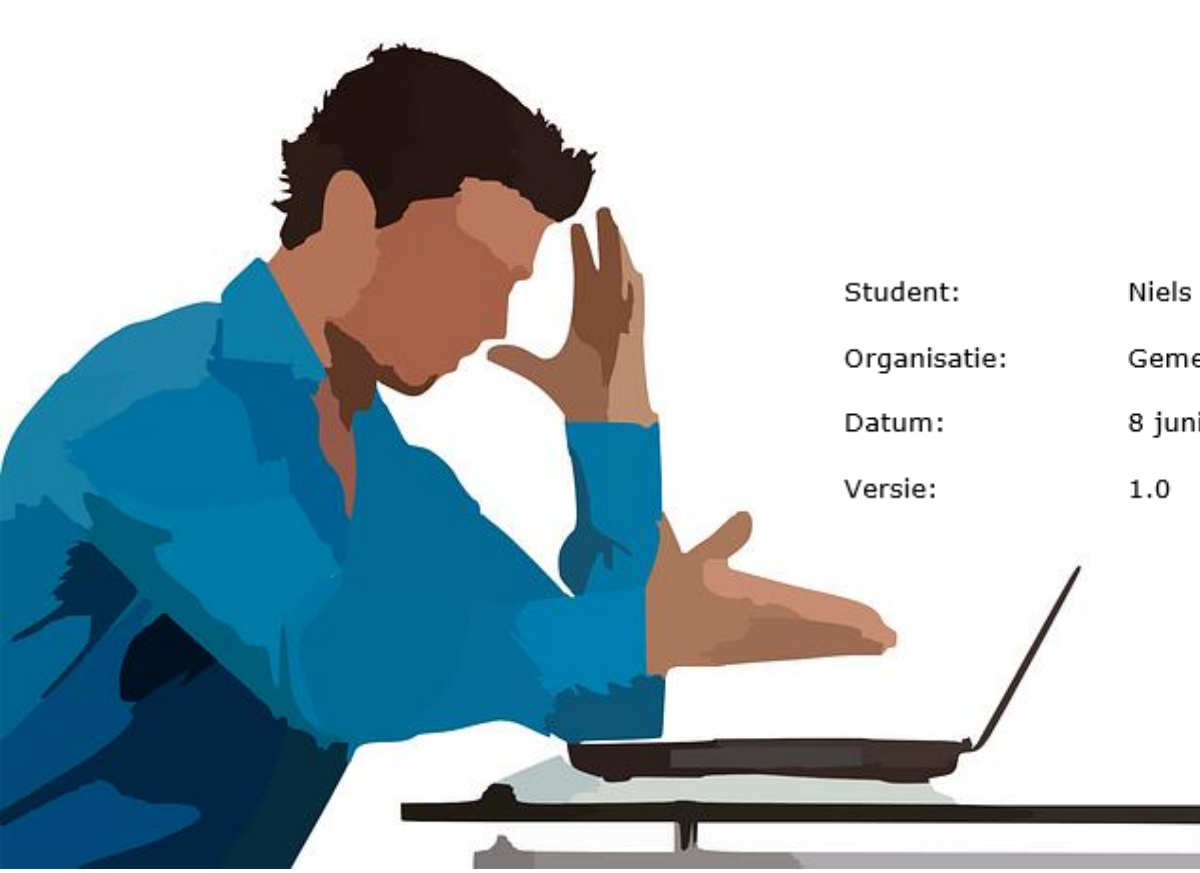

AFSTUDEERONDERZOEK WERKSTRESS

Een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten binnen de gemeente X te voorkomen



Student:	Niels van Diemen
Organisatie:	Gemeente X
Datum:	8 juni 2015
Versie:	1.0

Afstudeeronderzoek

Werkstress binnen de gemeente X

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten binnen de gemeente X te voorkomen.

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0*
Auteur:	Niels van Diemen
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14
Begeleider:	Tomer Kedar
Organisatie:	Gemeente X
Begeleider:	-
Datum:	8 juni 2015
Plaats:	-

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

Inhoudsopgave

Woord van dank.....	
Managementsamenvatting.....	
1. Inleiding.....	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Situatieschets	2
1.3. Aanleiding	2
1.3.1. Organisatie brede aanleidingen	3
1.3.2. Aanleidingen deelnemende afdelingen.....	4
2. Probleemformulering	6
2.1. Onderzoeksdoelstelling	6
2.2. Onderzoeksvragen	6
2.3. Doelgroep	7
2.4. Afbakening	7
3. Theoretisch kader	8
3.1. Belangrijkste begrippen	8
3.2. Wat is stress?.....	9
3.3. Conceptuele modellen	13
3.4. Kosten en baten van werkstress	18
3.5. Stressmanagement.....	19
3.6. Goede voorbeelden	20
4. Methodologie.....	21
4.1. Onderzoeksontwerp.....	21
4.2. Literatuuronderzoek	21
4.3. Kwantitatief onderzoek	22
4.4. Individuele interviews	24
4.6. Focusgroep.....	25
4.7. Experiment.....	25
4.8. Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid verhogende maatregelen...26	
5. Onderzoeksresultaten Fieldresearch.....	27
5.1. Resultaten kwantitatief onderzoek.....	27
5.1.1. Risicofactoren	27
5.1.2. Buffers.....	28
5.1.3. Individuele factoren.....	29
5.1.4. Overige enquêtevragen.....	30
5.2. Resultaten kwalitatief onderzoek (individuele interviews).....	30
5.2.1. Waarom worden deze factoren als risicovol ervaren?	30

5.3.	Resultaten kwalitatief onderzoek (focusgroep)	35
5.3.1.	Welke mogelijkheden zien de medewerkers om werk gerelateerde stressklachten te voorkomen?.....	35
5.4.	Resultaten experimenteel onderzoek	36
6.	Conclusies.....	37
7.	Discussie.....	40
8.	Aanbevelingen	42
9.	Implementatieplan	46
	Literatuurlijst	47
	Bijlagen.....	1
	Bijlage I: Enquête	1
	Bijlage II: Evaluatieformulier experiment "Taaktuner"	9
	Bijlage III: Responsverhogende maatregelen (e-mail)	10
	Bijlage IV: Enquête resultaten.....	11
	Bijlage V: Analyseschema individuele interviews.....	24
	Bijlage VI: Analyse schema focusgroep	30
	Bijlage VII: Retour ontvangen evaluatieformulieren experiment "Taaktuner" ...	33
	Bijlage VIII: Format individuele interviews per afdeling	37

Woord van dank

“Kijk je wel uit dat je straks zelf niet uitvalt met stressklachten”. De afgelopen vier maanden is dit de meest gehoorde reactie geweest wanneer ik mensen vertelde dat mijn afstudeeronderzoek zich richtte op werkstress. De ironie is duidelijk, maar op zich is de opmerking terecht. Het schrijven van je afstudeerscriptie is zwaar, en kan zeer stressvol zijn. Gelukkig is het zo ver niet gekomen en ligt, na vier maanden hard werken, hier mijn scriptie voor u.

Gedurende het onderzoek heb ik persoonlijk relatief weinig stress ervaren. Zonder er al te diep op in te gaan (dat komt nog wel) wil ik dit voor u alvast verklaren aan de hand van wat theorie. Wiezer et al. (2012) beschrijven een aantal factoren die een remmend effect hebben bij het ontstaan van stressklachten. Zeer belangrijke factoren zijn volgens hun het hebben van sociale- en functionele steun. Ik wil daarom van de gelegenheid gebruik maken om de mensen die hiervoor hebben gezorgd te bedanken.

Zonder anderen te kort te doen verdienen binnen de gemeente X een aantal personen een speciale vermelding. Allereerst wil ik mijn begeleider bedanken voor de begeleiding, alle hulp, het controleren van mijn stukken en de prettige werkomgeving. Mijn collega's worden bedankt voor hun hulp en de prettige samenwerking. Verder wil ik de organisatie ook bedanken voor het bieden van de kans om onderzoek te doen naar, en veel te leren over een zeer interessant onderwerp binnen een mooie organisatie. Naast deze individuele vermeldingen wil ik iedereen die (op welke manier dan ook) heeft bijgedragen aan het eindresultaat enorm bedanken voor zijn of haar tijd en moeite.

Vanuit de opleiding zijn er ook een aantal personen die een vermelding verdienen in dit hoofdstuk. Om te beginnen mijn afstudeerbegeleider, Tomer Kedar. Vooral de één op één discussies met hem bleken van waarde te zijn, waarna ik altijd weer vooruit kon. Marisol Croes wordt bedankt voor de consultaties en de waardevolle lessen met betrekking tot het afstuderen en de APA normen. Om uiteenlopende redenen worden mijn medestudenten Anthony van Dongen, Charlotte Massaar, Christy Al, Eline Hamberg en Melanie Spaans bedankt voor hun bijdrage aan mijn scriptie.

Als laatste rest mij nog om u als lezer veel leesplezier toe te wensen bij het doorlezen van mijn scriptie.

Niels van Diemen,
7 juni 2015.

Managementsamenvatting

De gemeente X bevindt zich in een turbulente periode. De organisatie werkt aan een cultuurverandering en er is daarnaast door opgelegde bezuinigingen vanuit de overheid de afgelopen jaren fors gekort op het aantal formatieplaatsen. Werk van dezelfde kwaliteit moet daardoor worden geleverd met minder middelen. De cultuurverandering vraagt daarbij van de ambtenaren een nieuwe manier van werken (Bron A).

Dit gegeven en diverse signalen vanuit de organisatie over een toegenomen werkdruk hebben geleid tot een behoefte aan een onderzoek naar mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten (werkstress) te voorkomen. Dit is gedaan door binnen drie afdelingen onderzoek te doen naar de risicofactoren die liggen in de werkomgeving en de mogelijkheden om deze weg te nemen of te verminderen. Daarnaast is gekeken naar de mogelijkheid om de individuele draagkracht (stressbestendigheid) bij de medewerkers te kunnen vergroten.

De risicofactoren zijn in kaart gebracht met een enquête. Door het houden van individuele interviews is getracht deze gegevens te verklaren. De belangrijkste bevinding die hierbij is gedaan, is dat er binnen de organisatie nog een taboe lijkt te rusten op het onderwerp. Het besef lijkt er niet te zijn dat werkstress een bedreiging kan vormen voor de organisatie.

Medewerkers hebben dit gevoel in ieder geval niet. Ze ervaren (te) weinig aandacht voor het onderwerp. De organisatiecultuur lijkt daarbij niet uitnodigend te zijn om het gesprek hierover aan te gaan. Deze wordt gekenmerkt door een gebrek aan persoonlijke aandacht en vertrouwen. Er zijn geen indicaties die wijzen op een slechte relatie met leidinggevend. Het blijkt wel dat er een meer persoonlijke relatie met de leidinggevend nodig is om werkstress te kunnen bespreken.

Uiteindelijk zijn in hoofdstuk 5 aanbevelingen gegenereerd die organisatie breed kunnen worden geïmplementeerd om werkgerelateerde stress klachten te voorkomen. Het doorbreken van het taboe is de belangrijkste en wordt gezien als de eerste stap. De overige aanbevelingen hebben zijn:

- Opzetten van een preventief werkstress beleid
- Vergroten individuele draagkracht bij de medewerkers
- Opzetten van een beleid rondom e-mail
- Organiseer focusgroepen met betrekking tot werkstress

In hoofdstuk 8 worden de aanbevelingen verder toegelicht. Hoofdstuk 9 gaat verder in op de manier waarop een aantal van deze aanbevelingen geïmplementeerd kan worden.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid door de maatschappelijke relevantie van het onderwerp te beschrijven. Vervolgens worden de aanleiding en situatieschets beschreven.

