

STRESSFACTOREN EN ENERGIEBRONNEN IN HET HBO

ANALYSE OP BASIS VAN HET WERKONDERZOEK 2024



Introductie

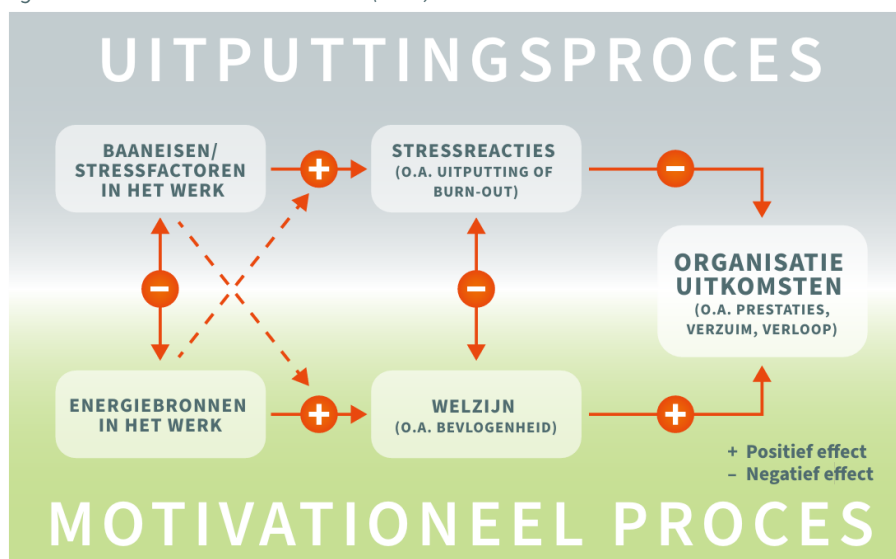
Dit onderzoek geeft verdiepend inzicht in het stressproces binnen het hbo. We kijken naar de mate waarin medewerkers verschillende stressfactoren ervaren en hoe deze doorwerken op welzijn, betrokkenheid en vertrekgeneigdheid. Ook kijken we of er verschillen bestaan tussen organisatorische en sociale stressfactoren. Daarnaast kijken we naar mogelijke oorzaken van werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag om zo handvatten te bieden voor een structurele aanpak bij de bron.

Baaneisen in het hbo

Peilingen onder docenten in het hoger beroepsonderwijs (hbo) geven al jaren aan dat zij hoge werk- en regeldruk ervaren^{1,2,3}. Maar ook sociale onveiligheid en ongewenst gedrag zijn stressfactoren die regelmatig worden genoemd. Uit het recente kernrapport van het Werkonderzoek 2024 blijkt dan ook dat 54% van de medewerkers in het hbo een hoge werkdruk ervaart, terwijl 33% aangeeft veel regeldruk te ervaren⁴. Bovendien wordt 23% van de medewerkers in het hbo geconfronteerd met ongewenst gedrag en durft ongeveer 12% niet zichzelf te zijn, en 16% niet voor zichzelf op te komen. Het zijn daarmee de meest voorkomende stressfactoren binnen het hbo.

De uitgebreide aandacht voor deze stressfactoren in het hbo is niet zo gek, aangezien uit onderzoek blijkt dat werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag bijdragen aan een uitputtingsproces waarbij het welzijn van medewerkers steeds verder onder druk komt te staan. Dit uitputtingsproces kan worden uitgelegd aan de hand van het Job Demands-Resources (JD-R)-model dat ook in het hbo veel wordt gehanteerd om grip te krijgen op de verschillende stressfactoren (zie ook Figuur 1)^{5,6}.

Figuur 1: Het Job demands-resources (JD-R) model



Volgens het JD-R-model zijn er twee belangrijke componenten die aan de basis staan van het uitputtingsproces: *job demands* (baaneisen/stressfactoren in het werk) en *job resources* (energiebronnen in het werk). Stressfactoren, zoals werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag vragen zowel fysieke als mentale energie van medewerkers. Wanneer deze stressfactoren langdurig hoog blijven en

¹ Zestor (2022). [Benchmark werkbeleving hogescholen 2022](#).

² Zestor (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#).

³ Zestor (2023). [Werkbeleving bij hogescholen 2022-2023](#).

⁴ Kennis van de Overheid (2025). [Kernrapport Werkonderzoek 2024](#).

⁵ NRO (2021). [Regeldruk in relatie tot werkdruk in het hoger onderwijs](#).

⁶ Zestor (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#).

medewerkers onvoldoende energiebronnen hebben om hiermee om te gaan, kan dit leiden tot burn-outklachten en een lagere bevoegenheid. Dit kan op zijn beurt resulteren in negatieve organisatieuitkomsten, zoals verminderde betrokkenheid en een hogere vertrekgenigheid. Aan de andere kant kunnen energiebronnen in het werk, zoals autonomie en steun van collega's, de stressfactoren en de daarmee samenhangende gevolgen verminderen (zie de stippellijn in Figuur 1).

Wat we nog niet weten

Eerder onderzoek binnen het hbo laat zien dat werk- en regeldruk en sociale onveiligheid leiden tot lagere bevoegenheid en hogere burn-outklachten. Toch is nog nauwelijks onderzocht of deze effecten ook in lijn met het uitputtingsproces echt doorwerken op de betrokkenheid en vertrekgenigheid van medewerkers in het hbo. Daarnaast worden werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag vaak als één uniforme groep stressfactoren beschouwd, terwijl nauwelijks wordt vergeleken of deze verschillende typen stressfactoren (organisatorisch versus sociaal) ook verschillende effecten hebben op het stressproces. Tot slot is er nog weinig systematisch inzicht in de oorzaken van deze stressfactoren. Zo gaan de meeste rapportages binnen het hbo vooral in op de negatieve consequenties⁷ en is het onderzoek wat wél kijkt naar de oorzaken gebaseerd op geringe aantallen interviews en focusgroepen⁸. Hierdoor blijft een effectieve aanpak lastig.

Het Werkonderzoek als basis

Voor dit onderzoek zijn analyses uitgevoerd op basis van het Werkonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit Werkonderzoek betreft het grootste medewerkersonderzoek in de publieke sector en geeft periodiek inzicht in de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Het Werkonderzoek 2024 is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het programma Kennis van de Overheid van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het hbo maakt daar deel van uit. Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. In 2024 hebben in het hbo 2.231 van de 4.757 benaderde medewerkers (46,9%) aan het onderzoek meegedaan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. Op basis hiervan kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Daarbij is nadere verbijzondering naar functie mogelijk en ook naar allerlei achtergrondkenmerken, zoals leeftijdsklasse, geslacht, herkomst, etc. In dit artikel gebruiken we de gegevens uit het Werkonderzoek 2019, 2022 en 2024.

⁷ Zestor (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#).

⁸ NRO (2021). [Regeldruk in relatie tot werkdruk in het hoger onderwijs](#).

Organisatorische baaneisen: Werk- en regeldruk

Werkdruk

Volgens het JD-R-model is de hoeveelheid werk van medewerkers een van de kenmerken van werkdruk. In het Werkonderzoek, maar ook in de voorloper, genaamd het POMO (personeels- en mobiliteitsonderzoek van het ministerie van BZK), wordt al 18 jaar lang gevraagd naar de (on)tevredenheid over de hoeveelheid werk bij hbo-medewerkers. Figuur 2 laat zien dat onderwijzend personeel (OP) structureel ontevredener is over de hoeveelheid werk dan ondersteunend personeel (OBP). Waar de ontevredenheid bij OP in sommige jaren bijna de helft van de medewerkers betreft, ligt die bij OBP steeds rond een vijfde tot een kwart. Daarnaast is de ontevredenheid onder OBP vrij stabiel over de jaren heen, terwijl die bij OP meer fluctueert. Opvallend is dat de ontevredenheid over de hoeveelheid werk onder OP en OBP in 2024 op het laagste punt ligt sinds 2006.

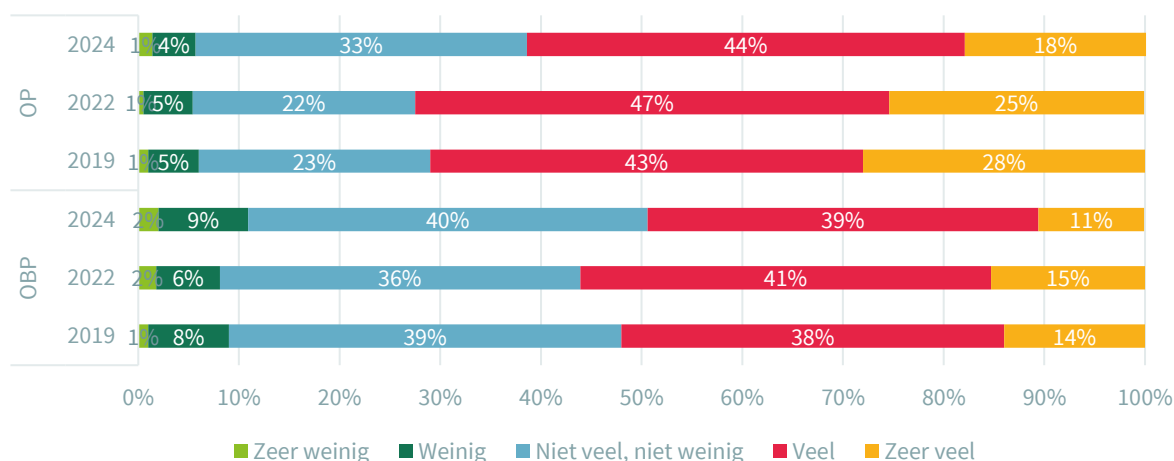
Figuur 2: Onvrede over de hoeveelheid werk naar functiegroep tussen 2006 en 2024 (% [tamelijk] ontevreden)



Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat de ontevredenheid over de hoeveelheid werk maar een beperkt beeld geeft van de ervaren werkdruk. Als alternatief wordt daarom sinds het Werkonderzoek 2019 gekeken naar de mate waarin hbo-medewerkers vinden dat ze werkdruk ervaren.

