WERKSTRESS: MAAK HET BESPREEKBAAR

Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?

Student Tessa Bouwmeester

Titel	**Werkstress: maak het bespreekbaar** Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?
Auteur	Tessa Bouwmeester
Instituut/bedrijf	Hogeschool Leiden
In opdracht van	ORGANISATIE X
Begeleider	Begeleider Organisatie X
Studentnummer	s1087498
Opleiding	Human Resource Management
Klas	HRM4A
Modulecode	HRHt14-16
Naam module	Afstudeerscriptie
Naam docent(en)	Louise Berkhout
Plaats	Leiden
Datum	4 juni 2018

* Met het oog op de vertrouwelijkheid van de informatie worden in deze versie geen namen genoemd van medewerkers. Ook mag dit rapport niet verspreid worden.

Management samenvatting

Situatie
Werkstress is beroepsziekte nummer één in Nederland. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er ook binnen de Organisatie X sprake is van werkstress. Organisatie X is een erg grote en diverse organisatie. Om deze reden is het onderzoek betrokken op de vakgroep Test en de vakgroep Software Beheer. Binnen deze teams hebben per 1 januari 2018 officieel een aantal veranderingen plaatsgevonden. Zo zijn de teams Agile en Scrum gaan werken. Bovendien zijn de teams in serviceteams gaan werken. Ook zijn er flexwerkplekken ingesteld en werken de medewerkers in kantoortuinen. Binnen de vakgroep Test is er weinig sprake van werkstress. Daarentegen is er binnen de vakgroep Software Beheer veel sprake van werkstress. Bij beide teams mag de werkstress niet toenemen, ondanks de hierboven beschreven veranderingen. Ook vindt Organisatie X preventie van werkstress erg belangrijk. Momenteel zijn er nog geen medewerkers langdurig uitgevallen. Toch heeft Organisatie X in het verleden ervaren dat voorkomen beter is, dan genezen. Deels om deze reden biedt de organisatie hier ook veel mogelijkheden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zoals beschreven in de huidige situatie (hoofdstuk 2). Ondanks deze mogelijkheden liggen de verzuimcijfers toch hoog binnen Organisatie X. Momenteel met een percentage van 5.5%. Bij de vakgroep Test (18,5%) en de vakgroep Software Beheer (13,6%) ligt dit percentage nog hoger. Terwijl het strikt medisch verzuim volgens de HR-medewerker tussen de 2 en 2.5 procent zou moeten liggen (Persoonlijke Communicatie, 7 maart 2018). Hieruit blijkt dat het belangrijk is om de preventie van werkstress te onderzoeken.

Vraagstuk
In het kader van goed werkgeverschap bij Organisatie X is de volgende probleemstelling opgesteld: “Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?”. Het doel is dan ook om de ervaring van werkstress te verminderen.

De hypothese is dat werkstress door alles veroorzaakt kan worden en dat werkstress persoonsgebonden is. Belangrijk is hierbij dat werkstress verminderd kan worden door bevlogenheid te creëren onder de medewerkers, omdat het onderzoek nog altijd lastig bespreekbaar lijkt binnen de organisatie.

Onderzoek
Het onderzoek is opgepakt door deskresearch uit te voeren. Hier is veel onderzoek gedaan naar de begrippen werkstress en bevlogenheid. Bij dit onderzoek zijn vooral het model van Wiezer et al (2012) en het JD-R-model gehanteerd (Bakker et al., 1999 in Schaufeli & Bakker, 2013). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van werkstress gehanteerd: “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” (Schaufeli & Bakker, 2013, p.25). Op basis van theorieën zijn interviews opgesteld voor het vooronderzoek. Vervolgens is ook de enquête hierop gebaseerd. Deze enquête moest achterhalen welke factoren werkstress veroorzaakte. Tot slot zijn op basis van de resultaten uit de enquête diepte-interviews gehouden met de managers van de vakgroepen en de medewerkers. Het doel van de interviews was om de resultaten uit de enquête te toetsen, maar ook mogelijke oplossingen

Resultaten en conclusie
Uit de resultaten is gebleken dat de twee vakgroepen met betrekking tot het ervaren van werkstress voor een groot deel overeenkomen. Zo is gebleken dat het belangrijker wordt voor medewerkers dat ze zichzelf ontwikkelen en eigen regie nemen. Deze ontwikkelingen moeten de meeste medewerkers maken op persoonlijk vlak, maar kan ook om vakinhoudelijke kennis gaan. Toch ondernemen medewerkers nog maar weinig actie en ze verwachten dat alles opgepakt wordt vanuit het management. Er zijn hier drie redenen voor. De eerste is dat medewerkers, maar ook managers, het lastig vinden om bepaalde persoonlijke zaken (zoals werkstress) bespreekbaar te maken. De tweede oorzaak is dat alles tot voor kort voor medewerkers geregeld werd. De laatste oorzaak is dat medewerkers niet het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Terwijl het management het gevoel heeft dat medewerkers niks oppakken. Wel zijn er binnen Organisatie X veel mogelijkheden ter preventie van werkstress. Hier dienen medewerkers zelf actie voor te ondernemen. Sommige medewerkers vinden dit lastig, met name met betrekking tot persoonlijke informatie. Wel willen collega’s hier elkaar in ondersteunen. Echter, gebeurt dit momenteel nog te weinig doordat medewerkers het lastig vinden om persoonlijke zaken bespreekbaar te maken (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Kortom, het is belangrijk om met elkaar een omgeving te creëren waarin alles besproken kan worden. Zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en elkaar hier ook in kunnen ondersteunen. Dit is ook van belang om de preventie van werkstress succesvol te laten zijn. Binnen Organisatie X lijkt een positieve aanpak sneller succesvol te zijn, daarom is het belangrijk om bevlogenheid te creëren. Toch is het ten eerste belangrijk dat werkstress bespreekbaar wordt gemaakt, anders zal het uitvoeren van de aanbevelingen niet tot het gewenste

resultaat leiden. Toch blijkt dat ook het werken in kantoortuinen tot onrust leidt. Toch wordt ook dit mogelijk opgelost door het bespreekbaar maken van onderwerpen. Alle resultaten hangen dan ook met elkaar samen in zekere mate en komen allemaal terug op het beter communiceren.

Aanbevelingen
Binnen Organisatie X worden veel mogelijkheden geboden met betrekking tot de preventie van werkstress (duurzame inzetbaarheid). Toch blijkt dat dit vrijwel niet opgepakt wordt door managers en medewerkers. Dit heeft te maken met het feit dat het onderwerp allereerst bespreekbaar gemaakt moet kunnen worden binnen Organisatie X. De aanbevelingen sluiten hierop aan, de volgende aanbevelingen worden beschreven*:

1. Werkstress bespreekbaar maken
2. Creëren van bevlogenheid
3. Persoonlijke aandacht voor medewerkers
4. Benutten van talenten door samenwerking
5. Aandacht besteden aan negatieve houding t.a.v. kantoortuinen

*De aanbevelingen staan op volgorde van prioritering.

De aanbevelingen zullen dan ook bijdragen aan een cultuur waarbij medewerkers en managers elkaar ondersteunen en van elkaar kunnen leren. De uitgewerkte aanbevelingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 9. Hoe de eerste twee aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden, staat beschreven in hoofdstuk 10. Alleen de eerste twee aanbevelingen zijn uitgewerkt in een implementatieplan, omdat het allereerst belangrijk is om een goede basis te leggen. Hierna kunnen dan ook de andere implementaties uitgewerkt worden. Deze moeten echter wel aansluiten bij de cultuur van de organisatie. Dit is nu nog niet te bepalen, want een cultuur komt tot stand tijdens de verandering.

Woord vooraf
In het vierde jaar van de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden is het dan eindelijk zo ver: het afstuderen. Een periode waar velen al jaren tegenop zien. Gedurende een periode van vier maanden heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd bij Organisatie X. Deze periode heeft geresulteerd in deze scriptie naar werkstress bij de Business Diensten van ICT.

De tijd tijdens het schrijven van mijn scriptie is erg snel gegaan, omdat werkstress zo'n interessant, actueel en complex onderwerp is. Ook was het erg interessant om weer nieuwe mensen te leren kennen, die mij nieuwe inzichten hebben gegeven. Het onderwerp is zo actueel, omdat elke organisatie in Nederland ermee te maken heeft en dus ook Organisatie X.

Het onderzoek naar werkstress leek dan ook erg van belang, want elke keer als ik het erover had kreeg ik positieve respons. Toch kreeg ik wel vaak te horen dat het een heel lastig onderwerp was. Met name bij een complexe organisatie zoals Organisatie X.

Tijdens deze periode zijn er dan ook een heleboel mensen die mij geholpen hebben om mijn onderzoek uit te kunnen voeren.

Allereerst wil ik graag een aantal medewerkers van Organisatie X bedanken, want zonder hun was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek uit te voeren. Te beginnen met mijn stagebegeleider vanuit ORGANISATIE X, Marije Mos, wie mij deze geweldige kans heeft geboden. Zij heeft mij in deze periode begeleid, maar ook veel vrijheid gegeven om mijn onderzoek zelfstandig uit te voeren. Ook wil ik de andere collega's van de afdeling HR graag bedanken, want ook bij hen kon ik altijd terecht met vragen. Bovendien wil ik graag de vakgroepen Test en Software Beheer en hun managers bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek. Dankzij hun medewerking heb ik interessante input gekregen voor mijn onderzoek.

Ook wil ik graag mijn begeleider vanuit de Hogeschool Leiden, Louise Berkhout, bedanken. Bij haar kon ik altijd terecht met vragen en ze was altijd bereid om even te sparren als ik even niet wist hoe ik verder moest met mijn onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het schrijven van mijn scriptie. In het bijzonder wil ik mijn medestudent, Maxime Brink, bedanken. Bij haar kon ik altijd terecht met vragen. We hebben ook regelmatig feedback op elkaars stukken geleverd.

Ik wens u veel leesplezier met het lezen van mijn scriptie!

Tessa Bouwmeester

4 juni 2018
Zoetermeer

Inhoudsopgave

1. Inleiding ... 8

1.1. Werkstress in Nederland ... 8

1.2. Werkstress bij ORGANISATIE X ... 8

1.3. Leeswijzer ... 9

2. Situatieschets ... 9

2.1. Organisatie ... 9

2.2. Interne analyse ... 10

2.3. Werkstress in Nederland ... 12

2.4. Huidige Situatie ... 13

2.4.1. Organisatie breed ... 13

2.4.2. Business Diensten ICT ... 15

2.5. Gewenste situatie ... 16

3. Probleemformulering ... 17

3.1. Aanleiding ... 17

3.2. Probleemstelling ... 17

3.3. Doelstelling ... 18

3.4. Deelvragen ... 18

3.5. Doelgroep ... 18

3.6. Afbakening ... 18

4. Theoretisch kader ... 18

4.1. Begrippen ... 19

4.2. Wat is (werk)stress ... 19

4.3. Gevolgen van werkstress ... 20

4.4. Oorzaken werkstress ... 21

4.5. Werkstress preventie ... 21

4.6. Conceptuele modellen ... 23

4.7. Best Practices ... 24

4.8. Deelconclusie ... 25

5. Methode ... 25

5.1. Onderzoek ontwerp ... 25

5.2. Deskresearch ... 26

5.2.1. Theoretisch kader ... 26

5.2.2. Huidige situatie ... 26

5.3. Fieldresearch ... 26

5.3.1. Kwantitatief ... 27

5.3.2. Kwalitatief onderzoek ... 28

5.4. Verantwoording doelgroep ... 29

5.5. Meetinstrumenten ... 30

5.6. Procedure en analyse ... 30

5.7. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid ... 30

6. Resultaten ... 31

6.1. Oorzaken werkstress ... 31

6.1.1. Enquête 31
6.1.2. Interviews 34
6.2. Preventie werkstress 36
7. Conclusies 37
7.1. Huidige situatie 37
7.2. Theoretisch kader 38
7.3. Data verzameling 38
7.4. Verschillen 38
7.5. Overeenkomsten 38
7.6. Eindconclusie 39
8. Discussie 39
9. Aanbevelingen 41
9.1. Duidelijkere onderlinge communicatie met betrekking tot werkstress preventie 41
9.2. Creëren van bevlogenheid 42
9.3. Duidelijkere communicatie tussen collega's 42
9.4. Persoonlijke aanpak 43
9.5. Tevredenheid creëren over kantoortuinen 43
10. Implementatieplan 44
10.1. Implementaties 44
10.2. Draagvlak 45
10.3. Kosten – batenanalyse 45
10.4. Communicatieplan 46
11. Literatuurlijst 47
12. Bijlagen 50
Bijlage I – Enquêtevragen 50
Bijlage II – E-mail aankondiging enquête 59
Bijlage III – E-mail ter begeleiding van enquête 60
Bijlage IV – E-mail ter herinnering van enquête 61
Bijlage V – Gespreksverslag vooronderzoek 62
Bijlage VI – Overzicht conceptuele modellen werkstress 63
Bijlage VIIa – Resultaten enquête 64
Bijlage VIIb – Resultaten enquête Open vragen 65
Bijlage VIIc– Resultaten enquête kort 66
Bijlage VIII – Topiclijsten interviews 67
Bijlage IX – Analyse schema 71
Bijlage X – Stappenplan cultuurverandering 72
Bijlage XI – Lerende organisatie 74
Bijlage XII - PDCA-cyclus 75
Bijlage XIII – Beoordelingsformulieren 76

1. Inleiding

1.1. Werkstress in Nederland

Werkstress is beroepsziekte nummer één in Nederland (TNO, 2017). Het is dan ook niet verrassend dat het thema veel aandacht krijgt, zowel binnen organisaties als in de landelijke politiek. Eenvoudig gezegd is werkstress, stress die veroorzaakt wordt door werk. Dit ontstaat wanneer iemand verwacht niet te kunnen voldoen aan de eisen die op het werk worden gesteld (Schaufeli & Bakker, 2013).

Werkstress kan uiteindelijk leiden tot een burn-out, dit is een psychologische toestand van emotionele uitputting waardoor iemand zich opgebrand voelt en geen energie en/ of motivatie kan vinden voor het werk (Schaufeli & Bakker, 2013). Verderop in het theoretisch kader (hoofdstuk 4) wordt uitgebreid toegelicht wat werkstress kan veroorzaken en wat dit met een mens doet. Eerst wordt in dit hoofdstuk toegelicht waarom het thema zo relevant is en het probleem dusdanig is dat het zelfs op de agenda's staat van politieke partijen.

Het aantal medewerkers met burn-out klachten ligt hoog. Eén op de zeven werkende Nederlanders ervaart burn-outklachten (TNO, 2017). Hierbij kan gedacht worden aan oververmoeidheid en emotionele uitputting. Deze cijfers geven de ernst van de toenemende werkstress weer. Ook jongeren ervaren veel werkstress. Het is zelfs zo dat door jongeren (tot 35 jaar) meer werkstress wordt ervaren dan door mensen andere in leeftijdscategorieën (TNO, 2015). Dit wordt veroorzaakt door de druk die jongeren voelen door social media (in het theoretisch kader wordt dit verder toegelicht) en zij minder gebruik maken van beschikbare hulpbronnen. Ook leidt het gebrek aan werkervaring tot meer stress (SKB, 2018).

De bovengenoemde oorzaken zijn slechts enkele voorbeelden. Er zijn zeer veel oorzaken van werkstress. (Werk)stress kan eigenlijk door alles veroorzaakt worden. Toch kan werkstress in veel gevallen voorkomen worden. Preventie gaat dan ook steeds een belangrijke rol spelen binnen organisaties (Wiezer et al., 2012).

Meer dan drie miljoen Nederlanders hebben behoefte aan preventieve maatregelen tegen werkstress (TNO, 2015). Mede door het onderzoek van TNO heeft het kabinet destijds besloten om het thema landelijk op de kaart te gaan zetten en zijn er een aantal initiatieven gestart. Een bekende is de Week van de Werkstress, wat al een aantal jaar wordt geïnitieerd door de overheid. Van Dongen en De Vries (2017) concluderen dat er steeds meer organisaties zijn die zich hierbij aansluiten en met verschillende activiteiten werkstress proberen aan te pakken.

Werkstress heeft namelijk negatieve gevolgen. Zo leidt langdurige werkstress tot klachten (fysiek en/ of mentaal). Deze klachten kunnen leiden tot verzuim en dit kost organisaties veel geld. Het is daarom nu tijd voor organisaties om samen met hun medewerkers werkstress tegen te gaan. Een andere drijfveer is goed werkgeverschap. Het is van belang dat organisaties hun medewerkers duurzaam inzetbaar houden en hier kan een beleid ter preventie van werkstress aan bijdragen (TNO, 2017).

1.2. Werkstress bij ORGANISATIE X

Organisatie X is zich bewust van het bovenstaande en de mogelijke negatieve gevolgen die dit voor de organisatie kan hebben. De afgelopen jaren heeft de organisatie daarom al veel onderzoek gedaan naar de oorzaken en aanpak van werkstress. Toch blijkt dat werkstress vaak lastig te verminderen is. Uit het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) blijkt dat er binnen Organisatie X een grote groep met medewerkers is die het risico lopen op burn-out klachten (ORGANISATIE X, 2017). Een andere indicator is het oplopende (met name het langdurig) ziekteverzuim. De organisatie wil het verzuim terugdringen door werkstress te voorkomen. Preventie van werkstress is het doel, maar het wordt als moeilijk ervaren om dit daadwerkelijk uit te voeren (Respondent 1, Bijlage V, 2018). Dit onderzoek wordt uitgevoerd om uiteindelijk gerichte aanbevelingen aan te leveren, die zich richten op de preventie van werkstress. Het gaat dan ook alleen om de preventie en niet de vermindering van werkstress.

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij twee vakgroepen (in totaal 57 medewerkers). Er is voor een specifieke en relatief kleine doelgroep gekozen. De reden hiervoor is dat er binnen Organisatie X grote cultuurverschillen zijn, anders zouden de aanbevelingen mogelijk niet aansluiten. Het gaat om een inhoudelijk uitgebreid kwalitatief en kwantitatief onderzoek, die gerichte aanbevelingen oplevert. Zo zal er allereerst een enquête op basis van bestaande theorieën uitgezet worden om te meten welke factoren werkstress veroorzaken. Vervolgens zal hier verder op in worden gegaan met behulp van diepte-interviews. Hetzelfde onderzoek kan vervolgens door de organisatie zelf uitgevoerd bij andere afdelingen en teams. Na diverse gesprekken met verschillende mensen vanuit de organisatie is uiteindelijk de onderstaande hoofdvraag opgesteld:

"Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?"

Het onderzoek zal plaatsvinden bij twee vakgroepen van de afdeling ICT (vakgroep Test en vakgroep Software Beheer). Beide teams werken onder tijdsdruk en bij beide hebben er per 1 januari 2018 veranderingen in het werkproces plaatsgevonden. Dit was voor de teams aanleiding om deel te nemen aan het onderzoek. De angst bestaat dat de veranderingen leiden tot meer werkstress en men wil dit graag voorkomen. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de aanleiding van het onderzoek.

1.3. Leeswijzer

In dit onderzoek zal allereerst de situatie geschetst worden aan de hand van de huidige en gewenste situatie. Bovendien zal Organisatie X kort beschreven worden. Daarna zal het probleem beschreven worden. Hierin wordt het onderzoek afgebakend en het probleem nogmaals geschetst. Hier worden ook de desk- en fieldresearchvragen beschreven. Dit wordt opgevolgd door het theoretisch kader. Hierin wordt het begrip werkstress met behulp van wetenschappelijke bronnen toegelicht en wordt zo duidelijk wat oorzaken, gevolgen en interventies ter preventie zijn van werkstress. Ook worden best practices en verschillende andere methoden ter preventie van werkstress genoemd.

Daarna volgt de methode. Hierin wordt de opzet van het onderzoek beschreven en onderbouwd. Hier wordt duidelijk dat het onderzoek bestaat uit een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit wordt opgevolgd door de resultaten uit de enquête en de interviews. Hierin worden de deelvragen met betrekking tot werkstress bij Organisatie X beantwoord. Hierop volgt een conclusie gebaseerd op de resultaten van het onderzoek. Daarna volgt een discussie. Hierin wordt gereflecteerd op het handelen gedurende het onderzoek.

Op basis van de conclusie worden in het volgende hoofdstuk de aanbevelingen beschreven. Het laatste hoofdstuk is het implementatie plan. Hierin staat hoe de organisatie de aanbevelingen kan uitvoeren en eventueel kan aanpassen en toepassen binnen andere afdelingen.

2. Situatieschets

Allereerst wordt in dit hoofdstuk Organisatie X als (interne) organisatie beschreven aan de hand van het 7s-model (Kleijn & Rorink, 2016). Daarna volgt op basis van het DESTEP-model een analyse van de ontwikkelingen met betrekking tot werkstress in Nederland. Tot slot wordt de huidige en gewenste situatie binnen Organisatie X met betrekking tot het vraagstuk (werkstress) beschreven.

2.1. Organisatie

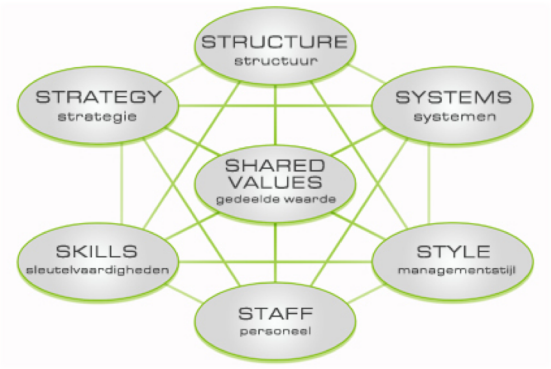
Organisatie X heeft als taak om alle Nederlandse auto's te keuren om zo de wegen veilig te houden. Organisatie X is opgericht in 1949. In dat jaar besloten de Technische Dienst van de Rijkswaterstaatinspectie en het Bureau Inschrijvingen Motorrijtuigen en Aanhangwagens dat onder Rijkswaterstaat viel, samen te voegen tot de nieuwe Organisatie X. Sinds 1951 is Organisatie X ook verantwoordelijk voor de kentekenregistratie. In 1996 kreeg Organisatie X een zelfstandige status en werd Organisatie X een zelfstandig bestuursorgaan, dat onder toezicht staat van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (ORGANISATIE X, z.j. b).

Er zijn momenteel ongeveer 1600 mensen werkzaam bij Organisatie X. De organisatie is verdeeld in vier verschillende divisies: Toezicht & Beoordeling, Voertuig Regelgeving Toelating, ICT en Registratie & Informatie (zie figuur 2.1). Deze divisies zijn op hun beurt ook onderverdeeld in verschillende afdelingen (ORGANISATIE X, z.j. d).

Figuur 2.1. is verwijderd i.v.m. privacy.

Ook zijn er verschillende stafafdelingen (figuur 2.1). De organisatie bestaat uit de volgende stafafdelingen: Directiestaf, Financiën & Control, Communicatie, Human Resources, Juridische Bestuurlijke Zaken, Strategie & Externe Ontwikkelingen en Facilitair Bedrijf.

Deze organisatieonderdelen zijn verspreid over vestigingen in Zoetermeer, Veendam, Testcentrum Lelystad, Zwolle en Groningen. Ook zijn er nog 16 keuringsstations verdeeld over Nederland. Tot slot zijn er ook kantoren in Detroit (Noord-Amerika) en Seoul (Zuid-Korea) (ORGANISATIE X, z.j. e).



Figuur 2.2 7s-model. Overgenomen van 7s-model (z.j.)

2.2. Interne analyse

Voor de interne analyse wordt het 7s-model gehanteerd. Dit model herkent zeven aspecten binnen een interne organisatie die elkaar beïnvloeden. Wanneer deze processen in samenhang zijn en op elkaar aansluiten, versterken deze aspecten de kwaliteit van de interne organisatie. Het 7s-model (figuur 2.2.) van McKinsey (1981) bestaat uit zeven onderdelen. Strategy, Skills, Staff, Style, Systems, Structure en Shared Values.

Centraal in dit model staan de 'Shared Values'. Door inzicht te krijgen in de 'Shared Values' van Organisatie X, wordt duidelijk wat centraal staat bij de organisatie, een gezamenlijk doel. Samenhang van interne processen is hierbij belangrijk.

Op basis van dit model wordt de organisatie geanalyseerd om te achterhalen of Organisatie X een gezamenlijk doel heeft. Deze zeven onderdelen hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Het is bij dit model dan dus ook belangrijk dat al deze onderdelen dezelfde richting 'opgaan' en elkaar ondersteunen (Kleijn & Rorink, 2016). Binnen Organisatie X bestaat een groot verschil tussen de verschillende divisies, omdat het onderzoek gefocust is op een team van ICT, zal de analyse hier gericht worden op de divisie ICT.

1. *Strategy*

Het onderdeel Strategy gaat over de missie, visie en strategie van Organisatie X en de divisie ICT en hun beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Hieronder worden de bovenstaande thema's toegelicht.

<u>Missie</u>
Organisatie X staat voor veiligheid, duurzaamheid en rechtszekerheid in mobiliteit (ORGANISATIE X, z.j. a). Uit e-mailcontact met de HR-adviseur van de divisie ICT blijkt dat de divisie ICT wil voorzien in de fundamentele behoefte van ORGANISATIE X aan moderne en beproefde ICT-voorzieningen, ter ondersteuning en vernieuwing van ORGANISATIE X-bedrijfsprocessen en dienstverlening (Persoonlijke Communicatie, 7 maart 2018).

<u>Visie</u>
De visie van Organisatie X bestaat uit de volgende elementen:
- Missie: Organisatie X staat voor veiligheid, duurzaamheid en rechtszekerheid in mobiliteit;
- Gewaagde doel: iedereen veilig en vertrouwd op weg;
- Kernwaarden: wendbaar, dienstbaar en betrouwbaar;
- Kernkwaliteiten: excellente dienstverlening, professioneel, ketensamenwerking en slagvaardig (ORGANISATIE X, z.j. a).

Uit e-mailcontact met de HR-adviseur van de divisie ICT blijkt dat de divisie ICT solide, innovatief en interessant wil zijn om voor te werken (Persoonlijke Communicatie, 7 maart 2018).

<u>Strategie</u>
De missie, visie en het gewaagde doel geven richting aan 3 strategische pijlers en daarmee aan de taakuitvoering van Organisatie X. De 3 strategische pijlers van Organisatie X zijn:
- Vernieuwen vanuit continuïteit;
- Toegesneden dienstverlening;
- Samenwerken in ketens.

Ter realisatie van het gewaagde doel en de strategische pijlers worden per pijler activiteiten geschetst in een agenda voor het komende jaar (ORGANISATIE X, z.j. a).

<u>Kerntaken</u>
Organisatie X heeft 4 belangrijke opdrachten van de Nederlandse overheid:
- Toelating: Voertuigen en voertuigonderdelen toelaten op de Nederlandse en Europese markt.
- Toezicht en controle: Toezicht houden op door Organisatie X erkende bedrijven en controle uitoefenen op de technische staat van voertuigen.

- Registratie en informatieverstrekking: Verzamelen, opslaan, bewerken en beheren van gegevens over voertuigen, hun eigenaren en voertuigdocumenten en het verstrekken van informatie aan belanghebbenden over deze gegevens.
- Documentafgifte: Documenten afgeven die nodig zijn voor voertuigen of eigenaren, zoals kentekenbewijzen, rijbewijzen en het APK-formulier (ORGANISATIE X, z.j. a).

<u>HR</u>
HR heeft verschillende doelstellingen opgesteld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. De missie van ORGANISATIE X is om wendbaar te zijn. Dit wil Organisatie X voor elkaar krijgen met flexibele en duurzaam inzetbare medewerkers (ORGANISATIE X, z.j. a). Het eerste doel van HR is momenteel dan ook om duurzaam inzetbare medewerkers te hebben. Organisatie X heeft dit omgezet in een bepaalde HR-strategie. In deze strategie worden de wendbare organisatie en medewerkers genoemd (Respondent 3, Bijlage V, 2018).

HR heeft binnen Organisatie X een adviserende en beleid schrijvende rol. De implementatie van het onderzoek is afhankelijk van de directie en het management. Voor de HR-afdeling is het daardoor lastig om beleid daadwerkelijk doorgevoerd te krijgen. De directie en het management hebben namelijk vaak andere prioriteiten. Met name als het gaat om preventiebeleid. Het creëren van urgentiebesef is dus erg belangrijk, toch lijkt het urgentiebesef de afgelopen periode wel duidelijk te worden (Respondent 3, Bijlage V, 2018).

2. *Skills*

Het tweede onderdeel van het 7s-model is Skills. Deze factor geeft aan wat het bedrijf onderscheid van concurrenten. Dit speelt bij Organisatie X omtrent werkzaamheden niet, omdat de organisatie geen concurrentie heeft. Wel heeft de organisatie als het gaat om het aantrekken van medewerkers te maken met concurrentie. Organisatie X biedt aantrekkelijk arbeidsvoorwaarden en verschillende andere mogelijkheden voor medewerkers. Deze onderscheiden zich echter niet sterk van overheidsinstellingen. Toch heeft Organisatie X geen moeite met het behouden van medewerkers. Het aantrekken van ICT'ers is daarentegen lastiger, maar dit heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Toch lukt het Organisatie X steeds om vacatures te vervullen. Echter, blijkt dat het lastiger is om op korte termijn bepaalde functies te vervullen (ORGANISATIE X, z.j. c).