1.1. Inleiding

We leven in een maatschappij waar hard werken steeds vaker plaats maakt voor slim werken. Onze hersenen bepalen hierbij de kwaliteit van ons werk, niet meer onze handen. Waar teveel werk in het verleden voornamelijk leidde tot fysieke uitputting, leidt het tegenwoordig tot mentale uitputting. Dit verklaart dat het aantal werkgerelateerde stressklachten sterk is toegenomen (Schaufeli & Bakker, 2013).

"Working hard for something we don't care about is called stress. Working hard for something you love is called passion" – Simon Sinek

Op de website van Trouw schrijft Rohmensen (2014) dat uit onderzoek van ArboNed blijkt dat in het eerste halfjaar van 2014 het aantal ziekte dagen door stress acht keer zo hoog ligt als in dezelfde periode van 2009. Organisaties lijken zich hier steeds meer van bewust en besteden er dan ook steeds meer aandacht aan. Ze streven naar vitale, bevlogen en duurzaam inzetbare medewerkers (Schaufeli & Bakker, 2013).

Stress door werk is hiermee een actueel en maatschappelijk relevant thema. Op de website van NU wordt in een nieuwsbericht een quote aangehaald van Lodewijk Asscher, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij noemt het "een groot maatschappelijk probleem" (Benschop, 2014). In een ander artikel op dezelfde website staat dat hij werkstress ziet als "beroepsrisico nummer één" (Algemeen Nederlands Persbureau (ANP), 2014).

In een brief, gericht aan de Tweede Kamer, uitte hij eerder al zijn bezorgdheid over psychosociale arbeidsbelasting (PSA). "Een derde van het ziekteverzuim is gerelateerd aan PSA" (Asscher, 2013). Hij licht in de brief verder toe dat de oorzaken hiervan over het algemeen zijn: een verstoorde balans tussen werk en privé, werkdruk, baanonzekerheid of agressie en geweld op de werkvloer.

Op initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werd de periode van maandag 3 november 2014 t/m vrijdag 7 november 2014 eenmalig omgedoopt tot 'De Week van de Werkstress'. Doelstelling hiervan was om aandacht op het onderwerp te vestigen en een eerste stap te zetten in het doorbreken van een taboe. Volgens www.nu.nl stelt Asscher dat "uit cijfers blijkt dat stress het grootste bedrijfsrisico is, maar het is vaak niet cool of macho om er over te praten" (Benschop, 2014).

Stress zorgt niet alleen voor persoonlijk leed. Het kost het bedrijfsleven ook nog eens veel geld. De Zeeuw (2014) schrijft op www.nrc.nl dat het arbobedrijf ArboNed op basis van de gegevens van 80.000 werkgevers en ruim 1 miljoen werknemers concludeert dat het bedrijfsleven bijna 800 miljoen euro betaalt aan verzuim door stress.

1.2. Situatieschets

De gemeente X herkent dat de wereld waarin zij zich bevindt constant in verandering is. Het zijn deze externe ontwikkelingen die de gemeente dwingen om de doelstellingen op een andere manier te realiseren dan voorheen. Ontwikkelingen in taken, de arbeidsmarkt, automatisering en communicatie zijn hier voorbeelden van. Daarnaast verandert de klantbehoefte. Burgers, instellingen en organisaties eisen tegenwoordig steeds vaker inspraak bij het nemen van besluiten en het stellen van doelen. Om hierop in te spelen is de organisatie in verandering. Onder de naam 'Toekomstgericht Stad X' wordt gewerkt aan een flexibele, efficiënte en omgevingsbewuste organisatie (Bron A).

De financiële crisis speelt hierbij ook een rol. De overheid moet hierdoor op vrijwel alles korten en dus ook op het ambtelijk apparaat. Dit betekent dat de gemeente X kwaliteit moet blijven leveren met minder middelen (en dus ook mensen). Afdelingen worden geherstructureerd en allerlei processen worden aangepast. In 2017 dient de reorganisatie gerealiseerd te zijn (Bron A).

In hetzelfde document staan drie projecten beschreven die, met het oog op de ontwikkelingen, ter ondersteuning van de medewerkers dienen. "Het Nieuwe Werken" biedt medewerkers ruimte om eigen werkzaamheden te organiseren en eventueel thuis te werken. "Continue Verbeteren" pakt het verbeteren van werkprocessen aan. De processen worden vanuit de klant ingericht en medewerkers gaan een meer actieve rol spelen in het verbeterproces. Wekelijks wordt hiervoor een inloop uur georganiseerd waar medewerkers hun verbeter ideeën kunnen bespreken. Het derde project "Omgevingsbewust Werken" ondersteunt werknemers, met behulp van een stappenplan, bij het betrekken van alle belanghebbenden (binnen en buiten het stadhuis).

Door de vele veranderingen die deze organisatieontwikkeling met zich meebrengt is de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) alert op de gevolgen hiervan voor de medewerkers. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2012 bleek sprake van een hoge werkdruk en "in de wandelgangen" vangt men steeds meer signalen op van vermoeidheid en een hoge werkhoeveelheid (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015).

Uit recente cijfers van de gemeente X blijkt geen sprake te zijn van een hoog verzuim. 4,5 % in 2014 ten opzichte van 4,9% in 2013 (Bron C, persoonlijke communicatie, 24 februari 2015). Een harde indicatie op de aanwezigheid van werkstress is er niet, toch zijn de hierboven beschreven ontwikkelingen voor de afdeling P&O aanleiding voor een onderzoek naar werkstress. Op dit moment voert de organisatie geen preventief werkstress beleid. Door middel van dit onderzoek wil men binnen de afdeling P&O een eerste stap hierin te zetten door mogelijkheden te laten onderzoeken die werk gerelateerde stressklachten kunnen voorkomen. (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015). In het hierop volgende subhoofdstuk wordt dieper ingegaan op de aanleiding.

1.3. Aanleiding

Voor dit onderzoek zijn twee soorten aanleidingen te onderscheiden. In twee verschillende subhoofdstukken worden deze toegelicht. Ten eerste de organisatie brede aanleidingen. Dit zijn factoren die er toe hebben geleid dat er binnen de organisatie een behoefte is ontstaan voor het onderzoek. Dit is opgepakt door de afdeling P&O. Vanuit hun is onder alle afdelingen de vraag uitgezet om deel te nemen aan het onderzoek. Drie afdelingen hebben positief op deze vraag gereageerd. Waarom deze afdelingen hebben deelgenomen staat beschreven in het tweede subhoofdstuk.

1.3.1. Organisatie brede aanleidingen

Diverse signalen vanuit de organisatie hebben binnen P&O geleid tot het besef dat werkstress een mogelijk dreiging kan vormen voor de organisatie. Tabel 1.1. geeft een beknopt overzicht van deze signalen. Verderop worden deze uitgebreider toegelicht.

Tabel: 1.1.: Opgepikte organisatie brede signalen van dreiging

Opgepikt signaal	Risico
1. Maatschappelijke veranderingen	• Minder middelen beschikbaar
2. Organisatieverandering	• Nieuwe manier van werken • Veranderopdrachten
3. MTO 2012	• Hoge werkdruk afdeling Communicatie
4. Signalen uit de wandelgang	• Vermoeidheid • Hoeveelheid werk

1. MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN

De wereld is volop in beweging. De ene verandering biedt kansen, de ander is een bedreiging. De financiële crisis zorgt er bijvoorbeeld voor dat er minder financiële middelen beschikbaar zijn, met als gevolg dat er wordt bezuinigd op formatieplaatsen (FTE). Daarbij is de houding van de burgers en andere 'klanten' van de gemeente X veranderd. Deze zijn mondiger geworden en eisen meer inspraak dan voorheen (Bron A).

2. ORGANISATIEVERANDERING

De organisatie is vanaf 2010 in ontwikkeling. Gedreven door het besef dat de wereld verandert en de huidige werkwijze in de toekomst niet meer kan, werkt de organisatie aan een 'Toekomstgericht Stad X'. Ondanks dat de gemeente genoodzaakt werd tot bezuinigen, was dit niet de reden om te veranderen. Deze verandering had hoe dan ook plaatsgevonden. De forse bezuinigingen hebben het veranderproces echter wel scherper gemaakt. Met minder mensen dient dezelfde kwaliteit van arbeid te worden geleverd. Om de ontwikkeling vorm te geven zijn destijds door het Concern Management Team (CMT) 15 veranderopdrachten geformuleerd. Deze hebben voornamelijk betrekking op het herstructureren van afdelingen en het aanpassen van allerlei processen (Bron A).

3. MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEK 2012

Uit het MTO van 2012 is gebleken dat een hoge werkdruk wordt ervaren op de afdeling Communicatie. Daarop is besloten om een onderzoek uit te laten voeren door een extern bureau. Het betrof een enkel kwantitatief onderzoek, met resultaten gebaseerd op een enquête. Een nulmeting vond plaats in 2013. In januari 2015 is opnieuw gemeten. Uit de tweede meting bleek de situatie eerder verslechterd dan verbeterd. Waar de negatieve gevolgen bij de nulmeting betrekking hadden op de vermoeidheid van de medewerkers en de kwaliteit (van het werk), bleek uit de tweede meting dat de hoogte van de ervaren werkdruk ook mogelijk negatieve gevolgen voor de daadwerkelijke gezondheid van de medewerkers zou kunnen hebben (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015).

Het onderzoeksbureau heeft op basis van hun nulmeting aangegeven dat de knelpunten liggen in de planning, de (multi-)inzetbaarheid en het samenwerken. Concrete aanbevelingen over interventies met betrekking tot de aanpak hiervan heeft het bureau niet gedaan. Ook vanuit de afdelingen P&O en Communicatie zijn geen interventies gepleegd (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015).

Naar aanleiding van de tweede meting is wel besloten om over te gaan tot actie. Op het moment van schrijven (maart 2015) ligt er een plan met concrete acties. Voorbeelden hiervan zijn: aanschaffen van stoelmassages, creëren van stille plekken en het bespreken van automatiseringsvraagstukken. (Bron B, persoonlijke communicatie, 20 maart 2015).

4. SIGNALLEN VANUIT "DE WANDEL GANG"

Naast de hierboven genoemde "harde" indicatoren van werkdruk zijn er ook indicatoren die niet in cijfers zijn uit te drukken. 'In de wandelgangen' worden steeds vaker signalen opgepikt van mensen die klagen over een hoge werkhoeveelheid en vermoeidheid (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015).

1.3.2. Aanleidingen deelnemende afdelingen

De drie afdelingen die deelnemen aan het onderzoek zijn: Veiligheid Vergunningen en Handhaving (VVH), Afvalinzameling (AIZ) en P&O. Gedurende het vooronderzoek hebben er met diverse personen gesprekken plaatsgevonden om de aanleiding, afbakening en doelstelling te bespreken. Tabel 1.2. geeft per afdeling een overzicht van de redenen om deel te nemen aan het onderzoek. Vervolgens wordt er per afdeling een korte beschrijving gegeven en worden de redenen tot deelname toegelicht. De afbakening en doelstelling staan verderop in het rapport beschreven.

