

(Zelf)leiderschap en werkdruk aan Nederlandse universiteiten

Nicole Torka
Anna Bos-Nehles

Steeds meer Nederlandse werkgevers onderkennen de noodzaak om werkdruk actief aan te pakken. Dit is niet verbazingwekkend, want werkdruk en andere genoemde oorzaken van werkstress zijn kostbaar. In dit artikel wordt onderkend dat werkdrukbeheersing een taak ofwel verantwoordelijkheid is van organisaties en medewerkers. Ook de Nederlandse academische sector heeft een groot werkdruk-probleem en daarom moeten alle Nederlandse universiteiten aan de slag om de werkdruk beheersbaar te maken. Concreet stellen we de vraag wat nodig is voor het versterken van (zelf)leiderschap ten bate van werkdrukbeheersing aan Nederlandse universiteiten. Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden maken we gebruik van de Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-theorie en passen deze voor de eerste keer toe in de context van werkdrukbeheersing bij Nederlandse universiteiten.

Leidinggevend en medewerkers kunnen en moeten gezamenlijk aan werkdrukbeheersing werken. De verantwoordelijkheid voor werkdrukmanagement ligt echter niet alleen maar bij (toekomstige) leidinggevend en medewerkers. Ook HR en de organisatietop zijn aan zet. Voor deze actoren worden specifieke aanbevelingen ontwikkeld die antwoord geven op de vraag welke AMO medewerkers en leidinggevend nodig hebben ten bate van werkdrukbeheersing.

Introductie

Twee derde van de Nederlandse universiteitsmedewerkers ervaart een hoge of zeer hoge werkdruk (FNV/VAWO, 2019) en pakweg de helft van alle Europese werknemers beschouwt werkstress als een alledaags gegeven (European Agency for Safety and Health at Work, 2019). De Arbowet onderkent dat verschillende factoren in de arbeidssituatie werkstress teweeg kunnen brengen en spreekt in deze context van psychosociale arbeidsbelasting (PSA): (seksuele) intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk. PSA is een arbeidsrisico en als zodanig opgenomen in de genoemde wet en het Arbeidsomstandighedenbesluit. Volgens deze wettelijke kaders hebben werkgevers een zorgplicht: ze moeten grensoverschrijdend gedrag en werkdruk voorkomen, beleid opstellen en medewerkers voorlichten. Dit artikel concentreert zich op de PSA-factor werkdruk. Volgens Warning (2000, p. 47) gaat het bij werkdruk in de kern altijd om de verhouding tussen de tijd die een medewerker nodig heeft om een arbeidsprestatie te leveren die voldoet aan bepaalde (mini-

mum)normen, en de tijd die daarvoor beschikbaar is. Weliswaar suggereert recent onderzoek dat nergens in Europa zo weinig werknemers na een werkdag uitgeput zijn als in Nederland (Trouw, 2018), maar steeds meer Nederlandse werkgevers onderkennen de noodzaak om werkdruk actief aan te pakken. Dit is niet verbazingwekkend, want werkdruk en andere genoemde oorzaken van werkstress kosten werkgevers rond de 2 miljard euro per jaar (TNO, 2017). Werkdruk is dus een probleem voor beide partijen van de arbeidsrelatie en dit vertaalt zich in een hoge plaats op de collectieve agenda's. In 2018 zijn dan ook in 82 van de in totaal 136 cao's afspraken gemaakt om werkdruk aan te pakken (Algemeen Dagblad, 2018). Zo ook in de cao Nederlandse Universiteiten.

Wie de ontwikkelingen in de Nederlandse wetenschap volgt zal niet verbaasd zijn dat werkdruk een veelbesproken thema is. Wetenschappers geven aan dat hun werkdruk op een schaal van 1 tot 100 op 82,8 ligt (DUB, 2018). Wat zijn de oorzaken van de universitaire werkdruk? Universiteitskoepel VSNU, WO in Actie en andere belangenvertegenwoordigers verwijzen naar de toename van studentenaantallen en de daarbij achterblijvende overheidsbekostiging, publicatiedruk en scherpe concurrentie bij de aanvraag van onderzoeksgelden. Wij erkennen dat deze problemen om een landelijke aanpak vragen, maar vragen ons in dit artikel af wat leiderschap kan betekenen voor de aanpak van werkdruk. Immers, in 2017 heeft het Sociaal Fonds Kennissector (SoFoKles, 2017) wetenschappers, HR-medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschapsleden bij elkaar gebracht om te verkennen hoe werkdruk bij universiteiten niet alleen van buitenaf, maar ook van binnenuit kan worden beheerst. Naast dialoog en samenwerken in teams werd het versterken van leiderschap genoemd als een oplossing. Later in dit artikel zal blijken dat deze drie interne remedies samengaan. Echter, leiderschap werd in de SoFoKles bijeenkomst vereenzelvigd met leidinggevenden en daarom te beperkt gedefinieerd, want onderzoek laat zien dat ook zelfleiderschap een positieve invloed heeft op mentale gezondheid en het onder controle houden van werkdruk (o.a. Dolbier et al., 2001; Lovelace et al., 2007). Dit betekent dat medewerkers zonder leidinggevende taken een actieve rol moeten vervullen bij de beheersing van hun werkdruk door zelf regie of leiding te nemen. Naast andere factoren hebben ook leidinggevenden en het zelfleidende vermogen van medewerkers een aandeel bij het in de hand houden of reduceren van werkdruk. De leidende vraag in dit artikel is dan ook de volgende: wat is er nodig voor het versterken van academisch (zelf)leiderschap ten bate van werkdrukbeheersing?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden en te komen tot aanbevelingen maken we gebruik van de Ability-Motivation-Opportunity (AMO) -theorie (o.a. Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003; Cummings & Schwab, 1973). Deze performance-theorie gaat ervan uit dat mensen een aantal zaken nodig hebben om goed te kunnen presteren: ze moeten over de juiste competenties (kennis en vaardigheden) beschikken (Ability), ze moeten gemotiveerd zijn (Motivation) en ze moeten mogelijkheden hebben om doeltreffend te zijn (Opportunity). De theorie werd al eerder toegepast op de effectiviteit van leidinggevenden bij het implementeren van HR-beleid (Bos-Nehles et al., 2011; Bos-Nehles et al., 2013), maar voor

zover we weten niet op (zelf)leiderschap noch in relatie tot werkdruk. De doelstelling van dit artikel is dan ook tweeledig. Enerzijds levert het artikel een bijdrage aan de ontwikkeling van de AMO-theorie: voor zover ons bekend is, is dit de eerste keer dat deze theorie ook buiten een performance-context wordt toegepast. Anderzijds willen we beleidsmakers, HR-managers, leidinggevers en medewerkers handvatten uit de (zelf)leiderschapsliteratuur aanreiken om werkdruk preventief en curatief te bestrijden.

Opzet artikel

Onze werk omgeving is de universitaire wereld en daarom concentreren we ons hierop. We maken gebruik van onze kennis van en ervaring met de wetenschappelijke organisatie, en die koppelen we aan theorie. De combinatie van theorie en contextkennis leidt tot aanbevelingen voor de praktijk. Het artikel en in het bijzonder de aanbevelingen kunnen niet alleen een bijdrage leveren aan recente inspanningen om in die universitaire omgeving werkdruk te reduceren, en (zelf)leiderschap in de context van werkdruk en daarbuiten daadwerkelijk te erkennen en waarderen, maar ook in andere sectoren kan die werkdruk verminderd worden. Immers, we zoeken houvast in de bredere leiderschaps- en werkdruk-literatuur. De aanbevelingen kunnen dan ook breder worden geïnterpreteerd: ook buiten de academische context kunnen de gegeven aanbevelingen helpen om werkdrukbeheersing op de kaart te krijgen. Het omzetten van de uit de literatuur afgeleide aanbevelingen voor goed (zelf)leiderschap betekent ook dat HRM zich moet ontwikkelen of ten minste moet nagaan of zijn desbetreffende state-of-the-art voldoende is. Veel aandachtspunten behoren tot het kennisdomein van HRM of zouden erbij moeten horen.

We beginnen met leidinggevers en wat zij nodig hebben voor een adequate omgang met werkdruk van medewerkers. Vervolgens komt zelfleiderschap aan bod. Daarbij wordt expliciet ingegaan op wat leidinggevers kunnen doen voor het binnenhalen en ontwikkelen van zelfleiders. We sluiten af met de presentatie van een multi-actormodel voor het managen van werkdruk door (zelf)leiderschap.