3. *Style*

Het derde onderdeel van het 7s-model is Style. Binnen Organisatie X heerst een open sfeer tussen collega's en leidinggevenden. Daarentegen is het een organisatie met veel managementlagen. Ook worden veel beslissingen top-down genomen. Dit is ook het geval bij de divisie ICT. Desondanks wordt de cultuur binnen de divisie beschreven als open en professioneel (Respondent 4, Bijlage V, 2018).

4. *Staff*

Het vierde onderdeel van het 7s-model is Staff. Organisatie X wil medewerkers aantrekken die nieuwsgierig zijn, open staan voor nieuwe ontwikkelingen, dienstverlenend zijn en zich aangetrokken voelen tot een bedrijf dat er maatschappelijk toe doet. De organisatie wil haar medewerkers aanzetten tot meer eigen regie.
Toch wil de organisatie meer bevlogen (een status waarin medewerkers opgaan in hun werk) medewerkers aantrekken. Dit is lastig, omdat de in-, door- en uitstroom binnen Organisatie X minimaal is. Organisatie X zou dus voor een cultuurverandering kunnen gaan zorgen met het huidige personeel (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

5. *Systems*

Het vijfde onderdeel van het 7s-model is Systems. Deze factor geeft weer op welke wijze de procedures en werkwijzen ingericht worden. Zo wordt het binnen Organisatie X steeds belangrijker dat ook de manier van werken steeds meer door de medewerkers zelf bepaald gaat worden. Nu ligt de verantwoordelijkheid nog voor een groot deel bij het management. Doordat de organisatie nu nog alles voor de medewerkers regelt, zijn niet alle medewerkers even bevlogen. Dit gaat de komende periode veranderen binnen Organisatie X. Het wordt binnen de organisatie steeds belangrijker dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf ook met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

6. *Structure*

Het zesde onderdeel van het 7s-model is Structure. Deze factor geeft weer hoe de organisatie is ingericht. De manager van de medewerkers verdeelt werkzaamheden onder medewerkers en vraagt hun ook om taken op te pakken. De medewerkers mogen op dit moment zelf beslissen hoe ze dit oppakken. Agile werken speelt dan ook een belangrijke rol binnen de divisie ICT. Deze nieuwe manier van werken geeft de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid om in te schatten hoelang ze met een bepaalde taak bezig zijn. Als ze hier te weinig tijd

voor rekenen, kan dit leiden tot werkstress. Bovendien moeten ze in staat zijn om elkaar te ondersteunen (Respondent 2, Bijlage V, 2018).

7. *Shared Values*

Binnen Organisatie X staat het verlenen van goede dienstverlening centraal. Zo staat Organisatie X ook voor veiligheid, duurzaamheid en rechtszekerheid in mobiliteit. Deze waarden worden gedragen door de medewerkers. De bedrijfsvoering van Organisatie X gaat de komende periode sterk veranderen, omdat Organisatie X veel veranderingen wil verwezenlijken omtrent de inzetbaarheid van medewerkers. De doelstellingen van Organisatie X, sluiten beter aan bij de nieuwe bedrijfsvoering, omdat de wendbaarheid van medewerkers belangrijk wordt. Ook wordt de autonomie van medewerkers steeds belangrijker (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

Conclusie

Dit betekent voor het onderzoek dat er rekening gehouden moet worden met het feit dat alle beslissingen genomen worden door het MT ORGANISATIE X. Ook HR is enkel adviserend tegenover het management en de directie. Dit betekent dat bij het schrijven van aanbevelingen hier ook rekening mee gehouden moet worden. Toch dienen ook juist de medewerkers betrokken worden bij het onderzoek en de uitvoering. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en het agile werken zijn hierbij belangrijke componenten.

2.3. Werkstress in Nederland

In deze paragraaf zal de ontwikkeling rondom het thema werkstress in Nederland beschreven worden aan de hand van het DESTEP-model. Deze methode geeft inzicht in de externe ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft, maar zelf weinig invloed op kan uitoefenen. Dit wordt beschreven door in te zoomen op de demografische, ecologische, sociale, technologische, economische en politieke factoren (Kleijn & Rorink, 2016).

Werkstress in Nederland

In Nederland hadden in 2012, één miljoen werknemers last van burn-out klachten. Bovendien was 36% van het werk gerelateerde verzuim ontstaan door werkstress. Dit waren in totaal 7.555.000 verzuimdagen. Deze verzuimdagen betekende dat werkstress hoge kosten met zich meebracht. De kosten hiervan lagen jaarlijks op 1,8 miljard euro. Elke organisatie had hierdoor te maken met hoge kosten door werkstress (TNO, 2015). Er is dan ook veel gedaan om de werkstress te verminderen. Vier jaar later is hetzelfde onderzoek nogmaals uitgevoerd. In 2016 had een op de zeven medewerkers last van burn-outklachten. Bovendien heeft 77% van de werkgevers een beleid om werkstress te verminderen. Nog maar 16% van alle verzuimde dagen had werkstress als reden. Dit aantal ligt nog steeds hoog, maar ligt al wel een stuk lager, dan de 36% in 2012. Toch blijkt dat de kosten door werkstress zijn toegenomen naar twee miljard euro. De oorzaken hiervan zijn dat medewerkers gemiddeld meer verzuimdagen door werkstress opnemen en dat de kosten per verzuimende medewerker toenemen (TNO, 2017).

1. *Demografische factoren*

In Nederland is er sprake van vergrijzing. Dit betekent dat de bevolking en dus ook medewerkers steeds ouder worden en dat er op de langere termijn steeds meer inwoners recht hebben op een AOW-uitkering. Ook zal hierdoor waarschijnlijk hetzelfde werk door minder medewerkers gedaan moeten worden. Hierdoor moeten medewerkers ook steeds langer blijven doorwerken. Zo blijkt uit de nieuwe CBS-prognose dat in 2060 de AOW-leeftijd op 71,5 jaar zou liggen. Dit zou tot meer werkstress kunnen leiden. Binnen Organisatie X ligt de gemiddelde leeftijd relatief hoog (48 jaar) en is het dus belangrijk om een goed beleid voor oudere medewerkers te hanteren. Dit wordt ook al gedaan door Organisatie X, maar zal de komende periode alleen nog maar een belangrijkere rol gaan spelen. De gemiddelde leeftijd blijft binnen Organisatie X dan ook ieder jaar stijgen (CBS, 2014).

2. *Economische factoren*

In Nederland blijft de werkgelegenheid sinds 2016 te stijgen (CBS, 2017). Dit betekent dat het voor medewerkers makkelijker is om een nieuwe baan te vinden. Hiervoor bleven medewerkers vaak bij dezelfde werkgever, ondanks dat er veel werkdruk was. Inmiddels is dit binnen een aantal functies niet meer nodig, omdat een aantal medewerkers makkelijk een andere baan kunnen vinden. Binnen Organisatie X is de in-, door- en uitstroom minimaal. Dit is eigenlijk altijd zo geweest binnen Organisatie X en is dus niet veranderd, maar is hierdoor niet vergroot. Hierdoor kunnen medewerkers minder inzetbaar worden en meer werkstress ervaren. Ook speelt binnen een aantal functies baanonzekerheid, door de snelle technologische ontwikkelingen. Een ander risico is dat medewerkers niet langer over actuele kennis beschikken en de organisatie dus veel leer- en ontwikkelmogelijkheden dient te bieden (Respondent 1, Bijlage V, 2018). Een groot deel (48%) van de ICT-

vacatures is lastig te vervullen. Terwijl 7.600 ICT'ers werkloos zijn. Dit tegenstrijdige feit kan verklaard worden, omdat een aantal werkzoekenden wellicht niet over de juiste kennis beschikken (Hoeffnagel, 2017).

3. Sociaal-culturele factoren

Uit gesprek met HR-medewerker vanuit Organisatie X bleek dat het gemiddelde opleidingsniveau ligt in Nederland relatief hoog en blijft ook stijgen. Dit betekent dat steeds meer Nederlanders te maken hebben met mentale druk tijdens hun werk (Persoonlijke Communicatie, 8 februari 2018). De oorzaak hiervan is dat er meer werk is, waarbij nagedacht moet worden. Ook blijkt dat steeds meer allochtonen een hoger opleidingsniveau behalen. Het hebben van een hoger opleidingsniveau zou kunnen leiden tot een toename van werkstress (CBS, 2005). Binnen Organisatie X hebben veel medewerkers op kantoor een hogere opleiding, zo ook bij de vakgroepen van ICT.

4. Technologische factoren

De technologie ontwikkelt zich snel binnen Nederland en de rest van de wereld, zo ook de auto-industrie. Dit heeft ook gevolgen op de werkzaamheden van Organisatie X. Zo dienen veel van de medewerkers omgeschoold worden. Het is duidelijk dat er op de korte termijn veel veranderingen plaats gaan vinden, toch is het lastig om te bepalen wanneer dit zal plaatsvinden. Ook dit kan een indicator zijn van de werkstress binnen Organisatie X. Inmiddels zijn er dan ook al minder medewerkers voor dezelfde werkzaamheden. Het aantal medewerkers is dus al wel verminderd en dit zal de komende periode steeds verder afnemen, maar de werkzaamheden zijn nog niet veranderd. Ook het uitvoeren van dezelfde werkzaamheden met minder medewerkers kan een indicator van werkstress zijn (Respondent 3, Bijlage V, 2018).

5. Ecologische factoren

De afgelopen jaren is de wetgeving rondom het milieu strenger geworden. Zo zijn er verschillende ISO-normen waar organisaties aan moeten voldoen, zo ook Organisatie X. Deze milieuwetten hebben invloed op alle werkprocessen. Indirect of direct heeft dit dus invloed op de werkzaamheden van de medewerkers binnen de divisie ICT. Zo moeten de testers van vakgroep Test hier ook rekening mee houden en hebben hierdoor extra werkzaamheden. De testers van de vakgroep Test hebben te maken met de ISO 9001-audit. Het is hierbij ook van belang dat deze behouden wordt. Deze norm betekent dus extra werkzaamheden voor de medewerkers (Respondent 2, Bijlage V, 2018).

6. Politieke factoren

Organisatie X heeft veel te maken met wet- en regelgeving. Het is voor de medewerkers dan ook belangrijk om zich hieraan te houden en hier continu op toe te zien. Bovendien worden er door Lodewijk Asscher (toenmalig Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) maatregelen genomen om de werkstress in Nederland te verminderen. Zo is dan ook de Week van de Werkstress opgericht om het taboe over werkstress te doorbreken. Dit is een duidelijke weergave van de ernst van werkstress binnen Nederland en dus ook Organisatie X. Organisatie X zal dit dus ook oppakken in het kader van goed werkgeverschap (Rijksoverheid, 2014).

Conclusie

Alle DESTEP-factoren beïnvloeden de werkstress binnen Organisatie X in zekere mate. Met name de vergrijzing, het opleidingsniveau en de ontwikkelingen in de auto-industrie hebben invloed op de werkstress binnen Organisatie X. Het is dan ook belangrijk om deze onderdelen in acht te nemen in dit onderzoek. Ook blijkt preventie belangrijk, want de werkstress in Nederland lijkt verder toe te nemen.

2.4. Huidige Situatie

In deze paragraaf wordt de huidige situatie beschreven, zowel organisatie breed als voor de betreffende teams. Dit zal gedaan worden door verschillende bronnen te raadplegen.

2.4.1. Organisatie breed

Hieronder zal de huidige situatie binnen Organisatie X beschreven worden. Binnen Organisatie X zijn er verschillende activiteiten uitgezet om duurzame inzetbaarheid te vergroten, zo is in 2018 Platform X opgezet. Dit platform bestaat uit het kernteam vitaliteit en het Arbo platform. De organen hebben ontdekt dat ze voor een groot gedeelte hetzelfde werk uitvoerden en hebben daarom besloten een overkoepelend platform op te richten. Dit platform bestaat uit vertegenwoordigers vanuit alle divisies van de organisatie, de OR en HR Specialismen. Tijdens dit platform wordt er overlegt over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Door dit platform op te richten, zou er meer aandacht moeten ontstaan voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de organisatie (Persoonlijke Communicatie, 8 februari 2018).

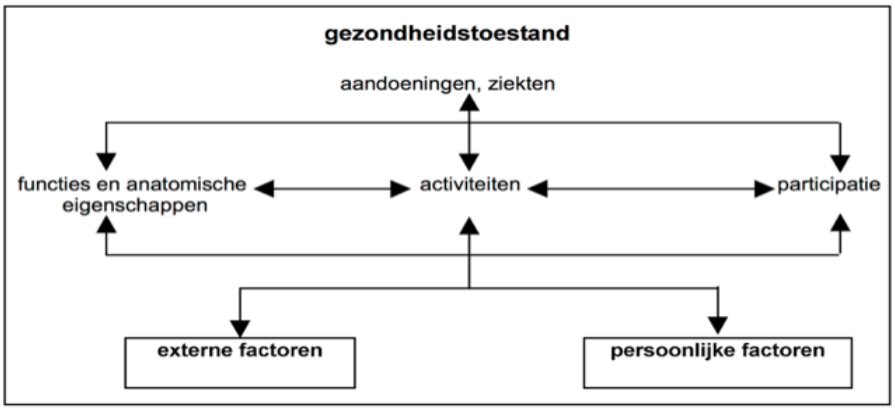
Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is ook belangrijk. Er zijn namelijk verschillende indicatoren die werkstress kunnen voorspellen. Zo lag het ziekteverzuim begin 2018 op 5,5%. Dit percentage blijft ook verder stijgen, terwijl uit vooronderzoek blijkt dat het strikt medisch verzuim tussen de 2% en 2,5% zou liggen (Respondent 1, Bijlage V, 2018). Dit verzuimpercentage wordt voor een groot deel beïnvloed door langdurige zieken. Dit verzuim leidt tot verschillende soorten kosten. Zo kost het doorbetalen van zieke medewerkers jaarlijks veel geld. Zo zou bijvoorbeeld 1% minder ziekteverzuim 800.000 euro per jaar besparen. Ook indirecte kosten spelen hierbij een rol. Hierbij kan er gedacht worden aan het impact op het team en de targets die het team moet halen. Andere indirecte kosten zijn de inzet van de arbodienst en de extra uren die andere interne betrokkenen hierdoor werken (ORGANISATIE X, 2017).

Een indicator van de werkstress is de gemiddelde leeftijd binnen Organisatie X. De medewerkers van Organisatie X hebben een relatief hoge gemiddelde leeftijd van 48 jaar, deze blijft ook nog verder stijgen. Eén van de oorzaken hiervan is dat de in-, door- en uitstroom minimaal is. Een ander indicator kan zijn dat de organisatie in 2018 veel verandering gaat maken. Medewerkers dienen steeds meer zelf regie te nemen. Er wordt sinds kort dan ook Agile en scrum gewerkt. Deze manieren van werken kunnen beschreven worden als een methode waarbij er stapsgewijs ontwikkeld wordt. Het is hierbij de bedoeling om tijdens het werk te leren. Binnen de organisatie gaan functies veranderen en veOrganisatie Xijnen door de ontwikkelingen in de technologie. Het is daarom van belang dat de medewerkers flexibel inzetbaar zijn (Respondent 3, Bijlage V, 2018).

Zoals eerder genoemd is duurzame inzetbaarheid binnen Organisatie X heel belangrijk. Daarom wil de organisatie haar medewerkers verschillende mogelijkheden bieden, om te voorkomen dat uitvallen. Toch gebeurt dit in de praktijk nog te weinig. Veel initiatieven worden nog niet opgepakt door het middenmanagement. De mogelijke oorzaken hiervan zijn de angst bij het management, omdat ze het een complex onderwerp vinden om bespreekbaar te maken. Een andere oorzaken is dat er meer bewustwording moet ontstaan. Preventiemaatregelen worden dan ook vaak vooruitgeschoven. Er zijn namelijk altijd werkzaamheden die urgenter zijn en deze krijgen dan prioriteit. Organisatie X heeft een aantal mogelijkheden ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheid. Zo zijn er standaard de arbodienst en het arbeidsomstandigheden spreekuur. Dit spreekuur is bedoeld voor medewerkers die zelf klachten ervaren tijdens hun werkzaamheden. Ook kan er psychosociale begeleiding geboden worden. Andere mogelijkheden zijn gesprekken met een psycholoog of een coachingstraject. Bovendien krijgen de medewerkers verzuimbegeleiding wanneer ze uitvallen (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

Organisatie X heeft daarom ook nog wat mogelijkheden ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen, voordat ze uitvallen of zelfs klachten ervaren. Een voorbeeld hiervan is het preventief medisch onderzoek (PMO). Deze wordt één keer in de twee jaar aan alle medewerkers aangeboden. Deze gezondheidstest bestaat uit een fysieke test en fitheidstest en verschillende vragenlijsten. De eerste vragenlijst gaat over de BRAVO-thema's, deze toetst hoe gezond de levensstijl van medewerkers is. De tweede vragenlijst is de workability index. Deze toetst in welke mate medewerkers kans lopen op langdurig uitval. De laatste test is de heart math test. Deze meet de verschillen in het ritme van het hart. Deze kunnen veroorzaakt worden door werkstress. Naar aanleiding van deze testen volgt een coachingsgesprek en een rapport. Toch worden ook hier tot op heden weinig concrete acties opgepakt vanuit het middenmanagement (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

Bovendien zijn er per divisie vitaliteitsgroepen. Deze groepen organiseren activiteiten, zodat medewerkers gezonder gaan leven. Ook zijn er verschillende opleidingsmogelijkheden voor medewerkers. Bovendien kunnen medewerkers 'stagelopen' bij een ander team in de organisatie om hun kennis te verbreden. Binnen de divisie ICT wordt met betrekking werkstress het ICF-model (Internationale classificatie van het menselijk functioneren) gehanteerd. Dit model bestaat uit persoonlijke factoren, externe factoren, functies en anatomische eigenschappen, activiteiten, participatie, ziekten en aandoeningen, zoals te zien in figuur 2.3. Dit model focust zich meer op de negatieve gevolgen en minder op de preventie van werkstress dan het werkdruk model van TNO. Het model is ontwikkeld om te achterhalen hoe medewerkers omgaan met hun



Figuur 2.3 ICF-model. Overgenomen van Artevelde Hogeschool (z.j.)

gezondheidstoestand (Respondent1, Bijlage V, 2018).

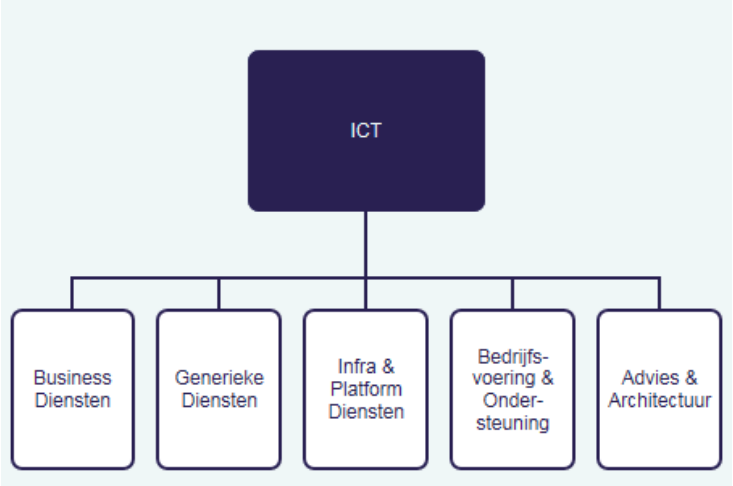
In het kader van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers is er in 2017 een Persoonlijk Medisch Onderzoek (PMO) gedaan. Dit onderzoek is door bijna de helft van de medewerkers van Organisatie X ingevuld. Het onderzoek is representatief, maar geeft waarschijnlijk net een iets positiever beeld weer van de medewerkers, dan daadwerkelijk het geval is. 27,8% van de medewerkers vindt het werktempo en de hoeveelheid hoog. Bovendien blijkt uit de resultaten dat 31 medewerkers last hebben van burn-out klachten. Dit betekent dat er in totaal waarschijnlijk minstens 62 medewerkers zijn met burn-out klachten en hoogstwaarschijnlijk nog meer. Zo blijkt ook dat 14,3% de stress als hinderlijk ervaart. Ook hebben 124 medewerkers een matig tot slecht werkvermogen (ORGANISATIE X, 2017).

2.4.2. Business Diensten ICT

In deze paragraaf zal allereerst de situatie binnen de divisie ICT beschreven worden. Daarna wordt specifiek de situatie binnen de vakgroep Test en Software Beheer beschreven.

1. Divisie ICT

De divisie ICT heeft Groningen als standplaats en bestaat uit Business Diensten, Generieke Diensten, Infra & Platformdiensten, Bedrijfsvoering & Ondersteuning en Advies & Architectuur (zie figuur 2.4). De vakgroepen vallen onder de Business Diensten. De Business Diensten bestaat uit Vakgroepen en Serviceteam. De Vakgroepen bestaan uit Vakgroep Test, Vakgroep Software beheer en Vakgroep Software Engineering. Deze vakgroepen werken samen in de serviceteams: Personen & Rijbewijzen, Ontheffen, Toezicht & Handhaving, Generieke Elektronische Berichtenbox en Voortuig Domein Team.



Figuur 2.4 Organogram ORGANISATIE X. Overgenomen van ORGANISATIE X (2018 d)

Binnen de divisie ICT ligt het ziekteverzuim begin 2018 op 6%. Dit verzuimpercentage is hoger dan het gemiddelde bij Organisatie X. Vanuit het PMO in 2017 zijn dan ook verschillende adviezen gegeven voor de divisie ICT. Hierin wordt duidelijk dat het bespreken met medewerkers en betrekken van medewerkers bij veranderingen heel belangrijk is. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat het belangrijk is om de toewijding en betrokkenheid te vergroten. De medewerkers van ICT hebben een relatief goede fysieke en mentale gezondheid. De medewerkers van de divisie ICT lijken ook een iets gezondere leefstijl te hebben, dan de rest van Organisatie X. Bovendien blijkt uit het PMO dat de medewerkers van de divisie ICT minder kans lopen op werkstress, dan gemiddeld bij Organisatie X. Hieronder zullen mogelijke oorzaken van werkstress beschreven worden. Zo blijkt dat vrijwel geen medewerkers risico lopen op werkstress op basis van hun werktaken (ORGANISATIE X, 2017).

Daarentegen lijken de werkwijze en werkdruk wel een risico. Zo geeft 14% dit als risico en ruim 20% als factor waar aandacht aan besteed moeten worden. Ook heeft 23% van de medewerkers te maken het een hoog werktempo en werkhoeveelheid. Ook zijn er een aantal energiebronnen in het PMO verwerkt. Met betrekking tot de leermogelijkheden scoort ICT goed. Dit geldt ook voor zelfstandigheid. Uit het PMO blijkt dat alle medewerkers van ICT stress ervaren, toch geeft maar ongeveer 7% van de medewerkers aan dat ze deze stress als hinderlijk ervaren. Daarentegen geeft bijna 12% van de medewerkers aan dat ze onvoldoende hersteltijd hebben. 12% van de medewerkers heeft een matige stress weerstand index. Toch zijn er binnen het ICT-bedrijf maar drie medewerkers met risico op uitval door burn-out klachten (ORGANISATIE X, 2017).

2. Vakgroep Test

De vakgroep Test wordt vaak het ICT Test Team (ITT) genoemd. Het onderzoek zal o.a. plaatsvinden bij de vakgroep Test. De vakgroep is in 2001 opgericht. Dit team houdt zich bezig met het testen van software, zodat dit direct goed geleverd kan worden aan klanten. Andere aspecten die hierbij belangrijk zijn, zijn het testen van de wetgeving, maar ook of het systeem makkelijk te hacken is. Een van de belangrijkste leerpunten voor deze medewerkers is dan ook om te accepteren dat een systeem nooit foutloos is, dit kan in het begin voor testers stressvol zijn.

Sinds 1 januari 2018 moeten de teams officieel samenwerken in serviceteams. De teams werkte al voor langere tijd via deze methode. Toch zal de officiële verandering nog wel verandering te weeg brengen, omdat er nu officieel op gemonitord wordt en niet elk team dit langer op zijn eigen manier in kan vullen. Deze serviceteams houden zich allemaal bezig met een eigen onderdeel van de Business Diensten van ICT. De testers hebben dan nog wel een gezamenlijke vakgroepsmanager. Tegelijkertijd hebben ze met hun serviceteam een eigen scrummaster en een product owner (Respondent 2, Bijlage V, 2018).

De drie partijen hebben ieder belangen en taken. Zo houdt de vakgroepsmanager zich bezig met de ontwikkeling van de vakgroep. Hij en de vakgroep vinden het dan ook belangrijk dat de vakgroep een hecht team blijft. De scrummaster houdt zich bezig met de onderlinge verhoudingen binnen de serviceteams. Tot slot houdt de product owner de resultaten in de gaten en houdt ook toezicht of de klanten tevreden zijn over de producten. Deze ontwikkeling leidt dus tot tegenstrijdige belangen, maar HR verwacht dat dit toch tot positieve resultaten zal leiden. De medewerkers zullen zich hierdoor ook verbreden qua kennis, omdat ze ook elkaars taken kunnen overnemen (Respondent 2, Bijlage V, 2018).

De nieuwe manier van werken binnen de divisie ICT zou kunnen leiden tot nog meer tijdsdruk onder de medewerkers, dit is dan ook de verwachting van HR-adviseur en de manager. Toch is er geen weerstand binnen het team, omdat de medewerkers volgens de manager betrokken worden bij alle veranderingen. De tijdsdruk kan nog meer toenemen door het agile werken. De medewerkers moeten nu zelf bepalen hoe lang ze voor een bepaalde taak nodig hebben, als ze hier te weinig tijd voor inplannen, kan dit tot extra druk leiden. Bij het testteam is er veel sprake van ad-hoc werken, omdat er nooit van tevoren duidelijk is wat er uit de tests gaat komen. Terwijl de deadline van het lanceren wel van tevoren duidelijk is. Volgens de HR-adviseur ervaren de medewerkers veel stress door het hoge werktempo, maar ook dat er continue voldaan moet worden aan de verwachtingen van de klant. Bovendien zijn er veel projecten op hetzelfde moment. Tot slot zijn veel van de ICT'ers en met name testers erg ambitieus en willen ze resultaten behalen (Respondent 2, Bijlage V, 2018).

3. Vakgroep Software Beheer

De vakgroep Software Beheer houdt zich bezig met het onderhouden van applicaties. Ook is het mogelijk dat ze bepaalde applicaties zelf bouwen, maar er worden ook veel applicaties gekocht. Deze applicaties dienen enkel onderhouden te worden (Respondent 5, Bijlage V, 2018).

Ook voor deze vakgroep geldt dezelfde verandering als voor de vakgroep Test. Toch wordt deze verandering hier volgens de manager van de vakgroep minder positief ontvangen. Zij verwacht dat dit deels veroorzaakt wordt door het feit dat medewerkers bang zijn om hun baan kwijt te raken door alle automatiseringen. Dit wordt dan ook gezien als belangrijke oorzaak van werkstress. Een andere mogelijke oorzaak hiervan is dat de medewerkers veel beeldschermwerk hebben en soms wel acht uur lang. Ook hebben een aantal van de medewerkers een moeizame relatie met hun scrummaster. Ook is de relatie tussen de medewerkers uit de vakgroep volgens de manager niet heel sterk, omdat ze elke keer in een ander team werken. De manager van het team krijgt dan ook het gevoel dat een aantal van hen niet graag naar werk gaan (Respondent 5, Bijlage V, 2018).

Er zijn in een korte periode vier medewerkers uitgevallen met burn-out klachten. Dit betekent dat vier van de 27 medewerkers hiermee te maken heeft gehad. Momenteel zijn alle medewerkers weer werkzaam, maar de manager herkent een aantal risicogevallen (Respondent 5, Bijlage V, 2018).

2.5. Gewenste situatie

In deze paragraaf zal eerst de gewenste situatie voor Organisatie X beschreven worden en daarna voor de vakgroep Test en Software Beheer. Organisatie X wil het ziekteverzuim verminderen. Dit heeft ermee te maken dat hier veel kosten aan vastzitten. Door de werkstress te verminderen kan een deel van het langdurige ziekteverzuim omlaaggaan. Zo beschrijft het TNO dat werkstress een van de belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim is (TNO, 2015). Organisatie X wil in het kader van goed werkgeverschap zorgen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar blijven of worden (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

De vakgroep Test wil de werkstress binnen het team laag houden, ondanks de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de teams. Binnen de Vakgroep Softwarebeheer moet de stress niet opnieuw leiden tot uitval van medewerkers. Daarbij is het van belang hoe de teams de preventie van werkstress aan kunnen pakken, maar ook hoe de teams werkstress kunnen herkennen en weten wat werkstress veroorzaakt. Het is ook van belang dat dit onderwerp besproken wordt. Op deze manier kunnen de medewerkers zich ook meer realiseren dat ze hier zelf een belangrijke verantwoordelijkheid in hebben. Organisatie X hoopt dan ook dat de medewerkers de relevantie meer in gaan zien (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het probleem geschetst. Ook worden hier de hoofd- en deelvragen beschreven. Tot slot worden hier de doelgroep en afbakening beschreven. In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat de kern van het onderzoek is.

