicht van de departementen in een bepaalde faculteit, en de verdeling van het aantal leden van de faculteit per campus. Vrouwelijke academici werden in de selectie een beetje oververtegenwoordigd (vooral bij de ZAP-respondenten) om ook hun specifieke perceptie op de werkomgeving te kunnen vatten.

#### *Opstellen van de vragenlijst*

Om een goede vragenlijst op te stellen, werden voorafgaand individuele interviews afgenomen bij onze doelgroep. Op basis van deze redelijk informele gesprekken werd een vragenlijst geformuleerd die de kern van ons onderzoek omvat. De volgorde van de vragen kwam eveneens dankzij deze gesprekken tot stand, waarbij we ons gebaseerd hebben op tips van Krueger (1994: 54): 'Ook al kan kwalitatief onderzoek over de meest uiteenlopende onderwerpen gaan, er is vaak een duidelijke structuur terug te vinden in de opbouw van een groepsgesprek.'

Voorafgaand aan het gesprek ontvingen de deelnemers een overzicht van de onderwerpen die aan bod zouden komen. Dit had een impact op de antwoorden en het verloop van het gesprek, aangezien een aantal deelnemers op voorhand de vragen individueel hadden beantwoord en anderen tijdens het gesprek hun antwoord afronden omdat ze er later op wilden terugkomen bij een ander topic.

#### *Analyse*

De samenvatting en bespreking (veldnota's) van elke focusgroep, als ook de integrale gesprekken werden uitgetypt. Samen met de memo's die de onderzoeker tijdens het hele proces noteert, vormen deze transcripten en

veldnota's de basis voor de analyse. Bij de analyse werd teruggegrepen naar de onderzoeksvragen en het conceptueel model, op basis waarvan algemene categorieën werden gedefinieerd. De codelijst die de onderzoeker opstelt is niet definitief. Tijdens het coderen veranderen codes van inhoud, komen nieuwe codes tot stand en blijken andere codes niet te werken. Daarom werd gestart met ruwe, weinig ingevulde concepten, die in de loop van het codeerwerk het conceptueel kader verrijken door de definities van de codes beter uit te werken of door nieuwe dimensies aan codes toe te voegen.

#### *Ervaringen en oorzaken van jobstress en werk(dis)satisfactie*

Tijdens de analyses van ons kwalitatief materiaal, vielen twee zaken onmiddellijk op: werkgebonden factoren (de zogenaamde klassieke jobstressoren) bleken vooral een effect te hebben op het ontstaan van werkstress; en percepties op HRM aan de universiteit leken vooral samen te hangen met gevoelens van job(dis)satisfactie. De onderstaande resultaten worden vanuit deze twee globale insteken of werkhypothesen gepresenteerd.

#### *Jobstress en (klassieke) jobstressoren*

Werkstress is voor de deelnemers aan de focusgroepen van de assistenten (AAP en BAP) iets wat er onderhuids altijd is en vooral gekoppeld wordt aan het maken van een doctoraat: 'Doctoraat is altijd stress. Dat moet er ooit zijn, en dat op zich is een continue factor van stress. [...] Het is eigenlijk stress op lange termijn [...] Het is er altijd.' (AB2-2). Er wordt verder opgemerkt dat 'de stress toeneemt, maar er wel altijd is geweest' (AB2-2) en dat 'de stress ongelijkmatig is. Zeker voor mensen die vóór hun doctoraat staan: de stress is exponentieel naar het doctoraat toe' (AB1-4). Op de vraag hoe deze werkstress zich uit, werd gezegd: 'in onrust' (AB2-1, AB2-2): 'Je kan het niet stilzetten!' en 'Je voelt je ergens altijd wel een beetje schuldig dat je niet aan je doctoraat aan het werken bent'.

*De loopbaanmogelijkheden  
binnen de universiteit  
zijn beperkt*

Werkstress voor professoren (ZAP) wordt omschreven als een gevoel van overdonderd zijn, het werk te veel te moeten vooruit te moeten schuiven, snel en niet grondig meer kunnen werken, 's avonds wakker liggen en constant plannen. Anderen relativeren voor een deel de werkstress die ze ervaren door te stellen dat 'stress sowieso een fenomeen is waar iedereen mee leeft, en dat het hier niet anders is dan in andere werkomstandigheden.' (Z1-1). Nog anderen stellen dat ze geen last hebben van stress: Z2-3: 'Dus dan moet ik zeggen dat ik daar totaal geen last van heb. Ik probeer te doen wat ik kan, en ik verlang dat ook van mijn mensen, en als ze doen wat ze kunnen, dan kunnen ze niet meer doen. Zo simpel is dat.'

*En zolang wij waardering krijgen, ergens [...], is het voor mij voldoende.’* De deelnemers die werkstress ervaren, melden ook dat deze toeneemt de laatste jaren: ‘Dat is iets dat met de jaren – dat klinkt raar natuurlijk, ik voel mezelf nog niet zo oud, maar ik loop hier 15 jaar rond nu – en dat wordt slechter en slechter. Ik kwam vroeger fluitend en zingend bijna naar hier. En nu zit ik inderdaad al in de auto ‘god, dat moet ...’. En dat is niet goed, natuurlijk.’ (Z2-1).

Tabel 1 synthetiseert de verschillende oorzaken van jobstress, zoals gepercipieerd door het assiterend en bijzonder academisch personeel (AAP/BAP) en het zelfstandig academisch personeel (ZAP). In grote lijnen zijn deze terug te brengen op werk- en tijdsdruk, het gebrek aan voldoende begeleiding en feedback en onzekerheid. Zoals eerder

	AAP/ BAP	ZAP
Werk- en tijdsdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- combinatie van taken</li> <li>- bevragingen</li> <li>- minder personeel, harder werken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- combinatie van taken</li> <li>- werk raakt niet af</li> <li>- nutteloze administratie</li> <li>- onvoldoende omkadering</li> <li>- vergaderingen (tijd!)</li> </ul>
Begeleiding en feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gebrek aan begeleiding bij doctoraat</li> <li>- gebrek aan begeleiding en feedback</li> </ul>	Onderzoeksmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>- projecten schrijven, deadlines halen</li> <li>- verantwoordelijkheid</li> <li>- gebrek aan begeleiding bij het managen van onderzoek</li> </ul>
Onzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werkonzekerheid</li> </ul>	Onzekerheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- over beoordeling/bevordering</li> <li>- toekomst van Universiteit Antwerpen</li> </ul>
Andere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verwachtingen van jezelf en anderen</li> <li>- manier waarop er wordt omgegaan met studentenbeoordelingen</li> <li>- geen strikte deadlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verwachtingen van anderen</li> <li>- slechte communicatie</li> <li>- combinatie werk en privé</li> </ul>

Tabel 1. (Klassieke) job stressoren.

vermeld, vertonen deze oorzaken veel gelijkenis met de klassieke stressoren die in allerlei voorgaande onderzoeken naar werkstress reeds geïdentificeerd werden.