Academisch leiderschap en het managen van werkdruk

In de cao Nederlandse Universiteiten (cao NU), looptijd 2 juli 2016 - 30 juli 2017, is vastgelegd dat iedere universiteit vóór eind 2017 in samenwerking met het lokaal overleg een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid moet opstellen. Daarbij hebben partijen gewezen op het belang van het betrekken van faculteiten en diensten, zodat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met diverse omstandigheden. De Universiteit Twente, onze werkgever, heeft de verschillende afdelingen betrokken bij het werkplan en ondanks het feit dat de oorzaken van werkdruk soms uiteenlopen, waren betrokkenen het over het volgende eens: leidinggevers zijn 'de spin in het web' van werkdruk. Ze moeten werkdruk bespreekbaar maken, oorzaken identificeren, er iets mee doen, dreigende overbelasting bij medewerkers signaleren, ze zijn rolmodel – bijvoorbeeld door het uitstralen van rust en het goed letten op hun eigen gezondheid - en mede aan zet als het gaat om strategische personeelsplanning. Ook

andere universiteiten refereren in hun werkplannen aan het belang van leidinggevendens voor werkdrukmanagement (VSNU, 2019). Onderzoek steunt deze ideeën: leidinggevendens hebben een belangrijke invloed op de gezondheid van medewerkers (o.a. Cohen & Wills, 1985; Kuopalla et al., 2008; Lee & Ashfort, 1996; Skakon et al., 2010) en Rosen (1996) komt zelfs tot de conclusie dat leidinggevendens de belangrijkste factor zijn voor een gezondheidsbevorderende organisatiecultuur. Volgens Yukl (2006) beïnvloeden leidinggevendens hun medewerkers op twee manieren: indirect door invulling te geven aan organisatiebeleid en direct door persoonlijke interactie.

Meer algemeen geldt dat we weten dat leidinggevendens een belangrijke rol spelen bij veranderingen en het implementeren van beleid. Zonder hun bijdrage is het omzetten van vernieuwingsinitiatieven naar gewenste praktijken moeilijk zo niet onmogelijk (o.a. Bos-Nehles et al., 2011). Universiteitskoepel VSNU (2018) en onderzoeksfinanciers benadrukken dat ‘goed academisch leiderschap’ belangrijk is en moet worden beloond en gewaardeerd. Tot voor kort werden vakgroepeliders vaak niet geselecteerd op of getraind in leiderschapskwaliteiten (ScienceGuide, 2018) die de wetenschappelijke kerncompetenties ontstijgen: wat telde waren met name de hoeveelheid en kwaliteit van publicaties, het genereren van onderzoeksfinanciering en, in mindere mate, ‘teaching excellence’. Echter, veranderingen in de universitaire wereld en daarbuiten vragen om een herziening en herwaardering van leiderschap. Excellent onderzoek kan niet meer de allesbepalende voorwaarde zijn voor een leiderschapspositie in de universiteit. Wetenschappers die op één of meerdere van de genoemde gebieden leidinggeven, moeten ook teamsamenwerking en -prestaties (team science) stimuleren, de relevantie van universiteiten voor de maatschappij uitdragen en talent identificeren en ontwikkelen in een richting die past bij wat van de moderne wetenschap wordt gevraagd. Tot op heden ontbreekt echter invulling van een belangrijk aspect van ‘goed academisch leiderschap’: welke leiderschapskwaliteiten zijn daarvoor nodig?

De werkplannen over werkdruk van de Nederlandse universiteiten geven enig inzicht in de vraag waaraan een goed academisch leider qua leiderschapskwaliteiten moet voldoen. De Erasmus Universiteit stelt in haar werkplan dat leiderschap tot op heden onvoldoende gericht is op de ondersteuning en coaching van mensen en de Vrije Universiteit en TU Eindhoven spreken over het belang van de leiderschapsstijl, maar het blijft onduidelijk wat dan de inhoud van deze stijl moet zijn (VSNU, 2019). Ook buitenlandse universiteiten onderkennen dat leiderschapskwaliteiten een sterke invloed hebben op de prestaties van huidige en toekomstige wetenschappers. We willen twee voorbeelden noemen: de University of Sheffield (2019) en het University College London (2018) vragen van hun academische leiders de hoofdrol te spelen bij het promoten van diversiteit en inclusie (D&I), rolmodel te zijn als het gaat om collegiaal gedrag, hun collegae te ondersteunen en op te treden als mentor. Onderzoek laat zien dat ondersteuning en collegiaal gedrag kenmerken zijn van positief leiderschap en ook D&I en een adequate omgang met

werkdruk worden daarmee in verband gebracht (o.a. Ayoko & Konrad, 2012; Kearny & Gebert, 2009; Lewis et al., 2010). Positief leiderschap kenmerkt zich door het bieden van ondersteuning, communicatie, waardering, aandacht en empowerment (o.a. Madsen et al., 2014; Skakon et al., 2010) en wordt gerelateerd aan een aantal leiderschapsstijlen die de mentale gezondheid van medewerkers positief beïnvloeden: transformatieel leiderschap en een hoge kwaliteit van de combinatie relatie- en taakgeoriënteerd leiderschap (o.a. Franke & Felfe, 2011; Kuoppala et al., 2008; Montano et al., 2017). Uit de genoemde kenmerken van positief leiderschap blijkt dat leidinggevendenden de dialoog aangaan en studies laten zien dat ze een positieve invloed hebben op teamsamenwerking en -prestatie (o.a. Schaubroeck et al., 2007; Zhang et al., 2011). Dit steunt de in de inleiding gemaakte opmerking, dat de drie interne remedies voor werkdruk, zoals deze door SoFoKles (2017) werden geïdentificeerd, met elkaar samenhangen en deze onderzoeksresultaten maken ook duidelijk dat academische leiders nodig zijn voor de door de VSNU (2018) gewenste versterking van team science en talentontwikkeling.

Kelloway en Barling (2010) zien de ontwikkeling van positief leiderschap als een primaire interventie, die erop gericht is om de condities van het werk te verbeteren en daardoor bij te dragen aan gezondheidspreventie. Immers, leidinggevendenden kunnen stressoren of juist energiebronnen zijn voor hun medewerkers (o.a. Demerouti et al., 2001). Primaire interventies gericht op het reduceren of elimineren van stressoren zijn effectiever in de aanpak van stress dan secundaire (het veranderen van reacties op stressoren) en tertiaire (het 'genezen' van mensen die onder stress lijden) (Kelloway & Day, 2005). Positief leiderschap is dus cruciaal voor werkdrukbeheersing en, meer algemeen, het succesvol implementeren van veranderingen en beslissend voor het sturen van medewerkers in gewenste richtingen. Maar de vraag blijft onbeantwoord of universiteiten in leiderschapstrainingen ook expliciet daarover informeren en daarin trainen. Ook is onduidelijk of positief leiderschap een pre is bij werving en selectie, beoordeling en het omhoog klimmen op de carrière ladder. Uit het voorgaande kan de eerste algemene aanbeveling worden afgeleid:

Aanbeveling 1: *Positief leiderschap is een kenmerk van goed academisch leiderschap en nodig voor de beheersing van werkdruk. Universiteiten zouden bij beloning, waardering, selectie en ontwikkeling van academische leidinggevendenden systematisch moeten letten op kenmerken van positief leiderschap: het bieden van ondersteuning, communicatie, waardering, aandacht en empowerment voor medewerkers.*

Beredeneerd vanuit de AMO-theorie kan echter worden gesteld dat positief leiderschap een noodzakelijke, maar geen voldoende randvoorwaarde is voor het preventief en curatief managen van werkdruk. Volgens deze theorie moeten leidinggevendenden ook over de juiste competenties beschikken (Ability), gemotiveerd zijn om dit thema op zich te nemen (Motivation) en mogelijkheden hebben om werkdruk adequaat aan te pakken (Opportunity). Volgens Bos-Nehles et al. (2011, 2013) hebben leidinggevendenden voor het laatstgenoemde het volgende nodig: tijd, ondersteuning

door (HR-)professionals en topmanagement en beleid en procedures. In het vervolg van deze paragraaf wordt aan de hand van de AMO-theorie nader ingegaan op de genoemde benodigdheden voor effectieve werkdrukbeheersing en de vraag of academische leidinggevenden daarover beschikken.