Tabel 1.2.: Redenen van de afdelingen voor deelname aan onderzoek

Afdeling	Redenen tot deelname
VVH (team Veiligheid)	- Groeiend team - Toenemende drukte - Beperkte capaciteit - Emotionele belasting - Nauwere samenwerking met afdeling Samenleving (Bron D, persoonlijke communicatie, 23 februari 2015)
AIZ (kantoorpersoneel)	- Strakke organisatie van afdeling - Verruiming van het dagvenster van ambtenaren - Open houding m.b.t. nieuwe inzichten (Bron E, persoonlijke communicatie, 16 februari 2015)
P&O	- Voorbeeldfunctie t.o.v. overige afdeling - Mogelijkheden verkennen om werkstress binnen de organisatie aan te pakken - Open houding m.b.t. nieuwe inzichten (Bron F, persoonlijke communicatie, 12 maart 2015)

VVH

VVH is een dienstverlenende afdeling met een omgevingsbewuste en professionele regisseursrol. Onder de portefeuille van de afdeling vallen: vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van wet- en regelgeving inzake bouw, milieu, algemene plaatselijke vorderingen en bijzondere wetten voor de stad X en / of de regio (Afdeling Veiligheid Vergunningen en Handhaving, 2015).

Team Veiligheid draagt hieraan bij door zorg te dragen voor een veilige en leefbare stad. Onder hun verantwoordelijkheden vallen onder andere: aanpak overlast gevende jeugd, (woning)inbraken en het veilig organiseren van diverse grote evenementen (Bron D, persoonlijke communicatie, 23 februari 2015).

De afgelopen twee jaar is het team gegroeid van vier formatieplaatsen (hierna: FTE) naar tien FTE. De groei van de afdeling is ingezet met de beëdiging van de huidige burgemeester. De burgemeester meende de veiligheid van de stad niet te kunnen waarborgen met de toenmalige bezetting van het team Veiligheid.

Op zijn voorspraak zijn projecten gestart met betrekking tot radicalisering, overlast gevende jeugd en het inzetten van een stadsmarshall. Binnen het team is het vooral een kwestie van goede prioriteiten stellen (Bron D, persoonlijke communicatie, 23 februari 2015).

AIZ

De missie van de afdeling AIZ luidt: "We gaan voor een schone stad! Daar zamelen wij het afval uit de gemeente X op een duurzame en kosten efficiënte wijze in met een goede dienstverlening" (Afdeling Afvalinzameling, 2015, p.1).

Het kantoorpersoneel heeft een ondersteunende rol. Ze beheren onder andere de planning, sturen de operationele medewerkers aan en zijn het aanspreekpunt voor burgers met betrekking tot afval in de stad. De belangrijkste reden om deel te nemen aan het onderzoek is de strakke organisatie van de afdeling. De werkzaamheden sluiten goed op elkaar aan, er zijn geen overbodige FTE's en er is weinig tot geen overlap. Bij verzuim of verlof dienen medewerkers elkaars taken over te nemen. Het gevolg hiervan kan zijn dat sommige (niet kritische) werkzaamheden dan even blijven liggen. Bij langdurige uitval van één FTE worden de overige medewerkers zwaarder belast, op den duur zou hierdoor een domino effect kunnen ontstaan waarbij de ene medewerker overbelast raakt doordat extra taken van de uitgevallen medewerker moeten worden overgenomen (Bron E, persoonlijke communicatie 16 februari 2015).

Daarbij is sinds kort het dagvenster van een ambtenaar verruimd, van 07.00 uur tot 22.00 uur (voorheen was dit van 08.00 uur tot 18.00 uur). Medewerkers die (enige mate van) vrijheid hebben met betrekking tot de indeling van hun arbeidstijden krijgen geen toeslag meer op hun overuren, maar krijgen tijd voor tijd. De medewerkers van de binnendienst vallen onder deze regeling. Hierover is de nodige weerstand geweest, omdat met name in de wintermaanden deze mensen veel overuren maken. Tot slot geeft het afdelingshoofd aan altijd open te staan voor nieuwe inzichten en eventuele verbeterpunten (Bron E, persoonlijke communicatie, 16 februari 2015).

P&O

De missie van de afdeling P&O luidt als volgt: "Wij maken een flexibele en zelfbewuste organisatie met de juiste mensen op de juiste plek. Onze medewerkers worden maximaal uitgenodigd hun kwaliteiten en talenten te ontdekken en optimaal in te zetten voor onze organisatie" (Afdeling Personeel en Organisatie, 2015, p.1).

Het eigenaarschap van HR ligt bij de lijnmanagers, de afdeling P&O heeft hierbij een stimulerende en ondersteunende rol. Eén van de verantwoordelijkheden is een maximale inzet op laag ziekteverzuim en een lage meldingsfrequentie. Door de bezuinigingen op het ambtelijk apparaat en de veranderingen binnen de organisatie is er een behoefte ontstaan om te onderzoeken op welke manier werkgerelateerde stressklachten voorkomen kunnen worden. De afdeling neemt hier zelf aan deel omdat zij vinden dat ze een bepaalde voorbeeldfunctie hebben met betrekking tot de aanpak van werkstress. Ook hopen ze door mee te doen ideeën te generen om werkgerelateerde stressklachten te kunnen voorkomen (Bron F, persoonlijke communicatie, 12 maart 2015).

2. Probleemformulering

In het vooronderzoek hebben diverse gesprekken met de opdrachtgever en de leidinggevendenden van de betrokken afdelingen plaatsgevonden. Op basis van deze gesprekken is de onderzoeksdoelstelling vastgesteld. Deze staat in dit hoofdstuk beschreven. Net als de centrale vraag, deelvragen, de doelgroep en de afbakening.

2.1. Onderzoeksdoelstelling

Met dit onderzoek wordt onderzocht op welke manier de gemeente X het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten bij haar medewerkers kan voorkomen.

Stressed spelled backwards is desserts
-Laura Laroche

Om hiertoe te komen worden relevante theorieën bestudeerd en wordt bij de medewerkers van de drie betrokken afdelingen informatie verzameld. Deze combinatie moet uiteindelijk leiden tot betrouwbare en theoretisch onderbouwde aanbevelingen, die bijdragen aan het voorkomen van werkgerelateerde stressklachten.

2.2. Onderzoeksvragen

Om de hierboven beschreven doelstelling te realiseren is de volgende centrale vraag opgesteld.

Hoe kunnen werk gerelateerde stressklachten (werkstress) binnen de gemeente X worden voorkomen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

DEELVRAGEN

Deskresearch

1. Wat is (werk)stress?
2. Wat veroorzaakt (werk)stress?
3. Waarom is werkstress een probleem?
4. Hoe kan werkstress worden aangepakt?

Fieldresearch

5. Welke factoren vormen binnen de gemeente X een risico bij het ontstaan van werk gerelateerde stressklachten?
6. Waarom ervaren de medewerkers van de gemeente X deze factoren als risicovol?
7. Welke mogelijkheden zien de medewerkers van de gemeente X om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen?

2.3. Doelgroep

Het onderzoek wordt gehouden bij de ambtelijke organisatie van de gemeente X. De populatie bestaat uit de medewerkers van het kantoorpersoneel van de afdeling AIZ (in het vervolg aangeduid als '(medewerkers van) afdeling AIZ'), de operationele medewerkers P&O en P&O adviseurs (in het vervolg aangeduid als '(medewerkers van) afdeling P&O') en de medewerkers van team Veiligheid.

Met afdelingshoofden en leidinggevenden hebben gedurende het vooronderzoek een aantal gesprekken plaatsgevonden om de doelstellingen en afbakening kort te sluiten. Een telefonisch interview heeft plaatsgevonden met de ontwikkelaar van de online tool "Taaktuner". Het interview diende ter ondersteuning van een pilot met de tool.

2.4. Afbakening

Het onderzoek is op diverse manieren afgebakend. De afbakening van het onderzoek draagt bij aan de haalbaarheid en relevantie. Tabel 2.1. geeft hiervan een beknopt overzicht. Daaronder wordt op iedere afbakening een toelichting gegeven.

Tabel 2.1.: Afbakening van het onderzoek op doelgroep, doelstelling en theorie.

Doelgroep	Team Veiligheid, afdeling AIZ en afdeling P&O
Doelstelling	Gericht op preventie
Theorie	Determinanten (Wiezer et al., 2012)

Doelgroep

Gezien de beschikbare tijd is besloten om het onderzoek bij drie teams / afdelingen binnen de gemeente X uit te voeren. Door het aantal deelnemende teams / afdelingen te beperken is er genoeg tijd om zowel een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uit te voeren.

Doelstelling

Het onderzoek bakent zich verder af doordat het zich enkel richt op het voorkomen van werkgerelateerde stressklachten. Er wordt geen aandacht besteed aan acties die de organisatie zou kunnen ondernemen om mensen met stressklachten te "behandelen". Wat de gevolgen van werkgerelateerde stressklachten voor de organisatie zijn wordt hierdoor in het onderzoek ook buiten beschouwing gelaten.

Theorie

Winnubst et al. (2004) stellen dat letterlijk alles stress kan veroorzaken. Om het onderzoek overzichtelijk te houden is een afbakening op basis van theorie gemaakt. Het overzicht van de belangrijkste werkgerelateerde determinanten (Wiezer et al., 2012, p. 31) vormt hiervoor het uitgangspunt. In het hierop aansluitende hoofdstuk wordt de theorie toegelicht. In hoofdstuk 4 wordt toegelicht waarom gekozen is voor deze theorie.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk dient als theoretische verantwoording van het onderzoek. Relevante en wetenschappelijke literatuur wordt aangehaald om de deelvragen die onder de deskresearch vallen te beantwoorden.

3.1. Belangrijkste begrippen

Een aantal begrippen lopen als rode draad door het onderzoek. Sommige van deze begrippen kunnen, doordat ze op elkaar lijken, mogelijk voor verwarring zorgen. Om de kans hierop weg te nemen worden de belangrijkste begrippen binnen dit rapport in tabel 3.1. voorzien van een definitie of omschrijving.

*"It's not the load that breaks you down
it's the way you carry it"*
– Lou Holtz

Tabel 3.1.: Belangrijkste begrippen incl. definities of omschrijving.

Stress	"Stress treedt op wanneer het individu niet opgewassen is tegen de eisen die de situatie stelt (Lazarus, 1966 in Winnubst et al., 2004, p.25)"
Werkstress (werk gerelateerde stressklachten)	Werkstress uit zich in stressverschijnselen, die veroorzaakt worden door in het werk gelegen determinanten (Wiezer et al., 2012).
Werkdruk	"Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud 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.26)".
Determinanten (risicofactoren)	Determinanten zijn factoren die werkdruk kunnen veroorzaken of ervoor kunnen zorgen dat werkdruk sneller of minder snel tot stressverschijnselen leidt (Wiezer et al., 2012). Noot: Aan de begrippen determinanten en risicofactoren zit geen waardeoordeel vast. Deze termen geven slechts aan dat het mogelijk risicofactoren kunnen zijn.
Stressor(en)	Een stressor is een determinanten met een hoog risicofactor. In dit document wordt een determinant een stressor genoemd wanneer het gemiddelde (per kopje of losse zelf toegevoegde vraag) hoger dan 2 scoort (bij één of meerdere afdelingen) op de enquête.

OPBOUW THEORETISCH KADER

De hierboven benoemde begrippen vormen de basis van het theoretisch kader. Zoals Wiezer et al. (2012) beschrijven is werkdruk, stress veroorzaakt door in het werk gelegen determinanten. De klachten die hieruit voort kunnen komen zijn hetzelfde als stressklachten die veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een fobie of door andere stressoren.