Hoe vullen de verschillende groepen respondenten in ons onderzoek de klassieke stressoren in? Allereerst nemen we het ruime ‘werk- en tijdsdruk’ onder de loep. Beide groepen respondenten zijn van mening dat de combinatie van taken – verschillende onderzoeksprojecten, onderwijs en dienstverlening – maakt dat zij werk- en tijdsdruk ervaren:

*AB1-5: ‘Ik zat gewoon onder enorm hoge werkdruk op dat moment. En vooral het schrijven van allerlei andere projecten, zonder aan mijn doctoraat te kunnen werken, maar wel wetende dat de deadline voor mijn doctoraat heel kortbij lag.’*



Z1-6: *‘Verhinderd worden om die dag te doen wat je eigenlijk wilde doen. Ik bedoel, daar komt de meeste stress vandaan, als je ’s morgens handenwrijvend achter je bureautje gaat zitten om dat je dat of dat van plan was te doen, en dan komen er allerlei dingen tussen. Dat is wat mij betreft hetgeen wat het meeste werkstress oplevert.’ (Z1-6).*

De werkdruk wordt ook groter door het (gepercipieerde) gebrek aan omkadering. Respondenten uit de ZAP-groep meldden dat nutteloze administratieve verplichtingen en de vele tijdsroevende vergaderingen maken dat het werk dat ze willen/moeten doen, niet af komt:

Z3-6: *‘Mijn enige stress is dat ik het gevoel heb dat er dus continu, wat ik ook doe, of ik hier dus tot 24u of tot 3u ’s nachts blijf zitten, dat er altijd een lijst van dingen blijft liggen die ik nog moet doen [...] Het is buitengewoon vervelend, in de hele periode van werken, dat je voortdurend het gevoel hebt dat je niet klaar bent met het werk.’*

In vorig onderzoek werden analoge oorzaken van werkstress geïdentificeerd: (kwantitatieve) werkdruk (Winefield, 2002; Donders et al., 2002; Daniels & Guppy, 1994), de combinatie van onderzoeksgelateerde en andere taken (en meer specifiek de mate waarin andere taken interfereren met het eigen onderzoek) (Taris et al., 2001), publicatievereisten (Brown et al., 1986; Dey, 1994), de verhouding tussen het volume en de diversiteit van werk met de beschikbare tijd (Kinman, 1998), de toenemende werkdruk en verantwoordelijkheden (Gillespie et al., 2001), frequente onderbrekingen van het werk (Gmelch et al, 1984; Kinman & Jones, 2003), overwerk (Sharpley et al. 1996), administratieve verplichtingen en tijdsroevende meetings (Arnold, 1996; Thorston, 1996).

Een tweede categorie binnen de (klassieke) jobstressoren is het gebrek aan begeleiding en feedback. Bij de professoren (ZAP) werd in dit verband ‘researchmanagement’ aangeduid als mogelijke stressbron. Het onderzoeksmanagement kan tot stress leiden aangezien er ‘vanuit de universiteit géén (financiële) ondersteuning komt naar output van de afdeling’ (Z3-6), ‘er toch steeds financiële middelen voor financiering van het personeel (technisch, doctoraatsstudenten) moeten voorzien worden’ (Z3-2), en omwille van ‘de bezorgdheid om en (financiële) verantwoordelijkheid over medewerkers’ (Z3-3) (Z3-6). Vooral de praktische, financiële kant van de zaak wordt genoemd als een bron van stress. Verder – zo blijkt ook uit het onderstaande citaat – is er tevens de stress die gepaard gaat met het halen van deadlines, en het schrijven van (zoveel mogelijk) projecten om op die manier aan de financiële middelen te geraken om de onderzoeksgroep draaiende te houden: ‘Het is voor mij zeker een stressfactor – en u vroeg daarnet ook naar persoonlijke beleving – die mij echt wakker kan houden: hoe houd ik het labo draaiend?’ (Z2-1).

Dit verhoogt uiteraard op zijn beurt de werkdruk. Ook in voorgaand onderzoek werden parallelle jobstressoren bij professoren vernoemd: druk om onderzoeksgelden binnen te halen (Gmelch et al., 1984), hoogstaand onderzoek uitvoeren met zeer beperkte middelen (Kinman, 1998) en meer algemeen: gebrek aan onderzoeksmiddelen, subsidies en ondersteuning (Gillespie et al., 2001).

Bij de AAP-respondenten wordt werkstress vooral gekoppeld aan het maken van een doctoraat. Op zich is dat al een grote bron van werkstress: de intrinsieke kenmerken van het werken aan een doctoraat, zoals de inhoudelijke complexiteit, het langetermijndenken, de omvang en zwaarte van het werk en de eis van originaliteit, brengen logischerwijs zorgen en mogelijk werkstress met zich mee. Vaak blijkt er echter nog een andere, bijkomende stressfactor te bestaan bij het schrijven van een doctoraat, met name het gebrek aan begeleiding en feedback erbij:

*AB1-4: 'Je kan echt in situaties terecht komen, – en dat gebeurt – dat je merkt dat je na vier jaar aan uw doctoraat te werken dat je nog nergens staat, dat je totaal op een verkeerde spoor hebt zitten werken. Dat komt voor. En het zou moeten vermeden worden.'*

Ook los van het doctoraat komt bij de groep van het assiterend en bijzonder academisch personeel het gebrek aan feedback of een vorm van beoordeling naar voren als een belangrijke en vaak voorkomende bron van werkstress (cf. tevens Sharpley et al., 1996):

*AB2-3: 'Dus je hebt eigenlijk nul feedback en dat was eigenlijk wel stresserend. Want dan weet je totaal niet meer of je goed bezig bent. Dus ik denk dat beoordeling, om zo'n stress te vermijden, een heel belangrijke factor is.'*

Onzekerheid is als derde belangrijke stressor vernoemd in tabel 1. Bij het assiterend academisch personeel is werkonzekerheid een belangrijke factor. De loopbaanmogelijkheden binnen de universiteit zijn beperkt en bijgevolg is de concurrentie onder het assiterend personeel groot. Niet alleen in het stressverhaal is het een cruciale component, ook in de werkbeleving en jobsatisfactie speelt werkonzekerheid een primaire rol (zie verder). Onzekerheid slaat bij ZAP-ers op (1) toekomstperspectieven in de vorm van beoordelingen en de daarop volgende benoeming of bevordering, (2) zorgen over de verdere ontwikkelingen aan de Universiteit Antwerpen en (3) de onzekerheid over het behoud van de academische vrijheid in de toekomst: 'Er zou niet meer hiërarchie en bemoeienis mogen zijn dan nu het geval is' (Z1-2). Ander onderzoek (Dey, 1994; Arnold, 1996; Gillespie et al., 2001; Winefield, 2002; Sharpley et al., 1996) bevestigt het belang van onzekerheid als stressor binnen het academische milieu.

