TEVEEL WERK, TEVEEL STRESS,  
HR-OPLOSSINGEN



*Een afstudeeronderzoek naar werkstress bij de medewerkers van organisatie X.*

Auteur: Céline Aalbers

Organisatie: X

Datum: 14 augustus 2017

Versie: 2.0

**Afstudeeronderzoek**Werkstress binnen organisatie X

*Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar werkstress van medewerkers binnen organisatie X*

Soort document: Afstudeeronderzoek  
Versie: 2.0  
  
Auteur: Céline Aalbers  
Studenten nummer: 1085645  
Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden  
Opleiding: Human Resource Management  
Module: Afstudeeropdracht HRHt14-16  
Begeleider: Tomer Kedar

Organisatie: Organisatie X  
Begeleider: -

Datum: 14 augustus 2017

Met het oog op de vertrouwelijkheid van de informatie worden in deze versie geen namen genoemd van medewerkers. Ook de naam van de organisatie wordt niet bekend gemaakt.

Inhoudsopgave

[Woord van dank 1](#_Toc490459535)

[Managementsamenvatting 2](#_Toc490459536)

[1. Inleiding 4](#_Toc490459537)

[1.1 Leeswijzer 4](#_Toc490459538)

[2. Situatieschets 5](#_Toc490459539)

[2.1 Organisatie 5](#_Toc490459540)

[2.2 Externe factoren 5](#_Toc490459541)

[2.3 Huidige situatie 5](#_Toc490459542)

[2.4 Gewenste situatie 8](#_Toc490459543)

[3. Probleemformulering 9](#_Toc490459544)

[3.1 Aanleiding 9](#_Toc490459545)

[3.2 Doelstelling 9](#_Toc490459546)

[3.3 Probleemstelling 9](#_Toc490459547)

[3.4 Deelvragen 10](#_Toc490459548)

[3.5 Afbakening 10](#_Toc490459549)

[4. Theoretisch kader 11](#_Toc490459550)

[4.1 Belangrijkste begrippen 11](#_Toc490459551)

[4.2 Wat is stress? 11](#_Toc490459552)

[4.3 Factoren werkstress 14](#_Toc490459553)

[4.4 Stressinterventies 18](#_Toc490459554)

[4.5 Randvoorwaarden voor succesvolle implementatie 23](#_Toc490459555)

[5. Methodologie 24](#_Toc490459556)

[5.1 Onderzoeksontwerp 24](#_Toc490459557)

[5.2 Literatuuronderzoek 24](#_Toc490459558)

[5.3 Type onderzoek 25](#_Toc490459559)

[5.3.1 Kwantitatief onderzoek 25](#_Toc490459560)

[5.3.2 Kwalitatief onderzoek 27](#_Toc490459561)

[5.4 Procedure en analyse 27](#_Toc490459562)

[5.5 Verantwoording doelgroep 28](#_Toc490459563)

[5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid 28](#_Toc490459564)

[6. Onderzoeksresultaten 31](#_Toc490459565)

[6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek 31](#_Toc490459566)

[6.1.1 Factoren werkdruk 31](#_Toc490459567)

[6.1.2 Buffers 32](#_Toc490459568)

[6.1.3 Zelf toegevoegde vragen 33](#_Toc490459569)

[6.2 Resultaten kwalitatief onderzoek 34](#_Toc490459570)

[6.3 Randvoorwaarden succesvolle implementatie 36](#_Toc490459571)

[7. Conclusies 37](#_Toc490459572)

[7.1 Huidige situatie 37](#_Toc490459573)

[7.2 Definitie Werkstress 37](#_Toc490459574)

[7.3 Literatuur en uitkomsten enquête, interviews en experiment 37](#_Toc490459575)

[7.4 Beantwoording probleemformulering 39](#_Toc490459576)

[8. Discussie 40](#_Toc490459577)

[9. Aanbevelingen 41](#_Toc490459578)

[10. Implementatieplan 43](#_Toc490459579)

[Literatuurlijst 44](#_Toc490459580)

[Bijlagen 1](#_Toc490459581)

[Bijlage I - De geschiedenis van organisatie X 1](#_Toc490459582)

[Bijlage II – Analyseschema gesprekken vooronderzoek 2](#_Toc490459583)

[Bijlage III – Analyseschema interviews externe organisaties 10](#_Toc490459584)

[Bijlage IV - Analyseschema externe organisaties best practices 14](#_Toc490459585)

[Bijlage V – Helder onderbouwde keuze van theorieen 16](#_Toc490459586)

[Bijlage VI - Enquête naar Werkstress 18](#_Toc490459587)

[Bijlage VII - Onderbouwing zelf toegevoegde enquêtevragen inhoudelijk 27](#_Toc490459588)

[Bijlage VIII - Vooraankondiging enquête 29](#_Toc490459589)

[Bijlage IX - E-mail naar testteam voor enquête 30](#_Toc490459590)

[Bijlage X - Responsverhogende maatregelen (e-mail) 31](#_Toc490459591)

[BijlAGE XI - Format individuele interviews per afdeling 32](#_Toc490459592)

[Bijlage XII - Resultaten enquête 35](#_Toc490459593)

[Bijlage XIII - Analyseschema Individuele interviews 42](#_Toc490459594)

[Bijlage XIV – Experiment Mindfulness VGZ 56](#_Toc490459595)

[Bijlage XV - Resultaten experiment Mindfulness 59](#_Toc490459597)

[Bijlage XVI - Analyseschema interviews directie en HR 77](#_Toc490459604)

[Bijlage XVII – Afdeling specifieke aanbevelingen 78](#_Toc490459605)

[Bijlage XVIII – Beargumentatie structuur en baten implementatieplan 80](#_Toc490459606)

# Woord van dank

Het schrijven van een scriptie is intensief en wordt door veel studenten zelfs ervaren als de meest stressvolle periode van de studie. Eenmaal aangekomen bij de scriptie is de tijd aangebroken om te laten zien wat je de afgelopen vier jaar hebt geleerd. En dat brengt best wat ‘scriptiestress’ met zich mee. Gelukkig heb ik zelf niet al teveel stress ervaren. En bovendien: stress is niet per definitie slecht. Maar daarover komt u snel meer te weten bij het lezen van dit onderzoeksrapport.

Na vier maanden is het dan zover. De laatste hand aan mijn scriptie wordt gelegd middels dit dankwoord. Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken: zij hebben immers een bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Allereerst wil ik mijn afstudeerorganisatie bedanken dat zij mij de kans hebben gegeven om dit onderzoek uit te voeren. Mijn begeleider verdiend hierbij een speciale vermelding voor de begeleiding, hulp, aandacht en moeite die hij in mij heeft gestoken. Samen met het vooronderzoek, de expert interviews, interviews met organisaties als best practices, individuele interviews met medewerkers en met de directie en HR heb ik 34 mensen mogen spreken. Hiervoor wil ik dan ook graag alle medewerkers bedanken die ik heb mogen interviewen of die mij van informatie hebben voorzien voor het onderzoek.

Ook wil ik graag een aantal personen vanuit de opleiding benoemen. Mijn afstudeerbegeleider Tomer Kedar verdient ten minste een vermelding in dit hoofdstuk. Ik wil mijn afstudeerbegeleider bedanken voor de ondersteuning, tips, feedback, suggesties en tijd gedurende het onderzoek. Marisol Croes wil ik graag bedanken voor alle duidelijke kennisclips m.b.t. het afstuderen. Jullie hebben mij de juiste handvatten aangereikt zodat ik mijn scriptie goed heb kunnen afronden. Tot slot wil ik medestudente Mandy Bödeker bedanken voor alle brainstormsessies, ideeën en kritische blik op mijn scriptie.

Met veel plezier heb ik deze scriptie mogen schrijven.  
Ik wens u dan ook, wederom, veel leesplezier bij het doorlezen van mijn scriptie!

Céline Aalbers

Bodegraven, 14 augustus 2017

# Managementsamenvatting

**Het knelpunt binnen organisatie X**

Organisatie X verkeert zich in veranderende marktomstandigheden. Het implementeren van een nieuw Enterprise Resource Planning systeem heeft ervoor gezorgd dat medewerkers op een andere manier dienen te werken. Gedurende het jaar heeft organisatie X te maken met vele deadlines en hoge pieken. Met name in de periode van de beurzen en het openen van de nieuwe collectie van de showroom is de werkhoeveelheid extreem. Medewerkers werken dan ook vaak over. De afgelopen jaren waren er nog dalen, maar tegenwoordig is dit niet meer het geval waardoor medewerkers weinig tijd hebben om even tot rust te komen. Ook buiten de pieken om wordt er overgewerkt.  
  
De werkwijze van het nieuwe systeem heeft ervoor gezorgd dat niet iedereen kon meegroeien met de veranderende marktomstandigheden. Dit bracht veel stress met zich mee en heeft geleid tot een hoog verloop in de organisatie. In 2015 was het uitstroompercentage 6,7% en in 2016 was dit 10%. Ook het ziekteverzuim is vrij hoog, namelijk 6,5%. Landelijk is het ziekteverzuim gemiddeld 4%. Dit gegeven, en de gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers, hebben bevestigd dat er behoefte is aan een onderzoek naar werkdruk zodat dit verminderd kan worden in de organisatie.  
  
 **Wat is (werk)stress?**Werkstress is een breed onderwerp en kent vele factoren en componenten. De afgelopen eeuw zijn er door vele onderzoekers verschillende stressanalyses gemaakt. Stress kan op verschillende manieren kan worden uitgelegd. Stress kan verwijzen naar een conditie of gebeurtenis maar ook naar de reactie van een individu in een bepaalde situatie. De definitie die gedurende het onderzoek wordt aangehouden is die van Gaillard:

*‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’.*

Probleemstelling: Hoe kan organisatie X ervoor zorgen dat de ervaren werkstress van medewerkers verminderd wordt?

**Theorie en resultaten**Uit de theorie is beschreven dat diverse werkfactoren van invloed kunnen zijn op de ervaring van werkstress. Voorbeelden hiervan zijn gebrek aan sociale steun, hoeveelheid werk en overuren. Uit de resultaten van de enquête blijken voornamelijk mentale belasting, werktempo en werkhoeveelheid, organisatie van het werk, taakduidelijkheid, communicatie, beloning en loopbaanontwikkeling factoren te zijn die binnen organisatie X als stressvol worden ervaren. Het werkdrukmodel van TNO laat zien dat determinanten in drie categorieën kunnen worden ingedeeld, namelijk: determinanten in de inhoud en organisatie van het werk, determinanten in de context van het werk en in regelmogelijkheden. Stressinterventies zijn onder meer: timemanagement trainingen, stressherkenningstrainingen, ontspanningsoefeningen, mindfulness en cognitieve gedragsinterventies.

**Conclusies**

Meerdere factoren die in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen als stressor, zijn ook terug te zien in de resultaten van de enquête en de interviews. Hieruit blijkt dat deze factoren in de organisatie daadwerkelijk tot werkstress leiden. De relatie met collega’s en leidinggevende wordt als positief ervaren. Wel wordt aangegeven dat de afdelingen er niet altijd voldoende aan doen om de werkstress te verminderen. De opvallendste bevinding is dat medewerkers aangeven dat de werkstress als normaal wordt ervaren in de organisatie en dat deze werkstress vaak inherent is aan de functie.

Wetenschappelijke artikelen tonen aan dat mindfulness werkt om stress te verminderen. Uit het experiment is juist gebleken dat mindfulness niet voor iedereen werkt en dat dit gemiddeld genomen geen succes heeft opgeleverd om stress te verminderen. De effectiviteit van mindfulness varieert van persoon tot persoon. Het is dan ook beter om mindfulness aan te bieden als optie naast diverse andere mogelijkheden. Elke medewerker heeft ergens anders baat bij. Wat goed werkt is verschillend per situatie en per persoon. Hieruit kan geconcludeerd worden dat stressreductie maatwerk is, specifiek voor elk persoon.

**Aanbevelingen**Om de ervaren werkstress in de organisatie aan te pakken en te kunnen verminderen zijn er algemene aanbevelingen, aanbevelingen per deelgenomen afdeling en overige aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

1. Werkstress meten d.m.v. de WEB-monitor van Schouten en Nelissen
2. Werkstress bespreekbaar maken en betrokkenheid creëren onder medewerkers
3. Weekstart
4. Aanbrengen van structuur in plannen en doelen
5. Timemanagement en Bedrijfsmindfulness

De aanbevelingen worden uitgebreid uitgelegd en beschreven in hoofdstuk negen. In hoofdstuk tien wordt de belangrijkste aanbeveling omgezet in concrete acties; hier wordt een implementatieplan voor geschreven.

Om tot deze conclusies en aanbevelingen te komen is een uitgebreid vooronderzoek verricht d.m.v. gesprekken met medewerkers in de organisatie. Deze gesprekken hebben geleid tot de behoefte aan een onderzoek om de ervaren werkstress in de organisatie te verminderen.

# Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek toegelicht door het beschrijven van de maatschappelijke relevantie en een beschrijving van het onderzoek.

Stress op het werk is beroepsziekte nummer één. Jaarlijks lopen meer dan een miljoen mensen het risico op een burn-out en andere werk gerelateerde psychische ziektes. Minister Asscher wil dat men de dialoog aangaat over werkstress. Om het onderwerp werkstress te behandelen, wordt elk jaar de Week van de Werkstress georganiseerd. In deze week krijgen managers handvatten om werkdruk om te zetten in concurrentievoordeel (Duurzame Inzetbaarheid, 2016).

Een reden om een onderzoek naar werkdruk te verrichten is dat organisatie X veel waarde hecht aan goed werkgeverschap. Zo streven zij ernaar dat alle medewerkers met passie, trots en plezier werken bij organisatie X (Bron A, persoonlijke communicatie, 29 februari 2017). Een volgende reden is dat werkdruk geld kost. Een disbalans tussen eisen en regelmogelijkheden duidt vaak op een inefficiënt ingericht (werk)proces. Ook is werkdruk één van de veroorzakers van werk gerelateerde stress. Hoge taakeisen, gebrek aan steun van collega’s en leidinggevenden, een disbalans tussen inspanning en beloning en weinig ‘job’ control zijn voorspellend voor stress gerelateerde aandoeningen (Nieuwenhuijsen et al., 2010, in Wiezer et al., 2012).

MT (2017) stelt dat een burn-out nog te vaak wordt benaderd als een individueel probleem. Voor een werkgever is dit het makkelijkst omdat de organisatie dan niets hoeft te veranderen. De aanleiding van een burn-out kan wel individueel zijn, maar vaak ligt de oorzaak op werkniveau. Werkdruk moet meer gezien worden als een organisatieprobleem.

## 1.1 Leeswijzer

In dit subhoofdstuk wordt de leeswijzer beschreven door middel van sneak peaks.

Wist u dat …

* De corebusiness van organisatie X het ontwikkelen van commerciële en inspirerende collecties voor huis en tuin is?
* In meer dan 70% van de situaties psychisch verzuim gerelateerd is aan stress op het werk? Meer hierover leest u in de situatieschets!
* De focus van het onderzoek ligt op het verminderen van de ervaren werkstress binnen organisatie X? Lees dit snel in de probleemformulering!
* Stress op verschillende manieren kan worden uitgelegd en dat stress volgens onderzoekers niet altijd slecht hoeft te zijn? Hoe dit precies zit, leest u in het theoretisch kader
* Het onderzoek bestaat uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek? Ga snel naar de methodologie om hier meer over te lezen!
* Er zowel een enquête als individuele interviews zijn afgenomen? Bent u benieuwd wat de uitkomsten zijn? Lees dan snel de onderzoeksresultaten!
* De onderlinge relaties en sociale steun als positief worden ervaren binnen organisatie X? Meer hierover leest u in de conclusie!
* Het onderwerp van het onderzoek na zes weken nog is veranderd? Waardoor dit komt leest u in de discussie!
* Het bespreekbaar maken van werkstress en betrokkenheid creëren onder de medewerkers van organisatie X een aanbeveling is? In de aanbevelingen leest u hier meer over!
* Het laatste hoofdstuk bestaat uit een stappenplan voor organisatie X om een aanbeveling op te pakken? Bekijk het implementatieplan voor de uitwerking!

# Situatieschets

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek wordt de organisatie toegelicht. Daarnaast worden externe factoren en de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een deelconclusie.

## 2.1 Organisatie

De missie van organisatie X is om de wereld mooier, warmer en gezelliger te maken, in en rond het huis en in alle seizoenen. De corebusiness is het ontwikkelen van commerciële en inspirerende collecties voor huis en tuin. Organisatie X heeft een uniek eigen design met een groot assortiment aan kerstartikelen zoals de verlichting van Luca Lighting, de kerstbomen van Triumph Tree & Black Box Trees, de kerstversiering van House of Seasons en de miniatuurwereld van Luville. Naast het kerstassortiment biedt organisatie X kunstbloemen, planten en bomen van Mica en home decoratie producten zoals woonaccessoires, binnen- en buitenpotterie, kaarsen en glas van Casa Vivante aan. De kernactiviteiten van organisatie X zijn de kunstkerstbomen, potterie en glas, zijdebloemen, planten en outdoor. Organisatie X is een toonaangevende partij in Europa op het gebied van zijdebloemen- en planten.

Organisatie X is in 1898 opgericht als kwekerij en is al snel doorontwikkeld tot handelskwekerij. Dit bepaalt vandaag de dag nog steeds de groene genen van het bedrijf. De huidige organisatie X is in 1979 begonnen en productie wordt in Europa en Azië gedaan. De volledige geschiedenis en tijdlijn van organisatie X is te vinden in de bijlage (zie bijlage I).

Binnen organisatie X heerst een cultuur van hard werken. Medewerkers werken met veel passie, gedrevenheid en inzet om het resultaat te bereiken. Over het algemeen zitten medewerkers voor langere tijd bij organisatie X. Er heerst een informele sfeer en de organisatie is toegankelijk: iedereen loopt bij elkaar binnen (Bron A, persoonlijke communicatie, 15 maart 2017).

## Externe factoren

Organisatie X heeft diverse klanten, zowel nationaal als internationaal. Voorbeelden hiervan zijn de tuincentra zoals Intratuin, Groenrijk, Jardiland en Dehner, de bouwmarkten zoals Hornbach, Praxis, Hagebau en Bauhaus, de e-commerce zoals Bol.com, Coolblue en Amazon en de woonwinkels zoals Trendhoppers. Er is een mix tussen grote en wat kleinere klanten aanwezig. De grote klanten zorgen voor een autonome groei (Bron B, persoonlijke communicatie, 1 maart 2017).

Organisatie X is afhankelijk van externe factoren. Zo heeft organisatie X te maken met leveranciers die ervoor moeten zorgen dat de productie op gang blijft, dit is niet altijd het geval. Daarnaast blijven containers in de haven af en toe staan omdat procedures en de invoerrechten veranderen waardoor de productie verstoord kan worden (Bron C, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017).

## 2.3 Huidige situatie

Organisatie X heeft te maken met veranderende marktomstandigheden. In januari 2015 hebben zij het ERP (Enterprise Resource Planning) systeem geïmplementeerd. Het doel van een ERP systeem is het maximaliseren van de productiviteit van organisaties, het beheersen van kosten en optimaal voldoen aan klantwensen (Erp Systemen, z.j.). Het ERP systeem heeft ertoe geleid dat op een andere manier gewerkt dient te worden en dat standaardisatie nodig is. Hierdoor wordt een ander werk- en denkniveau vereist. Deze verandering heeft ervoor gezorgd dat niet elke medewerker kon meegroeien met de veranderende marktomstandigheden (Bron A, persoonlijke communicatie, 8 maart 2017). Er werden veel financiële fouten gemaakt en de implementatie van het ERP systeem heeft veel geld gekost. Organisatie X heeft om deze reden te maken (gehad) met gedwongen ontslagen en herplaatsingen. Nog steeds is de organisatie aan het kijken met welke medewerkers zij de toekomst in willen en welke medewerkers de organisatie moeten verlaten vanwege het feit dat zij niet meegroeien met de veranderingen (Bron C, persoonlijke communicatie, 1 maart 2017).

Organisatie X wil haar doelstellingen realiseren met een sterke laag medewerkers. Hiermee bedoelen zij medewerkers die goed presteren en passen bij de organisatie. Naast de gedwongen ontslagen en herplaatsingen zijn ook een select aantal medewerkers op eigen initiatief vertrokken. Met name in deze periode was het uitstroompercentage vrij hoog. Het uitstroompercentage in 2015 bedroeg 6,7% en in 2016 was dit percentage 10%. Dit is in 2016 met 3,3% punt gestegen. In onderstaande tabel staat een uitwerking van deze cijfers weergegeven. Zoals te zien is in tabel 2.1 is de belangrijkste reden voor vertrek gedwongen ontslag.

Tabel 2.1: *Verloop.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Reden | 2015 | 2016 |
| Gedwongen ontslag | 7 medewerkers (58,3%) | 14 medewerkers (73,7%) |
| Eigen initiatief | 3 medewerkers (25%) | 5 medewerkers (26,3%) |
| Pensioen | 1 medewerker (8,3%) | n.v.t. |
| Overig | 1 medewerker (8,3%) | n.v.t |
| Totaal aantal vertrokken medewerkers | 12 medewerkers | 19 medewerkers |
| Verloop organisatie | 6,7% | 10% |

De reden voor gedwongen ontslag heeft in alle gevallen te maken met het onder de maat presteren. Medewerkers die de organisatie op eigen initiatief hebben verlaten hadden als reden o.a. het vinden van een andere uitdaging, de veranderingen omtrent de nieuwe automatisering (ERP) en/of een te hoge werkdruk (Bron C, persoonlijke communicatie, 1 maart 2017).

Zoals u heeft kunnen lezen heeft organisatie X te maken met het veranderen van de marktomstandigheden, een nieuw, ingewikkeld systeem en het ontslag van collega’s. Kortom: dit is naar waarschijnlijkheid vrij stressvol voor de medewerkers van organisatie X. De medewerkers van organisatie X zullen in moeten spelen op de veranderende markt en snel kunnen schakelen om bij te blijven. Individuele uitspraken van medewerkers in deze paragraaf zijn signalen die zij ervaren op de werkvloer, maar in hoeverre dit gezien kan worden als waarheid zal nog moeten blijken uit het verdere onderzoek.

Er is een grondig vooronderzoek verricht door middel van gesprekken met zestien medewerkers van diverse afdelingen (voor volledige uitwerking zie bijlage II). Daaruit komen twee kernproblemen naar voren: (1) medewerkers hebben behoefte aan professionalisering, en (2) de werkdruk wordt als problematisch ervaren. Als eerste wordt de ontwikkeling besproken en daarna de werkdruk.

*Ontwikkeling*Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan horizontale ontwikkeling. Zij willen verdieping van hun vak en meer doen aan persoonlijke ontwikkeling. Het MTO van maart 2017 bevestigd dit. Een drietal voorbeelden uit het MTO zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2.2: *Resultaten MTO organisatie X over ontwikkeling*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwikkeling, Resultaten MTO organisatie X, maart 2017 | Eens | Oneens |
| Er is ruimte voor professionele groei en ontwikkeling | 33,93% | 20,54% |
| Ik ontvang noodzakelijke opleidingen ter verbetering van mijn vaardigheden | 12,73% | 35,45% |
| Mijn leidinggevende ondersteunt mijn professionele ontwikkeling | 37,61% | 19,27% |

Het investeren in medewerkers is minimaal. Mogelijkheden tot ontwikkeling zijn er wel maar kunnen niet altijd gerealiseerd worden. Trainingen en cursussen worden bijna niet gegeven vanwege het ontbreken van het daarvoor benodigde budget. Ook wordt dit niet altijd intern opgelost omdat hier geen tijd voor gemaakt wordt (Bron D, persoonlijke communicatie, 29 februari 2017).

In de organisatie kan meer gekeken worden naar (horizontale) ontwikkeling van medewerkers. Ontwikkeling van medewerkers is op eigen initiatief, vanuit de organisatie wordt dit niet gestimuleerd. Momenteel blijven bepaalde taken liggen omdat er te weinig tijd is. Het algemene denk, werk en kennis niveau van de medewerkers zal op een gelijk niveau moeten komen om mee te kunnen groeien met de organisatie. Medewerkers kunnen alleen excelleren in hun vakgebied als de rest van de organisatie met hen meegroeit (Bron A, persoonlijke communicatie, 15 maart 2017).

Wel zijn de medewerkers van organisatie X over het algemeen tevreden over hun werkgever. Uit het MTO van maart 2017 is gekomen dat 50,54% een emotionele band heeft met organisatie X en 40,86% voelt zich als ‘een deel van de familie’ bij organisatie X. Ook uit de gesprekken met diverse afdelingen komt terug dat medewerkers blij zijn met de organisatie.

*Werkdruk*Uit het MTO van maart 2017 is gebleken dat veel medewerkers extra werk doen als gevolg van veranderende omstandigheden. In tabel 2.3 worden een aantal resultaten uit het MTO getoond, op het vlak van het onderwerp werkdruk.

Tabel 2.3: *Resultaten MTO organisatie X over werkdruk.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Werkdruk, Resultaten MTO organisatie X, maart 2017 | Eens | Oneens |
| Mijn werkdruk is beheersbaar | 60,91% | 20,91% |
| Ik doe extra werk als gevolg van veranderende omstandigheden | 58,72% | 12,84% |
| Ik voel me emotioneel niet uitgeput aan het einde van de dag | 45,45% | 15,45% |

Uit het vooronderzoek komt terug dat binnen de hele organisatie een hoge werkdruk heerst. Er zijn veel piekperiodes, met name in de tijd dat veel beurzen worden georganiseerd en als de nieuwe collectie voor de showroom wordt gepresenteerd (april, mei en juni). Ook het nieuwe ERP systeem heeft gezorgd voor een hoge werkdruk en zelfs werkstress. Buiten deze maanden neemt de werkdruk iets af, maar de pieken volgen elkaar snel op. In de laatste maand voor de opening van de showroom lopen de frustraties en irritaties hoog op. Medewerkers van de afdeling hebben dan ook meerdere keren de zakdoeken nodig. Als medewerkers beter weten hoe zij met de werkdruk om kunnen gaan en hoe zij tijd in kunnen delen zal de kwaliteit ook omhoog gaan (Bron D, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017).

Het werk binnen organisatie X is nooit af. De werkdruk wordt steeds meer verspreid maar nog steeds werken medewerkers met veel tijdsdruk. Als medewerkers hun tijd beter in kunnen delen zal dit de werksituatie zeker vergemakkelijken. Uiteindelijk zal de werkdruk dan ook verlaagd worden (Bron E, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017).

Jaren geleden waren er pieken en dalen. In de dalen konden medewerkers alles weer even op orde krijgen, maar deze dalen zijn er niet meer. Het is vrijwel het hele jaar door druk wat leidt tot lichamelijke klachten of zelfs burn-out bij collega’s (Bron D, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017).

Er wordt vaak overgewerkt. Door de werkstress moeten klanten lang wachten op antwoord. De hoge werkdruk kan leiden tot hoofdpijn en oververmoeidheid bij medewerkers. Zij werken onder tijdsdruk en hebben hierdoor af en toe verwijten naar elkaar toe. Het werk wordt dan ook binnen een aantal teams met minder medewerkers verricht. Ook als het team compleet is qua bezetting is de werkdruk hoog (Bron F, persoonlijke communicatie, 9 maart 2017).

Recente cijfers van organisatie X wijzen uit dat het ziekteverzuim in de organisatie aan de hoge kant is, namelijk 6,5%. Landelijk staat het ziekteverzuim gemiddeld op 4%. Organisatie X voert momenteel geen werkdruk beleid. Aan de hand van een onderzoek naar werkdruk wil de afdeling HR mogelijkheden onderzoeken hoe zij werkdruk in de toekomst beter kunnen beheersen.

Daarnaast heeft organisatie X geen personeelswebsite voor haar medewerkers. Er is behoefte aan het aanbieden van structuur. Dit zou stapsgewijs moeten gebeuren in de organisatie (Bron C, persoonlijke communicatie, 23 februari 2017).

*Focuspunt*Ondanks dat zowel ontwikkeling als werkstress aandacht verdienen binnen organisatie X, zal het onderwerp werkstress opgepakt worden. Als de werkdruk minder hoog wordt, ontstaat er ook meer ruimte om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. In het vooronderzoek is gebleken dat meerdere afdelingen behoefte hebben aan Time Management (Bron E, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017). Medewerkers krijgen hierdoor een beter zicht op de werkdruk, zijn in staat hoofd- van bijzaken te onderscheiden en gaan efficiënter met hun tijd om. Dit zal meer rust geven en zo komt er meer tijd vrij voor horizontale ontwikkeling om de medewerkers te laten groeien. Hierdoor kunnen zij het hoofd bieden aan de steeds hogere eisen vanuit de markt. Om deze reden is gekozen om een onderzoek naar werkstress uit te voeren. Als de werkstress verminderd is kan organisatie X investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Als de focus nu gelegd wordt op de ontwikkeling van medewerkers zullen medewerkers naar verwachting een nog meer werkstress ervaren omdat zij er dan ook nog eventuele trainingen en cursussen bij krijgen.

## 2.4 Gewenste situatie

Het ideaalbeeld is dat de werkstress binnen organisatie X verminderd wordt zodat medewerkers relaxter te werk kunnen gaan. Daarbij is het van belang dat organisatie X weet waaraan zij werkstress kunnen herkennen en met welke factoren dit samen hangt. Op het moment dat organisatie X hier tijdig op in kan spelen kan de hoge werkdruk bespreekbaar worden gemaakt en kan dit voor een deel worden weggenomen.

Uiteindelijk is de gewenste situatie dat de kwaliteit omhoog gaat, de medewerkers met plezier naar hun werk gaan, weten hoe zij met werkstress om kunnen gaan en dat organisatie X haar doelen kan bereiken (Bron C, persoonlijke communicatie, 8 maart 2017).

# Probleemformulering

Gedurende het vooronderzoek hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever, medewerkers en leidinggevenden binnen verschillende afdelingen van organisatie X. Hierbij zijn de onderzoeksdoelstelling, centrale vraag, deelvragen, doelgroep en afbakening vastgesteld.

## 3.1 Aanleiding

Vanuit de organisatie zijn een aantal aanleidingen te benoemen die geleid hebben tot behoefte aan onderzoek. De redenen van de deelnemende afdelingen voor dit onderzoek staan beschreven in de afbakening. Tijdens mijn gesprekken met HR en directie is naar voren gekomen dat de afgelopen jaren binnen organisatie X een organisatieverandering heeft plaatsgevonden. De implementatie van het Microsoft Dynamics Systeem (ERP) en het openen van de showroom was een hectische periode waarin medewerkers standaard vele uren overwerkten, op hun tenen liepen, te maken hadden met veel stress en weinig rust hadden. Deze verandering heeft veel impact gehad op de organisatie. Organisatie X had in deze tijd een hoog verloop, namelijk 6,7% in 2015 en zelfs 10% in 2016. In 2015 was de werkdruk wel heel extreem maar ook voor deze veranderingen ervaarden medewerkers werkstress. Inmiddels is hier een positieve verandering in te zien, maar nog steeds is de werkdruk vrij hoog en leidt dit in de organisatie tot een probleem (Bron C, persoonlijke communicatie, 1 maart 2017).

Naast de veranderingen is een groot gedeelte van de medewerkers meerdere keren per jaar in het buitenland voor internationale beurzen. Vaak slapen medewerkers hier slecht, hebben last van het tijdverschil en ervaren een hoge werkdruk door de lange dagen en vele verantwoordelijkheden. Daarnaast wordt er veel verwacht van de medewerkers van organisatie X. De medewerkers van organisatie X worden als belangrijkste kapitaal van de organisatie gezien. Om deze reden is het van belang dat het management aandacht besteed aan de door medewerkers ervaren werkstress binnen de organisatie. Als de werkstress stabiel is en medewerkers en het management weten hoe zij hier mee om kunnen gaan, kan organisatie X met haar medewerkers het verschil in de markt maken. Anders komen meer medewerkers overspannen thuis te zitten en zullen medewerkers op den duur wellicht de organisatie verlaten (Bron A, persoonlijke communicatie, 15 maart 2017).

## 3.2 Doelstelling

In dit onderzoeksrapport wordt onderzocht wat organisatie X eraan kan doen om de ervaren werkstress van medewerkers te verminderen. Er wordt een literatuuronderzoek uitgevoerd en er vinden gesprekken en interviews plaats met medewerkers van drie aan dit onderzoek deelnemende afdelingen zodanig dat het rapport concrete aanbevelingen oplevert voor organisatie X. Deze aanbevelingen zorgen ervoor dat werkstress in de toekomst beter beheerst kan worden door de factoren die de werkstress veroorzaken te beïnvloeden.

## 3.3 Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:  
Werkstress is een maatschappelijk probleem. Ongeveer één op de drie medewerkers heeft te maken met een hoge werkdruk. Voor de organisatie is het van belang dit onderwerp op de agenda te zetten. Jaarlijks melden 150.000 tot 300.000 medewerkers zich ziek vanwege werkstress. Werkdruk is één van de veroorzakers van stress op het werk (Arboportaal, z.j.). Onderzoek naar werkstress wordt opgepakt omdat organisatie X waarde hecht aan goed werkgeverschap en omdat ongezonde werkdruk veel geld kost.

Hoe kan organisatie X ervoor zorgen dat de ervaren werkstress van medewerkers verminderd wordt?

## 3.4 Deelvragen

1) Wat is (werk)stress?   
2) Welke factoren hebben invloed op de ervaren werkstress?  
3) Wat zijn mogelijke stressinterventies?   
4) Welke mogelijkheden zien de medewerkers en het management van organisatie X om werkstress te verminderen?  
5) Met welke randvoorwaarden kan organisatie X rekening houden om de aanbevelingen succesvol te kunnen implementeren?

## 3.5 Afbakening

Het onderzoek wordt op verschillende vlakken afgebakend. De afbakening verhoogt de kans op een betrouwbaar en valide onderzoek.

*Doelstelling*Tijdens het onderzoek ligt de focus op het verminderen van de ervaren werkstress. Er wordt in kaart gebracht hoe het komt dat medewerkers werkstress ervaren, met welke factoren dit samenhangt en wat organisatie X uiteindelijk kan doen om de werkstress te verminderen. De focus zal voornamelijk gelegd worden op de ongezonde druk die tot werkstress kan leiden. De gezonde werkdruk wordt kort besproken in het theoretisch kader maar zal daarna niet meegenomen worden in het onderzoek. Daarnaast wordt er ook niet gekeken naar de gevolgen van werkstress. Ook worden individuele situaties van medewerkers die te maken hebben (gehad) met stressklachten niet meegenomen in het onderzoek. Er wordt enkel onderzocht hoe de ervaren werkdruk teruggedrongen kan worden.

*Doelgroep*Het onderzoek wordt verricht binnen organisatie X te Reeuwijk. Gezien de beschikbare tijd, zal het onderzoek, na de enquête, verricht worden voor een drietal afdelingen. De medewerkers die deelnemen aan het werkstressonderzoek zijn werkzaam op de afdelingen Inkoop (Productmanagers), Inkoop Backoffice, Design en Sales Support. De afdelingen die meegenomen worden in het onderzoek zijn de afdelingen die momenteel last hebben van werkstress en behoefte hebben aan een plan zodat zij hier beter mee om kunnen gaan. Er wordt gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

Tabel 3.1: *Eigenschappen en samenstelling teams*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Afdeling Inkoop (productmanagers) | Afdeling Inkoop (backoffice) | Afdeling Sales Support | Afdeling Design |
| Aantal man | 4 | 1 | 4 | 0 |
| Aantal vrouw | 3 | 7 | 21 | 4 |
| Gemiddelde leeftijd | 40 | 41 | 35 | 34 |
| Totaal op de afdeling | 7 | 8 | 25 | 4 |

*Aanleiding deelnemende afdelingen*De enquête is uitgezet naar alle medewerkers van organisatie X die werkzaam zijn in Reeuwijk. Naar aanleiding van de resultaten vanuit de enquête, worden drie afdelingen gekozen die deelnemen aan de interviews. De afdelingen die deelnemen aan het onderzoek zijn Inkoop, Design en Sales Support. Deze afdelingen hebben meerdere redenen aangegeven om deel te nemen aan het onderzoek. De afdeling inkoop geeft als reden om graag te willen leren omgaan met werkstress en om de vermoeidheid, irritaties en negativiteit beter onder controle te krijgen. De afdelingen Sales Support en Design geven de redenen verlichting van het werk, minder frustraties en een betere klantenbinding.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de theoretische verantwoording van het onderzoek centraal. Begrippen worden verduidelijkt en wetenschappelijke artikelen worden gebruikt om de deelvragen die onder het deskresearch vallen te kunnen beantwoorden. In bijlage V is een helder onderbouwde keuze van theorieën te vinden.

## 4.1 Belangrijkste begrippen

Een aantal begrippen vormen de leidraad van het onderzoek. Deze begrippen zullen steeds terugkomen. Omdat deze begrippen op elkaar kunnen lijken en om het voor u, als lezer, te verduidelijken worden de definities van deze begrippen hieronder toegelicht.

Tabel 4.1: *Belangrijkste begrippen*

|  |  |
| --- | --- |
| Begrippen | Definities |
| Stress | ’Stress treedt op wanneer het individu niet opgewassen is tegen de eisen die de situatie stelt’ (Lazarus, 1966 in Winnubst, 2004, p. 25). |
| Werkdruk | ‘Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren’ (Wiezer et al., 2012, p. 3) |
| Werkstress | ‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’ (Gaillard, 2003 in Schaufeli en Bakker, p. 25). |
| Determinanten | Determinanten zijn ook wel risicofactoren die werk gerelateerde psychische klachten kunnen veroorzaken (Wiezer et al., 2012). |
| Buffers tegen werkstress | Buffers zijn determinanten die de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten (Wiezer, 2012). |
| Stressoren | Stressoren zijn stressveroorzakers. Dit zijn ook wel te hoge werkeisen (Schaufeli, 2015). |
| Energiebronnen | ’Bij energiebronnen gaat het om aspecten van het werk die functioneel zijn om aan de eisen van het werk te voldoen, dan wel de groei en ontwikkeling van werknemers stimuleren’ (Schaufeli, 2015). |
| Regelmogelijkheden | Regelmogelijkheden is de mate waarin een werknemer zelf de (werkdruk gerelateerde) factoren om hem heen kan beïnvloeden (FNV, 2011). |

## 4.2 Wat is stress?

De afgelopen eeuw zijn er door vele onderzoekers verschillende stressanalyses gemaakt. Stress kan op verschillende manieren kan worden uitgelegd. Stress kan verwijzen naar een conditie of gebeurtenis maar ook naar de reactie van een individu in een bepaalde situatie (Bliese, Edwards en Sonnentag, 2017). Hieronder worden diverse theorieën aangehaald om de definities van stress, de stressniveaus en stressverschijnselen te kunnen beschrijven.