Figuur 3 laat zien dat medewerkers over het algemeen veel werkdruk ervaren. Dat geldt vooral voor docenten. Van het OP ervaart 62% veel of zeer veel werkdruk. Onder het OBP is de werkdruk een stuk minder (50%). Daarbij valt op dat de hoeveelheid ervaren werkdruk, net als de ontevredenheid over de hoeveelheid werk, in 2024 voor zowel OP als OBP veruit op zijn laagste punt is.

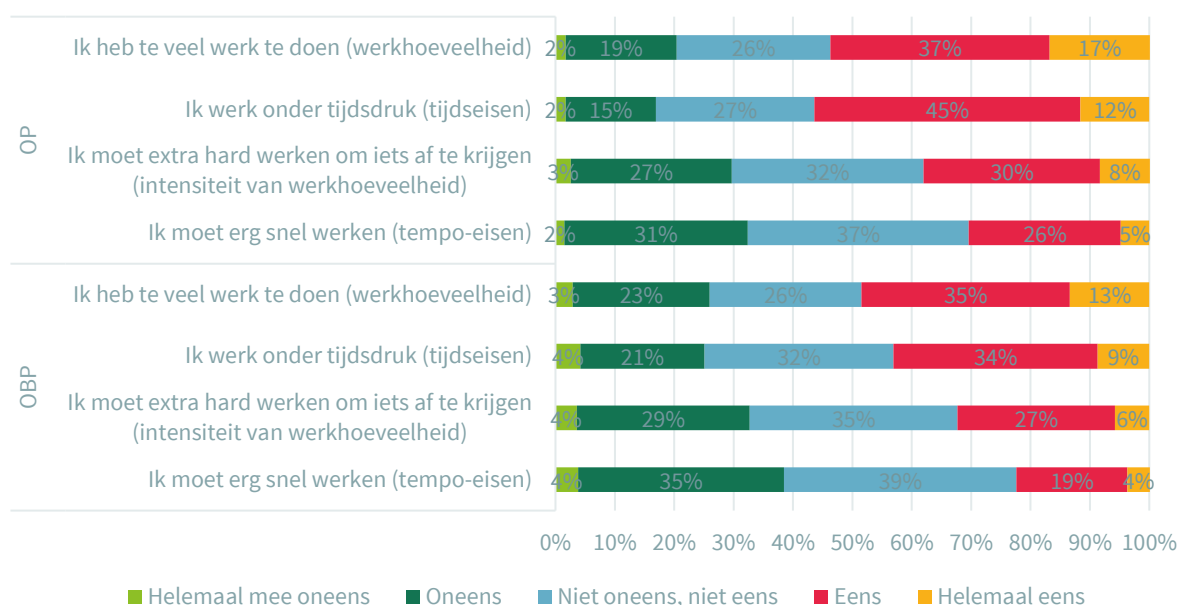
Figuur 3: Ervaren werkdruk in het hbo, naar functiegroep (in %)



Een belangrijke vraag is met welke aspecten van werkdruk medewerkers precies te maken hebben. Sinds het Werkonderzoek 2024 wordt daarom meer specifiek gekeken naar het oordeel van hbo-medewerkers over tempo-eisen, tijdseisen, werkhoeveelheid en de intensiteit van de werkhoeveelheid. Tempo-eisen wijst op veel werk in een korte tijd moeten afronden. Tijdseisen houden in dat deadlines en een strakke planning belangrijk zijn in het werk. Werkhoeveelheid wijst op een structureel grote werkbelasting. De intensiteit van de werkhoeveelheid is een combinatie van tempo-eisen en werkhoeveelheid. Figuur 4 geeft inzicht in de oordelen over deze vormen van werkdruk.

Uit Figuur 4 blijkt dat het OP op alle vormen van werkdruk hoger scoort dan OBP. Vooral het werken onder tijdsdruk en het hebben van (te) veel werk springen eruit. Ruim de helft van de docenten geeft aan onder tijdsdruk te werken (57%) en te veel werk te moeten doen (54%). Bij OBP liggen deze percentages significant lager.

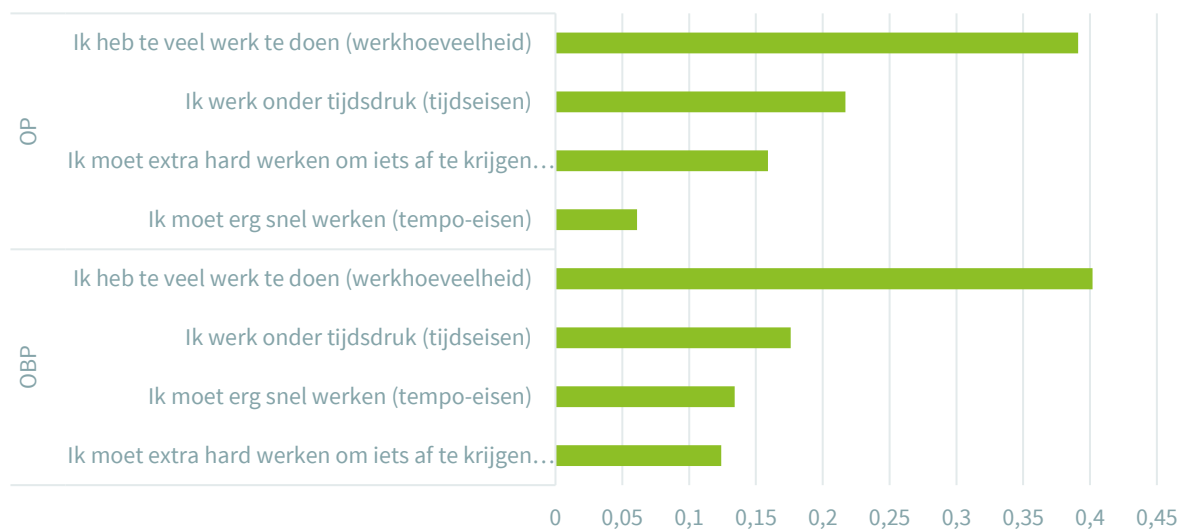
Figuur 4: Ervaren vormen van werkdruk in het hbo, naar functiegroep (in %)



Welke van deze vormen van werkdruk dragen het meest bij aan het oordeel of hbo-medewerkers (zeer) weinig of (zeer) veel werkdruk ervaren? We baseren ons hierbij op regressieanalyse, een onderzoeksmethode om het effect van verklarende factoren in beeld te brengen (Figuur 5).

De staven in Figuur 5 geven de effecten op ervaren werkdruk weer. Hoe groter de staaf, hoe groter het effect op de ervaren werkdruk. Uit Figuur 5 blijkt dat vooral de werkhoeveelheid het sterkst samenhangt met de ervaren werkdruk van hbo-medewerkers. Ook tijdsdruk levert een duidelijke bijdrage, maar in mindere mate. De intensiteit waarmee men moet werken en de tempo-eisen blijken daarentegen een veel kleinere rol te spelen.

Figuur 5: Bijdrage vormen van werkdruk aan oordeel over werkdruk ([zeer] weinig – [zeer] veel) (bèta coëfficiënten)

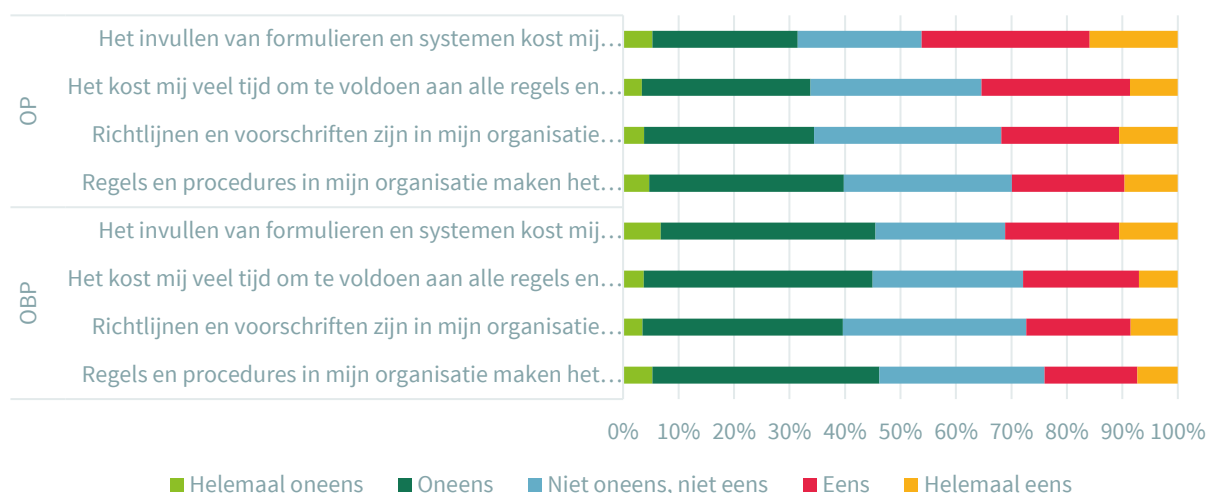


Regeldruk

Regeldruk verwijst naar de ervaren *nalevingslast* en het gebrek aan *functionaliteit van regels*, procedures en voorschriften. Om de nalevingslast te meten, is gevraagd in hoeverre medewerkers ervaren dat het veel tijd kost om aan de regels te voldoen, in hoeverre regels belangrijker zijn dan hun eigen ervaring bij het uitvoeren van het werk, en of het invullen van formulieren en systemen veel tijd kost. Wat betreft het gebrek aan functionaliteit is nagevraagd in hoeverre regels het moeilijk maken om het werk goed te doen.