3.1. Aanleiding

De belangrijkste aanleiding voor het onderzoek is het verzuimpercentage. Dat het ziekteverzuim binnen Organisatie X aan de hoge kant is. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de verzuimcijfers van februari 2018.

Tabel 3.1 Verzuimcijfers maart 2018 (Persoonlijke Communicatie ORGANISATIE X, 7 maart 2018)

Organisatie-eenheid	FTE	Kort	Middel	Lang	Overig*	Verzuimpercentage
Divisie ICT	227,84	2,06%	1,94%	0,86%	1,97%	6,82%
ICT-Business Diensten	76,09	2,00%	4,70%	2,11%	2,87%	11,68%
Vakgroep Test	19,72	2,13%	8,12%	3,18%	5,07%	18,50%
Vakgroep Software Beheer	27	2,97%	6,08%	2,05%	2,51%	13,62%

** Een aantal waarden zijn niet onderverdeelt in kort, middel of lang. Deze vallen onder overig. Gezien het feit dat dit wel het verzuimpercentage beïnvloed wordt deze wel beschreven in deze tabel.*

Het strikt medisch verzuim ligt tussen de 2% en 2,5%, waardoor er voor beide vakgroepen winst te behalen is in de verzuimcijfers. Dit verschil kan deels bepaald worden door werkstress, maar er zijn ook veel andere factoren die verzuimcijfers bepalen. Daarom is het lastig te bepalen welke invloed werkstress heeft op het ziekteverzuim. Ook is het van belang om hierin mee te nemen dat er gedurende deze periode sprake was van een langaanhoudende griepepidemie (RIVM, 2014).

Bovendien hebben binnen de Vakgroep Test en Vakgroep Software Beheer veranderingen plaatsgevonden. Deze veranderingen kunnen eerst tot meer werkstress leiden, omdat de verschillende managers op een goede manier met elkaar moeten leren samenwerken. Totdat dit het geval is, kan de nieuwe manier van werken tot meer werkstress leiden. Ook moeten de medewerkers om leren gaan met het agile werken. Toch wil Organisatie X niet dat de werkstress omhoog gaat. Daarom vinden de teams het belangrijk om onderzoek te doen naar de preventie van werkstress. Binnen een van de teams is er momenteel ook veel sprake van werkstress, maar momenteel zijn er nog geen medewerkers die langdurig uitvallen. Het is hier het belang dat dit in de toekomst ook niet gaat gebeuren. Belangrijk om mee te nemen in de aanbevelingen, is dat het initiatief vanuit de medewerkers steeds belangrijker wordt. De aanbevelingen dienen hier dus ook bij aan te sluiten.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat de organisatie al veel mogelijkheden biedt. Toch worden deze vaak niet benut. Het is belangrijk om ook dit mee te nemen, want het is van belang dat de aanbevelingen opgepakt worden en succesvol zijn.

Tot slot vindt de organisatie het belangrijk om medewerkers te hebben die duurzaam inzetbaar zijn. Hier draagt een beleid ter preventie van werkstress aan bij, omdat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers dan ook verbetert. Organisatie X vindt dit belangrijk, omdat dit bij kan dragen aan organisatiedoelstellingen. Toch wil Organisatie X dit ook graag oppakken vanuit goed werkgeverschap. Organisatie X biedt dan ook veel mogelijkheden, toch worden deze vaak niet opgepakt.

3.2. Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling geschetst. Organisatie X wil de meer inzicht in de preventie van werkstress in het kader van goed werkgeverschap m.b.t. duurzame inzetbaarheid, maar ook om de werkprocessen beter te laten verlopen. De volgende hoofdvraag is geformuleerd:

“Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?”

3.3. Doelstelling

In deze paragraaf wordt de doelstelling van het onderzoek beschreven. Het doel van dit onderzoek is om het gevoel van werkstress bij de medewerkers van de vakgroepen Test en Software Beheer te verminderen. Dit zal deels opgepakt worden door onderzoek te doen naar de preventie van werkstress. Het doel is dan ook dat de maatregelen te preventie van werkstress ervoor zorgen dat het ervaren van werkstress binnen de teams vermindert (of in ieder gelijk blijft), ondanks de veranderingen. Dit wordt gedaan door ten eerste deskresearch uit te voeren. Vervolgens een enquête uit te zetten en diepte-interviews te houden. De conclusies die uit dit onderzoek blijken worden omgezet in concrete aanbevelingen ter preventie van werkstress. Momenteel is de doelstelling om het ziekteverzuim bij de vakgroepen Test en Software Beheer met 2% terug te dringen in twee jaar.

3.4. Deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen beschreven die bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling.

Deskresearchvragen

1. Wat is werkstress?
2. Hoe wordt werkstress veroorzaakt?
3. Waarom is werkstress een probleem?
4. Hoe kan werkstress voorkomen worden?

Fieldresearchvragen

1. Welke factoren veroorzaken werkstress bij de medewerkers van vakgroepen?
2. Wat kan gedaan worden ter preventie van werkstress bij de medewerkers van de vakgroepen?

3.5. Doelgroep

In deze paragraaf wordt de doelgroep van het onderzoek beschreven en toegelicht. De doelgroep zijn medewerkers van Organisatie X van de vakgroep Test en Software Beheer. Er is gekozen voor twee teams, omdat er beperkte tijd is en de aanbevelingen passend gemaakt moeten worden. Bovendien zijn er binnen Organisatie X verschillende culturen per divisie. Alleen op deze manier kunnen de aanbevelingen direct geïmplementeerd worden en sluiten deze goed aan bij de teams.

Deze aanbevelingen kunnen later eventueel op maat gemaakt worden voor andere afdelingen binnen Organisatie X. Voor dit onderzoek zijn alleen afdelingen benaderd waar sprake is van werkstress. Dit onderzoek zal voornamelijk een kwalitatief onderzoek zijn, door de relatief kleine doelgroep. Daarnaast zal er ook een deel kwantitatief zijn. Zo zal er een enquête uitgezet worden met stellingen om te achterhalen wat indicatoren van werkstress binnen deze teams zijn. De teams zijn teams die zelf mee wil werken aan het onderzoek. Hiervoor is gekozen, omdat de teams dan ook gemotiveerd is om mee te werken. Bovendien zijn deze teams interessant, omdat er momenteel veranderingen plaatsvinden. Ook is er binnen het ene team meer sprake van werkstress, dan bij het andere team. Organisatie X vindt het dan ook belangrijk om de werkstress op hetzelfde niveau te houden, of zelfs te verminderen.

3.6. Afbakening

In deze paragraaf wordt de afbakening van het onderzoek beschreven, zodat het onderzoek passend voor een afstudeeropdracht is.

In deze scriptie wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot de preventie van werkstress bij de vakgroepen ICT Business Diensten. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de balans, om stress als iets positiefs te ervaren. De gevolgen van werkstress worden niet meegenomen in het onderzoek. Ook worden hele specifieke individuele situaties niet meegenomen in het onderzoek, zodat er aanbevelingen geadviseerd kunnen worden die van toepassing zijn op de gehele teams. De enquête en interviews zullen gebaseerd worden op theorieën en verkregen informatie binnen de organisatie.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende begrippen toegelicht en worden ook relevante theorieën beschreven. Bovendien worden de oorzaken van stress beschreven. Ook wordt beschreven waarom werkstress een probleem is. Tot slot wordt beschreven hoe werkstress verminderd kan worden. Het doel van dit hoofdstuk is om meer inzicht te krijgen in werkstress.

4.1. Begrippen

In deze paragraaf worden begrippen toegelicht die relevant zijn voor het onderzoek (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1 Begrippenoverzicht rondom werkstress

Definitie	Betekenis	Onderbouwing
Stress	"Stress is een ernstige verstoring van het evenwicht tussen de eisen die door een bepaalde situatie worden gesteld en de capaciteiten die aanwezig zijn om aan die situatie het hoofd te bieden" (Compernolle, 2006, p. 17).	Deze definitie wordt gehanteerd, omdat deze de nadruk legt op het vinden van de juiste balans.
Werkstress	"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" (Schaufeli & Bakker, 2013, p.25).	Deze definitie wordt gehanteerd, omdat de definitie nog erg open is en hierdoor geen oorzaken van werkstress uitsluit.
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen ertoe in staat stelt, evenals een attitude, motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (SER, 2009, p. 6).	In dit onderzoek zal deze definitie gehanteerd worden, omdat deze heel concreet alle belangrijke onderdelen van duurzame inzetbaarheid benoemd. Bovendien sluit deze definitie aan bij de definitie van Organisatie X over duurzame inzetbaarheid.
Stressoren	"Stressor is alles wat het sociale, psychische en lichamelijke evenwicht verstoord of bedreigt, wanneer we de betreffende niet kunnen negeren of routinematig opvangen" (Compernolle, 2006, p. 17).	Deze definitie wordt gehanteerd, omdat deze alle oorzaken van stress beschrijft. Deze zijn belangrijk bij het identificeren van stress.
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).	In dit onderzoek wordt deze definitie gehanteerd, omdat deze beschrijft dat de balans belangrijk is bij het ervaren van stress.
Bevlogenheid	"Een positieve, affectief cognitieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Bakker, 2002, p.4).	In dit onderzoek wordt deze definitie gehanteerd, omdat deze ook overeenkomt met de kernmerken van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek.

4.2. Wat is (werk)stress

Werkstress ontstaat wanneer iemand niet in staat is, of zichzelf in staat acht om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen (Schaufali & Bakker, 2013). Wanneer dit voor een lange periode aanhoudt, ontstaan stressklachten. Deze klachten zijn hetzelfde als wanneer iemand stress ervaart door iets anders dan werk. Het begrip stress wordt daarom ook uitgebreid beschreven in dit theoretisch kader. Om werkstress te kunnen begrijpen, wordt eerst uitgelegd wat stress is en gevolgen hiervan zijn.

"There is no stress in the world, only people thinking stressful thoughts."– Wayne Dyer (1940 – 2015). Deze uitspraak van de bekende Amerikaanse psychotherapeut Wayne Dyer stelt dat stress iets is wat in ons hoofd ontstaat. Ons brein is dus verantwoordelijk voor het ontstaan van stress. Om dit te begrijpen wordt hieronder kort de werking van ons menselijk brein beschreven.

Het menselijk brein bestaat uit drie onderdelen: het reflexbrein, reflecterende en archiverende brein (Compernolle, 2014). Ieder deel van het brein heeft zijn eigen functie en kenmerken. Hieronder staat dit in tabel 4.2 toegelicht.

Tabel 4.2 Onderdelen brein aangepast. Aangepast overgenomen van Compernolle (2014).

Onderdeel van het brein	Kenmerken
Reflexbrein	Onbewuste handelingen, intuïtief en snel
Reflecterend brein	Analytisch vermogen, creativiteit, bewustzijn en nadenken.
Archiverend brein	Opslaan en verwerken van informatie

Als het gaat om het ontstaan van stress, is met name het reflexbrein interessant. Het reflexbrein is evolutionair gezien ons oudste breindeel. Het stamt nog uit het tijdperk dat wij oermensen waren en nog niet bovenaan de voedselketen stonden. Ook dieren hebben een dergelijk brein. Het reflexbrein is het breinonderdeel dat verantwoordelijk is voor het activeren van stressreacties. Het stelt ons in staat om zonder na te denken (dit doet ons reflecterend brein) te reageren op potentieel bedreigende situaties en was daardoor belangrijk voor onze voorouders om te overleven (Compernolle, 2014).

Door snel te kunnen handelen redde het reflexbrein ons vroeger dus van potentieel gevaar. Tijdens een stressreactie wordt er door ons brein tijdelijk extra energie vrijgegeven, waardoor wij voor een korte periode een betere prestatie kunnen leveren. Wanneer een gevaar zich voordeed kreeg het lichaam een tijdelijke boost en kon

het aan het gevaar (bijvoorbeeld een confrontatie met een tijger) ontsnappen. Mensen zijn evolutionair ontwikkeld om goed om te gaan met kortdurende stress (Compernolle, 2006).

Positieve en negatieve stress
Deze kortdurende stress is gezond en levensreddend. Wanneer vroeger het gevaar geweken was, veOrganisatie Xeen ook de stress. Zo kon er na een periode van extra inspanning een herstel plaatsvinden (Compernolle, 2006). Defares (1976) maakte ruim 40 jaar geleden al onderscheid tussen positieve en negatieve stress. De positieve stress heeft een kortdurend karakter, negatieve stress is langdurig. Wanneer wij langdurige stress ervaren heeft het lichaam niet de mogelijkheid te herstellen en zullen er op den duur klachten ontstaan.

Hoe ontstaat stress
Stress ontstaat dus bij een levensbedreigende situatie. Mensen hebben echter de eigenschap om niet alleen bij levensbedreigende situaties stress te ervaren (Compernolle, 2006). Stress ontstaat wanneer iemand niet verwacht te kunnen voldoen aan de eisen die een situatie vraagt. Een belangrijk toevoeging zit hem in het woord verwacht. Mensen zijn, in tegenstelling tot dieren, in staat om een situatie in te schatten.

Wanneer een potentieel dreigende situatie zich voordoet, wordt deze door iemand geïnterpreteerd. Wanneer diegene zich in staat acht de situatie op te lossen ontstaat functionele stress. De extra energie wordt dan ten goede gebruikt en leidt tot betere prestaties (Compernolle, 2014). Het tegenovergestelde gebeurt wanneer iemand zich niet in staat acht de situatie op te lossen. Stress heeft dan een negatieve werking en beperkt ons in het functioneren (Chiesa & Serretti, 2009).

Ook persoonlijkheid speelt hierbij een rol. Er zijn twee persoonstype: persoonstype A en persoonstype B. Het type A wordt gekenmerkt door extreme prestatiegerichtheid, wedijver, ongeduldigheid, geprikkeldheid, een cynische houding, snel spreken en een snelle motoriek. Persoonlijkheidstype B, is de rustige, ontspannenere tegenhanger van type A. Zo zal type A veel meer stress ervaren, dan een persoonlijkheidstype B wanneer zij een bepaalde deadline niet halen. Ook zal persoonlijkheidstype A hogere reactiviteit vertonen. Dit heeft ermee te maken dat persoonlijkheid de stressreactie beïnvloedt. Zo heeft persoonlijkheidstype A een hogere emotionele kwetsbaarheid. Tot slot loopt persoonlijkheidstype A hierdoor ook meer kans op negatieve gevolgen voor zijn/haar gezondheid (Van der Zee, 2007).

Werkstress
Tegenwoordig wordt veel stress veroorzaakt door het werk. Ongeveer een op de acht werkende Nederlanders heeft dus last van burn-outklachten, daarmee is werkstress beroepsziekte nummer één in Nederland.
‘De moderne mens’ krijgt dagelijks veel stressoren binnen, waarbij men niet de gelegenheid krijgt om te herstellen. De mobiele telefoon is hiervan een goed voorbeeld. Iedere dag ontvangen we, gedurende onze andere activiteiten, talloze berichten (en op werk e-mails) waarvan wij vinden dat we erop moeten reageren. Zo komen we niet voldoende tot rust. Dit probleem met overprikkeling is niet nieuw, maar het probleem wordt wel steeds groter (Hoogendijk & De Rek, 2017).

Zo ervaren we de ene ‘dreiging’ na de ander, hierdoor blijven mensen voor lange tijd gestrest. De moderne mens krijgt hierdoor te veel prikkels binnen. Dit gebeurt tijdens het werk, maar ook thuis. De mens is ontwikkeld en de wereld om de mens heen ook, maar de stress regulerende systemen van de mens nog niet. Mensen ervaren nog altijd stress, ook wanneer er geen sprake is van een levensbedreigende situatie (Hoogendijk & De Rek, 2017).

4.3. Gevolgen van werkstress
De Volkskrant meldde al in 1996: ‘te veel informatie is slecht voor de gezondheid’. Ruim 20 jaar na dit bericht van de Volkskrant heeft een op de acht medewerkers in Nederland dus last van burn-outklachten. Dit zijn het niet langer alleen de mensen die werk moeten combineren met de zorg voor het gezin. Ook jongeren krijgen er steeds vaker mee te maken (Hoogendijk & De Rek, 2017). Burn-outklachten kunnen sterk uiteenlopen. Iedereen ervaart stressklachten op een andere manier. Dit kunnen klachten van vermoeidheid tot het ervaren van lichamelijke pijnen. Ook kunnen psychische klachten omzetten in fysieke klachten (Diekstra, de Heus, Schouten, & Houtman, 1994).

Langdurige stress leidt tot snellere slijtage en veroudering van het lichaam. Vooral de hart- en bloedvaten lijden onder de gevolgen van langdurige stress. Een ander gevolg is de stijging van het lichaamsgewicht. Bovendien leidt het tot een verhoogd gehalte aan cortisol. Dit belemmert de hersenwerking van het kortetermijngeheugen. Ook wordt het immuunsysteem hierdoor minder effectief (Smit, 2007).

Wanneer medewerkers langdurige werkstress ervaren heeft dit op langere termijn gevolgen voor de inzetbaarheid. Klachten als slapenloosheid en vermoeidheid (veroorzaakt door werkstress) kunnen uiteindelijk doorslaan naar een burn-out, depressie of overspannenheid. Met als gevolg langdurig verzuim (Hoogendijk & De Rek, 2017). Een groot risico van stress gerelateerde klachten is het verstrikken in een negatieve spiraal. Door werk kun je negatieve stress ervaren, terwijl dezelfde stress zorgt voor verminderde cognitieve prestaties, waardoor je je werk minder goed kunt uitvoeren (Kompier & Houtman, 1995).

4.4. Oorzaken werkstress

In deze paragraaf worden een aantal mogelijke oorzaken beschreven. Compernolle (2014) merkt op dat wij in Nederland bijna allemaal 'breinwerkers' geworden zijn. Steeds meer puur uitvoerende (fysieke) banen veOrganisatie Xijnen en bijna iedereen werkt tegenwoordig 'met zijn hoofd'. Het gevolg hiervan is dat (over)belasting steeds minder lichamelijke klachten oplevert, maar juist mentale klachten. In de literatuur worden daarnaast nog een aantal andere oorzaken van werkstress beschreven, hieronder wordt een selectie verder toegelicht.

Taakeisen

Allereerst zijn taakeisen een belangrijke component van werkstress. Dit geeft weer hoe competent medewerkers zichzelf achten voor een bepaalde functie. Als een medewerker weinig zelfvertrouwen heeft, zal de medewerker slechter presteren. Hierdoor zal de medewerker eerder stress ervaren. Ook dit kan dus gezien worden als een neerwaartse spiraal (Diekstra et al., 1994). Een andere belangrijke factor is of de medewerker weet wat er van hem/ haar verwacht wordt (Wiezer et al., 2012).

Genderverschillen

Ook zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen als het gaat om het ervaren van stress. Zo vinden vrouwen het belangrijk dat ze bij een groep horen en willen ze niet buitengesloten worden. Dit komt doordat vrouwen vroeger sociale steun nodig hadden, zodat hun kinderen meer overlevingskans hadden in gevaarlijke situaties. Samenwerken was voor hun dan ook erg belangrijk. Dit wordt ook wel tend- en befriend genoemd. Mannen ervaren meer stress als het gaat om prestatie. Vroeger moesten zij dan ook vechten om de buit binnen te halen. Dit wordt de fight-or-flight reactie genoemd (Compernolle, 2006).

Werk-privé balans

Bovendien is het altijd bezig zijn met ICT devices een belangrijke oorzaak van veel stress. Dit is zowel het geval in de privé- als werksituatie. Hierdoor kunnen mensen elkaar altijd en overal bereiken. Bovendien is er veel informatie op internet te vinden en hoeven mensen niet langer na te denken. Ook wordt verwacht dat mensen 'altijd' reageren. Hierdoor is het online zijn iets geworden wat de mens continue moet registreren. "De droom van 'waar en wanneer je maar wilt' naar nachtmerrie van 'overal en altijd' (Compernolle, 2014, p.142). Medewerkers hebben niet langer de keuze om te reageren. Dit wordt van ze verwacht. Zo heeft 99% van de Nederlandse professionals en managers het gevoel dat ze verplicht zijn hun telefoon buiten werktijd te checken (Compernolle, 2014).

Ongezonde levensstijl

Tot slot kan ongezonde levensstijl ook werkstress veroorzaken. Deze levensstijl wordt vaak gemeten aan de hand van de "BRAVO"-vragenlijst. Dit staat voor Beweging, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Deze factoren bestaan uit zowel gezond als ongezond gedrag (Ligthart, 2013). Voor een aantal van deze variabelen zijn een norm vastgelegd. Voor het bewegen is de norm dat mensen, minstens 5 dagen per week, een half uur bewegen. Dit wordt de beweegnorm genoemd. Daarnaast moeten mensen drie keer per week tenminste 20 minuten sporten. Dit is de fit norm (Ligthart, 2013). Qua voeding dienen volwassenen twee stuks fruit en 250 gram groente eten (Voedingscentrum, z.j. a). Tot slot moet er niet meer dan anderhalf glas alcohol gedronken worden per dag (Voedingscentrum, z.j. b).

4.5. Werkstress preventie

In de vorige paragraaf is beschreven dat langdurige stress negatieve gevolgen kan hebben voor een individu en uiteindelijk ook voor organisaties (verzuim). In deze paragraaf wordt aandacht gegeven aan preventieve maatregelen, die kunnen voorkomen dat mensen langdurige werkstress ervaren.

In dit document wordt werkstress gedefinieerd als: "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" (Schaufeli & Bakker, 2013, p.25). Zoals eerder beschreven hebben veel factoren invloed op het ontstaan van werkstress. Daarbij is de ene persoon gevoeliger voor het ontstaan van stressklachten dan de ander. Dit maakt het preventief aanpakken van werkstress tot een complexe taak.

Deze conclusies trokken Ekkers en Sanders (1987 in Marcelissen, Schlatmann & Madsen, 1988) meer dan 30 jaar geleden al. Werkstress ontstaat bij gebrek aan afstemming tussen de persoon en de werkomgeving. Zij stelden destijds dat er bij preventieve aanpak onderscheid gemaakt dient te worden tussen een individu gerichte aanpak en een omgevingsgerichte aanpak. Meer recenter onderzoek van TNO (2017) leidde tot eenzelfde conclusie. Zij maken onderscheid tussen preventieve maatregelen voor werkgevers en werknemers.

Zowel de werkgever als de werknemers individueel hebben dus invloed op het voorkomen van werkstress. Om een beeld te schetsen van mogelijke preventieve maatregelen worden er hieronder, aan de hand van de indeling van TNO (2017), een aantal beschreven.

Preventieve maatregelen werkgever

Autonomie

Uit de theorie van Wiezer et al. (2012) blijkt dan ook dat het belangrijk is om medewerkers autonomie te geven in hun werk. Tegelijkertijd kan dit ook de werkstress verminderen, doordat medewerkers dan meer plezier hebben in hun werk (Wiezer et al., 2012).

Leer- en ontwikkelmogelijkheden

Ook zijn het krijgen van meer leer- en ontwikkelmogelijkheden factoren die werkstress kunnen verminderen. Zo kunnen medewerkers op deze manier voldoen aan de eisen die aan hen gesteld worden. Door dit te ontwikkelen zullen dezelfde werkzaamheden minder inspanning kosten en de mate van het ervaren van werkstress dus verminderen (Wiezer et al., 2012).

Herstelmogelijkheden

Een ander belangrijk aspect is het hebben van herstelmogelijkheden. Hierdoor kunnen medewerkers bijkomen van de stress gedurende hun werkdag. Op deze manier blijft het bij kortdurende stress en dus positieve stress, waardoor alleen maar beter gepresteerd wordt (Compernolle, 2006).

Waardering

Bovendien werkt waardering ook om werkstress te verminderen. Als medewerkers zich gewaardeerd voelen, ervaren ze minder werkstress. Dit heeft ermee te maken dat steun sterk kan bijdragen aan stressvermindering (Wiezer et al., 2012).

Bevlogenheid

Tot slot kan ook bevlogenheid invloed hebben op de mate van het ervaren van stress. Er kan bevlogenheid ontstaan als er een goede balans gevonden is tussen energiebronnen en taakeisen (Schelvis, Bakhuys Roozeboom, De Kraker, Wiezer & Joling, 2012). Het bereiken van dit punt is belangrijk. Zo leidt bevlogenheid tot meer plezier in het werk, maar medewerkers voelen zich ook beter en gelukkiger. Bovendien draagt bevlogenheid bij aan psychische en lichamelijke gezondheid. Tot slot maakt bevlogenheid mensen productiever. Op deze manier is bevlogenheid en manier om medewerkers langer en gezonder aan het werk te houden. Het is belangrijk om bij de preventie de positieve kant te benadrukken.

Bevlogenheid is hier een goede uitwerking van. Zo geeft het meer energie, maar blijkt het ook beter te werken (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Dit heeft ermee te maken dat medewerkers dan enthousiaster zijn om hun werkomstandigheden te verbeteren, dan problemen op te lossen (Bakker, 2002). Een ander voordeel van bevlogenheid is dat het aanstekelijk lijkt binnen teams of organisaties. Met name bij extraverte medewerkers, omdat zij hun enthousiasme dan snel overbrengen op collega's (Bakker, 2002). Het blijkt dan ook makkelijker om bevlogenheid te overbrengen bij medewerkers die extravert en emotioneel stabiel zijn. Ook is bevlogenheid een toestand en is dus niet elke dag van toepassing (Van Rhenen & Visser, 2011).
De reden dat bevlogenheid aanpakken werkt, is omdat medewerkers die werkstress ervaren allereerst voor langere tijd te maken hebben met hoge taakeisen. Ook hebben ze een erg cynische houding aangenomen ten aanzien van hun werk. Om dit tegen te gaan, kunnen er vragenlijsten opgesteld worden om te achterhalen wat werkstress veroorzaakt en wat energiebronnen zijn. Deze kunnen beide op relatief makkelijke manier aangepakt of benut worden (Bakker, 2009).

Manieren waarop dit het beste aangepakt kan worden is door medewerkers voldoende hulpbronnen te geven in de werkomgeving. Hierbij kan gedacht worden aan coaching door de leidinggevende, feedback over prestaties en ontplooiingsmogelijkheden. Dit kan tot meer zelfvertrouwen leiden bij de medewerkers. Ook is het mogelijk om de managers een training te laten volgen, zodat ze functionele en emotionele steun kunnen bieden aan de medewerkers (Bakker, 2009). Een andere methode is om een rol vast te leggen voor het management. Uit

onderzoek is gebleken dat transformationeel leiderschap het meest bevlogenheid creëert. Ook is het belangrijk om jobcrafting te introduceren, waarbij medewerkers hun eigen taken en werkprocessen vormgeven (Van Rhenen & Visser, 2011).

Preventieve maatregelen werknemers
Het TNO adviseert medewerkers een stress/ energie dagboek bij te houden. Een ander advies is om erover te praten met vrienden, familie of collega's. Hierbij moet er wel rekening mee gehouden worden dat het praten over werkstress nog altijd een taboe is. Ook adviseert het TNO om de stress te analyseren en er zelf voor te zorgen dat dit verandert (TNO, 2017). Voor medewerkers blijkt het ook beter te zijn als werkstress positief benaderd wordt (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Een belangrijk onderdeel is dan ook dat de medewerkers zich er bewust van worden dat de verantwoordelijkheid bij zichzelf ligt als het gaat om werkstress (Christis, 2017).

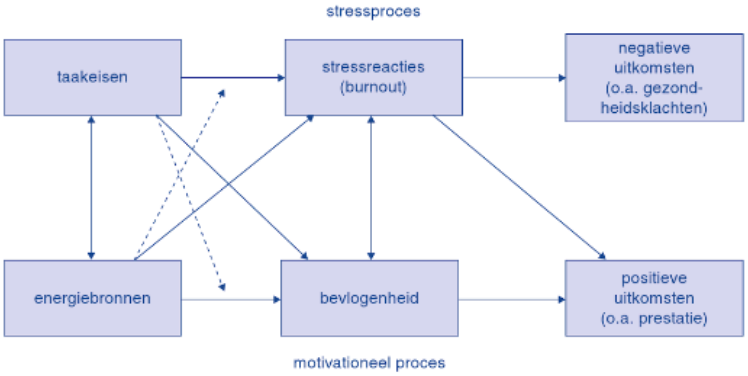
Sociale steun
Om werkstress tegen te gaan is het belangrijk voor medewerkers van belang dat zij sociale steun van collega's en hun leidinggevende krijgen. Hierbij is het belangrijk dat er begrip is voor de werkstress die medewerkers ervaren en medewerkers een prettige omgang ervaren met hun collega's en leidinggevende (Wiezer et al., 2012).