Om u als lezer meer inzicht te verschaffen in het fenomeen stress wordt dit begrip als eerste uitgebreid beschreven. Vervolgens wordt werkdruk specifiek toegelicht. Aan de hand van een aantal conceptuele modellen wordt een beeld geschetst van de mogelijke oorzaken. Verderop in dit hoofdstuk worden deze uitgebreider beschreven.

In het theoretisch kader wordt ook kort ingegaan op de (mogelijke) gevolgen van werkdruk voor organisaties en de maatschappij. Een positieve noot wordt toegevoegd door te beschrijven dat stressmanagement (het voorkomen van stress, of het beter omgaan met stress) voor organisaties in verschillende opzichten goed kan uitpakken. Er wordt afgesloten met een tweetal goede voorbeelden uit de praktijk.

3.2. Wat is stress?

Wat hebben hoofdpijn, gespannenheid, vermoeidheid, slaapproblemen, een versnelde hartslag, zweten en onzekerheid met elkaar gemeen? Behalve dat het vervelende verschijnselen zijn hebben ze nog iets gemeenschappelijks. Het zijn namelijk allemaal stressreacties. Stress uit zich dus op verschillende manieren. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen vier niveaus: ons doen, denken, voelen en op lichamelijk niveau (Winnubst et al., 2004).

Volgens Winnubst en zijn collega's (2004) heeft het "doen" niveau betrekking op zichtbare handelingen. Denk hierbij aan meer alcoholgebruik, meer roken, tonen van een verhoogde agressie, slapeloosheid etc. Cognitieve functies (op "denken" niveau) worden door stress negatief beïnvloed en uit zich in bijvoorbeeld concentratieproblemen of verstrooidheid. Wanhoop, machteloosheid en depressie zijn enkele voorbeelden van stressreacties op het niveau van "voelen". Emoties worden door stress beïnvloed en in sommige gevallen zelfs uitgeschakeld. Het laatste niveau heeft betrekking op lichamelijke kenmerken. Stress uit zich op dit niveau bijvoorbeeld in zweethanden, verhoogde hartslag en tranen in de ogen.

Net als Winnubst en zijn collega's (2004) doen, maakt ook Compernelle (2006) onderscheid tussen diverse niveaus van stress. Hij maakt naast de manier waarop de stressreacties zich uiten ook onderscheid tussen normale stressverschijnselen, stresssignalen en alarmsignalen. Normale stressverschijnselen geven ons een kick. Ons lichaam wordt tijdelijk optimaal in paraatheid gebracht voor actie. Onder invloed van hormonen als adrenaline en cortisol gaat het hart sneller en krachtiger kloppen. Zo worden zuurstof en energie efficiënter door het lichaam vervoerd. De meest vitale organen (hersenen, hart, nieren en longen) krijgen hierbij voorrang. Lange termijn processen die veel energie kosten zoals groeien, voortplanten en ontstekingsreacties (immuunsysteem) worden dan tijdelijk onderdrukt.

Compernelle (2006) beschrijft stress hierdoor als een levensreddende oerreactie. Wanneer een oermens geconfronteerd werd met een oerdier, moest het lichaam in een fractie van een seconde gemobiliseerd zijn voor actie (vechten of vluchten). Het trage verstand wordt dan even uitgeschakeld, terwijl de automatische piloot snel reageert. Tegenwoordig worden we niet meer bedreigd door een oerdier, maar helpen deze normale (en tijdelijke) stressverschijnselen ons om snel te reageren wanneer we bijvoorbeeld met onze auto in het water terecht komen.

Deze stressreacties verdwijnen normaal gesproken vanzelf wanneer het gevaar geweken is. Mensen hebben echter een unieke eigenschap waardoor ze ook stress ervaren wanneer er geen acute dreiging is. Stressverschijnselen worden dan op ten duur stresssignalen en een negatieve last. Compernelle (2006) geeft als voorbeeld vermoeidheid. Vermoeidheid is volgens hem een normaal stressverschijnsel, maar wordt een stresssignaal wanneer de vermoeidheid chronisch is. Op aanhoudende stress reageert iedereen anders, dit is afhankelijk van de zwakke plekken van een individu. "De een zal hoofdpijn krijgen, iemand anders krijgt nekpijn of maagkrampen (Compernelle, 2006, p. 92)".

Met deze signalen geeft het lichaam aan dat er iets niet goed gaat, en verandering noodzakelijk is. Gebeurt dit niet dan worden stresssignalen alarmsignalen. Enkele voorbeelden hiervan zijn depressie, chronische hoge bloeddruk en een hartinfarct. Dit zijn zeer bedreigende aandoeningen die het leven van iemand serieus in gevaar kunnen brengen (Compernelle, 2006).

STRESSONDERZOEK

Eén van de pioniers in het stressonderzoek is Hans Selye, een arts uit Praag. Door bij ratten schadelijke stoffen in te spuiten en hun reacties te bestuderen beschreef hij een algemeen reactiepatroon. Hij noemde dit het General Adaption Syndrome (GAS). Selye (1956, in Schmidt, 2000) diende de schadelijke stoffen toe in drie categorieën. De eerste betrof een hoeveelheid waartegen het organisme zich onmogelijk kon verzetten waardoor het vrijwel direct stierf. De tweede categorie betrof een injectie met een hoeveelheid die het organisme eenvoudig af kon wenden, waardoor het ongehinderd verder kon leven. Zijn interesse lag voornamelijk bij de derde categorie. Het betrof een hoeveelheid waaraan het organisme niet direct zou overlijden, maar de hoeveelheid was ook dusdanig dat het zich er niet direct van kon afwenden.

Selye (1956, in Schmidt, 2000) beschrijft in zijn GAS drie fases. In de eerste "de alarmfase" wordt een organisme blootgesteld aan een stressor (in dit geval het toedienen van de schadelijke stoffen) die bedreigend is, maar niet direct op te lossen is of leidt tot overlijden. De reacties van het organisme hierop werd aangeduid als de "alarmreactie". Fase twee is het "afweerstadium" hierin beschrijft hij twee manieren om met de stressor om te gaan, negeren of aanvallen. Een stressor (of agressor) wordt genegeerd wanneer het op zichzelf niet direct bedreigend is. Het zijn volgens Selye de reacties van het lichaam hierop die op den duur bedreigend zijn.

Wanneer de agressor een directe bedreiging vormt gaat het lichaam over tot de aanval. Op het moment dat het lichaam er niet in slaagt om de bedreiging uit te schakelen, en zich dus moet aanpassen, treedt de "fase van uitputting" in. Afhankelijk van de hoeveelheid energie in het lichaam is het organisme in staat om tijdelijke verder te leven. Dit wordt aangeduid met de term "aanpassingsvermogen". Wanneer dit is verbruikt wordt het organisme ziek, raakt de normale fysiologie verstoord en zal de dood uiteindelijk optreden (Selye, 1956 in Schmidt, 2000).

Gebaseerd op het GAS werd het begrip stress als volgt gedefinieerd:

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

"Dankzij Selye (1956) is er meer aandacht gekomen voor het algemene reactiepatroon, fysiologisch gezien, dat organismen vertonen wanneer zij extreem geprikkeld worden" (Winnubst et al., 2004, p.22-23).

Compernelle (2006) vraagt zich af hoe het kan dat de algemene reacties op de hierboven beschreven extreme prikkel in de praktijk niet lijken op te gaan voor mensen. Hoe kan het dat deze prikkel (in de vorm van bijvoorbeeld een presentatie) voor de ene enorme stress oplevert, terwijl de ander er plezier aan lijkt te beleven? Hij verklaart dit door te stellen dat mensen labels als prettig, moeilijk hanteerbaar etc. plakken op gebeurtenissen. Dieren doen dit niet. Dit verklaart waarom de ratten bij het experiment van Selye (1956, in Winnubst et al., 2004, p.25) allen dezelfde reacties vertoonden en hij daarom een algemeen reactie patroon beschreef. Figuur 3.1. geeft schematisch weer hoe stress volgens deze benadering tot stand komt.

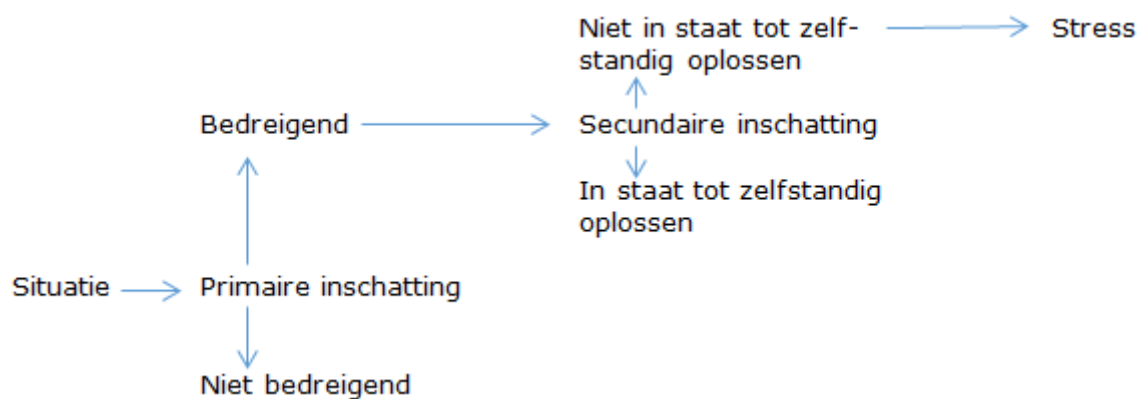


Figuur 3.1.: Stress als proces volgens GAS
(Selye, 1956 in Compernelle, 2006, p. 46)

Mensen zijn in staat om situaties te beoordelen. Hoe iemand een situatie (de stressor) beoordeelt bepaalt of dit omslaat in positieve of negatieve stress. Zoals eerder beschreven geeft positieve stress (aanvallen) ons een tijdelijke boost om te presteren, terwijl negatieve stress (negeren) ons functioneren negatief beïnvloed. Onder invloed van negatieve stress zijn mensen eerder geneigd om belangrijke beslissingen uit te stellen en vermijden ze verantwoordelijkheid. Positieve stress maakt ons alert, zorgt dat we ons beter concentreren en vergroot ons uithoudingsvermogen (Compernelle, 2006).

APPRAISAL

Compernelle (2006) lijkt hiermee zijn gedachtengoed te hebben gebaseerd op bevindingen van de Amerikaanse psycholoog Richard Lazarus (1966, in Winnubst et al., 2004, p. 25). Hij was de eerste die de relatie tussen de interpretatie van een situatie en stress beschreef. Hij veronderstelde dat het niet de situatie was die zou leiden tot stress, maar de manier waarop mensen het interpreteren. Hij noemde dit "appraisal". In zijn benadering ontstaat stress wanneer iemand een situatie inschat als bedreigend en vervolgens beseft dat hij of zij de situatie niet zelf kan oplossen. Figuur 3.2. geeft hiervan een schematische weergave.



Figuur 3.2. : Onderzoeksmodel met betrekking tot het ontstaan van stress (Lazarus, 1966 in Winnubst et al., 2004).

Op basis van zijn gedachtengoed beschrijft Lazarus het begrip stress als volgt:

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

Een kwart eeuw later paste hij zijn ideeën met betrekking tot het ontstaan van stress enigszins aan. Lazarus veronderstelde dat de primaire inschatting te maken heeft met doelen die iemand stelt. Mensen willen van alles en er ontstaat in zijn benadering stress op het moment dat een individu wordt tegengewerkt in het bereiken van de gestelde doelen. Vooral wanneer een individu zichzelf schuldig acht aan het falen (secundaire inschatting), zijn stressreacties aannemelijk (Lazarus, 1991 in Winnubst et al., 2004, p).