Figuur 6 geeft inzicht in de door medewerkers ervaren regeldruk in het hbo. Uit de figuur blijkt dat docenten (OP) gemiddeld genomen meer regeldruk ervaren dan medewerkers met een ondersteunende functie (OBP). Circa 46% van de docenten geeft aan dat het invullen van formulieren en systemen hen veel tijd kost, en 36% merkt op dat het hen veel tijd kost om aan alle regels en verplichtingen in de hogeschool te voldoen. Bij ondersteuners liggen deze percentages significant lager. Het gaat in de kern niet zozeer om het gebrek aan functionaliteit van regels, maar vooral om de nalevingslast van regels en voorschriften.

Figuur 6: Ervaren regeldruk in het HBO, naar functiegroep (%)



Regeldruk is net als de (on)tevredenheid over de hoeveelheid werk, ook al eerder uitgevraagd in POMO 2014 en in het Werkonderzoek 2022. Dit maakt het mogelijk om de uitkomsten van het Werkonderzoek 2024 te vergelijken met eerdere jaren. Figuur 7 laat zien dat er onder het OBP in de afgelopen tien jaar nauwelijks verandering zichtbaar is in de mening van medewerkers over regels en procedures binnen hun organisatie. De percentages blijven over de jaren heen vrijwel gelijk. Onder het OP zie je daarentegen wel grote veranderingen, waarbij alle vormen van regeldruk sinds 2014 flink zijn afgenomen.

Figuur 7: Ervaren regeldruk in het HBO, naar functiegroep (% [helemaal] eens)

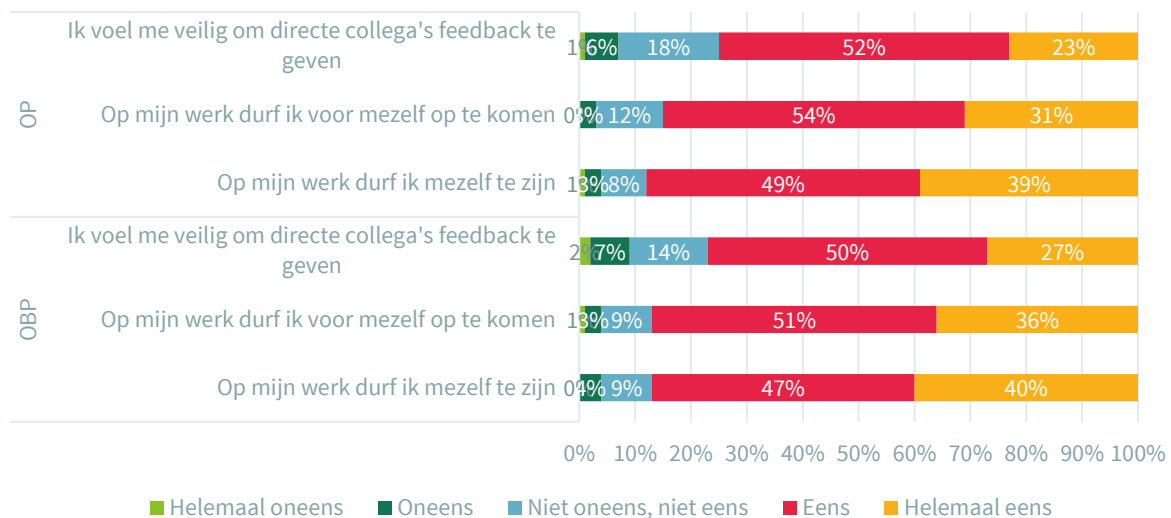


Sociale baaneisen: sociale onveiligheid en ongewenst gedrag

Sociale (on)veiligheid

Net als in eerder onderzoek onder hbo-medewerkers kijken we bij sociale onveiligheid naar de ervaring dat men zich niet vrij of veilig voelt om zichzelf te zijn, voor zichzelf op te komen of eerlijke feedback te geven aan collega's, uit angst voor negatieve sociale consequenties⁹. Het gaat hierbij om de eigen ervaring van medewerkers en dus niet om een oordeel over het werkklimaat binnen de organisatie (dat komt later in paragraaf 4 aan de orde). Figuur 8 laat zien dat de meeste medewerkers zich veilig voelen om zich te uiten op het werk. Circa 88% van de respondenten geeft aan op het werk zichzelf te durven zijn, en 86% zegt voor zichzelf op te durven komen. Daarbij zijn er geen verschillen naar functiegroep. Het aandeel medewerkers dat zich niet veilig voelt op het werk en collega's geen feedback durft te geven, is met 8% vrij beperkt.

Figuur 8: Stellingen over sociale (on)veiligheid (%)



De gemiddelde schaalscore voor de *sociale onveiligheid* van medewerkers in het hbo is 1,9 op een schaal van 1 tot 5 en verschilt niet naar functiegroep. Dit betekent dat de meeste medewerkers zichzelf durven te zijn op het werk en zich (voldoende) veilig voelen om collega's aan te spreken.

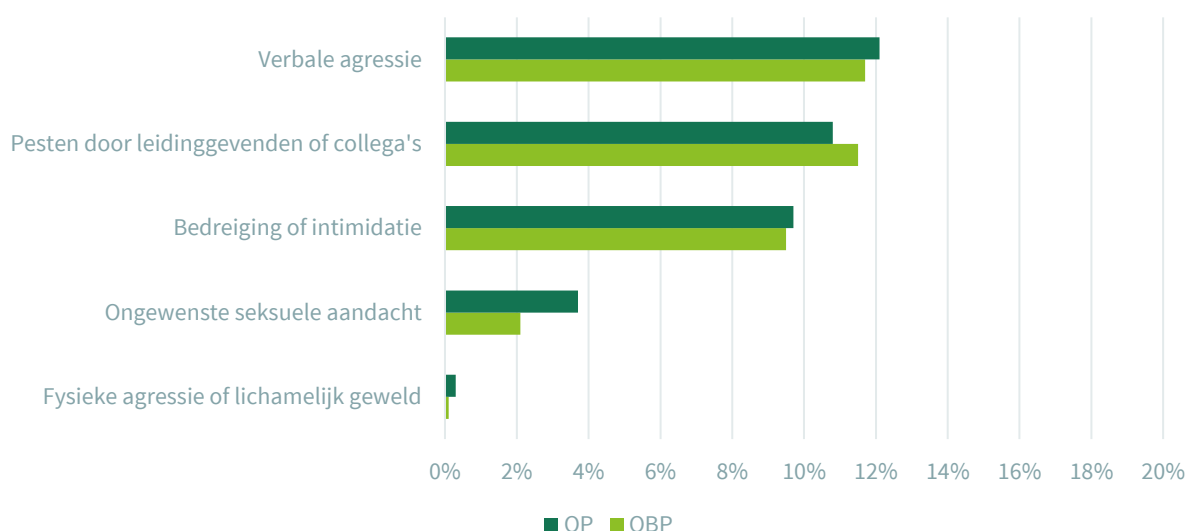
Ongewenst gedrag

Net als in eerder onderzoek onder hbo-medewerkers gebruiken we in deze notitie vijf stellingen die de mate van ervaren ongewenst gedrag in kaart brengen. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden, niet van studenten of andere externen.

Figuur 9 laat zien dat het aandeel medewerkers dat ongewenst gedrag heeft meegemaakt, over het algemeen beperkt is. Tussen docenten en ondersteunend personeel is er op dit vlak géén verschil. Verbale agressie (ongeveer 12%) en pesten (ongeveer 11%) komen relatief het meeste voor. Ongewenste seksuele aandacht (ongeveer 3%) en lichamelijk geweld (ongeveer 0,2%) komen in het hbo relatief weinig voor.

⁹ Zestor (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#).

Figuur 9: Aandeel medewerkers dat ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden heeft meegemaakt (%)