Bevlogenheid
Bovendien is het ook een mogelijkheid om medewerkers zelf hun eigen werk in te laten delen (Bakker, 2009). Het is hierbij dan ook van belang dat dit door de persoon zelf opgepakt wordt en de medewerker zelf stil staan bij optimisme. Op deze manier wordt de intrinsieke motivatie verhoogd en hierdoor de bevlogenheid. Dit proces bestaat uit drie onderdelen: het uitspreken van waardering (gedragsmatig), het ervaren van meer optimisme (cognitief) en tot slot het behalen en opstellen van doelen (motivationeel) (Van Rhenen & Visser, 2011).

4.6. Conceptuele modellen

In deze paragraaf worden modellen over werkstress benoemd. Er zijn veel verschillende modellen over werkstress. Om duidelijkheid te creëren wordt een selectie gemaakt worden met de meest relevante theorieën. In bijlage VI is het totaaloverzicht van de modellen terug te vinden. Het werkdruk model van TNO en het JD-R model worden verder uitgewerkt, omdat deze het best binnen de organisatie en het onderzoek passen. Voor het model van TNO is gekozen, omdat dit model de nadruk legt op alle componenten van werkstress. Het JD-R model zal gehanteerd worden, omdat dit model zich ook richt op de persoonskenmerken en niet alleen de werkkenmerken, zoals veel andere modellen wel doen. Ook benadert dit model werkstress ook vanuit de positieve kant (bevlogenheid). Dit lijkt binnen Organisatie X ook een belangrijke component.

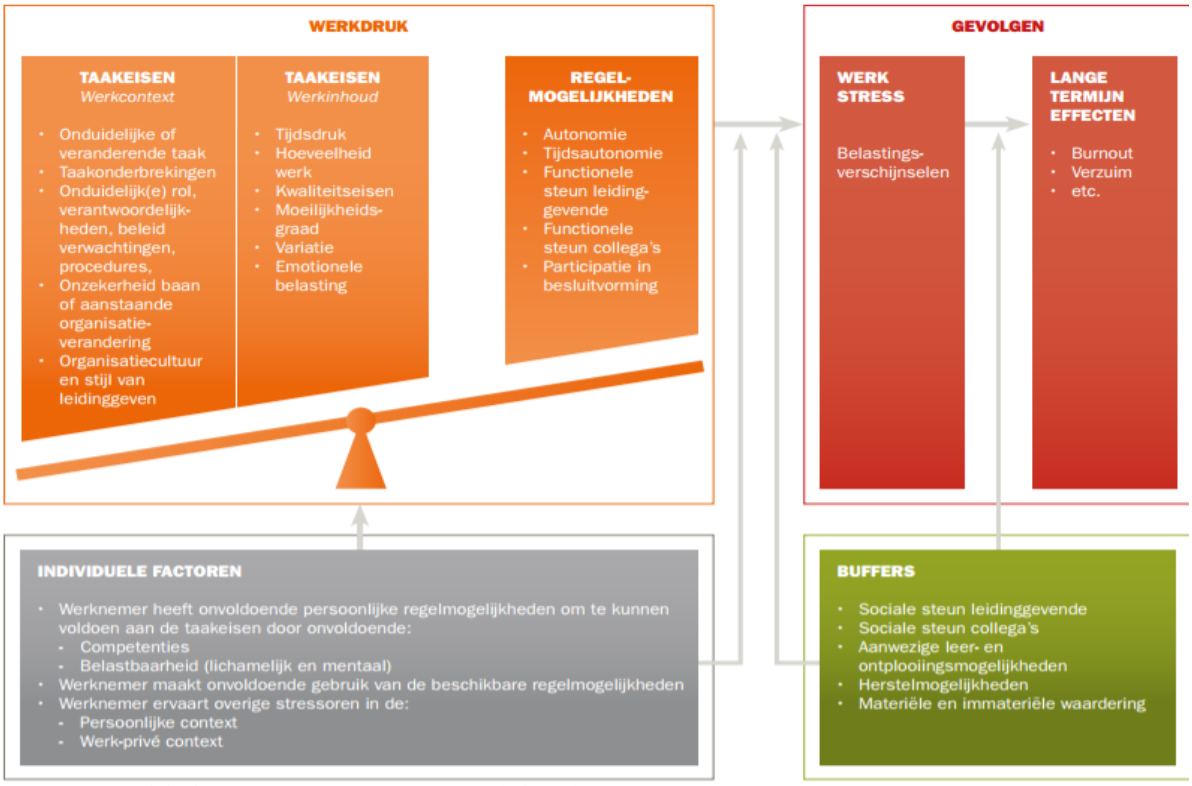
1. JD-R Model
Het Job Demands-Resources Model wordt in het Nederlands vertaald met Werkstressoren Energiebronnen Burn-out Model. Het model gaat ervanuit dat elke beroepsgroep zijn eigen risicofactoren en hulpbronnen heeft met betrekking tot stress en motivatie. Deze zijn allemaal wel onder te brengen in brede categorieën: taakeisen en energiebronnen. Het model beschrijft dat deze twee categorieën paralle processen zijn en elkaar in evenwicht houden. Dit wordt weergegeven in figuur 4.1. Ook blijkt dat er een aantal dwarsverbanden zijn tussen de processen. Ook deze houden elkaar in stand. Zo kunnen ze elkaar zowel positief als negatief beïnvloeden. Tot slot zijn stressreacties en bevolgenheid negatief aan elkaar gerelateerd. Uit het model blijkt dat energiebronnen een stressbufferend effect hebben en kunnen leiden tot bevlogenheid en dus het verminderen van werkstress.



Figuur 4.1 JD-R model. Overgenomen van Bakker et al., (1999 in Schaufeli & Bakker 2013)

2. TNO-model werkdruk

Wiezer et al. (2012) beschrijven dat werkdruk, individuele factoren, gevolgen en buffers allemaal invloed hebben op elkaar. Alle onderdelen van het model van Wiezer et al. (2012) zullen hieronder kort beschreven worden. Allereerst worden de individuele factoren beschreven. Hierin wordt duidelijk dat het ervaren van werkstress persoonsafhankelijk is en niet iedereen op dezelfde manier en mate werkstress ervaart. Bovendien beschrijven Wiezer et al. (2012) dat werkdruk verschillende oorzaken heeft. Hierbij staan drie componenten centraal. De eerste is de werkcontext, deze valt onder de taakeisen. Werkcontext bestaat uit de werkzaamheden van de medewerkers. De mate van duidelijkheid over de werkzaamheden speelt hierbinnen een belangrijke rol, zoals te zien is in figuur 4.2. Het tweede onderdeel is de werkinhoud. Dit onderdeel valt ook onder de taakeisen. Bij dit onderdeel staat de inhoud van de werkzaamheden centraal met de daarbij behorende factoren, zoals bijvoorbeeld tijdsdruk. Het laatste onderdeel zijn de regelmogelijkheden die medewerkers hebben in hun werk. Dit is de mate waarin medewerkers zelf beslissingen kunnen nemen in hun werk. Ook worden de gevolgen van werkstress beschreven. Er zijn twee gevolgen van werkdruk, de eerste is werkstress. Dit zijn de verschijnselen van belasting. Het andere gevolg zijn de lange termijneffecten. Hierbij kan gedacht worden aan een burn-out of verzuim (Wiezer et al., 2012). Ook beschrijft het model buffers tegen werkdruk. Hierbij is bijvoorbeeld steun van een leidinggevende of collega's heel belangrijk. Andere buffers zijn te zien in figuur 4.2 (Wiezer et al., 2012). Al deze onderdelen kunnen invloed hebben op werkdruk en dit kan weer invloed hebben op de werkstress, omdat dit een gevolg van werkdruk is. Dit model kan dus ook gehanteerd worden als model van werkstress.



Figuur 4.2 Werkdruk Overgenomen van *Wiezer et al. (2012)*

4.7. Best Practices

In deze paragraaf worden best practices beschreven met als doel de preventie van werkstress. Allereerst zal een korte schets gegeven worden van aanbevelingen via het TNO. Binnen organisaties worden verschillende acties ondernomen om werkstress tegen te gaan. Zo geeft 55% van de organisaties haar medewerkers meer ruimte in hun werkzaamheden (TNO, 2015).

1. Coaching

De eerste best practice gaat over coaching. De Nederlandse Organisatie van Beroepscoaches (NOBCO) hanteert een principe waarbij medewerkers ter preventie van burn-out klachten gecoacht worden. De coaches houden er rekening mee dat een groot gedeelte van de medewerkers met werkstress te weinig autonomie hebben in het werk. De coach kan de balans tussen werkgever en medewerkers herstellen, zodat de medewerkers meer autonomie krijgen in hun werk. Deze wijze van coaching blijkt ook op de langere termijn effectief, op zowel individueel als collectief niveau (Van der Pol, 2013).

2. *Mindfulness*

In 2012 is er door het Fonds Collectieve Belangen (FCB) een mindfulness pilot gehouden onder zeven organisaties binnen jeugdzorg. Uiteindelijk hebben 101 medewerkers deelgenomen aan deze pilot. De deelnemers hebben na het deelnemen minder stress ervaren. Ook werd er gesproken over het structureel doorvoeren van de mindfulness. Er werden twee type mindfulness activiteiten geboden (Grijns & Rutten, 2013). De eerste was de bodyscan. Dit is meditatie van 20 minuten waarbij de focus op het lichaam en de ademhaling ligt. Met de bodyscan komt steeds een ander lichaamsdeel aan de beurt voor de ontspanning. Een andere mogelijkheid is de oefening adempauzes. Deze oefening duurt 3 minuten en past dus in een werkdag. Tijdens deze oefening wordt er gefocust op de ademhaling. Dit zou tot minder stress kunnen leiden (Van Horen, 2013).

4.8. Deelconclusie

In deze paragraaf wordt de teruggeblikt op het hoofdstuk. Zoals blijkt uit de theorieën, kan stress zowel positieve als negatieve gevolgen. Dit is afhankelijk van het type en de looptijd van de stress. Er zijn dan ook veel verschillende indicatoren die stress veroorzaken. Dit kan o.a. te maken hebben met de taakeisen, regelmogelijkheden, maar ook met individuele factoren. Ook zijn er verschillende buffers om dit tegen te gaan, zoals beschreven wordt in veel verschillende modellen. Het doel van het onderzoek is om alle medewerkers het gevoel te geven dat ze aan de gestelde eisen in de werkomgeving kunnen voldoen. Bij Organisatie X lijkt de werkstress veroorzaakt te worden doordat veel geregeld wordt voor de medewerkers, zonder dat ze hier zelf veel invloed op hebben. Het is van belang dat de medewerkers zelf meer controle en verantwoordelijkheden krijgen. Een andere oorzaak van de werkstress, kan het verkeerd gebruiken van ICT zijn. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers vaak werkdruk ervaren. Ook vervaagt hierdoor mogelijk de werk-privébalans. Dit kan leiden tot werkstress in een vicieuze cirkel. Doordat medewerkers voor langere tijd ziek zijn leidt dit tot meer werkdruk onder de collega's van de vakgroepen. Bovendien leidt dit tot veel kosten voor Organisatie X. De werkstress zou verminderd kunnen worden door het op een positieve manier aan te pakken met behulp coaching en mindfulness. Door werkstresspreventie te realiseren binnen de vakgroepen, kan daar het verzuim omlaag gaan of gelijk blijven, omdat een deel van het verzuim mogelijk veroorzaakt wordt door werkstress (TNO, 2015). Bovendien zou er gefocust kunnen worden op bevlogenheid. Deze aanpak benadert werkstress vanuit een positieve kant en sluit aan bij de aanpak van Organisatie X (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

5. Methode

In dit hoofdstuk wordt de opbouw en methode van het onderzoek beschreven en onderbouwd. Dit zal beschreven worden aan de hand van de desk- en fieldresearch dat uitgevoerd is. De fieldresearch wordt onderverdeeld in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Daarna volgt de verantwoording van de doelgroep, meetinstrumenten, analyse en procedure.

5.1. Onderzoek ontwerp

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Het onderzoek heeft een trapsgewijze opbouw. Dit betekent dat alle onderdelen volgen elkaar op en gaan op een logische manier in elkaar over.

Ten eerste is vooronderzoek gedaan. Gedurende het vooronderzoek is informatie van Organisatie X verkregen en geanalyseerd. Bovendien zijn verschillende bijeenkomsten rondom het thema duurzame inzetbaarheid, waaronder ook werkstress valt, bijgewoond. Om relevante informatie te verkrijgen zijn daarbij ook interviews gehouden met medewerkers die zich bezighouden het deze thema's en de managers van de betreffende vakgroepen. Tijdens het vooronderzoek is ook een geschikt team voor het onderzoek gezocht. Dit is gedaan door het onderzoek te pitchen tijdens een bijeenkomst van managers van alle divisies. Nadat de teams gevonden waren, zijn de managers van de vakgroepen en de HR-adviseur geïnterviewd. Door deze drie experts te interviewen over de vakgroepen, ontstond een compleet beeld. Voor deze teams is gekozen omdat er veel veranderingen plaats hebben gevonden binnen de teams. Ook is er binnen een team veel sprake van werkstress.

Daarna is er deskresearch uitgevoerd. Met behulp van dit onderzoek zijn de vragen in het theoretisch kader beantwoord. Deze vragen dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Op basis van de theorie is de enquête opgesteld. De enquête is voornamelijk gebaseerd op het theoretisch model van Wiezer et al. (2012). Deze enquête is uitgezet om de oorzaken van de werkstress te achterhalen. Vervolgens zijn op basis van deze resultaten diepte-interviews gehouden. Tijdens de interviews werd dieper ingegaan op de resultaten uit de enquête. Ook wordt er in de interviews ingegaan op bevlogenheid, omdat dit werkstress kan verminderen. Er is dus gekozen voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De reden hiervoor is dat er veel oorzaken van werkstress benoemd worden in de theorie en het onderzoek anders te breed zou worden. Met

behulp van kwantitatief onderzoek konden deze oorzaken gefilterd worden. Hierdoor konden de interviews gerichter gehouden worden. Door de combinatie kan de best passende conclusie getrokken worden.

5.2. Deskresearch

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de deskresearch is uitgevoerd.

5.2.1. Theoretisch kader

Diverse wetenschappelijk onderbouwde theorieën zijn bestudeerd om kennis op te doen over het onderwerp. Er zijn verschillende definities opgezocht op Google Scholar. Er is gezocht naar werkstress, stress, duurzame inzetbaarheid, stressoren en werkdruk. Hierdoor zijn de begrippen eenduidig beschreven. Vervolgens is er onderzoek gedaan naar het ontstaan van stress, omdat dit belangrijk is bij het begrijpen van stress. Daarna zijn de oorzaken beschreven, zodat duidelijk wordt wat stress kan veroorzaken. Ook zijn kort de gevolgen beschreven om werkstress te kunnen herkennen als organisatie, zodat de organisatie indien dit van toepassing is hierop kan inspelen. Vervolgens zijn er theorieën en best practices gezocht om werkstress te verminderen. Het ging hierbij met name om de preventie van werkstress, omdat dit het uiteindelijke doel van het onderzoek is.

De theorie is vervolgens omgezet in twee modellen. Deze modellen geven een grafische samenvatting van het theoretisch kader en zijn de basis van het onderzoek. Er zijn verschillende manieren gehanteerd om informatie te verkrijgen. Op de site van het TNO, Google Scholar en HBO Kennisbank is gezocht op werkstress. Hier is gekeken naar relevantie t.o.v. het uitgevoerde onderzoek.

Een aantal bronnen heeft een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Dit zijn de boeken van Compernolle (2006; 2014) en Schaufeli & Bakker (2013), deze zijn de basis van het theoretisch kader. Voor het onderzoek zijn twee modellen gehanteerd als uitgangspunt. Het onderzoek is vooral gebaseerd op het model van Wiezer et al. (2012). Het andere model is het JD-R model van Bakker et al. (1999 in Schaufeli & Bakker, 2013). Deze modellen konden goed ingezet worden bij het opstellen van de enquête en interviewvragen.

5.2.2. Huidige situatie

Voor de huidige situatie is gekeken op de website van Organisatie X. Met name voor algemene informatie over Organisatie X. Voor resultaten uit onderzoeken zoals het PMO is onderzoek gedaan op de intranetsite van Organisatie X. De resultaten uit het PMO worden meegenomen in de opzet van het onderzoek. Andere informatie was ook terug te vinden via het intranet van Organisatie X. Ook zijn ook zijn een aantal stukken per e-mail naar mij toegestuurd. Op deze manier ontstond een compleet beeld van de huidige situatie omtrent werkstress.

5.3. Fieldresearch

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de fieldresearch is uitgevoerd. Dit bestond uit verschillende onderdelen. Deze zullen allereerst kort worden toegelicht in tabel 5.1.

Tabel 5.1 Onderzoeksmethode en doelgroep

Type onderzoek	Onderzoeksmethode	Doelgroep
Kwantitatief (klein deel kwalitatief)	Enquête	Medewerkers Business Diensten ICT (totaal 57) Vakgroep Software Beheer (6 respondenten) Vakgroep Test (19 respondenten) **Totaal 25 respondenten**
Kwalitatief	Interviews vooronderzoek	HR (3) Managers (2) **Totaal 5 respondenten**
Kwalitatief	Diepte-interviews	Medewerkerkers vakgroep Test (8) Medewerkers vakgroep Software Beheer (2) Manager vakgroep Test (1) Manager vakgroep Software Beheer (1) **Totaal 12 respondenten**

5.3.1. Kwantitatief

In deze paragraaf wordt het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek beschreven. Dit deel bestaat uit een enquête, omdat deze inzicht geeft in de oorzaak van werkstress binnen de divisie ICT.

1. Enquête

In deze paragraaf wordt de opzet van de enquête beschreven. Er is gekozen om allereerst een enquête uit te zetten om te achterhalen wat de oorzaken van werkstress zijn. Hier is voor gekozen, omdat er veel verschillende oorzaken van werkstress zijn en het onderzoek anders wellicht te breed werd. De enquête is gebaseerd op het model van Wiezer et al. (2012). Dit model beschrijft verschillende oorzaken van werkdruk, omdat werkstress en werkdruk elkaar beïnvloeden en met elkaar samenhangen, wordt dit model gebruikt voor het onderzoek. Bovendien blijkt ook dat de indicatoren van het model overeenkomen met de literatuurstudie. Alle onderdelen uit het model van Wiezer et al. (2012) komen naar voren in de enquête. Ook zijn er nog een aantal andere vragen toegevoegd op basis van zowel interviews als andere gevonden theorieën. Deze vragen zijn toegevoegd op basis van eerdere ervaringen binnen de organisatie. Het gaat hierbij om stress en werk in het algemeen. Ook de vragen met betrekking tot gezondheid zijn hierdoor toegevoegd (Respondent 1, Bijlage V, 2018).

De vragen zijn vanuit het perspectief van de medewerker opgesteld, omdat werkdruk en werkstress voor een groot deel beïnvloed worden door persoonlijke ervaringen en opvattingen. De vragenlijst wordt geclusterd op basis van onderwerpen. De indeling hiervan is te zien in figuur 5.1. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage I. De vragen omtrent werktevredenheid en leefstijl zijn volledig in de resultaten uitgewerkt, omdat hier geen kleinere clusters te maken zijn. Deze bestaan namelijk uit een onderdeel.

Stress
Stress algemeen
Stress op werk
Werk algemeen
Werk tevredenheid
Werkcontext
Duidelijkheid over taak
Omgeving
Communicatie
Feedback op functioneren
Planbaarheid werkzaamheden
Werkinhoud
Werkhoeveelheid en tempo
Mentale belasting
Emotionele belasting
Regelmogelijkheden
Autonomie werkzaamheden
Functionele steun
Meebeslissen
Individuele factoren
Ervaren stress
Werk-privé balans
Gezondheid
Leefstijl
Buffers
Sociale steun
Leer- en ontwikkelmogelijkheden
Mogelijkheid tot rusten
Waardering
Motivatie

Figuur 5.1 Indeling vragenlijst

De enquête wordt uitgezet onder alle medewerkers van de vakgroep Test. Bij de vakgroep Software Beheer worden een aantal medewerkers benaderd, omdat deze graag mee willen werken aan het onderzoek. Deze groep is later bij het onderzoek betrokken. Echter wilde niet het hele team meewerken. Er is voor gekozen om deze kleine doelgroep toch mee te nemen, omdat het een verbetervraag is en elke individuele mening en houding ten opzichte van werkstress relevant voor het onderzoek.

De enquête geeft antwoord op deelvraag 1, omdat er duidelijkheid ontstaat over de oorzaken van werkstress. Er is gekozen om eerst een enquête uit te zetten, omdat er veel oorzaken zijn van werkstress en alle mogelijkheden meegenomen moeten worden in het onderzoek. De enquête is opgesteld en gepersonaliseerd voor Organisatie X om de beste resultaten te krijgen en alle mogelijke oorzaken te achterhalen.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Stress				
Ik weet wat stress bij mij veroorzaakt.				
Stress heeft een negatieve invloed op mij.				
Werkinhoud				
Ik werk onder tijdsdruk.				
Mijn werkzaamheden zijn voldoende afwisselend.				
Individuele factoren				
Ik ervaar fysieke klachten na een werkdag.				
Ik check mijn e-mail buiten mijn werkuren.				

Figuur 5.2 Voorbeeldvragen (zie volledige vragenlijst in bijlage I)

In figuur 5.2 wordt een voorbeeld geschetst van de vragen. Alle onderdelen uit dit model worden op een vierpuntenschaal gemeten, zodat de medewerkers een keuze dienen te maken. De schalen bestaan uit 'Altijd', 'Vaak', 'Soms', 'Nooit'. De schalen worden toegelicht in de bijlagen, waardoor de medewerkers de antwoorden eenduidig interpreteren. Aan deze uitkomsten worden cijfers toegekend, zodat er gemiddelden per onderdeel berekend kunnen worden. Na deze enquête kan het onderzoek gericht worden op bepaalde onderdelen van werkstress. Sommige stellingen zijn positief en andere negatief, daarom zijn sommige antwoorden omgerekend. Deze worden gehercodeerd in Excel. Concreet betekent dit dat '4'omgezet wordt in '1', '3' in '2', '2' in '3' en '1' in '4'. Ook zijn er een aantal praktische ja/nee vragen toegevoegd in de enquête. Deze worden verder niet meegenomen in de resultaten, omdat deze uit praktisch oogpunt zijn toegevoegd en niet inhoudelijk over werkstress. Zoals bijvoorbeeld vragen met betrekking tot de beschikbaarheid van medewerkers.

5.3.2. Kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf wordt het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek beschreven.

1. Probleemformulering

Voor de probleemformulering is een interview gehouden met de HR-adviseur en met de managers van de teams. Zij hebben de huidige situatie geschetst en ook hun verwachtingen omtrent het onderzoek naar werkstress. Deze interviews zijn telefonisch gehouden, omdat de standplaats van de teams Groningen is.

2. Huidige en gewenste situatie

Voor de huidige en gewenste situatie zijn drie medewerkers van HR geïnterviewd. De eerste was de HR-adviseur van de Divisie ICT. De tweede respondent gaat over de doelstelling binnen HR en de ander houdt zich bezig met de vitaliteit van de medewerkers van Organisatie X. Ook voor dit onderdeel zijn de interviewvragen voor de vakgroepsmanagers gebruikt. De interviews met HR zijn face-to-face gehouden.

3. Interviews

Om inhoudelijke informatie te verkrijgen, zijn individuele diepte-interviews gehouden met een aantal medewerkers. Hier is voor gekozen, omdat werkstress een persoonlijk onderwerp is. Op deze manier bespreken de medewerkers dit in een zo veilig mogelijke omgeving. De interviews zijn gebaseerd op de enquête. Bij beide teams worden de drie meest negatieve scores meegenomen in de interviews. Vervolgens wordt bij de vakgroep Test ook de belangrijkste drijfveer meegenomen in het onderzoek. Dit is bij Software Beheer niet mogelijk, omdat hier geen drijfveren naar voren komen. Wel scoort dan ook een andere score negatief. Daarom is dit onderdeel bijgevoegd bij de interviews. Het is dan ook een half-gestructureerd interview, waarbij antwoord gegeven wordt op deelvraag 1 en 2 van het fieldresearch. De overige topics zijn te zijn in tabel 5.2.

Tabel 5.2 Onderwerpen topiclijsten (zie volledige topiclijsten in bijlage VIII)

Vakgroep	Topics
Beide vakgroepen	• Algemene werktevredenheid • Mentale druk • Werkomgeving • Planbaarheid werkzaamheden • Bevlogenheid • Veranderingen • Werkstress algemeen
Vakgroep Test	• Sociale steun
Vakgroep Software Beheer	• Functionele steun

De interviews zijn allemaal op een dag gehouden, omdat de Divisie ICT van ORGANISATIE X zich in Groningen bevindt. In totaal zijn er met tien medewerkers interviews gehouden. Deze zijn aselect geselecteerd voor de interviews. Wel waren dit allemaal medewerkers die beschikbaar waren voor een interview op 24 april 2018, zoals de medewerkers in de enquête hadden ingevuld. De medewerkers zijn vervolgens per mail benaderd om een concreet tijdstip in te plannen. Hierin is ook benoemd dat de interviews opgenomen worden. Dit is later tijdens de interviews nogmaals benoemd en gedaan met behulp van een mobiele telefoon, zodat deze later teruggeluisterd kunnen worden tijdens het uitwerken van de interviews. Bijna alle medewerkers hebben hier toestemming voorgegeven, ook hebben sommigen een aantal voorwaarden gesteld.

De interviews zijn van tevoren voorbereid. Tijdens de interviews zijn de topiclijsten aangehouden en al deze onderdelen toegelicht, zodat de begrippen eenduidig geïnterpreteerd zou worden. Vervolgens kon de medewerkers zijn/haar visie daarop geven. Daarna is de medewerkers ook naar hun mening gevraagd. Tijdens

deze diepte-interviews is er veel doorgevraagd over onderwerpen die naar voren kwamen uit de enquête. De medewerkers is ook bewust naar hun gevoel en eigen verantwoordelijkheid gevraagd. Dit is gedaan, omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat de medewerkers niet vaak hun eigen mening geven. Om het onderzoek betrouwbaarder te maken zijn er ook interviews gehouden met de vakgroep managers. Deze interviews hadden dezelfde topiclijsten als de medewerkers. Deze interviews zijn gehouden om te testen of de resultaten overeenkwam met de rest van het team, maar ook om te achterhalen of de managers dezelfde visie hadden als de medewerkers over de topics. Ook hier is veel doorgevraagd. Tot slot zijn alle interviews uitgewerkt in een analyseschema, zoals te zien in figuur 5.3. Dit is een voorbeeld van het onderdeel 'trots'. Alle onderdelen zijn op deze manier uitgewerkt, zoals te zien in bijlage IX.

Trots Geel = resultaten behalen Groen = trots op RWD Blauw = waardering krijgen voor werk	RDW is een organisatie die overal bij betrokken is. Maar ook zien dat je zelf een bijdrage hebt geleverd aan een mooi product.	De dingen die we samen bereiken en dat we samen mooie producten opleveren.	Producten maken het voor anderen makkelijker om hun werk te doen.	Als een team gaat 'vliegen' en de klant tevreden is.	Goede resultaten behalen en dus goed werk geleverd.	Zinvol ervaren worden door collega's, maar door korte termijn is het belang van test soms minder belangrijk. Dit heeft ermee te maken dat 'werken' belangrijker is dan 'goed werken' van systemen.	Laten zien dat je steeds verder kan komen en dat je werkt voor een zeer interessant bedrijf.	Ik ben trots op de RDW en de producten die wij maken.	Gesprekken die ik heb met klanten van de RDW en hun feedback. Als zij tevreden zijn, ben ik blij.	Resultaten behalen. Zoveel mogelijk bereiken met zo min mogelijk inspanningen. Waardering van collega's is ook fijn voor het werk.

Figuur 5.3 Voorbeeld analyseschema over trots

5.4. Verantwoording doelgroep

In deze paragraaf wordt de doelgroep verantwoord. Er is gekozen voor de vakgroep Test, omdat dit team benieuwd is naar een onderzoek ter preventie van werkstress. Bovendien vinden er veranderingen plaats. Voor de vakgroep Software Beheer is gekozen, omdat dit team veel te maken heeft met stress en de manager wil voorkomen dat er opnieuw medewerkers hierdoor uitvallen. De teams zijn een goede doelgroep, omdat ze beide onder Business Diensten ICT vallen. Alle medewerkers zijn benaderd voor de interviews. De medewerkers voor de interviews zijn aselect gekozen op basis van nummers na het invullen van de enquête. Het aselecte uitkiezen heeft geen gevolgen voor de betrouwbaarheid omdat de persoonskenmerken (leeftijd, werkervaring, opleidingsniveau) binnen de doelgroep redelijk vergelijkbaar zijn. De doelgroepen staan hieronder beschreven.

1. Vakgroep Test

De vakgroep bestaat uit 30 medewerkers. Deze medewerkers zijn hbo+ opgeleid. De gemiddelde leeftijd binnen het team ligt op 46 jaar. Wel zijn de interne medewerkers gemiddeld ouder, dan de externe medewerkers. De externe medewerkers blijven gemiddeld drie jaar binnen de organisatie werken. Binnen de divisie ICT is een relatief grote flexibele schil, omdat er veel in projecten wordt gewerkt. Hierdoor is het lastig om in te schatten hoeveel werk er precies gaat zijn. Ook is deze stroom niet geleidelijk Binnen de afdeling zijn acht medewerkers vrouw en 22 medewerkers man (Persoonlijke Communicatie, 7 maart 2018).