Ability – kennis en kunde van academisch leidinggevenden

Leidinggevenden zijn essentieel voor het slagen van gezondheidsinterventies in organisaties (Munir et al., 2009; Whiteman et al., 2001). Maar wat moeten leidinggevenden kennen en kunnen om positief aan gezondheidsbevordering en in het bijzonder het managen van werkdruk bij te dragen? Leiderschap gericht op gezondheid moet worden begrepen als een vorm van domein-specifiek leiderschap, namelijk gezondheidsdomein-specifiek leiderschap (o.a. Franke & Felfe, 2011a; Gurt et al., 2011). Van gezondheidsdomein-specifiek leiderschap kan worden gesproken indien leidinggevenden – inclusief het topmanagement – expliciet en dus zichtbaar aandacht hebben en zich inspannen voor gezondheid. Dit blijkt uit een aantal concrete acties, zoals het zorgen voor gezonde werkcondities, communicatie over gezondheid, het opstellen van een agenda voor gezondheidsbevordering, het motiveren van medewerkers om aan gezonde initiatieven deel te nemen, het verschaffen van specifieke informatie over ‘gezondheid en werk(condities)’ en een adequate evaluatie van medewerkersstress (Gurt et al., 2011, p. 110). Leidinggevenden moeten dus specifieke kennis in huis hebben om werkdruk positief te kunnen beïnvloeden. Daarnaast hebben ze bepaalde vaardigheden nodig. Lewis en collega’s (2010) hebben vaardigheden geïdentificeerd die essentieel zijn voor het managen van medewerkersstress. Het managen van werkdruk en middelen, individuele aandacht en een participatieve benadering werden het meest frequent genoemd. Volgens de onderzoekers moeten deze vaardigheden een belangrijke rol spelen in de selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevenden. Uit het voorgaande blijkt dus dat leidinggevenden over specifieke bekwaamheden moeten beschikken indien ze willen uitblinken op het gebied van werkdruk-specifiek leiderschap. Zijn academische leidinggevenden daarvoor voldoende toegerust?

In hun huidige functieprofielen is het veiligstellen en bevorderen van medewerkersgezondheid geen issue en specifieke kennis en kunnen worden dan ook niet gevraagd. Meer algemeen kan worden gesteld dat academische leidinggevenden tegenwoordig worden gewaardeerd en beloond voor hun wetenschappelijke competenties: met name de hoeveelheid en kwaliteit van publicaties, het genereren van onderzoeksfinanciering en, in mindere mate, ‘teaching excellence’ (ScienceGuide, 2018; VSNU, 2019). Er lijkt echter bij sommige universiteiten een kentering plaats te vinden. Uit de verschillende werkdruk- werkplannen blijkt dat een aantal universiteiten inzet op het vergroten van werkdruk-relevante kennis en vaardigheden van leidinggevenden (VSNU, 2019). De Erasmus Universiteit en de Universiteit van Amsterdam bijvoorbeeld geven aan het thema werkdruk te willen inbedden in leiderschapsprogramma’s, de Universiteit Leiden en Tilburg University spreken over het beter uitrusten van hun leidinggevenden en de Universiteit Maastricht zet in op het

verbeteren van HRM-skills door leiderschaps-versterkende programma's te ontwikkelen. Maar het is niet duidelijk of alle universiteiten stappen hebben gezet om de kennis en vaardigheden van academische leidinggevendenden voor curatief en preventief werkdrukmanagement te bevorderen. De tweede aanbeveling kan dan ook als volgt worden verwoord.

***Aanbeveling 2:** Academische leidinggevendenden zouden beter moeten worden toegerust op werkdruk-specifiek leiderschap. Universiteiten zouden moeten investeren in desbetreffende kennis en kunde van hun huidige en toekomstige leidinggevendenden.*

Motivatie van academische leidinggevendenden

Wat zijn de motieven van leidinggevendenden voor het bieden van een omgeving met zo min mogelijk ongezonde werkdruk? Motivatietheorieën gaan uit van achterliggende extrinsieke en intrinsieke prikkels. Extrinsieke prikkels zijn het vermijden van sancties en het verkrijgen van beloning. Bij intrinsieke prikkels is men niet gericht op een doel dat buiten het gedrag ligt, maar op het gedrag zelf en de waarde die men daaraan hecht. Een leidinggevende die extrinsiek gemotiveerd is om werkdruk te managen, doet dit om sancties van de organisatie te vermijden, de productiviteit te waarborgen en/of beloningen voor het managen van werkdruk of gezondheid te bemachtigen. Leidinggevendenden die hiervoor intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn ervan overtuigd dat mensen 'an sich' een gezonde omgeving verdienen. Extrinsieke en intrinsieke motieven voor het creëren en behouden van een gezonde werkomgeving kunnen gecombineerd worden (Deci & Ryan, 1980) en beide kunnen positief aan werkdrukbeheersing bijdragen. Veel onderzoek laat zien dat werkgevers de motivatie van organisatieleden beïnvloeden. Ze doen dit via beleid en praktijken die op de medewerker inwerken. Beleid dat aangeeft hoe met werkdruk moet worden omgegaan, kan worden gezien als een extrinsieke prikkel. Het is dus uitermate relevant om te weten of en hoe universiteiten de motivatie van leidinggevendenden stimuleren om werkdruk te beheersen.

We hebben het eerder gehad over de werkdruk-werkplannen die Nederlandse universiteiten moesten opstellen. Ook de nieuwe cao-NU (1 juli 2017 t/m 31 december 2019) stelt dat werkdruk moet worden aangepakt en gedurende de looptijd van deze cao werken universiteiten aan de uitvoering en implementatie van de opgestelde werkplannen. Deze plannen kunnen worden beschouwd als beleid. In de overgrote meerderheid van deze plannen krijgen leidinggevendenden expliciet een belangrijke rol toebedeeld in het managen van werkdruk (VSNU, 2019). Ze moeten werkdruk op individueel en groepsniveau bespreekbaar maken, ze worden zelf aangesproken op de werkdruk en het ziekteverzuim in hun team, en als een medewerker verzuimt door ziekte, zijn de medewerker en leidinggevende de belangrijkste partijen die zorgdragen voor de re-integratie van de medewerker. 'Moeten' duidt op extrinsieke prikkels. Maar uit de werkplannen blijkt niet of leidinggevendenden die zonder stimuli van buiten uitblinken in het bieden van gezonde arbeidscondities, expliciet worden beloond en gewaardeerd. Naar aanleiding van het voorgaande kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd.

Aanbeveling 3a: *Universiteiten zouden aan academische leidinggevenden meer prikkels moeten bieden om hun motivatie voor positief leiderschap en het managen van werkdruk te vergroten.*

Aanbeveling 3b: *Universiteiten zouden bij de selectie van academische leidinggevenden moeten letten op intrinsieke motivatie voor positief leiderschap.*

Opportunity – mogelijkheden van academische leidinggevenden

Opportunity heeft betrekking op omgevingsmechanismen die gewenst gedrag al dan niet mogelijk maken (Siemsen et al., 2008). Voor een werkomgeving betekent dit dat mensen bepaalde condities nodig hebben om goed te kunnen presteren. Bos-Nehles et al. (2011, 2013) hebben de condities die leidinggevenden nodig hebben om goed te kunnen presteren, als volgt geoperationaliseerd: leidinggevenden hebben tijd, ondersteuning door (HR-)professionals en topmanagement en beleid en procedures nodig. Deze drie randvoorwaarden worden nader uitgewerkt voor het managen van werkdruk door leidinggevenden.

TIJD VAN ACADEMISCHE LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevenden moeten tijd hebben en/of vrij maken om aandacht aan werkdruk te kunnen geven. ‘Tijd’ of liever gezegd te weinig tijd voor de uit te voeren taken is een belangrijke oorzaak van werkdruk. Ook leidinggevenden kunnen onder tijdsdruk lijden en daardoor kan het welzijn van henzelf en medewerkers negatief worden beïnvloed. Immers, uit onderzoek blijkt dat ook de psychische gezondheid van leidinggevenden door werkdruk negatief kan worden beïnvloed (o.a. Nourry et al., 2014; Trudel & Gosselin, 2010) en leidinggevenden die onder druk staan kunnen medewerkersstress verhogen (o.a. Harms et al., 2017; Kuoppala et al. 2008). Ook laat onderzoek zien dat leidinggevenden die onder werkdruk lijden, een bijzonder risico voor organisaties en medewerkers kunnen vormen. Sherf en collega’s (2018) concluderen dat managers die hoge werkdruk ervaren, minder fair zijn ten opzichte van hun medewerkers en ze stellen dat organisaties impliciete of expliciete signalen geven dat het voltooien van technische taken belangrijker is dan rechtvaardigheid. Ook lijkt er een samenhang te bestaan tussen de werkdruk van leidinggevenden en ‘abusive supervision’: non-fysiek vijandig gedrag van leidinggevenden gericht tegen medewerkers (Burton et al., 2012). Bovendien kan worden gesteld dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben. Of wat te denken van een leidinggevende die wijze gezondheidsadviezen geeft, maar zelf “stijf van de stress staat”? Al het voorgaande betekent dat leidinggevenden die onder druk staan, een bedreiging kunnen vormen voor een gezonde werkomgeving en positief leiderschap.