Gevolgen van de baaneisen: Het uitputtingsproces

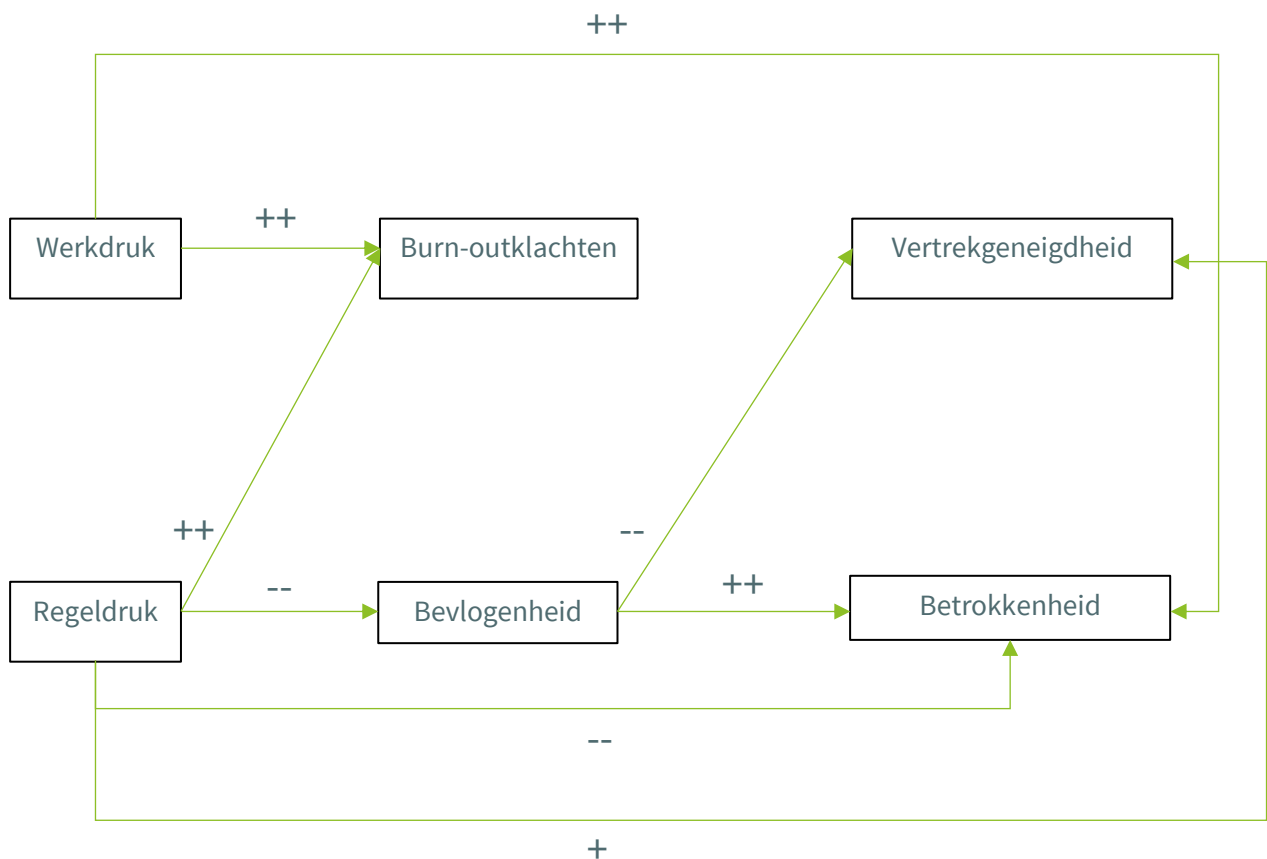
Zoals in de introductie is aangegeven, verwachten we dat werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag bijdragen aan het zogenoemde uitputtingsproces (zie eerdere Figuur 1). Binnen het JD-R-model wordt het uitputtingsproces beschreven als een mechanisme waarbij langdurig hoge baaneisen, in combinatie met onvoldoende energiebronnen, kunnen leiden tot burn-outklachten, minder bevoegenheid en uiteindelijk tot een hogere vertrekgenigheid en een lagere betrokkenheid. In deze paragraaf onderzoeken we of dit uitputtingsproces ook zo werkt in het hbo. Daarbij maken we onderscheid tussen de organisatorische baaneisen (werk- en regeldruk) en de sociale baaneisen (sociale onveiligheid en ongewenst gedrag).

Organisatorische baaneisen: Werk- en regeldruk

Om te analyseren of het uitputtingsproces ook in het hbo plaatsvindt zoals we verwachten, voeren we een zogenoemde mediatieanalyse uit. Door middel van deze onderzoeksmethode kunnen we kijken in hoeverre tussenliggende factoren, zoals burn-outklachten, de relatie tussen baaneisen en uitkomsten (vertrekgenigheid en betrokkenheid) beïnvloeden. Met een mediatieanalyse kunnen we dus nagaan via welke stappen baaneisen effect hebben, of ze bijvoorbeeld eerst leiden tot meer burn-outklachten, en of die klachten vervolgens zorgen voor een grotere neiging om de organisatie te verlaten. In Figuur 10 is de mediatieanalyse weergegeven.

In Figuur 10 geven de pijlen de richting van de effecten weer. De symbolen ++/+/-/- op de pijlen duiden de aard en sterkte van het effect aan, waarbij ++ en + staan voor een (zeer) positief effect en - en -- voor een (zeer) negatief effect. Als er geen pijlen zijn getrokken, is er geen effect gevonden. Ter illustratie: Omdat werkdruk een positief effect heeft op burn-outklachten, betekent dit dat werkdruk zorgt voor een toename in burn-outklachten. Een tweede voorbeeld: Omdat bevoegenheid een (zeer) negatief effect heeft op de vertrekgenigheid van medewerkers, zorgt bevoegenheid dus voor een afname in de vertrekgenigheid. Een laatste voorbeeld: Omdat er geen pijl is getrokken tussen werkdruk en bevoegenheid, zorgt werkdruk op basis van dit onderzoek dus niet voor lagere/hogere bevoegenheid.

Figuur 10: Het uitputtingsproces tussen organisatorische baaneisen en organisatie uitkomsten



Uit Figuur 10 blijkt dat werk- en regeldruk, in lijn met het uitputtingsproces zorgen voor een toename in burn-outklachten. Ook leidt regeldruk tot een afname van bevlogenheid en vervolgens tot een afname in betrokkenheid en een toename van vertrekgeneigdheid. Dit laat zien dat het uitputtingsproces ook in het hbo zichtbaar is. Wel moet worden opgemerkt dat de afname in bevlogenheid door regeldruk binnen het OBP half zo groot is als binnen het OP.

Opvallend zijn tegelijkertijd twee bevindingen die niet in lijn zijn met het gebruikelijke uitputtingsproces. Ten eerste zorgen burn-outklachten niet voor een toename in vertrekgeneigdheid en ook niet voor een afname in betrokkenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met hun beroep en studenten, waardoor zij ondanks klachten betrokken blijven en niet direct geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Daarnaast kan de relatief stabiele arbeidsmarktpositie binnen het hbo ertoe bijdragen dat medewerkers eerder proberen te herstellen binnen hun huidige functie dan overwegen om weg te gaan. Ditzelfde effect zagen we voor het gehele taakveld Onderwijs en wetenschap ook in het Kernrapport Werkonderzoek 2024¹⁰, terwijl in andere sectoren zoals het openbaar bestuur wel een relatie is met verminderde betrokkenheid en een hogere vertrekintentie.

Ten tweede leidt werkdruk niet rechtstreeks tot meer vertrekgeneigdheid, maar wel tot een hogere betrokkenheid. Daarbij moet worden opgemerkt dat aanvullende analyses laten zien dat werkdruk alleen onder OBP tot hogere betrokkenheid leidt en niet onder OP. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werkdruk door OBP vaker wordt ervaren als een vorm van verantwoordelijkheid en betekenisvol werk (bijvoorbeeld het ondersteunen van primaire processen of het dragen van organisatorische verantwoordelijkheid). In dat geval kan werkdruk functioneren als een uitdagende baaneis die de betrokkenheid vergroot, ondanks de hoge druk.

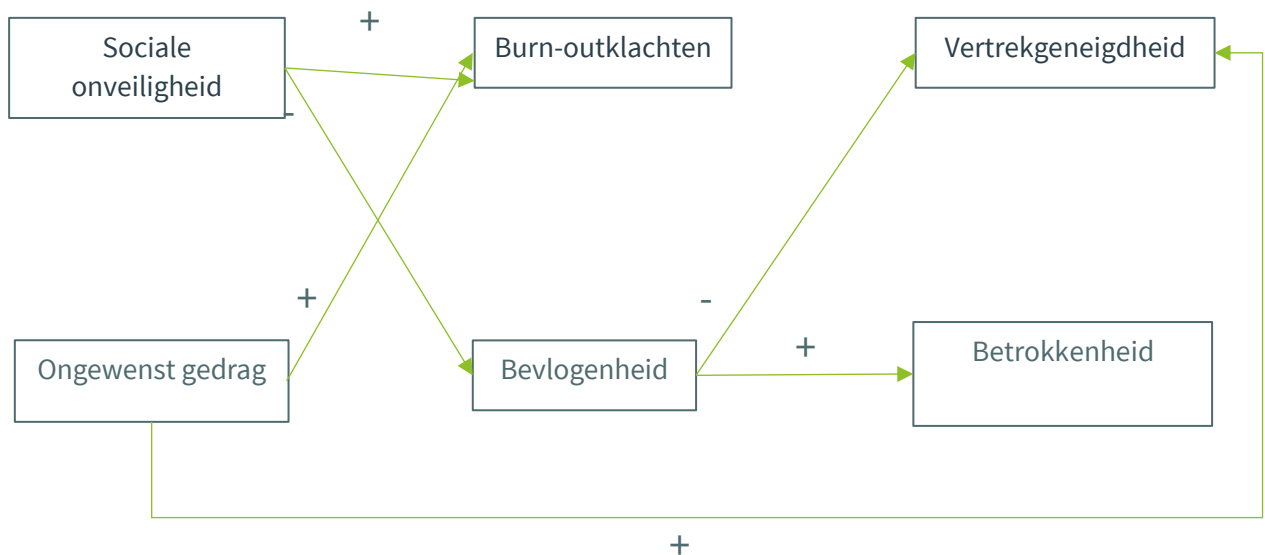
¹⁰ Kennis van de Overheid (2025). [Kernrapport Werkonderzoek 2024](#).

Sociale baaneisen: sociale onveiligheid en ongewenst gedrag

Net als bij de organisatorische baaneisen analyseren we ook voor de sociale baaneisen of het uitputtingsproces zichtbaar is in het hbo. Hiervoor voeren we wederom een mediatieanalyse uit: een onderzoeksmethode om te bekijken in hoeverre tussenliggende factoren, zoals burn-outklachten, de relatie tussen baaneisen en uitkomsten beïnvloeden.