2. Software Beheer

De andere medewerkers die bij dit onderzoek betrokken worden zijn een aantal medewerkers van de vakgroep Software Beheer. De totale groep bestaat uit 27 medewerkers, waarvan één medewerker een tijdelijke overeenkomst heeft. Alle medewerkers hebben een fulltime dienstverband. De gemiddelde leeftijd binnen het team ligt op 51 jaar en er werken 25 mannen en twee vrouwen. Ook deze medewerkers zijn hbo+ opgeleid. Uit het team werken zes medewerkers mee aan het onderzoek, waarvan één vrouw en vijf mannen. Bij dit team doet een beperkte doelgroep mee, omdat enkel deze groep mee wilde werken aan het onderzoek (Persoonlijke Communicatie, 7 maart 2018).

De enquête is uitgezet onder alle medewerkers van de vakgroep Test en een aantal van de vakgroep Software Beheer. 63,33 % van de medewerkers van de vakgroep Test heeft de enquête ingevuld. 22,22% van de medewerkers van de vakgroep Software Beheer heeft de enquête ingevuld. Er zijn om tot dit percentage te komen ook respons verhogende maatregelen getroffen, zoals te zien in bijlage IV. De vakgroep Software Beheer is niet representatief ten opzichte van het geheel. Toch worden deze resultaten meegenomen, omdat elke extra mening toegevoegde waarde kan hebben voor het onderzoek. Deze doelgroep is zo beperkt, omdat alleen deze medewerkers geïnteresseerd waren in deelname aan het onderzoek. Op basis van de percentages van deelname is gekozen om acht medewerkers van de vakgroep Test te interviewen en twee medewerkers van de vakgroep

Software Beheer. Om de representativiteit te verhogen zijn er ook nog interviews gehouden met de vakgroep managers van beide vakgroepen. Alle respondenten zijn meegenomen in het onderzoek.

5.5. Meetinstrumenten

In deze paragraaf worden de meetinstrumenten beschreven en de gemaakte keuzes onderbouwd. Het onderzoek is begonnen met vooronderzoek. Dit bestond uit deskresearch en interviews. Zoals hierboven beschreven is er gekozen om een enquête uit te zetten. De enquête geeft inzicht in welke onderdelen een rol spelen bij werkstress bij de vakgroepen. Dit wordt gedaan op basis van het model van Wiezer et al. (2012), maar ook interviews uit het vooronderzoek. Daarna zijn op basis van de resultaten uit de enquête, diepte-interviews gehouden om hier meer inzicht in te krijgen. Een ander doel was om inzicht te krijgen in eventuele mogelijkheden ter vermindering van werkstress. Voor beide methoden is allereerst een pilot uitgevoerd, om te meten of de methoden meten wat gemeten dient te worden. Binnen Organisatie X is relatief weinig tijd over, daarom duurde het invullen van de enquête ongeveer tien minuten en de interviews dertig minuten. Tijdens de interviews zijn alle begrippen toegelicht en in de enquête zijn er ook een aantal beschreven, zodat het eenduidig geïnterpreteerd werd.

5.6. Procedure en analyse

In deze paragraaf wordt de procedure en analyse van het onderzoek beschreven.

1. *Enquête*

Zoals eerder beschreven, is drie weken lang een enquête uitgezet onder de medewerkers. Deze enquête is opgesteld en goedgekeurd door de manager van het team, HR en door de begeleider vanuit de Hogeschool Leiden. Toen deze goed gekeurd was, is er een e-mail ter aankondiging van de enquête gestuurd (zie bijlage II). Daarna is de enquête ook getest onder een aantal proefpersonen. Vervolgens is de enquête verstuurd (zie bijlage III), waarna ook nog een herinneringsmail gestuurd is naar de medewerkers (zie bijlage IV). De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage I.

2. *Interviews*

De interviews zijn ter verdieping op de enquête. Aselect zijn medewerkers geselecteerd voor interviews die bereid waren om mee te werken aan de interviews. De interviews zijn per e-mail ingepland op dinsdag 24 april. Deze zijn ingepland in hun agenda's. Vervolgens hebben de medewerkers nog een herinneringsmail ontvangen. Voor beide teams zijn verschillende topiclijsten opgesteld op basis van resultaten uit de enquête, wel kreeg iedere medewerker uit hetzelfde team dezelfde vragen als zijn/ haar collega's. Per topic zijn een aantal voorbeeldvragen opgesteld, zodat het doel van het onderzoek behaald wordt. Ook zijn de interviews getest met een aantal proefpersonen, voordat deze interviews gehouden zijn. De topiclijsten zijn terug te vinden in bijlage VIII. Na deze interviews zijn ook de managers benaderd voor een interview. Zij konden meer vertellen over de rest van het team die niet hadden deelgenomen. Ook kon getoetst worden of zij hetzelfde beeld hadden.

5.7. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid

Dit onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, een enquête en diepte-interviews. Het literatuuronderzoek vormt de basis van de enquête. Door wetenschappelijk onderbouwde theorieën te gebruiken als input voor de enquête worden de juiste vragen gesteld en wordt het juiste getoetst. Voor ieder interview is dezelfde vragenlijst gehanteerd. Doordat een aantal begrippen (zoals eerder beschreven in het theoretisch kader) op elkaar lijken en tot verwarring kunnen leiden is voorafgaand aan ieder interview een toelichting gegeven op de begrippen. De interviews zijn (met toestemming van de geïnterviewde) opgenomen, zodat de inhoud op een later moment teruggeluisterd kan worden. Voor de interviews zijn vervolgens medewerkers geselecteerd die mee willen werken aan het onderzoek en op een bepaalde dag beschikbaar zijn. Hierdoor kan het zijn dat het onderzoek minder betrouwbaar wordt, maar medewerkers die niet mee willen werken aan het onderzoek, gaan dit op een later moment ook niet doen. Ook zijn er in totaal 10 medewerkers gesproken. Dit is een relatief hoog percentage van het totaal aantal respondenten.

Validiteit

Er is anoniem met de gegevens omgegaan en zijn er individuele interviews gehouden. Op deze manier kunnen medewerkers hun eerlijke mening geven en hebben ze niet te maken met groepsdruk.

Bruikbaarheid
Bij elke ondernomen actie is afgestemd met de opdrachtgever, zodat de uitkomsten en opbrengsten overeenkomen met de verwachtingen van de opdrachtgever. Er vond dan ook een tweewekelijks overleg plaats met de opdrachtgever, zodat er steeds feedback gegeven kon worden. Hieruit blijkt dus dat medewerkers en managers beter moeten communiceren. Door open te zijn tegenover elkaar en alles bespreekbaar te maken. Het gaat dus niet alleen over onderwerpen als werkstress.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de enquête en interviews geanalyseerd per getoetst onderdeel. Allereerst zullen de resultaten uit de enquête beschreven worden en vervolgens de resultaten uit de interviews. Daarna wordt in paragraaf 6.2 ingegaan op mogelijke interventies ter preventie van werkstress.

6.1. Oorzaken werkstress

In deze paragraaf wordt beschreven welke onderdelen werkstress veroorzaken en welke factoren ingezet kunnen worden als energiebron om werkstress te voorkomen. De enquête is uitgezet binnen de vakgroep Test en Software Beheer. De enquête is ingevuld door een deel van de medewerkers uit de vakgroepen. Vervolgens zijn op basis van de resultaten een aantal interviews gehouden met medewerkers uit de vakgroepen (voor volledige resultaten zie bijlage VIIa). De enquête bestaat uit open en gesloten vragen en is dus een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

6.1.1. Enquête

Stress algemeen
Uit de enquête is gebleken dat de medewerkers uit de vakgroepen redelijk gelijk scoren op alle onderdelen. Toch scoort de vakgroep Software beheer op vrijwel alle onderdelen negatiever, dan de vakgroep Software Beheer. Meestal zijn de verschillen echter niet groot. Binnen de vakgroepen blijkt dan ook dat de meeste medewerkers, stress vaak tot altijd als iets negatiefs ervaren. Ook is een groot gedeelte niet op de hoogte van de gevolgen van stress of hoe ze met stress om kunnen gaan.

Een opvallend verschil kwam naar voren bij het onderdeel stress algemeen. Zo bleek er binnen de vakgroep Test dat maar weinig medewerkers stress ervaren door werk. Dit blijkt binnen de vakgroep Softwarebeheer anders, maar is ook daar geen indicator van werkstress. Binnen beide vakgroepen is ook het onderdeel stress in het algemeen geen indicator van werkstress (zie tabel 6.1).

Om inzicht te krijgen in de visie van de medewerkers met betrekking tot stress is er een open vraag in de enquête toegevoegd, om te achterhalen wat de medewerkers onder stress verstaan. Hieruit blijkt dat de medewerkers stress ervaren in situaties waar veel druk ervaren wordt en het werk niet op tijd afgekregen kan worden. Ook ervaren ze stress als iets wat ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. Bovendien ervaren de medewerkers stress als iets negatiefs en dus ook gekoppeld aan spanning. Tot slot wordt ook het niet vrolijk voelen als gevolg van stress genoemd bij beide vakgroepen (voor volledige resultaten zie bijlage VIIb).

Tabel 6.1 Resultaten enquête stress algemeen (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel.

Determinanten werkdruk	Gemiddelde	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Stress			
Stress algemeen	2,12	2,13	2,11
Stress op werk	1,82	1,72	2,07

Toelichting tabellen
In de tabellen 6.1 t/m 6.8 wordt weergegeven hoe de medewerkers gemiddeld scoren op een bepaald onderdeel uit de enquête. Hierboven zijn de onderdelen die laag en hoog scoren afzonderlijk van elkaar beschreven.

NOOT: Op de groene scores wordt gescoord onder de 1,5 en kan ingezet worden als drijfveer. De witte vlakken liggen tussen de 1,6 en de 2,2 en zijn geen risico, maar ook geen drijfveer. De oranje scores liggen tussen de 2,3 en 2,4 en kunnen gezien worden als mogelijk risico. De rode score zijn vanaf 2,5 tot hoger en kunnen gezien worden hoge risico factoren. Deze getallen zijn ingeschaald op basis van de helft van het totaal.

In de linker tabel is de gemiddelde scores van alle medewerkers terug te vinden. In de middelste tabel is de gemiddelde scores van de vakgroep Test terug te vinden. Tot slot zijn in de rechter tabel de gemiddelde scores van de vakgroep Software Beheer te vinden.

Algemeen werk
De algemene tevredenheid bij de teams blijkt verschillend. Dit komt met name door het onderdeel waarin medewerkers aangeven of ze verwachten dit werk over één jaar nog uit te voeren. Bij de vakgroep Software Beheer twijfelen veel medewerkers hierover. Dit komt mogelijk doordat de functie de komende periode gaat veranderen (Respondent 5, Bijlage V, 2018). Toch kan gezegd worden dat de medewerkers van beide vakgroepen verder tevreden zijn over hun werk en dit geen indicator van werkstress is (zie tabel 6.2).

Tabel 6.2 Resultaten enquête werk algemeen (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Werk algemeen			
Ik ben tevreden met mijn werk	1,88	1,8	2,2
Ik weet zeker dat ik hier over een jaar nog werk	2,16	2	2,67
Ik kan makkelijk nieuw werk vinden	2,04	2	2,22
Bij afwezigheid van collega's wordt tijdig vervanging gezocht	2,32	2,32	2,26
Ik denk dat ik dit werk kan volhouden tot aan mijn pensioen	2,12	2	2,44

Werkcontext
De werkcontext bestaat uit verschillende onderdelen met betrekking tot de context van het werk. Zo blijkt dat de medewerkers van beide vakgroepen hun werkplek niet altijd als een rustige omgeving ervaren. Toch lijken ze zich goed te kunnen concentreren, als dit nodig is. Bovendien krijgen de medewerkers vaak te maken met onverwachte werkzaamheden en kunnen ze hun werkzaamheden aan het begin van de dag niet goed plannen. De medewerkers van beide vakgroepen weten wel wat er van hun verwacht wordt en wat ze van hun collega's kunnen verwachten. De onderlinge communicatie tussen beide teams scoort dus goed. Een andere risicofactor bij de vakgroep Software Beheer is de mate waarin deze medewerkers feedback krijgen op hun functioneren (zie tabel 6.3).

Tabel 6.3 Resultaten enquête werkcontext (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Werkcontext			
Duidelijkheid over taak	1,85	1,83	1,88
Omgeving	2,38	2,31	2,57
Communicatie	1,88	1,78	2,14
Feedback op functioneren	2,06	1,97	2,27
Planbaarheid werkzaamheden	2,54	2,44	2,79

Werkinhoud
Ook blijkt dat alle medewerkers veel tijdsdruk ervaren tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit kan veroorzaakt worden door de complexiteit van de werkzaamheden, maar ook de deadlines waarmee ze te maken krijgen in hun werk. Bovendien hebben ze ook hun collega's nodig om hun werkzaamheden uit te voeren. Ze hebben ook veel te maken met mentaal zwaar werk. Emotionele belasting lijkt bij beide vakgroepen geen rol te spelen (zie tabel 6.4).

Tabel 6.4 Resultaten enquête werkinhoud (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Werkinhoud			
Werkhoeveelheid en tempo	2,27	2,25	2,3
Mentale belasting	3,17	3,24	3
Emotionele belasting	1,96	1,94	2

Regelmogelijkheden
Uit de enquête blijkt dat de medewerkers zelf invloed hebben op het indelen van hun werkzaamheden. Daarentegen lijken ze minder instemming te hebben met betrekking tot beslissingen over hun werkzaamheden en andere omstandigheden met betrekking tot hun werk. De functionele steun wordt bij de vakgroep Software Beheer beoordeeld als hoge risicofactor. Bij de vakgroep Test is wordt dit onderdeel niet als risico gescoord (zie tabel 6.5).

Tabel 6.5 Resultaten enquête regelmogelijkheden (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Regelmogelijkheden			
Autonomie werkzaamheden	2,10	2,15	2,14
Functionele steun	2,14	1,94	2,5
Meebeslissen	2,28	2,25	2,35

Individuele factoren
Uit dit onderdeel blijkt dat een groot deel van alle medewerkers niet goed om kan gaan met hoge werkdruk. Echter, blijkt dat ze hun werk en privé goed kunnen combineren. Hierdoor is ook dit geen risicofactor (zie tabel 6.6).

Tabel 6.6 Resultaten enquête individuele factoren (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Individuele factoren			
Ervaren stress	1,86	1,81	2
Werk-privé balans	1,77	1,8	1,71

Gezondheid
De gezondheid blijkt redelijk goed binnen beide vakgroepen. Toch zijn de eetgewoontes en het aantal keren dat de medewerkers sporten in de week niet positief. Ook vinden de medewerkers dat Organisatie X hier niet voldoende in stimuleert. Deze onderdelen zijn wel risicofactoren, maar zijn lastig aan te pakken. De reden hiervoor is dat de oplossing buiten de beïnvloedingssfeer van het werk ligt (zie tabel 6.7).

Tabel 6.7 Resultaten enquête gezondheid (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Gezondheid			
Ik krijg tenminste 5 dagen per week een half uur lichte beweging (bijvoorbeeld lopen)	1,76	1,8	1,53
Als ik in de ochtend opsta, dan voel ik mij uitgerust	2,20	2,15	2,24
Ik eet 250 gram groente en 2 stuks fruit per dag	2,72	2,68	2,74
Ik rook	1,32	1,37	1,26
Ik gebruik drugs	1,12	1,16	1,02
Ik drink meer dan 1.5 glas alcohol per dag	1,64	1,68	1,74
Ik sport tenminste 3 keer per week voor 20 minuten	2,92	2,8	3,19
Ik vind dat de RDW mij voldoende stimuleert om een gezonde levensstijl aan te nemen	2,8	2,68	2,96

Buffers
Bij het onderdeel buffers scoort de vakgroep Test op alle onderdelen neutraal, behalve bij het onderdeel sociale steun. Hier scoren zij heel positief, deze score kan dan ook benut worden als drijfveer. De andere onderdelen, zoals in tabel 6.8 te zien is, zijn scoren bij de vakgroep Software Beheer ook als neutraal. Behalve bij de leer- en ontwikkelmogelijkheden en de waardering die deze medewerkers ontvangen voor hun werk. Dit zijn bij deze groep ook risicofactoren (zie tabel 6.8).

Tabel 6.8 Resultaten enquête buffers (zie volledige resultaten in bijlage VIIa en bijlage VIIc voor toelichting op de tabel)

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N = 25)	(N = 19)	(N = 6)
Buffers			
Sociale steun	1,56	1,44	1,86
Leer- en ontwikkelmogelijkheden	2	1,87	2,33
Mogelijkheid tot rusten	1,6	1,5	1,85
Waardering	2,04	1,89	2,43
Motivatie	1,72	1,67	1,86

Overig
Er zijn ook een aantal andere open vragen toegevoegd. Uit de overige open vragen is geen relevante informatie voor het onderzoek naar voren gekomen. Bij de vraag over andere oorzaken voor werkstress is geantwoord met 'nee' en bij overige informatie is vooral inhoudelijk feedback op de enquête gegeven of ook geantwoord met 'nee'. Deze inhoudelijke feedback is deels al meegenomen in het onderzoek en zal ook verder meegenomen worden tijdens het onderzoek, zodat het onderzoek het beste aansluit bij de vakgroep. Zo bleek hier wel uit de Agile werken voor de medewerkers een belangrijke verandering is. Dit wordt dan ook meegenomen in de diepte-interviews.

Conclusie
Uit de resultaten bleek dat de grootste indicator van werkstress de mentale druk was binnen beide teams. Een andere belangrijke oorzaak was ook het plannen van werkzaamheden. Bovendien blijkt ook het werken in een drukke werkomgeving een belangrijke indicator. Bij de vakgroep Test blijkt de sociale steun een goede drijfveer. Terwijl functionele steun bij de vakgroep Software Beheer als andere belangrijke indicator van werkstress naar voren komt uit de enquête. Dit zijn dan ook de onderdelen waar de diepte-interviews op gebaseerd worden (zie volledige topiclijsten in bijlage VIII).

6.1.2. Interviews

De interviews zijn gehouden met acht medewerkers uit de vakgroep Test en twee uit de vakgroep Software Beheer. Ook zijn de vakgroep managers geïnterviewd. De volledige topiclijsten voor deze interviews zijn terug te vinden in bijlage VIII. Hieronder worden de besproken onderdelen voor beide teams uitgewerkt. Ook worden indien van toepassing de verschillen tussen beide teams beschreven.

Omgeving (kantoortuinen met flexwerkplekken)
Het merendeel van de respondenten benoemd dat werkstress deels beïnvloed wordt door de werkomgeving. Vrijwel alle respondenten ervaren dit als een verstoring en raken hierdoor afgeleid. Toch zien een aantal van de medewerkers de voordelen van de kantoortuinen in (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

De organisatie biedt verschillende mogelijkheden, zodat medewerkers met de verstoringen om leren of kunnen gaan. Een deel van de medewerkers geeft aan hier ook gebruik van te maken. Ook geeft een deel aan dat ze niet weten of alle collega's op de hoogte zijn van de mogelijkheden. Bovendien geven ze aan zich deels verplicht te voelen om samen te zitten met het serviceteam. Hierdoor kunnen zij zich soms slecht concentreren. Een ander probleem is dat er weinig werkplekken zijn, waardoor sommige collega's lastig samen kunnen werken. Ook zijn er flexwerkplekken, maar zien medewerkers hun werkplek nog als hun eigen werkplek. Uit de interviews blijkt het belangrijkste ontwikkelpunt, dan ook het aanspreken van collega's op hun gedrag is. Uit de interviews blijkt ook dat een groot deel van de ICT'ers het lastig vindt om hun collega's aan te spreken op gedrag (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Toch wordt het niet benutten van de flexplekken niet benoemd in de interviews met de medewerkers van de vakgroep Software Beheer, toch is dit lastig vast te stellen. Dit komt omdat hier maar twee medewerkers zijn geïnterviewd. Ook wordt hier niet de positieve kant van de nieuwe opstelling benoemd. Wel blijkt uit het interview met de manager van de vakgroep dat de medewerkers hier niet over klagen. Wel heeft zij hierover

verschillende signalen vanuit de wandelgangen ontvangen. Ook zij denkt dat het voor het team lastig is om collega's aan te spreken op gedrag. Tot slot blijkt uit dat interviews dat niet alle acties met betrekking tot duurzame inzetbaarheid direct ondernomen worden (Respondent 11 & 12, Bijlage IX, 2018).

Planning
Het is vaak lastig om te plannen voor een tester, omdat een tester traditioneel als laatste aan bod komt in het werkproces. Hierdoor komt een tester weleens in de verdrukking. Toch gaan medewerkers hier op uiteenlopende wijze mee om. De veranderingen zijn voor de meeste testers positief, omdat ze hierdoor in kleinere delen werken en eerder aan bod komen. Bij de vakgroep Test komt hier ook naar voren dat sommige collega's niet mee kunnen komen in de werkzaamheden en dat het hierdoor lastiger wordt voor de collega's die wel mee kunnen komen in de snelle ontwikkelingen binnen ICT en de verandering binnen de organisatie. Sommige teamgenoten kunnen hierdoor werkzaamheden voor elkaar oppakken. Niet alle teams kunnen echter meedoen aan de nieuwe manier van werken. Hierdoor hebben zij soms veel en soms weinig werk, omdat het ook lastig is om in te schatten hoeveel werk er gaat zijn. Deze medewerkers zijn te specialistisch en kunnen niet ergens anders ingezet worden (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Binnen de vakgroep Software Beheer lopen de meningen sterk uiteen. De een vindt de veranderingen duidelijkheid scheppen over de werkzaamheden, terwijl de ander hier heel anders over denkt. De manager geeft aan dat sommige medewerkers het lastig vinden dat er nu inzicht is in hun taken. Met name de medewerkers die niet goed mee kunnen komen met de ontwikkelingen. Volgens de managers gaat het om ongeveer 15% van de medewerkers uit het team (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Mentaal
Uit de resultaten blijkt dat mentale druk bij vrijwel elke medewerker een rol speelt, maar dat de medewerkers van beide vakgroepen hier wel mee om kunnen gaan. Uit de interviews met medewerkers van Test blijkt dan ook dat een aantal ervaren dat het werk niet past als iemand daar niet mee om kan gaan. Ook blijkt bij beide teams dat dit te leren is door ervaring op te doen met het werk en met het ervaren van mentale druk. Dit blijkt dan ook op twee manieren te werken. Zo krijgen medewerkers meer kennis van hun werkzaamheden, hierdoor kost het werk minder tijd en leveren ze vaak ook betere kwaliteit. Het is dan ook van belang voor medewerkers dat ze zich na en tijdens het werk kunnen ontspannen als dit nodig is, omdat het werk mentaal veel vraagt. De tijdsdruk speelt hierbij een belangrijke rol met name in combinatie met de kwaliteit die behouden moet blijven (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Ook wordt door één medewerkers aangegeven dat het lastig is om bij te blijven met alle veranderingen in het vak. Dit werd bij het onderdeel planning ook al benoemd. Bij de vakgroep Software Beheer komt enkel het onderdeel ervaring opdoen aan bod. Door de manager van de vakgroep wordt dan ook aangegeven dat ze ervan uit gaat dat de medewerkers hier mee om kunnen gaan, omdat het werk anders niet goed past. Toch benoemt ze ook hier opnieuw de veranderingen binnen het werkveld, omdat deze hier een grote invloed op uitoefenen. Dit kan ook gevolgen hebben voor de medewerkers van de afdeling (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Functionele steun
Het onderdeel functionele steun is alleen getest bij de vakgroep Software Beheer, omdat dit onderdeel alleen bij deze groep negatief naar voren kwam. Allereerst blijkt dat de medewerkers tevreden zijn over hun nieuwe vakgroep manager. Toch blijkt dat een deel van deze medewerkers te maken heeft met of autoritaire collega's of een minder goede relatie met de scrum master. Dit leidt er niet toe dat de medewerkers hun mening niet durven te geven. Maar leidt wel tot frustratie, (werk)stress en minder werkplezier. Medewerkers houden elkaar wel in de gaten en kunnen alles met elkaar bespreken. De vakgroep manager kan dit eigenlijk alleen maar beamen en geeft aan dat er meer medewerkers zijn met een verstoorde relatie. Dit was ook het geval met de vorige vakgroep manager, maar dit speelt niet meer (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Werkstress bij Organisatie X
De meeste medewerkers geven aan goede ervaringen te hebben met de begeleiding van Organisatie X als het gaat om werkstress. Zo ondersteunen ook collega's elkaar hierin en proberen op elkaar te letten. Toch zijn niet alle medewerkers zeker of er daadwerkelijk concrete acties ondernomen worden als een probleem aangekaart wordt. Ook wordt aangegeven dat medewerkers zelf acties moeten ondernemen om de mogelijkheden te krijgen. De vakgroep manager van Software Beheer geeft aan dat werkstress serieus genomen wordt, maar geeft ook aan dat medewerkers hier zelf wel echt verantwoordelijk voor zijn. Het is voor de vakgroep manager lastig om dit te signaleren, omdat deze niet meedraait in de werksituatie. Ook collega's, scrum masters en product owners zien hierop toe. Toch blijkt dat er vaak te laat iets gedaan wordt met werkstress. Preventie is volgens medewerkers en

managers dan ook iets waar meer aandacht voor moet komen. Wel wordt aangegeven dat het lastig is om het onderwerp bespreekbaar te maken (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Veranderingen ORGANISATIE X
De meningen over de veranderingen met betrekking tot het Agile en Scrum werken lopen erg uiteen. Wel geven ook de medewerkers die hier positief tegenover staan aan dat er nog veel moet gebeuren. Een aantal teams lopen een aantal jaar voor op andere teams, omdat zij al eerder gestart zijn. Ook blijkt dat medewerkers ervaren dat zijzelf of anderen niet goed mee kunnen komen met de veranderingen. Zo geeft ook een medewerker aan dat de verandering niet succesvol zijn, als niet alle medewerkers mee willen werken. De vakgroep manager van Software Beheer is het met de meeste medewerkers eens en verwacht ook dat de veranderingen tijd nodig hebben. Ook verwacht de manager dat een aantal medewerkers hier extra ondersteuning bij nodig hebben. Dit gebeurt deels met behulp van SPP en gesprekken met de scrum masters en product owners (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Eigen inbreng
De eigen inbreng is persoonsgebonden en zal hieronder beschreven worden. Het is lastig om hier conclusies uit te trekken. Persoonlijke factoren worden dan ook niet meegenomen. Toch kwamen een aantal onderdelen vaker naar voren. Zo bleek dat de medewerkers denken dat de persoonlijke kant steeds belangrijker wordt en dat hier aandacht voor moet komen. Ook bleek dat er meer aandacht besteed moet worden aan de begeleiding tijdens de veranderingen (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Conclusie
Kortom, betekent dit dat de ontwikkeling van medewerkers belangrijker zou kunnen worden. Op deze manier kunnen medewerkers elkaar makkelijker aanspreken op gedrag en dingen makkelijker bespreken. Het allerbelangrijkste lijkt hier dat alles bespreekbaar gemaakt moet worden. Ook moet de communicatie tussen het management en de medewerkers beter worden door echt alles te bespreken. Op deze manier zal er meer begrip ontstaan tussen beide partijen. Bovendien dient er aandacht besteed worden aan de medewerkers die niet mee kunnen komen in de verandering. Dit is ook van belang voor de medewerkers die hier wel toe in staat zijn, omdat zij hierdoor extra druk ervaren (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

6.2. Preventie werkstress
In de interviews is ingegaan op welke mogelijkheden er eventueel zijn om bepaalde indicatoren te verminderen of benutten. De onderdelen die hieronder naar voren komen, zijn gebaseerd op de resultaten uit de enquête, zoals hierboven beschreven is in paragraaf 6.1.