Schaufeli en Bakker (2013) stellen dat bij stress van buitenaf druk op iemand wordt uitgeoefend, wat zich kan uiten tot een gevoel van spanning (‘strain’ of stressreacties). Een stressor is de conditie die stress veroorzaakt. Indien de externe druk, als gevolg van te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, zo hoog is dat het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden ontstaat stress. De persoon is dan niet meer in staat om de hieruit voortkomende spanning te verminderen (Schaufeli en Bakker, 2013).

Oude hersenen in een moderne tijd  
Stress kan beschreven worden als levensreddende oerreactie. Ons lichaam reageert nog steeds zoals dat van de oermens die tijdens de oertijd in het oerwoud werd geconfronteerd met een oerdier. Onze oer hersenen worden in een fractie van een seconde geactiveerd, het hele lichaam wordt gemobiliseerd voor actie. Dit betekent dat het lichaam over gaat tot actie voordat we goed beseffen wat we doen. Deze reflexen worden vanuit de oerhersenen bestuurd. Door middel van hormonen zoals adrenaline gaat het hart sneller en krachtiger kloppen. Zuurstof en energie wordt efficiënter door het lichaam rond getransporteerd. Vitale organen zoals de hersenen, hart, nieren en longen krijgen hierbij voorrang (Compernolle, 2006).

Winnubst (2004) stelt dat stress zich manifesteert op vier niveaus: in ons doen (1), denken (2), voelen (3) en op lichamelijk niveau (4). Bij het eerste niveau, doen, kan het gaan om alcohol gebruik, meer roken, arbeidsverzuim, tonen van agressie, veroorzaken van conflicten, zelfverwaarlozing, slecht slapen of fouten maken op het werk. Het niveau denken heeft te maken met cognitieve stressreacties zoals concentratiestoornissen, obsessieve gedachten, blijven doormalen over een probleem, problemen met het geheugen en verstrooid zijn. Binnen ons gevoel kunnen emoties zoals woede, frustratie, angst, machteloosheid, depressie en wanhoop de overhand krijgen. Lichamelijke reacties kunnen zich uiten in knikkende knieën, gebonk van het hart in de keel en een bibberende stem (Winnubst, 2004).   
  
Compernolle (2006) beschrijft normale stressverschijnselen, stresssignalen en alarmsignalen. Zo kan stress ons een kick geven: het lichaam is klaar voor actie, het verstand werkt volledig, zintuigen reageren gevoelig en de concentratie is maximaal. Voorbeelden van positieve, kortdurende stress is bijvoorbeeld toegenomen alertheid, toegenomen concentratie, stimulans voor het hart en een groter uithoudingsvermogen. Indien de stress hoger oploopt kunnen stressreacties bijvoorbeeld een druk op de borst, rillerig gevoel of hartkloppingen zijn. Als deze stressverschijnselen te veel worden en na de stresssituatie aan blijven houden, dan worden dit belangrijke stresssignalen. Vermoeidheid is een normaal stressverschijnsel, chronische vermoeidheid daarentegen is een duidelijk signaal. De symptomen van alarmsignalen zijn een teken dat het lichamelijk en psychisch functioneren ernstig bedreigd worden. Deze alarmsignalen kunnen worden onderverdeeld in emotionele, lichamelijke en verstandelijke alarmsignalen. Bij emotionele signalen zijn angst, depressie en paranoia belangrijke kenmerken. Lichamelijke alarmsignalen kunnen bijvoorbeeld een hartinfarct, maagzweer of hyperventilatie zijn. Voorbeelden van verstandelijke alarmsignalen zijn onder meer verwardheid, werkverzuim of obsessies.

|  |
| --- |
| **Box 4.1 Stressreacties** Aukje Rekkers, specialist bedrijfszorg bij CZ, licht toe dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen lichamelijke, psychologisch sociale en fysieke stressreacties. Lichamelijke stressreacties zijn onder meer hoofdpijn, rugpijn, buikpijn, chagrijnig, ontevredenheid, hoge bloeddruk en zweten. Psychologisch sociale stressreacties zijn bijvoorbeeld mopperen en een kort lontje hebben. Bij fysieke stressreacties kan gedacht worden aan het niet meer kunnen filteren en nergens meer zin in hebben (zie bijlage III, analyseschema 2). |

Wat gebeurt er in het lichaam bij stress?  
In de bijnier wordt het hormoon cortisol aangemaakt. Cortisol helpt om de betekenis van een stressvolle situatie in te schatten en een handige strategie te verzinnen zodat een dreigend probleem opgelost kan worden. Als het cortisolniveau verder stijgt, wordt een tweede functie van het hormoon in werking gezet. Deze functie zorgt ervoor dat de gevonden oplossing van het probleem in het geheugen wordt opgeslagen zodat iemand voor een volgende keer weet wat te doen. Iemand past zich aan, wordt rustig en het cortisolniveau daalt. Het kan voorkomen dat de tweede functie van cortisol onder druk komt te staan en dat het niet lukt om het probleem op te lossen. Dit kan komen doordat iemand te onzeker is over de uitkomst van een actie. Als dit het geval is dan blijft het cortisol niveau hoog wat leidt tot lichamelijke gevolgen. Bij een hoge mate van cortisol komt iemand niet in zijn/haar diepste slaap terecht en die slaap is bedoeld om te herstellen (Tuenter en Rueb, 2016).

Het stressonderzoek en definities van werkstressPraagse arts en psycholoog Hans Selye heeft getoetst wat er gebeurt bij ratten indien zij met een placebo worden ingespoten. Een placebo is een onschadelijke stof. Echter, ondanks dat dit een onschadelijke stof is, vertoonden de ingespoten ratten lichamelijke afwijkingen. Hij constateerde aantasting van het maagslijmvlies, toename in volume van de bijnieren en schrompelen van lymfeklieren en thymus. De pijn en spanning van het vastgrijpen en de inspuitingen zouden volgens Selye wel lichamelijke veranderingen kunnen veroorzaken. Om dit te toetsen werden de ratten blootgesteld aan andere onaangename omstandigheden, zoals hoge en lage temperaturen, intense geluiden en onaangename elektrische stroomstootjes. In alle situaties ontstonden dezelfde lichamelijke afwijkingen. Hier begon het stressonderzoek (Compernolle, 2006).

De veranderingen die Selye (1956, in Compernolle, 2006) beschreef waren afwijkingen in het maagslijmvlies, gewichtsverlies en uitzetting van de bijnieren. Hij beschreef drie fysiologische fasen die iemand in een stressvolle situatie doorloopt, dit wordt het General Adaption Syndrome genoemd. In de eerste fase, de alarmfase, wordt de kort verminderde weerstand opgevolgd door een reactie zoals hartslag en bloeddruk. De tweede fase is de fase van aanpassing aan het volhouden van de verdedigingsreactie en hopelijk een succesvolle terugkeer naar een evenwichtige fase. Als de stress lang aanhoudt of als de verdedigingsreactie niet werkt, dan gaat iemand naar de derde fase. In de laatste fase vindt roofbouw op het lichaam plaats door het aan blijven houden van de stress, wat leidt tot ontregeling van interne fysiologische processen. De aanpassingsmechanismen van een persoon zullen in deze fase instorten en deze fase kan vergeleken worden met een burn-out fase (Compernolle, 2006).

Selye definieert stress als volgt:

‘Stress is de niet-specifieke reactie van het lichaam op iedere eis die aan haar wordt gesteld’ (Selye, 1956 in Winnubst, 2004, p. 23).

De opvattingen van Selye komen overeen met de opvattingen van Cannon, een andere pionier op het gebied van stress. Cannon (1929, in Winnubst, 2004) had het al snel over een ‘vecht of vlucht’ reactie. Hierbij wordt de nadruk voornamelijk gelegd op aanpassing na verstoring van het fysiologische evenwicht. Na een bedreigende prikkel volgen vaak de aanpassing en het herstel. Als de grenswaarden overschreden worden treedt er blijvende schade op. In het stressonderzoek komt duidelijk naar voren dat er twee manieren van reageren zijn: vechten of vluchten (Cannon, 1929, in Winnubst, 2004).

Gaillard (2006) stelt dat gezonde stress niet veel tijd nodig heeft om te verdwijnen, zodat het menselijke lichaam weer snel herstelt. Gezonde stress brengt het menselijke lichaam in staat van paraatheid. Het zorgt ervoor dat de bloeddruk en de hartslag stijgen. Zuurstofrijk bloed stroomt naar de spieren, het hart en de hersenen, waardoor adrenaline vrijkomt die brandstof levert voor de spieren. Spieren zullen zich spannen, de ademhaling gaat sneller en het bloed trekt weg uit het gezicht. Het lichaam wordt in een fractie van een seconde gereed gemaakt voor actie (Gaillard, 2006).

Gaillard (2003) heeft de volgende definitie voor werkstress opgesteld:  
  
‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’ (Gaillard, 2003 in Schaufeli en Bakker, p. 25).

|  |
| --- |
| **Box 4.2 Stress als overkoepelende term** Professor en Gezondheidspyscholoog Margot van der Doef ziet stress als een soort overkoepelende term: predictoren, consequenties of het hele proces. Predictoren: stressoren, consequenties: strain. Veel onderzoekers stellen dat stress de consequenties zijn (klachten) en andere onderzoekers zeggen dat dit voor de werksituatie is (stressoren) en hulpbronnen. Werkstress is een combinatie van een hoge belasting: emotioneel of kwantitatieve hoeveelheid (zie bijlage III, analyseschema 2). |

Lazarus (1966, in Winnubst, 2004, p. 25) stelde dat het niet de levensgebeurtenissen zijn die tot stressreacties leiden, maar dat de interpretatie van gebeurtenissen de doorslaggevende factor is. Lazarus hanteert het kernbegrip ‘appraisal’ wat inschatting, waardering en interpretatie betekent. Hij licht toe dat stress ontstaat op het moment dat een individu een situatie als bedreigend ziet (primaire inschatting) en ziet dat de mogelijkheden om deze situatie met een leidinggevende te kunnen bespreken tekortschieten (secundaire inschatting). Het individu is dan niet meer in staat om de spanning die hieruit komt te verminderen.

Lazarus definieert het begrip stress als volgt:

‘Stress treedt op wanneer het individu niet opgewassen is tegen de eisen die de situatie stelt’ (Lazarus, 1966 in Winnubst, 2004, p. 25).

Coping (ook wel stresshantering genoemd) is de weg die iemand neemt bij moeilijkheden. Lazarus (1991, in Winnubst, 2004) maakt onderscheid tussen directe actie en palliatieve, verlichtende handelingen. Het doel van directe actie is dat de bron van stress aangepakt wordt. Hierbij moet de dreiging, schade of blokkering verdwijnen en de handeling is hier direct op gericht. Een gestrest individu kiest voor palliatieve (verlichtende) technieken als hij de bron van stress niet wil aanpakken maar stressreacties wil verzachten of afzwakken. Het onderzoek naar de copingstijl van Lazarus is niet meer weg te denken. Uit het onderzoek blijkt dat actieve coping gezonder is dan de palliatieve coping.

Siegrist (1996, in Schaufeli en Bakker, 2013) definieert werkstress als een relatief grote inspanning in verhouding tot de beloning die daartegenover staat. De mate van over-betrokkenheid is een aspect van werkstress. Hierbij gaat het om streberig gedrag, moeite om het werk van zich af te zetten en behoefte aan goedkeuring en waardering.

Gedurende het onderzoek zal de definitie van Gaillard aangehouden worden. De definitie van Gaillard sluit aan op de definitie van Lazarus omdat ook deze definitie bevestigt dat stress vooral ontstaat indien de werknemer niet meer kan voldoen aan de hoge verwachtingen. De keuze voor de definitie van Gaillard is omdat hij het specifiek heeft over werkstress; de overige definities hebben het in het algemeen over stress. Om het voor u, als lezer, te verduidelijken, gaat het om de volgende definitie:

*‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’ (Gaillard, 2003 in Schaufeli en Bakker, p. 25).*

## 4.3 Factoren werkstress

Werkstress wordt zowel veroorzaakt door factoren op het werk als door factoren in de privé omgeving. Dit betekent dat organisaties niet op alle factoren invloed hebben, maar inzicht in relevante factoren geeft ten minste besef van de factoren die beïnvloedbaar zijn zodat een ongezonde balans bij medewerkers voorkomen kan worden (CZ, z.d.)

Organisatorische bronnen van stress  
Compernolle (2006) stelt dat de belangrijkste organisatorische bronnen van stress een inadequate taakomschrijving, verantwoordelijkheid voor mensen (teveel of te weinig), slechte onderlinge relaties, geringe voorspelbaarheid en beïnvloedbaarheid van de organisatie, gebrek aan sociale steun en overuren zijn. Bij een taakomschrijving is het van belang dat een medewerker zijn positie in de organisatie of afdeling kent. Als een medewerker niet precies weet wat de organisatie en collega’s van hem of haar verwachten en niet weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn, dan ontstaat dubbelzinnigheid en onzekerheid. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor mensen, krijgen makkelijker te maken met negatieve stress dan medewerkers die verantwoordelijk zijn voor machines of geld. Ingenieurs worden opgeleid om met ‘hardware’ om te gaan, hier kozen zij voor. In een leidinggevende functie moeten zij omgaan met ‘peopleware’ en eventuele emoties, irrationaliteit en intuïtie. Hier hebben mensen in het begin van de studie niet voor gekozen en zijn hier nauwelijks in getraind.

Relationele factoren wegen zwaar door in de stressbalans. De relatie met de baas lijkt van grootste belang. Zorg en steun van de baas, aanmoediging en positieve feedback zijn belangrijk voor het rendement, maar zeker ook voor de gezondheid van de meeste medewerkers. Voorspelbaarheid en beïnvloedbaarheid van een werksituatie zijn cruciaal voor het ontstaan van negatieve stress. Sociale steun heeft een grote positieve invloed op veerkracht en gezondheid. Sociale steun bevordert de gezondheid in het algemeen, maar met name in stresssituaties. Familie, het gezin en de partner zijn de belangrijkste bronnen van sociale steun. Het ervaren van steun heeft een aantoonbaar en meetbaar effect op de neurobiologische balans in stresssituaties. Overdreven reacties middenin de stresssituatie worden getemperd en het herstel na afloop wordt bevorderd. Tot slot is het maken van overuren een belangrijk alarmsignaal. Er is dan een relatie tussen veel overuren en ziekte van medewerkers. Langer werken dan veertig uur per week levert vaak ook een lager rendement op (Compernolle, 2006).

Werkomstandigheden  
Het vervagen van lijnen tussen werk en niet-werk geven ook vaak stress. Mensen zijn vaak in hun hoofd continue bezig met het werk. Daarnaast kunnen werkomstandigheden zoals bijvoorbeeld geluiden ook tot stress leiden. Uit het onderzoek van Laird (in Bliese, Edwards en Sonnentag, 2017) bleek dat intensief geluid lichamelijke klachten kan veroorzaken. Hij kwam tot de conclusie dat hoe meer intensieve geluiden er zijn, hoe meer verstijfde spieren mensen krijgen in hun nek en benen. Hoge eisen stellen aan medewerkers die weinig verantwoordelijkheid krijgen en weinig veiligheid hebben zijn ook factoren die tot stress kunnen leiden. Daarbij kunnen milieurampen (bijvoorbeeld gasexplosies) ook zorgen voor stress. Het ongeluk bij Chernobyl in Rusland (vrijkomen van stralingen) is hier een voorbeeld van: dit ongeluk heeft een negatief effect gehad op de omgeving. Veel mensen zijn hierbij omgekomen en zelfs tientallen jaren na het ongeluk worden er nog kinderen geboren met afwijkingen. In gebieden waar gevaarlijke situaties ontstaan (zoals bij Chernobyl) vindt vaak een hoog niveau van stress plaats (Bliese, Edwards en Sonnentag, 2017).

Veranderingen in de maatschappij  
Bliese, Edwards en Sonnentag (2017) stellen dat veranderingen in de maatschappij van invloed zijn op mensen. In de Journal of Applied Psychology beschrijven zij dat er in een eeuw tijd (tussen 1917 en 2017) veel is gebeurd. De grote beurscrash, van 1929, in Amerika is hier een voorbeeld van. Het ging slecht met de economie, er waren weinig toekomstmogelijkheden en er was veel banenverlies. Ook zijn grote historische gebeurtenissen zoals de eerste en tweede wereldoorlog, Korea oorlog, Vietnam oorlog, en het uit elkaar gaan van de Sovjet-Unie voorbeelden van gebeurtenissen die invloed hebben en waardoor mensen stress kunnen ervaren.

Arbeidsinhoud  
Instituut Werk en Stress (2008) stelt dat arbeidsinhoud zoals de hoeveelheid werk, het werktempo, vrijheid om het werk zelf in te richten, ontplooiingsmogelijkheden, duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden en rechtvaardige beloning en besluitvorming belangrijke factoren zijn voor werkstress. Ook beschikbare sociale ondersteuning is een factor om aan de taakeisen het hoofd te kunnen bieden. Denk hierbij aan de wijze van leidinggeven en de relatie met collega’s. Deze sociale ondersteuning kan uit andere bronnen dan vanuit de werksituatie komen, zoals de privé situatie. Een volgende factor kan beschikbare materiële middelen zijn. Zo is het van belang dat de aanwezige apparatuur en beschikbare ruimtes voldoende geschikt/functioneel zijn.

Stressoren kunnen onderverdeeld worden in fysieke arbeidsomstandigheden zoals lawaai en temperatuur, taakkenmerken zoals afwisseling, werkdruk en regelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden zoals beloningsaspecten en carrièremogelijkheden, sociale aspecten van de arbeidssituatie zoals relatie met collega’s, manier van leidinggeven (Schaufeli en Bakker, 2013).

|  |
| --- |
| **Box 4.3 Omgaan met werkdruk en werkstress**Margot van der Doef benoemt dat goede sociale steun, een goed salaris, een goede waardering, werkende systemen en feedback allemaal bijdragen aan dat een individu om kan gaan met werkstress. Betrokkenheid is in principe positief, maar in combinatie met hoge werkdruk kan het wel problemen opleveren. Betrokken medewerkers zullen een stapje harder lopen en gaan vaak over de eigen grens heen. Zo zullen zij vaker overuren draaien en leggen de focus op het werk. Het kan voorkomen dat medewerkers dan zelfs geen energie meer hebben om een avondje iets met vrienden te gaan doen en zij komen dan in een negatieve spiraal terecht. Compensatie – meer tijd in werk investeren, onvoldoende herstel tijdens en buiten het werk (zie bijlage III, analyseschema 2). |

Taboe werkstress  
Binnen organisaties is het vaak een taboe om toe te geven dat men last heeft van (werk)stress. Medewerkers en managers kunnen bijvoorbeeld vrezen zwak te worden als ze openlijk zouden toegeven dat zij last hebben van stress. Ook aarzelen veel managers om trainingen te volgen op het gebied van stressmanagement. De voornaamste reden hiervan is dat medewerkers dit kunnen interpreteren als een teken van zwakte. Het besef dat dit eigenlijk juist een teken van sterkte is, dringt vaak onvoldoende door. Trainingen over stressmanagement vereisen veel aandacht en inzet. Deze trainingen helpen niet voor iedereen: medewerkers die al overspannen zijn hebben eerder counseling of therapie nodig dan een training stressmanagement (Compernolle, 2006).

Uit onderzoek van arbeids- en gezondheidsdienst Human Capital Care is gebleken dat medewerkers over het algemeen niet snel toegeven als zij last hebben van werkstress. Zo zijn zij bang dat dit gevolgen heeft voor hun carrière of zien zij dit zelfs als falen. Medewerkers werken vaak veel te lang door, totdat het echt niet meer gaat. Dan kunnen plotseling klachten ontstaan en melden medewerkers zich ziek met een fysieke klacht of griep als reden. Het komt vaak voor dat de bedrijfsarts of huisarts tijdens het consult doorvraagt en dat stress de werkelijke oorzaak van hun klachten en uitval blijkt te zijn. Figuur 4.1 geeft landelijk het verschil weer tussen verzuimredenen van medewerkers en verzuimoorzaken van de bedrijfsarts (CZ, z.j.).



Stress Beliefs - Als factor voor meer of minder stressklachten  
Gezondheidspsychologe Kelly McGonigal beschrijft in haar boek dat stress geen kwaad kan en dat stress iemand krachtiger, slimmer en gelukkiger kan maken, als je er maar goed mee om weet te gaan. Daarnaast vertelt zij in haar TED Talk (genaamd ‘’How to make stress your friend’’) hoe mensen voordeel kunnen halen uit een stressvol bestaan. Haar filmpje is dan ook al meer dan negen miljoen keer bekeken (McGonigal, 2015).  
  
Aan het begin van de carrière van Kelly McGonigal probeerde zij mensen te overtuigen dat stress slecht is voor iemands gezondheid. Later is haar mening hierover bijgesteld: zo ziet zij stress niet als iets slechts maar stress op een positieve manier benaderen kan juist een voordeel zijn. Een onderzoek naar stress waar 30.000 Amerikanen aan deelnamen, wijst uit dat stress alleen slecht is als mensen dit zelf gaan geloven. Het op een juiste manier omgaan met stress kan iemand juist helpen gezonder te maken (TED, 2013).  
McGonigal licht toe dat deze onderzoekers deelnemers vroegen hoeveel stress zij het afgelopen jaar hebben ervaren en of zij stress als slecht ervaren. Mensen die stress als iets slechts zien en veel stress ervaren hebben een grotere kans op ziekten en overlijden. De kans op overlijden neemt dan toe met 43%. Daarnaast wijst het onderzoek uit dat mensen die stress als iets positiefs ervaren minder kans op ziekten en overlijden hebben. Dit is zelfs minder dan mensen die aangaven weinig stress te hebben. Het is belangrijk om stress niet te negeren en om vooral dingen te doen die iemand als een uitdaging ziet: ondanks dat dit stressvol kan zijn, toch met beide handen aanpakken als dit voor iemand een toegevoegde waarde heeft (TED, 2013).  
  
Psychologe Crum en haar collega’s hebben de Stress Mindset Measure ontwikkeld om te testen hoe mensen tegen stress aankijken. Dit hebben zij gedaan door middel van twee uitspraken, namelijk 1) Stress is schadelijk en 2) Stress is versterkend. De eerste mindset komt verreweg het meeste voor. Crum en haar collega’s stellen dat de meeste mensen enige waarheid in beide mindsets zien, maar dat zij toch denken dat stress eerder schadelijk dan nuttig is. Diverse Amerikaanse enquêtes bevestigen dit. Zo bleek uit de enquête van Robert Wood Johnson Foundation in 2014 dat 85% van de Amerikanen het eens is met dat stress een negatieve impact heeft op de gezondheid, gezinsleven en werk. Later volgde een enquête van de American Psychological Association waar de meeste mensen hun stressniveau als ongezond zien (McGonigal, 2015).  
  
Toch zijn er ook aanwijzingen dat stress als iets goeds gezien kan worden. Crum heeft onderzoek gedaan naar een positieve kijk op stress. Uit haar onderzoek blijkt dat stressmindsets krachtig zijn omdat ze niet alleen van invloed zijn op hoe iemand denkt, maar ook op wat iemand doet. Als iemand stress als iets schadelijks ziet, dan is stress iets wat moet worden vermeden. Een stressgevoel is dan een signaal om aan de stress te proberen te ontsnappen. Zij kunnen geneigd zijn om zich te onttrekken aan de oorzaak van stress in plaats van deze aan te pakken en te ontsnappen aan de stress door het nuttigen van alcohol of andere middelen. Mensen die geloven dat stress nuttig kan zijn, zijn eerder geneigd om te zeggen dat zij proactief met stress omgaan. Zo kunnen zij geneigd zijn om te accepteren dat een stressvolle situatie reëel is en stappen nemen om de bron van de stress de baas te worden, weg te nemen of te veranderen (McGonigal, 2015).  
  
Vaak gaat het bij stress over een ongezonde druk: teveel spanning. Alec Serlie, onderzoeker aan de Erasmus Universiteit, stelt dat stress niet altijd slecht hoeft te zijn. Bewustwording en leren omgaan met stress zijn van belang om verzuim te voorkomen. Stress is nu eenmaal niet altijd te vermijden (Rendement, 2014).   
Daarnaast stelt Winnubst (2004) dat stress samenhangt met het leven en dat een leven zonder stress niet denkbaar is. Het gaat er om hoe er met de stress wordt omgegaan. Zo kunnen we ons door allerlei ingrijpende gebeurtenissen laten neerdrukken maar stress kan ook een kans bieden om te groeien.

Figuur 4.1: *Verzuim* (Overgenomen van CZ, z.j.).

WEB-monitor van Schouten en Nelissen  
De WEB-monitor van Schouten en Nelissen (z.j.) meet de invloed van stressoren en energiebronnen die een bewezen voorspeller zijn van bevlogenheid. Werkstressoren, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en stressreacties worden met de WEB-monitor in kaart gebracht.

Mogelijke oorzaken van werkstress  
Volgens Tuenter en Rueb (2016) stelt hoogleraar arbeidspsychologie Toon Taris dat gebrek aan sociale steun een andere risicofactor is. Hij benoemd dat het niet kunnen klagen bij collega’s hier een voorbeeld van is. Een leidinggevende heeft niet altijd door hoe hard iemand werkt en geen waardering krijgen voor dat harde werk zorgt vaak voor onzekerheid. Daarnaast is gebrek aan onafhankelijkheid en controle ook belangrijk. Iemand die zijn werktempo en carrière kan bepalen, heeft hier ook meer grip op (Tuenter en Rueb, 2016).

|  |
| --- |
| **Box 4.4 Stress als risico**Professor en psycholoog Bart Verkuil (tevens bekend van het NPO programma Sophie in de mentale kreukels) stelt dat stress een risico is indien mentale en fysieke problemen worden ontwikkeld. Een beetje stress is gezond maar langdurige stress is een risico omdat het systeem dan zo lang onder druk staat dat processen in het lichaam ontregeld raken. Indien iemand stress ervaart volgt een stressreactie. De hartslag gaat dan omhoog en iemand maakt zich klaar om te vechten/vluchten. Op dit moment wordt het hormoon cortisol vrijgemaakt. Als de stress lang aan blijft houden kan dit leiden tot mentale en fysieke gevolgen (zie bijlage III, analyseschema 3). |

Gedachten  
Volgens Compernolle (2006) leiden ‘’stress veroorzakende gedachten’’ tot stress. Dezelfde stresssituatie kan door diverse personen verschillend opgevat worden (irrelevant, als een bedreiging, als een uitdaging, als een gevaar, als een bron van agressie of als een bron van plezier). Deze gedachten veroorzaken veel stress omdat mensen vaak denken dat deze gedachten werkelijkheid zijn. Mensen die denken dat ze gezond zijn, zullen ook langer gezond blijven. Zelfs mensen die vechten tegen een ernstige ziekte zoals kanker, blijven langer gezond als ze maar overtuigd zijn van hun eigen veerkracht.  
  
Evolutie van de stressrespons  
Stress zit dus voornamelijk in ons hoofd. In de diepte van onze hersenen zitten hele oude delen. Deze hersenen zijn miljoenen jaren geleden ontwikkeld in dieren, lang voordat sprake was van de mens. Reptielen ontwikkelden meer dan 500.000 jaar geleden een zogenaamde hersenstam, zoogdieren ontwikkelden 200.000 jaar geleden een limbisch systeem en 250.000 jaar geleden ontstond bij de mensapen en mensen de neo-cortex (mensachtige hersenen). Deze hersenen zorgen ervoor dat we bewust kunnen denken, bevrediging van oerbehoeftes kunnen uitstellen en emoties kunnen interpreteren. De linkerhelft van ons lichaam wordt aangestuurd door de rechterhelft van onze hersenen en andersom. De linkerhersenhelft is meer gespecialiseerd in analytisch denken, detailwaarneming, verbale intelligentie, redenen, logica en grammatica. De rechterhersenhelft is meer bezig met overzicht, intuïtie, het non-verbale, gevoelsmatig reageren, inzicht en ruimtelijk inzicht. Uit onderzoek blijkt dat de ene helft van de hersenen overwicht heeft over de andere. Mensen met een meer ontwikkelde rechterhelft zullen in moeilijke situaties meer intuïtief reageren en meer stress ondervinden als deze analytisch moeten worden aangepakt. Het voorbereiden van het brein gaat het beste aan de top van de curve, onder veel spanning. Creatieve oplossingen komen pas als het probleem losgelaten kan worden (Compernolle, 2006).   
  
’There is nothing either good or bad, but thinking makes it so’ - Shakespeare (in Good Reads, 2017).

## 4.4 Stressinterventies

Mindfulness  
In een wetenschappelijk artikel van Robins, Keng, Ekblad en Brantley (2012) wordt mindfulness beschreven als ‘het bewustzijn dat naar boven komt door aandacht te geven aan het doel, in het hier en nu, en niet-oordelend naar het ontvouwen van de ervaring op het moment’. Mindfulness Based Stress Reduction heeft een significante afname van maatregelen aangetoond van algemene psychologische nood of negatieve invloed, en op meer emotiemaatregelen zoals angst, depressie en woede. Het is mogelijk dat participatie in Mindfulness Based Stress Reduction en soortgelijke programma’s die de dagelijkse mindfulness praktijk betreffen, leiden tot een toename van stabielere karakter eigenschappen. Verhoogde mindfulness kan ook leiden tot een vermindering van cognitieve fouten als gevolg van onoplettendheid of afwezig bewustzijn. Verbeteringen (dankzij Mindfulness Based Stress Reduction) op het vlak van angst, depressie, woede of andere emoties, zouden in het algemeen kunnen leiden tot verbeterde bekwaamheden in emotievaardigheden. Specifiek zou dit kunnen leiden tot een groter vermogen of bereidheid om te gaan met negatieve emoties in plaats van te proberen deze te onderdrukken of te vermijden. Een acht wekelijks mindfulness trainingsprogramma kan zorgen voor een verhoogd bewustzijn in het dagelijks leven. De wetenschap heeft aangetoond dat mindfulness werkt om stress te verminderen. Ook wetenschappers Nykliček en Kuijpers (2008) bevestigen dit in hun onderzoek.

Stressmanagement programma’s  
Bakker, Dijkstra en Van der Klink (2010) stelt dat diverse stressmanagement programma’s kunnen worden ingezet om stress te verminderen. Er kan gedacht worden aan een timemanagement training om een betere planning van het werk te maken in relatie tot de beschikbare tijd, trainingen op het gebied van stressherkenning en het herkennen van de eigen lichaamstaal en die van anderen, trainingen op het gebied van het vergroten van assertiviteit en feedback leren geven en ontvangen, leren om minder over eigen grenzen heen te gaan en leren nee te zeggen. Ook ontspanningsoefeningen zoals relaxatietherapie en mindfulness kunnen ingezet worden net als loopbaanbegeleiding waarbij een analyse wordt gemaakt of iemand op de juiste werkplek zit (een verkeerde beroeps- of werkplekkeuze kan een belangrijke stressbron zijn).

Biofeedback  
Daarnaast kan biofeedback ook ingezet worden als stressinterventie. Dit is een methode waarbij lichaamssignalen gemeten worden. Er wordt als het ware een spiegel voorgehouden om te kijken wat er in het lichaam gebeurt. Deze feedback geeft inzicht in de manier waarop het lichaam reageert op spanning en ontspanning. Deze training zorgt ervoor dat de eigen lichaamssignalen herkend en beheerst worden (De Verstegen Kliniek, 2014).

Cognitieve gedragsinterventies  
Uit diverse meta-analysen zijn positieve effecten van cognitieve gedragsinterventies op psychologische gezondheid vastgesteld. Positieve effecten zijn bijvoorbeeld toename van zelfvertrouwen, competentie, coping vaardigheden en een afname van stress, burn-out, psychosomatische klachten en psychische gezondheid. Ook werd vastgesteld dat cognitieve gedragstherapie een klein maar positief effect heeft op de kwaliteit van de werkcontext, namelijk het verminderen van taakeisen en het toenemen van controlemogelijkheden en energiebronnen (Van der Klink et al., 2001, in Oerlemans, 2013).

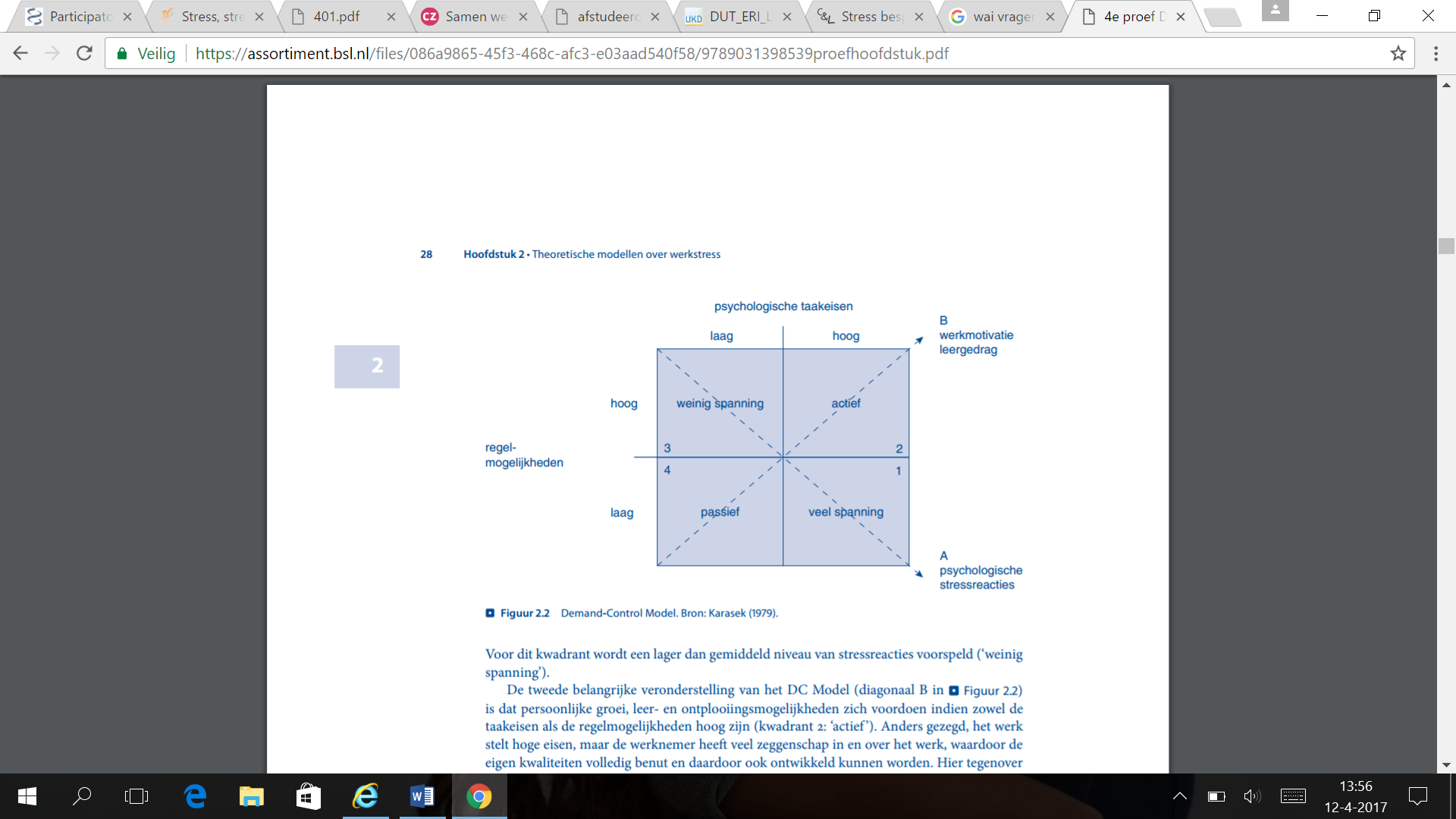
Onderzoek toont aan dat bepaalde therapeutische antistress interventies (zoals relaxatie, biofeedback, conditioneringstechnieken en visualisatietechnieken) een positieve invloed kunnen hebben op de gezondheid. Onze subjectieve evaluatie van een bepaalde situatie heeft een duidelijke invloed op onze veerkracht (Compernolle, 2006).

CONCEPTUELE MODELLEN  
In dit subhoofdstuk worden conceptuele modellen m.b.t. werkstress benoemd. Voor het onderwerp werkstress zijn diverse onderzoeken uitgevoerd met daar bijhorende theorieën en conceptuele modellen. In tabel 4.1 worden vijf bruikbare conceptuele modellen getoond. Twee van de vijf modellen worden nader toegelicht. Om ruimte te besparen en niet over het maximum aantal toegestane pagina’s heen te gaan is er een bewuste keuze gemaakt om slechts twee modellen toe te lichten. De conceptuele modellen die toegelicht worden zijn het Demand Control Model van Karasek en het Werkdrukmodel van TNO. Deze gehanteerde modellen geven het scherpste beeld van de werkstress dat ervaren wordt binnen organisatie X en zullen gebruikt worden in het verdere onderzoek.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Conceptueel model | Ontwikkeld in | Ontwikkeld door | Focus op |
| Demand Control Model | 1979 | Robert Karasek | Psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden |
| Demand Control Support Model | 1988 | Johnson & Hall | Psychologische taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun |
| Job Demands- Resources Model | 1990 | Arnold Bakker en Willem Schaufeli | Psychologische taakeisen en energiebronnen |
| Demand- Induced Strain Compensation Model | 2001 | Jan de Jonge en Christian Dormann | Taakeisen, hulpbronnen en herstel |
| Model werkdruk | 2012 | TNO | Determinanten, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers |

Tabel 4.1: *Overzicht van conceptuele modellen*

1. DEMAND- CONTROL MODEL  
In het Demand Control model van Karasek (in Schaufeli en Bakker, 2003) worden twee kenmerken op werk gezien als belangrijke determinanten van de gezondheid en het welbevinden van werknemers: psychologische taakeisen en regelmogelijkheden. Amerikaanse architect en socioloog Karasek definieert psychologische taakeisen als psychologische stressoren in de werkomgeving zoals grote tijdsdruk en hoog werktempo. Hierbij gaat het niet alleen om de hoeveelheid werk maar ook om de complexiteit. Regelmogelijkheden gaat over de controle van een werknemer over zijn taken en gedrag: hoe voert iemand zijn werk uit, in welk tempo en in welke volgorde. Psychologische taakeisen en regelmogelijkheden hebben invloed op twee psychische processen.



Figuur 4.1: *Demand Control Model.*(Overgenomen van Schaufeli en Bakker, 2003).

2. MODEL WERKDRUK  
Werkdruk heeft niet enkel te maken met taakeisen zoals moeilijk en/of veel werk maar het gaat ook om de mogelijkheden die medewerkers hebben om het werk goed uit te kunnen voeren (regelmogelijkheden). Er zijn diverse determinanten van werkdruk te benoemen. Determinanten verhogen de taakeisen en/of verminderen de mogelijkheden om het werk goed uit te kunnen voeren. Volgens het werkdrukmodel van TNO (2012) kunnen determinanten in drie categorieën worden ingedeeld, namelijk: determinanten in de inhoud en organisatie van het werk, determinanten in de context van het werk en in regelmogelijkheden. Buffers (bijvoorbeeld sociale steun) zorgen ervoor dat een medewerker met werkdruk minder snel stressklachten zal ontwikkelen. Naast werk gerelateerde determinanten zijn er ook individuele factoren die werkdruk kunnen beïnvloeden (Wiezer et al., 2012).