Hoe iemand met stressbronnen omgaat wordt "coping" genoemd. Hierin wordt onderscheid tussen een actieve aanpak en een verlichtende aanpak gemaakt. De actieve aanpak is gericht op het bestrijden van de stressbron, terwijl de verlichtende aanpak zich richt op het verzwakken en verzachten van de stressreacties (Lazarus, 1991 in Winnubst et al., 2004).

GEVOLGEN VAN STRESS

In een TED Talk, genaamd "How to make stress your friend", licht de Amerikaanse gezondheid psychologe Kelly McGonigal toe hoe een onderzoek naar stress haar blik op dit thema drastisch heeft veranderd. Ze was jarenlang overtuigd, en probeerde mensen ervan te overtuigen dat stress per definitie slecht is voor je gezondheid (TED, 2013).

Tijdens haar presentatie refereert ze aan een onderzoek, waaraan 30.000 volwassen Amerikanen deelnamen. Dit onderzoek toonde aan dat stress enkel een slechte invloed op je gezondheid heeft wanneer je dit zelf gelooft. Anders gezegd: hoe je tegen stress aan kijkt bepaalt of je gezondheid eronder leidt of niet (TED, 2013).

In ditzelfde filmpje licht McConigal toe hoe deze conclusie getrokken is. De onderzoekers vroegen de deelnemers aan te geven hoeveel stress ze het afgelopen jaar hebben ervaren, en of ze geloven dat stress per definitie slecht voor je is. Acht jaar later werd op basis van overlijdenscijfers de conclusie getrokken. Hieruit bleek dat de combinatie van veel stress ervaren, en de overtuiging hebben dat stress slecht voor je is, de kans op overlijden laat toenemen met 43%.

Mensen die veel stress ervaren, maar niet de overtuiging hebben dat stress slecht voor je is bleken de laagste kans op overlijden te hebben. Zelfs minder dan mensen die aan hadden aangegeven weinig stress te ervaren (TED, 2013).

WAAROM IS STRESS SLECHT

Stress, en zoals het hierboven beschreven onderzoek aantoont, vooral in combinatie met het geloof dat stress slecht voor je is blijkt dodelijk. Maar waarom is stress slecht voor je? Wat doet stress met je lichaam en waarom overlijden we er aan?

Tijdens stresssituaties wordt je immuunsysteem onderdrukt. Het immuunsysteem is "een ultra bewapend leger in voortdurende staat van paraatheid (Compennolle, 2006, p.79)". Het zorgt ervoor dat de dagelijkse ziekteverwekkers die in ons lichaam circuleren worden vernietigd of onschadelijk worden gemaakt. Wanneer stress langdurig is, wordt het immuunsysteem dus voor een langere periode onderdrukt. Epidemiologen legden het verband tussen een door stress onderdrukt immuunsysteem en ziek worden. In de laatste dertig jaar hebben hun onderzoeken aangetoond dat mensen sneller ziek worden in perioden na belangrijke (en stress oproepende) gebeurtenissen als: het verliezen van hun baan, overlijden van hun partner, echtscheidingen en verhuizingen (Compennolle, 2006).

"De lichamelijke reacties die in acute stresssituaties topprestaties mogelijk maken, kunnen zich tegen ons keren als de stress te lang duurt" (Compennolle, 2006, p.85). Verondersteld wordt hiermee dat wanneer iemand zich continue uitgedaagd, boos, vijandig of ongeduldig voelt, het actiesysteem ook continue geactiveerd blijft. Gevolgen hiervan zijn een chronische hoge bloeddruk, een snellere klontering van het bloed, verhoogde cholesterol, hierdoor raakt de insuline van slag en wordt de kans op hart- en vaatziekte uiteindelijk groter (Compennolle, 2006).

"Bij veel overspannen cliënten speelt het werk een belangrijke rol in het ontstaan van de overspanning" (Schmidt, 2000, p.247). Compernelle (2006) merkt hier een negatieve spiraal op. Stress wordt volgens hem niet alleen veroorzaakt door werk, maar hij stelt ook dat stress ervoor zorgt dat we ons werk minder goed kunnen doen. Dit baseert hij op de veronderstelling dat negatieve (langdurige) stress niet alleen ons immuunsysteem ondermijnt, maar ook onze cognitieve vaardigheden. Volgens hem zijn we tegenwoordig allemaal 'breinwerkers'. Zelfs de 'eenvoudige' arbeider werkt niet enkel meer met zijn handen. "Negatieve stress verandert verstandige mensen in idioten" (Compernelle, 2006, p. 95).

Om te verklaren waarom mensen stress ervaren door het werk, en daarom in een negatieve spiraal terecht (kunnen) komen wordt hieronder, aan de hand van een aantal conceptuele modellen, het begrip 'werkstress' behandeld.

3.3. Conceptuele modellen

"Idealiter is er wetenschappelijke consensus over de definitie van een begrip. Dat geldt niet voor het begrip 'werkdruk' en dit project heeft daar geen verandering ingebracht" (Wiezer et al., 2012, p. 3). In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben Wiezer et al. (2012) getracht een wetenschappelijke en een alom geaccepteerde definitie te ontwikkelen, dit is niet gelukt. Wel hebben ze een werkdefinitie gehanteerd, deze is in het begin van dit hoofdstuk beschreven.

"Werkdruk kan een oorzaak zijn van stressklachten en stressklachten kunnen uiteindelijk leiden tot uitval als gevolg van psychische klachten" (Wiezer et al., 2012, p. 7). Werkstress is daarom niets meer dan stress veroorzaakt door werk. De benadering van werkdruk van Gaillard (2003, in Schaufeli & Bakker, 2013) wordt in de onderzoeksliteratuur gezien als de meest gangbare. Hij beschrijft werkdruk als een toestand waarin een medewerker niet in staat is, of denkt niet in staat te zijn om aan de eisen van de werkomgeving te voldoen.

Net als de stress definitie van Lazarus (1966, in Winnubst et al., 2004) betreft Gaillard (2003, in Schaufeli & Bakker 2013) hiermee de rol van het individu bij het ontstaan van werkdruk. Om het ontstaan te kunnen verklaren zijn in de loop der jaren diverse onderzoeken verricht en daarbij behorende theorieën en conceptuele modellen ontwikkeld. Hieronder worden een viertal beschreven.

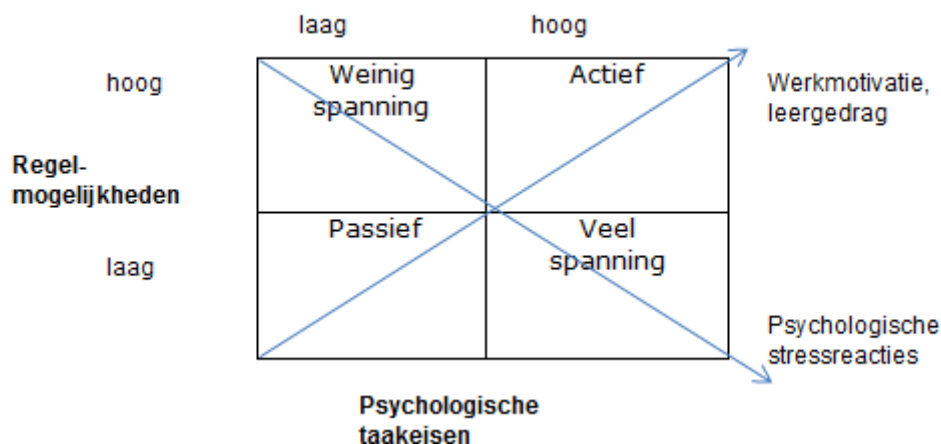
Schaufeli & Bakker (2013) zien het Demand- Control- (Support) model en het Effort-Reward Imbalance model als 'toonaangevend'. Het model Werkdruk van Wiezer et al. (2012) is ontwikkeld op basis van een recent onderzoek.

Tabel 2.2.: Overzicht van de conceptuele modellen die worden toegelicht

Conceptueel model	Nadruk op:
1. Demand- Control Model	Psychologische taakeisen en sturingsmogelijkheden
2. Demand- Control- Support Model	Psychologische taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun
3. Person- Environment Fit Model	'Misfit' tussen individu en organisatie
4. Model Werkdruk	Disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

1. DEMAND- CONTROL MODEL

Het Demand- Control Model (DC Model) (zie figuur 3.3.) zet psychologische taakeisen af tegen de regelmogelijkheden die iemand in zijn werk heeft. Psychologische taakeisen zijn bijvoorbeeld: grote tijdsdruk, hoog werktempo en moeilijk werk. Regelmogelijkheden hebben betrekking op de controle die iemand heeft over zijn werk. Kan diegene bijvoorbeeld bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, wanneer er pauze is en in welk tempo het werk moet worden verricht. Wanneer hoge taakeisen worden gecombineerd met lage regelmogelijkheden is de kans op stressreacties het grootst. Hoge taakeisen in combinatie met lage regelmogelijkheden beïnvloeden daarnaast ook persoonlijke groei, leer- en ontplooiingsmogelijkheden. Regelmogelijkheden worden gezien als buffer tegen hoge taakeisen (Karasek, 1979 in Schaufeli & Bakker, 2013).



Figuur 3.3.: Het Demand- Control Model (Karasek, 1979 in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 28).

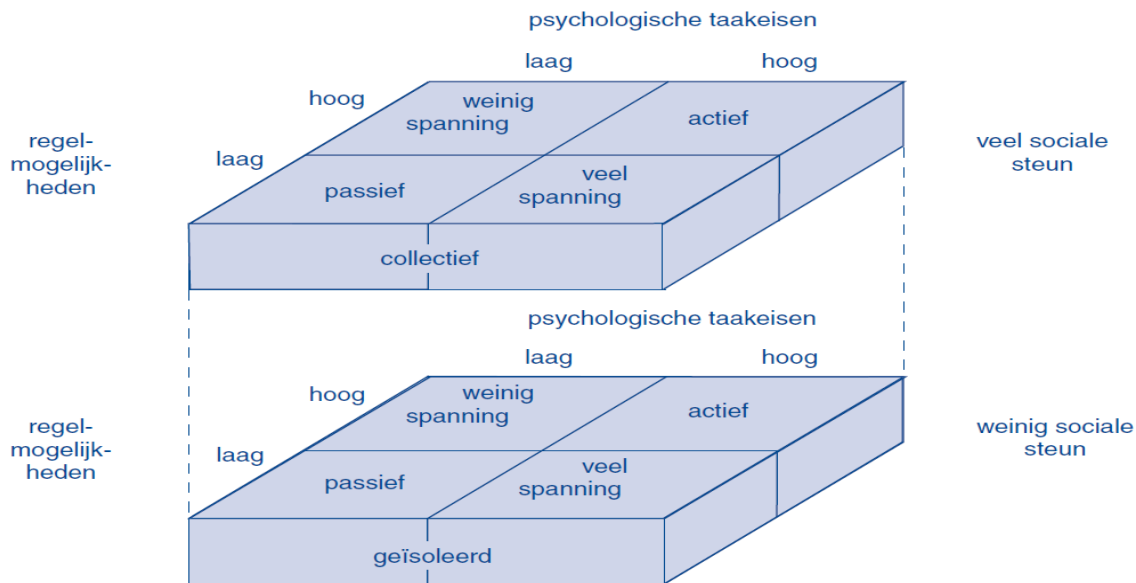
Dit model veronderstelt dat psychologische taakeisen en regelmogelijkheden invloed hebben op twee psychische processen. Het ene proces beïnvloedt de gezondheid (positief of negatief) van de werknemer, het andere proces beïnvloedt de arbeidsmotivatie en het leergedrag van de medewerker (Karasek, 1979 in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 27).