Onderzoekers bij universiteiten werken gemiddeld ruim een kwart van hun aanstelling over. Over het algemeen geldt: hoe hoger de functie, hoe meer overwerk. Zo werkt een hoogleraar gemiddeld ruim 45% meer, en een promovendus 19%. UHD’s en UD’s werken circa 29% van hun aanstelling extra. De reden voor overwerk is dat de tijdsbesteding vaak niet in overeenstemming is met de afspraken. Vooral onderwijs en management

hebben meer tijd nodig dan afgesproken (Koens et al., 2018). Door de toch al hoge werkdruk komt de ‘ability’ van (toekomstige) academische leidinggevenden voor positief en werkdruk-specifiek leiderschap in het geding. De motivatie om zich verder te willen ontwikkelen in positief en werkdruk-specifiek leiderschap is er dan misschien nog wel, maar tijd ontbreekt om zich de nodige kennis en kunde eigen te maken. Er kan dan ook het volgende worden gesteld:

***Aanbeveling 4:** De tijdsdruk van academische leidinggevenden vormt een bedreiging voor positief en werkdruk-specifiek leiderschap. Ook daarom zouden universiteiten zich moeten inzetten voor tijdsdrukreductie van academische leidinggevenden.*

ONDERSTEUNING DOOR (HR-)PROFESSIONALS EN BESTUURDERS VOOR ACADEMISCHE LEIDINGGEVENDEN

Het managen van werkdruk kan niet alleen bij leidinggevenden worden neergelegd. Empirisch onderzoek laat zien dat leidinggevenden ondersteuning van andere professionals en het topmanagement nodig hebben voor de implementatie en uitvoering van beleidsinitiatieven (o.a. Dong et al., 2006; Trullen et al., 2016). Uit de werkplannen blijkt dat een aantal universiteiten het belang van werkdruk-gerelateerde ondersteuning voor academische leidinggevenden expliciet onderkent (VSNU, 2019). Volgens de Universiteit van Amsterdam moet de ondersteuning vanuit HR en de arbodienst worden gefaciliteerd. Deze professionals werken samen met leidinggevenden aan de re-integratie van zieke medewerkers, maar ze kunnen ook kennis delen over het herkennen van werkdruk, over hoe je werkdruk bespreekbaar en beheersbaar kunt maken en geschikte trainingen aanbevelen of organiseren. Dit betekent dat ook voor werkdrukpreventie en -curatie een structureel ‘partnership’ tussen HR en gezondheidsexperts kan en moet worden aangegaan om leidinggevenden actief te ondersteunen. Uit het voorgaande kunnen we de volgende aanbeveling afleiden:

***Aanbeveling 5a:** Om academische leidinggevenden te ondersteunen zouden HR en gezondheidsexperts een werkdruk-partnership aan moeten gaan. Universiteiten zouden duidelijk moeten communiceren dat partnerships tussen genoemde actoren de werkdrukpreventie en -curatie op de werkvloer kunnen ondersteunen.*

Welke rol speelt het topmanagement bij de ondersteuning van leidinggevenden voor werkdruk-specifiek leiderschap? Topmanagers of bestuurders hebben een voorbeeldfunctie: ze vormen en verstevigen het organisatieklimaat met onder andere datgene waarvoor ze aandacht hebben, en met hun gedrag (o.a. Bartlett & Ghoshal, 1995; Sims & Brinkman, 2002). We stellen dat dit ook geldt voor werkdruk-specifiek leiderschap. Ze moeten zelf het goede voorbeeld geven door positief leiderschap te laten zien en zich uitspreken over het belang van en ook daadwerkelijk investeren in een gezonde werkvloer. Daarnaast moeten ze in al hun communicatie de belangrijke rol van leidinggevenden in relatie tot werkdruk benadrukken. Dit kan leidinggevenden ondersteunen om zich extra te richten op en te

bekwamen in een curatieve en preventieve aanpak. Voor universiteiten betekent dit het volgende:

Aanbeveling 5b: *De universitaire organisatietop zou positief leiderschap moeten laten zien en het belang van academische leidinggevendenden in relatie tot werkdruk uitdragen.*

BELEID EN PROCEDURES VOOR ACADEMISCHE LEIDINGGEVENDEN

We hebben eerder aangegeven dat de werkdruk-werkplannen van universiteiten kunnen worden beschouwd als beleid en als externe prikkel. Gedurende de looptijd van de huidige cao-NU moeten universiteiten werken aan de uitvoering en implementatie van de opgestelde werkplannen. Dit geldt ook voor de actiepunten omtrent leidinggevendenden. Zo moeten toolboxes worden ontwikkeld; informatie over werkdruk en training in leiderschapskwaliteiten die wetenschappelijke competenties overstijgen, moet worden ingebed in leiderschapsprogramma's; en kennis over werkdruk moet worden verzameld, gebundeld en verspreid (VSNU, 2019). Gezien de inhoud van deze acties kan worden geconcludeerd dat inbreng van de HR-functie cruciaal is. Dit geldt ook voor toekomstige acties die gericht zullen zijn op het omschrijven, erkennen, selecteren, belonen, ontwikkelen en het daadwerkelijk waarderen en belonen van goed academisch leiderschap. HR heeft voor adequaat beleid en implementatie wel organisatiebrede input en samenwerking nodig. De laatste aanbeveling voor academische leidinggevendenden in relatie tot werkdruk kan dan ook als worden geformuleerd:

Aanbeveling 6: *Universiteiten zouden beleid moeten ontwikkelen en implementeren dat toegespitst is op het equiperen van academische leidinggevendenden voor positief en werkdruk-specifiek leiderschap.*

Academisch (zelf)leiderschap en het managen van werkdruk

Werkgevers zijn verplicht om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen, "maar ook de werknemers zelf dragen hiervoor medeverantwoordelijkheid" (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Dit betekent dat voor een volledig beeld van de relatie leiderschap-werkdruk een eenzijdige blik op leidinggevendenden niet voldoende is. Deze aanname wordt gesteund door onderzoek naar zelfleiderschap: eigen inspanningen om zelfsturing en zelfmotivatie te behouden of te bereiken (o.a. Manz & Sims, 1980). Hierbij gaat het met name om medewerkers zonder leidinggevende taken die zelf leiding over hun eigen (werk) leven kunnen uitoefenen. Zelfleiderschap heeft niet alleen een positieve invloed op de productiviteit van een medewerker (o.a. Birdi et al., 2008), maar ook op mentale gezondheid en het onder controle houden van werkdruk (o.a. Dolbier et al., 2001; Lovelace et al., 2007). Zelfleiderschap kan dus de verschillen tussen het hebben van en de omgang met werkdruk mede verklaren en word begrepen als een vorm van positief leiderschap. Immers, het welbevinden van de medewerkers wordt er beter van en ook het psychische welzijn van hun leidinggevendenden (o.a. Dierendonck et al.,

2004; St-Hilaire et al., 2017). Organisaties moeten dus interesse hebben om zulke ‘zelfleiders’ aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Door de AMO-theorie toe te passen op zelfleiderschap in het werkdruk-domein bieden we verdere handvatten voor de beantwoording van onze onderzoeksvraag: wat is nodig voor het versterken van academisch (zelf) leiderschap ten bate van werkdrukbeheersing? Onze bijzondere aandacht is in het vervolg gericht op de rol die leidinggevendenden kunnen vervullen bij de selectie, ontwikkeling en ondersteuning van zelfleiders.

Ability – kennis en kunnen van medewerkers

Medewerkers kunnen buiten het werk om proberen de gevolgen van werkdruk te verlichten, maar het aanpakken van de wortel van het probleem, van oorzaken gelegen in de arbeidssituatie, is zeker op de langere termijn effectiever. Daarom willen we het hier hebben over actieve, probleemgerichte manieren om de bronnen en effecten van werkdruk te reduceren. Zogenaamde copingstrategieën zijn gedragsmatige en/of cognitieve pogingen om met situationele eisen om te gaan die door het individu als belastend worden beoordeeld (Lazarus & Folkman, 1984). Grofweg kan er een onderscheid worden gemaakt tussen probleemgerichte en emotiegerichte strategieën. Onderzoek laat zien dat bij werkdruk probleemgerichte strategieën effectiever zijn. Mensen die zich actief inspannen om stressoren of de effecten daarvan te verminderen, passen probleemgerichte strategieën toe. Ze proberen de regie te houden en laten dus zelfleiderschap zien. Emotiegerichte strategieën zijn passiever en vermijdend: individuen die deze strategie toepassen, richten zich op hun emoties en/of het veranderen van hun emotionele reacties op stressoren (o.a. Kelloway & Day, 2005; Thoits, 1985). Effectieve probleemgerichte copingtactieken zijn het management van verantwoordelijkheden, prioriteren, tijdmanagement, het opkomen voor eigen behoeften en belangen door bijvoorbeeld “nee” te zeggen, anderen om ondersteuning vragen, problemen bespreekbaar maken en actieplannen maken en deze uitvoeren (o.a. Chao, 2011; Lapierre & Allen, 2006; Tanck & Robbins, 1972). Omdat probleemgerichte strategieën werkdruk kunnen verminderen, moet ervan worden uitgegaan dat organisaties medewerkers willen binnenhalen en behouden, die zulke strategieën reeds toepassen of kennis en vaardigheden willen ontwikkelen die daarmee verband houden. Immers, zulke medewerkers kunnen beter met potentieel stressvolle situaties omgaan, omdat ze efficiënter met hun tijd weten om te gaan en uit een repertoire van effectieve tactieken kunnen putten.