In Figuur 11 geven de pijlen de richting van de effecten weer. De symbolen ++/+/-/- op de pijlen duiden de aard en sterkte van het effect aan, waarbij ++ en + staan voor een (zeer) positief effect en - en -- voor een (zeer) negatief effect. Als er geen pijlen zijn getrokken, is er geen effect gevonden. Ter illustratie: Omdat sociale onveiligheid een positief effect heeft op burn-outklachten, betekent dit dat sociale onveiligheid zorgt voor een toename in burn-outklachten. Een tweede voorbeeld: Omdat bevlogenheid een negatief effect heeft op de vertrekgeneigdheid van medewerkers, zorgt bevlogenheid dus voor een afname in de vertrekgeneigdheid. Een laatste voorbeeld: Omdat er geen pijl is getrokken tussen ongewenst gedrag en bevlogenheid, zorgt ongewenst gedrag op basis van dit onderzoek dus niet voor lagere/hogere bevlogenheid.

Figuur 11: Het uitputtingsproces tussen sociale baaneisen en organisatie uitkomsten



Uit Figuur 11 blijkt dat sociale onveiligheid en ongewenst gedrag ook in het hbo, in lijn met het uitputtingsproces, zorgen voor een toename van burn-outklachten. Daarbij moet worden opgemerkt dat aanvullende analyses laten zien dat ongewenst gedrag alleen onder OP leidt tot hogere burn-outklachten en niet onder OBP. Hoe dit komt, vraagt om meer onderzoek. Een mogelijke verklaring is dat bij OP het werk sterker verbonden is met persoonlijke inzet, autonomie en professionele erkenning. Ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden kan daardoor makkelijker worden ervaren als een aantasting van professionele waarde en status. We zien daarnaast dat sociale onveiligheid leidt tot een afname van bevlogenheid en vervolgens tot een afname in betrokkenheid en een toename van vertrekgeneigdheid.

Opvallend zijn drie bevindingen die niet in lijn zijn met het gebruikelijke uitputtingsproces. Ten eerste zorgen burn-outklachten als gevolg van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag, net als bij de organisatorische baaneisen, niet voor een toename van vertrekgeneigdheid noch voor een afname in betrokkenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers in het hbo zich sterk verbonden voelen met hun beroep en studenten, waardoor zij ondanks klachten betrokken blijven en niet direct geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Een andere mogelijke verklaring is dat medewerkers het gevoel hebben dat het ervaren van ongewenst gedrag (deels) bij het werk hoort.

Ten tweede zorgt sociale onveiligheid niet direct voor meer vertrekplannen of minder betrokkenheid. Het werkt alleen indirect: sociale onveiligheid verlaagt eerst de bevlogenheid, waarna die lagere bevlogenheid zorgt voor minder betrokkenheid en meer vertrekgeneigdheid. Een reden hiervoor kan zijn dat medewerkers vaak eerst hun energie en motivatie verliezen (bevlogenheid) voordat ze direct gaan nadenken over vertrek. Bovendien koppelen medewerkers sociale onveiligheid vaak aan specifieke situaties of personen, niet meteen aan de hele organisatie. Hierdoor blijft de algemene betrokkenheid voorlopig intact, maar de dagelijkse motivatie (bevlogenheid) krijgt wel een klap. Dit is in lijn met de theorie over *'exit, voice & loyalty'*¹¹. Volgens deze theorie kunnen medewerkers op drie manieren op ontevredenheid of problemen in de organisatie reageren. Zij kunnen *'loyalty'* tonen door zich te blijven en zich te blijven inzetten, vaak vanuit betrokkenheid of de verwachting dat de situatie verbetert. Daarnaast kunnen zij kiezen voor *'voice'*, waarbij zij problemen aankaarten en proberen verandering te bewerkstelligen. Tot slot kunnen medewerkers reageren met *'exit'* door zich mentaal of fysiek terug te trekken, bijvoorbeeld via vertrekintenties of daadwerkelijk vertrek. Naar verwachting denken medewerkers pas na over vertrek wanneer sociale onveiligheid aanhoudt en als structureel wordt ervaren.

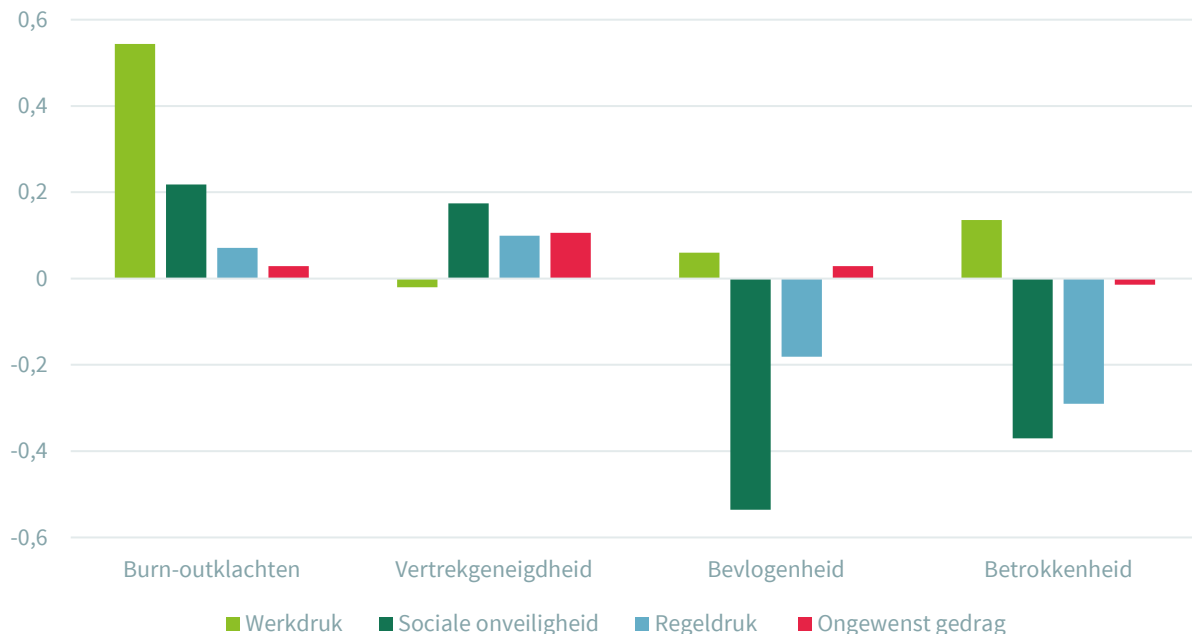
Tot slot leidt ongewenst gedrag ook niet tot lagere bevlogenheid of betrokkenheid. Wel is zichtbaar dat ongewenst gedrag direct leidt tot voor meer vertrekgeneigdheid. Ongewenst gedrag wordt vaak gezien als losse, vervelende gebeurtenissen die de inhoudelijke motivatie (bevlogenheid) en betrokkenheid met de organisatie niet direct ondermijnen. Daarom dalen bevlogenheid en betrokkenheid niet meteen. Wel leidt ongewenst gedrag direct tot meer vertrekgeneigdheid, omdat het de persoonlijke veiligheid en waardigheid aantast. Dat kan snel de wens oproepen om de organisatie te verlaten, zelfs als het werk op zichzelf nog steeds leuk of interessant is.

¹¹ Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Impact baaneisen

Op basis van de eerdere analyses kan een ranking worden gemaakt van de meest tot minst belastende baaneisen¹². In Figuur 12 zijn de baaneisen afgezet tegen de vier uitkomsten: burn-outklachten, vertrekgeneigdheid, bevlogenheid en betrokkenheid. Zo wordt inzichtelijk welke baaneisen de meeste impact hebben op de verschillende uitkomsten.

Figuur 12: Ranking de belasting van de baaneisen



Uit Figuur 12 blijkt dat sociale onveiligheid veruit de meest belastende baaneis is. Sociale onveiligheid zorgt voor de grootste afname van bevlogenheid en betrokkenheid, de sterkste toename van vertrekgeneigdheid en de op één na sterkste toename in burn-outklachten.

De op één na meest impactvolle baaneis is regeldruk. Dit leidt tot een sterke daling van bevlogenheid en betrokkenheid en zorgt daarnaast voor een duidelijke toename van vertrekgeneigdheid en burn-outklachten.

Op de derde plaats volgt werkdruk. Werkdruk veroorzaakt de sterkste toename van burn-outklachten, maar leidt tegelijkertijd ook tot een toename in bevlogenheid en organisatiebetrokkenheid. Werkdruk kan dus zowel uitputtend als motiverend werken. Een hoge werkdruk vergroot de kans op burn-outklachten, maar kan medewerkers tegelijk het gevoel geven dat hun werk belangrijk en uitdagend is, wat bevlogenheid en betrokkenheid versterkt. Werkdruk heeft daarbij geen direct effect op de vertrekgeneigdheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werkdruk zowel positieve als negatieve effecten heeft en daardoor niet automatisch leidt tot een grotere vertrekgeneigdheid.

De minst veeleisende stressfactor is ongewenst gedrag. Wanneer we kijken naar het effect van ongewenst gedrag op de verschillende uitkomsten, zien we dat de mate van ervaren ongewenst gedrag de grootste toename van vertrekgeneigdheid veroorzaakt. Het heeft geen effect op bevlogenheid, organisatiebetrokkenheid en burn-outklachten. Een mogelijke verklaring is dat ongewenst gedrag meer situationeel en persoonsgebonden wordt ervaren, terwijl sociale onveiligheid meer betrekking heeft op de structurele werkcontext en daardoor langduriger invloed heeft op uitkomsten zoals bevlogenheid, betrokkenheid en uitputting.

¹² Er is hierbij gebruik gemaakt van de bèta-coëfficiënten op basis van regressieanalyses.