2. DEMAND- CONTROL- SUPPORT MODEL

Later, in de jaren tachtig, werd het model uitgebreid met een derde dimensie: sociale ondersteuning in het werk. Een gebrek aan sociale steun heeft een versterkende negatieve werking op gezondheidseffecten van werkdruk en regelmogelijkheden. Een werksituatie waarin hoge taakeisen worden gecombineerd met weinig regelmogelijkheden en weinig sociale steun leidt tot een geïsoleerde werksituatie met veel stressreacties (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989 in Schaufeli & Bakker, 2013, p.28).

Het vernieuwde model kreeg de naam: Demand- Control- Support Model (figuur 3.4.). Schaufeli & Bakker (2013) plaatsen een kanttekening bij beide modellen door te stellen dat het geen onderscheid maakt tussen individuen.

De werkstress theorieën van Karasek (1979, in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 28) en Karasek en Theorell (1990, in Schaufeli & Bakker, 2013, p.29) tonen hiermee gelijkenissen met de stresstheorie van Selye (1956, in Winnubst et. al, 2004, p.23). Beiden veronderstellen dat een bedreigende of slecht ingerichte (werk)situatie automatisch leidt tot (werk)stress.



Figuur 3.4.: Het Demand- Control- Support Model (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989, in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 29)

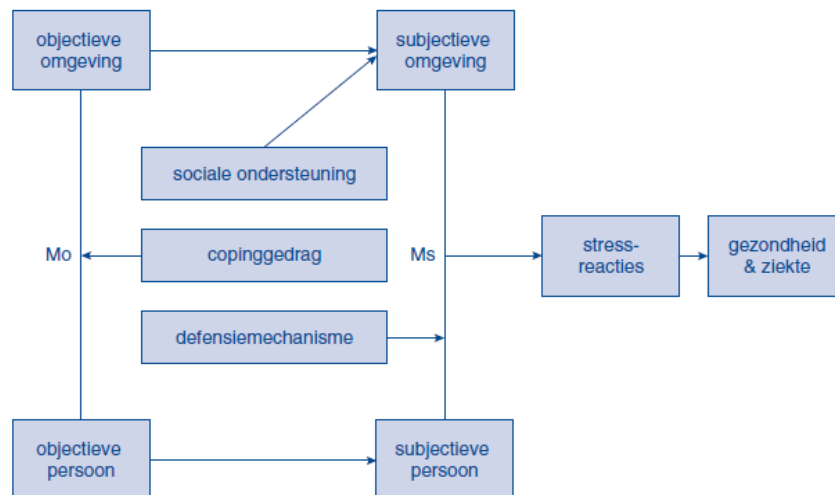
3. PERSON- ENVIRONMENT FIT MODEL

In tegenstelling tot het DC(S)- model veronderstelt het Person- Environment Fit Model (PE- Fit Model) van French, Rogers & Cobb (1981, in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 24-25) dat het niet de situatie is die leidt tot stress, maar 'misfits' tussen omgeving en individu. Er zijn twee type 'misfits'. De eerste is een negatieve 'misfit', hierbij kan een individu niet voldoen aan de eisen die de omgeving stelt. De tweede is een positieve 'misfit', hierbij heeft een individu meer mogelijkheden dan de omgeving vereist. Beide type 'misfits' leiden volgens het model tot werkstress.

Het model maakt daarnaast onderscheid tussen een objectieve 'misfit' en een subjectieve 'misfit'. Bij een objectieve 'misfit' betreft het een verschil in de realiteit. Een subjectieve 'misfit' daarentegen betreft (ten onrechte) een verschil in verwachtingen. Wanneer een individu zich bijvoorbeeld graag wil ontwikkelen en de organisatie biedt hiertoe geen mogelijkheden is er sprake van een objectieve 'misfit'. Het zou een subjectieve 'misfit' zijn wanneer het individu veronderstelt dat de organisatie de mogelijkheden niet biedt, en daarom geen actie onderneemt (French, Rogers & Cobb, 1981 in Schaufeli & Bakker, 2013).

Hoeveel sociale ondersteuning men ervaart (subjectief), omgaat met een misfit (coping gedrag) en hoe men de 'misfit' reduceert bepaalt uiteindelijk of iemand stressreacties ontwikkelt en in welke mate (French, Rogers & Cobb, 1981 in Schaufeli & Bakker, 2013). Figuur 3.5. geeft het PE- Fit Model weer.

De theoretische benadering van werkstress van French, Rogers & Cobb (1981, in Schaufeli & Bakker, 2013) sluit hiermee aan bij de stresstheorie van Lazarus (1966 in Winnubst et al., 2004). Beiden veronderstellen dat het niet de situatie is die stress veroorzaakt, maar de manier waarop een individu de situatie inschat.



Figuur 3.5.: Het PE – FIT Model (French, Rogers & Cobb, 1981 in Schaufeli & Bakker, 2013).

Opmerking: Mo staat voor 'misfit objectief' en Ms staat voor 'misfit subjectief'.

Bovenstaand figuur laat de relatie zien tussen objectiviteit en subjectiviteit (zowel van een persoon als de omgeving). Het uitgangspunt is de objectieve omgeving (situatie). Zonder de drie variabele in het midden zou objectief altijd gelijk zijn aan subjectief. Een misfit ontstaat wanneer één of meerdere variabele(n) de interpretatie van het objectieve beïnvloed (French, Rogers & Cobb, 1981 in Schaufeli & Bakker, 2013).

4. Model Werkdruk

Uit onderzoek van Wiezer et al. (2012) blijkt dat werkdruk de grootste risicofactor vormt bij het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten. Op basis van deze bevinding is het conceptueel model Werkdruk ontwikkeld (zie figuur 3.6.). Door werkdruk te verminderen wordt de kans op het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten verkleind. Werkgerelateerde risicofactoren bij het ontstaan van werkdruk worden determinanten genoemd. Deze zijn onderverdeeld in vier categorieën:

- risico's in de inhoud van het werk;
- regelmogelijkheden;
- risico's in de context van het werk'
- buffers (Wiezer et al., 2012, p.29).

Werkdruk ontstaat wanneer er een disbalans wordt ervaren tussen de taakeisen (risico's in het werk en risico's in de context van het werk) en de mogelijkheden om het werk goed uit te kunnen voeren (regelmogelijkheden). Een structurele disbalans leidt tot stressverschijnselen (Wiezer et al., 2012). "Buffers zijn de determinanten die de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten" (Wiezer et al., 2012, p.30).

Werkinhoudelijke risico's

Aan welke werkinhoudelijke determinanten iemand wordt blootgesteld hangt af van de functie die diegene bekleedt. Dit is voor iedere functie anders. De ene moet veel werk verzetten in (te) weinig tijd, en aan een andere functie worden bijvoorbeeld hele hoge kwaliteitseisen gesteld.

Risico's in de werkcontext

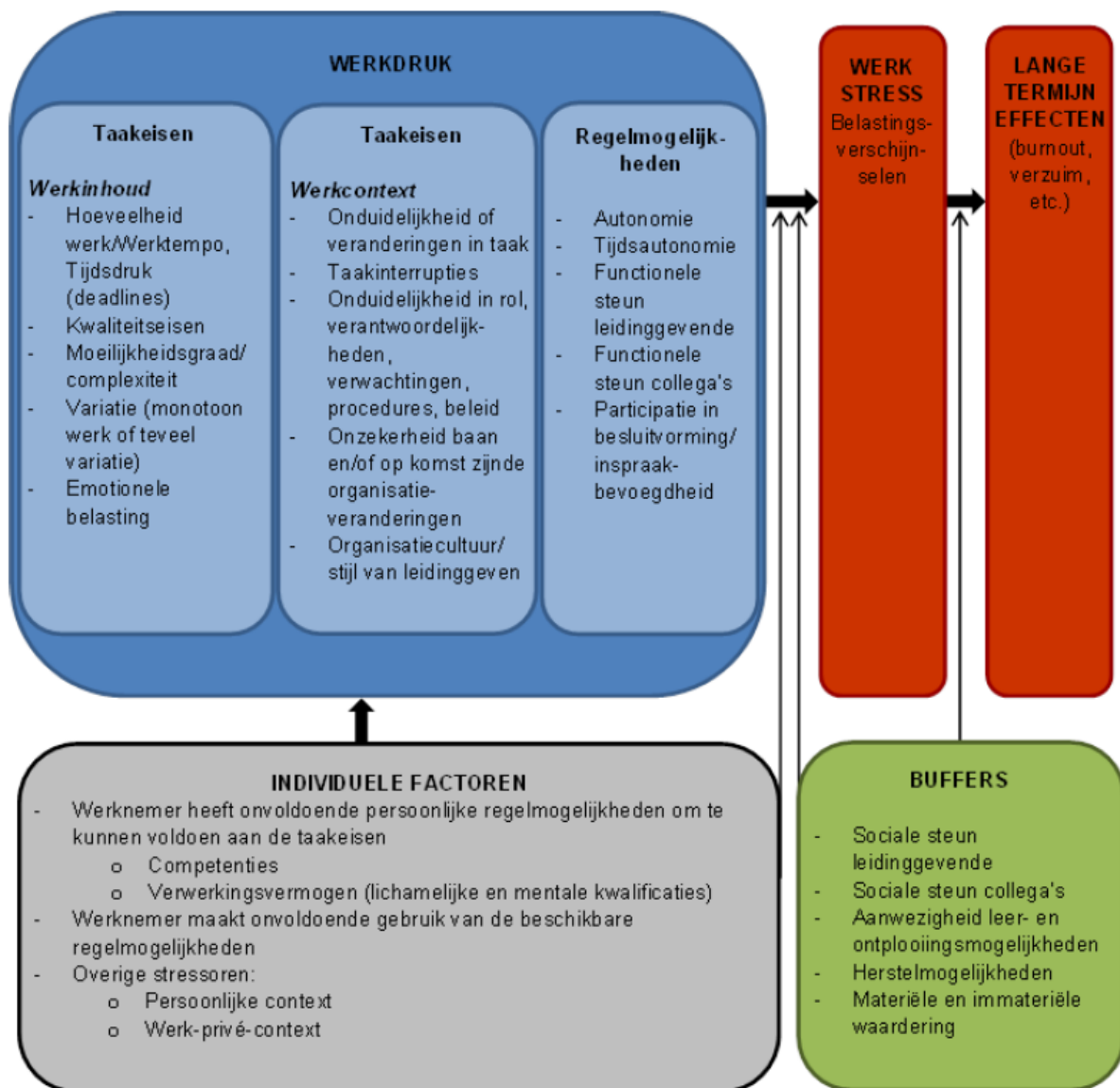
Wiezer et al. (2012) stellen dat een ongunstige werkomgeving ook werkdruk kan veroorzaken. Onduidelijkheid over doelen, verwachtingen en processen worden onder andere gezien als determinanten van werkdruk. Reorganisaties en daarbij behorende baanonzekerheid wordt ook gezien als determinant van werkdruk. Net als stijl van leidinggeven.

Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden betreffen de mogelijkheden van werknemers om te voldoen aan de taakeisen. Wanneer er voldoende regelmogelijkheden ten op zichten van de taakeisen zijn is er sprake van een balans. Onder regelmogelijkheden vallen onder andere: (tijd)autonomie, functionele steun en participatie in besluitvorming (Wiezer et al., 2012).