Ten slotte werd nog een hele reeks andere potentiële jobstressoren tijdens de focusgroepen genoemd. Verschillende ZAP-ers klagen dat de combinatie werk en privé-leven moeilijk ligt. Het werk pleegt vaak een inbreuk op gezin en vrienden. Evenveel mannen als vrouwen kaarten dit probleem aan.

Z3-4: *‘En ook denk ik dan, eigenlijk een stress die indirect komt doordat je zoveel tijd moet spenderen aan uw werk hier, dat je heel veel moet inleveren op sociaal vlak en dat wordt... Dat is heel moeilijk om dat aan anderen uit te leggen waarom je dat doet. Want die zeggen gewoon: ‘Zeg, je bent zeker zo’. [er wordt gelachen] Het is niet eenvoudig om iemand die niet in een academische wereld zit – en dat is dan meestal directe familie, maar ook vrienden – om hen te kunnen doen begrijpen waarom je zo veel tijd zou investeren – waarvan je zelf toegeeft dat er een heel deel is dat je helemaal niet graag doet: heel die administratieve omkadering. En dat creëert, vind ik, ook een heel deel stress.’*

Respondenten uit de AAP/BAP-groep melden dat stress tevens kan worden veroorzaakt doordat deelname wordt verwacht aan allerlei bijeenkomsten die vaak tijdsverspilling zijn omdat ze niet echt gaan over relevante thema’s voor het eigen onderzoek. Verder wordt gemeld dat het gebrek aan deadlines en de vijandige/antagonistisch manier waarop soms wordt omgegaan met de resultaten van studentenbeoordelingen, oorzaken kunnen zijn van werkstress. Door beide categorieën van respondenten wordt ten slotte gesteld dat de verwachtingen die men voor zichzelf creëert of die worden gecreëerd door anderen, het gevoel van werkdruk en werkstress stevig in de hand kunnen werken:

Z1-5: *‘Het enige wat mij stress geeft, is eigenlijk het gevoel dat je nooit voldoende presteert. Je hebt hier altijd het gevoel dat je het onbereikbare moet bereiken. Dat je zoveel A-publicaties moet hebben, perfecte onderwijsbeoordelingen. Dus je hebt eigenlijk nooit het gevoel van ‘ik heb goed gepresteerd’, of ‘nu heb ik eens iets afgerond’. Dus het gevoel dat je altijd het onbereikbare moet bereiken.’*

#### *Jobdissatisfactie en HR-gerelateerde jobkenmerken*

Over het algemeen rapporteerden de respondenten uit de focusgroepen een hoge mate van jobsatisfactie. Zij voelen zich enthousiast in en uitgedaagd door het academisch werk. De jobinhoud en de academische vrijheid en flexibiliteit die men heeft bij het werken aan de universiteit, beïnvloeden volgens onze respondenten de werkbeleving. Momenteel zijn de meeste respondenten tevreden over deze factoren. Volgend citaat van Kinman (2001: 483) kan dan ook door ons onderzoek worden bevestigd: *‘Whilst professionals might perceive high levels of occupational stress*

HR-gerelateerde jobkenmerken		Specifieke bronnen van dissatisfactie, vernoemd door:	
		AAP/ BAP	ZAP
<b>Inspraak</b>			- top onbereikbaar en niet op de hoogte van de noden van de academische staf
<b>Beoordeling</b>		- gebrek aan feedback en beoordeling - onduidelijke criteria bij beoordeling	- gebrek aan discretie bij beoordeling - onvoldoende aandacht voor alle capaciteiten van het academisch personeel
<b>Ondersteuning</b>	<b>Sociale ondersteuning</b>	- onvoldoende ondersteuning en begeleiding	
	<b>Financiële ondersteuning</b>		- behoefte aan externe financiële bronnen
		Algemene werking van de financiële dienst: - gebrek aan duidelijkheid m.b.t. statuten - afwikkeling van projectonderzoek	
	<b>Praktische ondersteuning</b>	Algemene werking van algemene diensten: - werken niet zoals ze zouden moeten - er werken te veel mensen: gebrek aan duidelijkheid	
		Administratie: - administratieve verplichtingen - problemen met formulieren	
		- website is niet duidelijk en toegankelijk - dienstverlening vanuit ICT-afdeling is niet wat ze zou moeten zijn	Administratie: - overbevraging
<b>Beloning</b>		Loondiscriminatie	
<b>Loopbanen</b>			

Tabel 2. HR-gerelateerde jobkenmerken en jobontevredenheid.

*and express dissatisfaction with many aspects of their jobs, there is evidence to suggest that they may still feel generally satisfied at work, providing certain intrinsic needs are met.'*

Niettemin focussen we ons in het kader van dit artikel verder op de factoren in de werkomgeving die een bron kunnen zijn van jobontevredenheid en frustratie. In de focusgroepen kwamen vijf HR-gerelateerde jobkenmerken aan bod die mogelijk een input kunnen geven voor job(on)tevredenheid: inspraak, beoordeling, ondersteuning, beloning en promotie. In tabel 2 zijn de verschillende bronnen van dissatisfactie opgenomen van de twee groepen respondenten met betrekking tot deze praktijken.

De meeste van onze respondenten vinden dat ze te weinig inspraak hebben op het globale beleid aan de universiteit:

*Z3-2: 'Ik denk dat we weinig inspraak hebben. Er wordt van alles boven onze hoofden beslist en het wordt gewoon meegedeeld op het moment met de feiten.'*

Op het niveau van het departement of de faculteit percipiëren de meeste respondenten daarentegen wel voldoende inspraakmogelijkheden. Voorwaarde is wel dat men zelf vertegenwoordiger is of kan zijn. Algemeen kan worden gesteld dat de respondenten tevreden zijn over lokale inspraakmogelijkheden indien ze zelf vertegenwoordiger zijn. Anderen zijn veel minder op de hoogte van de beslissingen die op de verschillende niveaus worden genomen (AAP- en BAP-respondenten) of zijn niet te spreken over het feit dat sinds de fusie binnen de universiteit Antwerpen<sup>2</sup> in bepaalde faculteiten voor het ZAP met vertegenwoordiging wordt gewerkt.