Alle Nederlandse universiteiten bieden cursussen en trainingen die in verband kunnen worden gebracht met het leren van probleemgerichte copingtactieken, zoals cursussen timemanagement, persoonlijke effectiviteit en assertiviteit. Daarnaast hebben we het eerder gehad over aanbod waar werkdruk centraal staat en het invoegen van dit thema in reeds bestaande leiderschapsprogramma's, inclusief programma's die kunnen bijdragen aan het versterken van HR-skills. Onduidelijk is of in al deze cursussen ook expliciet wordt ingegaan op zelfleiderschap en het belang

daarvan voor werkdrukmanagement en breder psychisch welzijn. Ook is niet helder of leidinggevend en selectieprocedures werkdruk bespreken en systematisch naar gezonde copingstrategieën vragen of de bereidheid om zich deze eigen te maken. Tot op heden zijn wetenschappelijke competenties bij selectie doorslaggevend. We zouden dan ook voorzichtig de vraag kunnen stellen of deze beperkte kijk op wat nodig is voor het zich gezond staande houden in de universitaire wereld, mede kan verklaren waarom een toenemend aantal promovendi mentale klachten heeft (Folia, 2017; ScienceGuide, 2017). Zonder meer weten academische leidinggevend wetenschappelijk talent te herkennen, maar wij vragen ons af of dit ook geldt voor zelfleiderschap. Dientengevolge kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

***Aanbeveling 7a:** Universiteiten zouden academische leidinggevend handvatten moeten bieden om het belang van zelfleiderschap voor werkdrukmanagement bij de selectie en ontwikkeling van medewerkers adequaat mee te nemen.*

***Aanbeveling 7b:** Academische leidinggevend zouden in hun dialogen met medewerkers en jaargesprekken moeten letten op zelfleiderschap: competenties ten aanzien van het kennen en kunnen toepassen van probleemgerichte strategieën om werkdruk het hoofd te bieden.*

***Aanbeveling 7c:** Academische leidinggevend zouden bij gesignaleerde werkdruk tekortkomingen en met betrekking tot competenties omtrent probleemgerichte werkdruk strategieën op interventies moeten sturen.*

Motivatie van medewerkers

Willen mensen werken aan het verhogen van hun weerstand tegen werkdruk ofwel hebben ze de motivatie om dit te doen? Tot op heden lijkt er geen onderzoek te bestaan naar het drieluik motivatie, zelfleiderschap en werkdrukbeheersing, maar via een omweg kan daarover wel het een en ander worden gesteld. Veel competenties kunnen worden geleerd, zo ook zelfleiderschap, maar persoonlijkheid kan het vermogen en de wil om te leren bevorderen of juist belemmeren. Het onderzoek van Major en collega's (2006) laat zien, dat drie van de vijf Big Five-persoonlijkheidseigenschappen leermotivatie kunnen voorspellen: openheid (openstaan voor nieuwe ervaringen en verschillende invalshoeken), extravertie en zorgvuldigheid (doelgerichtheid en planmatig werken). Ook concluderen ze dat een proactieve persoonlijkheid een positieve invloed op leermotivatie heeft. Een proactieve persoonlijkheid neemt initiatief en probeert de omgeving te beïnvloeden. Dit zijn dus kenmerken van zelfleiderschap en probleemgerichte copingstrategieën. Het geciteerde onderzoek heeft betrekking op academische motivatie, maar mogelijk hebben de daaraan gerelateerde persoonlijkheidseigenschappen ook invloed op de motivatie om zich te bekwamen in zelfleiderschap. Academische medewerkers hebben motivatie nodig om in hun eigen zelfleiderschap te investeren door in te zetten op:

- emotionele stabiliteit;
- self-efficacy: de mate van zelfvertrouwen waarover iemand beschikt bij de inschatting of een bepaalde taak tot een goed einde kan worden gebracht;
- een interne beheersingsoriëntatie (internal locus of control): iemand gelooft dan zelf verantwoordelijk te zijn voor het succes van pogingen om een doel te bereiken; en
- zelfcontrole (o.a. Houghton, 2004; Neck & Houghton, 2006; Williams, 1997).

Ten slotte: de relatie tussen persoonlijkheid, stress en de omgang daarmee. We ontkennen zeker niet dat vaak factoren die buiten mensen liggen, stress kunnen veroorzaken. Maar de literatuur wijst ook in de richting van interne factoren – in mensen gelegen – die ervoor kunnen zorgen dat omstandigheden of situaties als meer of minder stressvol worden beleefd. Het zal misschien niet verbazen dat de eerder genoemde persoonlijkheidseigenschappen die leermotivatie en zelfleiderschap gunstig beïnvloeden, ook gunstige effecten hebben op stress ofwel de beheersing daarvan: openheid, extraversie, zorgvuldigheid, een proactieve persoonlijkheid, emotionele stabiliteit, self-efficacy, interne beheersingsoriëntatie en zelfcontrole (o.a. Bowlin & Baer, 2012; Vollrath, 2001). Onderzoekresultaten van Ortega et al. (2007) en Scheier et al. (1986) voegen daar nog iets aan toe: neuroticisme (i.e. angsten en onzekerheden sturen in sterke mate het gedrag) heeft een negatieve invloed op gepercipieerde stress en optimisten lijken meer succesvolle probleemgerichte copingstrategieën toe te passen dan pessimisten.

Gezien het bovenstaande zou dus kunnen worden gesteld, dat sommige persoonlijkheidseigenschappen, die ook in verband kunnen worden gebracht met zelfleiderschap, mogelijk werkdruk en stress kunnen voorkomen. Organisaties die veel van hun medewerkers vergen, zouden kunnen nagaan of sollicitanten en medewerkers over de geschetste eigenschappen beschikken. Deze eigenschappen lijken ook iets te zeggen over de motivatie om zelfleiderschap te ontwikkelen. Houden universiteiten rekening met deze eigenschappen bij de selectie en ontwikkeling van medewerkers? We stellen, aansluitend op wat we hebben beweerd over het bedacht zijn op effectieve copingstrategieën, dat voor universiteiten tot op heden wetenschappelijke competenties allesbepalend zijn en daarom bij selectie en ontwikkeling niet of minder wordt gelet op eigenschappen in de persoon gelegen. Ook vragen wij ons af of academische leidinggevendenden beschikken over voldoende kennis hierover.

Aanbeveling 8a: *Academische leidinggevendenden zouden bij selectie op persoonlijkheidseigenschappen moeten letten die verband houden met zelfleiderschap, zoals een proactieve persoonlijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en self-efficacy. Dit kan bijvoorbeeld door gericht vragen te stellen over potentieel stressvolle situaties en toegepaste of toe te passen copingstrategieën.*

Aanbeveling 8b: *Academische leidinggevendenden zouden bij medewerkers moeten letten op gedrag dat in verband kan worden gebracht met persoonlijkheidseigenschappen die zelfleiderschap bemoeilijken. Ze moeten zulke medewerkers motiveren om passende trainingen te volgen.*

Opportunity – mogelijkheden van medewerkers

Niet alleen leidinggevendenden, maar ook zelfleiders hebben tijd, ondersteuning en beleid en procedures nodig, dus mogelijkheden om werkdruk adequaat aan te pakken of te voorkomen. Deze drie randvoorwaarden voor het managen van werkdruk worden in het vervolg nader uitgewerkt.

TIJD VAN MEDEWERKERS

We hebben eerder de hoge werkdruk bij universiteiten aangehaald en aangegeven dat de tijdsdruk ervoor kan zorgen dat mensen de tijd ontbreekt om zich verder te ontwikkelen in het verbeteren van zelfleiderschap. Het probleem ‘tijd’, ofwel tijdsgebrek, kan ook een negatieve invloed hebben op medewerkers die gebaat zouden zijn bij opleidings- en trainingsactiviteiten die de ontwikkeling van zelfleiderschap ondersteunen. Daarvoor moet immers extra tijd worden geïnvesteerd. Maar door bijvoorbeeld vaardigheden in organiseren en plannen te leren, zouden op de langere termijn qua tijd de baten zwaarder kunnen wegen dan de kosten. Dit lijkt met name te gelden voor mensen, die persoonlijkheidseigenschappen hebben die geen positieve voorspellers zijn van zelfleiderschap, zoals een lage self-efficacy, een externe beheersingsoriëntatie en problemen met doelgericht en planmatig werken (zorgvuldigheid, zelfcontrole). Deze mensen hebben meer baat bij gerichte training dan mensen die wel over de genoemde eigenschappen beschikken (Eden & Aviram, 1993; Stewart et al., 1996). Daarom zouden academisch leidinggevendenden de deelname van medewerkers, die het meeste van training kunnen profiteren, actief moeten stimuleren. De volgende aanbeveling kan uit het voorgaande worden afgeleid.