Figuur 4.2: *Model werkdruk* (Overgenomen van Wiezer et al., 2012).



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK  
**Rabobank**Rabobank verlangt grote prestaties van haar medewerkers waarbij resultaatgerichtheid en ondernemingsgezindheid centraal staan. In het beleid van de Rabobank neemt vitaliteit van medewerkers een belangrijke positie in. Een online training mindfulness leidt tot minder stress, een beter welbevinden en een meer mindful leven. Rabobank verrichtte daarom een pilot en deze pilot heeft tot positieve resultaten geleid. De online training mindfulness kwam op een maandagochtend op het intranet van de Rabobank te staan. De volgende ochtend waren er al meer dan 100 aanmeldingen voor de training mindfulness. Medewerkers hebben tijdens de training vooral geleerd kalm te blijven door ervoor te zorgen dat gedachten niet met hem/haar op de loop gaan. Hierdoor hebben medewerkers meer energie en minder snel last van stress (HR Praktijk, z.j.).   
  
HR Praktijk (z.j.) stelt dat een mindfulness training enerzijds actief inzet op het beheersen van stressklachten maar anderzijds kan dit ook leiden tot meer welbevinden, creativiteit en een betere prestatie. De training is gebaseerd op het bewezen Mindfulness-Based Stress Reduction programma uit Amerika en wordt aangeboden door My Daily Lifestyle. Het gaat hier om een training van acht weken die medewerkers helpt om te gaan met stress. Gedeeltelijk zijn dit korte oefeningen die in de werksituatie uitvoerbaar zijn en gedeeltelijk komen er wat langere trainingen voorbij die ook thuis gedaan kunnen worden.   
  
Uit de evaluatie van de pilot van de Rabobank komt terug dat deelnemers minder stress ervaren en meer rust in het hoofd hebben. De deelnemers krijgen voor, na en zes maanden na de training drie onderzoeksvragenlijsten over stress, welbevinden en hoe mindful iemand leeft. Bij alle vragenlijsten was een significante verbetering te zien (HR Praktijk, z.j.).   
  
*Effect interventie Rabobank op aspecten uit werkdrukmodel TNO*Het praktijkvoorbeeld van de Rabobank is zichtbaar bij verschillende aspecten binnen het werkdrukmodel van TNO. Enerzijds binnen de taakeisen van de werkinhoud en anderzijds binnen de gevolgen. Bij de taakeisen van de werkinhoud worden de tijdsdruk en hoeveelheid werk genoemd. De mindfulness training leert medewerkers beter met werkdruk om te gaan. Hierdoor zullen zij meer ontspannen omgaan met de tijdsdruk en werkhoeveelheid. Daarnaast zullen medewerkers door de mindfulness training minder stress ervaren en dus minder snel last krijgen van belasting verschijnselen. Op de lange termijn kan dit uitval voorkomen.  
  
**Schuberg Philis**Schuberg Philis is het eerste IT bedrijf dat de European Good Practices Award for stress reduction at work heeft gewonnen. Deze prijs is op 3 mei 2014, door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher, tijdens de nationale ‘Check your work stress week’ toegekend. Zij wonnen deze prijs omdat de bedrijfscultuur ervoor gebouwd is om ervoor te zorgen dat de medewerkers werken in een stressvrije omgeving. De organisatie vindt het belangrijk dat medewerkers eigen beslissingen nemen en eigen beloftes aan de klanten kunnen doen. Als gevolg daarvan ervaren medewerkers vrijheid en autonomie die ze niet krijgen als een last, maar als extra controle op het werk. Binnen Schuberg Philis leidt dit tot hoge klanttevredenheid en 100% beschikbaarheid voor de eigen IT systemen (Schuberg Philis, 2015).   
  
Schuberg Philis (2015) trekt jaarlijks ongeveer een kwart van haar winst terug in het welzijn van personeel en families. In 2013 werd zo’n €1.481.000 besteed aan praktische faciliteiten voor personeel zoals een huisarts, fysiotherapeut, het aanmoedigen van sport, een eigen restaurant met verse organische en seizoensgebonden producten. Ook hebben medewerkers veel vrijheid voor research & development en het verkennen van toekomstige beloftes. Hierdoor blijft de organisatie gezond en wordt voorkomen dat de werkdruk omslaat in werkstress. Schuberg Philis heeft een laag ziekteverzuim, namelijk 0,9% in 2013 tegen gemiddeld 3,8% in de IT sector.   
  
Philip Dries licht toe dat gelijkwaardigheid een belangrijke sleutel is om succesvol samen te werken. Binnen Schuberg Philis hebben zij het niet over werknemers, maar over collega’s; of het nu gaat om een engineer of een directeur. Zo vinden zij hiërarchie een verkeerd signaal als een groep mensen met talent mooie dingen willen doen. Schuberg Philis werkt met directe lijnen. Elke klant heeft een eigen team waarin alle rollen zijn vertegenwoordigd om te zorgen voor een tevreden klant. Het gaat er om dat de beloftes nagekomen worden. De code is dan ook: zeg wat je doet, doe wat je zegt. Doordat iemand zelf een belofte maakt, levert dit werkdruk op maar geen werkstress. Stress krijgen mensen vaak van conflicten, frustratie en woede over onrealistische doelstellingen (Schuberg Philis, 2014).   
  
*Effect interventie Schuberg Philis op aspecten uit werkdrukmodel TNO*De wijze van werken van Schuberg Philis is een goed voorbeeld van hoe de aspecten uit het werkdrukmodel van TNO tot positieve resultaten hebben geleid. De sociale organisatiecultuur en de niet hiërarchische stijl van leidinggeven zijn positieve aspecten binnen de taakeisen in de werkcontext. Binnen de regelmogelijkheden van het werkdrukmodel hebben met name de autonomie van de werknemers en de participatie in besluitvorming een positieve invloed op de werkbeleving van de werknemers en dit verlaagt het stressniveau.

|  |
| --- |
| **Box 4.5 Praktijkvoorbeeld Desso** Joris Bressers (HR Manager van Desso) stelt dat de afgelopen jaren meerdere medewerkers zijn uitgevallen. Desso heeft een drietal preventieve interventies op het gebied van werkstress, namelijk: trainingen op het gebied van timemanagement, trainingen omgaan met perfectionisme en yoga-workshops. Medewerkers kunnen zich hier vrijblijvend voor inschrijven en aan deelnemen onder werktijd. Desso werkt al jaren samen met een bedrijfspsycholoog; de bedrijfspsycholoog helpt Desso reactief (als medewerkers daadwerkelijk zijn uitgevallen). Ook hebben zij een trainer ingehuurd die door middel van workshops van 3-4 uur medewerkers bewust maakt van de signalen van werkstress en hen richtlijnen geeft om de werkstress in de hand te houden. De ervaringen van Desso wijzen uit dat medewerkers bij de directe ondersteuning van een bedrijfspsycholoog veel sneller en beter terugkomen dan wanneer zij vertrouwen op de reguliere gezondheidszorg (zie bijlage IV, analyseschema 1). |

## Randvoorwaarden voor succesvolle implementatie

Passionned Group (2017) noemt de volgende randvoorwaarden om een implementatie tot een succes te kunnen maken:

1. **Bedrijfsdoelstellingen en organisatiestrategie:**Duidelijkheid voor managers en medewerkers op welke manier de implementatie gaat bijdragen aan de doelstellingen. Ook moet het duidelijk zijn in de hele organisatie op welke manier de implementatie de strategie ondersteunt.
2. **Budgeteer realistisch**   
   Rekening houden met onvoorziene zaken. Tegenvallers leiden vaak tot extra kosten en tijd
3. **Het opstellen van een gedetailleerde en gefaseerde planning**Er wordt rekening gehouden met verandermanagement: gewijzigde processen, rollen en verantwoordelijkheden.

Neele (2013) stelt dat de sleutel tot een succesvolle implementatie niet alleen in de wijze van communiceren zit, maar met name in een passende, situationele benadering per organisatiedeel. Onderstaand stappenplan biedt handvatten om een succesvolle implementatie te vergroten:

Stap 1: Screen de onderdelen van uw organisatie  
De volgende voorwaarden staan los van de wijze waarop het waarom, wat en hoe van de werkwijze of beleidswijziging wordt gecommuniceerd in de organisatie.

*Bevindt het team zich in de juiste fase?*  
Ieder team doorloopt een aantal fasen. Het is minder gemakkelijk om in de eerste drie fasen (het creëren van een groep, het ontwikkelen van vertrouwen en het vormen van identiteit) een nieuwe maatregel door te voeren. Dit gaat beter in de vierde fase, namelijk de prestatiefase. In deze fase functioneert het team als een goed presterende eenheid.

*Functioneert de leidinggevende als verbinder?*De leidinggevende is de bindende factor tussen het bestuur en de medewerkers. Om deze reden is het van belang dat de leidinggevende meegaat in het veranderingsproces. De oorzaak van eventuele weerstand bij leidinggevenden kan achterhaald worden. Een verbindende leidinggevende is cruciaal om beleidswijzigingen door te voeren.

*Zijn er voldoende betrokken en bevlogen medewerkers binnen het team?*Bevlogen en betrokken medewerkers denken mee, stellen kritische vragen en werken oplossingsgericht. Deze medewerkers zijn belangrijk om vooruit te blijven gaan.

Stap 2: Anticipeer op de juiste wijze  
Indien een organisatie niet aan bovenstaande voorwaarden voldoet, is een gesprek aangaan met teams een goed startpunt. Vanuit daar kan een organisatie dan het volgende doen:

*Teams begeleiden richting de prestatiefase*Het kost tijd voordat een team volledig in de prestatiefase is. Het ontwikkelproces wordt gestimuleerd door middel van goede begeleiding zoals teamcoaching.  
  
*De leidinggevende helpen bij het innemen van de juiste rol*Op het moment dat de leidinggevende geen verbindende rol aanneemt, kan er vertrouwen uitgesproken worden naar deze persoon. Daarna kan begeleiding ervoor   
zorgen dat eventuele weerstand wordt losgelaten en de leidinggevende kan optreden als verbinder.

# Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. De keuze voor het soort onderzoek, doelgroep, meetbare instrumenten en procedure en analyse worden beargumenteerd.

## 5.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek is begonnen met een uitgebreid literatuuronderzoek om informatie te verkrijgen over werkstress en om de deskresearch- deelvragen te kunnen beantwoorden. Door middel van een enquête is getoetst in welke mate medewerkers werkstress ervaren en door welke werkfactoren dit komt. Deze enquête is uitgezet binnen alle afdelingen van organisatie X, van de locatie Reeuwijk. De reden om de enquête binnen alle afdelingen uit te zetten is dat de werkstress op deze manier binnen de hele locatie in Reeuwijk getoetst kan worden.

Uit de resultaten van de enquête kwamen duidelijk een aantal werkfactoren naar voren (organisatie van het werk, werktempo en werkhoeveelheid). Naar aanleiding van deze resultaten zijn een drietal afdelingen gekozen om geïnterviewd te worden. In de individuele interviews is dieper ingegaan op de risico gerelateerde werkfactoren vanuit de enquête. Daarnaast is hierbij gekeken naar randvoorwaarden waar organisatie X rekening mee kan houden om de aanbevelingen te kunnen implementeren. In de volgende subhoofdstukken wordt dieper ingegaan op de onderzoeksmethoden. Om antwoord te verkrijgen op de deelvragen wordt gebruik gemaakt van meerdere instrumenten. Tabel 5.1 geeft een overzicht weer van de deelvragen met de bijbehorende instrumenten om de vragen te kunnen beantwoorden.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Onderwerp | Desk/fieldresearch | Hoe | Instrument |
| 1. Wat is (werk)stress? | Deskresearch- en fieldresearch | Literatuuronderzoek en expert interviews | Interviews |
| 1. Welke factoren hebben invloed op de ervaren werkstress? | Deskresearch- en fieldresearch | Literatuuronderzoek, expert interviews en enquête | Enquête en interviews |
| 1. Wat zijn mogelijke stressinterventies? | Deskresearch- en fieldresearch | Literatuuronderzoek en interviews externe organisaties | Interviews |
| 1. Welke mogelijkheden zien medewerkers van organisatie X om werkstress te verminderen? | Deskresearch- en fieldresearch | Literatuuronderzoek en interviews met medewerkers | Interviews |
| 1. Met welke randvoorwaarden kan organisatie X rekening houden om de aanbevelingen succesvol te kunnen implementeren? | Deskresearch- en fieldresearch | Literatuuronderzoek en interviews met management / directie | Interviews |

Tabel 5.1: *Beantwoording deelvragen*

## 5.2 Literatuuronderzoek

‘He who loves practice without theory is like the sailor who boards ship without a rudder and compass and never knows where he may be cast.’ - Leonardo da Vinci (1452-1519)  
(in BrainyQuote, 2017).

De definitie die gedurende het onderzoek wordt aangehouden is de definitie van Gaillard. Het gaat om de volgende definitie:

*‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’ (Gaillard, 2003 in Schaufeli en Bakker, p. 25).*

Het werkdrukmodel van TNO wordt gebruikt als kader voor de methode. Dit model omvat zowel taakeisen in de werkcontext als over de werkinhoud, regelmogelijkheden, individuele factoren, gevolgen en buffers van (werk)stress. De determinanten uit het model komen vervolgens terug in de enquête. Belangrijke uitkomsten van de enquête worden behandeld in de individuele interviews en daarnaast wordt het werkdrukmodel als richtlijn gebruikt tijdens de interviews.

## 5.3 Type onderzoek

Er is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en de antwoorden op vragen kunnen veelal in termen van hoeveelheid worden uitgedrukt. Bij kwalitatief onderzoek wordt informatie verkregen door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep (Right Markt Onderzoek, z.j.).

5.3.1 Kwantitatief onderzoek  
Binnen de afdelingen van organisatie X (locatie Reeuwijk) wordt een enquête afgenomen. De reden voor het uitzetten van de enquête is dat in relatief weinig tijd een grote groep medewerkers (alle medewerkers van organisatie X, werkzaam in Reeuwijk) bevraagd kunnen worden. De uitkomsten van de organisatie X zijn hiermee representatief voor de totale onderzoeksgroep. Daarnaast kunnen antwoorden niet worden beïnvloed door een interviewer wat betekent dat de objectiviteit gewaarborgd wordt.

In de enquête wordt getoetst in hoeverre medewerkers (werk)stress ervaren en ook worden de factoren die tot (werk)stress kunnen leiden behandeld. Het gaat hierbij om factoren die vanuit de theorie in kaart zijn gebracht. Aan de hand hiervan wordt gekeken hoe de medewerkers van organisatie X deze factoren ervaren en welke stressoren voor deze populatie van belang zijn.

De enquête bestaat uit een volledig gestructureerde vragenlijst. Alle medewerkers van organisatie X krijgen dezelfde vragenlijst toegestuurd. Dit leidt tot een kwantitatief (cijfermatig) inzicht. Het doel van de enquête is om betrouwbare en representatieve uitspraken te kunnen doen (Croes, 2017).

Er wordt gebruik gemaakt van een combinatie van twee bestaande gevalideerde vragenlijsten, namelijk de Perceived Stress Scale om de ervaren stress te achterhalen en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA2.0 © www.skb.nl) om de factoren in kaart te brengen. Er is gekozen voor een gevalideerde vragenlijst omdat deze vragenlijst al eerder is getest op validiteit en wetenschappers hier al over hebben gepubliceerd. De vragenlijst meet wat hij zou moeten meten. Er is toestemming verkregen om gebruik te mogen maken van de vragenlijsten.

De originele Perceived Stress Scale bestaat uit tien vragen. Vier vragen hiervan worden behandeld in de enquête om de ervaren stress kort te toetsen. De originele VBBA bestaat uit 42 schalen (kopjes). Onder elke schaal vallen diverse vragen. Een voorwaarde om gebruik te mogen maken van de vragenlijst is dat er geen vragen van een bepaalde schaal aangepast of verwijderd worden. Een hele schaal weglaten mag wel. In de enquête zijn 17 van de 42 schalen opgenomen. De reden hiervoor is dat organisatie X afgelopen maand een medewerker tevredenheidsonderzoek heeft verricht en dat er momenteel nog een andere afstudeerder een enquête wil versturen. Om de medewerkers niet te belasten met te veel vragen is besloten om de vragenlijst in te korten. De enquête eindigt met zelf toegevoegde vragen, een gedeelte van de schalen die zijn weggehaald worden hier behandeld. De onderbouwing van de zelf toegevoegde vragen op inhoudelijk vlak staan toegelicht in bijlage VII.

Het eerste gedeelte van de enquête bestaat uit een vierpuntschaal en de antwoordmogelijkheid n.v.t. Voor het tweede gedeelte van de enquête is gekozen om gebruik te maken van een vijfpuntsschaal. Een wetenschappelijke vijfpuntsschaal heeft zowel twee positieve als twee negatieve antwoordmogelijkheden met daartussen een neutrale antwoord mogelijkheid (likert scaling). De reden voor het gebruiken van de vijfpuntsschaal is dat deze schaling het meest wordt gebruikt door het bieden van vele mogelijkheden bij het analyseren van gegevens (Tv online surveys, 2017).

In tabel 5.1 worden een aantal vragen vanuit de enquête weergegeven. De hele enquête is terug te vinden in bijlage VI.

Tabel 5.1: *Voorbeeldvragen enquête*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Bijna) altijd | Vaak | Soms | (Bijna) nooit | N.v.t. |
| Werktempo & werkhoeveelheid  (VBBA2.0 © www.skb.nl) | | | | | |
| Heeft u teveel werk te doen? |  |  |  |  |  |
| Moet u zich haasten? |  |  |  |  |  |
| Heeft u problemen met de werkdruk? |  |  |  |  |  |
| Organisatie van het werk (VBBA2.0 © www.skb.nl) | | | | | |
| Wordt u in uw werk gehinderd door onverwachte situaties? |  |  |  |  |  |
| Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt? |  |  |  |  |  |
| Zelf toegevoegde vragen (VBBA2.0 © www.skb.nl) | | | | | |
| Heeft u voldoende capaciteiten om uw werk uit te voeren? |  |  |  |  |  |
| Heeft u plezier in uw werk? |  |  |  |  |  |

Voor het eerste gedeelte van de enquête kunnen respondenten kiezen voor de antwoordmogelijkheden (bijna) altijd, vaak, soms, (bijna) nooit en n.v.t. Voor het tweede gedeelte kunnen respondenten de keuze maken uit helemaal mee eens, eens, neutraal, oneens en helemaal mee oneens. Dit betekent dat enkel het tweede gedeelte van de enquête een likert scaling is.

In samenspraak met de HR-afdeling is besloten dat mijn enquêtevragen samengevoegd worden met de enquêtevragen van een andere afstudeerder. Dit omdat medewerkers in maart 2017 een medewerker tevredenheidsonderzoek hebben ontvangen. Om medewerkers niet te veel te belasten is onze enquête in één keer verstuurd.

organisatie X heeft een betaald account op Survey Monkey. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden dan met een gratis versie van dit programma. Zo kunnen er bijvoorbeeld meer vragen ingevoerd worden en zijn er meer analyse-mogelijkheden. Om deze reden is ervoor gekozen om de enquête via Survey Monkey te verspreiden.

De enquête is uitgezet naar 127 medewerkers. In totaal hebben 88 medewerkers de enquête ingevuld. Hiervan zijn 64 enquêtes volledig ingevuld; 24 enquêtes zijn gedeeltelijk ingevuld. Dit heeft te maken met het feit dat het internet vaak vastliep en medewerkers zijn gestopt met het verder beantwoorden van de vragen. Wel is meerdere keren een reminder gestuurd naar de medewerkers die de enquête nog in moesten vullen, en naar de medewerkers die de enquête gedeeltelijk in hadden gevuld.

Het responspercentage van de enquête komt in totaal uit op 71,9%. Het UWV (2016) stelt dat er voor een representatief onderzoek een minimaal responspercentage gehaald moet worden. Bij meer dan 100 respondenten geldt een respons-eis van 25%, of ten minste 40 respondenten. Het onderzoek is hiermee representatief want zowel voor de volledig ingevulde enquêtes als voor de gedeeltelijk ingevulde enquêtes is deze eis ruimschoots behaald.

Analyse  
In het hoofdstuk onderzoeksresultaten worden de belangrijkste resultaten van de enquête getoond. Deze resultaten worden in procenten weergeven in tabellen. De resultaten zijn gecodeerd door middel van het geven van kleurtjes aan opvallende percentages. Rood wordt gebruikt bij resultaten die negatief uitvallen m.b.t. de factoren van stress en groen wordt gebruikt bij positieve resultaten.

5.3.2 Kwalitatief onderzoek  
Voor dit onderzoek zijn meerdere tools ingezet om informatie te achterhalen. Zo is er gebruik gemaakt van gesprekken, individuele interviews en een experiment om een zo betrouwbaar mogelijk resultaat te krijgen.

Gesprekken vooronderzoek  
De eerste zes weken is een grondig vooronderzoek verricht. Hierbij zijn gesprekken gevoerd met 16 medewerkers om te achterhalen wat er speelt op de diverse afdelingen en om te kijken waar zij tegenaan lopen. De uitkomsten van het vooronderzoek zijn verwerkt in een analyseschema (zie bijlage II).

Individuele interviews  
Daarnaast worden tien half gestructureerde interviews met medewerkers afgenomen. Dit betekent dat een vragenlijst is opgesteld maar dat er ook ruimte is voor inbreng van de geïnterviewde. Het gaat hierbij om individuele interviews en de inhoud is gebaseerd op de resultaten uit de enquête. Tijdens de interviews is dieper ingegaan op de factoren die n.a.v. de enquête duidelijk naar voren zijn gekomen. De interviewvragen en resultaten zijn opgenomen in de bijlage (zie bijlage XI en XIII). Deelvraag twee en vier worden door middel van de individuele interviews beantwoord. Vanuit het werkdrukmodel van TNO komen punten naar voren die van invloed zijn op werkstress (werkhoeveelheid binnen het aspect taakeisen) maar ook de regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers zorgen ervoor in welke mate stress wordt ervaren. Door te vragen naar de werkfactoren binnen organisatie X kan onderzocht worden of deze factoren ook bij organisatie X gelden. Ook de mogelijkheden die werknemers aangeven om werkstress te verminderen kan naast het werkdrukmodel gelegd worden om te kijken welke buffers en regelmogelijkheden ontbreken of juist goed werken binnen organisatie X. Naast de tien half gestructureerde interviews met medewerkers, zijn drie interviews afgenomen met de directie en HR om te toetsen welke randvoorwaarden zij van belang vinden om aanbevelingen succesvol te kunnen implementeren.

Experiment  
Gedurende het onderzoek wordt een experiment verricht. Een best practice op het gebied van mindfulness, die beschreven is in het theoretisch kader, is in de organisatie zes weken uitgezet binnen verschillende afdelingen. Na zes weken is gekeken of het experiment ook successen oplevert voor organisatie X. Uit een wetenschappelijk artikel van Robins, Keng, Ekblad en Brantley (2012) is gebleken dat mindfulness een kansrijke interventie is en kan helpen bij het verminderen van stress. De volledige opzet van het experiment is weergegeven in de bijlage (zie bijlage XIV).

## 5.4 Procedure en analyse

In dit subhoofdstuk wordt per meetinstrument de procedure en analyse besproken.   
**Enquête**Om deelvraag twee te kunnen beantwoorden, en de werkfactoren die binnen organisatie X als stressoren worden ervaren in kaart te brengen, is een enquête uitgezet. Zoals beschreven is de enquête gebaseerd op twee gevalideerde vragenlijsten, de Perceived Stress Scale en de VBBA2.0 (© www.skb.nl). De enquêtevragen zijn ingevoerd in Survey Monkey, en verstuurd naar alle medewerkers van organisatie X die in Reeuwijk werken. Voordat de enquête verstuurd is, zijn medewerkers geïnformeerd per mail om aan te kondigen dat medewerkers een enquête kunnen verwachten over werkstress. Een week na het uitzetten van de enquête is een reminder gestuurd om de medewerkers die de enquête nog niet ingevuld hadden, in de gelegenheid te stellen dit alsnog te doen. De enquête heeft uiteindelijk drie weken uitgestaan om te zorgen voor een representatief responspercentage (Voor volledige vragen van de enquête, zie bijlage VI).

**Interviews**Naar aanleiding van de resultaten uit de enquête is besloten welke afdelingen als steekproef dienen voor verder onderzoek (de interviews). Samen met HR zijn deze afdelingen telefonisch benaderd om te vragen of zij willen deelnemen aan de interviews. Per deelnemende afdeling is gekeken naar de medewerkers die hier voor open stonden en tijd voor hadden. De interviews zijn meteen gepland en de datum, tijdstippen en locaties van de interviews zijn per mail bevestigd. Het houden van individuele interviews had een toegevoegde waarde voor dit onderzoek. In de interviews is verder doorgevraagd op de ervaren werkfactoren (deelvraag twee) en is deelvraag vier beantwoord. Naast het beantwoorden van deelvraag vier zorgen de interviews voor een controle van de enquête en de leefwereld hierachter. Hiermee wordt de betekenis en ervaringen van medewerkers m.b.t. de resultaten bedoeld.

Voor de interviews is per deelnemende afdeling een topiclijst opgesteld, gebaseerd op de resultaten uit de enquête. Per topic zijn een aantal vragen gemaakt zodat per topic gecontroleerd kon worden of er tenminste antwoord verkregen was op de opgestelde vragen. Elk interview is begonnen met het vermelden van de doelstelling van het onderzoek en het toelichten van de topics zodat elke respondent hetzelfde beeld had bij de topics. Bij alle respondenten (per afdeling) zijn dezelfde vragen gesteld. De respondenten hebben de uitwerking van de interviews gecontroleerd. Hierdoor werd het onderzoek zo veel mogelijk van toevallige fouten beperkt. De interviews zijn in ruim twee weken gehouden (Voor de volledige interviewchecklist, zie bijlage XI).

**Experiment**Het experiment bestaat uit mindfulness oefeningen van VGZ. Medewerkers kunnen de app van VGZ downloaden om deel te nemen aan het experiment. Om de ervaring van stress onder de medewerkers van organisatie X te toetsen, zijn vijf vragen overgenomen uit de Perceived Stress Scale. Deze vragen worden zowel voor als na het experiment ingevuld door zes medewerkers die hebben deelgenomen aan het experiment, maar ook door zes medewerkers die niet hebben deelgenomen aan het experiment. Op deze manier kan vergeleken worden of er verschil te zien is tussen medewerkers die wel of niet hebben deelgenomen aan het experiment. Medewerkers die deelnemen aan het experiment hebben ook een evaluatieformulier ingevuld. De volledige opzet van het experiment is opgenomen in de bijlage (zie bijlage XIV).

## 5.5 Verantwoording doelgroep

De medewerkers van organisatie X die werkzaam zijn bij de locatie in Reeuwijk behoren tot de populatie van het onderzoek. Voor de enquête bestaat de steekproef uit alle medewerkers van organisatie X in Reeuwijk. De medewerkers die de enquête ingevuld hebben zijn de respondenten. Er zijn drie afdelingen gekozen, namelijk de afdeling Inkoop (productmanagers en backoffice), Design en Sales Support die als steekproef dienen voor de interviews. Deze keuze is gebaseerd op de onderzoeksresultaten vanuit de enquête. Deze afdelingen hadden een hoge score op het gebied van diverse risicovolle werkfactoren. Deze afdelingen zijn interessant om mee te nemen in het onderzoek omdat zij o.a. de mentale belasting binnen de afdeling, het werktempo en werkhoeveelheid, de organisatie van het werk, de communicatie en loopbaanmogelijkheden als stressoren ervaren.

## 5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

**Betrouwbaarheid**Er is een bewuste keuze gemaakt om gedurende het onderzoek verschillende onderzoeksmethoden in te zetten, namelijk literatuuronderzoek, enquête, interviews en een experiment. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd wordt.

Voor de enquête is gekozen voor een aselecte steekproef. Dit betekent dat elke eenheid een gelijke kans moet hebben om tot de steekproef te behoren. Alle medewerkers van organisatie X hebben de enquête mogen ontvangen. Er is gekozen om de enquête binnen de hele organisatie in Reeuwijk uit te zetten omdat hiermee een goed beeld geschetst wordt van de werkelijke situatie. Aan de hand van de resultaten uit de enquête is gekozen welke afdelingen verder geïnterviewd zullen worden en waar een focusgroep en experiment verricht worden. Voor de interviews, focusgroep en het experiment betekent dit dat er gebruik wordt gemaakt van een selecte steekproef. Hierbij gaat het om een volgens bepaalde regels geselecteerd deel van de populatie, waarover gegevens worden verzameld. De selecte steekproef is doelgericht: de selectie van de steekproef is op basis van bepaalde kenmerken verricht. (Verhoeven, 2011). Gezien de tijd is het niet mogelijk om alle afdelingen te interviewen. Uit de drie afdelingen is een select aantal medewerkers gekozen om te interviewen. Deze keuze is gebaseerd op risicovolle factoren vanuit de enquête. Voorbeelden van deze risicovolle factoren vanuit de enquête zijn de mentale belasting binnen de afdeling, het werktempo en werkhoeveelheid, de organisatie van het werk, de communicatie en loopbaanmogelijkheden. De meeste interviews zijn (na toestemming) opgenomen waardoor de betrouwbaarheid verhoogd is.

Daarnaast is getoetst of een gevonden verband tussen twee variabelen geldig is voor de populatie. Op basis van de steekproefgegevens is een inschatting aangegeven van bepaalde eigenschappen binnen welke grenzen een bepaalde eigenschap in de populatie voorkomt (met een zekerheid van bijv. 95%). Dit wordt ook wel betrouwbaarheidsinterval genoemd (Verhoeven, 2011). In de laatste alinea van paragraaf 5.3.1 blijkt dat het betrouwbaarheidsinterval van de enquête binnen organisatie X ruimschoots aan de betrouwbaarheidsnorm voldoet.

Verhoeven (2011) stelt dat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten bepaald wordt door de mate waarin de steekproef representatief is. Hiermee wordt bedoeld dat de eenheden in de steekproef m.b.t. een aantal kenmerken gelijk zijn aan de populatie. De onderzoeksresultaten van bijvoorbeeld de afdeling Design binnen organisatie X in Reeuwijk kunnen gedeeltelijk hetzelfde zijn als de onderzoeksresultaten van de afdeling Design binnen een andere locatie van organisatie X. De medewerkers van de afdeling Design van organisatie X (werkzaam op verschillende locaties) zullen ongeveer dezelfde werkzaamheden / taken verrichten die stress kunnen oproepen. Het onderzoek is naar verwachting deels generaliseerbaar voor de afdeling design binnen een andere locatie van organisatie X.

Het onderzoek is herhaalbaar. Dit betekent dat het onderzoek herhaalbaar is op een ander tijdstip, met een andere onderzoeker, andere proefpersonen en onder andere omstandigheden. Als het onderzoek dan tot dezelfde resultaten leidt, is het onderzoek betrouwbaar. De betrouwbaarheid van de resultaten worden verhoogd door middel van een grote steekproefomvang door de enquête uit te zetten binnen de gehele vestiging in Reeuwijk. Een proef enquête is kwalitatief getest en is vervolgens op grote schaal uitgezet (Verhoeven, 2011).

In een onderzoek kunnen toevallige fouten worden gemaakt. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten laat zien in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Toevallige fouten zijn bijvoorbeeld onduidelijke antwoorden op vragen, bij een enquête per ongeluk een verkeerd antwoord aanvinken of het verkeerd aflezen van de tijd. De samenstelling van een groep proefpersonen is van belang voor een experiment. Deze proefpersonen dienen een aantal kenmerken gemeen te hebben. Dit wordt ook wel randomisatie genoemd.

Er is een getrianguleerd ontwerp ingezet: er zijn verschillende methoden gebruikt voor een optimaal resultaat. Methoden die toegepast zijn, zijn onder meer desk- research, expert interviews, enquête en diepte interviews. Het inzetten van een getrianguleerd ontwerp verhoogt de geldigheid van de onderzoeksresultaten.

**Validiteit**Het onderzoek meet wat het wil meten. Hieronder worden drie vormen van validiteit besproken.

*Interne validiteit*Verhoeven (2011) stelt dat het bij interne validiteit gaat om het trekken van de juiste conclusies. Hierbij gaat het om conclusies die standhouden en de kritiek van collega-onderzoekers kunnen overleven. De interne validiteit is verhoogd door het zoveel mogelijk beperken van systematische fouten. Een systematische vertekening van het onderzoek kan bijvoorbeeld een sociaal wenselijk antwoord zijn van respondenten. Om sociaal wenselijke antwoorden zo veel mogelijk te beperken is gekozen voor een gedeeltelijk anonieme enquête. Wel is gevraagd naar het geslacht en de afdeling om analyses te kunnen maken.

Daarnaast is de enquête van tevoren meerdere keren getest, bekeken door medestudenten en een andere afstudeerder binnen organisatie X en tot slot is de enquête kritisch bekeken door een testteam in de organisatie. Vijf medewerkers, ofwel het testteam, hebben een mail ontvangen met de vraag of zij de enquête in willen vullen. Deze mail is te vinden in bijlage IX.

*Externe validiteit*Er kan worden nagegaan of de steekproef de juiste afspiegeling vormt voor de populatie. De steekproef moet dan in een bepaald aantal relevante kenmerken op de populatie lijken. Indien dit zo is, dan is de steekproef representatief en kunnen onderzoeksresultaten gegeneraliseerd worden naar de populatie, dit is populatievaliditeit. Externe validiteit wordt voornamelijk bij kwantitatief onderzoek toegepast. Alle 127 medewerkers in Reeuwijk hebben de enquête ontvangen (68,5% heeft gereageerd op de enquête).

*Begripsvaliditeit*Begripsvaliditeit gaat over de meetinstrumenten die in het onderzoek worden gebruikt. Begrippen moeten goed worden beschreven en omgezet worden in vragen. Het juist formuleren van deze vragen is van belang omdat er anders verschillende antwoorden verkregen worden. De begripsvaliditeit wordt verhoogd door factoren/aspecten van een bepaald onderwerp apart te benoemen. Omdat het begrip (werk)stress op diverse manieren kan worden opgevat en om toevallige fouten te beperken, is dit begrip toegelicht in de enquête (zie bijlage V).   
  
**Bruikbaarheid**Om de bruikbaarheid zo hoog mogelijk te maken is alles afgestemd met de opdrachtgever zodat de verwachtingen hetzelfde zijn. De opdrachtgever is nauw betrokken bij het onderzoek door wekelijks over de afstudeeropdracht te spreken.

*Toetsbaarheid*Het onderzoek is toetsbaar; de resultaten kunnen gecontroleerd worden. De cijfers/resultaten van het kwantitatieve onderzoek kunnen getoetst worden door deze opnieuw te toetsen en de resultaten met elkaar te vergelijken. Ook het kwalitatieve onderzoek kan getoetst worden door medewerkers wederom te bevragen over de risico gerelateerde werkfactoren en te vergelijken of de werkstress door dezelfde factoren wordt ervaren.

*Respons verhogende maatregelen*Een week voordat de enquête is uitgezet, hebben alle medewerkers een aankondigingsmail ontvangen met het bericht dat er een enquête uitgestuurd gaat worden over het onderwerp werkstress. In deze mail werd het onderwerp geïntroduceerd en werd het draagvlak voor het onderzoek vergroot. Ook tijdens de lunch werd gesproken over de enquête wat naar verwachting heeft geleid tot een hogere respons. De respons is verder verhoogd door na één week een herinneringsmail te versturen (zie bijlage X). De resultaten van de enquête zijn vertrouwelijk en worden enkel gebruikt voor het onderzoek. Medewerkers kunnen de enquête gedeeltelijk anoniem invullen. Ook dit leidt waarschijnlijk tot meer respons en minder sociaal wenselijke antwoorden.

# Onderzoeksresultaten

In hoofdstuk zes worden de onderzoeksresultaten van het fieldresearch weergegeven. De belangrijkste resultaten uit de enquête komen aan bod. Aan de hand van de resultaten vanuit de enquête zijn individuele interviews gehouden. Ook deze resultaten worden in dit hoofdstuk weergegeven.

## 6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek

In dit subhoofdstuk worden de resultaten van de enquête beschreven. Middels de enquête wordt antwoord verkregen op deelvraag twee en wordt duidelijk welke werkfactoren binnen organisatie X als stressoren worden ervaren. De belangrijkste resultaten van de vragen uit de Perceived Stress Scale, VBBA2.0 (© www.skb.nl) en de zelf toegevoegde vragen worden behandeld. Volledige uitwerking van de resultaten vanuit de enquête zijn te vinden in de bijlage (zie bijlage XII).

6.1.1 Factoren werkdruk  
De enquête is opgedeeld in de categorieën determinanten van werkdruk, buffers, individuele factoren en de zelf toegevoegde vragen. De belangrijkste resultaten worden hieronder benoemd.

**Determinanten van werkdruk**Determinanten verhogen de taakeisen en/of verminderen de mogelijkheden om de taken goed uit te kunnen voeren. Werkdruk kan getoetst worden door middel van de balans tussen de taakeisen (werkinhoud en werkcontext) en de regelmogelijkheden (Wiezer et al., 2012).

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 34 respondenten (53,97%) zich in de afgelopen maand soms nerveus en gestrest hebben gevoeld. Hiervan vonden 16 respondenten dat zij niet konden omgaan met de taken die zij moesten doen. Tijdens (internationale) beurzen zegt een hoog aantal medewerkers meer werkstress te ervaren dan tijdens de normale werkomstandigheden.

*Determinanten in de werkinhoud*Mentale belasting komt het hoogst uit de enquête als werkstressor. Ook de organisatie van het werk, het werktempo en de werkhoeveelheid scoren hoog op de keuzemogelijkheid vaak en altijd. Zo hebben 39 van de 64 respondenten (60,94%) soms problemen met de werkdruk. 43,75% van de respondenten moet vaak extra hard werken om iets af te krijgen. Het grootste gedeelte van de overige respondenten hebben bij deze vraag gekozen voor de antwoordmogelijkheid soms. Twee personen (3,13%) hebben aangegeven niet extra hard te moeten werken om iets af te krijgen. Daarnaast zegt meer dan de helft (52,38%) dat het werk altijd grote zorgvuldigheid vereist. In tabel 6.1 worden de belangrijkste determinanten in de werkinhoud getoond. Uitleg over het coderen is te vinden in het hoofdstuk methodologie, in paragraaf 5.3.1 onder het kopje analyse.