Bij de ZAP-respondenten wordt het belang van inspraak verder gekoppeld aan het belang van academische vrijheid. Zij geloven dat om voldoende academische vrijheid te hebben, zij moeten kunnen participeren in beslissingen op alle beleidsniveaus. Merk op dat door de respondenten, voornamelijk in de gesprekken met leden van het zelfstandig academisch personeel, enorm veel belang wordt gehecht aan de flexibiliteit en academische vrijheid die men heeft aan de universiteit. Het vormt één van de redenen waarom mensen (nog steeds) kiezen voor een academische werkomgeving:

*Z3-1: 'En dus, ik werk graag ... en vooral omwille van – denk ik, als dat ook al aangehaald moet worden – eigenlijk omwille van de principieel grote vrijheid, en de flexibiliteit die je hebt aan de universiteit. Als er nu één factor is die ik zou aanhalen, waarom ik graag academicus ben, is het dat wel. Ik denk niet dat dat dan specifiek aan de Universiteit Antwerpen gerelateerd is. Ik vermoed dat hetzelfde zou gelden voor de andere universiteiten. Maar dat is eigenlijk de doorslaggevende factor.'*

Beoordeling vormt een tweede HR-domein waar er ontevredenheid kan ontstaan. Zoals reeds gesteld in vorige subparagraaf ten aanzien van werkstress, ervaren junior-onderzoekers binnen de universiteit vaak een tekort aan ondersteuning, begeleiding en feedback bij het uitvoeren van hun onderzoekstaken of tijdens het doctoraatsproces:

*AB1-3: 'De flexibiliteit die genoemd geweest is, is een tweesnijdend mes, denk ik. Want de ene heeft nood aan meer begeleiding, en ja, de andere is heel content dat hij kan doen wat hij wil, dat die kan onderzoeken of lesgeven wat hij wil.'*

Een andere HR-factor die kan leiden tot jobontevredenheid is het gebrek aan heldere beoordelingscriteria. In vrijwel alle gesprekken komt het spanningsveld tussen het beoordelen op onderwijs of op onderzoek ter sprake. De spanning tussen de taken waar de werknemer zijn voorkeur naar uitgaat, de taken die uitgevoerd dienen te worden en de taken waarop voornamelijk beoordeeld wordt, zijnde onderzoek, kan een oorzaak zijn van jobdissatisfactie of, zoals volgend citaat getuigt, tevens van werkstress.

Z1-5: *'Ik heb het gevoel dat, toen ik hier begon te werken begin jaren '80 en ook nog een heel stuk van de jaren negentig, dat je zelf kon bepalen wat op dat moment van je carrière belangrijk was. Je wist dat je ze alle drie moest doen, maar ik heb het gevoel dat sinds de fusie, en ook door bepaalde wijzigingen in de financiering van de universiteit – onderzoek gaat nu eenmaal mee een basis voor financiering worden, daar kan Universiteit Antwerpen ook niets aan doen – dat we eigenlijk niet meer zelf onze taak bepalen. Maar dat het opgelegd wordt. Als 25% van de financiering van de vakgroep bepaald wordt op onderzoek, ja, dan móeten wij allemaal publicatiegedreven worden. Als dat de enige norm is van promotie maken, ja, dan moeten wij wel. Iemand die gewoon hoogleraar is, kan zeggen 'ja, het is een achteruitgang', maar al wat daaronder zit, móet gewoon meedoen. En daar krijg je stress van, maar ja, je moet gewoon meedraaien, en je moet ook in die stroom mee. En dan heb ik nu het gevoel dat je veel minder je eigen taak kan bepalen. Wat stress veroorzaakt, denk ik.'*

Verder wordt opgemerkt dat de criteria waarop wordt beoordeeld niet duidelijk omschreven zijn. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan dat er verschillende manieren mogelijk zijn om onderzoek te beoordelen. In gesprekken met het zelfstandig academisch personeel werd aangeklaagd dat beoordeling te veel stoelt op louter kwantitatieve criteria of dat de (standaard)criteria niet zijn aangepast aan de specificiteit van de eigen faculteit/onderzoeksgroep.

Z1-1: *'Ik zou misschien willen vragen dat men bij beoordeling meer aandacht heeft voor de specificiteit van elke groep, van elke faculteit. Dat is nogal een bron van frustratie binnen de faculteit Letteren & Wijsbegeerte, waar wij het gevoel hebben dat wij worden beoordeeld volgens criteria die eigenlijk uit de positieve wetenschappen komen en dat men te weinig aandacht heeft voor de specificiteit van onze onderwijssituatie, onze onderzoekssituatie. Eén parameter voor alle verschillende groepen lijkt ons moeilijk te zijn, vooral natuurlijk als die parameter van de andere onderzoeksgroep komt – van de wetenschappen dus.'*

Verder wordt er door verschillende ZAP-respondenten gewezen op een gebrek aan discretie rond beoordelingen:

*'Nee, enkel ook de discretie rond studentevaluaties en zo, dat vind ik wel belangrijk. Wat Z1-2 ook gezegd heeft: de discretie over hoe iemand functioneert. Dus die evaluatie van personen om daar toch discreet mee om te gaan, van die vijfjaarlijkse beoordelingen, of driejaarlijkse beoordelingen niet ... Ja, er moet in de faculteitsraad gerapporteerd worden, maar de vraag is 'hoe' natuurlijk? Als alles in orde is, hoef je dat niet in de faculteitsraad in het lang en in het breed uit te smeren. Dus ja, de waardigheid van iedere mens' (Z1-5).*

Naast een manke beoordeling werd onvoldoende ondersteuning en begeleiding geïdentificeerd als mogelijke bron van jobontevredenheid. Ondersteuning werd verder onderverdeeld in drie types: sociaal, praktisch en financieel. De meeste junior AAP/BAP-respondenten ervaren voldoende praktische ondersteuning op lokaal niveau, maar zijn ontevreden over de centrale administratieve en financiële dienstverlening. Een hele reeks van frustraties en ontevredenheden werden vermeld (zie figuur 2). Verder klagen zij over het gebrek aan sociale ondersteuning van promotor of werkbegeleider, waarbij zij opnieuw refereren aan het gebrek aan ondersteuning en feedback bij hun onderzoeks- of doctoraatswerkzaamheden (zie boven). De senior academische staf (ZAP) bekritiseert vooral het feit dat zij vaak extern naar financiën moeten zoeken voor hun onderzoek, wat de druk binnen de job ernstig verhoogt.

Beloning vormt een voorlaatste HRM-thema dat aan bod kwam tijdens de verschillende focusgroepen. Sommige junior-assistenten noemen het bestaan van loondiscriminatie als een mogelijke bron van ontevredenheid. Zij refereren aan het bestaan van verschillende statuten die op hun beurt verschillende consequenties hebben voor de hoogte van het loon en voor de sociale zekerheidspositie van de betrokkenen. De senior-academici wijzen op het belang van hun academische vrijheid en vinden hierin een belangrijker motivatie- en beloningselement in terug dan in bijvoorbeeld een hoog salaris.