Sociale steun
Deze vraag is alleen gesteld tijdens de interviews met de vakgroep Test, omdat dit onderdeel alleen daar positief scoort. De medewerkers zijn het hier met elkaar eens: er heerst een open sfeer binnen de teams en vakgroep. Bovendien is het voor medewerkers mogelijk om alles te bespreken met de leidinggevende of HR. Medewerkers houden elkaar ook in de gaten op een positieve manier en letten op elkaar. Hier moet wel rekening gehouden worden met het feit dat collega's het lastig vinden om elkaar op gedrag en persoonlijke zaken aan te spreken (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Energie
Uit de resultaten blijkt dat de meeste medewerkers energie krijgen van het leveren van goed werk, het uitwerken en bezig zijn met complexe taken. Ook blijkt voor medewerkers het samenwerken en samen behalen van opdrachten belangrijk (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Trots
Uit de resultaten blijkt dat medewerkers trots zijn op de resultaten die ze leveren en hun bijdrage aan prodcuten. Ook maakt het de medewerkers trots als de klant tevreden is met het geleverde werk. Bovendien zijn de medewerkers van Test en Software Beheer trots om voor Organisatie X te werken. Enkel bij de Vakgroep Test vinden ze ook de waardering belangrijk. Uit de interviews bleek dat dit deels kwam door het feit dat Test niet altijd even serieus genomen werd en dat dit met de korte termijn door Agile ook weer minder het geval wordt (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Opgaan in werk
De meeste medewerkers van de Vakgroep Test gaan op in hun werk wanneer ze bezig zijn met complexe en uitdagende opdrachten. Bij de vakgroep Software Beheer, lijkt deze motivatie minder vanuit het werk zelf te komen. Hier lijkt het meer om de specifieke situaties te gaan (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Bevlogenheid
Uit de bovenstaande resultaten blijkt dat resultaten behalen, met name samen, een belangrijke rol spelen bij het creëren van bevlogenheid. Ook het uitvoeren van complexe uitdagingen is hierbij belangrijk. De manager van de vakgroep Software Beheer verwacht ook dat samenwerken en elkaar leren kennen erg belangrijk is. Op deze manier kunnen medewerkers elkaar benutten en elkaar inspireren. Om de bevlogenheid te creëren is ook een goed voorbeeld aangedragen. Binnen een serviceteam mogen medewerkers elke maand een keer een eigen project oppakken. Dit project moet nuttig zijn voor het werk, maar mag alles zijn. Ook mogen de medewerkers zelf bepalen met wie ze dit uitvoeren. Deze manier van werken geeft energie en laat mensen met verschillende talenten bij elkaar komen en samenwerken (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Overig
Uit de interviews blijkt dat sommige medewerkers moeite hebben om elkaar aan te spreken op gedrag of het bespreken van persoonlijke zaken. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van werk. Een respondent geeft dan ook aan dat de medewerkers een assertiviteitstraining zouden kunnen gebruiken. Hij zou dit zelf verplichten, zodat de medewerkers die dit nodig hebben hier ook gebruik van maken. Ook blijkt uit de interviews dat de planning door het Agile werken effectiever wordt, maar dat nog niet alle medewerkers hierin mee willen of kunnen. Dit leidt tot meer druk onder de andere collega's. Daarom wordt hier ook aangegeven dat het belangrijk is om de medewerkers de tijd te geven om te wennen en ze anders te begeleiden. Ook blijkt ontspanning hierbij belangrijk. Hier worden ook yoga en meditatie als voorbeelden genoemd (Respondenten, Bijlage IX, 2018).

Bovendien blijkt het belangrijk dat collega's elkaar ondersteunen en elkaar in de gaten houden. Binnen de organisatie moet er gezorgd worden dat bepaalde onderwerpen nog beter bespreekbaar worden (zoals werkstress, maar ook andere persoonlijkere onderwerpen). Ook voor de medewerkers die dit minder snel vanuit zichzelf zouden oppakken. De relatie binnen de verschillende vakgroepen kan op de langere termijn ook minder goed worden, doordat je elkaar steeds hoort. Voor de goede samenwerking is het ook belangrijk om de relaties te behouden. Met betrekking tot werkstress en andere mogelijkheden dient beter gecommuniceerd te worden. Niet iedereen is op de hoogte van de mogelijkheden binnen Organisatie X. De manager van Software Beheer denkt dat veel persoonlijke aandacht nodig is, zodat alle medewerkers hierin op maat kunnen worden ondersteund. Het allerbelangrijkste is dat het onderwerp bespreekbaar wordt. Dan wordt het ook dan makkelijker om andere zaken op te pakken (Respondenten, Bijlage IX, 2018). Bovendien blijkt uit de interviews dat de medewerkers zelf weinig verantwoordelijkheid nemen en de oplossingen zoeken vanuit het management.

7. Conclusies
In dit hoofdstuk worden de conclusies op basis van de resultaten beschreven. Ook wordt er teruggeblikt op de huidige situatie en het theoretisch kader. Met als doel dat er antwoord gegeven wordt op de hoofdvraag.

7.1. Huidige situatie
Uit het vooronderzoek blijkt dat de vakgroep Test en vakgroep Software Beheer veel veranderingen hebben doorgemaakt per 1 januari 2018. Hierdoor ontstaat er in sommige gevallen werkstress. Binnen de vakgroep Test speelt werkstress op het moment geen grote rol, terwijl dit bij de vakgroep Software Beheer wel het geval is. Ook blijkt dat Organisatie X veel mogelijkheden biedt ter preventie van werkstress, maar deze worden vaak door het middenmanagement en de medewerkers niet opgepakt. Dit komt vaak voort uit het feit dat het management andere prioriteiten heeft, maar ook dat het voor managers een onderwerp is dat lastig bespreekbaar is.

Voor medewerkers van Organisatie X wordt het nemen van eigen regie steeds belangrijker, toch blijkt uit de interviews dat medewerkers nog erg opzoek zijn naar oplossingen vanuit het management. Uit de situatieschets blijkt dan ook dat medewerkers dit gewend zijn. Bovendien is het belangrijk om te bedenken dat het MT de beslissingen neemt en HR adviseert. Uit de interviews blijkt ook dat medewerkers niet altijd het gevoel hebben dat ze gehoord worden binnen Organisatie X. Dit komt dan ook overeen met de resultaten. Daarentegen bleek uit de interviews dat medewerkers werkstress een lastig onderwerp vinden om te bespreken, terwijl dit maar deels uit het vooronderzoek bleek. Enkel HR-medewerkers hadden dit van tevoren al verwacht.

Het doel van dit onderzoek is om ervoor te zorgen dat de preventie van werkstress belangrijker gevonden wordt en opgepakt wordt, zodat de werkstress binnen beide teams niet toeneemt. Om het doel te behalen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

"Wat kan Organisatie X implementeren ter preventie van werk gerelateerde stress bij de vakgroepen van ICT Business Diensten?"

7.2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader kwam naar voren dat stress van persoonlijk karater is. Bij stress is het met name belangrijk om de balans te vinden, zodat stress op een positieve manier benut kan worden. Uit het theoretisch kader blijkt dat vrijwel alles werkstress kan veroorzaken en dat bevlogenheid werkstress tegen kan gaan. Daarom is er niet alleen onderzoek gedaan naar wat werkstress veroorzaakt, maar ook wat medewerkers bevlogen maakt. Zodat op deze manier de werkstress verminderd kan worden. Bovendien blijkt uit het theoretisch kader dat coaching en mindfulness werkstress kunnen verminderen. Ook bleek dat bevlogenheid gecreëerd kan worden door de medewerkers te ondersteunen, maar door ze ook vrijheid te geven. Ook kan het uitspreken van waardering, het vervolgens ervaren van meer optimisme en tot slot het samen opstellen en behalen van nieuwe doelen leiden tot bevlogenheid. Toch blijkt ook uit theorie dat persoonlijke aanpak met betrekking tot werkstress heel belangrijk is, omdat het ervaren ervan voor iedereen anders is. Dit blijkt ook uit de resultaten.

Uit de theorie van Wiezer et al. (2012) blijkt ook dat recente organisatieverandering tot werkstress kan leiden. Bovendien zijn er andere indicatoren van werkstress getoetst in de enquête. Ook lijkt er een samenhang tussen de werkervaring en de mate waarin iemand gezond leeft. Toch is deze samenhang lastig aan te pakken, buiten de mogelijkheden die Organisatie X momenteel al biedt. Uit het theoretisch kader kwam naar voren dat het lastig is om de juiste werk-privé balans te verkrijgen en behouden. Uit de resultaten bleek echter dat dit bij Organisatie X geen rol speelt. Ook wordt er in de theorieën vanuit gegaan dat het een onderwerp is, dat makkelijk te bespreken is, terwijl dit niet het geval is. Daarom is het doorbreken van het taboe de belangrijkste prioriteit. De andere stappen zullen daar vanzelf uit voortvloeien. Ook is het in dit geval belangrijk om werkstress vanuit de positieve kant (bevlogenheid) te benaderen. Dit is binnen Organisatie X erg belangrijk en kan bijdragen aan de gewenste cultuurverandering.

7.3. Data verzameling

Om een enquête uit te zetten zijn er tijdens het vooronderzoek vijf medewerkers geïnterviewd. Zij hadden allemaal een eigen visie op het vraagstuk, zodat het onderzoek aan zou sluiten bij de doelgroep. Uit de analyse blijkt dat de resultaten van beide teams van elkaar verschillen. Zo blijkt dat de vakgroep Test het werk over het algemeen positiever beoordeelt, dan de vakgroep Software beheer. Dit blijkt ook uit vrijwel alle onderdelen uit de enquête. Op basis hiervan zijn de vier opvallendste scores gehanteerd voor de topiclijsten voor de interviews.

7.4. Verschillen

Voor de vakgroepen zijn verschillende topiclijsten opgesteld.

Voor de vakgroep Software Beheer zijn dit de werkomgeving, de mate waarin het werk te plannen is, de mentale druk en de functionele steun. Bij dit team zijn het onderdelen met een negatieve score, omdat er geen hele positieve score uit de enquête naar voren kwam. Functionele steun kwam alleen negatief naar voren bij de vakgroep Software Beheer. Hier bleek dat een aantal medewerkers te maken hebben met een verstoorde arbeidsrelatie.

Voor de vakgroep Test zijn werkstress indicatoren: de werkomgeving, de mate waarin het werk te plannen is, de mentale druk en de sociale steun. Bij dit team zijn de eerste drie onderdelen met een negatieve score. De laatste score is een positief onderdeel en is hierdoor ook toegevoegd aan de vragenlijst. Sociale steun kwam alleen bij de vakgroep Test als positief naar voren. Alle medewerkers en de manager waren het dan ook met elkaar eens dat er een zeer open sfeer hangt binnen de vakgroep, maar niet over persoonlijke zaken.

7.5. Overeenkomsten

De resultaten omtrent de werkomgeving, mate waarin werk te plannen is en de mentale druk komen met elkaar overeen, maar zijn verder minder relevant en hebben geen directe prioriteit. De oorzaak hiervan is dat allereerst de onderlinge communicatie verbeterd dient te worden. Dit blijkt dan ook uit de huidige situatie waarin beschreven wordt dat medewerkers en managers het lastig vinden om het onderwerp bespreekbaar te maken. Het wordt ook steeds belangrijker om meer op mensen te focussen en minder op resultaten, toch vinden veel medewerkers dit nog lastig.

Hierdoor is het binnen Organisatie X ook belangrijk om ook te focussen op bevlogenheid. De medewerkers vinden dit een makkelijker onderwerp om met elkaar te bespreken en zal dus makkelijker aanslaan. Toch is het van belang om ook onderwerpen als werkstress bespreekbaar te maken. Zo blijkt uit de resultaten dat zowel managers als medewerkers dit graag willen, maar het beiden lastig vinden om dit op te pakken. Toch wordt er door collega's onderling wel op elkaar gelet, maar vaak is het in dit soort gevallen al te laat. Medewerkers moeten in staat zijn om dit zelf aan te durven geven. Het is dus ook belangrijk dat medewerkers meer eigen regie nemen. Dit komt overeen met de doelstellingen van HR.

Bovendien zijn de medewerkers niet altijd even tevreden over de kantoortuinen, toch doen ze niks wanneer gevraagd wordt dit zelf op te pakken. Het is dan ook hier belangrijk dat medewerkers eigen regie gaan nemen. Medewerkers hebben dan ook niet altijd het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. Ook was dit tot voor kort niet nodig, want Organisatie X regelde alles. Om deze zijn ze het dus ook niet gewend.

7.6. Eindconclusie

De organisatie biedt veel mogelijkheden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, toch wordt dit in de praktijk nog niet altijd uitgevoerd. Dit heeft ermee te maken dat de communicatie (met name met betrekking tot gevoelens) binnen Organisatie X als lastig wordt ervaren. Hierdoor is het binnen de organisatie ook lastig om werkstress te bespreken. Bovendien wordt de menselijke kant in het werk steeds belangrijker. Dit heeft deels met de nieuwe manier van werken te maken, toch kunnen en willen nog niet alle medewerkers hierin mee. Dit leidt tot extra druk bij de andere medewerkers en is deels ook de oorzaak van het feit dat medewerkers de veranderingen niet als iets positiefs ervaren. Een ander belangrijk onderdeel is het creëren van meer tevredenheid over kantoortuinen. Tot slot moet er ook nog meer persoonlijke aandacht voor werkstress ontstaan, zodat alle individuele gevallen de nodige aandacht krijgen.

Concreet kan dit omgezet worden in vijf aanbevelingen ter preventie van werkstress*:

1. Werkstress bespreekbaar maken
2. Creëren van bevlogenheid
3. Persoonlijke aandacht
4. Duidelijkere communicatie over gevoelens richting collega's
5. Tevredenheid creëren over kantoortuinen

* De doelstellingen staat in volgorde van belangrijkheid

Al deze doelstellingen dienen bij te dragen aan een cultuur waar onderwerpen als werkstress bespreekbaar zijn. In deze cultuur is het belangrijk om samen te werken en samen te leren. Dit moet in eerste instantie vanuit het management en de medewerkers opgepakt worden, maar het is belangrijk dat dit later ook zelfstandig opgepakt wordt door de medewerkers. Door dit aan te pakken, zal er meer aandacht komen voor de preventie van werkstress. Ook kan hierdoor de cultuur ontstaat waarin medewerkers van elkaar leren. Dit is dan ook de eerste stap, want anders kunnen de andere doelstellingen ook niet behaald worden.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces. Hierna wordt ook gereflecteerd op de kwaliteit van het onderzoek.

Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek heb ik verschillende respondenten gesproken met inzicht in HR, de vakgroep Software Beheer of de vakgroep Test. Al deze partijen konden mij een goed beeld geven van de oorzaken van werkstress binnen de teams. Van deze interviews heb ik gespreksverslagen gemaakt. Toch hadden deze uitgewerkt kunnen worden in een analyse schema om op deze manier makkelijk de verbanden te achterhalen.

Deskresearch

Met betrekking tot werkstress zijn allereerst definities gezocht. Ook andere begrippen die invloed hebben op werkstress, zijn beschreven in het onderzoek. Deze definities zijn de basis van het verdere onderzoek. Werkstress is een erg breed onderwerp en er is dus veel over te vinden. Zo was het lastig om een selectie te maken van de juiste theorieën. Deze theorieën konden ook pas echt geselecteerd worden tijdens een later stadium van het onderzoek. Tijdens het vooronderzoek werd deels al duidelijk wat er binnen de organisatie speelt, toch wordt pas echt duidelijk wat er speelt als er conclusies getrokken worden. Dit maakt het soms lastig om het onderwerp niet te breed te maken. Om dit te voorkomen heb ik relatief snel een enquête uitgezet. Hieruit zou blijken welke componenten verder belicht zouden worden tijdens het onderzoek. De twee modellen waar het onderzoek op gebaseerd is, sluiten goed aan bij Organisatie X en de vakgroepen. Ook is positief aan het JD-R model dat werkstress vanuit een positieve kant benaderd wordt (Bakker et al., 1999 in Schaufeli & Bakker, 2013). Terwijl het model van Wiezer et al. (2012) veel inzicht geven in de oorzaken van werkstress. Samen gaven deze modellen dus alle nodige input voor het opzetten van het onderzoek.

Fieldresearch
Binnen de organisatie is het lastig om medewerkers mee te laten werken aan een onderzoek, hierdoor werd het ingewikkeld om meer dan alleen een enquête uit te zetten en interviews te houden. De reden hiervoor is dat er al veel onderzoek gedaan wordt binnen de organisatie.

Enquête
De enquête is opgesteld voor Organisatie X en is gebaseerd op het theoretisch kader. De vragen zijn met name gebaseerd op het model van Wiezer et al. (2012). De enquête is uitgezet binnen de vakgroep Test. De enquêtes is door meer dan 60% van de medewerkers ingevuld. Dit aantal heb ik verkregen door mijn onderzoek allereerst tijdens een bijeenkomst te pitchen. Daarna heb ik het onderzoek nogmaals besproken bij de vakgroep. Vervolgens heb ik een aankondiging, de enquête zelf en een herinnering gestuurd. Ook heb ik de enquête drie weken open laten staan. Toch zou ik in het vervolg de enquête minder lang open laten staan, omdat er de laatste week weinig resultaten waren en ook een aantal medewerkers dit bewust vlak voor de deadline invulden. Bij de vakgroep Software Beheer is de enquête ingevuld door iets meer dan 20% van de medewerkers. Deze doelgroep bestaat uit zes medewerkers en is dan ook niet representatief voor de gehele doelgroep. Dit is vergroot door de managers ook bij het onderzoek te betrekken. De managers verwachten dat deze de deelnemende doelgroep redelijk overeenkomt met de gehele doelgroep. Ook blijkt dat het ene team negatiever is dan het andere, toch komen de uitkomsten over het algemeen overeen. De vragen zijn zelf opgesteld. Dit is minder betrouwbaar, dan een gevalideerde vragenlijst. Toch is deze vragenlijst wel gebaseerd op theorieën en is er inhoudelijk gekeken naar gevalideerde vragenlijsten.

Interview
De interviews zijn gebaseerd op de resultaten uit de enquête en gesprekken met respondenten. Deze interviews zijn vervolgens op een dag gehouden. Door goede toelichtingen te geven per onderdeel, wisten de medewerkers wat er van hen verwacht werd per topic. Ook zijn er enkel open en niet-suggestieve vragen gesteld. Op deze manier wordt een accuraat beeld geschetst. Een nadeel van het onderzoek is dat er maar tien interviews gehouden zijn met medewerkers en twee met de managers. Een ander nadeel is toch dat bleek dat een interview van een half uur soms lastig haalbaar is. Uiteindelijk is dit wel gelukt en zijn ook alle belangrijke onderdelen aan bod gekomen. Toch hebben de medewerkers ook de tijd gekregen om hun eigen mening te kunnen geven. De tijdsbewaking gedurende de interviews was goed. Ook is er goed doorgevraagd en zijn gegevens niet zomaar aangenomen. Op deze manier kon ook het achterliggende gevoel ontdekt worden in plaats van alleen de feiten benoemd te zien worden. Dit bleek lastig bij ICT'ers. Zij praten liever over feiten, dan persoonlijke zaken. Ook zijn er tijdens de interviews vrijwel alleen mannen geinterviewd. Uit het theoretisch kader blijkt dat mannen en vrouwen anders omgaan met stress. Het kan dus zijn dat dit een minder representatief beeld schetst.

Resultaten
Uit de resultaten tussen de medewerkers onderling kwamen soms verschillen tevoorschijn met betrekking tot zaken omtrent collega's. Deze verschillen zijn te onderbouwen, omdat het merendeel van de geïnterviewden niet met elkaar, maar met anderen samenwerkt. Dit geldt ook voor de resultaten uit het interview met de vakgroep manager, waarbij hij alleen zijn vakgroep bespreekt. Toch komen de meeste resultaten met elkaar overeen binnen de twee verschillende doelgroepen. Wel blijkt de ene vakgroep gemiddeld minder tevreden dan de andere vakgroep. Dit lijkt dan weer samen te hangen met de mate waarin medewerkers werkstress ervaren. Dit kan ook onderbouwd worden met behulp van het JD-R model (Bakker et al., 1999 in Schaufeli & Bakker, 2013). Dit model sluit dan ook aan de tweede aanbeveling om bevlogenheid te creëren. De eerste aanbeveling omtrent het doorbreken van het taboe sluit aan bij het model van Wiezer et al. (2012). Het doorbreken sluit aan bij het feit dat sociale steun - in de vorm van begrip tonen voor elkaar - ook belangrijk is. Ook blijk uit het vooronderzoek dat het lastig is voor managers om dit onderwerp bespreekbaar te maken (Respondent 1, Bijlage V, 2018). De derde aanbeveling omtrent persoonlijke aandacht komt ook overeen met het model van Wiezer et al (2012). Dit model beschrijft dat werkdruk voor een groot deel beïnvloed wordt door individuele factoren. De vierde aanbeveling met betrekking tot het creëren van betere onderlinge communicatie, kan ook vallen onder de buffers uit het model van Wiezer et al. (2012). De laatste aanbeveling wordt beïnvloed door de werkcontext uit het model van Wiezer et al. (2012). Dat dit in deze mate overeenkomt wordt deels veroorzaakt, doordat het onderzoek gebaseerd is op deze modellen. Het meest opvallende resultaat is dat de communicatie tussen medewerkers en managers niet altijd soepel verloopt en dat bepaalde onderwerpen niet goed besproken kunnen worden binnen Organisatie X.

Toevoegen team
Allereerst kostte het ongeveer vier tot vijf weken om een team te vinden voor het onderzoek, maar dit leidde niet tot oponthoud. In die periode werd er toch vooral deskresearch uitgevoerd. Toch maakte dit het af en toe complex om het onderzoek concreet te maken. Toen de enquête uit stond en ingevuld was wilde in week acht

een ander team deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor moesten nog een aantal aanpassingen gedaan worden in het onderzoek. Wel kon de enquête direct ook bij het team uitgezet worden. Het team kon dus makkelijk in het onderzoek meegenomen worden.

Doelgroep
Door de relatief kleine doelgroep zijn de aanbevelingen erg concreet voor het team en daarom goed toepasbaar binnen de vakgroepen. Dit is dan ook een goed onderdeel van dit onderzoek. Binnen Organisatie X zijn de cultuurverschillen erg groot. Dit maakt het lastig om bepaalde vraagstukken op te pakken binnen de organisatie.

Vervolgonderzoek
Tijdens het vervolgonderzoek zouden de onderdelen die nu het hoogst scoorden de meeste aandacht moeten krijgen, maar ook de andere onderdelen van het model van Wiezer et al. (2012), omdat de oorzaken altijd kunnen veranderen. Ook zouden de interviews net iets langer kunnen duren dan een half uur. Een half uur gaat vrij snel, waardoor de interviewer zich soms moet haasten om het interview op tijd af te ronden. Toch is het maar de vraag of dit binnen Organisatie X mogelijk is, omdat het lastig is om tijd vrij te maken door medewerkers. Een ander belangrijk punt van aandacht is dat de doelgroep van de vakgroep Software Beheer groter zou moeten zijn om een goede vergelijking tussen de twee teams te kunnen maken. Op basis van de resultaten (door de beperkte doelgroep) valt hier weinig te zeggen over de verschillen tussen de twee teams. Dit is in dit onderzoek opgevangen door ook de managers van beide vakgroepen te interviewen over dezelfde onderwerpen. Zij hebben namelijk een beeld bij het hele team. Belangrijk voor zowel Organisatie X als andere organisaties is dat werkstress nog altijd een taboe is. Het is dus ook belangrijk om eerst te achterhalen of dit nog het geval is, voordat andere stappen ondernomen worden.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven op basis van de bevindingen in het onderzoek.

9.1. Duidelijkere onderlinge communicatie met betrekking tot werkstress preventie

Binnen de organisatie dient er meer gecommuniceerd te worden over lastige onderwerpen zoals werkstress. Er blijkt namelijk dat medewerkers wel geïnteresseerd zijn, maar vaak niet op de hoogte van de mogelijkheden (zie mogelijkheden in huidige situatie). Om werkstress op het pakken is het allereerst belangrijk om het onderwerp bespreekbaar te maken. Deze aanbeveling heeft dan ook de meeste prioriteit, omdat de laatste drie aanbevelingen zonder deze aanbeveling geen toegevoegde waarde hebben.

1. Bespreekbaar maken

Een heel belangrijk onderdeel bij deze aanbeveling is dan ook om ervoor te zorgen dat werkstress niet langer een taboe op het onderwerp werkstress heerst. Door het onderwerp bespreekbaar te maken zal er meer aandacht voor ontstaan. Uit de interviews blijkt dan ook dat medewerkers het prettig vinden als er aandacht is voor het onderwerp, toch vinden ze het vaak lastig om dit te bespreken. Dit geldt ook voor managers. Door hier aandacht aan te besteden en het onderwerp te bespreken, zal dit verbeteren. Op de langere termijn is dan ook het doel dat dit initiatief steeds meer vanuit de medewerkers zelf komt. Dit kan met behulp van verschillende onderdelen.

1.1. Cultuurverandering

Hier kan het creëren van een open cultuur, waarbij persoonlijke onderwerpen besproken kunnen worden aan bijdragen. Ook is het van belang dat medewerkers van elkaar kunnen leren en zelf verantwoordelijkheid nemen. De concrete invulling van deze verandering kan gedaan worden met de medewerkers. HR kan hierin ondersteunen door dit proces te begeleiden. Tijdens het uitvoeren van deze aanbeveling kunnen ook de aanbevelingen omtrent bevlogenheid uitgevoerd worden (zie aanbeveling 2.1 en 2.2). De gewenste cultuur is een lerende organisatie (zie bijlage X voor toelichting op de lerende organisatie, hier worden ook richtlijnen beschreven). Deze cultuur sluit ook aan bij de snelle ICT-ontwikkelingen. Door van elkaar te leren en te blijven ontwikkelen, blijft de organisatie bij. Momenteel is de organisatie erg hiërarchisch. Dit is lastig aan te passen. Toch is het van belang dat de managers en medewerkers ervoor zorgen dat er een lerende organisatie ontstaat. Dit betekent dat onderwerpen bespreekbaar gemaakt worden, maar ook dat er meer gecommuniceerd kan worden tussen managers en medewerkers. Ook wanneer bepaalde dingen niet opgepakt worden. Deze verantwoordelijkheid ligt bij beide partijen. Alleen door anders tegenover de verandering aan te kijken, zal dit tot succes leiden. Daarom is het belangrijk dat iedereen hierbij betrokken wordt en de verantwoordelijkheid neemt. Dit is mogelijk door de nieuwe open cultuur en door het feit dat medewerkers en managers het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Deze cultuur kan succesvol worden, omdat medewerkers elkaar nu ook al helpen. Op deze manier zal voor medewerkers ook duidelijk worden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun werkplezier. Dit kan ook bijdragen aan bijvoorbeeld het oppakken van een gezondere leefstijl.

1.2. Bespreekbaar maken binnen de vakgroepen

Het kan nuttig zijn om dit te bespreken tijdens de vakgroep overleggen. Uit interviews blijkt dat managers en medewerkers het onderwerp beide graag zouden bespreken, maar dat het onderwerp lastig bespreekbaar blijkt te zijn. HR kan managers en medewerkers hier ondersteuning in bieden, door met ze in gesprek te gaan. Hierna ligt de verantwoordelijkheid met name bij de medewerker zelf, maar ook nog bij de managers en collega's. Bovendien kan het nuttig zijn om het bespreken van werkstress binnen de vakgroepen als vast agenda punt op te stellen. Door het onderwerp bespreekbaarder te maken, zal het taboe erop veOrganisatie Xijnen. Op deze manier wil een medewerker hier wellicht ook eerder iets over kwijt in welke vorm dan ook.

1.3. Toevoegen aan functioneringscyclus

Ook tijdens persoonlijke gesprekken met medewerkers en de vakgroep manager zou werkstress besproken kunnen worden, dit onderwerp kan toegevoegd worden in de functioneringscyclus. Op deze manier zullen managers en medewerkers hier eerder tijd aan besteden. Zo blijkt namelijk ook dat het voor het management een lastig onderwerp is om te bespreken. Als het vast is, wordt het onderwerp besproken en het taboe mogelijk verbroken. De HR-adviseur kan voorbeeldvragen opstellen. Tijdens het functioneringsgesprek kunnen zowel de manager als de medewerker onderwerpen aandragen.

9.2. Creëren van bevlogenheid

2. *Het creëren van bevlogenheid*

Werkstress kan verminderd worden door bevlogenheid te creëren, zo bleek uit de situatieschets dat de bevlogenheid momenteel relatief laag is. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers samenwerken, complexe taken en het leveren van goede resultaten het meeste energie geeft. Ook blijkt uit theorieën dat bevlogenheid 'besmettelijk' is. Door bevlogenheid te creëren kan de werkstress ook verminderen. Binnen Organisatie X blijkt een positieve benadering vaak beter te werken, dan een negatieve (Respondent 4, Bijlage V, 2018). Deze aanbevelingen kan dus ook de vorige ondersteunen en heeft hierdoor grote prioriteit. Voor deze aanbeveling is een kleine cultuurverandering echter al wel van belang (zie aanbeveling 1.1).

2.1. Eigen inbreng

Uit de interviews bleek dat er een team was dat elke maand zelf mocht bepalen welke werkzaamheden ze op pakten (en met wie), zolang het werk gerelateerd was. Dit gaf de medewerker van dat team erg veel energie. Door dit bij alle serviceteams te implementeren, kunnen de verschillende teams met elkaar samenwerken. Op deze manier kunnen medewerkers talenten benutten, efficiënt werken en plezier halen uit hun werk. Aan het eind van zo'n dag dienen de resultaten besproken worden en kan de Product Owner ook sturing geven. Goede initiatieven kunnen verder opgepakt en uitgewerkt worden. Uit theorie blijkt dan ook dat medewerkers bevlogen raken door vrijheid te krijgen en vervolgens ook begeleid te worden. Deze aanpak sluit hier dus bij aan. Hier hoeft HR geen ondersteuning bij te bieden, omdat dit beter opgepakt kan worden door een persoon met meer vakinhoudelijk kennis. Het is belangrijk dat dit steeds meer geleid wordt door de medewerkers.