Tabel 6.1: *Resultaten enquête determinanten werkdruk in procenten*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Bijna) altijd | Vaak | Soms | (Bijna) nooit | N.v.t |
| **Werktempo en werkhoeveelheid** | | | | | |
| Heeft u teveel werk te doen? | 14,06 | 35,94 | 46,88 | 3,13 | 0 |
| Moet u extra hard werken om iets af te krijgen? | 10,94 | 43,75 | 42,19 | 3,13 | 0 |
| Moet u zich haasten? | 4,69 | 37,50 | 46,88 | 10,94 | 0 |
| Heeft u een achterstand in werkzaamheden? | 7,81 | 14,06 | 46,88 | 29,69 | 1,56 |
| Heeft u problemen met de werkdruk? | 0 | 6,25 | 60,94 | 31,25 | 1,56 |
| **Mentale belasting** | | | | | |
| Vereist uw werk dat u voortdurend de aandacht erbij moet houden? | 42,19 | 48,44 | 9,38 | 0 | 0 |
| Vereist uw werk grote zorgvuldigheid? | 53,13 | 32,81 | 12,50 | 1,56 | 0 |
| **Organisatie van het werk** | | | | | |
| Wordt u in uw werk gehinderd door onverwachte situaties? | 9,38 | 46,88 | 37,50 | 6,25 | 0 |
| Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt? | 4,69 | 25 | 54,69 | 15,63 | 0 |

*Determinanten in de werkcontext*Samenwerking tussen afdelingen, inspraak en communicatie vertonen in de organisatie een hoge score als stressor. 42 respondenten (65,63%) geven aan elkaar soms te ondersteunen bij het oplossen van problemen. 21 respondenten zeggen soms mee te kunnen beslissen over dingen die met werk te maken hebben. Daarnaast zeggen tien respondenten (15,63%) dat de besluitvorming in de organisatie (bijna) nooit duidelijk is en 31,25% zegt dat er (bijna) nooit efficiënt wordt gewerkt binnen organisatie X.  
In tabel 6.2 worden de belangrijkste determinanten in de werkcontext getoond.

Tabel 6.2: *Resultaten enquête determinanten werkdruk in procenten*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Bijna) altijd | Vaak | Soms | (Bijna) nooit | N.v.t |
| **Samenwerking tussen afdelingen** | | | | | |
| Werken afdelingen goed samen? | 1,56 | 35,94 | 51,56 | 10,94 | 0 |
| Ondersteunen afdelingen elkaar bij het oplossen van problemen? | 1,56 | 26,56 | 65,63 | 6,25 | 0 |
| Worden conflicten tussen afdelingen op tijd opgelost? | 3,13 | 28,13 | 59,38 | 3,13 | 6,25 |
| **Inspraak** | | | | | |
| Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben? | 14,06 | 45,31 | 32,81 | 7,81 | 0 |
| Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling / organisatie? | 12,50 | 14,06 | 51,56 | 18,75 | 3,13 |
| **Communicatie** | | | | | |
| Hoort u voldoende over de gang van zaken in de organisatie? | 6,25 | 46,88 | 34,38 | 12,50 | 0 |
| Wordt u van de belangrijke dingen in de organisatie goed op de hoogte gehouden? | 10,94 | 35,94 | 42,19 | 10,94 | 0 |
| Is de manier waarop de besluitvorming loopt in de organisatie duidelijk? | 7,81 | 31,25 | 43,75 | 15,63 | 1,56 |
| **Doelmatigheid** | | | | | |
| Binnen organisatie X zijn wij kosten- bewust en handelen daarnaar | 4,69 | 29,69 | 29,69 | 34,38 | 1,56 |
| Binnen organisatie X wordt efficiënt gewerkt | 1,56 | 20,31 | 42,19 | 31,25 | 4,69 |

6.1.2 Buffers  
Wiezer et al. (2012) stelt dat buffers ervoor kunnen zorgen dat de werkdruk die een medewerker ervaart, minder snel zal omslaan in stressklachten. 82,81% van de respondenten heeft bijna nooit conflicten met de directe leidinggevende. Ook de relatie met collega’s komt positief uit de enquête. In tabel 6.3 en 6.4 worden de belangrijkste buffers getoond.

Tabel 6.3: *Resultaten enquête buffers*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Bijna) altijd | Vaak | Soms | (Bijna) nooit | N.v.t |
| **Relatie met directe leidinggevende** | | | | | |
| Kunt u als dat nodig is uw directe leidinggevende om hulp vragen? | 35,94 | 40,63 | 18,75 | 3,13 | 1,56 |
| Heeft u conflicten met uw directe leidinggevende? | 0 | 0 | 12,50 | 82,81 | 4,69 |
| **Relatie met collega’s** | | | | | |
| Is uw verstandhouding met collega’s goed? | 64,06 | 34,38 | 0 | 0 | 1,56 |
| Heeft u conflicten met uw collega’s? | 0 | 0 | 15,63 | 81,25 | 3,13 |

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat het hoogste percentage vindt dat er onvoldoende opleidingsmogelijkheden worden aangeboden en dat organisatie X meer begeleiding mag geven bij de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Ook de beloning voor het werk dat medewerkers verrichten scoort hoog als stressor.

Tabel 6.4: *Resultaten enquête buffers*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Eens | Neutraal | Oneens | Helemaal mee oneens |
| **Beloning** | | | | | |
| Binnen organisatie X worden goede lonen betaald | 0 | 23,44 | 53,13 | 18,75 | 4,69 |
| Ik word voldoende betaald voor het werk dat ik lever | 0 | 28,13 | 42,19 | 23,44 | 6,25 |
| **Loopbaanontwikkeling** | | | | | |
| Organisatie X biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden | 1,56 | 12,50 | 29,69 | 45,31 | 10,94 |
| Ik krijg voldoende begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling | 0 | 15,63 | 43,75 | 31,25 | 9,38 |

6.1.3 Zelf toegevoegde vragen  
Individuele factoren (zoals competenties) kunnen werkdruk beïnvloeden. Kenmerken van een medewerker kunnen van invloed zijn op de perceptie van de taakeisen en regelmogelijkheden en/of op de mogelijkheden om de taakeisen te verrichten en gebruik te maken van regelmogelijkheden (Wiezer et al., 2012).

De meeste medewerkers zeggen voldoende capaciteiten te hebben om het werk te kunnen uitvoeren. Daarnaast heeft niet iedereen genoeg nachtrust: 28 medewerkers (44,44%) zegt hier soms last van te hebben. Verder blijkt uit de enquête dat het werk af en toe emotioneel zwaar is, medewerkers soms geconfronteerd worden met dingen die hen persoonlijk raken en dat iets minder dan de helft het moeilijk vindt zich te ontspannen aan het eind van de dag. Tot slot hebben medewerkers plezier in het werk dat zij doen. Iedereen heeft bij deze vraag (bijna) altijd of vaak ingevuld, geen enkele respondent heeft gekozen voor (bijna) nooit.

Tabel 6.5: *Resultaten enquête zelf toegevoegde vragen*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Bijna) altijd | Vaak | Soms | (Bijna) nooit | N.v.t. |
| **Zelf toegevoegde vragen** | | | | | |
| Heeft u voldoende nachtrust? | 28,13 | 26,56 | 43,75 | 1,56 | 0 |
| Doet de afdeling er voldoende aan om werkstress te verminderen? | 4,76 | 11,11 | 57,14 | 17,46 | 9,52 |
| Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten | 25 | 26,56 | 39,06 | 9,38 | 0 |
| Heeft u plezier in uw werk? | 54,69 | 39,06 | 6,25 | 0 | 0 |

## 6.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

In onderstaand subhoofdstuk worden de resultaten van de individuele interviews en het experiment behandeld. Uit de enquête is gebleken dat een aantal determinanten als stressoren worden ervaren. Deze stressoren zijn tijdens de individuele interviews besproken. Wel verschillen deze stressoren per afdeling omdat bepaalde stressoren niet op elke afdeling hetzelfde worden ervaren. De volledige uitwerking van de individuele interviews en het experiment zijn te vinden in bijlage XIII en bijlage XV.

**Interviews***Werktempo en werkhoeveelheid*De geïnterviewde medewerkers geven aan dat er altijd veel werk te doen is en dat het werk nooit af is. organisatie X heeft harde deadlines waar niet van afgeweken kan worden. Zo zegt een medewerker dat er geen dal is, maar dat het hele jaar bestaat uit enorme pieken. Een andere medewerker geeft aan dat de planning vaak om zeep wordt geholpen door de vele adhoc taken. Medewerkers benoemen dat er veel wordt overgewerkt en dat er prioriteiten gesteld moeten worden binnen de prioriteiten.

Medewerkers geven aan dat veel werk ingehaald moet worden. ‘Wij hebben altijd wel te maken met een achterstand in werkzaamheden’ (respondent 9).

*Mentale belasting*De geïnterviewde productmanagers geven elk een ander antwoord m.b.t. de mentale belasting van het werk. Een groot verantwoordelijkheidsgevoel en adhoc prioriteiten leiden tot een hoge mentale belasting. Een andere medewerker vindt vooral dat de continue druk om het werk op tijd af te hebben leidt tot een hoge mentale belasting. Daarnaast geeft een productmanager aan dat er veel gedaan moet worden maar dat er geen plan is; medewerkers weten niet waar zij naar toe werken. Ook vinden zij dat het vaak teveel werk is. ‘Er zijn bijna geen momenten waar je even gas terug kunt nemen’ (respondent 2).

De geïnterviewde medewerkers van de afdeling inkoop (backoffice) geven allemaal aan dat het nauwkeurig werken tot een hoge mentale belasting leidt. Voor de medewerkers van Sales Support is dit de druk dat alles op tijd af moet zijn en mentaal om kunnen gaan met klanten. Hierbij vinden zij de fysieke en mentale weerbaarheid van belang.‘Zowel klanten als diverse afdelingen hebben hoge verwachtingen van ons en stellen steeds meer eisen’ (respondent 8).

*Organisatie van het werk*Het onderwerp de organisatie van het werk is enkel besproken met de afdeling inkoop (productmanagers en backoffice). De productmanagers stellen dat zij zelf verantwoordelijk zijn en de eigen prioriteiten stellen. Ook benoemen zij dat het druk is op de afdeling en snel afgeleid zijn. Tot slot worden er veel adhoc beslissingen genomen waardoor er veel werk tussendoor komt. De medewerkers van de afdeling backoffice zijn het hier mee eens. Daarbij zeggen zij dat ze van zoveel personen afhankelijk zijn en vaak moeten wachten op anderen. ‘Ongehinderd werken kan niet. Wil je ongestoord werken, dan moet je thuis gaan werken’ (respondent 1).

*Welzijnsgerichtheid*Medewerkers vinden de condities binnen organisatie X over het algemeen goed. Wel vinden zij dat de secundaire arbeidsvoorwaarden verbetert kunnen worden, met name de regeling m.b.t. de overuren. Ook geven zij aan dat er op persoonlijk vlak winst behaald kan worden en dat medewerkers meer aandacht en begeleiding moeten krijgen. ’HR zou moeten monitoren hoe het gaat met haar medewerkers. Denk aan een halfjaarlijks spreekuur waar d.m.v. gesprekjes wordt gekeken hoe het gaat’ (respondent 2).

*Loopbaanmogelijkheden*Alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat er geen loopbaanmogelijkheden zijn. Ook kunnen veel medewerkers niet doorgroeien in functie en worden vacatures extern vervuld. Zij lichten toe dat als managers en HR weten wat de ambities zijn van medewerkers, dat hier dan op ingespeeld kan worden en vacatures ook intern opgevuld kunnen worden. Medewerkers zeggen dat er de afgelopen jaren veel wisselingen in managementfuncties zijn geweest. Hierbij willen zij graag dat indien een manager vertrekt, er een procedure is zodat de wensen in loopbaanmogelijkheden vastliggen bij HR. ’De overheid heeft een bepaald bedrag gereserveerd voor opleidingen maar het lijkt alsof organisatie X hier niks mee doet’ (respondent 3).

*Doelmatigheid*De topic doelmatigheid is alleen besproken op de afdeling inkoop met de backoffice medewerkers. De eerste respondent vindt dat er niet altijd efficiënt wordt gewerkt en dat er niet altijd begrip wordt getoond voor de deadlines van een andere afdeling. De tweede respondent zegt dat het efficiënt werken steeds beter gaat door het werken in duo’s (een assistent is gekoppeld aan een productmanager).

*Communicatie*De topic communicatie is enkel besproken op de afdelingen Sales Support en Design. Eén respondent stelt dat de communicatie steeds beter gaat. De overige respondenten vinden dat er duidelijker en eerder gecommuniceerd kan worden. ‘Veel informatie is vaak al bekend in de wandelgangen terwijl de afdeling waar het over gaat nog van niks weet’ (respondent 10).

*Samenwerking tussen afdelingen*Samenwerking tussen afdelingen is enkel besproken met de afdeling inkoop. De helft van de respondenten ervaart de samenwerking met afdelingen als prettig, de andere helft vindt de samenwerking tussen afdelingen oppervlakkig en vindt dat er meer gewerkt moet worden als een team. ‘De communicatie en de interactie tussen elkaar kan veel beter. Werken als een team. Betrokkenheid tussen afdelingen is er weinig tot niet’ (respondent 1).

*Beloning*Beloning is alleen met de afdeling design besproken. De respondent vertelt dat zij binnen de afdeling complimenteus naar elkaar zijn maar dat er buiten de afdeling echt om feedback gevraagd moet worden. Daarnaast vindt de respondent dat de functieomschrijvingen aangepast moeten worden naar de taken die daarbij horen. ‘Salaris is niet naar behoren van de functie’ (respondent 10).

*Werkstress*De geïnterviewde medewerkers geven aan dat het van belang is om eerder te beginnen met nieuwe collecties. Ook zeggen zij dat organisatie X het stress level naar beneden moet zien te krijgen en dat bijsturing vanuit het management noodzakelijk is. Andere respondenten geven aan dat communicatie vanuit het management geoptimaliseerd moet worden en dat de automatisering verbeterd kan worden door te inventariseren op verschillende afdelingen wat de wensen zijn. Zo willen zij graag alle informatie en handleidingen terug kunnen vinden in AX zodat de kennis op één plek blijft. Meerdere respondenten missen concrete doelen en structuur in plannen en doelen. ‘Ik heb het gevoel dat de werkstress als normaal gezien wordt’ (respondent 1).

**Experiment**  
Een groot gedeelte van de deelnemende medewerkers geven aan dat zij zich rustiger voelen na het uitvoeren van de mindfulness oefeningen. Slechts twee van de zes deelnemers vinden dat de mindfulness oefeningen daadwerkelijk bijdragen aan het verminderen van stress op werk. Vier deelnemende medewerkers geven aan dat zij zich na het experiment minder gestrest of nerveus voelen dan voor het experiment. Bij twee deelnemende medewerkers is het stressniveau zowel voor als na het experiment hetzelfde gebleven. Wel geven deze twee medewerkers aan dat zij zich rustiger voelen, het experiment nieuwe inzichten heeft gegeven en dat zij meer in het moment zijn. De ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn voor deze medewerkers dan ook positief. De overige vier medewerkers vinden het experiment te zweverig en hebben niet veel verschil gemerkt. Zij geloven niet dat de app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk maar voelen zich na de oefeningen wel vaak rustiger en kunnen zich beter concentreren.

Er is weinig verandering te zien bij het vergelijken van de resultaten tussen de deelnemende medewerkers en de niet-deelnemende medewerkers van het experiment. Niet-deelnemende medewerkers vullen over het algemeen de antwoordmogelijkheid soms of vaak in bij het ervaren van stress. Wel is te zien dat medewerkers die hebben deelgenomen aan het experiment gemiddeld meer stress ervaren voor het experiment dan na het experiment. Medewerkers die niet hebben deelgenomen aan het experiment, hebben over het algemeen juist na afloop van het experiment (aan het einde van de maand) meer stress.

## 6.3 Randvoorwaarden succesvolle implementatie

Om de aanbevelingen succesvol te kunnen implementeren kan rekening worden gehouden met de tijd en capaciteiten die hiervoor nodig zijn. Er kan hierbij gekeken worden naar wat een realistisch plan is binnen de gegeven tijd en hoe stappen gezet kunnen worden met een beperkt team.

Communicatie in de organisatie is van groot belang. Om de aanbevelingen succesvol te implementeren moet de verandering goed gemanaged worden door de managementlaag.

Een voorbeeld van een randvoorwaarde om de aanbevelingen succesvol te implementeren is het scheppen van duidelijkheid zodat dit wordt gedragen door de managers. Dit dient stap voor stap te moeten gebeuren zodat er geen miscommunicatie ontstaat. Daarnaast moet er tijd gemaakt worden en kunnen de aanbevelingen op de planning gezet worden. De volledige uitwerking van de interviews met het management is te vinden in de bijlage (zie bijlage XIII, analyseschema 1).

# Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord verkregen op de probleemstelling. Er wordt een driesprong gemaakt met de resultaten vanuit het desk- en fieldresearch. De antwoorden bij elkaar vormen de basis voor het antwoord op de probleemstelling.

## 7.1 Huidige situatie

Uit het vooronderzoek is gebleken dat organisatie X deadlinegevoelig werkt; zo hebben zij een lange piekperiode. Deze periode vindt voornamelijk plaats in de tijd dat de nieuwe collectie van de showroom wordt gepresenteerd en wanneer de (internationale) beurzen plaatsvinden, maar deze pieken houden steeds langer aan waardoor medewerkers geregeld werkstress ervaren. Het vooronderzoek bevestigde de noodzaak tot nader onderzoek van het aspect werkstress binnen organisatie X. De relevantie van het onderzoek kwam hierbij naar voren.

## 7.2 Definitie Werkstress

In het literatuuronderzoek zijn diverse definities van werkstress aangehaald. De definitie die gedurende het onderzoek is aangehouden is die van Gaillard, namelijk: *‘Werkstress is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen’ (Gaillard, 2003 in Schaufeli en Bakker, p. 25).*

In het interview met professor en gezondheidspsycholoog Margot van Der Doef wordt stress als een overkoepelende term uitgelegd: predictoren, consequenties of het hele proces. Werkstress is een combinatie van een hoge belasting. Dit kan emotioneel zijn maar ook in kwantitatieve hoeveelheid (zie bijlage III, analyseschema 2).

Bij beide definities gaat werkstress over de hoeveelheid werk. Dit kan een combinatie zijn van werkhoeveelheid en emotionele belasting. Het werk stapelt zich op en medewerkers zijn niet meer in staat om aan de eisen te voldoen, als gevolg hiervan ontstaat werkstress.

## 7.3 Literatuur en Uitkomsten enquÊTE, interviews en experiment

**Literatuur**Uit de theorie blijkt dat diverse factoren van invloed kunnen zijn op de ervaren werkstress. Compernolle (2006) noemt o.a. dat een inadequate taakomschrijving, verantwoordelijkheid voor mensen, slechte onderlinge relaties, gebrek aan sociale steun en overuren kunnen leiden tot werkstress. Bliese, Edwards en Sonnentag (2017) stellen dat het continue in het hoofd bezig zijn met werk ook stress geeft. Instituut Werk en Stress (2008) benoemen de hoeveelheid werk, het werktempo, vrijheid om het werk zelf in te richten en ontplooiingsmogelijkheden als belangrijke factoren voor werkstress. Ook Margot van der Doef stelt dat goede sociale steun, een goed salaris, samenwerking, een goede waardering, werkende systemen en feedback bijdragen aan het om kunnen gaan met werkstress (zie bijlage III, analyseschema 2).

Het werkdrukmodel van TNO stelt dat determinanten in drie categorieën ingedeeld kunnen worden, namelijk: determinanten in de inhoud en organisatie van het werk, determinanten in de context van het werk in regelmogelijkheden. Ook worden individuele factoren die werkdruk kunnen beïnvloeden getoond in dit model. Het werkdrukmodel laat zien dat aanwezige leer- en ontplooiingsmogelijkheden buffers zijn voor werkstress (Wiezer et al., 2012).

In het literatuuronderzoek zijn mogelijke stressinterventies onderzocht. Bakker, Dijkstra en Van der Klink (2010) stellen dat bij stressinterventies gedacht kan worden aan een timemanagement training, trainingen op het gebied van assertiviteit, leren om minder over eigen grenzen heen te gaan en ontspanningsoefeningen zoals mindfulness. HR Praktijk (z.j.) stelt dat de medewerkers van de Rabobank een online training mindfulness hebben gevolgd. De evaluatie liet zien dat deelnemers minder stress ervaren en meer rust in het hoofd hebben gekregen door de training.

Uit de theorie blijkt dat mindfulness kan zorgen voor een verhoogd bewustzijn in het dagelijks leven. Diverse wetenschappelijke artikelen hebben aangetoond dat mindfulness werkt om stress te verminderen.

Passionned Group (2017) stelt dat duidelijke bedrijfsdoelstellingen en organisatiestrategie, realistische budgetten en het opstellen van een gedetailleerde en gefaseerde planning randvoorwaarden zijn om een implementatie tot een succes te brengen.   
Neele (2013) beschrijft dat het cruciaal is om de onderdelen van de organisatie te screenen. Zo kan gekeken worden of het team zich in de juiste fase bevindt, of de leidinggevende als verbinder functioneert en of er voldoende betrokken en bevlogen medewerkers in het team zitten. Is dit niet het geval, dan dient een organisatie op de juiste wijze te anticiperen. Zo kunnen teams begeleid worden richting de prestatiefase en leidinggevende geholpen worden bij het innemen van de juiste rol.

**Enquête**Meerdere factoren die in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen als stressor, zijn ook terug te zien in de resultaten van de enquête. Hieruit blijkt dat deze factoren in de organisatie daadwerkelijk tot werkstress leiden. Voorbeelden hiervan zijn het werktempo en werkhoeveelheid, verantwoordelijkheid voor mensen, organisatie van het werk, taakduidelijkheid, doelmatigheid, samenwerking tussen afdelingen, beloning en loopbaanontwikkeling. Naar aanleiding van het onderzoek (enquête en interviews) is gebleken dat naar alle waarschijnlijkheid ook de topics beloning en loopbaanontwikkeling een relatie hebben met werkstress (zie bijlage XII).

**Interviews**Gedurende de interviews is bevestigd dat de factoren die naar voren kwamen in de enquête, en die beschreven zijn in het literatuuronderzoek, daadwerkelijk als stressoren worden ervaren. De samenhang tussen de enquête en interviews zijn de factoren zoals het werktempo en werkhoeveelheid, mentale belasting, organisatie van het werk, loopbaanmogelijkheden, doelmatigheid, samenwerking tussen afdelingen en beloning. Opvallend is dat uit de enquête en individuele interviews blijkt dat de onderlinge relaties en sociale steun juist als positief worden ervaren. Onder het kopje literatuur heeft u kunnen lezen dat loopbaanmogelijkheden buffers voor werkstress zijn. Medewerkers geven dan ook aan behoefte te hebben loopbaanontwikkeling, maar dit wordt nog niet opgepakt. Er kan geconcludeerd worden dat loopbaanontwikkeling nodig is om tot een ander werk- en denkniveau te komen en om ervoor te zorgen dat de kwaliteit omhoog gaat. De resultaten uit de individuele interviews geven hierbij een nieuw inzicht doordat zij zeggen dat het niet weten waartoe medewerkers kunnen doorgroeien ook stress geeft (zie bijlage XIII, analyseschema 1).

In de interviews is gebleken dat het werkdrukmodel van TNO een bruikbaar model is voor organisatie X De onderdelen die in dit model getoond worden en gezien worden als determinanten en buffers, worden ook door de medewerkers van organisatie X ervaren als determinanten en buffers. Sociale steun van collega’s en leidinggevende worden bijvoorbeeld als buffers ervaren. Ook dit model komt overeen met de literatuur, resultaten uit de enquête en (expert)interviews.

Kijkend naar de literatuur en naar de interviews met externe organisaties m.b.t. stressinterventies, is een samenhang te zien. Zo worden timemanagement trainingen en mindfulness oefeningen o.a. als stressinterventie beschreven. Ook in het interview met HR Manager Joris Bressers van Desso, worden trainingen op het gebied van timemanagement benoemd als stressinterventie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze stressinterventies effectief kunnen zijn en wellicht ook binnen organisatie X succes kunnen opleveren.  
  
Indien werkstress binnen organisatie X als normaal wordt ervaren en het onderwerp onvoldoende bespreekbaar is, zal werkstress toenemen en uitval onder de medewerkers hoger worden.

Medewerkers zien zelf meerdere mogelijkheden om de werkstress in de organisatie te kunnen verminderen. Zo vinden de meeste geïnterviewde medewerkers dat dat dit begint met een betere voorbereiding en planning, en dat dit bedrijfsbreed opgezet moet worden. Zo benoemen medewerkers dat het management meer sturing kan geven wat betreft de informatievoorziening (werkoverleggen plannen). Veel medewerkers missen structuur in plannen en doelen en geven aan dat hier handvatten voor geboden moeten worden. Hierbij zal de communicatie geoptimaliseerd dienen te worden en is het van belang dat alle informatie en handleidingen op dezelfde plek, in het ERP systeem, zijn terug te vinden (zie bijlage XIII, bijlage 1). Uit het literatuuronderzoek kwamen met name stressinterventies naar voren om werkstress tegen te gaan. Geconcludeerd kan worden dat structuur in plannen en doelen rust kan geven aan medewerkers waarmee werkstress (gedeeltelijk) verminderd kan worden.

Het management geeft meerdere randvoorwaarden aan die belangrijk zijn bij het implementeren van de aanbevelingen. Algemeen directeur Ronald van Veen licht toe dat de communicatie van groot belang is bij het implementeren van aanbevelingen. Ook moet de verandering goed gemanaged worden door de managementlaag. Financieel directeur Pascal van Dijk stelt dat organisatie X rekening moet houden met de tijd en capaciteiten die nodig zijn om de aanbevelingen succesvol te implementeren. Het opstellen van een realistisch plan binnen de gegeven tijd en kijken hoe stappen gezet kunnen worden met een beperkt team is hierbij van belang. HR Manager Ilja Taal benoemt het scheppen van duidelijkheid als randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie. Het vrijmaken van tijd vindt hij daarbij ook cruciaal (zie bijlage XVI).

**Experiment**Bij het vergelijken van de theorie over mindfulness en de resultaten vanuit het experiment is een verschil te zien. Wetenschappelijke artikelen tonen aan dat mindfulness werkt om stress te verminderen. Uit het experiment is juist gebleken dat mindfulness niet voor iedereen werkt en dat dit gemiddeld genomen geen succes heeft opgeleverd om stress te verminderen. De effectiviteit van mindfulness varieert van persoon tot persoon. Het is dan ook beter om mindfulness aan te bieden als optie naast diverse andere mogelijkheden. Elke medewerker heeft ergens anders baat bij. Wat goed werkt is verschillend per situatie en per persoon. Hieruit kan geconcludeerd worden dat stressreductie maatwerk is, specifiek voor elk persoon.

## 7.4 Beantwoording probleemformulering

**Wat kan organisatie X doen om de ervaren werkstress te verminderen?**

* Werkstress tijdig herkennen
* Taboe laten verdwijnen door het onderwerp bespreekbaar te maken
* In gesprek blijven met de medewerkers
* Stress herkenningstraining aanbieden voor leidinggevenden
* Training Timemanagement aanbieden voor de hele organisatie
* Stress interventies aanbieden
* Buffers inzetten zodat een medewerker met werkdruk minder snel stressklachten zal ontwikkelen (Wiezer et al., 2012)
* Functieomschrijvingen aanpassen zodat deze up to date zijn
* Waardering naar medewerkers uitspreken
* Bijsturing vanuit het management: concrete doelen en structuur in plannen
* Werkzaamheden beter voorbereiden en meer verspreiden over het jaar
* AX systeem optimaliseren door te inventariseren wat de wensen per afdeling zijn.

# Discussie

In dit hoofdstuk wordt de discussie besproken. Er wordt kritisch teruggeblikt op het onderzoeksproces en op de kwaliteit van het onderzoek.

*Onderzoek naar werkstress*Werkstress is een breed onderwerp en kent vele factoren en componenten. Hierdoor werd het uitvoeren van het onderzoek uitdagend om binnen de gegeven tijd uit te voeren. Indien de organisatie en de onderzoeker direct weten wat het vraagstuk is en waar de organisatie behoefte aan heeft, dan is het uitvoeren van een onderzoek binnen de gegeven tijd realistischer om te behalen.

*Enquête*De enquête is door 24 respondenten gedeeltelijk ingevuld. Dit betekent dat zij het tweede gedeelte van de enquête, de vragen over werkstress, niet hebben ingevuld. Dit heeft te maken met het feit dat het internet vaak vastliep en omdat medewerkers aangaven dat de vragen van de andere afstudeerder, bij het eerste gedeelte van de enquête over kennismanagement, moeilijk geformuleerd waren en dat zij hier niet goed door heen kwamen. De vragen blijven even valide en zijn uiteindelijk door voldoende respondenten ingevuld om te kunnen zeggen dat het onderzoek representatief is.

In overleg met de HR-afdeling afgesproken dat mijn enquêtevragen, en de vragen van een andere afstudeerder binnen organisatie X samengevoegd zouden worden in één enquête. Het is zonde voor de resultaten dat niet alle respondenten de enquête volledig hebben ingevuld, maar de resultaten zijn alsnog redelijk representatief. Zo zijn er alsnog 64 enquêtes volledig ingevuld. Voor een volgende keer is het beter om de enquête apart te versturen.

De enquête is een combinatie van twee gevalideerde vragenlijsten. Door het gebruiken van gevalideerde vragenlijsten gaat de betrouwbaarheid omhoog. Daarnaast bestaat de enquête uit een aantal zelf toegevoegde vragen. De betrouwbaarheid gaat hierdoor weer iets omlaag, ondanks dat de vragen gebaseerd zijn op de theorie.

*Plezier in werk en relatie met collega’s*Respondenten hebben plezier in het werk dat zij verrichten. Ook komt naar voren dat veel medewerkers vinden dat er een prettige sfeer heerst tussen collega’s. Daarnaast hebben medewerkers een goede relatie met collega’s. Dit is opvallend, want het komt vaak voor dat medewerkers die werkstress ervaren, ook geen plezier meer hebben in het werk doordat zij op hun tenen moeten lopen en doordat dat sociale steun ontbreekt. Hieruit blijkt dat indien de relatie met collega’s en de sfeer tussen collega’s positief is, er toch sprake kan zijn van stress.

*Mindfulness oefeningen*Het uitvoeren van mindfulness oefeningen werkte niet voor iedereen. Hoewel uit de theorie bleek dat dit een kansrijke interventie kan zijn bij werkstress, is uit het experiment gebleken dat er weinig resultaat te zien was bij het verminderen van werkstress. Het resultaat lag voornamelijk bij het luisteren naar lichaam en geest.

*Werkdrukmodel TNO*Het werkdrukmodel van TNO heeft gedurende het onderzoek geholpen om taakeisen in de werkcontext, taakeisen in de werkinhoud, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers uit te leggen aan medewerkers. De inhoud van dit model kwam in het hele onderzoek terug: zowel in de literatuur, als in de enquête, als in de interviews. Hierdoor was dit model van belang in het onderzoek. Het model gaf verder vooral een bevestiging op wat er al uitgezocht was en gaf geen nieuwe inzichten.

*Veranderen van onderwerp*Het onderwerp voor het afstudeeronderzoek is na zes weken nog veranderd. Na een grondig vooronderzoek en gesprekken binnen diverse afdelingen, is besloten om het onderwerp talentontwikkeling aan te passen naar werkstress. Hierdoor is het onderzoek binnen een kortere tijd doorlopen.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen toegelicht. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies en dragen bij aan het verminderen van de ervaren werkstress binnen organisatie X. De afdeling specifieke aanbevelingen en de overige aanbevelingen zijn te vinden in de bijlage (zie bijlage XVII).

ALGEMENE AANBEVELINGEN  
**Werkstress meten d.m.v. de WEB-monitor van Schouten en Nelissen**De WEB-monitor van Schouten en Nelissen meet de invloed van stressoren en energiebronnen die een bewezen voorspeller zijn van bevlogenheid. Door één keer per half jaar de werkstress te meten binnen organisatie X, wordt er een goed beeld verkregen van de huidige situatie. Werkstressoren, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en stressreacties worden met de WEB-monitor in kaart gebracht. Aan de hand van de uitkomsten van de WEB-monitor kan organisatie X stressinterventies inzetten.

**Werkstress bespreekbaar maken en betrokkenheid creëren onder medewerkers**Door aandacht te besteden aan het onderwerp werkstress en dit onderwerp op de agenda te zetten, kan hierover worden gesproken en gezocht worden naar een oplossing. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat werkstress in de organisatie als normaal gezien wordt. Indien organisatie X het onderwerp werkstress op de agenda zet en hiermee aan de slag gaat, kan wellicht worden voorkomen dat medewerkers die te lang met klachten door werkstress rondlopen op den duur uitvallen.

Met name door betrokkenheid naar medewerkers toe kan het onderwerp bespreekbaar worden gemaakt. organisatie X kan een tijdschrift uitbrengen in het kader van werkstress waarbij medewerkers die na een burn-out succesvol zijn teruggekeerd hun verhaal kunnen doen. Uit de theorie van Compernolle (2006) is gebleken dat er vaak een taboe rust op het onderwerp werkstress. Door het onderwerp bespreekbaar te maken kan organisatie X ervoor proberen te zorgen dat dit taboe verdwijnt. Als het taboe verdwijnt en medewerkers durven aan te geven dat zij werkstress ervaren, dan kan de werkstress tijdig aangepakt worden en gezocht worden naar een oplossing.

**Weekstart**Door elke maandagochtend te beginnen met een korte weekstart krijgen medewerkers de mogelijkheid te delen hoe zij zich voelen: hebben zij veel energie of zitten zij die dag juist minder goed in hun vel? De leidinggevende kan eventuele belangrijke updates geven over de gang van zaken die van invloed zijn op de afdeling. Als team worden de prioriteiten en doelen voor die week afgestemd en wordt per persoon gekeken wat de medewerker heeft bereikt sinds de vorige weekstart, wat de medewerker gaat bereiken tot de volgende weekstart, en of er dingen zijn die de medewerker blokkeert.

Uit de enquête en individuele interviews blijkt dat de medewerkers binnen organisatie X het werktempo en de werkhoeveelheid als stressor ervaren. Zo vinden zij dat het werk vaak te veel is, dat zij moeten haasten en extra hard moeten werken om een taak af te krijgen. De werkhoeveelheid zal niet veranderen en zal evenveel blijven, maar door middel van een weekstart zullen medewerkers meer overzicht krijgen en elkaar kunnen helpen waardoor de medewerkers beter met het werktempo en de werkhoeveelheid om kunnen gaan.

**Aanbrengen van structuur**Organisatie X is een dynamische organisatie waarbij snel geschakeld moet kunnen worden en waarbij er veel veranderingen in de markt plaatsvinden. Uit de interviews blijkt dat er steeds hogere eisen aan de medewerkers van organisatie X worden gesteld (zowel vanuit de organisatie als vanuit de klanten). Ook komt uit de enquête en interviews terug dat de doelmatigheid verbeterd kan worden. Het aanbrengen van structuur in plannen en doelen is van belang zodat er overzicht en duidelijkheid aangebracht kan worden: dit geeft de medewerkers rust.

Dit begint bij het meer uitstralen van de mission statement van organisatie X (de wereld mooier, warmer en gezelliger maken, in en rond het huis en in alle seizoenen). De missie zou in het DNA van alle medewerkers moeten komen zodat het duidelijk is waarvoor de medewerkers er zijn en hoe de missie zich vertaald in de strategie, afdelingen en organisatie. Door aan de hand van de mission statement, visie en de kernwaarden van organisatie X, afdeling specifieke doelen te koppelen, wordt het voor alle medewerkers duidelijk wat de verwachtingen zijn en zo kan er geen onduidelijkheid ontstaan over het uitvoeren van een taak. Uit de individuele interviews blijkt dat meerdere medewerkers de structuur in plannen en doelen missen, en behoefte hebben aan handvatten. Op deze manier kunnen medewerkers doelgerichter en efficiënter aan de slag, en zal de werkstress verminderd worden omdat zij door middel van de opgestelde doelen weten waar zij het voor doen.

Uit de interviews met het management blijkt dat een goede communicatie, het opstellen van een realistisch plan en het scheppen van duidelijkheid randvoorwaarden zijn voor een succesvolle implementatie. Om dit te realiseren, zal organisatie X de veranderingen m.b.t. de structuur goed moeten communiceren in de organisatie. Managers hebben de taak om de veranderingen goed te managen en de visie / het beleid over te brengen binnen de afdelingen. Dit kunnen zij doen door een informatiebijeenkomst waarbij ook ruimte is voor vragen, zodat dit voor iedereen duidelijk is. Een realistisch plan kan geschreven worden door rekening te houden met de beschikbare tijd en middelen. Passionned Group (2017) sluit hierop aan doordat zij duidelijke bedrijfsdoelstellingen als randvoorwaarde zien voor een succesvolle implementatie.

**Combinatie training Time Management en Bedrijfsmindfulness**In de interviews kwam naar voren dat medewerkers dagelijks overvolle mailboxen hebben en dat het indelen van de tijd niet altijd even gemakkelijk is (zie bijlage II, respondent 11). Uit de enquête blijkt dat medewerkers efficiënter kunnen werken. In de theorie worden meerdere stressinterventies genoemd die ingezet kunnen worden. Zo noemt Bakker (2010) een training timemanagement en mindfulness. Rabobank is een goed voorbeeld van waar een training mindfulness tot positieve resultaten heeft geleid. Uit de evaluatie van de training mindfulness binnen de Rabobank blijkt dat deelnemers minder stress ervaren en sinds de training meer rust hebben in het hoofd.

Inzichten van timemanagement over het stellen van prioriteiten, het organiseren van de mail en het systeem, plannen en efficiëntie kunnen gecombineerd worden met oefeningen van Bedrijfsmindfulness. Met Bedrijfsmindfulness wordt meer focus en aandacht ontwikkeld voor het werken in het hier en nu. Hierdoor zal minder stress gecreëerd worden omdat medewerkers efficiënter met de tijd om kunnen gaan en zich rustiger zullen voelen. Deze training kan het beste gegeven worden door een externe trainer, zodat de hele organisatie de training kan volgen en hier van kan leren.

# Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de aanbevelingen een implementatieplan geschreven. In figuur 10.1 wordt een stappenplan beschreven voor aanbeveling drie: het aanbrengen van structuur in plannen en doelen. In de bijlage vindt u een argumentatie waarom structuur in plannen en doelen van belang is en leest u meer over de baten (zie bijlage XVIII).

‘*Give me six hours to chop down a tree and I will spend the first four sharpening the axe’ -* Abraham Lincoln (in Social Schools, 2017). Abraham Lincoln stelt dat een goede voorbereiding essentieel is voor het bereiken van het gewenste resultaat. Een gestructureerde en doordachte implementatie leidt tot succesvol gebruik (Social Schools, 2017).