Buffers

Sociale steun (van zowel leidinggevenden als collega's), ontwikkelmogelijkheden, herstel mogelijkheden en (im)materiële waardering worden gezien als determinanten die de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten (Wiezer et al., 2012).



Figuur 3.6: Model Werkdruk (Wiezer et al., 2012, p.4)

Individuele factoren

In het model is, naast de vier reeds beschreven categorieën, nog een vijfde categorie toegevoegd. Wiezer et al. (2012) zien individuele factoren als persoonlijke eigenschappen die in relatie staan bij het ontstaan van werkdruk en de kans dat werkdruk leidt tot stressklachten. Het kan zijn dat iemand niet voldoende competenties heeft om aan de verwachtingen te voldoen. Wanneer iemand niet over voldoende verwerkingsvermogen (stressbestendigheid) beschikt zal werkdruk eerder leiden tot stressklachten.

Kanttekening

Wiezer et al. (2012) plaatsen zelf een kanttekening bij hun eigen model. Werkdruk is één van de factoren die werkstress kunnen veroorzaken. "In de aanpak van werkgerelateerde psychische klachten zal echter ook aandacht besteed moeten worden aan andere werkgerelateerde factoren die psychische klachten kunnen veroorzaken (bijv. confrontatie met agressie en geweld op het werk)" (Wiezer et al., 2012, p. 3).

3.4. Kosten en baten van werkstress

In dit subhoofdstuk wordt werkstress uit een maatschappelijk en bedrijfsmatig perspectief bekeken. Wat zijn de kosten, en wat kan het opleveren?

KOSTEN

De Graaf, Tuithof, Van Dorsselaer en Ten Have (2011) schatten de verzuimkosten als gevolg van psychische problemen op 2,7 miljard euro. Deze kostenpost wordt niet enkel veroorzaakt door zorgkosten. Ook ziekteverzuim, het verlies van arbeidskrachten en presentisme. Presentisme kan worden uitgelegd als een minder productieve toestand. De term heeft betrekking op mensen die nog wel naar het werk gaan, maar niet optimaal presteren.

Ander onderzoek heeft aangetoond dat ziektes die het gevolg zijn van een ongezonde levensstijl en het verkeerd omgaan met stress ongeveer 50% van de totale medische kosten bepaalt. Het totale productiviteitsverlies door negatieve stress wordt voor de Verenigde Staten jaarlijks op 150 miljard dollar geschat (Compernelle, 2006).

DE BATEN VAN STRESSMANAGEMENT

Door goed stressmanagement zou de productiviteit in de Verenigde Staten met tien procent kunnen stijgen. Het bruto nationaal product zou hierdoor toenemen met 500 miljard dollar (Compernelle, 2006). Hij geeft een aantal voorbeelden van organisaties die door middel van goed stressmanagement een beter bedrijfsresultaat hebben geboekt.

Bij Human Synergistix zou de return on investment van hun stressmanagement programma's variëren tussen de drie tot maximaal veertien dollar per geïnvesteerde dollar. Bij Kennecott Corp. zijn door middel van goed stressmanagement de medische kosten met 55% gedaald, mede doordat het verzuim met 60% verminderde.

McCoulough, een directeur van Xerox, bekeek de opbrengst vanuit een ander perspectief. Het door hun georganiseerde stressmanagement programma zou volgens hem zichzelf al terugverdienen wanneer er slechts één hartinfarct per jaar wordt voorkomen.

Compernelle (2006) stelt dat met geen enkele andere investering zo'n hoge return on investment kan worden behaald als met stressmanagement. Het is volgens hem dan ook niet verwonderlijk dat driekwart van de Fortune 500 (een jaarlijkse lijst met de 500 ondernemingen in de Verenigde Staten met de hoogste omzet) stressmanagement programma's organiseert.

3.5. Stressmanagement

Het aanpakken van werkstress (stressmanagement) bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is het bedrijfsdeel, en richt zich op het in kaart brengen van stress verwekkende factoren binnen de organisatie. Het tweede onderdeel richt zich op het vergroten van de stressbestendigheid van individuen. (Compernelle, 2006).

Compernelle (2006, p. 246-249) benoemt een aantal factoren binnen organisaties die werkstress kunnen veroorzaken. Deze factoren komen in grote lijnen overeen met de determinanten die Wiezer et al. (2012) benoemen voor het ontstaan van werkdruk. Hierdoor wordt op het eerste onderdeel niet verder ingegaan.

Dit subhoofdstuk richt zich met name op de mogelijkheden om door middel van individueel stressmanagement de draagkracht (stressbestendigheid) te vergroten. Volgens Compernelle (2006) is het namelijk niet mogelijk en wenselijk om zonder stress te werken. "Door de klemtoon te leggen op veerkracht, willen wij stress uit de probleemhoek halen" (Compernelle, 2006, p. 235). Stressmanagement moet zich volgens hem richten op drie pijlers:

1. Analyseren en veranderen van reflexmatige denkpatronen
2. Aandacht geven aan factoren die individuele veerkracht ondermijnen of stimuleren
3. Analyseren en uitbouwen van een sociaal steunend netwerk

Reflexmatige denkpatronen

Reflexmatige denkpatronen bepalen hoe mensen omgaan met hun emoties en hoe hun gedrag is tijdens stresssituaties. Het bijhouden van een stressdagboek, bewust ontspannen, minder multitasking, timemanagement en niet constant online zijn, zijn interventies die bij kunnen dragen aan het doorbreken van reflexmatige denkpatronen in stresssituaties (Compernelle, 2006).

Individuele veerkracht ondermijnende of stimulerende factoren

In stresssituaties is het goed om actief te zijn. Eerder in het theoretisch kader staat beschreven dat stress ons lichaam mobiliseert tot actie. Door te gaan hardlopen, wandelen, fietsen etc. kunnen we stress van ons afschudden (Compernelle, 2006).

Goed slapen en gezonde eet- en drinkgewoontes gaan volgens Compernelle (2006) stress ook tegen. Tijdens het slapen verwerken we informatie en herstellen we van mentale arbeid. Onvoldoende slaap maakt een mens minder alert.

Gezonde eet- en drinkgewoontes verhogen de veerkracht. Te veel vet, zout en suiker, en te weinig vezels en vocht zijn vijf voedingsgewoontes waarvan bewezen is dat ze veerkracht ondermijnend zijn. Door voldoende water te drinken, niet te veel alcohol te nuttigen en de hoeveelheid koffie te beperken kan de veerkracht worden verhoogd.

Medewerkers die gezond eten en drinken verzuimen minder, en ervaren minder stress (Compernelle, 2006). Werkgevers kunnen gezonde eet gewoonten promoten door hun medewerkers te faciliteren met gezonde producten en voldoende tijd te gunnen voor het nuttigen van het middageten. Daarnaast zou een diëtiste bij kunnen dragen aan het opzetten van een gezonde voedingscampagne.

Analyseren en uitbouwen sociaal netwerk

Compernelle (2006) stelt dat we van oorsprong kuddedieren zijn, met de behoefte aan sociale contacten. Wanneer we er alleen voor staan, of het gevoel hebben er alleen voor te staan zijn we kwetsbaar. Met mensen in ons sociaal netwerk bespreken we problemen of ontspannen we. Wanneer dit niet voorhanden is zijn we minder in staat om onze stress kwijt te raken. Minder dan drie personen wordt als kritische grens gezien.

3.6. Goede voorbeelden

Hieronder staan twee best practices van ambtelijke organisaties beschreven. Beide geven inzicht in één van de vele mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen. De gemeente Bronckhorst heeft door de organisatie op een andere manier vorm te geven ingespeeld op het bedrijfsdeel. De gemeente Maastricht heeft werkstress op een meer individuele manier proberen te voorkomen, door mensen een tool aan te reiken waarmee ze hun werkdruk in kaart kunnen brengen.

Gemeente Bronckhorst

Uit een fusie van een vijftal kleine gemeentes ontstond in 2005 de gemeente Bronckhorst. Een promotiefilmpje (Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid, 2014) laat zien hoe de organisatie van de gemeente Bronckhorst destijds vorm heeft gekregen. Het samenvoegen tot één gemeente werd door de toenmalige gemeentesecretaris niet als een bedreiging gezien, maar als een kans. Door een open cultuur te creëren, die gekenmerkt wordt door verantwoordelijkheid en flexibiliteit, met aandacht voor gezond werken hebben ze dit weten te realiseren.

De gemeente Bronckhorst is hiermee niet zozeer een best practice omdat ze problemen met werkstress hebben opgelost, maar de manier waarop de ambtelijke organisatie vorm heeft gekregen toont wel raakvlakken met de theorie. De verantwoordelijkheid die de medewerkers bij de gemeente Bronckhorst krijgen noemen Wiezer et al. (2012) autonomie, en is een determinant van werkdruk. De aandacht die de gemeente besteed aan gezond werken draagt bij aan het verhogen van het verwerkingsvermogen van de medewerkers. Dit zorgt volgens de theorie van Wiezer et al. (2012) er voor dat werkdruk minder snel leidt tot stressklachten.

Gemeente Maastricht

Pogingen om de werkdruk bij de afdeling Ruimte van de gemeente X aan te pakken hielden nooit lang stand (Straathof, z.j.). In 2012 werd organisatieadviseur Maarten de Winter ingeschakeld om met zijn methode 'taaktunen' een nieuwe poging te wagen. Deze methode benadert werkdruk op een logistieke manier, waarin de werkvoorraad centraal staat.

Maarten de Winter, ontwikkelaar van de "Taaktuner", stelt in Straathof (z.j.) dat er bij minder tijd de neiging ontstaat om meer gas te geven en de touwtjes strakker in handen te nemen. Dit is volgens hem niet de juiste oplossing. Zijn methode bestaat uit drie stappen: diagnose, dialoog en doen.

In de diagnosefase worden de taken en verwachtingen met betrekking tot resultaat in kaart gebracht. Hiervoor is de "Taaktuner" ontwikkeld. Hierop worden de beschikbare tijd, en de herhalende- en eenmalige taken ingevoerd. De Winter (in Straathof, z.j.) vertelt dat de "Taaktuner" deze gegevens ordent in een dashboard, waarop zichtbaar wordt wat de werkvoorraad is. De tool geeft vervolgens aan of er voldoende tijd beschikbaar is om het werk op tijd af te krijgen. De tool noemt dit betrouwbaarheid.

Volgens De Winter (in Straathof, z.j.) krijgen medewerkers hierdoor een goed inzicht in hun eigen mogelijkheden. Dit vergroot volgens hem de mogelijkheden om werkdrukproblemen te bespreken.

De resultaten mogen er volgens het afdelingshoofd wezen. Simons (in Straathof, z.j.) geeft aan dat 68% van de deelnemers meer inzicht heeft in zijn of haar werkdruk en het nu beter bespreekbaar is. 82% van de medewerkers geeft daarnaast aan dat 'taaktunen' een meerwaarde heeft voor zelfsturing. 69% is van mening dat de methode een positieve bijdrage heeft geleverd aan de samenwerking tussen management en personeel. De productiviteitsgroei wordt geraamd op vijf tot zes procent.