Factoren van invloed op baaneisen

Hoewel uit bovenstaande analyses blijkt dat baaneisen regelmatig belastend zijn, is nog weinig bekend over de oorzaken van deze baaneisen én de factoren die deze baaneisen juist voorkomen. Op basis van de schaarse (wetenschappelijke) literatuur die het JD-R-model hanteert, zijn een drietal clusters van mogelijke beïnvloedende factoren voor organisatorische baaneisen te onderscheiden, die worden meegenomen in de analyse. In Figuur 13 zijn deze clusters van beïnvloedende factoren weergegeven.

Het eerste niveau betreft het niveau van de organisatie als geheel¹³. Op organisatieniveau zijn een sociaal veilig werkklimaat en een bureaucratisch werkklimaat meegenomen. Een sociaal veilig werkklimaat heeft betrekking op een werkomgeving waarin medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen en vrij zijn om hun mening te uiten, fouten te maken en feedback te geven zonder angst voor negatieve consequenties. Een bureaucratisch werkklimaat verwijst naar een werkomgeving die sterk gericht is op regels, procedures en formele hiërarchie, waarbij besluitvorming vaak traag verloopt en medewerkers relatief weinig autonomie ervaren.

Het tweede niveau betreft de interpersoonlijke en sociale relaties¹⁴. Binnen de interpersoonlijke en sociale relaties zijn transformationeel en transactioneel leiderschapsgedrag meegenomen. Transformationeel leiderschapsgedrag verwijst naar het inspireren en motiveren van medewerkers door het uitdragen van een aansprekende visie, het tonen van persoonlijke betrokkenheid en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. Transactioneel leiderschap richt zich daarentegen op het sturen op vooraf vastgestelde doelen, prestaties en taken waarbij het accent ligt op het behalen van taken.

Het laatste niveau betreft de persoon zelf^{15 16}. Op persoonsniveau zijn vier professionele kenmerken meegenomen: beroepsexpertise, flexibiliteit, ontwikkelstimulans en professionele gedrevenheid. Beroepsexpertise heeft betrekking op de kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben voor het goed uitvoeren van hun functie. Flexibiliteit verwijst naar de mate waarin medewerkers beschikken over aanpassingsvermogen. Ontwikkelstimulans verwijst naar de stimulans die medewerkers ervaren vanuit de organisatie om zich te ontwikkelen. Professionele gedrevenheid verwijst tot slot naar de mate waarin medewerkers intrinsiek gedreven zijn om zich professioneel te ontwikkelen.

In de volgende paragraaf beschrijven we de uitkomsten van de analyse.

¹³ Dollard, I. & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599.

¹⁴ Tummers LG and Bakker AB (2021) Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Front. Psychol.* 12:722080.

¹⁵ Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 203-204.

¹⁶ In de bijlage tonen we een overzicht van de scores van deze beïnvloedende factoren.

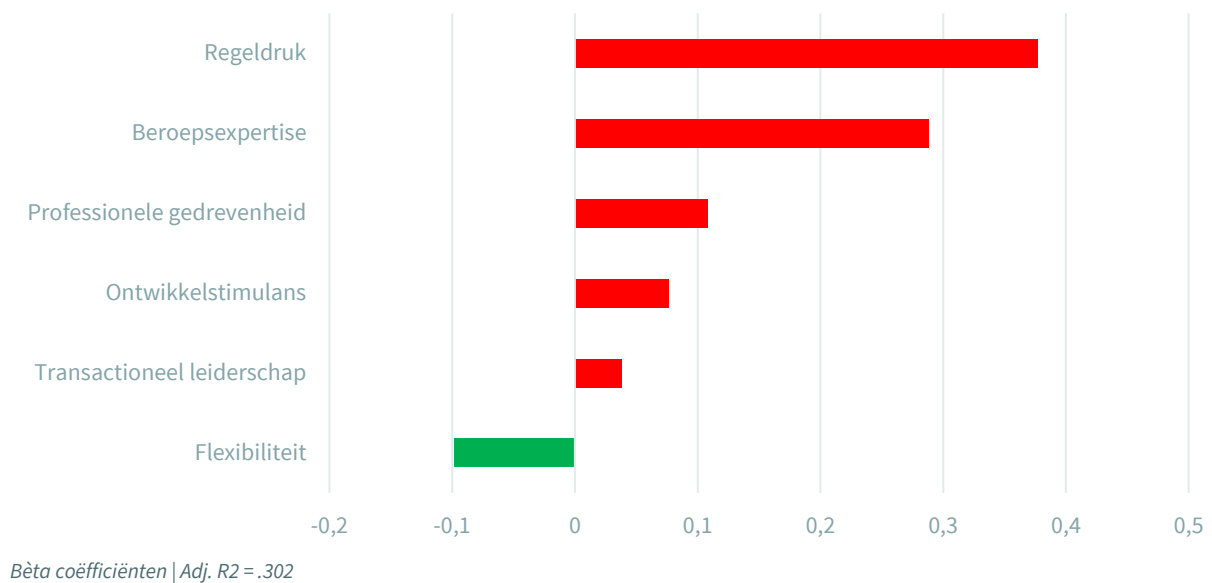
Figuur 13: Factoren die de ervaren werk- en regeldruk mogelijk beïnvloeden



Factoren van invloed op organisatorische baaneisen: werk- en regeldruk

Om na te gaan welke factoren uit de drie clusters van invloed zijn op de werkdruk van medewerkers in het hbo, is een regressieanalyse uitgevoerd. Naast de drie clusters is in de analyse van werkdruk ook regeldruk meegenomen. Regeldruk laat namelijk zien dat medewerkers extra administratieve taken krijgen, waardoor ook de hoeveelheid werk toeneemt. Hierdoor is regeldruk mogelijk ook een bepalende factor voor werkdruk. Figuur 14 laat aan de hand van de rode balken zien welke factoren de ervaren werkdruk verhogen en aan de hand van de groene balken welke factoren de werkdruk juist verminderen. De factoren die geen relatie hebben met werkdruk, zijn niet opgenomen in de figuur. Dit wordt hieronder in de bijschrijving van de analyse verder toegelicht.

Figuur 14: Beïnvloedende factoren voor werkdruk onder medewerkers in het hbo¹⁷



Uit Figuur 14 blijkt dat regeldruk veruit de belangrijkste oorzaak is van ervaren werkdruk. Ook verschillende factoren op persoonlijk niveau dragen bij aan ervaren werkdruk. De professionele kenmerken beroepsexpertise, professionele gedrevenheid en ervaren ontwikkelstimulans leiden allemaal tot meer ervaren werkdruk. Alleen de professionele competentie flexibiliteit leidt tot minder ervaren werkdruk. Medewerkers met beroepsexpertise en professionele gedrevenheid, en medewerkers die ontwikkelstimulans ervaren, leggen vaak de lat hoog voor zichzelf en nemen gemakkelijk extra taken op zich. Dit verklaart waarom ze meer werkdruk ervaren dan collega's bij wie deze professionele kenmerken minder aanwezig zijn. Flexibele medewerkers kunnen zich snel en soepel aanpassen aan bijvoorbeeld wisselende roosters, dynamische studentengroepen en veranderende curricula. Hierdoor zullen flexibele medewerkers zulke situaties minder snel als belastend ervaren, waardoor zij ook minder werkdruk ervaren dan hun minder flexibele collega's.

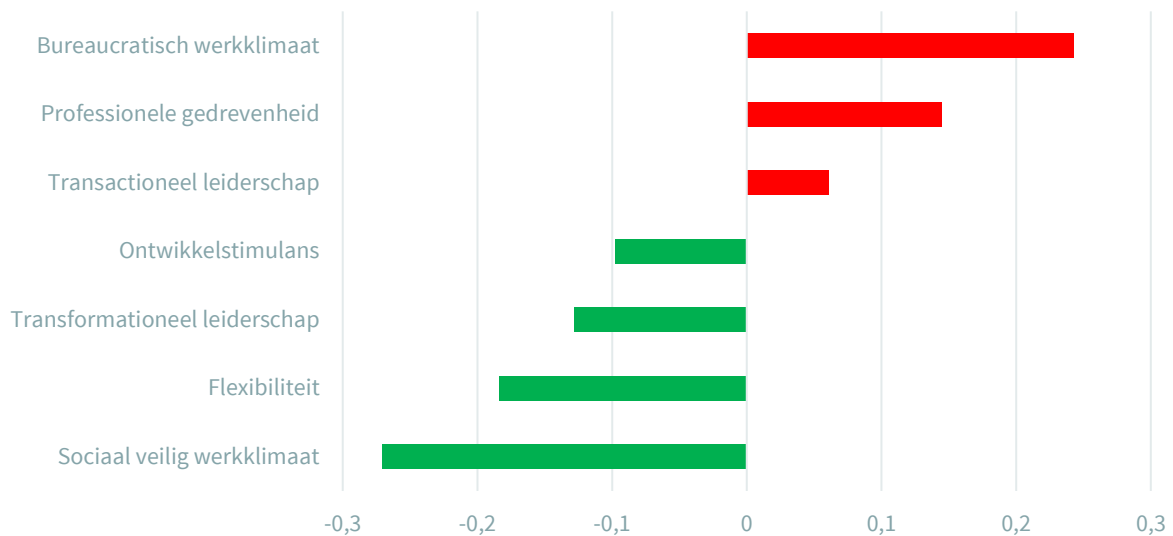
Op het niveau van interpersoonlijke en sociale relaties is een wisselend beeld zichtbaar. Zo leidt transactioneel leiderschap tot meer ervaren werkdruk, terwijl transformationeel leiderschap geen verband houdt met werkdruk. Dit is verklaarbaar, aangezien transactioneel leiderschap is gericht op het maximaal haalbare vragen van medewerkers, terwijl transformationeel leiderschap meer is gericht op het uitdragen van een aansprekende visie, het tonen van persoonlijke betrokkenheid en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. Daarbij moet worden opgemerkt dat aanvullende analyses laten zien dat transactioneel leiderschap alleen tot meer werkdruk leidt onder OBP, maar niet onder OP.