Tabel 10.1: *Stappenplan implementatie*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Stap 1** | Scheppen van duidelijkheid | Wie? | Hoe? |
|  | Mission statement, visie, kernwaarden en organisatiedoelen delen met alle medewerkers | HR | Alle medewerkers mailen met deze interne documenten zodat medewerkers nog een keer kunnen lezen waar organisatie X voor staat |
|  | Informatiebijeenkomst waar het plan tot verandering ‘tot meer handvatten bieden in structuur’ wordt toegelicht | Directie HR Managers | Een bijeenkomst plannen voor de hele organisatie waar de directie uitleg geeft over het aanbrengen van structuur. Medewerkers kunnen hier vragen stellen zodat het duidelijk is |
| **Stap 2** | Herschrijven van doelen | Wie? | Hoe? |
|  | Afdeling specifieke plannen en doelen koppelen aan de mission statement, visie en kernwaarden | Algemeen directeur HR  Managers | Huidige plannen en doelen bekijken en herschrijven op basis van wat organisatie X uit wil stralen. Dit moet in lijn gebracht worden met de centrale doelstellingen van organisatie X. |
|  | De herschreven plannen en doelen moeten door de managers kenbaar worden gemaakt aan de afdeling zodat iedereen weet waar de afdeling voor staat en welke bijdrage van iedereen afzonderlijk wordt verwacht | Managers | Deze belangrijke zaken als vast agendapunt op te nemen binnen de teambesprekingen. Regelmatig een update waar de afdeling staat; voortgangsverslag ‘levend document’ (niet alleen op papier, maar ook in praktijk brengen). |
| **Stap 3** | Vergroten betrokkenheid | Wie? | Hoe? |
|  | Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten is het raadzaam om voor het opstellen van nieuwe doelstellingen en plannen de medewerkers een actieve bijdrage gaan leveren. | Managers  Medewerkers | Medewerkers individueel doelstellingen en acties laten formuleren die in lijn liggen met de bedrijfsdoelstellingen voor het nieuwe jaar. In een teambespreking kunnen de medewerkers beslissen welke doelstellingen en acties daadwerkelijk worden overgenomen. |
|  | In kaart brengen of organisatie X nog op de goede weg zit m.b.t. de missie, visie, kernwaarden en bedrijfsdoelstellingen (kijkend naar de ontwikkeling in de internationale markt). | HR  Managers  Directie | Regelmatig binnen directieoverleg bespreken waar organisatie X staat. organisatie X kan bespreken of de missie, visie, kernwaarden en strategie nog in de markt past en bij veranderingen kunnen bepaalde doelen / plannen aangepast worden.  Aanpassingen? Begin vooraan bij stap één. |

# Literatuurlijst

Arboportaal. (z.j.). Werkdruk. [webpagina]. Opgevraagd van https://www.arboportaal.nl/   
 onderwerpen/werkdruk

Bakker, R.H., Dijkstra G.J., & Klink, J.J.L. van der. (2010). Stressmanagement: een   
 zoektocht naar bruggen tussen wetenschap en praktijk. [pdf]. Opgevraagd van   
 http://www.rug.nl/research/gezondheidswetenschappen /tgo/rapporten/pdf-  
 files/2010-pdf/bakker-2010-stressmanagement.pdf

Berkel, A. van. (2006). Heembouw als veranderende en lerende organisatie.   
 Afstudeerrapport. [pdf]. Opgevraagd van http://essay.utwente.nl/57580/1   
 /scriptie\_van\_Berkel.pdf

Bliese, P.D., Edwards, J.R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A   
 century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of   
 Applied Psychology 102, 389-402*

BrainyQuote. (2017). Leonardo da Vinci Quotes. Opgevraagd van https://www.   
 Brainyquote.com/ quotes/quotes/l/leonardoda140595.html

Compernolle, T. (2006). *Stress, vriend & vijand. De aanpak van stress, thuis en op het   
 werk.* Tielt: Lannoo  
  
Croes, M. (2017). Afstuderen #6: methodologie. Opgevraagd van   
 https://sway.com/wJ3DWh6fXZ7Ulqeh

CZ. (z.j.). Hoe krijgt u werkstress op de agenda. [webpagina]. Opgevraagd van   
 https://www.cz.nl/zakelijk/gezondheid-en-inzetbaarheid/inzetbaarheid-  
 organiseren/artikelen/hoe-krijgt-u-werkstress-op-de-agenda

CZ. (z.j.). Samen werken aan werkstress: de juiste interventies op het juiste moment.   
 [webpagina]. Opgevraagd van https://www.cz.nl/~/media/ zakelijk/inzetbaarheid/   
 Whitepaper-werkstress-juiste-interventies-op-juiste-moment

De Verstegen Kliniek. (2014). Biofeedback. [webpagina]. Opgevraagd van   
 http://www.deverstegenkliniek.nl/de-behandeling/biofeedback

Duurzame Inzetbaarheid. (2016). Week van de werkstress. [webpagina]. Opgevraagd   
 van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/19082/Week-van-de-Werkstress.html

Erp Systemen. (z.j.). Wat is Erp. [webpagina].Opgevraagd van http://www.erpsystemen   
 .nl/wat-is-erp

FNV. (2017). Arbeidstijden. [webpagina]. Opgevraagd van https://www. fnv.nl/   
 themas/werktijden/arbeidstijden/

FNV. (2011). Werkdruk: definities en begrippen op een rij. [pdf]. Opgevraagd van   
 https://www.fnv.nl/site/ dossiers/veilig\_en\_gezond\_ werken/werkdruk/   
 downloadblok/downloads/werkdruk-definities.pdf

Gaillard, A.W.K. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Boom   
 Uitgevers

Good Reads. (2017). William Shakespeare > Quotes. [webpagina]. Opgevraagd van   
 http://www.goodreads.com/author/quotes/947.William\_Shakespeare

HR Praktijk. (z.j.). Mindfulness training brengt medewerkers Rabobank meer in balans.   
 [webpagina]. Opgevraagd van https://www.hrpraktijk.nl/case/   
 mindfulnesstraining-brengt-medewerkers-rabobank-meer-balans

Instituut Werk en Stress (2008). Werkdruk. [pdf]. Opgevraagd van   
 http://tools.nisb.nl/beleidsinstrumenten/bravo-kompas/ontspanning /iwsinfo   
 boekwerkdruk.pdf

McGonigal, K. (2015). *Sterker met stress. Waarom stress goed voor je is en hoe je er   
 goed in wordt.* Amsterdam: Nieuwezijds

MT. (2017). Een burn-out is geen individueel probleem. [webpagina]. Opgevraagd van   
 https://www.mt.nl/management/een-burnout-is-geen-individueel-  
 probleem/526557

Neele, A. (2013). Tips voor het succesvol implementeren van beleidswijzigingen in de   
 zorg. [webpagina]. Opgevraagd van https://www.effectory.nl/kennis/blog/tips-  
 voor-het-succesvol-implementeren-van-beleidswijzigingen-in-de-zorg/

Nykliček, I. & Kuijpers, K.F. (2008). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction   
 Intervention on Psychological Well-being and Quality of Life: Is Increased   
 Mindfulness Indeed the Mechanism? *Department of Psychology and Health, Tilburg   
 University. 331-340*

Oerlemans, W. (2013). Dossier werkdruk. [pdf]. Opgevraagd van http://www.   
 arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D\_Werkdruk.pdf

Passionned Group. (2017). Implementeren. [webpagina]. Opgevraagd van   
 https://www.passionned.nl/slimmer-werken/implementeren/

Right Markt Onderzoek. (z.j.). Kwalitatief onderzoek. [webpagina]. Opgevraagd van   
 http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek

Right Markt Onderzoek. (z.j.). Kwantitatief onderzoek. [webpagina]. Opgevraagd van   
 http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwantitatief-onderzoek

Rendement. (2014). Stress is helemaal niet zo slecht. [webpagina]. Opgevraagd van   
 https://www.rendement.nl/nieuws/id14433-stress-is-helemaal-zo-slecht-niet.html

Robins, C.J., Keng, S., Ekblad, A.G. & Brantley, J.G. (2012). Effects of Mindfulness-Based   
 Stress Reduction on Emotional Experience and Expression: A Randomized   
 Controlled Trial. *Journal of Clinical Psychology, Vol. 68(1), 117-131*

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten:   
 Bohn Stafleu van Loghum

Schaufeli, W. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid. Werk en welbevinden in   
 Nederland. [pdf]. *M&O, 2/3, pp. 15-31.* Opgevraagd van   
 http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/437.pdf

Schouten & Nelissen (z.j.). WEB-model. Opgevraagd van   
 https://www.sn.nl/organisatieonderzoek/web-model/

Schuberg Philis. (2015). Schuberg Philis first IT company to win European Anti-Stress   
 Reward. [webpagina]. Opgevraagd van https://schubergphilis.com/2015/04/27/   
 schuberg-philis-first-it-company-to-win-european-anti-stress-award

Schuberg Philis. (2014). Schuberg Philis, Business Case Werkstress. [webpagina].   
 Opgevraagd van https://schubergphilis.com/files/uploads/Business\_Case\_   
 Werkstress\_Schuberg\_Philis.pdf#viewer.action=download

Social Schools. (2017). Randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie.   
 [webpagina]. Opgevraagd van https://www.socialschools.nl/news/ 2016/1/19   
 /randvoorwaarden-voor-een-succesvolle-implementatie

Stichting van de Arbeid. (2006). Druk werk? Omgaan met werkdruk en werkstress.   
 [webpagina]. Opgevraagd van http://www.stvda.nl/~/media/Files/Stvda   
 /Brochures/2000\_2009/2006/Brochure\_20061000.ashx

TED. (2013, 4 september). Kelly McGonigal: How to make stress your friend [film].   
 Opgevraagd van https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU

Tuenter, G. & Rueb, T. (2016, 9 februari). Opgebrand; hoe voorkom je dat je opbrandt?   
 *NRC Handelsblad,* p. 1.

Tv Online Surveys. (2017). Alles over enquêtes, vragenlijsten en meer. [webpagina].   
 Opgevraagd van http://www.tvonlinesurveys.com/enquete-maken/

UWV. (2016). Richtlijn voor Onderzoeksbureaus - Eisen uitvoering   
 Klanttevredenheidsonderzoek UWV. [pdf]. Opgevraagd van https://www.uwv.nl/   
 zakelijk/Images/richtlijn -voor-onderzoeksbureau-eisen-uitvoering-  
 klanttevredenheidsonderzoek-uwv-2016.pdf

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I.,   
 Kwantes, J.H. & Bakhuys- Roozeboom, M. (2012). Rapport werkdruk. [pdf].   
 Opgevraagd van https://www.tno.nl/media/1132 /werkdruk\_tno\_rapport \_r12\_   
 10877.pdf

Winnubst, J.A.M., Gaillard, A.W.K., Vingerhoets, A.J.J.M., Prevo, C., Kleber, R.J., Velden,   
 P.G. van den. & Dixhoorn, J.J. van (2004). *Stress, ziekteverzuim en reïntegratie.   
 Deel 1 Individuele benaderingen.* Zaltbommel: Thema

# Bijlagen

## **Bijlage I - De geschiedenis van organisatie X**

\*Wegens vertrouwelijke informatie is deze bijlage verwijderd.

## **Bijlage II – Analyseschema gesprekken vooronderzoek**

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 1** | De afgelopen jaren was een hectische periode voor organisatie X. **Wat zijn voorbeelden van wat er juist goed gaat op de afdeling en waar je erg tevreden over bent?** |
| Respondent 1 | De respondent geeft aan dat zij het als afdeling over het algemeen goed doen. Met name het meedenken, het aandragen van ideeën, het afstemmen met elkaar, de communicatie, en betrokkenheid vindt zij positief. De medewerkers van Team Sales Support - Nederland weten wat ze aan elkaar hebben. Ook vindt elke twee weken een teammeeting plaats. Dit ziet zij als iets positiefs: niet alle teams doen dit. |
| Respondent 2 | De respondent vindt het fijn dat de afdeling styling goed is in de omgang, zij elkaar goed kunnen sturen en een goede samenwerking hebben. Medewerkers van de afdeling styling zitten over het algemeen wel goed op hun plek. |
| Respondent 3 | De respondent vertelt dat samenwerken een sterk punt is van de afdeling design. Zij ondersteunen elkaar en vullen aan waar nodig. Daarnaast vertrouwen zij elkaar en halen de deadlines (vaak wel met overwerken). Sinds het vertrek van de vorige Creative Director wordt design nu een stuk serieuzer genomen. |
| Respondent 4 | De respondent is trots over het feit dat de afdeling marketing kan laten zien hoe iets echt mooi kan worden. Zo geeft zij als voorbeeld dat glas in een mooie decoratie erg belangrijk is. Zij zorgen ervoor dat sfeerverpakkingen er mooi uitzien en ontzorgen op deze manier de klanten. De samenwerking met de afdeling gaat goed, en ook vindt zij dat ze echt uitblinken in de sfeerbeelden en presentaties die gemaakt worden. |
| Respondent 5 | - |
| Respondent 6 | De respondent ziet verbetering op zijn afdeling als het gaat om meer informatie met elkaar delen. Ook zijn de teams beter onder controle door kennis over het AX-systeem, geven medewerkers meer initiatieven, is er meer rust op de afdeling en zijn de targets van de afgelopen twee maanden behaald. |
| Respondent 7 | De respondent geeft aan dat het team design goed op elkaar is ingespeeld. Elke medewerker heeft zijn/haar eigen kwaliteiten en deze kwaliteiten zijn allemaal anders. Iedereen staat in zijn eigen kracht. De medewerkers geven elkaar de ruimte en staan hier voor open. Zij gunnen elkaar groei en ontwikkeling. |
| Respondent 8 | De respondent vertelt dat er sinds kort op de afdeling één op één wordt gewerkt. Zij werkt met lijstjes en krijgt er energie van als haar lijstje is afgewerkt. Gestructureerd werken vindt zij dan ook belangrijk. |
| Respondent 9 | Het binnenhalen van nieuwe key accountants voor organisatie X ziet de respondent als een sterk punt. Nu is dit ook zijn werk, maar zeker het enthousiast maken van deze key accountants gaat goed. |
| Respondent 10 | De respondent geeft aan dat zij veel samenwerken met agenten in Frankrijk. Dit verloopt soepel en is hier blij om omdat samenwerking erg belangrijk is. Daarnaast is het belangrijk om nauwkeurig te werken: alles moet goed in het systeem staan omdat er anders grote fouten ontstaan. Dit pakken zij als Team Frankrijk goed op en de respondent is dan ook tevreden hoe dit er nu voor staat. |
| Respondent 11 | De respondent noemt een aantal punten waar zij tevreden over is binnen het team Export. Zo noemt zij de instelling om elkaar te helpen. Medewerkers zijn behulpzaam en leren van elkaar. Daarnaast zijn de medewerkers meedenkend, tonen initiatieven en verloopt de samenwerking goed. |
| Respondent 12 | - |
| Respondent 13 | De respondent licht toe dat de samenwerking, behulpzaamheid en met elkaar kunnen sparren erg positief is op de afdeling CPO. |
| Respondent 14 | De respondent geeft aan dat iedereen erg collegiaal is. Zo helpen medewerkers elkaar om er het beste uit te halen. Medewerkers staan open voor feedback en adviezen. |
| Respondent 15 | De respondent vertelt dat de medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen. Het gaat er uiteindelijk om dat de targets behaald worden. Daarnaast helpt iedereen elkaar (als je hier om vraagt). Anders gebeurt dit niet zo snel bij de sales, omdat iedereen werkt aan zijn eigen deadlines. |
| Respondent 16 | - |

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 2** | Waar loop je tegenaan op de afdeling? Waar loop je tegenaan in de organisatie? Wat mis je in je werk? Waar liggen er verbeterpunten voor organisatie X? |
| Respondent 1 | De afgelopen jaren zijn er veel wisselingen geweest binnen afdelingen. Dit heeft te maken met de implementatie van het nieuwe AX- systeem. Zo vertelt de respondent dat de afdeling Sales Support veel samenwerkt met de afdeling Inkoop, maar dat met name op de afdeling Inkoop veel medewerkers zijn weggegaan. Dit betekent dat er dan weer een nieuwe medewerker in dienst komt maar die doet iets wéér op een andere manier. Dit vindt de respondent vaak lastig omdat een fout op de afdeling inkoop ervoor zorgt dat de hele organisatie hier last van heeft.  In de organisatie loopt de respondent er tegenaan dat er niks aan de ontwikkeling van medewerkers wordt gedaan omdat hier geen budget voor is. Ontwikkelplannen moeten echt op eigen initiatief worden aangedragen en dan nog gebeurt er vaak weinig. Daarnaast is de werkdruk erg hoog en moeten veel medewerkers op hun tenen lopen om deadlines te kunnen halen.  Organisatie X kan meer doen aan de ontwikkeling van medewerkers. Dit moet gestimuleerd worden. Daarnaast kan er een screening gedaan worden om te kijken wat organisatie X in huis heeft (bijv. een schema van medewerkers met vooropleiding / achtergrond). Er is namelijk een groot verschil in niveaus van medewerkers. Uiteindelijk kan organisatie X dan doorpakken als het gaat om ontwikkeling. Ook kan gekeken worden hoe medewerkers beter met een hoge werkdruk om kunnen gaan zodat voorkomen wordt dat medewerkers uitvallen. |
| Respondent 2 | De respondent vertelt dat zij is aangenomen als styliste maar dat zij dagelijks ontwerpen maakt en alles uittekent. De functie wordt niet aangepast op de taken, dit wordt ook niet in de functiebeschrijving benoemd. Ook mag er meer waardering plaatsvinden. Na één van de grootste beurzen van organisatie X, Christmas World, is er vanuit de directie een mail verstuurd als dank maar verder wordt er weinig gecomplimenteerd. Soms is het fijn als er meer waardering is, zeker in de drukke periodes.  Organisatie X mag wel wat professioneler over komen (kijkend naar leveringen, naar de klant toe). Dit mag wat soepeler. Medewerkers die al langer werkzaam zijn bij organisatie X mogen ook meer waardering krijgen (gezien de ontwikkeling en salarissen). Dit wordt als vanzelfsprekend gezien. Na grote projecten wordt geen feedback gegeven aan elkaar i.v.m. de tijdsdruk voor andere werkzaamheden. |
| Respondent 3 | De respondent vertelt dat niet altijd feedback wordt gegeven op ontwikkelingen van design waardoor zij niet weten waarom een product niet wordt ontwikkeld. Het zou ook goed zijn als zij feedback krijgen wanneer een product juist wel een succes is (terugkoppeling). De afdeling Design moet vaak heel lang wachten op input van inkoop voor briefings/opdrachten/feedback op ontwerpen, waardoor zij in de knoop komen met de beschikbare tijd. Deadlines worden meestal wel behaald, maar wel met veel overwerken om dit te kunnen realiseren. Dit kan stress opleveren.  Medewerkers blijven groeien, maar de waardering in salarissen ontbreekt. Salarissen zijn niet marktconform m.b.t. ervaring. De motivatie zou kunnen ontbreken doordat mensen het gevoel kunnen hebben niet gewaardeerd te zijn.  Organisatie X mag meer kijken naar de salarissen van medewerkers. Elk jaar wordt gezegd ‘’het komt wel goed’’ maar toch blijkt dat het volgende jaar geen veranderingen te zien zijn. Voor een aantal medewerkers van Design is dit jaar voor het eerst in ongeveer drie jaar een verhoging geweest, maar voor een aantal op de afdeling niet – deze staat al langer dan drie jaar stil. |
| Respondent 4 | De respondent loopt tegen de laksheid van anderen aan. Andere afdelingen laten bepaalde taken bijv. lang liggen en dit wordt dan ineens met spoed doorgezet naar de afdeling marketing. De deadline van de oplevering blijft staan.  De werkdruk in de organisatie is erg hoog. Er zijn een aantal grote pieken bij organisatie X. Tussen de pieken is de werkdruk lager maar nog steeds erg hoog. Vroeger waren er pieken en dalen; in de dalen kon je alles weer even op orde zetten maar deze dalen zijn er niet meer. Het is het hele jaar door druk.  Als je iets wilt doen (bijv. qua ontwikkeling: training /cursus) is er geen budget voor en het duurt allemaal erg lang. Hierdoor denk je al snel: ‘’Laat maar’’. |
| Respondent 5 | Op de afdeling merkt de respondent dat het toch wel veelal administratief werk is. Er is een gezonde strijd tussen de afdeling verkoop en inkoop. Wel hebben zij te maken met cultuurverschillen; zij werken namelijk met het Midden-Oosten. De werkdruk vind de respondent erg hoog. Er wordt veel verwacht van de medewerkers van organisatie X. Zelf heeft de respondent wel eens klachten door de werkdruk zoals mindere uren slaap in de nacht. |
| Respondent 6 | De respondent loopt er tegenaan op de afdeling dat medewerkers vaak ‘ja-maar’ zeggen. Ook vindt hij het vervelend dat er een aantal medewerkers zijn die iets niet doen terwijl het aangeboden wordt. Als voorbeeld noemt hij hierbij dat medewerkers sinds twee weken twee beeldschermen hebben. Een aantal medewerkers werken alsnog met één beeldscherm omdat zij het tweede beeldscherm niet nodig vinden. Daarnaast is de informatie betrouwbaarheid niet altijd waar het moet zijn.  Organisatie X heeft als het ware een nieuw hart gehad. Het heeft tijd nodig om weer te functioneren. Hierdoor is de werkdruk erg hoog. Medewerkers moeten efficiënter te werk gaan.  Er moet budget zijn voor ontwikkeling, dit is er nu niet. Wij proberen ook wel intern dingen op te lossen, bijv. interne cursussen (Spaceman = schappenplannen x aantal artikelen, die moeten erin) of uitleg over een draaitabel in Excel. Ontwikkeling moet vanuit de medewerkers komen zodat zij hun kennis kunnen verbreden. Het is niet alleen belangrijk om verticaal te groeien, maar ook horizontaal. Soms moet je namelijk eerst je horizon verbreden voordat je verticaal kunt groeien. Bernd vertelt dat er wel mogelijkheden zijn maar dat het budget vaak in de weg zit. |
| Respondent 7 | De respondent geeft aan dat er veel behoefte is om te groeien. Niet allemaal in functies maar behoefte om breed te groeien. Voor trainingen en cursussen is geen budget en op de afdeling design wordt dit ook niet intern gedaan. Zij zou meer terugkoppeling willen hebben hoe iets is gegaan (evalueren). Zo kan er gebundeld worden wat goed gaat en wat juist minder goed is gegaan.  Om de respondent tevreden te houden zal er iets gedaan moeten worden met salarissen. Er wordt al lange tijd geen inflatiecorrectie meer doorgevoerd en andere designers in de markt liggen een stuk hoger qua salaris. De salarissen van de designers binnen organisatie X staan al voor langere tijd stil.  Op inhoudelijk vlak zou de respondent zich wel willen ontwikkelen (breed groeien, verdieping van je vak). Er is veel behoefte aan maar geen mogelijkheden. Daarnaast is er ook geen tijd voor omdat er veel gedaan moet worden en de werkdruk hoog is. |
| Respondent 8 | De respondent geeft aan dat zij de coördinatie mist binnen de afdeling. Er is een planning maar deze wordt snel veranderd. Ook kan de communicatie tussen de afdeling verkoop en inkoop verbetert worden. Door gebrek aan coördinatie is de werkdruk ook erg hoog. Medewerkers gaan zelfs weg door de hoge werkdruk.  Er kan meer gekeken worden naar de kwaliteiten van medewerkers. Hier moet centraal meer aan gedaan worden. Er zijn veel wisselingen geweest op de afdeling inkoop; juist om deze reden is het goed dat de coördinatie beter gaat.  Organisatie X heeft te maken met piekperiodes waarin overgewerkt mag worden. Piekperiodes worden van te voren bepaald wanneer er overgewerkt mag worden. Met name in de maanden april, mei en juni is de werkdruk extreem hoog. Dit komt door de beurzen en de showroom. Als de werkdruk minder wordt, wordt de kwaliteit beter. De werkdruk leidt tot vermoeidheid, irritaties, frustraties  en negativiteit. De respondent geeft aan dat de frustraties en irritaties met name in de laatste maand voor de opening van de showroom hoog oplopen. Zo zijn bij de meeste medewerkers van de afdeling zeker één of twee keer zakdoeken nodig. |
| Respondent 9 | De respondent mist af en toe de samenwerking tussen afdelingen. Als voorbeeld noemt hij de afdelingen inkoop en verkoop. Ook fysiek: inkoop zit namelijk in het oude gebouw dus even naar elkaar toe lopen kost wat meer tijd.  Om de respondent tevreden te houden moet organisatie X meer strategie uitstippelen. Zo heeft de afdeling sales bijna geen vergaderingen. Twee keer per jaar is er een meeting met een hele grote groep van de sales. Hier zitten meer dan 100 medewerkers bij; in kleinere groepen zou de respondent fijner vinden.  Er wordt weinig gedaan aan cursus / training, persoonlijke groei en ontwikkeling. Hier kan meer aan gedaan worden door dit ook te stimuleren. Het moet nu echt alleen vanuit de medewerkers komen. Ook is het fijn als HR wat meer aandacht besteedt aan de medewerkers. Vragen zoals: ‘’hoe voel je je?’’ worden niet gesteld.  Christophe geeft aan dat het voor hem fijn zou zijn als er betere afspraken worden gemaakt vanuit het management. Medewerkers weten vaak niet wat van hen verwacht wordt. Ook kan de taakomschrijving vaker doorgenomen worden. Deze is nooit herzien. |
| Respondent 10 | Er worden geen cursussen / trainingen aangeboden. Ook wordt persoonlijke ontwikkeling niet gestimuleerd. Zo kan er intern een training gegeven worden maar hier moet tijd voor gemaakt worden en deze tijd is er nu vaak niet.  De werkdruk is heel hoog. Medewerkers werken af en toe over. Een aantal medewerkers hebben ook last van hoofdpijn en vermoeidheid door het vele werk. Momenteel werkt Team Frankrijk met één medewerker minder en in april komt er pas een nieuwe medewerker in dienst. Ook als het team compleet is, is de werkdruk hoog. Zij moeten altijd wel snel werken om iets af te krijgen en werken onder tijdsdruk. Klanten moeten nu ook vaak lang wachten voordat zij antwoord hebben. |
| Respondent 11 | De beschikbaarheid van artikelen kan verbetert worden. Zo zijn er veel artikelen die pas heel laat komen. Hoe kan je op tijd aan je geplande vraag komen?  In het verleden waren er wel wat ontwikkelingsmogelijkheden. Door het nieuwe AX systeem en het nieuwe pand staat dit nu al een hele tijd stil. De wens is wel weer om dit te gaan doen op individuele basis (bijv. als een medewerker moeite heeft met facturen, Excel of iets anders). Zeker kijkend naar mails valt er nog wat te halen. De mailboxen staan namelijk overvol. Zo is het voor iedereen interessant om te kijken naar Time Management, bijvoorbeeld:  **Hoe plan ik mijn dag?** - Bepaal prioriteiten - Organiseer mail - Organiseer systeem  Er is niet altijd ruimte voor medewerkers met ambities. Wensen worden meegenomen maar kunnen niet altijd gerealiseerd worden. Wel is iedereen meer op zijn/haar plek terecht gekomen. Wel ligt er nog een uitdaging qua horizontale ontwikkeling (inhoudelijk).  De werkdruk binnen organisatie X is erg hoog. Zeker met de kerst uitlevering is er een hoge piek. De werkdruk wordt wel steeds meer verspreid. Het werk is nooit af. Organisatie X zou kunnen kijken hoe iets sneller en makkelijker kan. Organisatie X kan handvatten bieden voor Time Management. |
| Respondent 12 | De respondent geeft aan dat er werkinstructies moeten komen voor nieuwe medewerkers (zodat zij na kunnen lezen hoe alles werkt). De tijd ontbreekt om taken goed af te ronden.  Ontwikkeling van medewerkers is op eigen initiatief. De respondent denkt dat persoonlijke groei lastig geformaliseerd kan worden. Voor opleidingen moet er gekeken worden naar budget. De respondent denkt dat het goed is om gericht te kijken naar cursussen (zo hoeven medewerkers niet een hele cursus te volgen maar echt alleen op de onderdelen uit die cursus die zij lastig vinden). Momenteel zit hier geen structuur in.  De respondent werkt standaard 10 uur per dag en dan is het werk nog niet af. Wel kiest zij hier zelf voor: als zij na 8 uur naar huis wil kan dit ook. Zo gaat Dorien ook af en doe naar het distributiecentrum in Montfoort maar dit doet zij in haar eigen tijd. |
| Respondent 13 | De respondent vertelt dat de levertijd beter bewaakt moet worden. Ook de communicatie richting de sales verloopt niet altijd soepel.  Als medewerkers zich willen ontwikkelen, is dit echt op eigen initiatief. Elke dinsdag heeft CPO een ‘masterclass’. Dit wordt intern gedaan, afdeling gerelateerd en hier wordt kennis met elkaar gedeeld. Erik geeft aan dat hij sinds november 2014 in dienst is maar nog geen één gesprek heeft gehad m.b.t. zijn functioneren. Andere afdelingen hebben wel allemaal een jaargesprek gehad maar alleen de afdeling CPO niet. Zo zijn er dus ook geen ontwikkelpunten en acties besproken.  De respondent licht toe dat de mailboxen vaak overvol zijn: er komt heel veel binnen. Hij vindt het belangrijk dat deze mails gescheiden worden (prioriteiten en ter info). Eén keer per week probeert hij de mailbox op te schonen en te slepen naar mappen; soms doet hij dit thuis.  De communicatie kan soms beter aangepakt worden. Zo is er begin van het jaar een brief verstuurd vanuit de directie naar medewerkers dat er het komende jaar geen salarisverhoging komt. Dit vindt de respondent niet motiverend. Zo had hij liever gehad dat dit per afdeling wordt gecommuniceerd en niet per brief.  De werkdruk is een paar maanden heel hoog geweest, dit is nu steeds beter behapbaar. In drukke periodes reageert de respondent wat ‘korter’, en is het wederzijds begrip naar elkaar toe niet heel goed. In de piekperiodes ervaart de respondent ook een geestelijke werkdruk. Ondanks dat het steeds beter gaat met de werkdruk denkt de respondent dat het van belang is om in kaart te brengen hoe medewerkers en het management met deze werkdruk om kunnen gaan. |
| Respondent 14 | De respondent loopt er af en toe tegenaan dat niet iedereen zo nauwkeurig werkt als zij. De respondent vindt het fijn om alles dubbel te checken (zeker als een medewerker er niet is vanwege vakantie of ziekte en het werk wordt overgenomen). Toch doet niet iedereen dit wat betekent dat niet alles is afgerond. Dit komt dan terecht op de medewerkers die het werk overnemen.  Ontwikkeling is echt op eigen initiatief. De respondent is werkzaam in Team Duitsland en zo komen er ook regelmatig Duitse medewerkers over de vloer. De respondent zou graag een Duitse cursus willen doen om de taal toch weer bij te spijkeren. Het is toch een tijd geleden dat de respondent echt les heeft gehad in Duits. Of ontwikkeling daadwerkelijk wordt opgepakt weet de respondent niet (zij is namelijk nog maar drie maanden in dienst).  De respondent heeft wel al ervaren dat er een hoge werkdruk heerst. De werkdruk is wel verdeeld. Voor hoever de respondent weet wordt er op de afdeling wel gesproken over de werkdruk, maar niet zo zeer over klachten. |
| Respondent 15 | De respondent zou graag vaker met de sales bij elkaar willen zitten zodat er gekeken kan worden wat speelt bij wie. Het liefste zou de respondent dit elke twee weken willen doen. De meeste medewerkers kijken puur naar zichzelf 🡪 iedereen moet zo zijn eigen omzetten behalen.  Een tijd geleden heeft respondent de Spaceman cursus gevolgd. Daarnaast vindt de respondent persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Hij heeft een personal coach (zelf geregeld). De respondent krijgt bijvoorbeeld begeleiding op het gebied van assertiviteit, verkooptechnieken en efficiënt werken. HR gaat kijken of hier mogelijkheden in zijn qua budget zodat een deel vergoed kan worden. Ook geeft de respondent aan dat hij wel een keer een teambuilding zou willen met de afdeling sales.  De respondent ervaart een hoge werkdruk. Zo moet veel gedaan worden in weinig tijd; hij werkt onder tijdsdruk. Hij geeft aan als het teveel wordt. Zijn collega zit momenteel thuis met een burn-out door de hoge werkdruk. |
| Respondent 16 | De respondent vertelt dat er geen structuur zit in trainingen en opleidingen. De organisatie moet medewerkers veel beter trainen. Zo is er ook geen handboek van organisatie X, medewerkers moeten veel beter ingewerkt worden en zou het goed zijn als medewerkers jaarlijks getraind werden. Als voorbeeld zegt de respondent dat een piloot ook cursussen doet en anders zijn brevet kwijtraakt.  De implementatie van het AX systeem vergelijkt Evert met de eredivisie. Zo zegt hij dat als spelers uit de vierde klas bij de KNVB bij Ajax in het eerste ingezet worden ook niet goed gaat. En dit is wat organisatie X doet. Vervolgens zijn medewerkers overspannen.  De respondent geeft ook aan dat medewerkers op hetzelfde niveau gebracht moeten worden. Medewerkers dienen hetzelfde denk, werk en kennis niveau te hebben. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ook deelcertificaten behalen en uiteindelijk kan dit verder uitgebouwd worden. Medewerkers kunnen alleen excelleren in hun werk als de rest van de organisatie met hen meegroeit. Kennis is motivatie. Dit zou de balans in het bedrijf anders maken. Informatie is ook motivatie. Veel medewerkers weten te weinig omdat dit niet is verteld door het management.  Binnen organisatie X is er een hoge werkdruk. Het leidt niet bij iedereen tot klachten (ook mensen die het niet aankunnen). Dit is een algemeen maatschappelijk probleem. |

## **Bijlage III – Analyseschema interviews externe organisaties**

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 1** | Wat kunt u vertellen over uw werkzaamheden en ervaring? Welke taken worden verricht? |
| Aukje Rekkers - specialist bedrijfszorg CZ | Aukje vertelt dat zij binnen CZ zowel accountmanager als specialist bedrijfszorg is. Zij leveren meer toegevoegde waarde door dienstverlening op inhoud, of dit nu uit de zorgverzekering, een andere verzekering of subsidies is. Ook proberen zij te voorkomen dat mensen met een burn-out thuis komen te zitten. Dit doen zij door het geven van bedrijfspresentaties waar zij tips geven om duurzaamheid te borgen. Er wordt geïnventariseerd wat nodig is. Ook is het mogelijk om workshops / trainingen te geven: hiervoor moet bedrijfszorg in gekocht worden.  Daarnaast is Aukje meerdere keren per jaar 8 tot 10 weken intensief aan het werk binnen een andere organisatie. Zij verricht hier onderzoek om te kijken wat er speelt en waar verbeteringen nodig zijn. Zo kijkt zij naar alle beschikbare documenten (MTO, verzuimcijfers, jaarplannen), analyseert alle gegevens, interviewt medewerkers, OR en RvB en geeft gericht advies om bijvoorbeeld verzuim te verlagen / voorkomen. |
| Margot van der Doef – Professor gezondheidspsychologie (expert op gebied van werkfactoren die werkstress verhogen) | Margot heeft haar proefschrift verricht naar werkstress. Momenteel is zij coördinator van de master arbeids- en gezondheidspsychologie. Zo kijkt zij naar wat determinanten zijn van negatieve stress, hoe dit gemeten kan worden in verschillende beroepsgroepen en wat effectieve stress interventies zijn. Daarnaast geeft Margot twee vakken: namelijk Work & Stress en Interventions in Occupational Stress. |
| Bart Verkuil – Psycholoog en professor klinische psychologie (expert op het gebied van gevolgen van werkdruk) | Bart is behandelend psycholoog bij Skils. Hier behandeld hij mensen die kampen met werkstress. Zo voert Bart gesprekken met cliënten, probeert hij hen te helpen en geeft hij advies over werkstress. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 2** | Werkstress is een breed begrip. Iedereen ervaart dit weer op een andere manier. Hoe zou jij werkstress beschrijven en waaraan kun je het herkennen? Welke factoren kunnen leiden tot werkstress? |
| Aukje Rekkers - specialist bedrijfszorg CZ | Aukje beschrijft werkstress als volgt:  *‘’Als je zelf niet in staat bent je taken te doen en uitvalt’’.* Het werk niet kunnen loslaten vindt zij ook werkstress. Daarbij vindt zij beleving en persoonskenmerken erg belangrijk als het gaat om werkstress. Als voorbeeld noemt Aukje intimidatie/pesten. Zo was zij binnen een organisatie waar een collega een andere collega ‘turk’ noemde. Aukje, als derde persoon, vond dit pest gedrag terwijl de persoon in kwestie dit helemaal niet zo ervaarde en had een hele andere optiek. Aukje vindt dat bij beleving gekeken moet worden wat voor impact dit heeft op iemands gezondheid.  Lichamelijk kun je werkstress herkennen aan hoofdpijn, rugpijn, chagrijnig, chaotisch, ontevredenheid, buikpijn, bloeddruk en zweten. Kijkend naar psychologisch sociaal benoemd Aukje dat dit je dit kunt herkennen aan veel mopperen en een kort lontje hebben. Fysieke klachten zijn bijvoorbeeld nergens meer zin in hebben en niet meer kunnen filteren. Aukje vindt het belangrijk om tijdig een gesprek aan te gaan met de leidinggevende.  Aukje vertelt dat er veel factoren zijn die kunnen leiden tot werkstress. Zo noemt zij bijvoorbeeld te veel werk, een slechte leidinggevende, geen sociale steun, niet gewaardeerd worden, onder/boven belasting (niet alleen werk boven je niveau maar ook werk onder je niveau), slechte leefstijl (ongezond eten en niet sporten helpt niet mee). Daarnaast moeten medewerkers vaak aan bepaalde eisen voldoen maar er zijn niet altijd de juiste middelen. Als voorbeeld vertelt Aukje dat het voor kan komen dat er maar één computer is op de hele vestiging. Dit geeft stress. |
| Margot van der Doef - Professor gezondheidspsychologie (expert op gebied van werkfactoren die werkstress verhogen) | Stress is een soort overkoepelende term; predictoren, consequenties, of het hele proces. Predictoren: stressoren, consequenties: strain. Veel onderzoekers stellen dat stress de consequenties zijn (klachten) en andere onderzoekers zeggen dat dit voor de werksituatie is (stressoren) en hulpbronnen. Disbalans is ook stress. Margot licht toe dat werkstress een combinatie is van hoge belasting (emotioneel of kwantitatieve hoeveelheid). Goede sociale steun, goed salaris, goede waardering, werkende systemen, feedback dragen allemaal bij dat iemand om kan gaan met hoge werkdruk / werkstress. (zie Job Demand-Control-Support model, Job Demands-Resources model). Betrokkenheid (engagement) is in principe positief, maar in combinatie met hoge werkdruk kan het wel problemen opleveren. Betrokken medewerkers zullen een stapje harder lopen en gaan vaak over hun eigen grens heen. Zo zullen zij vaker overuren draaien en leggen de focus op het werk. Het kan voorkomen dat medewerkers dan zelfs geen energie meer hebben om een avondje iets met vrienden te gaan doen en komen dan in een negatieve spiraal terecht. Compensatie – meer tijd in werk investeren, onvoldoende herstel tijdens en buiten het werk (recovery).  Werkstress kan herkend worden aan de stemming van mensen op het werk (irritatie), fouten maken (cognitief / impact), sfeer en sociale cohesie en minder efficiënt te werk gaan. Scheiding tussen werk- en privé is belangrijk. Vaak werken mensen in het weekend door. Er zijn bedrijven die hier al maatregelen op aanpassen: bijvoorbeeld door het systeem af te sluiten in de avonduren- en in het weekend.  Er zijn heel veel factoren te benoemen als het gaat om werkstress. Voorbeelden hiervan die Margot geeft zijn bijvoorbeeld toekomst onzekerheid, waardering, gevoel niet correct te worden behandeld en procedures die niet op een eerlijke manier verlopen. |
| Bart Verkuil – Psycholoog en professor klinische psychologie (expert op het gebied van gevolgen van werkdruk) | Bart vertelt dat stress ontstaat op het moment dat dingen die iemand belangrijk vindt bedreigd worden. Dit kan uiteindelijk leiden tot een stressreactie. Dit kan een fysieke of psychologische bedreiging zijn. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 3** | Waarom is stress een risico? Wanneer wordt stress slecht? Wat kunnen gevolgen zijn van werkstress? Wat doet stress met het lichaam? Hoe behandeld u mensen die kampen met werkstress? |
| Bart Verkuil - Psycholoog en Professor klinische psychologie (expert op het gebied van gevolgen van werkdruk) | Stress is een risico indien mentale en fysieke problemen worden ontwikkeld. Stress is een druk. Een beetje stress is gezond, dit hoort erbij. Langdurige stress is een risico, omdat het systeem dan zo lang onder druk staat dat processen in het lichaam ontregeld raken.  Op het moment dat iemand stress heeft volgt er een stressreactie. De hartslag gaat dan omhoog. Iemand maakt zich klaar om te vechten / vluchten. Het hormoon cortisol wordt dan vrijgemaakt. Als dit lang aan blijft houden kan dit leiden tot mentale en fysieke gevolgen. Mensen kunnen overspannen raken, of uiteindelijk te maken krijgen met een burn-out. Een burn-out heeft veel overlap met een depressie. Voor een depressie is werk vaak een belangrijke factor. Ook komen hier vaak angst stoornissen bij kijken. Lichamelijk gezien zijn de gevolgen dat stress het risico op hart- en vaatziekten verhoogd. Op de kortere termijn hebben mensen vaak te maken met subjectieve gezondheidsklachten maar hier is niet altijd een oorzaak voor te vinden (hoofdpijn, rugpijn, buikpijn, nekpijn). Productiviteit van medewerkers is vaak lager en ook is het lastig voor collega’s als iemand kampt met werkstress.  Bart behandeld mensen die kampen met werkstress door middel van groepsbehandelingen en/of individuele sessies. Bart vindt groepsbehandelingen erg nuttig omdat cliënten dan ook kunnen kijken naar andere mensen die hetzelfde als zij meemaken. Zo bespreken zij vaak met elkaar waar de energiegevers- en energievreters zitten en wordt er gekeken of er een combinatie is tussen de werksituatie en eigen persoonlijkheid. Perfectionisten proberen dan bijvoorbeeld hun activiteiten anders in te stellen en tijd beter in te delen (time management). Er wordt vaak gebruik gemaakt van cognitieve therapie: Welk gedrag belemmert je, waarom altijd dat ‘moeten’. Stress interventies kunnen bijvoorbeeld mindfulness en meditatietechnieken zijn. |
| Margot van der Doef - Professor gezondheidspsychologie (expert op gebied van werkfactoren die werkstress verhogen) | Chronische stress is het probleem. Als er af en toe een periode hard gewerkt moet worden, geen punt als er maar voldoende resources aanwezig zijn (autonomie, sociale steun etc). Dit is zelfs positief – challenge. Maar bij chronische stress en onvoldoende herstel is dit een probleem – wear & tear op het systeem. |