Aanbeveling 9: *Voor mensen die het meest profiteren van training voor zelfleiderschap wegen de tijdbaten zwaarder dan de tijdskosten. Academische leidinggevendenden zouden erop moeten sturen dat medewerkers met een lage self-efficacy, externe beheersingsoriëntatie en verbeteringspotentieel ten aanzien van doelgericht en planmatig werken aan zulke activiteiten deelnemen.*

Maar naar onze mening weegt het bovenstaande – het volgen van formele opleiding en training voor zelfleiderschap – minder zwaar dan wat hieronder wordt uitgewerkt. Het is belangrijk dat medewerkers ook de ruimte krijgen om het geleerde toe te passen, dus een werkomgeving hebben die (de ontwikkeling van) zelfleiderschap bevordert en ondersteunt en het zijn academische leidinggevendenden die deze ruimte mede bepalen.

ONDERSTEUNING VOOR MEDEWERKERS

Onderzoek laat zien dat positieve leidinggevendenden medewerkersgezondheid en (de ontwikkeling van) zelfleiderschap kunnen faciliteren en ondersteunen (o.a. Davenport et al., 2017; Mayfield et al., 2017; Perko et

al., 2014). Volgens Stewart en collega's (2010) ondersteunt positief leiderschap ook zelfleiderschap door jobdesign ofwel door arbeid op een bepaalde manier in te richten. Positieve leidinggevers laten medewerkers invloed uitoefenen op hun werk en werkprocessen, geven hun management verantwoordelijkheden en stimuleren teamwerk en 'shared leadership' (i.e. een groepsproces waarbij leiderschap verdeeld wordt tussen en voortkomt uit teamleden). Bovendien kan deze organisatie van arbeid daadwerkelijke en gepercipieerde werkdruk verminderen en dus worden gezien als een kenmerk van werkdruk-specifiek leiderschap. De ondersteuning van (de ontwikkeling van) zelfleiderschap heeft nog een 'bijwerking' die in het kader van de cao NU en in het bijzonder de daarin vastgelegde nadruk op mobiliteit en employability interessant is: positieve leidinggevers hebben via het bovengenoemde gedrag en de inrichting van de werkomgeving een gunstige invloed op de self-efficacy van hun volgers (Pillai & Williams, 2003). Self-efficacy is een belangrijke voorspeller van (gepercipieerde) employability (Schyns et al., 2007).

Naar onze mening vervult ook de HR-functie een belangrijke rol. Ze kan trainingen voor zelfleiderschap aanbieden en leidinggevers informeren over het belang, zelfleiderschap en een arbeidssituatie die daartoe bijdraagt signaleren en stimuleren. Ook het topmanagement moet zich uitspreken over de relevantie van zelfleiderschap. De volgende aanbevelingen vatten het bovenstaande samen.

Aanbeveling 10: *Academische leidinggevers kunnen via de inrichting van arbeid (de ontwikkeling van) zelfleiderschap van medewerkers ondersteunen.*

Aanbeveling 11: *Universitair HR en de universitaire organisatietop zouden zelfleiderschap expliciet moeten stimuleren, het inrichten van zelfleiderschap bevorderende arbeidssituaties aanmoedigen en trainingen in zelfleiderschap faciliteren.*

BELEID EN PROCEDURES VOOR MEDEWERKERS

We hebben eerder aangegeven dat universiteiten cursussen en trainingen aanbieden die zelfleiderschap kunnen stimuleren. Ook zijn er zeker academische leidinggevers die de voor zelfleiderschap bevorderlijke arbeidscondities bieden en erop letten dat medewerkers beschikken over voor zelfregie gunstige eigenschappen en copingstrategieën of deze ontwikkelen. Maar we veronderstellen dat door de doorslaggevende rol die wetenschappelijke competenties spelen bij selectie, ontwikkeling en loopbaanpaden, beleid omtrent zelfleiderschap is achtergebleven. Wel kan worden opgemerkt dat de cao-NU tenminste impliciet het belang van zelfleiderschap erkent. Dit blijkt uit bijlage L 'Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid' in de cao. Niet alleen leidinggevers, maar ook werknemers nemen de verantwoordelijkheid dat ze 'fit zijn of worden' voor een nieuwe ontwikkelingsgerichte loopbaanstructuur. Daarvoor moet de medewerker een arbeidsattitude hebben of ontwikkelen die gericht is op 'een leven lang leren', een bredere belangstelling voor andere functies, een meer flexibele opstelling en de wil om zelf gestelde doelen te bereiken. Voor de ontwikkeling van beleid omtrent zelfleiderschap, al dan niet

gerelateerd aan mobiliteit en duurzame inzetbaarheid, kunnen positieve leidinggeevenden een belangrijke bijdrage leveren. Door hun kennis en ervaring over de 'do's and don'ts' voor zelfleiderschap te delen met (HR-) beleidsmakers kan beleid 'bottom-up' en dus nauw aansluitend bij de werkvloer worden ontwikkeld. Leidinggeevenden kunnen als actieve stakeholders bij de ontwikkeling van relevant beleid en procedures worden beschouwd en niet slechts als uitvoerders van beleid, zoals in het algemeen in de HR-literatuur wordt verondersteld. De laatste aanbeveling luidt dan ook als volgt:

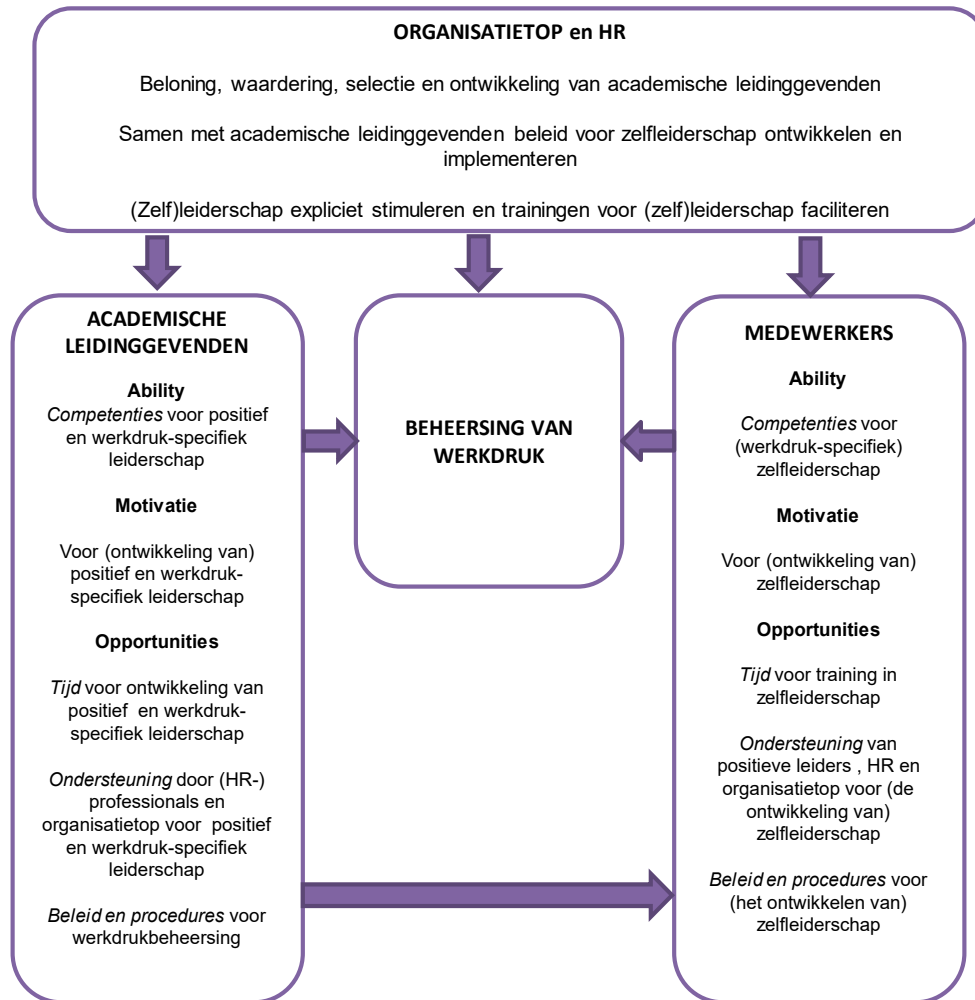
Aanbeveling 12: *Universiteiten zouden beleid voor zelfleiderschap moeten ontwikkelen en implementeren. Academische leidinggeevenden moeten worden beschouwd als actieve stakeholders bij de ontwikkeling van relevant beleid en niet slechts als uitvoerders van beleid.*