Tot slot blijken beide vormen van werkklimaat (veilig werkklimaat en bureaucratisch werkklimaat) geen verband te houden met werkdruk. Een veilig werkklimaat kan zorgen voor meer collegialiteit en steun, maar verandert niet altijd de hoeveelheid werk. Docenten kunnen zich veilig voelen én toch structureel te veel taken hebben. Bovendien is in hbo-instellingen een zekere mate van bureaucratie (kwaliteitssystemen, toetscommissies, accreditatie-eisen) normaal. Daardoor beïnvloedt dit de ervaren werkdruk mogelijk niet extra; het wordt wellicht gezien als 'part of the job'.

Net als voor werkdruk is ook voor regeldruk een regressieanalyse uitgevoerd. Figuur 15 laat aan de hand van de rode balken zien welke factoren regeldruk verhogen en aan de hand van de groene balken welke factoren regeldruk juist verminderen. De factoren die geen relatie vertonen met regeldruk worden weggelaten uit het figuur.

¹⁷ Alleen factoren die een effect hebben op werkdruk worden getoond in dit figuur.

Figuur 15: Beïnvloedende factoren voor regeldruk onder medewerkers in het hbo¹⁸



Bèta coëfficiënten | Adj. R² = .336

Uit Figuur 15 blijkt dat een bureaucratisch werkklimaat leidt tot meer ervaren regeldruk. Ook is te zien dat een sociaal veilig werkklimaat juist leidt tot minder ervaren regeldruk. Logischerwijs staat in een bureaucratisch werkklimaat vastgelegde werkwijzen centraal. Medewerkers ervaren hierdoor meer verplichtingen en minder ruimte voor eigen interpretatie. In een sociaal veilig klimaat durven medewerkers daarentegen vragen te stellen, onzekerheden te bespreken en ruimte te zoeken binnen regels, wat de druk van formele voorschriften vermindert.

Op het niveau van de sociale en interpersoonlijke relaties zijn twee typen leiderschap onderzocht, die verschillende effecten laten zien op de ervaren regeldruk. Transactioneel leiderschap gaat gepaard met meer ervaren regeldruk, terwijl transformationeel leiderschap juist met minder ervaren regeldruk wordt geassocieerd. Transactioneel leiderschap focust op duidelijke afspraken, controle en naleving. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers sterker worden geconfronteerd met regels en het gevoel krijgen weinig ruimte te hebben. Transformationele leiders stimuleren eigen initiatief, wat medewerkers het gevoel geeft dat ze ruimte hebben binnen regels in plaats van tegen regels aan te lopen.

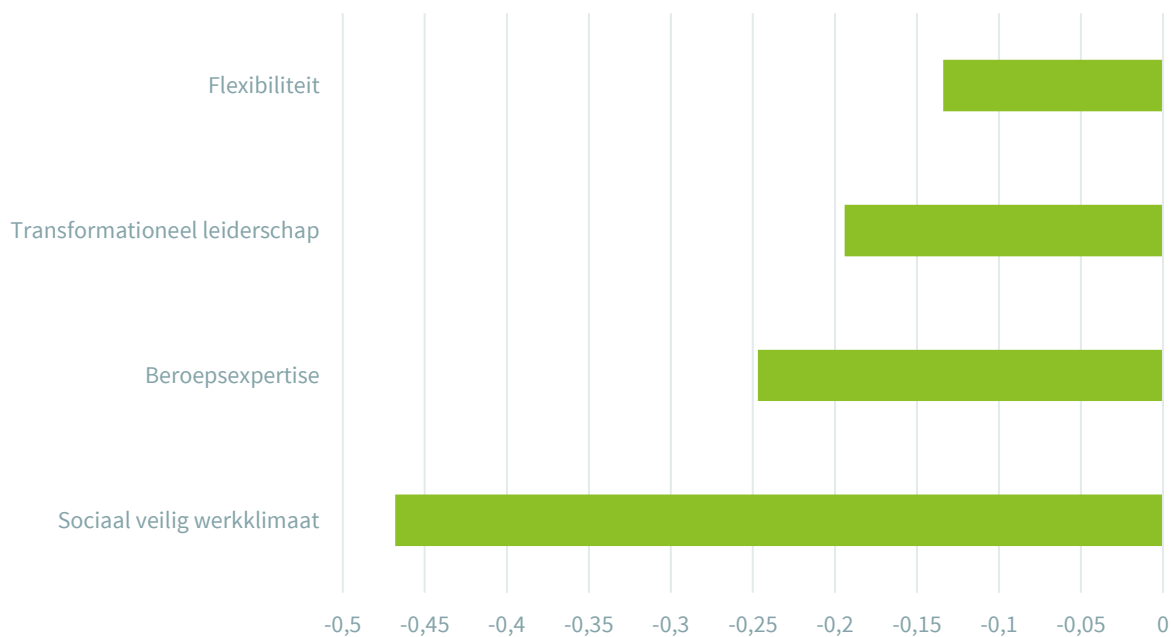
Tot slot blijkt op het gebied van persoonlijke factoren de professionele gedrevenheid tot meer ervaren regeldruk te leiden, terwijl ontwikkelstimulans en flexibiliteit tot minder ervaren regeldruk leiden. Professioneel gedreven medewerkers stellen vaak hoge eisen aan zichzelf en willen hun werk zo goed mogelijk uitvoeren. Wanneer regels, protocollen of administratieve lasten hun professionele standaarden of idealen in de weg staan, ervaren zij dit sterker als beperking. Medewerkers die zich blijven ontwikkelen en over flexibiliteit beschikken, kunnen makkelijker omgaan met veranderingen, nieuwe systemen en regels. Zij zien regels eerder als hulpmiddel dan als obstakel en kunnen beter schakelen wanneer situaties daarom vragen. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat uit aanvullende analyses blijkt dat ontwikkelstimulans enkel onder OP tot minder ervaren regeldruk leidt.

¹⁸ Alleen factoren die een effect hebben op regeldruk worden getoond in dit figuur.

Factoren van invloed op sociale baaneisen: sociale onveiligheid en ongewenst gedrag

Net als voor de organisatorische baaneisen werk- en regeldruk zijn ook voor de sociale baaneisen regressieanalyses uitgevoerd. Figuur 16 richt zich allereerst op sociale onveiligheid. Aan de hand van de groene balken is te zien welke factoren sociale onveiligheid verminderen. Er zijn geen rode balken zichtbaar, omdat in dit onderzoek geen factoren zijn gevonden die sociale onveiligheid verhogen. Factoren die geen relatie hebben met sociale onveiligheid zijn weggelaten uit het figuur.

Figuur 16: Beïnvloedende factoren voor sociale onveiligheid onder medewerkers in het hbo¹⁹



Bèta coëfficiënten | Adj. R2 = .550

Uit Figuur 16 blijkt dat een sociaal veilig werkklimaat veruit het belangrijkste is om minder sociale onveiligheid te ervaren. Uit aanvullende analyse blijkt dat dit sterker geldt voor het OP dan voor het OBP. Een sociaal veilig werkklimaat blijkt het belangrijkste voor het verminderen van sociale onveiligheid, omdat openheid, vertrouwen en onderlinge steun directe voorwaarden vormen voor sociale veiligheid. Dat dit effect bij het OP sterker is dan bij het OBP kan worden verklaard doordat het werk van het OP meer afhankelijk is van collegiale samenwerking, kwetsbaarheid en professionele uitwisseling.

Op het niveau van de sociale en interpersoonlijke relaties is te zien dat transformationeel leiderschap bijdraagt aan minder sociale onveiligheid. We hebben dit ook onderzocht voor transactioneel leiderschap, maar dit blijkt geen invloed te hebben (en wordt daarom niet getoond in de figuur). Transformationeel leiderschap vermindert sociale onveiligheid doordat het gericht is op vertrouwen, open communicatie en persoonlijke aandacht, waardoor medewerkers zich gezien en gehoord voelen. Transactioneel leiderschap heeft vooral een taakgerichte insteek en draagt daardoor weinig bij aan relationele aspecten die sociale veiligheid versterken. Hierdoor blijft het effect van transactioneel leiderschap neutraal: het verbetert sociale veiligheid niet, maar verslechtert deze ook niet.