## **Bijlage IV - Analyseschema externe organisaties best practices**

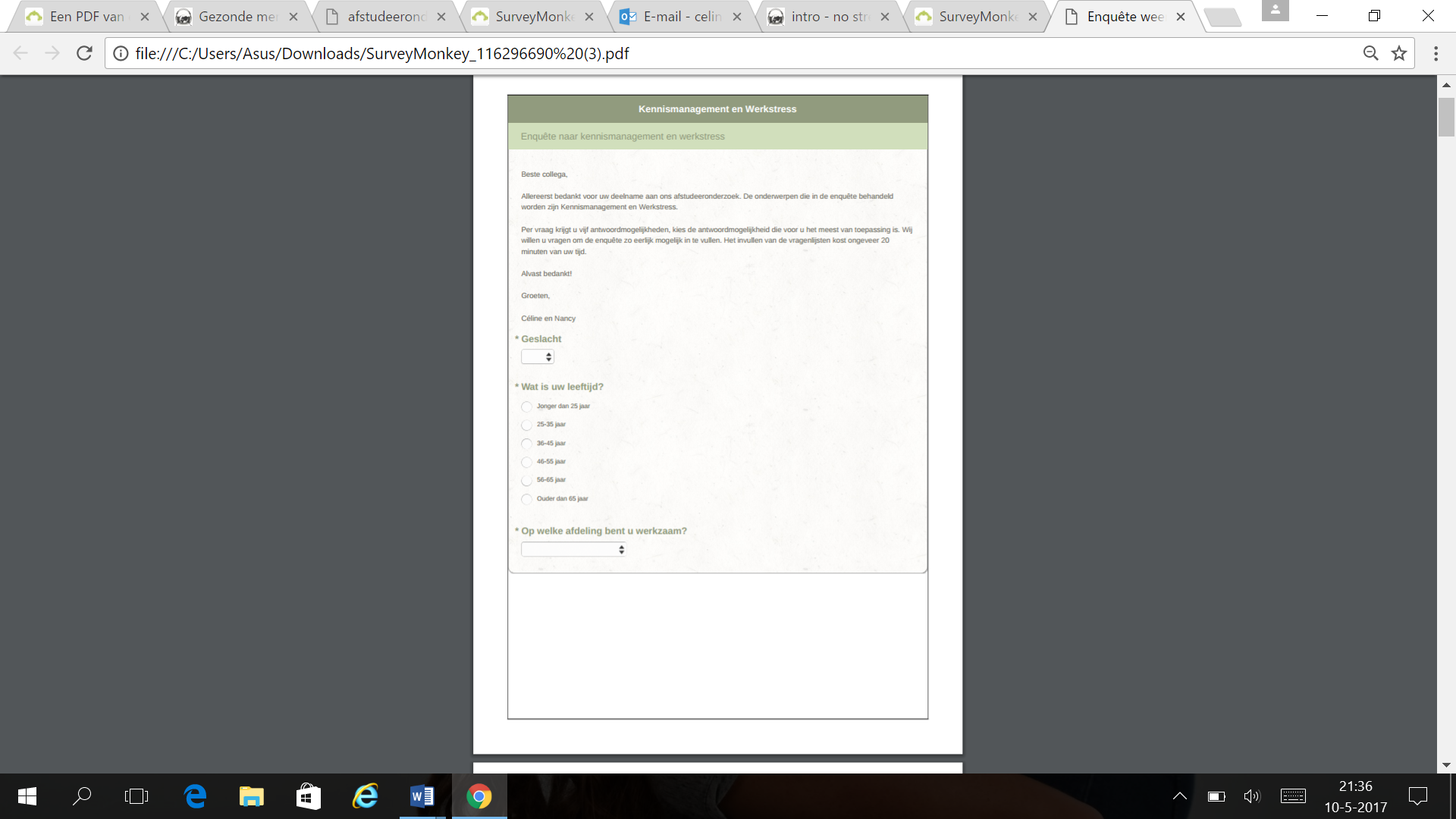
|  |  |
| --- | --- |
| **Analyseschema 1** | Hoe is het onderwerp werkstress aangepakt? Wat kunt u vertellen over de preventieve interventies die aangeboden worden op het gebied van werkstress en welke zijn dit precies? Wat zijn de voordelen van preventieve interventies? |
| Joris Bressers - HR Manager bij Desso | Medewerkers kunnen zich vrijblijvend inschrijven voor interventies en deelnemen onder werktijd. Als Desso medewerkers zover krijgt dat ze bewust worden van de voortekenen van bijv. een burn-out en kunnen helpen om dit te voorkomen dan kan het lukken om klachten preventief te voorkomen. De trainingen die Desso aanbiedt zijn op het gebied van Time Management, perfectionisme en yoga-workshops. Desso werkt al jaren samen met een bedrijfspsycholoog. Via hetzelfde bedrijf hebben zij een trainer ingehuurd die tijdens workshops van 3-4 uur medewerkers bewust maakt van de signalen en hen richtlijnen geeft om aan de gang te gaan om de werkstress in de hand te houden. Uiteindelijk gaat het erom dat de medewerker duidelijke keuzes maakt. Daarnaast heeft Desso de afgelopen jaren gezien dat medewerkers die het voor 110% goed willen doen en voor zichzelf de lat hoog leggen een grotere kans hebben op een burn-out. Perfectionisme kan hierbij een grote rol spelen. Daarom heeft Desso ervoor gekozen om dit specifieke onderwerp (perfectionisme) eruit te lichten. Ook hier leren medewerkers naar zichzelf te kijken en zich bewust te worden van valkuilen van een perfectionistische aard. Tot slot heeft Desso kennismakingslessen yoga waarbij medewerkers in een aantal sessies de grondbeginselen leren.  Desso heeft een bedrijfspsycholoog die reactief helpt, dus als medewerkers daadwerkelijk uitgevallen zijn. Zij gaat dan aan de slag met een medewerker. Volgens de ervaringen van Desso zijn medewerkers bij deze directe ondersteuning veel sneller en beter terug dan wanneer zij vertrouwen op de reguliere gezondheidszorg.  Verzuim kost veel geld, en elk geval dat je kan voorkomen is ten voordele van het bedrijf. Medewerkers waarderen de extra aandacht en medewerkers die goed in hun vel zitten presteren beter. |
| Frank van der Leeden - Project Manager Booking.com | Booking.com staat goed in contact met de arbodienst die Booking.com ondersteund. Hoewel zij geen medische data met ons delen hebben ze ons wel het signaal gegeven dat steeds meer uitval door ziekte te verwijten was aan werkstress. Dit werd ongeveer anderhalf jaar geleden aan het licht gebracht.  Booking.com is in gesprek gegaan met de arbodienst. Ook de zorgverzekeraar waar Booking.com collectieve afspraken mee heeft gemaakt is aangehaakt om met een plan te komen om werkstress op tijd te herkennen en te bestrijden.  Booking.com probeert zowel stress- als energiebronnen te sturen naar medewerkers. Booking.com is een dynamische organisatie waar zij niet altijd alles strak hebben vastgelegd. Dat zorgt voor enorme vrijheden die de innovatie en slagkracht van het bedrijf ten goede komt, maar kan ook zorgen voor onduidelijkheid voor een individu. We proberen daarom helder te zijn naar een individuele medewerker wat we van hem/haar verwachten. Daar hoort ook bij dat we kaders stellen. De vrijheid om op ieder moment van de dag te beginnen en stoppen met werken kan ook leiden tot medewerkers die te lange dagen draaien.  Het bieden van vrijheid in werktijden hangt af van het type werk. Medewerkers bij de klantenservice zijn gebonden aan vaste werktijden. Alle andere medewerkers van Booking.com mogen hun eigen werktijden bepalen. Het kantoor gaat open om 7:00 uur en sluit normaliter rond 20:00 uur. Daartussen verwachten wij dat onze medewerkers fysiek op kantoor aanwezig zijn. Hoe laat ze starten en/of eindigen letten we niet op. Je kan je voorstellen dat dit ook kan leiden tot werkstress. Als je vroeg begint moet je ook vroeg naar huis. Dat wordt als lastig ervaren als andere collega's nog blijven werken. Veel vrijheid kan dus ook zorgen tot te lange werkdagen.   Booking.com heeft een programma voor partners van werknemers om hen te helpen aarden in de nieuwe cultuur of bij het vinden van een nieuwe baan. Booking.com faciliteert activiteiten die partners verbind. Denk aan kookclubjes, een boekclub, een lunch of borrel, voorlichtingen over hoe de Nederlandse cultuur werkt of sessies over belastingen, solliciteren, het kopen van het huis. Ook bieden we alle niet-Nederlandse medewerkers (expats) en partners een Nederlandse taalcursus aan.  Booking.com heeft momenteel geen specifieke stress interventies maar heeft voornamelijk een sterke organisatiecultuur waar zij sturen op vrijheid en het ontwikkelen van managers die werkstress herkennen.  De gemiddelde leeftijd schommelt rond de 31 en iedereen is erg ambitieus. Dat maakt het lastig voor medewerkers om werkdruk aan te kaarten. Het voelt als falen en negatief voor je carrière kansen binnen de organisatie. De rol die voor HR is weggelegd is het trainen en coachen van managers/leidinggevenden. Als zij een open cultuur creëren waar medewerkers durven te melden dat ze de werkdruk niet meer aankunnen zonder represailles, zal het onderwerp bespreekbaar worden en blijven. Ik weet niet of wij als organisatie al zo ver zijn. |

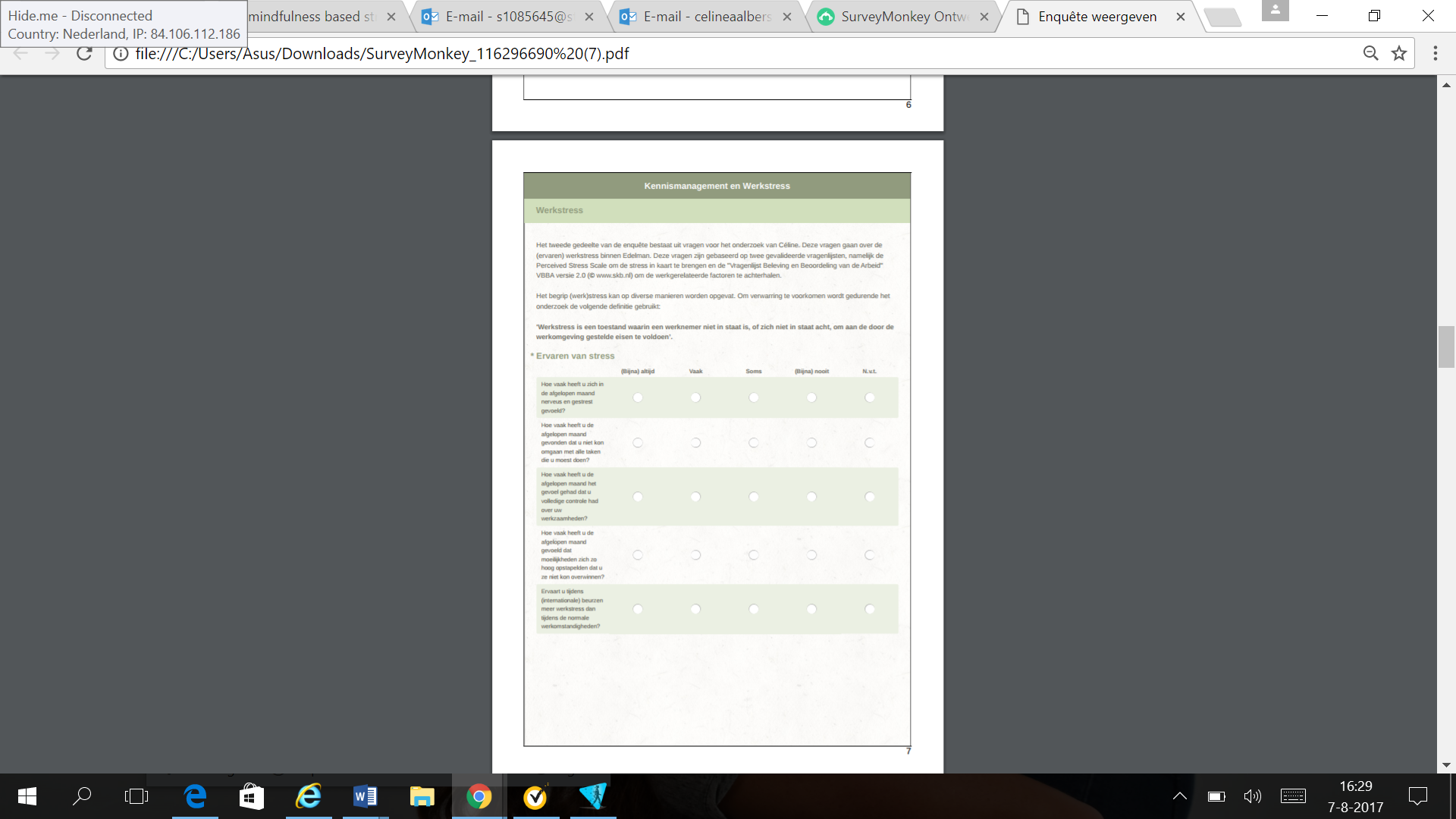
## **Bijlage V – Helder onderbouwde keuze van theorieen**

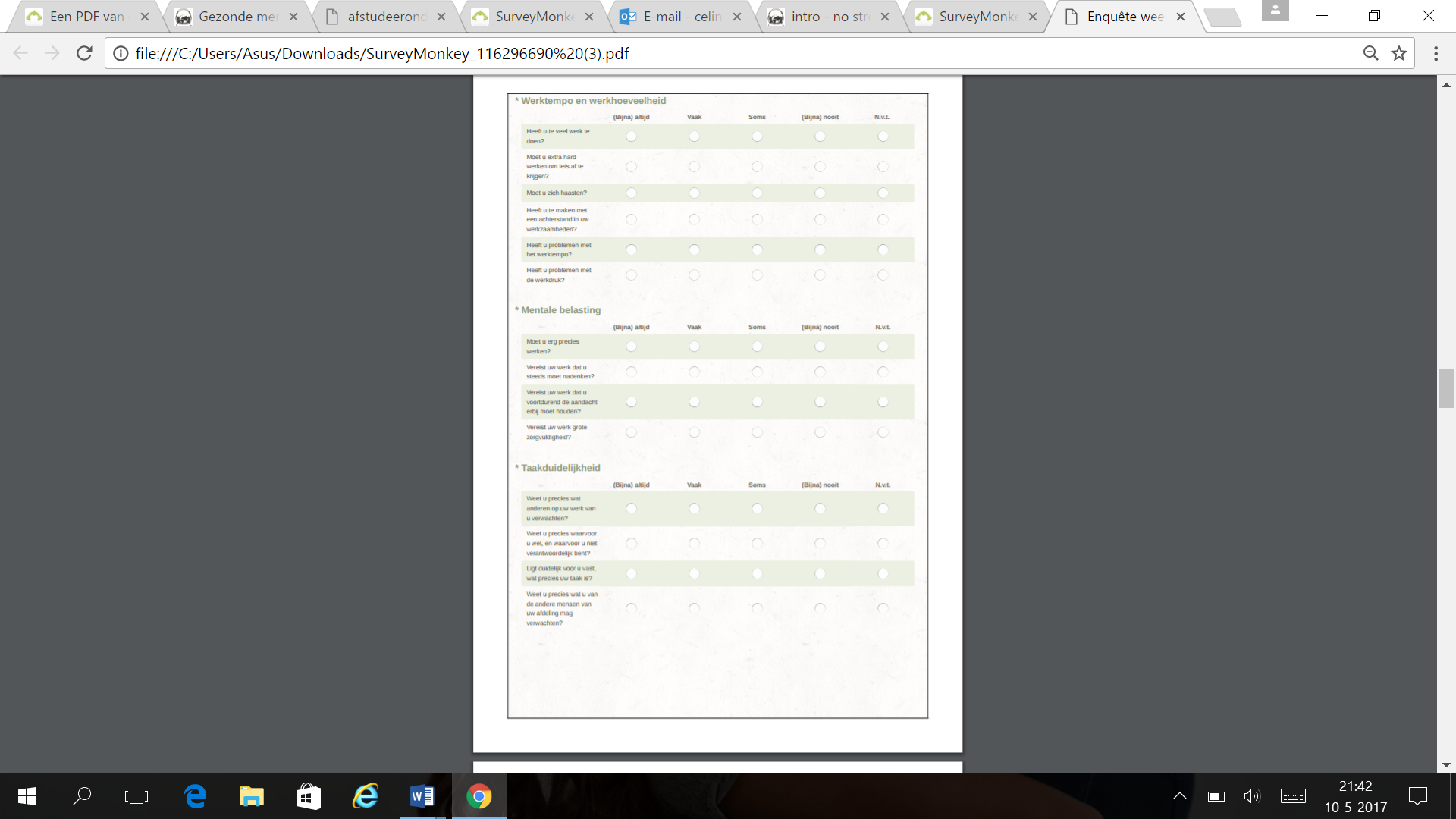
|  |  |
| --- | --- |
| Theorie | Onderbouwing |
| Bliese, Edwards en Sonnentag (2017) | * Recent en wetenschappelijk artikel (2017) * Uitspraken zijn wetenschappelijk bewezen * Veranderingen in maatschappij zijn volgens de auteurs van invloed op mensen (economie, oorlogen), net als werkomstandigheden (zoals geluiden). Ervaren de medewerkers van organisatie X meer stress hierdoor? |
| Schaufeli en Bakker (2013) | * Schaufeli en Bakker (2013) zijn hoogleraren arbeids- en organisatiepsychologie, veel kennis * Beide auteurs hebben diverse wetenschappelijke publicaties (onder meer over werkstress, burn-out en workaholisme). Daarnaast hebben zij het theoretische model Job-Demands Resources model ontwikkeld 🡪 interessant om te gebruiken voor het onderzoek |
| Karasek (in Schaufeli en Bakker, 2013) | * Demand Control Model * Psychologische taakeisen en regelmogelijkheden belangrijkste determinanten van gezondheid en welbevinden * Hoe ervaren medewerkers van organisatie X dit? |
| Compernolle (2006) | * Consultant op het vlak van stress in de werkcontext * Helder stressonderzoek * Herkennen van stressverschijnselen, stresssignalen en alarmsignalen * Kan deze theorie bevestigd worden door de medewerkers van organisatie X? |
| Selye 1956 (in Compernolle, 2006) | * Het bekende stressonderzoek: relevant voor dit onderzoek om te zien welke fasen iemand in een stressvolle situatie doorloopt |
| Winnubst (2004) | * Hoogleraar klinisch-psychologische aspecten van stress * Boek stress, ziekteverzuim en re-integratie geschreven: samengesteld uit bijdragen van wetenschapsbeoefenaars * Winnubst (2004) beschrijft vier niveaus van stress; kunnen medewerkers van organisatie X dit bevestigen? |
| Tuenter en Rueb (2016) | * Recent en actueel krantenartikel * Interessant voor onderzoek wat er in het lichaam gebeurt bij stress 🡪 dit wordt hier beschreven |
| Cannon 1929 (in Winnubst, 2004) | * Fysioloog * Opvattingen lijken op die van Selye * Twee primaire manieren om te overleven: vechten of vluchten * Voor het eerst beschreven door Cannon |
| Gaillard (2003) en (2006) | * Gezonde stress brengt menselijk lichaam in staat van paraatheid; hoe is dit bij de medewerkers van organisatie X? * Boek stress, productiviteit en gezondheid: nieuwe inzichten voor onderzoek (bijv. over gezonde stress) |
| Mc Gonigal (2015) | * Stress op andere manier benaderen: voordeel halen uit stressvol bestaan: hoe kijken medewerkers van organisatie X? hier tegenaan? * Gedachten van belang; mensen die geloven dat stress slecht is en veel stress hebben, hebben een grotere kans op ziekten en overlijden 🡪 Compernolle bevestigd dit |
| Robins, Keng, Ekblad en Brantley (2012) | * Wetenschappelijk artikel * Volgens deze wetenschappers helpt mindfulness om stress te verminderen * Onderzoeken of mindfulness ook binnen organisatie X successen oplevert |
| Wiezer et al., (2012) | * Werkdruk model TNO * Model wordt gebruikt in diverse stress onderzoeken * Beschreven taakeisen, regelmogelijkheden, buffers, individuele factoren: hoe ervaren de medewerkers van organisatie X deze onderdelen? |

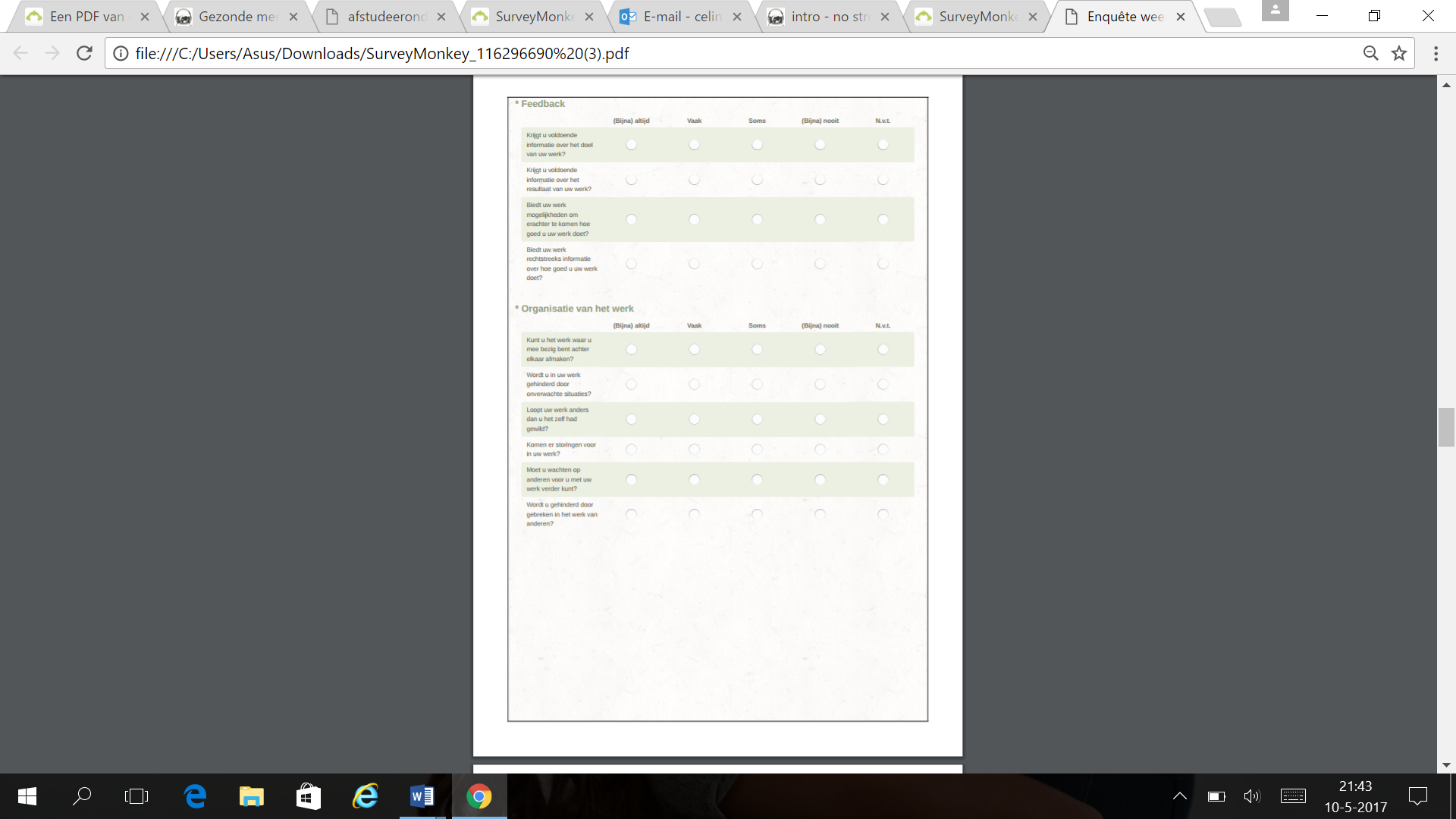
## **Bijlage VI - Enquete naar Werkstress**

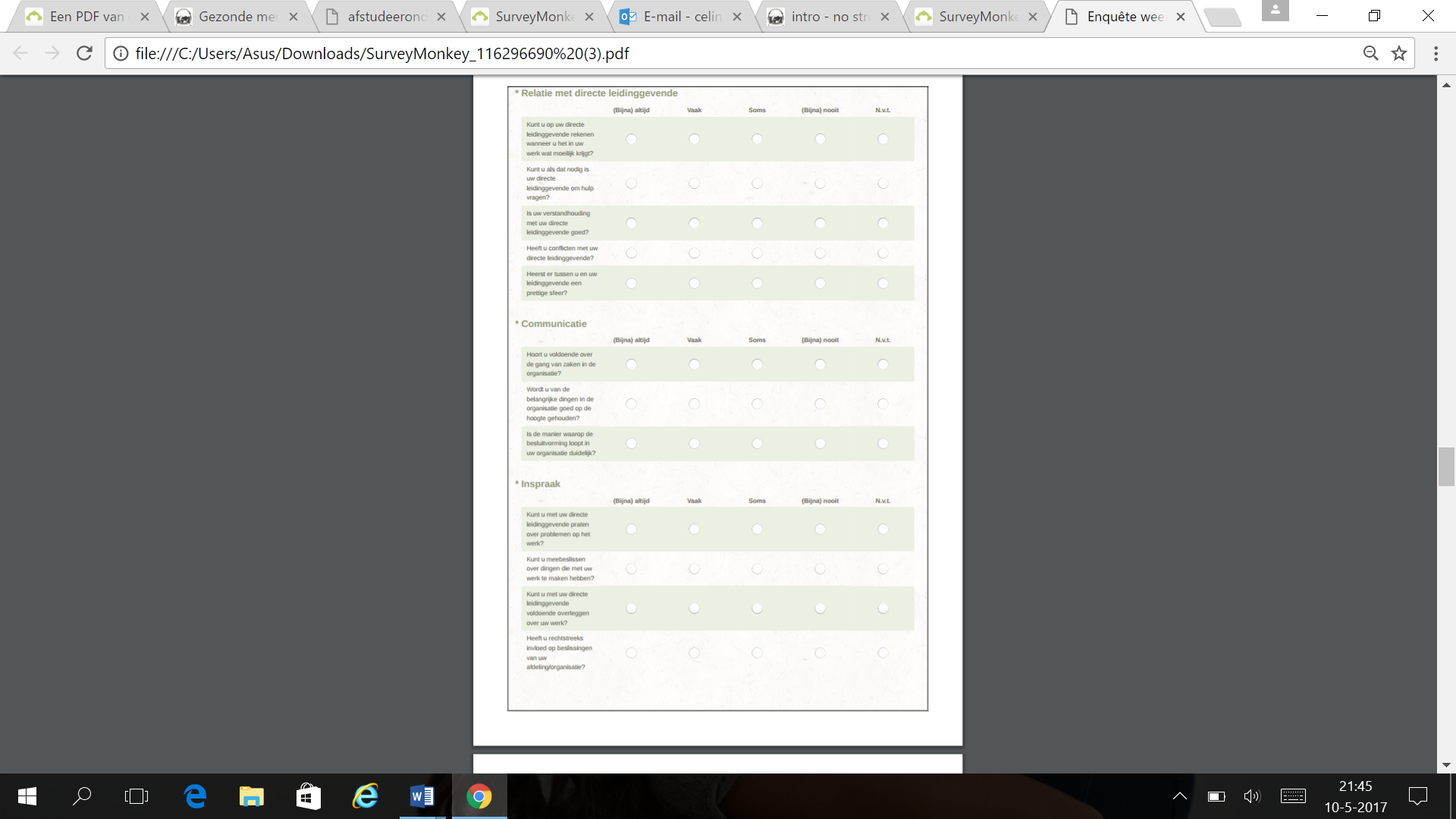
De enquête die de medewerkers van organisatie X hebben ontvangen ziet er als volgt uit:  
  
\*Wegens de naam van de organisatie is een gedeelte van de enquête verwijderd.