In de focusgroepen werd ten slotte dieper ingegaan op het thema 'loopbanen'. Hoewel de respondenten de thematiek niet rechtstreeks en expliciet in verband brachten met ontevredenheid en frustratie, merkten we in hun talrijke kritieken vaak wel impliciete verwijzingen en vermoeden we een sterke samenhang.<sup>3</sup> Vandaar dat we onze belangrijkste bevindingen rond het thema hieronder ook meegeven.

Beide groepen respondenten hadden een uitgesproken mening over (het gebrek aan) de beleidsvisie op loopbanen binnen de universiteit. Het assisterend en bijzonder academisch personeel percipieert het gebrek aan visie en strategie binnen de universiteit met betrekking tot loopbanen bijvoorbeeld als volgt:

AB1-4: *'Dus er is eigenlijk geen structuur voor dat soort van benoemingen en bevorderingen, daar is eigenlijk geen structuur voor, geen sjabloon. En dat leidt tot allerlei problemen natuurlijk. Zo zie je dat je eigenlijk heel goede mensen verplicht om buiten te gaan, terwijl er dan weer anderen kansen krijgen die ze misschien niet hadden moeten krijgen.'*

AB1-4: *'Altijd compleet ad-hoc beslissingen, lijkt het hé. Terwijl, zoiets moet toch in de visie passen.'*

### *Carrière maken aan de universiteit is moeilijk*

Respondenten van het zelfstandig academisch personeel merkten, met betrekking tot de beleidsvisie over carrière, op dat er behoefte is aan een uitgestippeld carrièrepad en toekomstperspectieven voor al het academisch personeel. Onzekerheid rond carrièremogelijkheden aan de universiteit is een tweede algemene perceptie die door beide groepen respondenten wordt gedeeld. De respondenten van het assisterend en bijzonder academisch personeel leggen hierbij de nadruk op het feit dat je afhankelijk bent van de 'goodwill van professoren', en dat de carrièrekansen aan de universiteit onduidelijk zijn. Dit kan een impact hebben op de werksfeer, zo geeft één van de respondenten aan: 'Maar ik denk ook wel dat die carrièreplanning, die er niet echt is vanuit de universiteit, dat die wel maakt dat er misschien wel meer spanning is tussen collega's omdat men niet weet van waaruit men moet verwachten dat er 'bedreiging' komt of zo.' (AB1-2).

ZAP-respondenten geven met betrekking tot onzekerheid over carrièremogelijkheden aan de universiteit aan dat er slechts beperkte carrièrekansen zijn en benadrukken het belang van geluk en toeval (vooral) bij bevorderingsrondes – wat, zo blijkt, samenhangt met de financiële middelen die voorhanden zijn. Dit blijkt een enorm belangrijk gegeven bij de perceptie van de werknemers op het beleid rond carrière aan de universiteit. Zowel ZAP-ers als AAP- en BAP-ers zijn het er verder over eens dat carrière maken aan de universiteit moeilijk is. Beide groepen respondenten verwijzen hierbij naar de (toegenomen) concurrentie voor een beperkt aantal beurzen en mandaten. Daarnaast merken respondenten van het assisterend en bijzonder academisch personeel op dat er weinig opties voor carrière zijn, zowel binnen als buiten de universiteit. Na het halen van een doctoraat moet er een keuze gemaakt worden. Verschillende mogelijkheden zijn voorhanden. Een post-doc mandaat ligt voor de hand, en later een ZAP-mandaat, maar ook hierbij wordt opgemerkt dat de concurrentie enorm groot is. Buiten de universiteit worden er evenmin veel keuzemogelijkheden voor mensen met een doctoraat gepercipieerd.



### Verbetervoorstellen

Niet enkel het problematiseren van de academische job(kenmerken) en de werkomgeving stond centraal in de focusgroepen. Het nadenken over toekomstig HRM-beleid en verbetervoorstellen maakten evenzeer wezenlijk deel uit van de gesprekken. Het uitgangspunt hierbij is dat één van de taken van geïntegreerd human-resourcebeleid bevordering van arbeidskwaliteit van het personeel is. Concreet betekent dit (onder andere) het onder controle houden/preventief en curatief anticiperen op situaties van te hoge werkstress en lage jobvoldoening. Merk op dat deze manier van benaderen van HR-beleid niet gangbaar is in universiteiten. Het klassieke, maar vaak nog hoogst actuele idee is immers dat vanwege het bijzondere karakter van wetenschappelijke werkzaamheden het functioneren van wetenschappers niet kan worden gestuurd en dat dat ook niet wenselijk is. Behalve door goede medewerkers aan te nemen en te zorgen voor goede werkomstandigheden (grote mate van autonomie, goede faciliteiten, etc.) valt aan de benutting en ontwikkeling van competenties van medewerkers in wetenschapsorganisaties weinig te sturen. Deze wijze van sturing is eerder aangeduid als het klassieke organisatie- en sturingsregime in wetenschapsorganisaties (Timmerhuis, 1998).

Nadenken over HR-beleid zal om redenen die zonet zijn genoemd, moeten gebeuren rekening houdend met de eigen aard van de academische werkzaamheden en de eigenheid, verwachtingen en doelen van het academisch personeel. Het HR-beleid dient te 'passen' binnen de universiteit en de situatie van 'geneste zelfsturing'<sup>4</sup> (Timmerhuis, 1998: 22) die kenmerkend is voor haar professionals.

In wat volgt gaan we eerst in op de beleidssuggesties met betrekking tot werkstress, daarna op de suggesties met betrekking tot HRM en job(dis)satisfactie.

#### *Beleidsverbeteringen met impact op jobstress*

Op basis van de informatie uit tabel 3 kunnen we stellen dat de meeste van de verbetervoorstellen, zoals gepercipieerd door onze respondenten, effectief kunnen worden gedefinieerd als HR-gerelateerd. Zonder de HRM-term als zodanig expliciet te gebruiken, wordt in de focusgroepen bijvoorbeeld sterk gepleit voor meer loopbaanvisie en -planning in het verlengde van de globale visie van de universiteit en de hieruit voortvloeiende globale personeelsplanning. De senior staf (ZAP) pleit verder voor meer objectieve criteria bij beoordeling (en bevordering), maar erkent meteen de moeilijkheid ervan in de implementatie. Er bestaat immers een moeilijk spanningsveld tussen het gebruik van objectieve criteria en het streven naar een beoordeling die niet louter gebaseerd