2.2. Serviceteams bijeenkomst

Bij de theorie over het creëren van bevlogenheid kunnen de volgende stappen ondernomen worden:
Het uitspreken van waardering, het vervolgens ervaren van meer optimisme en tot slot het samen opstellen en behalen van nieuwe doelen.

Dit kan met behulp van een maandelijkse bijeenkomst van de serviceteams. De medewerkers van het serviceteam dienen te reflecteren op de afgelopen weken met behulp van intervisie. Ook dient hier concreet gekeken te worden naar de 'eigen' ontwikkelde producten. De goede resultaten kunnen door de manager en/of collega's besproken worden. De medewerkers die hier hun bijdrage aan hebben geleverd krijgen waardering van hun leidinggevende of collega's. Door dit steeds te herhalen zal er meer optimisme binnen de teams staan. Hierdoor zullen de resultaten verbeteren en kunnen nieuwe doelen opgesteld en behaald worden. Op deze manier kan het Agile werken ook beter gaan werken. Deze manier zal bijdragen aan betere relaties binnen het team. Deze bijeenkomsten kunnen aan het eind van de vorige aanbeveling plaatsvinden. HR kan managers hier ondersteuning in bieden door in gesprek te gaan. Ook kan HR de medewerkers ondersteunen en trainingen aanbieden. Aan het einde van deze dag zal dan ook afgesloten worden met een borrel. Op deze manier zullen de collega's een band met elkaar opbouwen en onderhouden. Ook tussen de verschillende serviceteams.

9.3. Duidelijkere communicatie tussen collega's

3. *Benutten talenten*

Binnen het werkveld worden communicatieve vaardigheden steeds belangrijker, terwijl het aan de andere kant van belang is dat medewerkers steeds technischer worden. De veranderingen binnen ICT gaan momenteel erg snel. Uit de interviews blijkt dat nog niet alle ICT'ers hier goed mee om kunnen gaan. Sommigen hebben hier

ondersteuning bij nodig. Door medewerkers aan elkaar te koppelen met tegenovergestelde talenten kunnen ze elkaars talenten benutten. Op deze manier leren medewerkers van elkaar en krijgen ze ook waardering voor elkaars kwaliteiten. HR kan hier ondersteuning bieden en zorgen dat de managers goed kunnen reflecteren met de medewerkers.

Aan elke medewerker kan een andere medewerker gekoppeld worden. Deze twee collega's zijn gelijk aan elkaar en zijn dus allebei coaches. Het is belangrijk om de term coach te hanteren, omdat de ene kwaliteit niet 'beter' is dan de andere kwaliteit. Deze medewerkers hoeven niet altijd binnen hetzelfde serviceteam te werken, maar kunnen ook medewerkers zijn uit andere serviceteams. De medewerkers kunnen elkaar opzoeken als ze ergens hulp bij nodig hebben. Deze aanbeveling sluit aan, omdat het Organisatie X-medewerkers meer eigen regie laat krijgen. Ook voelen de medewerkers zich op deze manier eerder gewaardeerd en ook dit kan bijdragen aan werkstress vermindering. Tot slot sluit dit ook aan op de eerste aanbeveling (zie aanbeveling 1.1).

9.4. Persoonlijke aanpak

4. *Persoonlijke aandacht*

Uit het model van Wiezer et al. (2012) is gebleken dat werkstress veel verschillende oorzaken kan hebben en dat deze ook vaak persoonlijk zijn. Daarom is het van belang dat er ook persoonlijke aandacht voor medewerkers komt. Het is van belang dat de vakgroep manager of een coach tijd heeft om medewerkers persoonlijke aandacht te geven. Dit blijkt ook uit de interviews met zowel de managers als medewerkers. Op deze manier kan de manager samen met de medewerkers naar een oplossing zoeken. Ook kan HR ondersteuning bieden aan de managers.

9.5. Tevredenheid creëren over kantoortuinen

5. *Negatieve houding ten aanzien van kantoortuinen omzetten*

Een groot deel van de medewerkers heeft een negatieve houding ten aanzien van de kantoortuinen. Door bepaalde hulpmiddelen te bieden, kan deze houding veranderen. Als dit bij een aantal collega's verandert, kan dit zich verspreiden binnen de rest van ICT.

5.1. Training of Coaching

Uit de resultaten blijkt dat het nuttig is als collega's elkaar durven aan te spreken op gedrag. Dit kan al veel onderlinge ergernis tegengaan. Dit blijkt vaak lastig en hierdoor ervaren ze extra geluidsoverlast. Hier zouden de medewerkers trainingen of coaching voor kunnen krijgen gericht op assertiviteit. Op deze manier kunnen de medewerkers wellicht beter omgaan met de kantoortuinen. Het is hierbij belangrijk dat de collega's van alle serviceteams elkaar beter leren kennen. Op deze manier wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken op gedrag. Ook kan hierdoor de sfeer beter worden binnen een afdeling. Op deze manier zal het minder storend zijn. Bovendien zullen situaties hierdoor minder snel escaleren. HR kan hier mogelijkheden voor bieden en deze ook duidelijk terugkoppelen aan de managers, zodat zij hiervan op de hoogte zijn.

5.2. Mindfulness

Het is belangrijk dat medewerkers zich kunnen ontspannen en zich kunnen afsluiten van de werkomgeving. Daar kan mindfulness aan bijdragen, zoals beschreven in het theoretisch kader. Ook blijkt dit uit de interviews. Het kan bevorderlijk zijn als de organisatie meer aandacht besteedt aan de ontspanning. Een alternatief hiervoor is de oefening 'ademhaling'. Deze oefening duurt drie minuten en kan makkelijk binnen een werkdag uitgevoerd worden. Ook is het een mogelijkheid om de medewerkers die hier interesse in hebben een langere cursus aan te bieden. Door bij te houden of medewerkers verandering ervaren, kan bijgehouden worden of het positief effect heeft. Op deze manier leidt mindfulness ook tot meetbare resultaten. Ook blijkt uit interviews dat een aantal medewerkers hiervoor open staan. HR kan de managers ondersteunen om dit aan te bieden. De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers.

5.3. *Doorgaan met Arbo-aanpassingen*

De organisatie heeft een Arborapport liggen met aanpassingen aan de kantoortuinen, zodat de kantoortuinen meer demping van het geluid hebben en de werkomgeving rustiger wordt. Voor het eind van 2018 dient er bij elke verdieping een aanpassing gedaan te zijn. Uit de interviews blijkt dan ook dat medewerkers soms het gevoel hebben dat de organisatie niets doet met hun opmerkingen. HR kan hierop toezien, zodat de veranderingen daadwerkelijk doorgevoerd worden.

Alle aanbevelingen kosten tijd en geld, maar zijn zo opgesteld. Dat deze alle tijdens werktijd kunnen worden uitgevoerd, dit is binnen Organisatie X erg belangrijk. Er wordt vrijwel niet overgewerkt. Medewerkers hebben een negen tot vijf mentaliteit. Ook zijn de meeste aanbevelingen zo opgesteld dat de medewerkers zelf regie nemen.

10. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. Zoals al eerder beschreven hebben de eerste twee aanbevelingen de hoogste prioriteit. Om deze reden worden alleen deze aanbevelingen beschreven in dit hoofdstuk beschreven, zodat hier allereerst de focus opgelegd kan worden. Op deze manier is de kans van slagen groter. Zoals eerder beschreven (zie hoofdstuk 9) is het creëren van bevlogenheid hierbij ook belangrijk. De andere aanbevelingen kunnen later concreet ingevuld worden.

10.1. Implementaties

Tabel 10.1 Bespreekbaar maken

	Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Waarom/extra info
	Voorleggen aan het MT dat werkstress een vast onderdeel kan worden tijdens vakgroep overleggen en functioneringsgesprekken. Ook dient het MT akkoord met de cultuurverandering.	HR-beleidsmedewerker	Juni 2018	Om dit vast te krijgen, dient dit voorgelegd worden aan het MT. Het MT kan overtuigd worden door de urgentie te benadrukken.
	Creëren urgentie	HR-beleidsmedewerkers/ onderzoeker	Juni & juli 2018	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Oprichten van leidende coalitie	HR-beleidsmedewerkers/ onderzoeker	Juli & augustus 2018	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Het creëren van een nieuwe visie	HR-beleidsmedewerkers/ onderzoeker	September tot oktober 2018	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Communiceren	Management en HR-adviseurs divisie ICT	Halverwege oktober 2018 tot oktober 2019	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering. Hier dienen medewerkers nogmaals de kans te krijgen om inbreng te geven. Ook met behulp van flyers kan dit gecommuniceerd worden.
	Het creëren van draagvlak	HR-beleidsmedewerkers/ onderzoeker	Oktober 2018 tot oktober 2019	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Korte termijn successen genereren	Medewerkers en manager	Oktober 2018 t/m april 2019	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Verder veranderen	HR-adviseurs divisie ICT	Mei 2019 t/m oktober 2019	Zie verdere toelichting in bijlage X en XI op het creëren van een stappenplan bij een cultuurverandering.
	Borgen van de veranderingen	HR-adviseurs divisie ICT	Juni 2019 t/m oktober 2019	Zie verdere toelichting in het communicatieplan (10.4). HR heeft overleg met de teams om te evalueren. Dit zal gedaan worden met behulp van de PDCA-cyclus (zie bijlage XII).
	Werkstress toevoegen als onderdeel aan het functioneringsgesprek	Manager en medewerker	Mei 2019 t/m oktober 2019	De verantwoordelijkheid van medewerkers is hierbij belangrijk. Dit komt overeen met de nieuwe strategie van Organisatie X en zal medewerkers ook meer motiveren.
	Werkstress toevoegen als agendapunt tijdens de vakgroep overleggen	Manager en medewerker	Mei t/m oktober 2019	De verantwoordelijkheid van medewerkers is hierbij belangrijk. Dit komt overeen met de nieuwe strategie van Organisatie X en zal medewerkers ook meer motiveren.
	Evalueren op het toevoegen aan het functioneringsgesprek en tijdens het vakgroep overleg.	HR-adviseur divisie ICT	Oktober 2019	HR heeft overleg met de teams om te evalueren. Dit zal gedaan worden met behulp van de PDCA-cyclus (zie bijlage XII).

Tabel 10.2 Bevlogenheid creëren

	Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Waarom/extra info
	Voorleggen aan MT dat serviceteams deze bijeenkomsten kunnen houden en dat ze een keer per maand eigen producten op kunnen pakken.	HR-beleidsmedewerkers	Juni 2019	Toestemming MT nodig. Ook hier kunnen ze overtuigd worden door de benadrukken hoe belangrijk wendbare medewerkers zijn voor Organisatie X.
	Managers inlichten over veranderingen	MT ORGANISATIE X	September 2019	Hier gaat even tijd overheen, omdat de organisatie momenteel al veel te maken heeft met veranderingen en ook hier nog aan moet wennen.
	Medewerkers inlichten over veranderingen	Managers	September 2019	Zie opmerking van hierboven. Het is ook nuttig om medewerkers erbij te betrekken.
	Bijeenkomsten organiseren en uitvoeren	Managers en medewerkers	Oktober 2019	Manager kan bijeenkomst organiseren en begeleiden. Dit dient steeds meer vanuit de medewerkers komen. Het is van belang dat de manager alleen begeleid en de medewerkers de intervisie zelfstandig uitvoeren.
	Kick-off van het oppakken van eigen opdrachten en daarna direct starten	Managers en medewerkers	Oktober 2019	Belangrijk dat medewerkers na introductie zelf teams en opdrachten introduceren
	Na tien weken op beide aanbevelingen evalueren	Managers en medewerkers	Halverwege december 2019	Reflecteren om te kijken of dingen nog op een andere manier opgepakt kunnen worden. Dit zal gedaan worden met behulp van de PDCA-cyclus (zie bijlage XII).

10.2. Draagvlak

De doelgroep kan betrokken worden bij het onderzoek, op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd. De aanbevelingen zijn aangeboden, maar de invulling kan door de medewerkers zelf bepaald worden. Op deze manier krijgen deze medewerkers meer autonomie en zullen ze waarschijnlijk eerder positief tegenover de veranderingen staan. Vervolgens zal er gereflecteerd worden, zodat de ideeën van medewerkers meegenomen worden. Op deze manier krijgen ze ook het gevoel dat er daadwerkelijk naar ze geluisterd wordt. Ook kan tijdens elke evaluatie met name de mening van de medewerkers meegenomen worden, omdat zij dagelijks met de werkzaamheden te maken hebben. Bovendien krijgen ze ook hierdoor het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. Voor medewerkers is het van belang dat de bevlogenheid van de medewerkers door 75% met hoog beoordeeld wordt over twee jaar. Bovendien is het belangrijk dat ook de directie en het management positief tegenover de veranderingen zullen staan, omdat zij toestemming geven en zich bezighouden met de uitvoering. Toch zal dit waarschijnlijk niet moeilijk zijn, omdat Organisatie X wendbare medewerkers wil hebben en dit als belangrijke prioriteit ziet. Deze aanbevelingen dragen hieraan bij. Het is dan ook belangrijk om dit te benadrukken. Voor de directie is het van belang dat over twee jaar de duurzame inzetbaarheid (wendbaarheid) van de medewerkers door 75% als bovengemiddeld tot hoog wordt beoordeeld.

10.3. Kosten – batenanalyse

Binnen Organisatie X zijn financiële kosten niet de eerste prioriteit. Bovendien kan er i.v.m. wetgeving geen inzicht gegeven worden in de salarissen van de medewerkers Daarom wordt er meer gefocust op de niet-financiële kosten en baten. Natuurlijk zijn aan de aanbevelingen loonkosten verbonden, maar deze zijn niet te verwerken in dit onderzoek. Daarom zullen de niet-financiële kosten hieronder beschreven worden. De kosten zijn tijd van medewerkers, managers en HR. Dit kan ook omgezet worden in loon, maar is voor Organisatie X dus minder relevant. Daarentegen is tijd bij Organisatie X erg belangrijk, omdat medewerkers voor alle uren betaald krijgen en eigenlijk vrijwel niet overwerken. Voor de managers kosten deze aanbevelingen ongeveer 10 uur per maand. Voor de medewerkers 8-10 uur per maand en voor HR 2 uur per maand. Bij de manager zal dit naar verloop van tijd ook minder tijd kosten, omdat de medewerkers dingen steeds zelfstandiger op zullen pakken. Het draagt bij aan de werkprocessen en kost dus relatief weinig tijd. Ook zal het op de langere termijn leiden tot een verbetering van de werkprocessen.

De eerste prioriteit bij Organisatie X is het behalen van bedrijfsresultaten, dit is dan ook belangrijk om mee te nemen. Baten van het onderzoek zijn: aandacht voor werkstress, overzicht in mogelijkheden en op de langere termijn minder werkstress. Dus minder verzuim door werkstress. Meer werkplezier en dus ook minder kosten. Ook zal er hierdoor een nieuwe cultuur ontstaan waarin medewerkers alles kunnen bespreken en op deze manier van elkaar kunnen leren. Hierdoor zullen de medewerkers op de langere termijn ook makkelijker mee kunnen

veranderen met de technologische ontwikkelingen. Hierdoor zal Organisatie X nog een aantrekkelijkere werkgever worden.

10.4. Communicatieplan

De doelgroep van het onderzoek zijn twee vakgroepen. Voor hun is het belangrijk om zo min mogelijk tijd te hoeven steken in de veranderingen. Ook is het voor hun van belang dat de aanbevelingen passend zijn en tot meer werkplezier leiden. Dit geldt ook voor de managers van het onderzoek. ICT'ers vinden het fijn om zelf dingen door te nemen, daarom zal de management summary met hen gedeeld worden. Vervolgens is er ook de mogelijkheid om vragen te stellen met betrekking tot het onderzoek. Toch zullen de concrete acties vaak toch persoonlijke besproken worden, zodat de medewerkers zelf invulling kunnen geven aan de acties. De uitwerking hiervan is terug te vinden in de bovenstaande tabellen.

De aanbevelingen zullen tijdens werktijd plaatsvinden. Dit is van belang, omdat medewerkers graag dezelfde werk-privé balans willen behouden zoals ze dit nu hebben. Uit de interviews is gebleken dat ze hier energie van krijgen. Binnen Organisatie X is er momenteel sprake van een koude organisatie (top-down benadering), toch wil Organisatie X een warme organisatie worden. Het is bij een warme organisatie belangrijk dat medewerkers meedenken bij veranderingen. Ook is de verandering een warme verandering, omdat er op dit moment geen directe noodzaak is. Toch wil de organisatie graag verbeteren en zorgen dat dit in de toekomst geen problemen op zal leveren. Als een organisatie warm is en een verandering ook dan is het van belang om te vernieuwen. Dit is een proces waarbij continu verbeterd dient te worden. Belangrijk is dat de medewerkers hierbij betrokken worden, zodat ze gemotiveerder raken (Ten Have et al., 1998; in Kleijn & Rorink, 2016). Om deze aanbevelingen succesvol te laten zijn dient er allereerst wel een cultuurverandering plaats te vinden, waarin alle zaken besproken kan worden. Een cultuurverandering is vaak lastig door te voeren. Toch zijn er wel een aantal handvaten om dit succesvol te laten verlopen. Heel belangrijk is hierbij de rol van de manager. Deze dient erachter te staan en zelf ook te veranderen. Ook zijn er een aantal componenten die een cultuurverandering kunnen opleveren. Dit zal worden beschreven in bijlage X. In bijlage XI wordt beschreven hoe een lerende organisatie kan ontstaan. Dit sluit ook goed aan bij de richting waar Organisatie X heen wil.

11. Literatuurlijst

Artevelde Hogeschool (z.j.). *WP meetinstrumenten* [afbeelding]. Geraadpleegd op 12 mei 2018 van https://www.arteveldehogeschool.be/elpa/ergotherapie/baps/wp_meetinstrumenten/wp-content/uploads/2015/03/ICF-bap.png

Bakker, A. B. (2002). *Bevlogen aan het werk: hoe Nederland haar energiebronnen kan creëren*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Bakker, A. B. (2009). *Bevlogen van Beroep: hoe Nederland haar energiebronnen kan creëren*. Utrecht: Universiteit Utrecht

CBS. (2005, 25 juli). Nederlandse bevolking steeds hoger opgeleid [statistiek]. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2005/30/nederlandse-bevolking-steeds-hoger-opgeleid

CBS. (2014, 18 december). AOW-leeftijd stijgt vanaf 2022 verder door koppeling aan levensduur [statistiek]. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/51/aow-leeftijd-stijgt-vanaf-2022-verder-door-koppeling-aan-levensduur

CBS. (2017, 14 februari). Werkgelegenheid blijft stijgen [statistiek]. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/07/werkgelegenheid-blijft-stijgen

Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). *Mindfulness-Based Stress Reduction for Stress Management in Healthy People: A Review and Meta-Analysis.* 10.1089=acm.2008.0495

Christis, J. (2017, 16 juni). *Werkstress en werkdruk [conferentiebijdrage]*. Geraadpleegd op 21 maart, van https://www.hbokennisbank.nl/resolve/sharekit_hhs/eyJoIjogIjVlMzk2MDg4ZmNjN2I0MzU3ZDc4MmJjMWNiMjFiYjlmMmI4OTM2NTIzZTc0YmVjZTY1ZDM5ODVlMjJkMjEzYzkiLCAidSI6ICJodHRwczovL3N1cmZzaGFyZWtpdC5ubC9kbC9oaHMvOTI4Y2QyNzUtZjJhNi00YWU1LWE1MzAtNDAyNDAxMzQwZDk5L2ZlNGRhMTE3LWQ5MDYtNDNmYi1iZWRhLTdkM2Q0M2RkZWZkMiJ9

Compernolle, T. (2006). *Stress: vriend en vijand* (11e ed.). Tielt: Lannoo.

Compernolle, T. (2014). *Ontketen je brein* (9e ed.). Tielt: Lannoo.

Defares, P. B. (1976). *Socialisatie, adaptie en stress*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.

Diekstra, R. F. W., Heus, de P., Schouten, M. H., & Houtman, I. L. D. (1994). *Werken onder druk*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.

Dongen van, T., & Vries de, P. (2017). *Hoelang ben jij nog houdbaar?*. Zaltbommel: Thema.

Dyer, W. (2012, 30 april). *Stress* [Facebookbericht]. Geraadpleegd op 20 mei 2018, van https://www.facebook.com/drwaynedyer/posts/10150782022891030

Grijns, C., & Rutten, L. (2013). *Mindfulness in de Jeugdzorg: Verslag en aanbevelingen op basis van het evaluatieonderzoek*. Utrecht: FCB.

Hoeffnagel, W. (2017,03 november). *Mismatch op ICT-arbeidsmarkt blijft bestaan* [artikel]. Opgevraagd op 17 april 2018, van https://dutchitchannel.nl/573357/aantal-werkloze-ict-rsquo-ers-is-met-gedaald.html

Hoogendijk, W., & Rek de, W. (2017). *Het grote verhaal over stress: van big bang tot burn-out* (1e. ed.). Geraadpleegd van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=lang_nl&id=NhYbDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=stress+oorsprong&ots=V4OXg2K12N&sig=xL9pRod_Q31m7SHs-uAOeOz3jEs#v=onepage&q=stress%20oorsprong&f=false

Horen, van J. (2013). *Grip op werkstress. Mindfulness ontstresst maatschappelijk werkers.* Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/291772/398-1308-1-PB.pdf?sequence=2

Kleijn, H & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson.

Kompier, M.A.J. & Houtman, I.L.D. (1995) Stressreactie. In P.G.W. Smulders en J.M.J. op de Weegh, *Arbeid en gezondheid: risicofactoren.* Utrecht: LEMMA. –III

Ligthart, A. (2013). *BRAVO! Lang zullen we werken: Een onderzoek naar de relatie tussen leefstijlgedragingen en individuele werkprestatie: wat is de rol van bevlogenheid?* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Marcelissen, F., Schlatmann, M., & Madsen, A. (1988). *Werkstress, voorkomen en bestrijden. Een inventarisatie van activiteiten in het Nederlandse bedrijfsleven*. Den Haag: SZ&W.

Pol, van der G. M. (2013). *Coachen als professie* (2e ed.). Amsterdam: Boom.

ORGANISATIE X. (z.j. a). *Missie, Visie en Strategie* [website organisatie]. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van
https://www.Organisatie X.nl/over-Organisatie X/organisatie/missie-visie-en-strategie

ORGANISATIE X. (z.j. b). *Historie* [website organisatie]. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van
https://www.Organisatie X.nl/over-Organisatie X/organisatie/historie-Organisatie X

ORGANISATIE X. (z.j. c). *Werken bij Organisatie X* [website organisatie]. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van
https://www.Organisatie X.nl/over-Organisatie X/organisatie/werken-bij-de-Organisatie X

ORGANISATIE X. (z.j. d). *Organogram* [intranet]. Geraadpleegd op 7 februari 2018.

ORGANISATIE X. (z.j. e). *Locaties* [intranet]. Geraadpleegd op 7 februari 2018.

ORGANISATIE X. (2017). *PMO [*intranet]. Geraadpleegd op 7 februari 2018.

Rhenen, van W., & Visser, T. (2011). *Vertaling van de theorie van ontwikkeling naar de praktijk: Winst door Bevlogenheid.* Praxis, 2011(2), 87-93. Opgevraagd op 8 maart 2018, van
https://www.werkenergieanalyse.nl/inc/media/inhoud/downloads/winst_door_bevlogenheid.pdf

Rijksoverheid. (2014, 13 mei). Vierjarige aanpak van beroepsrisico nummer 1 werkstress [artikel]. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/05/13/vierjarige-aanpak-van-beroepsrisico-nummer-1-werkstress

RIVM. (2014). *Stand van zaken griep [statistiek]*. Geraadpleegd op 20 mei 2018 van
https://www.rivm.nl/Onderwerpen/G/Griep/Surveillance/Stand_van_zaken_griep

Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.

Schaufeli, W., & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e ed.). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schelvis, R., Bakhuys Roozeboom, M., Kraker de, H., Wiezer, N., & Joling, C. (2012). *Meer bevlogenheid, minder stress: beter bedrijfsresultaat*. Kluwermanagement, 2012 (juli/augustus), 34-37. Geraadpleegd van http://managementartikelen.nl/wp-content/uploads/ME2012-04-07-Meer-bevlogenheid-minder-stress-beter-bedrijfsresultaat.pdf

SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties:* Sociaal – Economische Raad.

SKB. (2018, 13 februari). Burn-out klachten jongeren stijgend probleem [Artikel]. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van https://skb.nl/nl/nieuws/burn-out-klachten-jongeren-stijgendprobleem.html?utm_medium=email&utm_campaign=SKB%20 Nieuwsbrief%20%20Burnout%20klachten%20jongeren%20stijgend%20probleem&utm_content=SKB %20Nieuwsbrief%20%20Burnout%20klachten%20jongeren%20stijgend%20probleem+CID_a7e96f81

62a7e3149227796d33840418&utm_source=Mailing%20%20More&utm_term=Burn-out%20klachten%20jongeren

Smit, A. (2007, 20 maart). *Hoe kom je van stress af?* Intermediair.

TNO. (2014). *Werkdruk wegwijzer[sheet]*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf

TNO. (2015). *Werkstress, burn-out & verzuim in cijfers [sheet]*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid:f4a04a8b-7870-4323-900d-a2e4086abb7a/

TNO. (2017*). Factsheet week van de werkstress 2017[sheet]*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/factsheets/factsheet-werkstress

TNO. (2018, 13 februari). *Burn-out klachten jongeren stijgend probleem* [Forumpost]. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van https://time.tno.nl/nl/artikelen/wat-kun-je-doen-tegen-werkstress/

Toolshero. (z.j.). *PDCA-cyclus Deming [model]*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/

Toolshero. (z.j.). *Vijf disciplines van Segne [model]*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van https://www.toolshero.nl/management-modellen/vijf-disciplines-van-senge/

Verandermanagement (z.j.). *Organisatieverandering model de 8 stappen van Kotter [model* . Geraadpleegd op 22 mei 2018, van https://veranderingsmanagement.wordpress.com/2014/01/23/organisatieverandering-model-de-8-stappen-van-kotter/

Voedingscentrum. (z.j. a). Alcohol [artikel]. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van http://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/alcohol.aspx

Voedingscentrum. (z.j. b). Gezond eten met de schijf van vijf [artikel]. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van http://www.voedingscentrum.nl/nl/gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf.aspx

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys- Roozeboom, M. (2012). Rapport werkdruk. Opgevraagd op 8 februari 2018, van https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport _r12_10877.pdf

Zee, van der K. (2007). *Persoonlijkheid, werkstress en gezondheid* (2e ed.). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

7smodel (z.j.). *7s-model* [model]. Geraadpleegd op 12 mei 2018 van http://7smodel.nl/

12. Bijlagen

Bijlage I – Enquêtevragen

Algemeen

1. Wat is je geslacht?
   a. Man 1
   b. Vrouw 2

2. Wat is je leeftijd?
   a. 20 tot 30 1
   b. 30 tot 40 2
   c. 40 tot 50 3
   d. 50 of ouder 4

3. Hoelang ben je werkzaam binnen Organisatie X?
   a. 0 tot 5 jaar 1
   b. 5 tot 10 jaar 2
   c. 10 tot 15 jaar 3
   d. Meer dan 15 jaar 4

4. Hoelang ben je werkzaam binnen deze functie?
   a. 0 tot 5 jaar 1
   b. 5 tot 10 jaar 2
   c. 10 tot 15 jaar 3
   d. Meer dan 15 jaar 4

5. Ben je een interne of externe medewerker?
   a. Intern 1
   b. Extern 2

Oorzaken

Stress

Stress algemeen

6. Waar denk je aan bij stress?.
   Tekst vak voor open vraag.

7. Ik weet wat stress bij mij veroorzaakt.
   a. Altijd 1
   b. Vaak 2
   c. Soms 3
   d. Nooit 4

8. Ik weet wat stress met mij doet.
   a. Altijd 1
   b. Vaak 2
   c. Soms 3
   d. Nooit 4

9. **Stress heeft een negatieve invloed op mij.**
   a. Altijd 4
   b. Vaak 3
   c. Soms 2
   d. Nooit 1

10. Ik weet hoe ik om moet gaan met stress.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3

d. Nooit 4

Stress door werk

11. **Ik ervaar stress door werk.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

12. **Ik ervaar als ik thuis ben stress door werk.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

Algemeen werk

13. Ik ben tevreden met mijn werk.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

14. Ik weet zeker dat ik hier over een jaar nog werk.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

15. Ik kan makkelijk nieuw werk vinden, als ik opzoek zou gaan.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

16. Bij afwezigheid van collega's wordt tijdig vervanging gezocht.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

17. Ik denk dat ik dit werk kan volhouden tot aan mijn pensioen.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Werkcontext

Duidelijkheid over taak

18. Ik weet wat er in mijn functie van mij wordt verwacht
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

19. Ik weet wat ik van mijn collega's mag verwachten.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Omgeving

20. Mijn werkplek is een rustige omgeving.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

21. Wanneer ik mezelf moet concentreren, heb ik hier voldoende gelegenheid toe.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Duidelijkheid over taak

22. Ik weet wat mijn verantwoordelijkheden zijn, maar ook waarvoor ik niet verantwoordelijk ben.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Communicatie

23. Ik word op de hoogte gehouden van de veranderingen binnen Organisatie X.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Feedback op functioneren

24. Ik krijg feedback over mijn functioneren.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

25. Ik weet hoe mijn leidinggevende over mijn prestaties denkt.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Planbaarheid werkzaamheden

26. Ik kan in de ochtend een goede inschatting maken over het verloop van mijn werkdag.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

27. **Ik krijg te maken met onverwachte werkzaamheden gedurende mijn werkdag.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

Werkinhoud

Werkhoeveelheid en tempo

28. **Ik werk onder tijdsdruk.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

29. **Mijn werkzaamheden zijn complex.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

30. **Ik heb moeite met de werkdruk[1].**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

31. Mijn werkzaamheden zijn voldoende afwisselend.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

32. **Mijn werkzaamheden zijn te afwisselend.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

33. **Ik heb te maken deadlines in mijn werk.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

34. **Ik heb in mijn werk te maken met emotionele belasting.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

35. **Ik heb mijn collega's nodig om mijn werkzaamheden uit te voeren.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

Mentale belasting

36. **Ik moet continue mijn aandacht bij mijn werk houden.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

37. **Ik moet erg accuraat zijn om mijn werk goed uit te kunnen voeren.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

[1] Werkdruk is *"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".*

38. **Er zitten veel eisen aan de kwaliteit van mijn werk.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

Werkhoeveelheid en tempo

39. **Ik maak overuren, omdat ik mijn werk anders niet afkrijg.**

a.	Altijd	4
b.	Vaak	3
c.	Soms	2
d.	Nooit	1

Regelmogelijkheden

Autonomie werkzaamheden

40. In mijn werk heb ik autonomie[2].

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

41. Ik heb invloed op mijn werktempo.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

42. Ik kan de inhoud van mijn werk zelf bepalen.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

Functionele steun

43. Bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden kan ik om hulp vragen bij mijn leidinggevende.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

44. Bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden kan ik om hulp vragen bij mijn collega's.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

Meebeslissen

45. Ik kan meebeslissen als er strategische keuzes gemaakt worden binnen Organisatie X.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2
c.	Soms	3
d.	Nooit	4

46. Ik mag zelf beslissingen nemen over mijn werkzaamheden.

a.	Altijd	1
b.	Vaak	2

[2] Autonomie is de mate waarin een medewerker zelf beslissingen mag maken.

c. Soms 3
d. Nooit 4

Individuele factoren

Ervaren stress

47. Ik beschik over voldoende kennis om mijn werk zelfstandig uit te voeren.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

48. Ik kan goed omgaan met een hoge werkdruk[3].
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

49. **Ik ervaar fysieke klachten na een werkdag.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

50. Ik beschik over de juiste competenties[4] om mijn werk goed uit te voeren.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

51. Wanneer ik stress ervaar, kan ik toch mijn werk goed blijven doen.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Werk en privé

52. **Ik vind het lastig om mijn werk en privé te combineren.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

53. **Ik check mijn werk e-mail buiten mijn werkuren.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

54. **Ik vind het moeilijk om te ontspannen aan het eind van een werkdag.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

---

[3] Werkdruk is *"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".*

[4] Competenties zijn de vaardigheden waarover je beschikt, om je werk goed uit te kunnen voeren.