Conclusie: een multi-actormodel voor het managen van werkdruk

We kunnen nu onze onderzoeksvraag beantwoorden: wat is nodig voor het versterken van academisch (zelf)leiderschap ten bate van werkdruk-beheersing? Leidinggeevenden en medewerkers kunnen gezamenlijk aan werkdrukbeheersing werken. Om dit te kunnen doen moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Leidinggeevenden en medewerkers moeten beschikken over Ability (kennis en kunde), Motivatie en Opportuniteiten (mogelijkheden) voor positief leiderschap en werkdruk-specifiek leiderschap respectievelijk zelfleiderschap. Onze verkenning laat zien dat er voor universiteiten kansen en uitdagingen zijn om verder aan deze vormen van leiderschap te werken en daardoor werkdruk beheersbaarder te maken. De verantwoordelijkheid voor werkdrukmanagement ligt echter niet alleen bij (toekomstige) academische leidinggeevenden en medewerkers. Ook universitair HR en de universitaire organisatietop zijn aan zet. Randvoorwaarden die nodig zijn voor (de ontwikkeling van) goed academisch leiderschap en zelfleiderschap behoren tot het traditionele kennisdomein van HRM of zouden erbij moeten horen. Universitair HR moet dan ook kritisch naar zichzelf kijken en nagaan of haar desbetreffende state-of-the-art voldoende is. Bestuurders moeten beleid(sinitiatieven) onder de werkdruk-loep nemen en ontwikkelingen in het werkveld die daartoe bijdragen actief beïnvloeden. Werkdruk wordt ook in sterke mate door druk van 'boven' en 'buiten' gecreëerd en onderzoek laat zien, dat een teveel van deze druk niet door intern positief leiderschap en zelfleiderschap kan worden gecompenseerd (Madsen et al., 2014).

Ook hebben bestuurders een voorbeeldfunctie: zij moeten het belang van zelfleiderschap, positief leiderschap en werkdruk-specifiek leiderschap benadrukken en in communicatie naar binnen en buiten demonstreren hoe belangrijk zelfleidinggeevenden en academische leidinggeevenden voor het beheersen van werkdruk zijn. De tijd dringt, want de roep om werkdrukverlaging klinkt steeds harder; goed academisch leiderschap kan alleen maar worden vernieuwd en adequaat worden ingevuld, gewaardeerd en beloond als duidelijk is wat hiervoor naast traditionele wetenschappelijke competenties nodig is; en de cao-NU verplicht medewerkers en uni-

versiteiten om zich actief voor positieve zelfsturing in te spannen. Al het voorgaande betekent dat verschillende actoren de leiding moeten nemen om een gezondere werkomgeving mogelijk te maken. Dit, en al hetgeen we in dit artikel hebben besproken, kan door middel van het volgende model worden gevisualiseerd:



Figuur 1. De beheersing van werkdruk: een multi-actorverantwoordelijkheid

Praktische implicaties voor universitair HR

De Nederlandse universiteiten zijn in transitie. Om te kunnen voldoen aan werkveldspecifieke en omgevingseisen moet nog sterker worden ingezet op talentmanagement en team science en de verhoging van de kwaliteit en maatschappelijke impact van onderwijs en onderzoek (VSNU, 2018). Door de niet afnemende werkdruk (FNV/VAWO, 2019) kunnen de geschetste transitiedoelen echter in het geding komen. Academische leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij veranderingen en het implementeren van beleid en kunnen – tot op bepaalde hoogte – werkdruk gunstig beïnvloeden. Dit betekent ook dat wat van hen wordt verwacht aan verandering onderhevig is. Excellent onderzoek en het binnenhalen van onderzoeksgelden zijn niet meer de allesbepalende voorwaarden voor een leiderschapspositie in de universiteit. Van academische leidinggevenden worden nadrukkelijker managementkennis en -vaardigheden verwacht en in het bijzonder zulke die kunnen worden gerelateerd aan

het HR-domein. Maar tot op heden zijn het zich bekwamen in (HR-) management en leiderschapskwaliteiten geen randvoorwaarden voor het verkrijgen en behouden van een leiderschapspositie. Training en opleiding kunnen uitkomst bieden, maar training-on-the-job is minstens even belangrijk. Voorafgaand aan deze praktische interventies moet bij universiteiten aan bewustwording en ontwikkeling van handvatten worden gewerkt: bestuurders, HR-specialisten en wetenschappers moeten de dialoog voeren over wat goede academische leidinggevenden en zelfleiders zijn ofwel samen tot een gedeelde definitie komen; de communicatie daarover moet van blijvende ofwel structurele aard zijn en selectie- en ontwikkelingscriteria moeten daarop worden aangepast.

Gezien haar expertise zou universitair HR academische leidinggevenden moeten ondersteunen bij alles wat nodig is om aan eigen leiderschapskwaliteiten te werken en zelfleiderschap van medewerkers te signaleren en ontwikkelen. Dat ondersteuning en in het bijzonder ondersteuning bij verandering niet van incidentele maar structurele aard moet zijn, blijkt uit de vernieuwde aanpak van de Universiteit Gent (Inside Higher ED, 2019). Daar wordt iedere hoogleraar omringd door een HR-commissie, bestaande uit senior hoogleraren en HR-adviseurs, die de hoogleraar tijdens zijn of haar hele carrière ondersteunen. Een algemene vraag is echter of universitair HR op dit moment kwantitatief en kwalitatief is toegerust om de rol van vaste partner voor academische leidinggevenden adequaat te vervullen. Universiteiten en universitair HR moeten dan ook bij zichzelf nagaan of zij beschikken over wat daarvoor nodig is: een voldoende hoeveelheid HR'ers, HR'ers die beschikken over 'up-to-date'-kennis en -kunde ten aanzien van positief academisch (zelf)leiderschap, team-, talent- en werkdrukmanagement en, indien 'the-state-of-the-art' moet worden bijgeschaafd, HR'ers die voldoende tijd hebben om dit te kunnen doen. Immers, de werkdruk op Nederlandse universiteiten stopt niet bij de HR-functie. Dus ook HR'ers hebben AMO nodig en dit betekent dat universiteiten hun HR'ers van de nodige AMO moeten voorzien om een zinvolle bijdrage in de ontwikkeling van de AMO van leidinggevenden en zelfleidinggeven te faciliteren. Toekomstig onderzoek zou zich daarop kunnen richten.

SUMMARY

More and more Dutch employers are recognizing the need to prevent and actively strike work pressure. This is not surprising, because work pressure and other determinants of work stress are expensive. This article recognizes that work pressure management is a task and responsibility of organizations and employees. Also the Dutch academic sector recognizes a great work pressure problem and thus all Dutch universities need to find solutions to manage work pressure. In particular, we ask what is needed to strengthen (self-)leadership for the benefit of work pressure management at Dutch Universities. To answer this research question, we use the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory and apply it for the first time in the context of work pressure management at Dutch universities. Despite the fact that the reason for this article and the argumentation within rely to a large extent on developments in and knowledge of the sector mentioned, the underlying theory, conclusions and recommendations are broadly applicable. Managers and employees can and should cooperate on work pressure management. To be able to do this, a number of preconditions must be met. Managers and employees must have Ability (knowledge and ability), Motivation and Opportunities (opportunities) for work pressure-specific leadership and self-leadership respectively. However, the responsibility for work pressure management does not lie solely with (future) leaders and employees. HR and the organizational top also have to galvanise themselves into action. We develop specific recommendations for these actors to answer the questions which AMO employees and managers need to strengthen work pressure management.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ayoko, O. B. & Konrad, A. M. (2012), "*Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups*", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 31 (8), pp. 694-724.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995), "*Changing the role of top management: Beyond systems to people*", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 132-142.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D. & Wood, S. J. (2008), "*The impact of human resources and operational management practices on company productivity: A longitudinal study*", *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 467-501.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M. van & Looise, J. K. (2011), "*Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM*", *Tijdschrift voor HRM*, No. 3, pp. 32-45.

- Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M. van & Looise, J. K. (2013), “Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers’ HRM implementation”, *Human Resource Management*, Vol. 52 (6), pp. 861-877.
- Bowlin, S. L. & Baer, R. A. (2012), “Relationships between mindfulness, self-control, and psychological functioning”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 52 (3), pp. 411-415.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003), *Strategy and human resource management*, Oxford: Blackwell.
- Chao, R. C.-L. (2011), “Managing Stress and Maintaining Well-Being: Social Support, Problem-Focused Coping, and Avoidant Coping”, *Journal of Counseling & Development*, Vol. 89, pp. 338-348.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985), “Stress, social support and the buffering hypothesis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 98, pp. 310-357.
- Cummings, L. L., & Schwab, D. P. (1973), *Performance in organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D. & Reavley, N. J. (2016), “How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work”, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 9 (4), pp.411-42.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980), “The empirical exploration of intrinsic motivational processes”, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 13, pp. 39-80), New York: Academic Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001), “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), pp. 499-512.
- Dierendonck, D. van, Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004), “Leadership behavior and subordinate well-being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 (2), pp. 165-175.
- Dolbier, C. L., Soderstorm, M. & Steinhardt, M. A. (2001), “The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes”, *The Journal of Psychology*, Vol. 135 (5), pp. 469-485.
- Dong, L, Neufeld, D. & Higgings, C. (2009), “Top management support of enterprise systems implementations”, *Journal of Information Technology*, Vol. 24 (1), pp. 55-80.

- DUB (2018), "Gebrek aan waardering zorgt ook voor werkdruk in de wetenschap", DUB, 4 december 2018, <https://www.dub.uu.nl/nl/achtergrond/gebrek-aan-waardering-zorgt-ook-voor-werkdruk-de-wetenschap>.
- Eden, D. & Aviram A. (1993), "Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 352-360.
- European Agency for Safety and Health at Work (2019), *Psychosocial risks and stress at work*, Bilbao, Spain: EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>).
- FNV/VAWO (2019), *Werkdruk Universiteiten*, file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/57966a6b-cd4e-4532-a3cb-5f05fb0fd5a7.pdf.
- Folia (2017), *Neem mentale klachten van promovendi serieus*, 26 oktober 2017; <https://www.folia.nl/opinie/115661/neem-mentale-klachten-van-promovendi-serieus>.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011), "How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment", *Leadership*, Vol. 7, 2pp. 95-316.
- Gurt, J., Schwennen, C. & Elke, G. (2011), "Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being", *Work & Stress*, Vol. 25 (2), pp. 108-127.
- Houghton, J. D. (2004), "The relationship between self leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (4), pp. 427-441.
- Inside Higher ED (2019), "Stepping out of the rat race", <https://www.insidehighered.com/news/2019/01/23/ghent-university-belgium-embraces-new-approach-faculty-evaluation-less-focused>.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009), "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (1), pp. 77-89.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2010), "Leadership development as an intervention in occupational health psychology", *Work & Stress*, Vol. 24 (3), pp. 260-279.
- Kelloway, E.K. & Day, A. (2005), "Building healthy workplaces. What we know so far", *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 34(7), pp. 223-235.

- Koens, L. R. Hofman & J. de Jonge (2018), *Drijfveren van onderzoekers. Goed onderzoek staat nog steeds voorop*, Den Haag: Rathenau Instituut
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008), “*Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis*”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50 (8), pp. 904-915.
- Lapierre, L. M. & Allen, T. D. (2006), “*Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being*”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11 (2), pp. 169-181.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996), “*A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 123-133.
- Lewis, R., Yarker, J., Donaldson-Feidler, E., Flaxman, P. & Munir, F. (2010), “*Using a competency-based approach to identify the management behaviours required to manage workplace stress in nursing: A critical incident study*”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 47 (3), pp. 307-313.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007), “*Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control*”, *Human Resource Management Review*, Vol. 17 (4), pp. 374-387.
- Madsen, I. E. H., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Theorell, T., Burr, H., Diderichsen, F. & Westerlund, H. (2014), “*Does good leadership buffer effects of high emotional demands at work on risk of antidepressant treatment? A prospective study from two Nordic countries*”, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 49, pp. 1209-1218.
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. (2006), “*Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (4), pp. 927-935.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr (1980), “*Self management as a substitute for leadership: A social learning perspective*”, *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 361-7.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Neck, C. P. (2017), “*Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership*”, *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/2329488417731861>.

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019), Psychosociale arbeidsbelasting (PSA), <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/psychosociale-arbeidsbelasting>.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017), "Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 38 (3), pp. 327-350.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006), "Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), pp. 270-295.
- Nourry, N., Luc, A., Lefebvre, F., Sultan-Taïeb, H. & Béjean, S. (2014), "Psychosocial and organisational work environment of nurse managers and self-reported depressive symptoms: Cross-sectional analysis from a cohort of nurse managers", *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol. 27, pp. 252-269.
- Ortega, A., Brenner, S.-O. & Leather, P. (2007), "Occupational stress, coping and personality in the police: an SEM study", *International Journal of Police Science & Management*, Vol. 9 (1), pp. 36-50.
- Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2014), "Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 (4), pp. 286-304.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 (2), pp. 144-159.
- Rosen, R.H. (1996), *Leading people: Transforming business from the inside out*, New York: Viking.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Cha, S. E. (2007), "Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (4), pp. 1020-1030.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K. & Carver, C. S. (1986), "Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), pp. 1257-1264.
- ScienceGuide (2017), "Hoe verder met psychische klachten promovendi?", 4 juli 2017, <https://www.scienceguide.nl/2017/07/hoe-verder-met-psychische-klachten-promovendi/>.

- ScienceGuide (2018), “Instellingen en financiers gaan wetenschappers anders belonen en waarderen”, 26 november 2018, <https://www.scienceguide.nl/2018/11/anders-belonen-en-waarderen/>.
- Schyns, B., Torka, N. & Gössling, T. (2007), “Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader member exchange and occupational self efficacy as antecedents of two employability predictors”, *Career Development International*, Vol. 12 (7), pp.660-679.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V. & Gajendran, R. S. (2018), “Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers’ justice rule adherence”, *Academy of Management Journal*, <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1061>.
- Siemsen, E., Roth, A. V. & Balasubramanian, S. (2008), “How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model”, *Journal of Operations Management*, Vol. 26 (3), pp. 426-445.
- Sims, R. R. & Brinkman, J. (2002), “Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 35 (4), pp. 327-339.
- Skakon, J., Nielsen, K. & Guzman, J. (2010), “Are leaders’ well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research”, *Work & Stress*, Vol. 24 (2), pp. 107-139.
- SoFoKles (2017), *Omggaan met werkdruk binnen universiteiten*, Den Haag: SoFoKles.
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. & Brun, J.-P. (2017), “What if subordinates took care of managers’ mental health at work?”, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1276090.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996), “The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting”, *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 143-164.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011), “Self-leadership: A multilevel review”, *Journal of Management*, Vol. 37 (1), pp. 185-222.
- Tanck, R. H. & Robbins, P. R. (1972), “Assertiveness, Locus of Control and Coping Behaviors Used to Diminish Tension”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 43 (4), pp. 396-400.
- Thoits, P. A. (1995), “Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next?”, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 35, pp. 53-79.

- TNO (2017), *Steeds meer werkgevers pakken stress op de werkvloer aan*, Leiden: TNO.
- Trouw (2018), “*Nergens zo weinig uitgeputte medewerkers als in Nederland*”, Trouw, 30 oktober 2018.
- Trudel, J. M. & Gosselin, A. (2010), “*De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres [New human skills to deal with managers’ work stress]*”, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 8(1), pp. 1–16.
- Trullen, J., Stirpe, L. & Valverde, M. (2016), “*The HR department’s contribution to line managers’ effective implementation of HR practices*”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 26 (4), pp. 449-470.
- University College London (2018), “*UCL Academic Careers Framework*”, <https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/ucl-130418.pdf>.
- University of Sheffield (2019), “*Teaching and research pathway*”, <https://www.sheffield.ac.uk/hr/careerpathways/teachingandresearch>.
- Vollrath, M. (2001), “*Personality and stress*”, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 42, pp. 335-347.
- VSNU (2018), “*Waarderen en belonen van wetenschappers*”, <https://vsnu.nl/waarderen-en-belonen-van-wetenschappers.html>.
- VSNU (2019), “*Werkdruk*”, <https://www.vsnu.nl/werkdruk.html>.
- Warning, J. (2000), *Werkdruk nieuw vakbondsthema – Voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector*, Zeist: Uitgeverij Kerckebosch.
- Whiteman, J., Snyder, D. & Ragland, J. (2001), “*The value of leadership in implementing and maintaining a successful health promotion program in the Naval Surface Force, US Pacific Fleet*”, *American Journal of Health Promotion*, Vol. 15 (6), pp. 437-440.
- Williams, S. (1997), “*Personality and self-leadership*”, *Human Resource Management Review*, Vol. 7, pp. 139-55.
- Yukl, G.A. (2006), *Leadership in organizations* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, X.-a., Cao, Q. & Tjosvold, D. (2011), “*Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48 (7), pp. 1586-1611.