	AAP/ BAP		ZAP	
	Oorzaak van jobstress	Oplossing	Oorzaak van jobstress	Oplossing
Werk- en tijdsdruk	combinatie van taken	evenredige verdeling van onderwijstaken	combinatie van taken werk geraakt niet af	prioriteiten stellen
			nutteloze administratie	- gegevens centraal verzamelen - minder nadruk op administratieve diensten
Begeleiding en feedback	gebrek aan begeleiding bij doctoraat	- regelmatige feedback van de doctoraatscommissie - mondelinge/ persoonlijke evaluatie: - weten of je goed bezig bent - verplichting voor beide partijen	research management: - projectvoorstellen schrijven, deadlines halen - verantwoordelijkheid	meer omkadering (personeel en middelen) en financiële ondersteuning
	gebrek aan begeleiding en feedback	meer ondersteuning voor begeleiding personeel	gebrek aan begeleiding bij het managen van onderzoek	coaching van promotoren
Onzekerheid	werkonzekerheid	- visie en planning - strategie - personeelsplanning - verduidelijking statuten	onzekerheid over beoordeling/ bevordering	- objectieve criteria - objectieve criteria: probleem: hoe mogelijk? - evenwicht tussen objectiviteit en menselijke kant van verhaal

Tabel 3. Beleidsverbeteringen met impact op werkstress

is op kwantitatieve gegevens. De oplossing wordt een evenwicht tussen 'objectiviteit en de menselijke kant van het verhaal'.

ZI-4: 'Je zal daar een soort van evenwicht in moeten zoeken, vermoed ik, in de objectiviteit van evaluatiecriteria – of beslissingscriteria, meer algemeen – en de menselijke kant van het verhaal. (...) Het lijkt me zeer terecht dat je mensen niet voor een zelfde meetlat houdt. Je hebt mensen die goed zijn in onderwijs, je hebt er die goed zijn in onderzoek. Ik denk dat dat zeer belangrijk is om die diversiteit ook te cultiveren binnen uw structuur.' (ZI-4).

Er wordt ook een oplossing voorgesteld voor het gebrek aan begeleiding, zowel bij het doctoraat als in het algemeen. Wat het begeleiden van een doctoraat betreft, wordt gepleit voor een systeem waarin de doctoraatscommissie, en niet alleen de promotor, een belangrijke rol speelt. In

de faculteit Rechten is het zo dat doctorandi jaarlijks een geschreven document (niet enkel een verslagje, maar een mogelijk onderdeel van het doctoraat) moeten voorleggen aan de gehele doctoraatscommissie, waarna er een mondelinge bespreking volgt. Op die manier wordt enerzijds de doctoraatsstudent verplicht jaarlijks een degelijk proces te doorlopen en output te presenteren, anderzijds vormt deze werkwijze eveneens een verplichting voor de leden van de doctoraatscommissie. Op die manier wordt begeleiding en feedback gegarandeerd – op een persoonlijke en directe manier (mondeling). Daarnaast zou er een coaching kunnen plaatsvinden voor leden van het ZAP die assistenten en onderzoekers begeleiden. Het begeleiden van personeel is een kunst op zich en ZAP-ers zouden bijgestaan moeten worden bij het uitvoeren van deze managementtaken. Verder worden oplossingen aangereikt voor het probleem van werkdruk, meer specifiek voor de zware onderwijslast die op een aantal assistenten (AAP/BAP) rust. Het voorstel werd gedaan om aan de hand van een objectief meetsysteem de onderwijslast voor iedere AAP-er te berekenen en op die manier de lasten evenredig te verdelen.

*Het begeleiden van personeel  
is een kunst op zich*

Zoals blijkt uit de tabel, zoeken leden van het ZAP-kader oplossing voor werkdruk eerder bij zichzelf. Werkstress kan worden voorkomen door prioriteiten te stellen in het takenpakket, grenzen te trekken aan eigen verwachtingen (niet steeds het onbereikbare trachten te bereiken) en een evenwicht te zoeken in het werk zodat men het (fysiek) aankan en kan combineren met het sociale leven. In tegenstelling tot de AAP-ers die – als reactie op de vele bevragingen – voorstelden om een aantal controles af te schaffen, werd door de ZAP-respondenten voorgesteld om de centrale administratieve gegevens te laten verzamelen en bewaren. Op die manier hoeven ze niet elke keer opnieuw dezelfde informatie te geven, of reeds doorgegeven informatie verschillende keren te corrigeren. Anderzijds merkten ze ook op dat het blijkbaar stijgende belang van deze diensten ervoor zorgt dat er steeds meer informatie wordt opgevraagd. Ze geven aan dat er best minder nadruk mag liggen op de administratieve kant, zodat er meer tijd vrijkomt om (nuttige) academische opdrachten af te ronden.

Daarnaast wordt er vooral gepleit voor meer omkadering – zowel in personeel als in middelen – om zo de druk die het onderzoeksmanagement met zich meebrengt, onder controle te kunnen houden. Het voorzien in voldoende financiële ondersteuning door de universiteit ontnaemt de ZAP-ers een stukje van de verantwoordelijkheid voor het behoud van de tewerkstelling van medewerkers, en verlaagt de druk op het schrijven van projecten en het binnenhalen van fondsen.

	AAP/ BAP		ZAP	
	Oorzaak van ontevredenheid	Oplossing	Oorzaak van ontevredenheid	Oplossing
Beoordeling	Onduidelijke beoordelingscriteria	- Behoeft aan vooraf gedefinieerde criteria - Belang van andere competenties	Onvoldoende aandacht aan de verschillende kwaliteiten van academici	→ zie eerder
Ondersteuning	Administratie: problemen met formulieren	On line via website	Administratie: overbevraging	→ zie eerder
			Behoeft aan externe financiering onderzoek	→ zie eerder
Beloning	Loondiscriminatie	- Transparantie en meer informatie rond verschillende statuten - Streven naar eerlijke en gelijke statuten		
Inspraak	Vertegenwoordiging	Voorvergaderingen	Vertegenwoordiging	(Papieren) verslag

Tabel 4. Beleidsverbeteringen met impact op jobdissatisfactie.

*Beleidsverbeteringen met impact op jobontevredenheid*

De verbetervoorstellen met impact op jobdissatisfactie vertonen veel overlap met die op werkstress. Vandaar dat we ons beperken tot enkele aanvullingen.