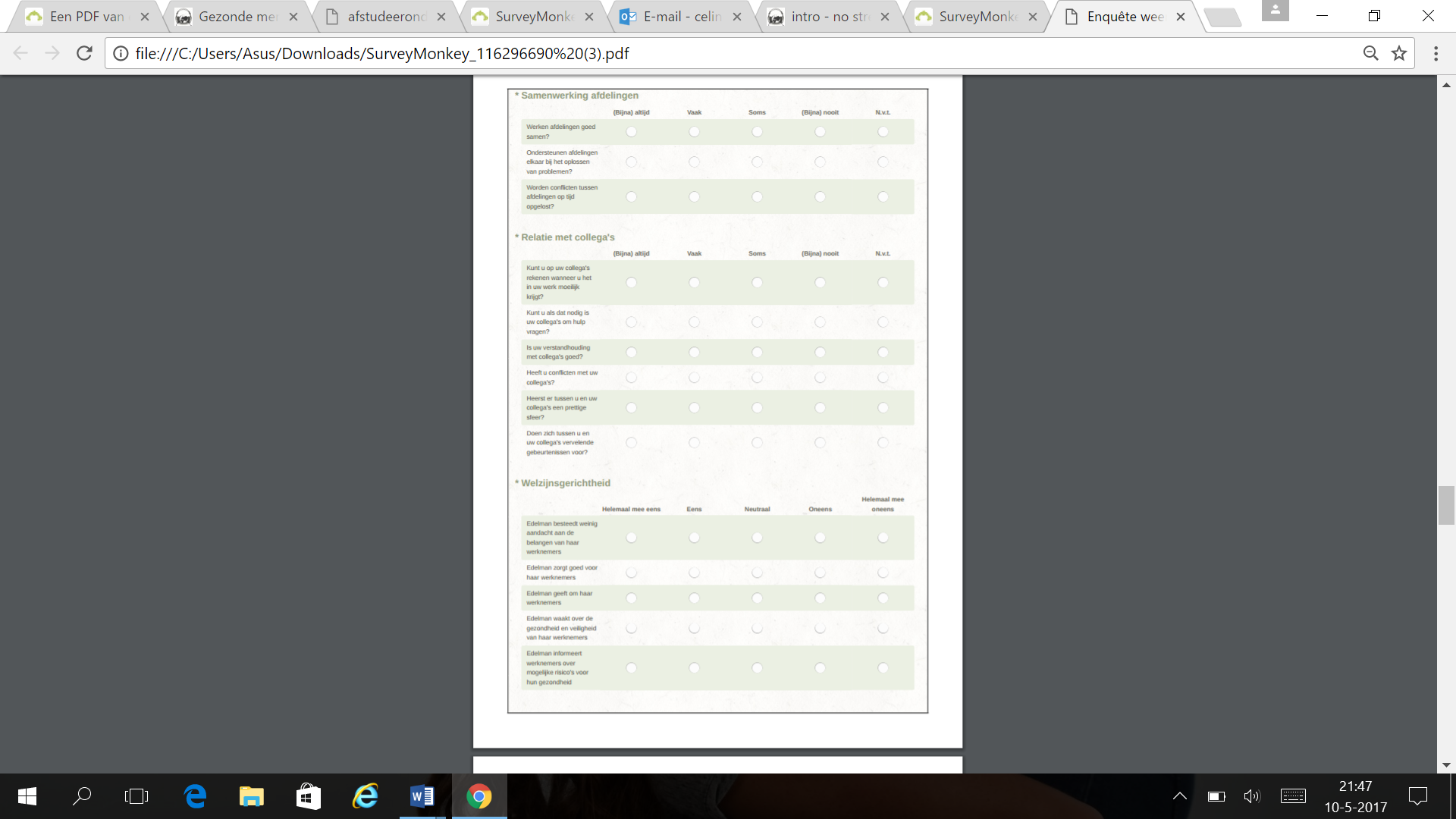


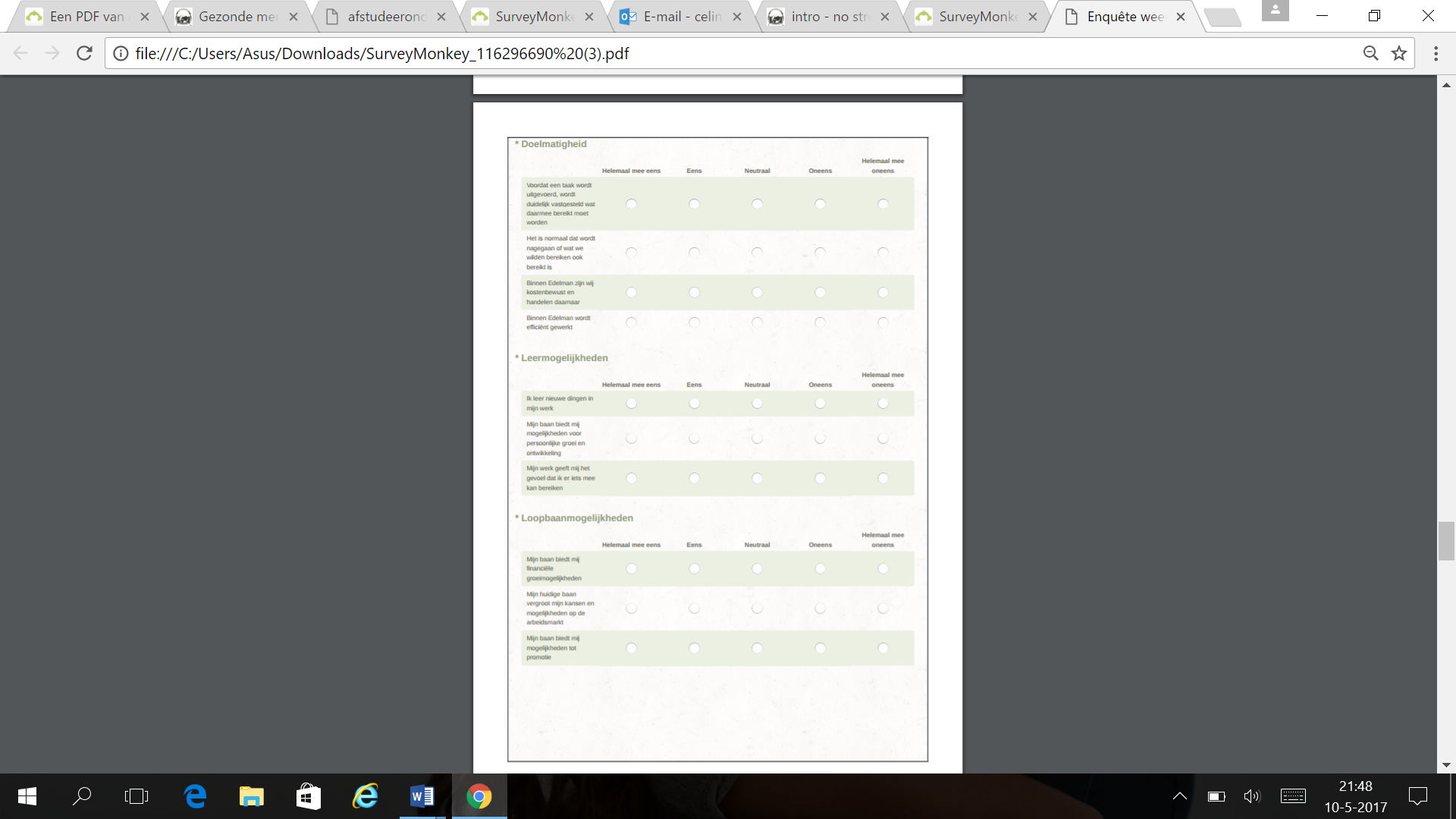












## **Bijlage VII - Onderbouwing zelf toegevoegde enquÊtevragen inhoudelijk**

|  |  |
| --- | --- |
| Vragen | Inhoudelijke onderbouwing |
| 1. Heeft u voldoende capaciteiten om uw werk goed uit te voeren? | Voldoende capaciteiten zijn nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren. Bij het ontbreken van deze capaciteiten is de kans groter dat de medewerker meer stress ervaart omdat het werk mogelijk niet af komt binnen de daarvoor gestelde tijd. D.m.v. deze vraag kan worden nagegaan of een medewerker wel vindt dat hij/zij voldoende capaciteiten heeft. |
| 1. Biedt organisatie X u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/of cursussen? | Organisatie X moet continu inspelen op de veranderingen in de markt. Om bij te blijven is het van belang dat medewerkers zich kunnen bijscholen en/of cursussen kunnen volgen. Indien dit niet het geval is, kan het zijn dat er kennis ontbreekt waardoor de kwaliteit van het werk naar beneden kan gaan en medewerkers stress kunnen ervaren omdat het (door het ontbreken van kennis) langer duurt om een taak af te ronden. |
| 1. Heeft u voldoende nachtrust? | Onvoldoende nachtrust kan leiden tot minder concentratievermogen, vermoeidheid en uiteindelijk tot stress (op het werk). Uit de theorie blijkt dat mensen die stress ervaren ook vaak minder goed slapen. Om deze reden is deze vraag toegevoegd aan de enquête. |
| 1. Is uw werk emotioneel zwaar? | Uit de expert interviews blijkt dat stress een combinatie is van een hoge belasting: emotioneel of kwantitatieve hoeveelheid. Ook uit de theorie komt terug dat stress kan komen doordat het werk emotioneel zwaar is. Door deze vraag toe te voegen wordt gecontroleerd of het werk van de medewerkers binnen organisatie X ook emotioneel zwaar is. |
| 1. Wordt u in uw werk geconfronteerd met dingen die u persoonlijk raken? | Deze vraag is gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst die gebruikt is voor de enquête (Perceived Stress Scale). Daarnaast komt in de theorie naar voren dat persoonskenmerken erg te maken hebben met het ervaren van stress en bepaalde persoonskenmerken kwetsbaarder zijn voor overspanning en bepaalde dingen persoonlijk op kunnen vatten. Om te kijken of de medewerkers van organisatie X geconfronteerd worden met dingen die hen persoonlijk raken, is deze vraag ingezet. |
| 1. Weet u door welke factoren de (eventuele) werkstress wordt veroorzaakt? | Door te vragen of medewerkers weten door welke factoren de werkstress wordt veroorzaakt, kan gekeken worden of zij zelf weten hoe het komt dat er stress wordt ervaren. Hier kan dieper op in worden gegaan in de individuele interviews. |
| 1. Doet de afdeling er voldoende aan om de werkstress te verminderen? | Door deze vraag te stellen kan worden nagegaan of de afdeling voldoende doet om werkstress te verminderen. Indien een hoog percentage aangeeft dat dit niet het geval is, betekent dit dat medewerkers mogelijk al langer rondlopen met werkstress maar dit niet wordt aangepakt. Dit kan meegenomen worden in het verdere onderzoek. |
| 1. Kunt u een gesprek over werkstress aangaan met uw leidinggevende? | Uit de theorie en expert interviews blijkt dat de relatie met leidinggevende van belang is en dat een goede relatie met een leidinggevende ervoor kan zorgen dat een medewerker makkelijker een onderwerp durft aan te snijden. Deze vraag is toegevoegd omdat een gesprek met leidinggevende kan helpen om de stress aan te pakken. |
| 1. Moet u dingen doen in uw werk waar u een hekel aan heeft? | Er bestaat een mogelijkheid dat medewerkers die taken verrichten waar zij een hekel aan hebben minder plezier hebben in het werk of om naar het werk toe te gaan. Als dit veel taken zijn, kan een medewerker stress ervaren omdat hij/zij het werk helemaal niet leuk vindt. |
| 1. Doet u uw werk op een andere manier dan u zelf zou willen? | Uit de theorie is gebleken dat autonomie in het werk vaak als prettig wordt ervaren in plaats van dat taken volgens regels en procedures worden verricht. Door deze vraag toe te voegen wordt gekeken of medewerkers het werk op een andere manier zouden willen doen of juist niet. |
| 1. Doet u werk dat u liever niet zou doen? | Medewerkers die werk verrichten dat zij liever niet zouden doen kunnen mogelijk stress ervaren omdat zij hier tegenop zien. |
| 1. Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag. | Medewerkers die het moeilijk vinden om zich te ontspannen aan het einde van een werkdag zullen naar verwachting sneller werkstress ervaren dan medewerkers die zich makkelijk kunnen ontspannen aan het einde van de dag. Door deze vraag toe te voegen en te kijken naar het percentage dat het moeilijk vindt om zich te ontspannen kan later in het onderzoek onderzocht worden of er een verband zit tussen het kunnen ontspannen aan het einde van de werkdag en het ervaren van werkstress. |
| 1. Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten. | Medewerkers die het werk gemakkelijk van zich af kunnen zetten zijn over het algemeen wat relaxter en zullen over het algemeen minder snel stress ervaren dan medewerkers die altijd met het werk in hun hoofd rond blijven lopen. |
| 1. Bent u tevreden over de technische apparatuur binnen organisatie X (computers etc.)? | Middels deze vraag kan gecontroleerd worden of medewerkers tevreden zijn over de technische apparatuur. Mocht dit niet het geval zijn, dan kan het zo zijn dat de apparatuur bijv. niet snel genoeg werkt en het lang duurt. Hierdoor kunnen medewerkers meer werkstress ervaren omdat zij lang moeten wachten. |
| 1. Ik weet precies waar mijn taakomschrijving uit bestaat en dit sluit aan op mijn functie. | Deze vraag is gebaseerd op resultaten uit het vooronderzoek. Uit het vooronderzoek gaven diverse medewerkers aan dat de taakomschrijving niet aansluit op de functie en waardering. Om dit te controleren hoe dit binnen alle afdelingen wordt ervaren, is deze vraag toegevoegd in de enquête. |

## **Bijlage VIII - Vooraankondiging enquete**

Om binnen organisatie X te communiceren dat er een enquête aan zat te komen, is een e-mail verstuurd. Deze mail zag er als volgt uit:

Beste collega,

Hierbij willen wij jou graag informeren over een enquête die dinsdag 2 mei verstuurd zal worden naar jullie zakelijke e-mailadres. De enquête zal gaan over werkstress.

Céline Aalbers - Werkstress

Momenteel ben ik vierdejaars Human Resource Management studente aan de Hogeschool Leiden. Zoals de meeste van jullie weten verricht ik sinds half februari een afstudeeronderzoek binnen organisatie X. Ik houd mij bezig met de (ervaren) werkstress binnen organisatie X en onderzoek dan ook wat de belangrijkste knelpunten / factoren zijn die werkstress veroorzaken en wat er nu, en in de toekomst, gedaan kan worden om deze werkstress te verminderen. Werkstress kan op vele manieren geïnterpreteerd worden. Gedurende het onderzoek wordt de volgende definitie aangehouden: ''Stress treedt op wanneer het individu niet opgewassen is tegen de eisen die de situatie stelt''. De doelstelling is het onderzoeken wat organisatie X kan doen om de (ervaren) werkstress van medewerkers te verminderen.

Het onderzoek zal ongeveer 20 minuten van jullie tijd in beslag nemen. Er zal betrouwbaar met jullie gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt.  
Het is mogelijk dat de enquête in jullie ongewenste e-mailbox terecht komt.

Mochten jullie nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan contact op door middel van een email te sturen.

Groeten,

Céline Aalbers

## **Bijlage IX - E-mail naar testteam voor enquete**

Om de enquête dubbel te kunnen checken is een e-mail verstuurd naar een vijftal medewerkers met de vraag of zij de enquête in willen vullen en ons kunnen voorzien van feedback. Deze mail zag er als volgt uit:

Beste collega,

**Gefeliciteerd, jullie zijn geselecteerd voor het testteam!**  
  
Volgende week zullen Céline en ik onze enquête gaan versturen voor onze afstudeeronderzoeken.   
Wij hebben i.o.m. Ilja besloten om de twee enquêtes samen te voegen.  
We hebben de enquête opgedeeld in twee gedeeltes. Het eerste gedeelte gaat over werkstress en het tweede gedeelte gaat over kennismanagement.   
  
Wij hopen dat jullie tijd hebben om z.s.m., het liefst deze week, de enquête in te vullen.   
  
Kunnen jullie voor ons op de volgende vragen antwoord geven?  
1. Vinden jullie de vragen duidelijk en overzichtelijk?  
2. Missen jullie nog een antwoordmogelijkheid of vinden jullie het juist makkelijk invullen?  
3. Hoe lang hebben jullie erover gedaan om de enquête in te vullen?   
  
Via deze link kunnen jullie naar de enquête: <https://nl.surveymonkey.com/r/NH27X9V>

Veel succes en heel erg bedankt!

Groeten,  
Céline en Nancy

## **Bijlage X - Responsverhogende maatregelen (e-mail)**

Op dinsdag 2 mei is de enquête uitgezet binnen alle afdelingen van organisatie X in Reeuwijk. Een week later, op maandag 8 mei is een herinneringsmail verstuurd om de respons te verhogen. Daarna is nog drie keer een reminder gestuurd omdat er veel medewerkers waren die op vakantie waren, niet aan toe zijn gekomen wegens de drukte of de enquête gedeeltelijk ingevuld hadden. Deze mail zag er als volgt uit:

Beste collega,  
  
Vorige week dinsdag is onze enquête uitgezet. Momenteel hebben we al redelijk wat reacties mogen ontvangen, waarvoor dank!  
  
Graag zouden wij aan de collega's die hier nog niet aan toe zijn gekomen willen vragen om hier toch nog even tijd voor te maken. Het invullen kost slechts 20 minuten van je tijd en je helpt ons hier enorm mee verder om te kunnen afstuderen!  
  
Let op: Helaas hebben wij gemerkt dat veel medewerkers de enquête gedeeltelijk ingevuld hebben.  
De enquête bestaat echter uit twee delen; het eerste deel gaat over Kennismanagement en het tweede deel gaat over Werkstress. Zou je hier goed op willen letten bij het invullen van de enquête zodat je hem volledig invult? Voor ons afstudeeronderzoek is het erg belangrijk dat wij voldoende ingevulde enquêtes ontvangen.  
  
Heb je de enquête al ingevuld, maar heb jij alleen vragen over Kennismanagement beantwoord?   
Probeer het tweede gedeelte dan ook nog even in te vullen. Mocht dit niet lukken, kun je altijd contact opnemen met Céline.  
  
Alvast bedankt!  
  
Groeten,  
Nancy en Céline

## **BijlAGE xI - Format individuele interviews per afdeling**

Per afdeling is een format gemaakt voor de individuele interviews. De individuele interviews zijn gebaseerd op de resultaten op het gebied van de werkfactoren vanuit de enquête. Omdat elke afdeling weer andere stressoren ervaart verschilt het format per afdeling. De interview vragen zijn half gestructureerd: er is gebruik gemaakt van een topiclijst en aan de hand van onderstaande vragen is gecontroleerd of er antwoord is verkregen op de vragen.

**Vragenlijst Product Managers**

1. Werktempo en werkhoeveelheid

* Wanneer heb je problemen met de werkdruk en waar komt dat door?
* Hoe ervaar je het werktempo en de werkhoeveelheid?

1. Mentale belasting

* Wat leidt binnen je afdeling tot een hoge mentale belasting?
* Wat doet deze mentale belasting met je?

1. Organisatie van het werk

* In hoeverre kun je ongehinderd werken?

1. Samenwerking afdelingen

* Hoe ervaar je de samenwerking tussen de afdelingen?
* Wat voor verbeteringen zouden op dit vlak mogelijk zijn?

1. Welzijnsgerichtheid

* Hoe gaat organisatie X om met haar medewerkers?
* Hoe kan dit verbeterd worden?

1. Loopbaanontwikkeling

* Hoe ervaar je de opleidingsmogelijkheden binnen jouw afdeling?
* Heb je behoefte aan bijscholing/cursussen?
* Waarom denk je dat het onderwerp loopbaanmogelijkheden binnen organisatie X een hoge score had als een stressgevende factor?
* Heb je het gevoel dat er echt iets mee wordt gedaan op het moment dat je je wensen voor een eventuele cursus aangeeft?
* Hoe kan het ontbreken van opleidingsmogelijkheden stress veroorzaken?
* *Hoe kun je meer begeleid worden bij je loopbaanontwikkeling?*

1. Overige vragen

* Wat zou de afdeling er aan kunnen doen om werkstress te verminderen?
* Wordt het onderwerp werkstress serieus genomen?
* Welke maatregelen kan het management binnen organisatie X nemen om werkstress te verminderen?
* We hebben net meerdere factoren besproken die binnen jullie afdeling uit de resultaten van de enquête naar voren kwamen (bijv. mentale belasting, organisatie van het werk, loopbaanontwikkeling). Ervaar je deze factoren als risicovol en waarom?

**Vragenlijst Inkoop Backoffice**

1. Mentale belasting

* Wat leidt binnen je afdeling tot een hoge mentale belasting?
* Wat doet deze mentale belasting met je?

1. Werktempo en werkhoeveelheid

* Wanneer heb je problemen met de werkdruk en waar komt dat door?
* Hoe ervaar je het werktempo en de werkhoeveelheid?

1. Organisatie van het werk

* In hoeverre kun je ongehinderd werken?
* Komt het wel eens voor dat je soms moet wachten op anderen voordat je met je werk verder kunt? Wat vind je hiervan?
* Wat voor soort storingen komen er voor in je werk?

1. Welzijnsgerichtheid

* Hoe gaat organisatie X om met haar medewerkers?
* Hoe kan dit verbeterd worden?

1. Doelmatigheid

* Hoe efficiënt wordt er binnen jouw afdeling gewerkt?
* Welke mogelijke verbeteringen zouden hier mogelijk?

1. Loopbaanontwikkeling

* Hoe ervaar je de opleidingsmogelijkheden binnen jouw afdeling?
* Heb je behoefte aan bijscholing/cursussen?
* Waarom denk je dat het onderwerp loopbaanmogelijkheden binnen organisatie X een hoge score had als een stressgevende factor?
* Heb je het gevoel dat er echt iets mee wordt gedaan op het moment dat je je wensen voor een eventuele cursus aangeeft?
* Hoe kan het ontbreken van opleidingsmogelijkheden stress veroorzaken?
* *Hoe kun je meer begeleid worden bij je loopbaanontwikkeling?*

1. Overige vragen

* Heb je een heldere taakomschrijving en sluit deze goed aan op je functie?
* Wat zou de afdeling er aan kunnen doen om werkstress te verminderen?
* Wordt het onderwerp serieus genomen?
* Welke maatregelen kan het management binnen organisatie X nemen om werkstress te verminderen?
* We hebben net meerdere factoren besproken die binnen jullie afdeling uit de resultaten van de enquête naar voren kwamen (bijv. mentale belasting, organisatie van het werk, loopbaanontwikkeling). Ervaar je deze factoren als risicovol en waarom?

**Vragenlijst Sales Support**

1. Werktempo en werkhoeveelheid

* Wanneer heb je problemen met de werkdruk en waar komt dat door?
* Hoe ervaar je het werktempo en de werkhoeveelheid?

1. Mentale belasting

* Wat leidt binnen de afdeling tot een hoge mentale belasting?
* Wat doet deze mentale belasting met je?

1. Relatie met leidinggevende

* Wat kun je vertellen over de relatie met je directe leidinggevende?
* Kun je op je directe leidinggevende rekenen als je hem nodig hebt?
* Kun je je directe leidinggevende altijd om hulp kunt vragen?
* Welke verbeteringen zijn hier mogelijk?

1. Communicatie

* Wat vind je van de communicatie over de gang van zaken in de organisatie?
* Word je altijd van belangrijke zaken in de organisatie op de hoogte gehouden?
* Hoe kunnen belangrijke besluiten binnen de organisatie duidelijker gecommuniceerd worden?

1. Inspraak

* Kun je altijd met je directe leidinggevende praten over problemen op het werk?
* Hoe vindt het overleg over je werk met je directe leidinggevende plaats?
* Hoe zou dit anders kunnen?

1. Welzijnsgerichtheid

* Hoe gaat organisatie X om met haar medewerkers?
* Hoe kan dit verbeterd worden?

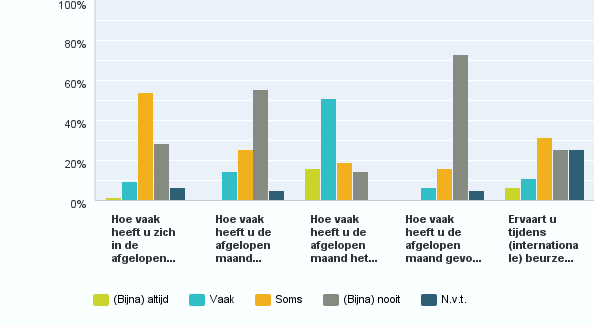
1. Loopbaanontwikkeling

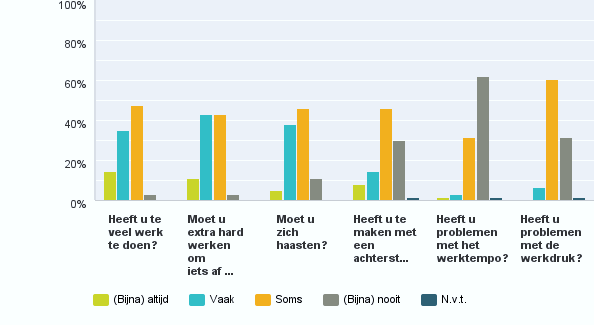
* Hoe ervaar je de opleidingsmogelijkheden binnen jouw afdeling?
* Heb je behoefte aan bijscholing/cursussen?
* Waarom denk je dat het onderwerp loopbaanmogelijkheden binnen organisatie X een hoge score had als een stressgevende factor?
* Heb je het gevoel dat er echt iets mee wordt gedaan op het moment dat je je wensen voor een eventuele cursus aangeeft?
* Hoe kan het ontbreken van opleidingsmogelijkheden stress veroorzaken?
* *Hoe kun je meer begeleid worden bij je loopbaanontwikkeling?*

1. Overige vragen

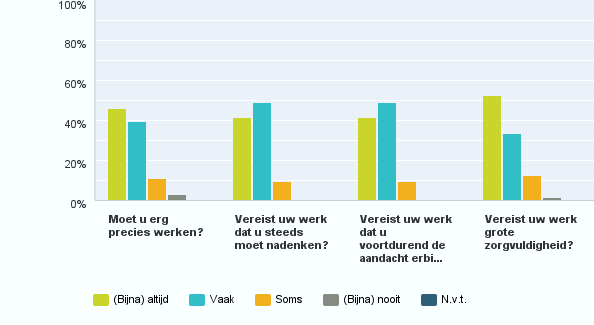
* Wat doet de afdeling er aan om werkstress te verminderen?  
  Wat zou de afdeling eraan kunnen doen om werkstress te verminderen?
* Wordt het onderwerp serieus genomen?
* Welke maatregelen kan het management binnen organisatie X nemen om werkstress te verminderen?
* Wat vind je van de technische apparatuur die organisatie X heeft?
* We hebben net meerdere factoren besproken die binnen jullie afdeling uit de resultaten van de enquête naar voren kwamen (bijv. mentale belasting, relatie met leidinggevende en loopbaanontwikkeling). Ervaar je deze factoren als risicovol en waarom?

## **Bijlage XII - Resultaten enquete**

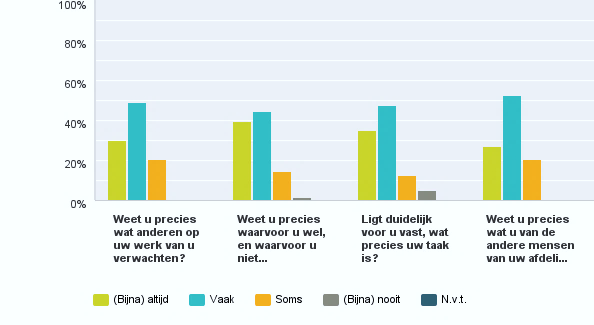
**  
Q1: Ervaren van stress**

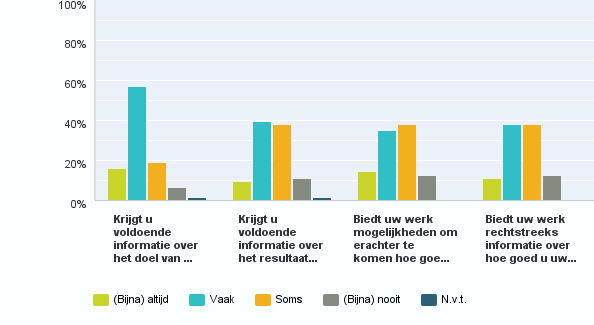
 **Q2: Werktempo en werkhoeveelheid**

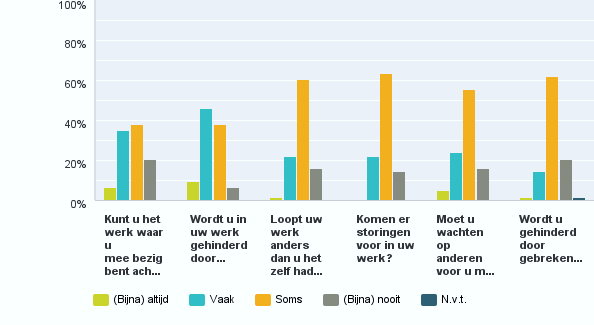
**Q3: Mentale belasting**

****

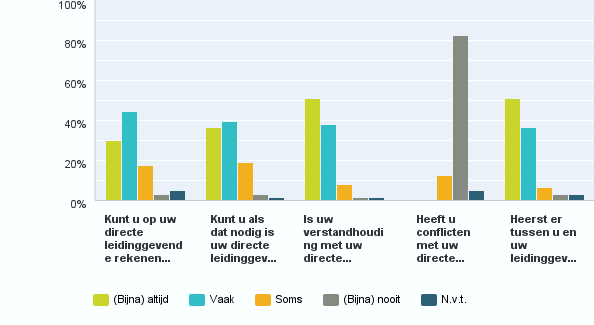
**Q4: Taakduidelijkheid**



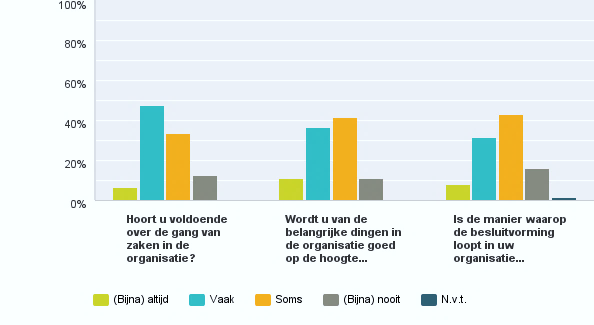
**Q5: Feedback**

**Q6: Organisatie van het werk**

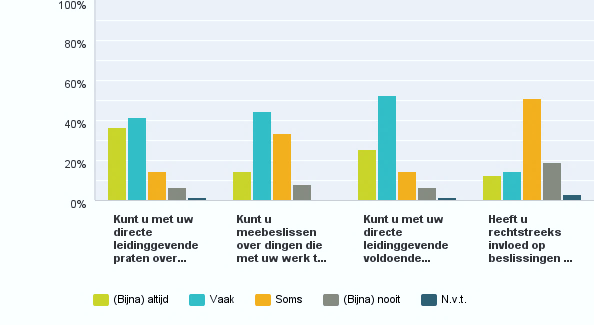
**Q7: Relatie met directe leidinggevende**

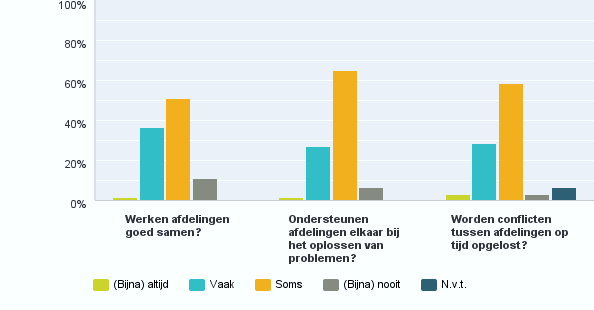
****

**Q8: Communicatie**

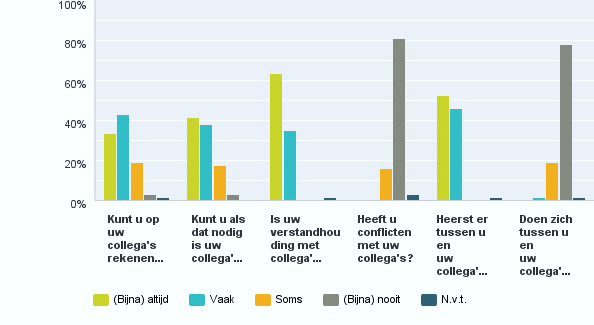
****

**Q9: Inspraak**

****

**Q10: Samenwerking tussen afdelingen**

**Q11: Relatie met collega’s**

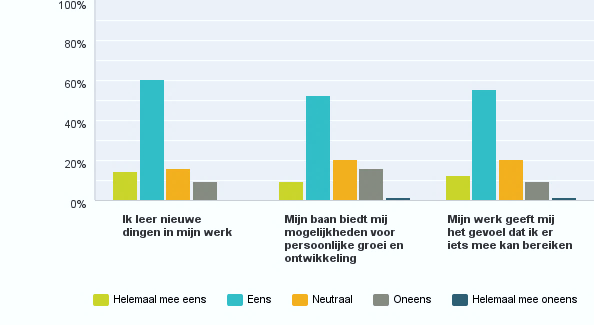
****

**Q12: Welzijnsgerichtheid**

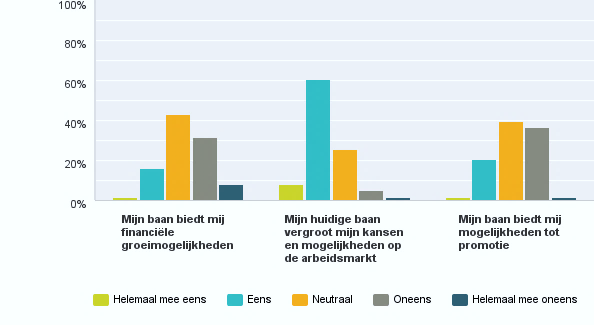
**Q13: Doelmatigheid**

\*Wegens de naam van de organisatie worden deze resultaten niet getoond.

**Q14: Leermogelijkheden**

****

**Q15: Loopbaanmogelijkheden**

****

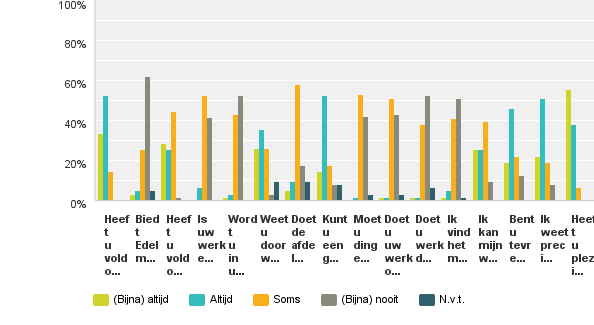
**Q16: Loopbaanontwikkeling**

**Q17: Beloning**

**Q18: Betrokkenheid bij de organisatie**

\*Wegens de naam van de organisatie worden deze resultaten niet getoond.

**Q19: Overige vragen**

****

1. **Heeft u voldoende capaciteiten om uw werk goed uit te kunnen voeren?**
2. **Biedt organisatie X u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/of een cursus?**
3. **Heeft u voldoende nachtrust?**
4. **Is uw werk emotioneel zwaar?**
5. **Wordt u in uw werk geconfronteerd met dingen die u persoonlijk raken?**
6. **Weet u door welke factoren de (eventuele) werkstress wordt veroorzaakt?**
7. **Doet de afdeling er voldoende aan om werkstress te verminderen?**
8. **Kunt u een gesprek over werkstress aangaan met uw leidinggevende?**
9. **Moet u dingen doen in uw werk waar u een hekel aan heeft?**
10. **Doet u uw werk op een andere manier dan u zelf zou willen?**
11. **Doet u werk dat u liever niet zou doen?**
12. **Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag**
13. **Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten**
14. **Bent u tevreden over de technische apparatuur binnen organisatie X (computers etc.)?**
15. **Ik weet precies waar mijn taakomschrijving uit bestaat en deze sluit aan op mijn functie**
16. **Heeft u plezier in uw werk?**