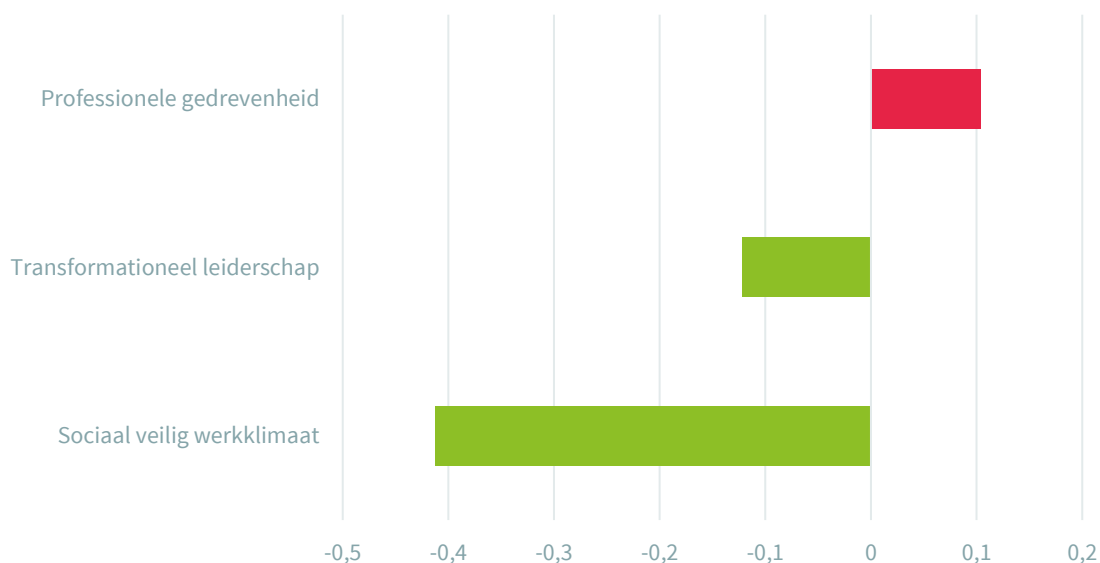
Tot slot zorgen op het niveau van de persoonlijke factoren vooral de professionele kenmerken beroepsexpertise en flexibiliteit ervoor dat minder sociale onveiligheid wordt ervaren. Die flexibiliteit blijkt het OBP nog meer te helpen om minder sociale onveiligheid te ervaren dan het OP. Professionele kenmerken

¹⁹ Alleen factoren die een effect hebben op sociale onveiligheid worden getoond in dit figuur.

zoals beroepsexpertise en flexibiliteit verminderen sociale onveiligheid doordat medewerkers beter kunnen omgaan met uitdagingen en onverwachte situaties. Flexibiliteit stelt medewerkers in staat zich aan te passen aan wisselende omstandigheden, waardoor zij zich veiliger voelen in sociale interacties.

Figuur 17 richt zich tot slot op de mate van ervaren ongewenst gedrag van collega's en leidinggevend. Aan de hand van de rode balken is te zien welke factoren de mate van ervaren ongewenst gedrag van collega's en leidinggevend versterken en aan de hand van de groene balken welke factoren de mate van dit ongewenste gedrag juist verminderen. Factoren die geen relatie vertonen ervaren ongewenst gedrag zijn niet opgenomen in de figuur.

Figuur 17: Beïnvloedende factoren voor mate van ervaren ongewenst gedrag onder medewerkers in het hbo²⁰



Bèta coëfficiënten | Adj. R² = .287

Uit Figuur 17 blijkt, net als eerder, dat een sociaal veilig werkklimaat en transformationeel leiderschap zorgen voor minder frequente ervaringen van ongewenst gedrag. Professionele gedrevenheid draagt daarentegen juist bij aan een toename van de mate van ervaren ongewenst gedrag. Uit aanvullende analyse blijkt dat dit vooral geldt voor OP en niet zozeer voor OBP. Een sociaal veilig werkklimaat en transformationeel leiderschap verminderen ongewenst gedrag doordat ze vertrouwen, open communicatie en respectvolle interacties bevorderen. Professionele gedrevenheid van medewerkers kan juist leiden tot meer *ervaren* ongewenst gedrag, omdat gedreven medewerkers vaak hoge standaarden hanteren en werken vanuit een sterke betrokkenheid. Hierdoor zijn deze medewerkers vaak meer zichtbaar, nemen ze meer initiatief of zijn ze meer kritisch. Hierdoor is het mogelijk dat ze eerder in interacties terecht komen waarbij discussie ontstaat waarbij zij zich kwetsbaar voelen, wat leidt tot percepties van ongewenst gedrag vanuit collega's of leidinggevend. Dit effect is vooral zichtbaar bij het OP. Het onderscheid is niet te verklaren door verschil in professionele gedrevenheid tussen OP en OBP, omdat dit verschil zeer beperkt is.

²⁰ Alleen factoren die een effect hebben op ervaren ongewenst gedrag worden getoond in dit figuur.

Samenvatting & lessen voor beleid

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op baaneisen en de effecten daarvan op medewerkers in het hbo. We hebben daarbij gekeken naar de baaneisen werkdruk, regeldruk, sociale onveiligheid en ongewenst gedrag. Daarnaast hebben we op basis van het JD-R-model onderzocht hoe het stressproces in het hbo werkt en welke energiebronnen in het werk stressfactoren kunnen dempen.

Hoewel werkdruk nog steeds door veel medewerkers als hoog wordt ervaren, zijn zowel de ervaren werkdruk als de ontevredenheid over de hoeveelheid werk in de afgelopen jaren afgenomen, zowel bij onderwijzend personeel (OP) als ondersteunend personeel (OBP). De ervaren regeldruk laat daarentegen in de tijd nauwelijks verandering zien, vooral bij het OBP. Bij het OP is regeldruk wel afgenomen, maar blijft deze hoger dan bij het OBP.

Sociale onveiligheid en ongewenst gedrag komen relatief minder vaak voor dan werk- en regeldruk. Toch blijkt vooral sociale onveiligheid de meest belastende stressfactor te zijn. Deze factor heeft de sterkste negatieve gevolgen voor bevoegdheid, betrokkenheid en vertrekgenegenheid, en draagt ook substantieel bij aan burn-outklachten. Ongewenst gedrag leidt vooral direct tot een hogere vertrekintentie, maar heeft nauwelijks invloed op bevoegdheid en betrokkenheid.

Het onderzoek laat zien dat de aanpak van sociale onveiligheid vraagt om inzet op meerdere vlakken. Factoren die sociale onveiligheid verminderen zijn een sociaal veilig werkklimaat in de organisatie, een transformatieel leiderschapstijl van leidinggevend en persoonlijke kenmerken zoals flexibiliteit en beroepsexpertise. Met name een sociaal veilig werkklimaat blijkt belangrijk, omdat dit ruimte biedt voor open communicatie, feedback en het aanspreken van collega's zonder angst voor negatieve consequenties.

Uit het onderzoek komen verschillen tussen OP en OBP naar voren. Onderwijzend personeel ervaart over het algemeen meer werkdruk en regeldruk dan ondersteunend personeel. Daarnaast hebben sociale onveiligheid en ongewenst gedrag een sterkere impact op het welzijn van OP. Verder lijkt werkdruk bij OBP vaker motiverend te werken en de betrokkenheid te vergroten, terwijl dit effect bij OP nauwelijks wordt waargenomen.

Samenvattend laat het onderzoek zien dat, ondanks positieve ontwikkelingen in de ervaren hoeveelheid werk, stressfactoren in het hbo hardnekkig blijven. Vooral sociale onveiligheid vraagt om blijvende aandacht vanwege de negatieve effecten op welzijn, houding en vertrekintentie. Structurele inzet op leiderschap, werkklimaat en professionele vaardigheden zoals flexibiliteit en beroepsexpertise blijken belangrijke factoren voor welzijn (bevoegdheid en uitputting), betrokkenheid en behoud. Opvallend is dat burn-outklachten in het hbo niet samenhangen met minder betrokkenheid of een grotere vertrekgenegenheid, in tegenstelling tot andere sectoren zoals het openbaar bestuur. Mogelijk doordat medewerkers zich sterk verbonden voelen met hun beroep en studenten en eerder binnen hun functie proberen te herstellen dan de organisatie te verlaten.

Lessen voor beleid

- **Investeer blijvend in een sociaal veilig werkklimaat**

Een sociaal veilig werkklimaat is een relevante factor die helpt om de baaneisen sociale onveiligheid en ervaren ongewenst gedrag terug te dringen. Bovendien zorgt het voor minder ervaren regeldruk. Investeer in het trainen van teams in feedback geven en een veilige aanspreekcultuur, en monitor de sociale veiligheid door deze regelmatig te meten en de resultaten op teamniveau te bespreken. Leg daarbij een duidelijke verantwoordelijkheid bij leidinggevendenden voor het bevorderen en bewaken van sociale veiligheid binnen hun teams.

- **Stimuleer transformationeel leiderschap**

Leidinggevendenden die inspireren, motiveren en persoonlijke ontwikkeling stimuleren, dragen bij aan minder ervaren regeldruk, minder sociale onveiligheid en minder ongewenst gedrag. Investeer in leiderschapontwikkelingstrajecten waarin coachend en inspirerend leiderschap centraal staan. Organiseer daarnaast periodieke intervisiebijeenkomsten waarin leidinggevendenden casussen bespreken en van elkaar leren.

- **Houd rekening met verschillen tussen OP en OBP**

De analyses tonen dat effecten soms verschillend zijn per functiegroep. Zo leidt werkdruk tot hogere betrokkenheid bij OBP maar niet bij OP, en werkt ontwikkelstimulans stress verlagend bij OP maar niet bij OBP. Richt beleid op de specifieke behoeften van zowel OP als OBP. Verminder bijvoorbeeld de administratieve lasten bij OP en inventariseer met medewerkers welke regels en procedures het werk belemmeren.

- **Ga zorgvuldig om met professionele gedrevenheid**

Professionele gedrevenheid is waardevol, maar kan paradoxaal genoeg bijdragen aan hogere werk- en regeldruk en het kan samenhangen met meer ervaren ongewenst gedrag. Stimuleer een balans tussen ambitie en belastbaarheid, bijvoorbeeld via werkdrukbeleid en begeleiding. Bespreek de werkbelasting in periodieke personeelsgesprekken en stimuleer daarbij ook herstel en grenzen stellen.

Colofon

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door ICTU, programma Kennis van de Overheid

Auteurs: Rick Borst, Sil Vrielink en Tessa Janssen

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Februari 2026