Met betrekking tot beoordeling pleiten, zoals eerder reeds gesteld, zowel de juniors als seniors voor meer transparantie, evenwicht en vooraf bepaalde en afgesproken beoordelingscriteria. Daarnaast komt bij de juniors ook het belang van (naast de zuiver academische) andere, ruimere (management)competenties aan bod. Dit met het oog op een eventuele verdere interne of externe loopbaanstap:

AB1-2: *‘Maar mocht er ook meer aandacht zijn voor andere competenties, zouden mensen die aan de universiteit werken, ook meer (...) meer mogelijkheden hebben op andere domeinen.’*

Ten aanzien van beloning kunnen we kort zijn. Aangezien vooral de loondiscriminatie aanleiding geeft tot ontevredenheid, kan een verbetering erin bestaan meer transparantie en informatie te brengen in de verschillende statuten binnen de universiteit. Het streven naar zoveel mogelijk gelijkheid binnen de statuten vormt natuurlijk een basisvoorwaarde. Wat het probleem van vertegenwoordiging betreft (cf. inspraak), werd gesuggereerd dat de vertegenwoordigers voor de formele faculteitsmeetings

informele meetings organiseren om met alle betrokkenen vooraf de agenda te bespreken (de zogenaamde voorvergaderingen). Een andere suggestie is om na elke vergadering een volledig (papieren) verslag te sturen naar alle betrokkenen, zodat zij tot in detail op de hoogte kunnen blijven.

### Conclusie

We vertrokken van drie centrale onderzoeksvragen in dit artikel. Allereerst wilden we weten hoe het gesteld is met het 'welzijn op het werk' van het academisch personeel aan de Universiteit Antwerpen. We vonden dat ondanks de vele klachten en frustraties, het academisch personeel over het algemeen zeer tevreden is over hun werk aan de universiteit. De typische intrinsieke aspecten van het academische werk, zoals de onderzoekstaak, het onderwijzen van nieuwe generaties studenten, het internationale aspect en vooral de academische vrijheid en flexibiliteit, werden genoemd als positieve elementen in de academische werkomgeving.

De eerder negatieve aspecten trachtten we te groeperen in twee categorieën: de klassieke jobstressoren (met impact op vooral jobstress) en de HR-gerelateerde jobkenmerken (met impact op vooral jobdissatisfactie). Een tweede onderzoeksvraag had immers betrekking op de werkgerelateerde oorzaken van jobstress en (on)tevredenheid op het werk. In grote lijnen konden we de stressoren terugbrengen op werk- en tijdsdruk, het gebrek aan voldoende begeleiding en feedback en onzekerheid. Zoals eerder vermeld, vertonen deze veel gelijkenis met de klassieke stressoren die in allerlei voorgaande onderzoeken naar werkstress reeds geïdentificeerd werden. De HR-gerelateerde jobkenmerken die oorzaak kunnen zijn van frustratie en ontevredenheid hebben betrekking op percepties ten aanzien van inspraak, beoordeling, beloning en loopbanen. Deze conclusie ligt in de lijn van die van Kinman & Jones (2004) die stellen dat het vooral de extrinsieke aspecten zijn van het werk zoals beloning en promotie die oorzaak kunnen zijn van jobdissatisfactie bij academici.

*Ongeveer 34% van de Vlaamse professionals rapporteert klachten over werkstress*

Gebaseerd op deze resultaten streefden we vervolgens naar het inventariseren van enkele verbetervoorstellen. We geloven, in lijn met Timmerhuis (1998), dat management van human resources in een academische context zeer nuttig en noodzakelijk is. De kwaliteit van het academische onderzoek en onderwijs hangt immers af van de kwaliteit van het personeel en hun prestaties. Dit betekent dat HRM moet anticiperen op situaties van hoge werkstress en lage jobsatisfactie en zeer specifiek moet streven naar welzijn op het werk. De verbetervoor-

stellen, zoals gepercipieerd door onze respondenten, bleken effectief te kunnen worden gedefinieerd als HR-gerelateerd. Zonder de HRM-term als zodanig expliciet te gebruiken, werden in de focusgroepen talrijke HRM-voorbeelden gegeven die in de toekomst kunnen bijdragen aan meer en betere kwaliteit van academische arbeid.

Trekken we deze conclusies nog even door naar het bredere veld van professionele arbeid, dan kan in lijn met de resultaten van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (STV, 2005) worden gesteld dat hoewel professionals in het algemeen boeiend en creatief werk hebben, dit geen garantie biedt voor een stressvrije job. Integendeel: zij betalen hiervoor vaak een tol in termen van werkstress. Ongeveer 34% van de Vlaamse professionals rapporteert klachten met betrekking tot werkstress. Werkdruk, zo blijkt uit het Vlaamse populatieonderzoek, is duidelijk de meest doorslaggevende risicofactor voor stress bij deze beroepsgroep. Wanneer het werktempo en de werkhoeveelheid aanhoudend te hoog liggen, vormt dit een ernstige bedreiging voor het (vlot) continueren van de professionele activiteit.

In het verlengde hiervan wordt autonomie vaak genoemd als een van de belangrijkste motiverende krachten voor professionals: vrijheid als vehikel voor creativiteit en kwaliteit. Bovendien, zo kan worden verondersteld, fungeert het hebben van controle als buffer voor werkstress en een te hoge werkdruk. Autonomie dient daarom ingebakken te zijn en te blijven binnen de professionele organisatie. Desalniettemin achten we het noodzakelijk om grenzen te specificeren, en duidelijke, gezamenlijke (HR-gerelateerde) doelstellingen te identificeren op het niveau van de professionele organisatie of afdeling. Dit is wat Timmerhuis (1998: 22) 'geneste zelfsturing' noemt, wat concreet betekent: het bevorderen van autonomisering en differentiatie, als ook centralisatie op hoofdlijnen en het zorgdragen voor de benodigde integratie en gezamenlijkheid in de organisatie. Concreet betekent dit dat bij het nadenken over HR-beleid binnen de professionele organisatie rekening moet worden gehouden met de eigen aard van de professionele en specialistische werkzaamheden en de eigenheid, verwachtingen en doelen van de professionals. Het HR-beleid dient te 'fitten' met de professionele beroepsactiviteit – waar met name autonomie een belangrijke rol speelt – maar dient tegelijkertijd de mogelijkheid te bieden tot beïnvloeding van (het functioneren) van medewerkers om zodoende organisatiedoelstellingen beter te kunnen realiseren.

## SUMMARY

Current research on stress among academic university staff indicates that occupational stress is alarmingly widespread and increasing (Kinman & Jones, 2004; Winefield et al., 2003). Therefore the work environment needs to be examined and more specifically organisational specific characteristics, like HR-practices. In line of Timmerhuis (1998), we believe that management of human resources in the academic sector is very useful and necessary.

The aim of our study is to investigate (1) the well-being (job stress and job dissatisfaction) of academic staff at the University of Antwerp, (2) the specific factors of the work environment who have an impact on employee well-being, and (3) the interaction between HR practices and employee well-being. (4) Finally, suggestions of improvement of the work environment are to be formulated.

In order to meet this purpose, we designed a conceptual model, based on the stress model developed in the Institute for Social Research (ISR) (University of Michigan), and on the HR-model of Peccei (2004). Central to the model is the idea that employee satisfaction and stress are a function of the subjective perception of the work environment which, in turn, is affected by the HR practices that are in place in organisations. The elements most likely to cause job stress, according to our participants, were workload and time pressures, uncertainty, lack of feedback and social support. Further, it appeared that the HR-related job characteristics cause job dissatisfaction: perceptions on participation, assessment, reward and support have an impact on job satisfaction of the academic staff. Finally, suggestions of improvement of the work environment were mentioned.