Gezondheid

55. Ik krijg tenminste 5 dagen per week een half uur lichte beweging (bijvoorbeeld lopen).
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

56. Als ik in de ochtend opsta, dan voel ik mij uitgerust.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

57. . Ik eet 250 gram groente en 2 stuks fruit per dag.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

58. **Ik rook.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

59. **Ik gebruik drugs.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

60. **Ik drink meer dan 1.5 glas alcohol per dag.**
    a. Altijd 4
    b. Vaak 3
    c. Soms 2
    d. Nooit 1

61. Ik sport tenminste 3 keer per week voor 20 minuten
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

62. Ik vind dat Organisatie X mij voldoende stimuleert om een gezonde levensstijl aan te nemen.
    a. Altijd 1
    b. Vaak 2
    c. Soms 3
    d. Nooit 4

Buffers[5]

Buffers

Sociale steun

63. Ik heb een goede relatie met mijn collega's.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

[5] Buffers zijn factoren die werkstress kunnen verminderen.

64. Ik heb een goede relatie met mijn leidinggevende.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

65. Ik voel me thuis bij Organisatie X.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

66. Ik kan mijn mening geven bij mijn collega's.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

67. Ik kan mijn mening geven bij mijn leidinggevende.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

Leer- en ontwikkelmogelijkheden

68. Binnen mijn functie kan ik mij ontwikkelen.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

69. Ik krijg mogelijkheden om te leren en ontwikkelen buiten mijn werkzaamheden om.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

70. Er is voldoende bijscholing om de veranderingen in het werk bij te houden.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

Mogelijkheid tot rusten

71. Ik kan even pauzeren wanneer ik daaraan toe ben.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

Waardering

72. Ik word voldoende gewaardeerd voor het werk dat ik lever.
    a. Altijd
    b. Vaak
    c. Soms
    d. Nooit

Motivatie

73. Ik ben trots om bij ORGANISATIE X te werken.

a. Altijd
b. Vaak
c. Soms
d. Nooit

Open vragen

74. Zijn er voor jou nog andere factoren die werkstress veroorzaken?
    Tekst vak voor open vraag.

75. Heb je nog andere opmerkingen?
    Tekst vak voor open vraag.

Bedankt voor het invullen van de enquête!

NOTES bij enquête:

In de enquête zijn geen salarisschalen opgenomen i.v.m. wet- en regelgeving. Ook is hier geen inzicht in voor als afstudeer stagiair.

Ook zijn de medewerkers afkomstig uit twee teams. Deze medewerkers zijn verdeeld o.b.v. van hun naam omdat deze gegevens anoniem verwerkt zijn, is dit niet te achterhalen. Deze vraag is niet toegevoegd, omdat het tweede team pas toegevoegd is toen de enquête al uitstond. Om deze reden konden vragen niet meer aangepast, of toegevoegd worden. De dikgedrukte stellingen zijn negatieve stellingen. Deze zijn dan ook omgerekend, zoals te zien in hoofdstuk 5.

De kleuren zijn toegevoegd voor de uitwerking (het clusteren) van de enquête.

Bijlage II – E-mail aankondiging enquête

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage III – E-mail ter begeleiding van enquête

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage IV – E-mail ter herinnering van enquête

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage V – Gespreksverslag vooronderzoek

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage VI – Overzicht conceptuele modellen werkstress
In deze bijlage wordt het totaaloverzicht van de gevonden modellen beschreven. Ook worden kort de kernmerken van het model beschreven, zodat de opzet van het onderzoek duidelijk is. Deze modellen zijn te vinden in tabel VI.

Tabel VI Modellen werkstress

Model	Jaar	Door	Kenmerken
Person-Environment Fit model	1964	ISR	Bestaat uit de combinatie van de persoon en de omgeving (French 1981 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Demand-Control Model	1979	Karasek	Bestaat uit de taakeisen en regelmogelijkheden (Karasek, 1979 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Demand-Control-Support Model	1988	Johnson & Hall	Bestaat uit de taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun (Johnson & Hall, 1988 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Vitaminemodel	1987; 2007	Warr	Bestaat uit vier elementen: effecten van omgevingskenmerken op de mentale gezondheid; categorisering van omgevingsfactoren in een aantal typen; multidimensionaliteit van het welbevinden; wisselwerking tussen persoon en omgeving (Warr, 1987; 2007 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Effort-Reward Imbalance Model	1986; 1996	Siegrist et al.	Gericht op het sociale uitwisselingsproces (Siegrist et al., 1986; 2001 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Job Demands-Resources Model	1999; 2001	Bakker et al.	Samenhang tussen taakeisen en energiebronnen staat hier centraal (Bakker et al., 1999; 2001 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Demand-Induced Strain Compensation Model	2003; 2006	De Jonge & Doormann	Het DISC-model is onder te verdelen in taakeisen, hulpbronnen en herstel (De Jonge & Doormann, 2003; 2006 in Schaufeli & Bakker, 2013).
Werkdruk model TNO	2012	Wiezer et al.	Binnen deze theorie staan taakeisen, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers centraal (Wiezer et al., 2012).

Bijlage VIIa – Resultaten enquête
Resultaten

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage VIIb – Resultaten enquête Open vragen

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage VIIc– Resultaten enquête kort

Determinanten werkdruk	Totaal	Vakgroep Test	Vakgroep Software Beheer
	(N=25)	(N=19)	(N=6)
Stress			
Stress algemeen	2,12	2,13	2,11
Stress op werk	1,82	1,72	2,07
Werk algemeen			
Werk tevredenheid	2,10	2	2,37
Werkcontext			
Duidelijkheid over taak	1,85	1,83	1,88
Omgeving	2,38	2,31	2,57
Communicatie	1,88	1,78	2,14
Feedback op functioneren	2,06	1,97	2,27
Planbaarheid werkzaamheden	2,54	2,44	2,79
Werkinhoud			
Werkhoeveelheid en tempo	2,27	2,25	2,3
Mentale belasting	3,17	3,24	3
Emotionele belasting	1,96	1,94	2
Regelmogelijkheden			
Autonomie werkzaamheden	2,10	2,15	2,14
Functionele steun	2,14	1,94	2,5
Meebeslissen	2,28	2,25	2,35
Individuele factoren			
Ervaren stress	1,86	1,81	2
Werk-privé balans	1,77	1,8	1,71
Gezondheid			
Leefstijl	2,06	2,08	2,13
Buffers			
Sociale steun	1,56	1,44	1,86
Leer- en ontwikkelmogelijkheden	2	1,87	2,33
Mogelijkheid tot rusten	1,6	1,5	1,85
Waardering	2,04	1,89	2,43
Motivatie	1,72	1,67	1,86

NOTE: Op de groene scores wordt gescoord onder de 1,5 en kan ingezet worden als drijfveer. De witte vlakken liggen tussen de 1,6 en de 2,2 en zijn geen risico, maar ook geen drijfveer. De oranje scores liggen tussen de 2,3 en 2,4 en kunnen gezien worden als mogelijk risico. De rode score zijn vanaf 2,6 tot hoger en kunnen gezien worden hoge risico factoren. Deze getallen zijn ingeschaald op basis van de helft van het totaal.

In de linker tabel is de gemiddelde scores van alle medewerkers terug te vinden. In de middelste tabel is de gemiddelde scores van de vakgroep Test terug te vinden. Tot slot zijn in de rechter tabel de gemiddelde scores van de vakgroep Software Beheer te vinden.

Bijlage VIII – Topiclijsten interviews

Topiclijst interview medewerkers vakgroep Test
Stressoren

1. Algemene kennis over stress
    - Waar komt het door als jij werkstress ervaart?
    - Wat doet de organisatie in jouw ogen aan stresspreventie?
    - Wat zou je willen leren met betrekking tot stress in de werkomgeving?

2. Omgeving
    - Hoe ervaar jij dit?
    - Wat zou hier anders aan kunnen?

3. Planbaarheid
    - Hoe ervaar jij dit?
    - Wanneer heb jij hier last van?
    - Wat zou er anders kunnen?

4. Mentaal
    - Hoe ervaar jij dit?
    - Wat doet dit met je?
    - Wat zou hier anders aan kunnen?

Energiebronnen

5. Sociale steun
    - Wat maakt dat je veel sociale steun krijgt binnen het team?
    - Hoe zou dat benut kunnen worden?

Bevlogenheid

6. Waardoor krijg jij energie op je werk?
7. Wat maakt jou trots op je werk?
8. Wanneer ga jij helemaal op in je werk?

Overig

9. Wat zou er gedaan kunnen worden om de werkstress te verminderen?
10. Wordt werkstress serieus genomen door Organisatie X?
    - Waar merk je dit aan?
    - Door wie?
11. Hoe staan medewerkers tegenover de veranderingen?
12. Zijn er nog andere dingen die benoemd moeten worden?

Topiclijst interview medewerkers vakgroep Software Beheer
Stressoren

1. Algemene tevredenheid over werk
    a. Waar komt het door als jij werkstress ervaart?
    b. Hoe ervaar je dit?
    c. Wat maakt dat je wel of niet tevreden bent over je werk?
    d. Wat zou dit kunnen oplossen/ kunnen verbeteren?

2. Omgeving
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat zou hier anders aan kunnen?

3. Planbaarheid!
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wanneer heb jij hier last van?
    c. Wat zou er anders kunnen?

4. Mentaal
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat doet dit met je?
    c. Wat zou hier anders aan kunnen?

5. Functionele steun
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat doet dit met je?
    c. Wat zou hier anders aan kunnen?

Bevlogenheid

6. Waardoor krijg jij energie op je werk?
7. Wat maakt jou trots op je werk?
8. Wanneer ga jij helemaal op in je werk?

Overig

9. Wat zou er gedaan kunnen worden om de werkstress te verminderen?
10. Wordt werkstress serieus genomen door Organisatie X?
    a. Waar merk je dit aan?
    b. Door wie?
11. Hoe staan medewerkers tegenover de veranderingen?
12. Zijn er nog andere dingen die benoemd moeten worden?

Topiclijst interview manager vakgroep Test
Stressoren

1. Werkomgeving omgeving
    - Hoe ervaar jij dit?
    - Wat zou hier anders aan kunnen?

2. Planbaarheid
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wanneer heb jij hier last van?
    c. Wat zou er anders kunnen?

3. Mentaal
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat doet dit met je?
    c. Wat zou hier anders aan kunnen?

Energiebronnen

4. Sociale steun
    a. Wat maakt dat je veel sociale steun krijgt binnen het team?
    b. Hoe zou dat benut kunnen worden?

Bevlogenheid

5. Wanneer heb je het idee dat medewerkers bevlogen raken in hun werk?

Overig

6. Wat zou er gedaan kunnen worden om de werkstress te verminderen?
7. Wordt werkstress serieus genomen door Organisatie X?
    a. Waar merk je dit aan?
    b. Door wie?
8. Hoe staan medewerkers tegenover de veranderingen?
9. Zijn er nog andere dingen die benoemd moeten worden?

Topiclijst interview manager vakgroep Software Beheer
Stressoren

1. Werkomgeving
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat zou hier anders aan kunnen?

2. Planbaarheid!
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wanneer heb jij hier last van?
    c. Wat zou er anders kunnen?

3. Mentaal
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat doet dit met je?
    c. Wat zou hier anders aan kunnen?

4. Functionele steun
    a. Hoe ervaar jij dit?
    b. Wat doet dit met je?
    c. Wat zou hier anders aan kunnen?

Bevlogenheid

5. Wanneer heb je het idee dat medewerkers bevlogen raken in hun werk?

Overig

6. Wat zou er gedaan kunnen worden om de werkstress te verminderen?
7. Wordt werkstress serieus genomen door Organisatie X?
    a. Waar merk je dit aan?
    b. Door wie?
8. Hoe staan medewerkers tegenover de veranderingen?
9. Zijn er nog andere dingen die benoemd moeten worden?

Bijlage IX – Analyse schema

I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.

Bijlage X – Stappenplan cultuurverandering

1. **Urgentiebesef creëren**

Allereerst is het van belang om urgentiebesef te creëren. Het urgentiebesef is nog niet hoog genoeg binnen Organisatie X, omdat er nog geen duidelijke voorbeelden zijn dat de organisatie onder werkstress lijdt. Bovendien wordt alles geregeld voor medewerkers, hierdoor voelen ook zij de urgentie niet om acties zelf op te pakken. Om dit te creëren, is het van belang dat er echt een zichtbare crisis plaatsvindt. Dit is lastig, omdat Organisatie X geen medewerkers onnodig wil laten rondlopen met burn-out klachten. Om deze reden is het van belang dat er meer inzicht komt in de risico's van werkstress. Uit de terugkoppeling van medewerkers en managers (naar aanleiding van dit onderzoek) blijkt dan ook dat aandacht voor het onderwerp belang is (zie figuur X). Het onderwerp dient dus meer besproken te worden.

2. **Leidende coalitie vormen**

Vervolgens is het van belang om een leidende coalitie te vormen. Allereerst speelt het management hierbij een belangrijke rol. Dit zal bij Organisatie X geen rol spelen, omdat de directie het onderwerp serieus neemt. Deskundigheid speelt ook een belangrijke rol, met name binnen Organisatie X, daarom is het ook belangrijk dat ook HR achter deze veranderingen staat. HR wil dit ook graag veranderen. Er zijn dus ook veel mensen met status binnen Organisatie X, die positief tegenover de veranderingen staan. Tot slot moet dit door het management en medewerkers uitgedragen worden. Om deze reden is het van belang om hen ook bij het proces te betrekken.

3. **Ontwikkelen visie en strategie**

Daarna moet een visie en strategie ontwikkeld worden. Hierin moet samenwerken centraal staan. Er kan een cultuur ontstaan waarbij medewerkers elkaar helpen en van elkaar kunnen leren. Dit lukt doordat medewerkers elkaar dan durven aanspreken op persoonlijke onderwerpen. Ook is het hierbij belangrijk dat medewerkers kritisch zijn op zichzelf en anderen. Het is dan ook belangrijk dat deze ontwikkeld worden met de medewerkers samen. Hierbij kan ook benadrukt worden dat bevlogenheid een mooie positieve benadering met betrekking tot werkstress preventie is. Dit kan ook omgezet worden in gedrag. Dit kan aangepast worden met behulp van het opstellen van kernwaarden. Binnen Organisatie X draait het hier dus om een open omgeving. Iets in de vorm van

Samen: We helpen elkaar. Steunen elkaar. Bereiken dingen met elkaar. We zijn open en eerlijk tegenover elkaar. Ook zijn we geïnteresseerd onszelf in elkaar. We vinden ontwikkeling belangrijk. We willen samen nog meer bereiken.

4. **Communiceren van verandering**

De stap die hierop volgt is het communiceren. Dit kan gebeuren tijdens de bijeenkomsten waar de visie en strategie ontwikkeld worden, maar ook via de mail, flyers en intranet. Dit moet regelmatig herhaald worden. Bovendien dienen de medewerkers op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen. Sommige onderdelen zullen niet veranderen, maar ook dit dient gecommuniceerd te worden. Zo is de sociale steun binnen de vakgroepen erg goed. Het is belangrijk om dit component te behouden.

5. **Draagvlak creëren**

Vervolgens moet draagvlak gecreëerd worden. Hierbij is het belangrijk dat de visie nogmaals gecommuniceerd wordt. Vervolgens kunnen de structuren van Organisatie X lichtelijk veranderen. Beslissingen kunnen niet allemaal meer top-down genomen te worden. Daarnaast dienen door de organisatie trainingen geboden te worden, zodat de medewerkers met deze veranderingen mee kunnen gaan. Alle systemen kunnen ook overeenkomen met de visie. Het is dus van belang dat medewerkers ook hier zelf meer regie over hebben.

6. **Realiseer korte termijn resultaten**

Hierna volgt het genereren van korte termijn successen. Het is hierbij belangrijk om de mensen die veranderen en dit begeleiden er complimenten over te geven. Ook dient hier nogmaals met de medewerkers naar de visie gekeken te worden. Hier kunnen ook de medewerkers overtuigd worden die negatief tegenover de veranderingen staan.

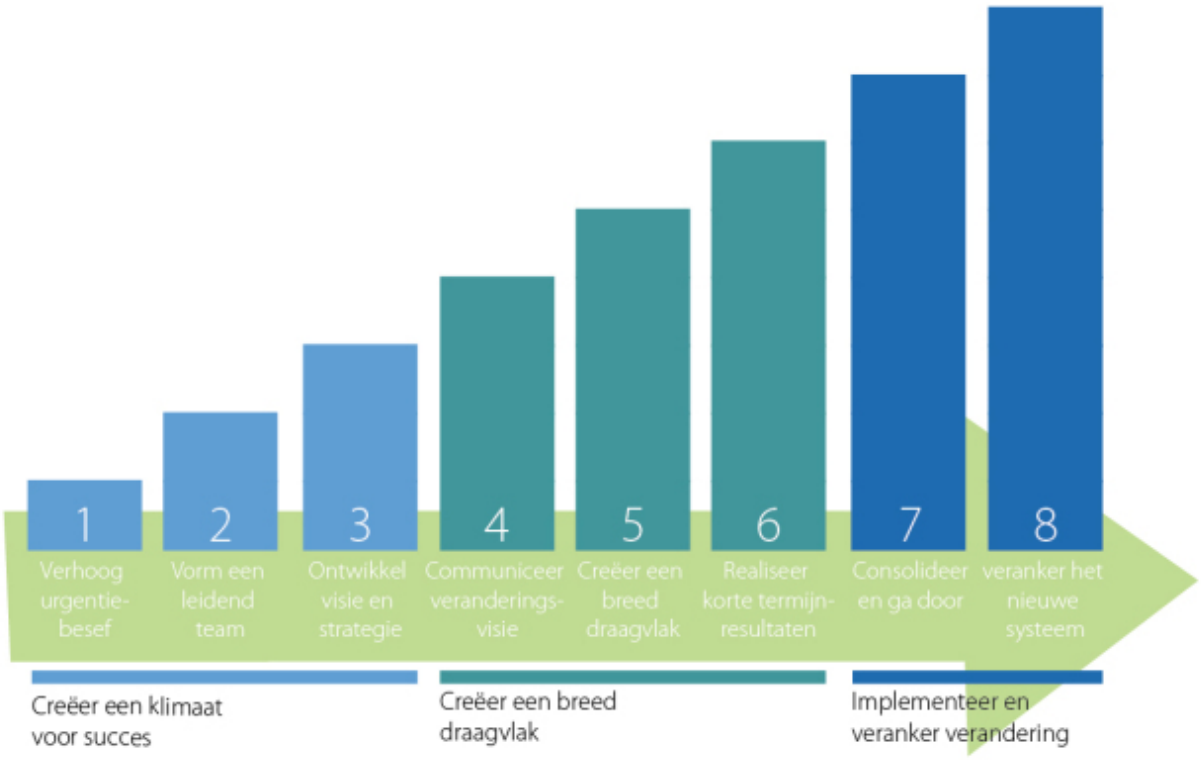
7. **Verder veranderen**

De stap die hierop volgt is het verder veranderen. Hierbij kunnen de andere aanbevelingen opgepakt worden. Deze kunnen bieden als ondersteuning en zijn ook pas op dit moment zinvol, omdat medewerkers meegaan in de veranderingen. Ook kunnen er in deze fase extra medewerkers toegevoegd worden aan de verandering.

8. Verankeren

De laatste stap is het verankeren. Hierbij is het belangrijk dat er concreet vorm wordt gegeven aan de cultuurverandering. De mate waarin er veranderd wordt is afhankelijk van de resultaten. Heel belangrijk is het in deze fase om te blijven praten. Gedurende het hele proces is transparantie en eenvoud belangrijk. Ook is het belangrijk om te blijven ontwikkelen en te evalueren (Kotter, 2002 in Kleijn & Rorink, 2016).

De andere drie aanbevelingen kunnen opgepakt worden wanneer deze veranderingen doorgevoerd zijn, omdat het onderwerp dan bespreekbaar is. Ook kunnen deze op dit moment vormgegeven worden. Op deze manier kan de lerende organisatiecultuur direct toegepast worden bij de andere aanbevelingen.



Figuur X De acht fasen van een verandering. Overgenomen van Verandermanagement (z.j.)

Bijlage XI – Lerende organisatie

Bij een lerende organisatie is het van belang dat een organisatie zich voortdurende uitbereid om resultaten te behalen. Dit is uitgewerkt in de vijf disciplines van Segne. Belangrijk is om dit te verwerken in het stappenplan van bijlage X, omdat daar beschreven wordt hoe een cultuurverandering plaats kan vinden. De theorie van Segne beschrijft welke verandering en plaats moet gaan vinden.

Gedeelde visie opbouwen
Het is van belang bij deze stap dat medewerkers de visie delen, omdat ze deze anders niet kunnen uitdragen. Dit zal in dit geval gedaan worden door de medewerkers zelf mee te laten denken over de nieuwe visie binnen Organisatie X.

Denken in systemen
Voor deze stap is het belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van het gehele proces en niet alleen hun eigen werkzaamheden. Dit wordt al opgepakt, omdat de teams Agile werken.

Mentale modellen
Een volgende belangrijke stap is om ervoor te zorgen dat de medewerkers zich echt identificeren met de waarden van het bedrijf. Dit zal deels ook veranderen door deze verandering en kan daardoor ook opgepakt worden door de medewerkers zelf.

Leren in teamverband
Vervolgens is het belangrijk om samen te gaan werken. Met een goede dynamiek, waarbij leren als een team belangrijk is. Hier dragen de losse aanbevelingen ook aan bij. Het is hierbij wel van belang dat mensen zich kwetsbaar durven op te stellen. Hier worden de persoonlijke en de gemeenschappelijke visie samengebracht.

Persoonlijke meesterschap
De laatste stap is het persoonlijk meesterschap. Deze stap komt vanuit de medewerker zelf (bevlogenheid is op dit punt dan ook al erg belangrijk). De kloof tussen visie en de realiteit moet door de medewerkers weggenomen worden, zodat de visie echt kan gaan leven en succesvol is.

Dit stappenplan hoeft niet in een bepaalde volgorde uitgevoerd te worden. Ook kan veel ingevuld worden door de medewerkers zelf. Dit model sluit dan ook goed aan bij het feit dat organisaties in de toekomst snel zullen, moeten gaan veranderen (zie figuur XI) (Toolshero, z.j.).

Figuur XI Vijf disciplines van Peter Segne. Overgenomen van Toolshero (z.j.)

Bijlage XII - PDCA-cyclus

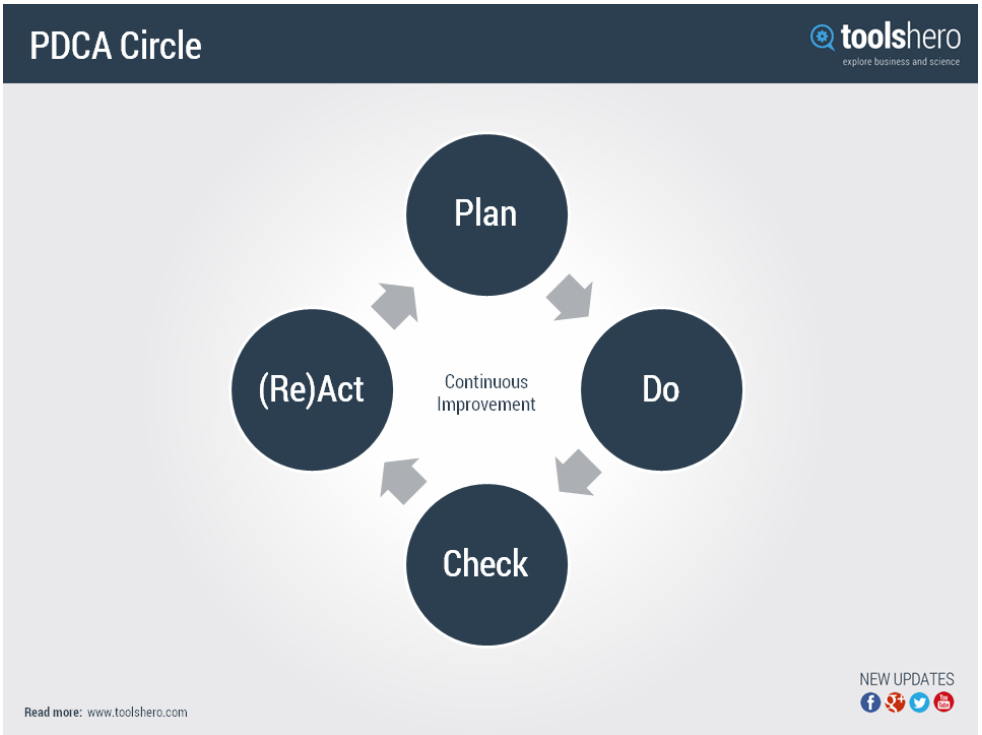
De PDCA-cyclus bestaat uit een aantal stappen. Deze stappen moeten elke keer opnieuw uitgevoerd worden (zie figuur XII).

Plan
Hierin staat het ontwerpen van de verbetering van werkzaamheden centraal (zie aanbevelingen).

Do
Hierna wordt uitgevoerd. Het is hierbij belangrijk dat er metingen en registraties plaatsvinden van de output.

Check
Tijdens deze fase wordt gemeten in welke mate de aanbeveling het gewenste resultaat behaalt (zie situatieschets)**.**

(Re)Act
In deze fase worden acties ondernomen om de oorspronkelijke doelen alsnog te behalen. Na deze stap start het weer bij plan. Deze cyclus blijft zichzelf dus herhalen. Op deze manier sluit dit model goed aan bij de lerende organisatie (Toolshero, z.j.).



Figuur XII PDCA-cyclus. Overgenomen van Toolshero (z.j.)

Bijlage XIII – Beoordelingsformulieren
I.v.m. privacygevoelige informatie wordt deze bijlage niet weergegeven.