## **Bijlage XIII - Analyseschema Individuele interviews**

De resultaten van de individuele interviews worden hieronder weergegeven in drie analyseschema’s. De deelgenomen afdelingen zijn de afdeling Inkoop (product managers en backoffice), Design en Sales Support.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 1** | **Product Managers** | | | |
|  | **Respondent 1** | **Respondent 2** | **Respondent 3** | **Respondent 4** |
| **Werktempo en werkhoeveelheid** | Product managers hebben geen dal, altijd een piek. Het lukt allemaal wel, maar er wordt heel veel overgewerkt.  **Quote:** ‘’Je moet ook prioriteiten stellen binnen je prioriteiten’’. | De werkdruk is heel hoog; er zijn extreme pieken. Er is altijd heel veel werk. Het werk is divers en adhoc, er komt heel veel werk tussendoor.  **Quote:** ‘’ Organisatie X zit in een flexibele branche waar heel veel gebeurt’’.  **Quote:** ‘’Een dag waarbij je 8/9 uur werkt komt bijna niet voor’’. | Het is veel werk dus je moet hard doorwerken om het af te krijgen.  **Quote:** ‘’Voor mijzelf is het redelijk te doen, omdat ik de afgelopen jaren heb geleerd niet meer te snel stressen’.  **Quote:** ‘’Ik zit naast iemand die goed met Excel om kan gaan, dat scheelt mij heel veel tijd’’. | Het werktempo en de werkhoeveelheid is altijd enorm veel.  **Quote:** ‘’Ik heb twee productgroepen: voorjaar en najaar. Het is niet zo dat als mijn ene productgroep klaar is dat ik kan beginnen aan de volgende, het loopt door elkaar heen. Op dit moment zijn mijn kerstleveranciers aan het produceren en die hebben ook vragen’’. |
| **Mentale belasting** | Verantwoordelijkheid en adhoc- prioriteiten leiden tot een hoge mentale belasting.  **Quote:** ‘’Als je je verantwoordelijk voelt dan ben je altijd met werk bezig, ook in je vrije tijd. Ik heb soms het gevoel dat ik geen afstand kan nemen’’. | De continue druk om het werk op tijd af te hebben leidt tot een hoge mentale belasting. Je slaapt vaak minder goed en bent altijd druk in je hoofd.  **Quote:** ‘’Er zijn weinig rustmomenten en de pieken zijn extreem’’.  **Quote:** ‘’Er zijn bijna geen momenten waar je even gas terug kunt nemen’’.  **Quote:** ‘’Het reizen is leuk, maar heel heftig. Je bent continue aan het werk, ook door het tijdverschil met Nederland’’. | Er moet heel veel gedaan worden maar er bestaat geen plan; medewerkers weten niet waar ze naar toe werken. Daarnaast zijn zowel grote dingen als kleine dingen even belangrijk.  **Quote: ‘’**Er is niet iemand die voor mij bepaald waar de focus in een bepaald jaar op moet liggen. Ik bepaal zelf mijn doelen’’. | In bepaalde periodes is het echt teveel werk. Prioriteiten stellen is daarbij belangrijk. Er worden heel veel overuren gedraaid anders krijgen we het niet weg.  **Quote:** ‘’We hebben ook veel te maken met het tijdverschil met China: vanmorgen zat ik half 6 al achter mijn laptop. Dat is niet erg, maar op een gegeven moment is het en en en’’.  **Quote:** ‘’Ik denk wel dat Inkoop de meeste werkdruk heeft van het hele bedrijf. Van half 9 tot 5 werken is geen optie voor ons; dat werkt niet’’.  **Quote:** ‘’Ik heb een 38 uur contract en door de weeks werk ik standaard 20% teveel, als het niet meer is. Daarnaast werk ik ook in de avonduren en het weekend’’. |
| **Organisatie van het werk** | Je bent zelf verantwoordelijk voor het stellen van prioriteiten. Door adhoc taken kom je niet aan dingen toe.  **Quote:** ‘’Ongehinderd werken kan niet. Wil je ongestoord werken, dan moet je thuis gaan werken’’. | Doordat er met vier man op kantoor wordt gewerkt is het altijd druk en ben je snel afgeleid.  **Quote:** ‘’Ik ga om de zoveel tijd in een leeg kantoor werken en in twee dagen werk ik dan een bepaalde achterstand weg. Ik heb dan meer overzicht en meer rust in mijn hoofd’’. | Met name als de showroom net open gaat, krijgt sales veel klanten en dan worden de product managers ook heel veel gestoord voor vragen. Bepaalde momenten. | Ongehinderd werken gaat over het algemeen goed. Wel komen er vaak adhoc beslissingen dat we ineens wat anders tussendoor moeten doen. Dat is vervelend als je iets op de planning hebt staan.  **Quote:** ‘’Thuiswerken dat kan gewoon. Of ergens alleen zitten, ook dat kan. Dat is heel fijn.’’. |
| **Samenwerking tussen afdelingen** | De samenwerking tussen afdelingen is er, maar is heel oppervlakkig.  **Quote:** ‘’De communicatie, de interactie tussen elkaar kan veel beter. Werken als een team. Betrokkenheid tussen afdelingen is er weinig tot niet’’. | Met sommige afdelingen is de samenwerking heel fijn. Zij begrijpen hoe het met de tijdsdruk zit.  **Quote:** ‘’De communicatie en afspraken over communicatie tijdstippen kunnen worden verbeterd. In een piekperiode is het soms beter om toch een meeting te organiseren dan dat iedereen maar binnen komt lopen’’. | De samenwerking is niet voldoende. Zo zijn er nooit afdelings- overleggen en kunnen we ook nooit praten over de samenwerking.  **Quote:** ‘’Het gaat zoals het gaat, maar het wordt daardoor ook nooit beter’’.  **Quote:** ‘’Wij krijgen veel vragen van de sales. En dan denk je soms wel: Heb je nou echt geen idee wat we hier aan het doen zijn?, een stukje informatie deling’’. | Samenwerking tussen afdelingen is op zich goed maar veel mensen weten niet wat wij allemaal precies doen. Niet weten wat voor bepaalde vragen hoeveel impact dat heeft/hoeveel werk dat is.  **Quote:** ‘’Sommige mensen denken: de showroom staat; jullie hoeven nu niks meer te doen. Maar ze hebben werkelijk geen idee’’. |
| **Welzijnsgerichtheid** | Organisatie X kan medewerkers meer stimuleren tot een gezond leven.  **Quote:** ‘’Op persoonlijk vlak kan er nog heel veel winst gehaald worden’’. | Over het algemeen zijn de condities bij organisatie X goed.  Medewerkers met klachten (vaak wegens werkdruk) moeten begeleiding krijgen.  **Quote:** ‘’Er zijn veel medewerkers door de hoge werkdruk of burn-out gestopt met werken. Dit is een heel hoog aandeel’’.  **Quote:** ‘’Bij veel mensen heb ik het gezien wat werkdruk met je kan doen. Bij veel gevallen was dit van te voren zichtbaar en hier hadden de signalen eerder opgepakt moeten worden’’.  ‘’HR zou moeten monitoren hoe het gaat met haar medewerkers. Denk aan een halfjaarlijks spreekuur waar d.m.v. gesprekjes wordt gekeken hoe het gaat’’.  ‘’Als ik me niet goed voel is er nu niet iemand in de organisatie waar ik op af zou stappen’’. | **Quote:** ‘’Ik vind dit op zich wel prima maar heb hier verder niet echt een mening over, mag dat ook?’’ | Organisatie X gaat goed met haar werknemers. Het is een leuk bedrijf en ze zorgen goed voor haar mensen.  Secundaire arbeidsvoorwaardenkunnen wel veel beter.  **Quote:** ‘’Wij moeten vrije dagen inleveren met overwerken. Ik schrijf door de weeks sowieso nooit overuren maar voor de weekenden en als we op reis zijn krijgen we over twee dagen maar 1 dag terug. Dat vind ik heel raar’’.  **Quote:** ‘’We zijn alleen maar aan het werk op beurzen.  Het motiveert niet echt als je zoveel moet inleveren’’.  **Quote:** ‘’Meerdere keren aangegeven wat ik van de regeling qua overuren vind. Dan zeggen ze wel: ik schrijf het op maar je hoort er vervolgens nooit meer iets over’’.  **Quote:** ‘’Vrij nemen kan ook niet. Als ik vrij neem snij ik mezelf in de vingers’’. |
| **Loopbaanmogelijk- heden** | Loopbaanmogelijk-heden zijn er niet. Dit moet uit jezelf komen. Als je dit aangeeft dan wordt het genoteerd. Wat er mee wordt gedaan is de vraag.  **Quote:** ‘’Door het ontbreken van loopbaanmogelijk-heden kun je het gevoel krijgen dat je niet wordt gewaardeerd. Dit verhoogt de stress’’. | Je moet zelf aangeven waar behoefte aan is, dan wordt er naar gekeken.  **Quote:** ‘’Een onderlinge trainingsdag waar we leren van elkaars sterke punten zou ook goed voor de saamhorigheid zijn’’.  **Quote:** ‘’Er zijn de afgelopen jaren heel veel wisselingen in management functies geweest. Er zou een procedure moeten zijn dat als een manager vertrekt, de wensen in loopbaanmogelijkheden vastliggen bij HR’’. | Er zijn geen opleidingsmogelijk-heden. Wel worden er af en toe interne cursussen (bijv. over Excel) gegeven maar dit is zo nihil, nooit op de persoon. Kunnen doorstromen is ook belangrijk om als bedrijf interessant te blijven.  **Quote:** ‘’De overheid heeft een bepaald bedrag gereserveerd voor opleidingen maar het lijkt alsof organisatie X hier niks mee doet’’.  **Quote:** ‘’Alles wat je wil qua cursus etc. moet je zelf initiëren. Dit geeft ook een drempel om dat te doen, de vraag wordt dan toch gesteld waarom je iets wilt’’.  **Quote:** ‘’Medewerkers die vastzitten en het niet weten waartoe je kan doorgroeien geeft stress’’.  **Quote:** ‘’Ik ben van mening dat iedereen zo zijn/haar sterke punten heeft. In plaats van alleen maar te kijken naar verbeterpunten moet hier ook naar gekeken worden en kan besproken worden in een gesprek. Misschien kun je dan ook wel anders ingezet worden bij organisatie X’’.  **Quote:** ‘’ Organisatie X wil graag op een nieuwe manier werken. Ze willen ook wel een plan en zijn daar mee bezig om bijv. nieuwe mensen aan te nemen die analyses kunnen maken maar ze moeten wel weten dat als ze nieuwe mensen in huis halen die dat graag willen doen, daar vervolgens ook verder mee willen komen in het bedrijf’’.  **Quote:** ‘’Organisatie X moet wel zorgen dat die nieuwe mensen ook andere behoefte hebben dan de mensen die hier al jaren zitten. Nu heb ik geen vertrouwen dat ze daar wat mee doen’’. | De opleidingsmogelijk-heden zijn heel slecht. De respondent werkt hier nu twee jaar en toen hij hier kwam zou hij de opleiding gaan doen die hij eigenlijk bij zijn vorige werkgever zou volgen. Puntje bij paaltje was dit toch wel een probleem met als reden dat de opleidingsbudgetten werden ingetrokken. Gaat nu beter met bedrijf maar zijn nog geen mogelijkheden.  **Quote:** Doordat er geen opleidingen zijn en je niet kan doorgroeien snap ik dat dit stress kan geven. Als je als inkoop assistent hier al een paar jaar zit en je hebt ambities om door te groeien maar het kan maar niet is dit vervelend. Als een inkoopfunctie vrij komt wordt deze altijd extern opgevuld’’.  **Quote:** ‘’Organisatie X zou per medewerker moeten weten wat de ambities zijn. Dan kunnen zij hier op inspelen als er een functie vrijkomt. Dit moeten zij beter in kaart brengen en wellicht een dossier voor maken’’. |
| **Werkstress** | Organisatie X moet het stress level naar beneden krijgen.  Overspannenheid afgelopen jaren is heel hoog.  **Quote:** ‘’Ik heb het gevoel dat de werkstress als normaal gezien wordt’’.  **Quote:** ‘’Organisatie X moet ervoor zorgen dat alle werkzaamheden kunnen worden voltooid binnen normale werktijden en deadlines. Door een betere samenwerking met afdelingen ontstaan er minder adhoc- projecten’’.  **Quote:** ‘’Als de besproken werkfactoren niet goed ontwikkeld worden krijgt organisatie X wederom te maken met een hoog personeelsverloop en daarmee geen stabiele werksituaties’’. | Nieuwe medewerkers worden in het diepe gegooid: zij moeten begeleiding krijgen zodat zij ook weten wat zij kunnen verwachten. Nu zie je vaak dat medewerkers er niet mee om kunnen gaan.  De vele adhoc-taken geven veel stress.  **Quote:** ‘’Alles begint met een verbetering van de planning. Hoe meer de werkzaamheden verspreid kunnen worden in het jaar, dan levert dit winst op tijdens de piekperiodes’’.  **Quote:** ‘’Medewerkers kunnen eerder geïnformeerd worden over belangrijke deadlines / wanneer zij iets moeten aanleveren. Een dag van te voren is te kort’’.  **Quote:** ‘’Tijdens de pieken worden veel vergaderingen gepland. Vaak kunnen deze vergaderingen ook iets later gepland worden i.p.v. dat alles op hetzelfde moment komt’’. | De afdeling moet meer prioriteiten stellen om werkstress te verminderen. Als je een plan hebt om werkstress tegen te gaan dan ga je ergens naar toe. Organisatie X heeft vaak geen concrete plannen.  Het management moet meer sturing geven (er is bijna nooit een werkoverleg, geen informatie voorziening). Wat meer duidelijkheid scheppen. Terugvallen op iemand die kan zeggen of iets belangrijk is, is er momenteel ook niet.  **Quote:** ‘’Werkstress wordt begrepen, maar het moet toch’’.  **Quote:** ‘’Plannen en ergens naar toe werken: dat is denk ik het moraal van het interview’’. | Om de werkstress tegen te gaan moet de afdeling eerder beginnen met nieuwe collecties. Dit is een heel moeilijk traject, want het andere werk ligt er ook en dat moet ook af. Dit moet echt bedrijfsbreed opgezet worden.  **Quote:** ‘’Als product managers drie maanden eerder willen beginnen maar nog niet weten wat de trends zijn, dan kan je ook niks’’.  **Quote:** ‘’We hebben een project opgepakt voor tuin meubelen. Door de drukte hebben we dit niet goed kunnen doen, we doen het er maar bij. Uiteindelijk lukt het maar niet zoals we willen, misschien net aan een 7. Ik vind dat we moeten streven naar een 9’’.  In januari denken we aan het voorjaar van volgend jaar, maar zijn dan ook bezig met de kerst collectie. Je bent niet gefocust op 1 ding, dat is heel moeilijk.  **Quote:** ‘’Om werkstress te verminderen zouden we eerder moeten beginnen maar eerder beginnen is eigenlijk geen optie, maar het moet’’.  Het management kan werkstress tegen gaan door een betere  voorbereiding, dat het wat makkelijker is (alle werkzaamheden beter gestructureerd). Dan komt niet alles tegelijk, is nu vaak een gekkenhuis.  **Quote:** ‘’Veel mensen gaan weg door de werkstress zijn ziek door werkstress. Als het er zoveel zijn, dan moet er structureel iets mis zijn, dat kan niet anders’’. |
| **Eigen inbreng** | Er wordt heel veel adhoc gewerkt. Door adhoc werken worden er sneller fouten gemaakt. Eén fout zorgt voor problemen in de hele organisatie.  Productmanagers maken veel internationale reizen en werken dan alleen maar. Organisatie X keert niet alle overuren uit en heeft geen CAO; enkel een regelingenboek.  **Quote:** ‘’De eerste twaalf keer dat je overwerkt moet je de helft van het aantal gewerkte uren die dag opgeven. Op jaarbasis verdwijnen 6 gewerkte dagen. Daarna, vanaf de 13e keer wordt wel alles uitbetaald. Dit vind ik echt niet kunnen’’. | Vooral het hoge werktempo en de hoge werkdruk is een risico.  **Quote:** ‘’Continue het hele jaar het gevoel hebben dat je achter de feiten moet aanlopen, nergens een keer op adem komen en afhankelijk zijn van een ander, dat hou je niet vol. Die klap komt een keer’’.  **Quote:** ‘’Als de werkstress niet wordt aangepakt dan krijgen meer medewerkers een burn-out of dan trekken medewerkers voor zichzelf de conclusie: ik ga het ergens anders zoeken’’. |  | Leveranciers, monsters, showroom, oude collectie; Alles komt tegelijk.  **Quote:** Als ik een lijstje neerleg en mijn wensen voor een opleiding aangeef, vind ik wel dat ze er wat mee doen’’. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2** | **Inkoop Backoffice** | | |
|  | **Respondent 5** | **Respondent 6** | **Respondent 7** |
| **Werktempo en werkhoeveelheid** | Organisatie X heeft keiharde deadlines (opening showroom, beurzen). Werkdruk wordt beïnvloed door anderen op de afdeling / andere afdelingen.  **Quote:** ‘’Het werktempo is hoog. Als je je mail een dag niet bijhoudt dan kan dit grote gevolgen hebben met bijv. een container’’. | Het werk is heel veel. Er wordt naar een punt toe gewerkt en dan moet het af zijn.  **Quote:** ‘’Door extra uren te maken creëer je meer rust’’. | Het werk is heel erg adhoc. Met name de periode van mei t/m november is extreem.  **Quote:** ‘’Het werktempo en de werkhoeveelheid is voor mij goed te behappen, maar door mijn ervaring heb ik er mee leren omgaan’’. |
| **Mentale belasting** | De nauwkeurigheid leidt tot een hoge mentale belasting. Een fout maken kan niet want één fout levert zoveel problemen op, op andere afdelingen of in Hong Kong.  **Quote:** ‘’Als iets niet klopt dan is het heel lastig hoeveel stappen het kost om iets weer goed te krijgen’’. | Er moet aan heel veel dingen gedacht worden en er moet secuur gewerkt worden. Door de lange piekperiodes worden er dingen vergeten. | - |
| **Organisatie van het werk** | Ongehinderd werken kan niet. De afdeling is van zoveel personen afhankelijk (de sales, Hong Kong, onze leidinggevende). Er komt heel veel werk tussendoor en we wachten veel op anderen.  **Quote:** ‘’Het is een probleem wat je leidinggevende wil tegenover je eigen werk’’. | Er zijn veel adhoc taken. De respondent moet vaak wachten op anderen: zo worden bepaalde artikelen gemaakt in Dinxperlo en is hij afhankelijk van hoe snel de medewerkers in Dinxperlo reageren.  **Quote:** ‘’Ongehinderd werken kan maar dat moet je afdwingen’’. | Op de afdeling kan efficiënter gewerkt worden, maar er is wel al veel verbetering te zien in vergelijking met afgelopen jaren.  **Quote:** ‘’Martha doet heel veel in de showroom, dat moesten wij eerst allemaal doel. Dit scheelt ontzettend veel tijd’’. |
| **Welzijnsgerichtheid** | Er worden heel veel overuren gemaakt maar deze uren worden vaak niet gegeven. Hierdoor voelen medewerkers zich niet gewaardeerd, maar aan de andere kant wordt er af en toe wel eten geregeld. | Tijdens de piekperiodes (bijv. opening showroom) zorgt organisatie X goed voor haar medewerkers. Dan wordt er veel in het weekend gewerkt en regelt organisatie X eten.  **Quote:** ‘’ Organisatie X heeft in feite gereorganiseerd. De manier hoe er met mensen werd omgegaan en hoe zij moesten vertrekken heb ik als niet prettig ervaren’’.  **Quote:** ‘’De communicatie naar medewerkers kan verbetert worden. Daarnaast zegt de directie je niet altijd gedag; daar stoor ik mij enorm aan’’. | De respondent vindt de aandacht naar de medewerkers toe vanuit de organisatie niet goed.  **Quote:** ‘’Hoe er wordt omgegaan met overuren, heb ik nog nooit zo meegemaakt. Na het maken van veel overuren, wordt er soms nog gezegd: ‘’Is het wel een piek?’’  **Quote:** ‘’De afdeling inkoop mag meer waardering krijgen. De sales haalt het geld binnen, maar het begint bij inkoop. Er wordt vaak alleen naar de sales gekeken’’. |
| **Doelmatigheid** | Er wordt niet altijd efficiënt gewerkt.  **Quote:** ‘’Afdelingen hebben verschillende, en hun eigen deadlines en doelen. Er wordt dan niet altijd begrip getoond voor een andere afdeling’’. | Het efficiënt werken gaat steeds beter. Er wordt anders gewerkt: 1 op 1; een product manager samen met een assistent. | Het efficiënt werken is de afgelopen jaren verbeterd. De afdeling gaat steeds meer naar dezelfde werkwijze toe, er zijn werkinstructies en er vinden back office overleggen plaats. |
| **Samenwerking tussen afdelingen** | Er zit een grote kloof tussen de verkoop en inkoop. Er is weinig begrip naar elkaar toe; dit kan echt beter. Nu wordt er via de mail gecommuniceerd.  **Quote:** ‘’Ik heb werkelijk geen idee wie op de binnendienst zit’’. | Over het algemeen gaat de samenwerking tussen afdelingen goed.  **Quote:** ‘’Ik heb het gevoel dat inkoop niet veel goed kan doen. Bij inkoop gaat altijd alles fout en dit horen we dan ook overal’’. |  |
| **Loopbaanmogelijkheden** | Er zijn geen opleidingsmogelijk-heden. Doorgroeien in functie kan ook niet.  **Quote:** ‘’Inkopers kunnen ook leidinggevende zijn van de medewerkers van backoffice. Zij hebben nooit een training leidinggeven gehad, dit zou wel moeten’’.  **Quote:** ‘’Organisatie X moet veel meer kijken naar wat willen we in de organisatie. Weten wat je goede en slechte kanten zijn’’. | Qua opleidingsmogelijk-heden is er niks. Het volgen van een opleiding / cursus is altijd goed.  **Quote:** ‘’Ruim zeven jaar geleden heb ik voor het laatst een cursus (Excel) gedaan. Ik heb nog dagelijks profijt van de informatieboekjes die we toen gekregen hebben’’. | Er zijn helemaal geen loopbaanmogelijk-heden. Doorgroeien is (bijna) niet mogelijk en ook kunnen medewerkers zich niet bijscholen.  Medewerkers zouden meer begeleiding kunnen krijgen m.b.t. loopbaanontwikkeling. Daarnaast kunnen medewerkers leren van medewerkers die langer in het vak zitten.  **Quote:** ‘’Indien je het ontbreken van loopbaanmogelijk-heden niet kunt accepteren en dit je stress geeft, dan moet je toch verder zoeken naar een andere baan’’. |
| **Werkstress** | Maatregelen die het management kan nemen om werkstress te verminderen:  -Negativiteit aanpassen (bijv. als er een fout is gemaakt minder erg uitvallen) - Soms langer nadenken over projecten (Home Deco tafel in showroom moest binnen maand gerealiseerd worden in de drukste tijd van het jaar).  **Quote:** ‘’Inkopers leggen veel druk bij de backoffice medewerkers. Iedereen slaapt enorm slecht’’.  **Quote:** ‘’Voornamelijk het missen van concrete doelen en structuur in plannen / doelen leidt tot werkstress’’. | De afdeling kan werkstress verminderen door:  -Zelf ervoor te waken dat iedereen rustig blijft - Een duidelijkere planning maken zodat we weten waar we aan toe zijn; handvatten bieden  **Quote:** ‘’Het management moet een concreet beleidsplan opzetten. We weten allemaal dat het doel is om naar 100 miljoen te gaan, maar hoe we dit gaan realiseren heb ik nooit iets van gezien en de hele organisatie zou dit moeten weten’’.  **Quote:** ‘’Het management kan meer respect en waardering tonen naar medewerkers voor het werk dat geleverd wordt. Niet alleen na de opening van de showroom, maar ook op andere momenten’’. | **Quote:** ‘’De werkstress kan verminderd worden door een strakke planning te maken en je hier ook echt aan te houden en door elke week te kijken waar je staat en wat er nog gedaan moet worden’’. |
| **Eigen inbreng** | **Quote:** ‘’Vroeger was er veel meer inspraak. Nu worden dingen vaak opgelegd.’’.  **Quote:** ‘’Het is te onduidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. De verantwoordelijk-heden van de inkopers en van de backoffice zijn veel te grijs. Dit moet aangepast worden’’. |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 3** | **Sales Support en Design** | | |
|  | **Respondent 8** | **Respondent 9** | **Respondent 10** *Design* |
| **Werktempo en werkhoeveelheid** | Het werk is nooit af. Werktempo en werkhoeveelheid is erg veel. Van december t/m april is er altijd een grote achterstand in werk, maar ook in de overige maanden is het heel druk.  **Quote:** ‘’Sales Support gaat vaak naar externe beurzen en dan zijn we dagen weg. Het werk stapelt alleen maar op omdat het blijft liggen’’.  **Quote:** ‘’Het kost maanden om je achterstand weg te werken’’. | De planning wordt om zeep geholpen door alles wat tussendoor komt (verzoek accountmanagers, telefoontjes, klanten). Werkzaamheden stapelen maar op.  **Quote:** ‘’Wij hebben altijd wel te maken met een achterstand in werkzaamheden’’. | Het werk is deadline gevoelig. Het is altijd heel erg druk en heel veel werk. |
| **Mentale belasting** | De druk dat alles op tijd af moet leidt tot een hoge mentale belasting, ook naar de klanten toe.  **Quote:** ‘’Zowel klanten als diverse afdelingen hebben hoge verwachtingen van ons en stellen steeds meer eisen’’. | **Quote:** ‘’Binnen organisatie X moet je wel tegen een stootje kunnen. Je moet mentaal om kunnen gaan met klanten (zo zijn er ook boze klanten). Daarnaast is fysieke en mentale weerbaarheid belangrijk’’. |  |
| **Relatie met directe leidinggevende** | De relatie met de leidinggevende wordt als prettig ervaren.  **Quote:** ‘’Je kunt altijd om hulp vragen’’. | Het contact met de leidinggevende is heel informeel en er kan altijd om hulp worden gevraagd. |  |
| **Taakduidelijkheid** |  |  | Er staat niet vastgelegd in mijn taken wat precies mijn verantwoordelijkheden zijn.  **Quote:** ‘’Je zou salaris afhankelijk moeten meegroeien, dit gebeurt niet’’. |
| **Communicatie** | De communicatie gaat steeds iets beter. Tegenwoordig worden er ook updates gegeven. | Er kan duidelijker gecommuniceerd worden.  **Quote:** ‘’Je mist soms wel informatie over de gang van zaken, maar er kan ook niet altijd volledige transparantie gegeven worden’’. | Veel informatie wordt niet / te laat gecommuniceerd.  **Quote:** ‘’Veel informatie is vaak al bekend in de wandelgangen terwijl de afdeling waar het over gaat nog van niks weet’’.  **Quote:** ‘’Om roddels te voorkomen zou één keer in de zoveel tijd een teammeeting moeten plaatsvinden waar managers een update kunnen geven over bepaalde gang van zaken’’. |
| **Welzijnsgerichtheid** | Organisatie X gaat beter met haar medewerkers om dan jaren geleden maar hier kan nog meer uitgehaald worden.  **Quote: ‘’**Als iemand na een tijd overspannen thuis gezeten te hebben weer op werk is hoor je niks’’.  **Quote:** ‘’Misschien kan organisatie X medewerkers de mogelijkheid geven om een gesprek in te plannen en te praten over hoe het gaat’’. | Organisatie X kan meer voor haar medewerkers betekenen door meer aandacht te geven. |  |
| **Loopbaanontwikkeling** | Er is al jaren geen budget voor opleidingsmogelijk-heden. Hier wordt niks aan gedaan maar er is wel veel behoefte.  **Quote:** ‘’Ik ben geïrriteerd door het ontbreken van opleidingsmogelijk-heden’’.  **Quote:** ‘’Ontwikkeling moet ook gestimuleerd worden vanuit HR: niet iedereen zal dit uit zichzelf aangeven en weten wat ze kunnen’’. | Opleidingsmogelijk-heden zijn op eigen initiatief maar dan nog gebeurt er vaak niks. | Er zijn geen opleidings-mogelijkheden. Daarnaast zou het aantrekkelijk voor medewerkers zijn als er al geïnformeerd wordt welke mogelijkheden er zijn. Nu zijn deze er niet.  **Quote:** ‘’Doordat er geen opleidingen zijn word je heel onrustig. Je moet echt vechten om door te groeien. Op deze manier gaan mensen op zoek naar een andere baan’’.  **Quote:** ‘’Organisatie X moet medewerkers begeleiden en handvatten geven bij hun loopbaanontwikkeling’. |
| **Beloning** |  |  | **Quote:** ‘’Salaris is niet naar behoren van de functie’’.  **Quote:** ‘’Functieomschrijvingen zouden aangepast moeten worden naar de taken die daarbij horen; hier kunnen we op beoordeeld worden en aan de hand daarvan kan het salaris aangepast worden’’.  **Quote:** ‘’Binnen de afdeling zijn we erg complimenteus naar elkaar. Buiten de afdeling moeten we echt om feedback vragen’’. |
| **Werkstress** | Buiten de piekperiodes probeert Sales Support andere afdelingen die het heel druk hebben te helpen om de werkstress een beetje weg te nemen. Dit lukt alleen niet zo vaak omdat het altijd druk is.  **Quote:** ‘’De afdeling probeert werkstress te verminderen door bepaalde systeemaanpassingen waardoor bepaalde werkzaamheden (orderbevestigingen) efficiënter kunnen’’.  ‘’Het management kan ervoor proberen te zorgen dat samenwerking tussen afdelingen verbetert wordt. Alles gaat per mail en dit komt vaak niet goed over. We zitten ver van de meeste afdelingen af dus de communicatie is telefonisch of per mail’’. | Sales Support is afhankelijk van andere afdelingen; zij kunnen meer samenhang creëren tussen afdelingen en meer begrip tonen naar elkaar.  Maatregelen die organisatie X kan nemen:  1)Frequent overleg tussen de afdelingen (communicatie is heel belangrijk) 2) Continue automatisering verbeteren door wensen van verschillende afdelingen te inventariseren -Communicatie optimaliseren - Alle informatie / handleidingen in AX: nu staat alles op andere plek. Goed communiceren waar het staat - Kennis op 1 plek houden, up to date houden.  **Quote:** ‘’De afdeling probeert de automatisering efficiënter te laten verlopen. Dit is een langdurig proces, afhankelijk van externe partijen, gaat veel tijd overheen en is weinig/geen budget voor’’.  **Quote:** ‘’Als je niet veel ervaring hebt, op niveau blijft hangen, geen scholing krijgt, dan zijn deze factoren een enorm risico’’. | **Quote:** ‘’Managers moeten stress eerder herkennen en het management moet hier budget voor reserveren’’.  **Quote:** ‘’Voornamelijk in de piekperiodes kan ik mijn werk niet loslaten. Ik kan hier niet goed door slapen’’.  **Quote:** ‘’Er zit nog altijd een taboe op het onderwerp werkstress’’. |
| **Eigen inbreng** |  |  | **Quote:** ‘’Het management van organisatie X moet medewerkers met de juiste vaardigheden op de juiste plek zetten, met de juiste bevoegdheden’’. |

## **Bijlage XIV – Experiment Mindfulness VGZ**

**Vragenlijst deelnemers experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

**0 = Nooit 1 = Bijna Nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Altijd**

1. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
3. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
5. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Na experiment:**

**0 = Nooit 1 = Bijna Nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Altijd**

1. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
3. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
5. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemers experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk |  |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger |  |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren |  |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief |  |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
     
   ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
     
   ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
     
   ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerkers experiment Mindfulness**

**Vóór experiment:**

**0 = Nooit 1 = Bijna Nooit 2 = Soms 3 = Heel vaak 4 = Heel vaak**

1. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
3. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
5. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna Nooit 2 = Soms 3 = Heel vaak 4 = Heel vaak**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

## **Bijlage XV - Resultaten experiment Mindfulness**

De resultaten van het experiment mindfulness worden hieronder getoond.

**Vragenlijst deelnemer 1 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4

je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?

1. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4

in je leven?

**Na experiment:**

**0 = Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**

1. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
3. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
5. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 1 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Oneens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Eens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Eens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Ik ben meer in het moment en kan mij beter concentreren op werk. Ook ben ik rustiger en raak ik minder snel gestrest.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Dan zou ik mij veel sneller druk maken dan ik nu doe.*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *-*

**Vragenlijst deelnemer 2 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4

je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?

1. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4

in je leven?

**Na experiment:**

**0 = Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**

1. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
3. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
5. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 2 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Oneens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Oneens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Oneens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Even stilstaan en naar je eigen lichaam luisteren.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Ik heb persoonlijk niet veel verschil gemerkt.   
   - Moeilijk om dagelijks te doen  
   - Tijd voor jezelf pas later op de avond, een rondje om het huis lopen is dan niet echt mogelijk.*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *-*

**Vragenlijst deelnemer 3 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 2 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4

je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?

1. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4

in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 3 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Eens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Eens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Eens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Zit beter in mijn vel, meer in het moment zijn, ik ben rustiger en minder chaotisch in mijn hoofd.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Dan had ik nog veel langer rondgelopen met de hoge werkdruk en dan zou dit alleen maar erger worden omdat ik dan minder goed had geweten hoe ik hier mee om moet gaan*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *Tussendoor nog een keer langskomen om te kijken hoe het gaat met het experiment.*

**Vragenlijst deelnemer 4 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4

je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?

1. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4

irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 4 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Eens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Eens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Eens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Veel nieuwe inzichten. Ik was mij er niet van bewust hoe goed mindfulness voor lichaam en geest is. Daarnaast ben ik veel meer in het moment. Ik ben blij dat ik dit nu weet en ga er zeker nog mee verder.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Dan zou ik veel drukker in mijn hoofd zijn.*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *Meer contact tussendoor.*

**Vragenlijst deelnemer 5 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 5 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Oneens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Eens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Oneens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Voor mij is mindfulness iets te zweverig. Ik heb niet het idee dat ik nu echt grote verbeteringen/veranderingen zie.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Ik denk dat er voor mij niet heel veel is veranderd, alleen merk ik dat ik wel rustig werd van de oefeningen.*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *-*

**Vragenlijst deelnemer 6 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Evaluatieformulier deelnemer 6 experiment Mindfulness**

|  |  |
| --- | --- |
| Stellingen | Eens / Oneens |
| 1. Ik denk dat de VGZ Mindfulness Coach app kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk | Oneens |
| 1. Na de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app voel ik mij rustiger | Eens |
| 1. Door de oefeningen van de VGZ Mindfulness Coach app kan ik mij beter concentreren | Oneens |
| 1. Mijn ervaringen met de VGZ Mindfulness Coach app zijn positief | Oneens |

**Open vragen**

1. Wat heeft het experiment (VGZ Mindfulness Coach app) voor jou opgeleverd?  
   *Meer rust in mijn hoofd.*
2. Als je niet deelgenomen had aan het experiment, wat zou er dan nu anders zijn?  
   *Het meeste is nog wel hetzelfde, maar ik weet nu wel hoe ik beter naar mijn lichaam kan luisteren.*
3. Wat kan een volgende keer beter/anders tijdens het uitvoeren van het experiment?  
   *Misschien kan ik meer tijd maken voor het experiment. Het moest nu vaak snel tussendoor omdat ik dit niet altijd had ingepland in mijn agenda.*

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 1 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 2 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 3 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 4 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 5 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

**Vragenlijst niet-deelgenomen medewerker 6 experiment Mindfulness**

**Perceived Stress Scale**

**Vóór experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat 0 1 2 3 4  
   was de dingen te doen die je moest doen?
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen 0 1 2 3 4  
   controle had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus 0 1 2 3 4  
   gevoeld?
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de 0 1 2 3 4  
   irritaties in je leven?

**Na experiment:**

1. **= Nooit 1 = Bijna nooit 2 = Soms 3 = Vaak 4 = Bijna altijd**
2. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je niet in staat  
   was de dingen te doen die je moest doen? 0 1 2 3 4
3. Hoe vaak heb je in de afgelopen maand gevoeld dat je geen controle 0 1 2 3 4  
   had over de belangrijke dingen in je leven?
4. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand gestrest of nerveus gevoeld? 0 1 2 3 4
5. Hoe vaak heb je je de afgelopen maand zelfverzekerd gevoeld over 0 1 2 3 4  
   je vermogen om je persoonlijke problemen te behandelen?
6. Hoe vaak heb je de afgelopen maand controle gehad over de irritaties 0 1 2 3 4  
   in je leven?

## **Bijlage XVI - Analyseschema interviews directie en HR**

Hieronder wordt het analyseschema weergegeven van de interviews met de directie en HR van organisatie X. De randvoorwaarden waar organisatie X rekening mee kan houden om de aanbevelingen succesvol te kunnen implementeren worden beschreven.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 1* | | |
| **Naam** | **Functie** | **Randvoorwaarden implementatie** |
| - | Algemeen directeur | De respondent stelt dat communicatie binnen de organisatie essentieel is zodat iedereen goed op de hoogte is van wat er gaat gebeuren. Een verandering moet goed gemanaged worden door de managementlaag. |
| - | Financieel directeur | Volgens de respondent zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie de tijd en capaciteiten om dat te kunnen doen. Er moet een realistisch plan geschreven worden binnen de gegeven tijd. Er kan gekeken worden naar de beschikbare tijd en hoe een aanbeveling geïmplementeerd kan worden met een beperkt team (de HR Manager werkt vier dagen, de HR adviseur 2,5 dag). |
| - | HR Manager | De respondent geeft als voorbeeld van een randvoorwaarde om de aanbevelingen succesvol te implementeren, het scheppen van duidelijkheid zodat dit wordt gedragen door de managers. Om geen miscommunicatie te laten plaatsvinden, zal dit stap voor stap moeten gebeuren. Daarnaast moet er tijd gemaakt worden om aan de slag te gaan met de aanbevelingen. De aanbevelingen moeten allereerst op de planning gezet worden. |

## **Bijlage XVII – Afdeling specifieke aanbevelingen**

Per deelgenomen afdeling worden specifieke aanbevelingen beschreven.

Aanbevelingen per afdeling  
*Afdeling Inkoop*De productmanagers van organisatie X reizen veel naar het buitenland voor internationale beurzen. Hier zijn zij continu aan het werk, hebben te maken met een tijdsverschil en slapen weinig. In de arbeidstijdenwet staat beschreven dat medewerkers maximaal twaalf uur per dag en niet meer dan zestig uur per week mogen werken (FNV, 2017). Als de productmanagers weer terug zijn kan er rekening houden worden met deze medewerkers door hen de volgende dag niet meteen al in de ochtend te laten beginnen. Zelf hebben zij een groot verantwoordelijkheidsgevoel en komen waarschijnlijk meteen werken, maar organisatie X. kan hen een voorstel doen door één dag rust te nemen om bij te komen. Deze dag kan organisatie X aanbieden als compensatie voor de extra gewerkte uren (tijd voor tijd).

De afdeling kan beter vooruit plannen door eerder te beginnen met nieuwe collecties. Organisatiebreed zal gekeken moeten worden hoe de voorbereiding anders opgezet kan worden. Om dit voor elkaar te krijgen zal de planning in de hele organisatie naar voren getrokken moeten worden. Zo is de afdeling Inkoop afhankelijk van de trends die design bedenkt.

*Afdeling Sales Support*De afdeling Sales Support is al bezig met een systeemaanpassing zodat medewerkers steeds efficiënter kunnen werken. Het optimaliseren van de automatisering kan verder uitgebouwd worden door te inventariseren wat wensen zijn van verschillende afdelingen m.b.t. het ERP systeem.

De medewerkers van de afdeling Sales Support hebben ook te maken met agressieve klanten. Om hier goed mee om te kunnen gaan, kunnen zij een fysieke en mentale weerbaarheidscursus volgen. Door een juiste fysieke uitstraling stellen medewerkers zich weerbaar op. De mentale weerbaarheid kan versterkt worden zodat medewerkers de uitdagingen van het werk met meer vertrouwen en controle aan kunnen gaan.

*Afdeling Design*De afdeling HR kan de taak op zich nemen om de functiebeschrijvingen aan te passen. Dit kan voor alle afdelingen, maar met name de afdelingen Design en Styling hebben hier behoefte aan. Deze functiebeschrijvingen moeten up to date zijn zodat de taken die verricht worden hier ook in terug te vinden zijn. Aan de hand van recente functiebeschrijvingen kan het salaris bepaald worden. Medewerkers ervaren werkstress doordat zij veel meer taken verrichten dan beschreven staat in de functiebeschrijvingen en zij de waardering hier voor missen. Het effect kan zijn dat medewerkers hierdoor minder gemotiveerd raken of zelfs ziekte uitval gaan krijgen. Zij willen graag erkenning voor wat zij doen en hier voor beloond worden.

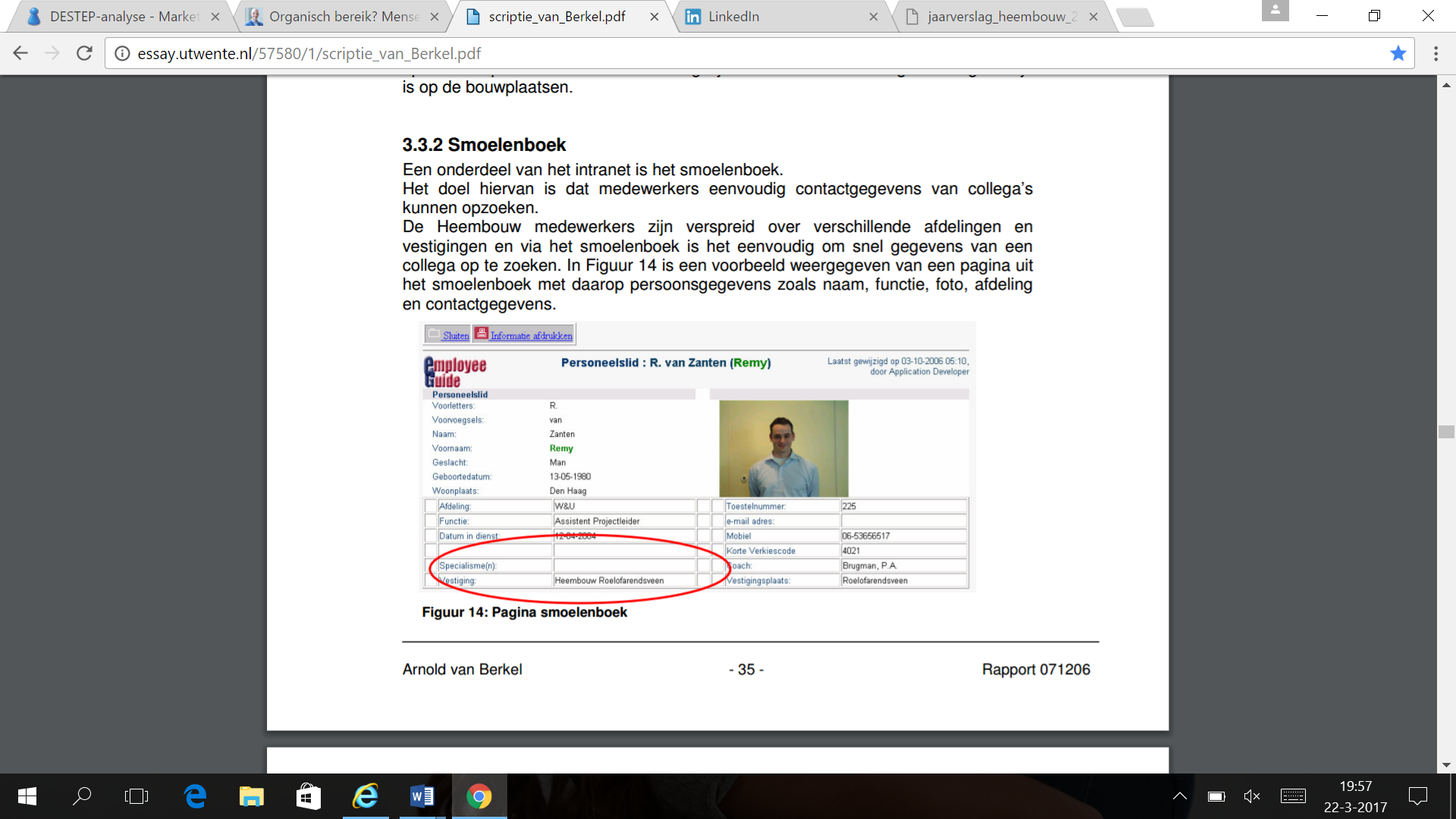
Overige aanbevelingen  
De overige aanbevelingen die organisatie X op kan pakken zijn onder meer:

**Optimaliseren van communicatie:**Organisatie X moet ervoor zorgen dat alle handleidingen / werkinstructies in het nieuwe systeem (ERP) staan. Momenteel staat veel informatie op een andere plek. Door de kennis op één plek te houden, de kennis up to date te houden en dit goed te communiceren naar medewerkers, zullen zij sneller door kunnen en efficiënter werken.

**Loopbaanontwikkeling op de agenda zetten:**Het komt organisatie X ten goede indien zij de loopbaanontwikkeling van medewerkers centraal zetten. Hier kan zomaar een afstudeerder voor aangenomen worden, om uit te zoeken hoe organisatie X structuur kan bieden in opleidingen en hoe zij dit kunnen oppakken. Zo kan de Academy, bedacht door de coördinator Backoffice, verder vormgegeven worden. Het idee is om de Academy te organiseren op een vaste dag (bijv. elke eerste dinsdag per kwartaal) en per training komen bepaalde onderwerpen aan bod.

Om werkstress tegen te gaan, is het op peil houden van kennis en vaardigheden in de huidige maatschappij een voorwaarde. Persoonlijke effectiviteit kunnen medewerkers vergroten door te zorgen dat ze opgewassen zijn tegen de gestelde taakeisen. Daarnaast kan organisatie X vaker in het jaar een ontwikkelingsgesprek plannen met medewerkers. In dit gesprek kan samen met HR en leidinggevende gekeken worden wat de ambities zijn, wat een medewerker wil en HR kan deze wensen vastleggen in een dossier.

**Het invoeren van intranet (SharePoint):**Het doel van een intranet (bijvoorbeeld SharePoint) is het informeren van medewerkers. Procedures en beschrijvingen kunnen worden geordend per onderwerp en per afdeling. Deze algemene gegevens kunnen dan door de hele organisatie worden ingezien. De website van organisatie X is voor de externe gegevens en het intranet is de centrale plek voor interne gegevens. Organisatie X kan als onderdeel van het intranet een smoelenboek plaatsen. In het onderzoek kwam vaak terug dat medewerkers niet weten wie op welke afdeling zit. Door middel van een smoelenboek kunnen medewerkers contactgegevens van collega’s opzoeken. Zo kan organisatie X ervoor kiezen om persoonsgegevens te vermelden zoals de naam, functie, foto, afdeling en contactgegevens (van Berkel, 2006). In figuur 9.2 wordt een voorbeeld van het smoelenboek op intranet van de organisatie Heembouw getoond.



Figuur 9.2: *Smoelenboek Heembouw* (Overgenomen van, van Berkel, 2006).

**Teambuilding organiseren:**Het organiseren van een teambuilding voor medewerkers kan zorgen voor een betere binding en samenwerking tussen afdelingen. Een teambuilding kan voor de hele organisatie georganiseerd worden in plaats van per afdeling.

## **Bijlage XVIII – Beargumentatie structuur en baten implementatieplan**

Waarom is structuur aanbrengen belangrijk?  
Indien er een heldere missie is die met alle medewerkers is gedeeld en indien de medewerkers binnen de eigen afdelingen doelstellingen krijgen die aansluiten bij de missie geeft dat houvast en structuur. Over het algemeen vinden mensen het prettig als ze met concrete taken bezig zijn die met elkaar in verband zijn. Dit zorgt voor een gevoel van collegialiteit en een teamgeest: samen bijdragen aan centrale doelstellingen. Dit is motiverend en verlaagd per definitie de werkstress.

\*Een specifieke kosten- en baten analyse is niet uitgewerkt vanwege de hoeveelheid kosten in tijd.

Baten:  
- Het verhogen van omzet en rendement door middel van concrete doelstellingen die de organisatie sterker maken  
- Verschil maken in de markt door gerichter ter werk te gaan  
- Door goede structuur in plannen en doelen zullen afdelingen beter samenwerken en veel minder langs elkaar heen werken. Dit levert minder verspilling van tijd op.