## Literatuur

- Abouserie, R. (1996). Stress, coping strategies and job satisfaction in University Academic staff. In: *Educational Psychology*, 16 (1): 49-57.
- Arnold, G.L. et al. (1996). *Faculty Stress: The Influence of Institutional Characteristics*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the study of Higher Education, Memphis, October 31 – November 3.
- Baker, E., B. Israel & S. Schrumman (1996). Role of Control and Support in Occupational Stress: An integrated model. In: *Social Science & Medicine*, 43 (7): 1145-1159.
- Boyd, S. & C. Wylie (1994). *Workload and stress in New Zealand Universities*, Report of the Association of Univ. staff of New Zealand, Wellington and the New Zealand Council for Educational Research.
- Brown, R.D. & S. Bond et al. (1986). *Stress on Campus: An Interactional Perspective*. In: *Research in Higher Education*, 24 (1): 97-112.

- Christis, J. (1998). *Arbeid, Organisatie & Stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Cooper, C.L. & R. Payne (1990) (eds.). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Daniels, K. & A. Guppy (1994). An Exploratory Study of Stress in a British University. In: *Higher Education Quarterly*, 48 (2): 135-144.
- De Jonghe, A. & D. Vloeberghs (2001). Towards a more Holistic Approach of Quality Management in Universities in the EU. In: M. Dewatripont, F. Thys-Clement, L. Wilkin (eds.), *The Strategic Analysis of Universities: Microeconomic and management perspectives*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles: 199-222.
- Dey, E.L. (1994). Dimensions of Faculty stress: A Recent Survey. In: *Research of Higher Education*, 17 (3): 305-322.
- Donders, N.C.G.M. et al. (2002). Werkstress en gezondheidseffecten bij universitair personeel. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 80 (2): 100-109.
- Doyle, C. & P. Hind (1998). Occupational Stress, Burnout and Job Status in Female Academics. In: *Gender, Work and Organization*, 5 (2): 67-82.
- Dua, J.K (1994). Job stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health, and Job Satisfaction in a University. In: *Journal of Educational Administration*, 32, (1), 59-78.
- Fisher, S. (1994). *Stress in Academic Life*. The Mental Assembly Line, Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Gillespie, N.A. et al. (2001). Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. In: *Work & Stress*, 15 (1): 53-72.
- Gmelch, W.H., N.P. Loverich, & P.K. Wilke (1984). Sources of Stress in Academe: A National Perspective. In: *Research in Higher Education*, 20 (4): 477-490.
- Gmelch, W.H., P.K. Wilke & N.P. Loverich (1986). Dimensions of Stress among University Faculty: Factor-Analytic Results from a National Study. In: *Research in Higher Education*, 24 (3): 266-286.
- Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kinman, G. & F. Jones (2003). 'Running Up and Down Escalator': stressors and strains in UK academics. In: *Quality in Higher Education*, 9 (1): 21-38.
- Kinman, G. & F. Jones (2004). *Working to the limit. Stress and work-life balance in academic and academic-related employees in the UK*. Londen: AUT – Association of University Teachers.
- Kinman, G. (1998). *Pressure Points: A report on stressors and strains experienced by UK academics*. London: AUT.
- Kinman, G. (2001). Pressure Points: A review of research on stressors and strains in UK academics. In: *Educational Psychology*, 21 (4): 473-492.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. In: *Sociology of Health & Illness*, 16 (1): 103-121.
- Krueger, R.A. (1994). *Focus Groups. A practical Guide for Applied Research*. London: Sage Publications.
- Morgan, D.L. (1996). Focus Groups. In: *Annual Review of Sociology*, 22, (X), 129-152.



- Peccei, R. (2004). *Human resources Management and the search for the happy workplace* (Inaugural Address 15 January 2004 ERIM).
- Sharpley, C.F. R. Reynolds & A. Acosta (1996). The presence, nature and effects of job stress on physical and psychological health at a large Australian university. In: *Journal of Educational Administration*, 34 (4): 73-86.
- STV (Stichting Technologie Vlaanderen) (2005). *Werkbaar werk in Vlaanderen. Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004*. Brussel: SERV.
- Taris, T.W. et al. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dual-process model for the effects of occupational stress. In: *Work & Stress*, 15 (4): 283-296.
- Thorston, E.J. (1996). Stress in academe: What bothers professors. In: *Higher Education*, 31 (4): 471-489 p.
- Timmerhuis, V.C.M. (1998). HR-beleid in wetenschapsorganisaties: leren omgaan met inherente spanningen. In: *Tijdschrift voor HRM*, X (4): 7-30.
- Winefield A.H., N. Gillespie et al. (2003). Occupational stress in Australian University staff: Results from a National Survey. In: *International Journal of Stress Management*, 10 (1): 51-63.
- Winefield, A.H. & R. Jarrett (2001). Occupational Stress in University Staff. In: *International Journal of Stress Management*, 8 (4): 285-298.
- Winefield, A.H., N. Gillespie et al. (2002). *Occupational Stress in Australian Universities: A National Survey, A Report to the Vice Chancellors, National Tertiary Education Union, Faculty and Staff of Australian Universities, and The Ministers for Education and Health*.

## Noten

- 1 Deze studie kadert in het IUAP(InterUniversitaire AttractiePolen) -project 'Universities and Firms: a comparative analysis of the interaction between market processes, organizational strategy and governance' (9.01.2002-31.12.2006). Hieraan wordt door de Universiteit Antwerpen (woordvoerder: Prof. Dr. W. Pauwels) deelgenomen via twee deelprojecten: een eerste bestudeert de competitie tussen universiteiten, waarbij eveneens de effecten van alternatieve financieringsschema's door de overheid met elkaar worden vergeleken. Het tweede focust op de rol die allerlei HRM-methoden en -aspecten in de context van universiteiten spelen. De auteurs van dit artikel zijn het IUAP bijzonder erkentelijk voor de financiering van hun onderzoek.
- 2 Op 1 oktober 2003 werd de Universiteit Antwerpen een feit door de fusie tussen de drie voormalige instellingen in Antwerpen met name UFSIA, UIA en RUCA.
- 3 Na de kwalitatieve fase in het onderzoek, wordt tevens een kwantitatieve fase voorzien waarin deze vermoedens als hypothesen worden meegenomen.
- 4 Concreet betekent dit: het bevorderen van autonomisering en differentiatie, als ook centralisatie op hoofdlijnen en het zorgdragen voor de benodigde integratie en gezamenlijkheid in de organisatie.