4. Methodologie

Om de deelvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden wordt op vijf verschillende manieren onderzoek verricht. In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom hiervoor gekozen is,

4.1. Onderzoeksontwerp

Het onderzoek heeft een trapsgewijze opbouw. Dit betekent dat met iedere methode van onderzoek een verdiepende stap wordt gezet. Na het literatuuronderzoek, waarin de basis voor het onderzoek is gelegd en de deskresearch deelvragen zijn beantwoord, is gestart met een brede onderzoeksopzet. Door middel van een enquête is een breed scala aan determinanten getoetst onder de drie afdelingen.

"Stress is like spice – in the right proportion it enhances the flavor of a dish. Too little produces a bland; too much may choke you"
– Donald Tubesing

Uit de enquête bleken een aantal determinanten een hoog risicofactor te hebben. Deze stressoren (determinanten die daadwerkelijk een risicofactor vormen) zijn in individuele interviews besproken met een aantal medewerkers. Het doel van deze interviews was om te verklaren waarom deze determinanten een hoog risicofactor hebben.

Dezelfde stressoren zijn ook onderwerp van gesprek geweest tijdens de focusgroep. Deze methode van onderzoek is georganiseerd om bij de deelnemers (medewerkers van de betrokken afdelingen) te inventariseren welke oplossingen zij zien om het risicofactor bij de stressoren te verlagen.

Een experimenteel onderzoek heeft daarnaast plaatsgevonden op één van de afdelingen. Geïnspireerd door een best practice bij de gemeente Maastricht is besloten door middel van een online tool de werkdruk te verlichten en beter bespreekbaar te maken.

Tabel 4.1.: Schematische weergave onderzoeksmethode

Methode	Gebaseerd op
Literatuuronderzoek	Doelstellingen onderzoek
Enquête	Literatuuronderzoek (Wiezer et al., 2012)
Individuele interviews	Resultaten enquête
Focusgroep	Resultaten individuele interviews en enquête
Experiment	Best practice gemeente Maastricht (Straathof, z.j.)

In de volgende subhoofdstukken worden de onderzoeksmethoden uitgebreid toegelicht.

4.2. Literatuuronderzoek

"He who loves practice without theory is like the sailor who boards ship without a rudder and compass and never knows where he may cast" – Leonardo Da Vinci (1452-1519).

Wie onvoorbereid te werk gaat, zal volgens Da Vinci zijn doel dus nooit bereiken. Door middel van het bestuderen van diverse theorieën is getracht om goed voorbereid te werk te gaan.

Het bestuderen van diverse wetenschappelijke literatuur bleek, voor mij als onderzoeker, noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in het onderwerp (werk)stress. Het bestuderen hiervan heeft bijgedragen aan het begrijpen van het fenomeen (werk)stress, en het beantwoorden van de deelvragen uit de deskresearch. Hiermee vormt het de basis van het onderzoek. Gekozen is om het model Werkdruk van Wiezer et al. (2012) hierbij als uitgangspunt te nemen. Dit model is zeer recent en bevat diverse elementen van werkstress modellen die Schaufeli en Bakker (2013) omschrijven als 'toonaangevend'.

Figuur 4.1.: Belangrijkste werkgerelateerde determinanten van werkdruk (Wiezer et al., 2012, p. 31)

	Determinanten:
Risico's werkinhoud	Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd), werktempo, tijdsdruk (deadlines) Kwaliteitseisen Moeilijkheidsgraad/complexiteit Variatie (monotoon werk of te veel variatie) Emotioneel belastend werk
Regelmogelijkheden	Autonomie Tijdsautonomie Participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid Functionele steun leidinggevende Functionele steun collega's
Risico's werkcontext	Onduidelijkheid of veranderingen in taak Taakinterrupties Onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid Onzekerheid baan en/of op komst zijnde organisatieveranderingen Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven
Buffers	Sociale/functionele steun leidinggevend Sociale/functionele steun collega's Aanwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden Herstelmogelijkheden Materiële en immateriële waardering

Daarnaast geeft het model een overzicht van de belangrijkste determinanten (risicofactoren) van werkdruk (zie figuur 4.1.). Deze determinanten vormen de basis van de enquête, de uitkomsten van de enquête zijn vervolgens besproken in individuele interviews en focusgroepen. Hiermee loopt de theorie van Wiezer et al. (2012) als rode draad door het onderzoek.

4.3. Kwantitatief onderzoek

Met het uitzetten van de enquête is de situatie in kaart gebracht. Hiermee laat de enquête zien welke factoren binnen de gemeente X een risico vormen bij het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten (deelvraag 5). Winnubst et al. (2004) stellen dat letterlijk alles stress kan veroorzaken. Hierdoor is er gekozen voor een relatief uitgebreide enquête. Met deze methode van onderzoek kan er veel informatie worden verzameld bij een grote doelgroep. Dit maakt een enquête tot een geschikt middel om een breed scala aan determinanten te toetsen bij de gehele doelgroep.

Zoals eerder beschreven is het model Werkdruk (Wiezer et al, 2012) gekozen als conceptueel model. De enquête is grotendeels gebaseerd op de determinanten die hierin worden beschouwd als 'de meest belangrijke'. In de vorm van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) versie 1.0 (© 2000 SKB, Amsterdam, NL) is een enquête gevonden die grotendeels aansluit op de determinanten van Wiezer et al. (2012). Er is toestemming verkregen om gebruik te maken van de vragenlijst.

De originele VBBA 1.0 bestaat uit 27 kopjes. Onder ieder kopje vallen meerdere vragen. Vanwege de validiteit van de vragenlijst mogen er, van een kopje, geen vragen worden aangepast of verwijderd. Een kopje in zijn geheel weglaten is wel toegestaan. Om de vragenlijst enigszins in te korten zijn uiteindelijk 17 van de 27 kopjes opgenomen in de enquête. De kopjes die niet opgenomen zijn in de enquête zijn vervangen door zelf toegevoegde vragen.

Een aantal vragen zijn toegevoegd omdat ze ontbraken (deels door het weglaten van hele kopjes) in de vragenlijst, maar wel door Wiezer et al., (2012) als determinant benoemt worden. Uit eerder werkdrukonderzoek binnen de organisatie bleek bereikbaarheid buiten kantooruren een stressor te zijn (Bron B, persoonlijke communicatie, 10 februari 2015). Op basis hiervan is deze vraag toegevoegd. De overige vragen zijn toegevoegd op eigen aanname.

Om u als lezer in dit hoofdstuk alvast een beeld te geven van de enquête zijn in tabel 4.2. een aantal vragen uit de enquête weergegeven. Voor de gehele wordt u doorverwezen naar bijlage 1.

Tabel 4.2.: Voorbeeldvragen uit enquête

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Geestelijke belasting (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)				
Moet u erg snel werken?				
Werk u onder tijdsdruk?				
Problemen met taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)				
Krijg u tegenstrijdige opdrachten?				
Moet u werk doen dat u liever niet zou doen?				
Zelf toegevoegde vragen				
Bent u tevreden met de stijl van leidinggeven?				
Vind u uw werk leuk?				

De respondenten dienen alle vragen te beantwoorden met altijd, vaak, soms of nooit. Om de gegevens te kunnen analyseren zijn aan de antwoorden cijfers gekoppeld. Altijd (4), vaak (3), soms (2) en nooit (1). Hierdoor is het mogelijk om (per kopje) gemiddelde uit te rekenen. De analyse is hierop ook gebaseerd.

Door de antwoorden (in cijfers) op de vragen, die onder één bepaald kopje vallen, samen te voegen en het gemiddelde daarvan te berekenen ontstaat er per kopje een gemiddelde. Dit zorgt ervoor dat er een overzichtelijker en daarmee beter te analyseren gegevensbestand ontstaat.

Hoe hoger de score, des te groter het risicofactor is. De vragen in de VBBA 1.0 zijn echter zo geformuleerd dat, op basis van theorie (Wiezer et al., 2012), een hoge score (altijd) de ene keer positief en de andere keer negatief dient te worden geïnterpreteerd. Dit is te tackelen door vragen te hercoderen. Antwoorden op vragen waarbij de hoogste score (4) positief geïnterpreteerd dient te worden zijn in SPSS dusdanig bewerkt zodat bij het berekenen van het gemiddelde werden aangezien als de laagste score (1). Anders gezegd, bij deze vragen geldt: 4 wordt 1, 3 wordt 2, 2 wordt 3 en 1 wordt 4.

De enquête is uitgezet onder alle medewerkers van de drie deelnemende afdelingen / teams. Een mail met daarin een toelichting op het onderzoek en een link naar de enquête is hiervoor verstuurd. De respondenten dienden enkel aan te geven op welke afdeling ze werkzaam zijn. Verder is er geen onderscheid gemaakt tussen variabele. Tabel 4.3. geeft een overzicht van de verkregen respons.

Tabel 4.3.: Respons op enquête

Afdeling / team	Populatie	Respons	Percentage
AIZ	18	13	72,22%
Veiligheid	16	12	75%
P&O	11	8	72,73%
Totaal	45	33	73,33%

4.4. Individuele interviews

Om een verdieping te kunnen maken op de resultaten uit de enquête worden individuele interviews gehouden. Met individuele interviews kan diepgaande informatie worden verkregen. Het houden van individuele interviews is hiervoor een geschikte methode om een verdieping te maken op de kwantitatieve onderzoeksgegevens.

De verwachting is dat er informatie van hogere kwaliteit wordt verkregen met individuele interviews dan met bijvoorbeeld groepsinterviews. Deze verwachting is er vanwege de privacy gevoeligheid van een aantal onderwerpen.

De inhoud (topiclijst) van de individuele interviews is gebaseerd op de resultaten van de enquête. De determinanten die het hoogst scoren in de enquête (boven de 2,5 gemiddeld) worden met de medewerkers besproken. Het doel hiervan is om te verklaren waarom een aantal determinanten een hoog risicofactor hebben. De verklaringen van alle medewerkers worden verzameld en gebundeld in een analyseschema. Door veel voorkomende verklaringen dezelfde kleuren te geven, valt in één oogopslag een analyse van de interviews maken.

Op basis van de enquête is voor iedere afdeling een andere topiclijst opgesteld. Dit is gedaan omdat de ene afdeling andere stressoren ervaart dan de andere. Zie voor de verschillende topiclijsten bijlage 8. Tabel 4.4. geeft een overzicht van de stressoren die per afdeling zijn besproken.

Tabel 4.4.: Overzicht van besproken stressoren per afdeling / team

Noot: Team Veiligheid scoorde geen extra stressoren

Deelvraag 6:	<i>Waarom ervaren de medewerkers van de gemeente X deze factoren als risicovol?</i>
Afdeling / team	Speerpunten
Alle afdelingen	
	• Geestelijke belasting • Loopbaanmogelijkheden • Bereikbaarheid buiten kantooruren • Informatievoorziening m.b.t. werkstress vanuit afdeling • Inspanning vanuit afdeling om werkstress tegen te gaan • Gesprek aan gaan m.b.t. werkstress • Tevredenheid technische apparatuur • Eigen inbreng
Enkel extra bij AIZ	
	• Leermogelijkheden • Zelfstandigheid • Inspraak
Enkel extra bij P&O	
	• Neemt u uw werk mee naar huis

In totaal is met acht medewerkers een individueel interview gehouden. Per afdeling is een lijst met personeelsnummers opgesteld, waarna een collega de mensen (nummers) heeft geselecteerd. Wanneer iemand niet beschikbaar bleek is, via een online 'random number generator' een ander personeelsnummer gekozen. De geselecteerde medewerkers zijn via de mail benaderd. Waarna er ook over de mail afspraken zijn gemaakt over de datum, plaats en tijdstip. Om de interviews later te kunnen terugluisteren zijn ze opgenomen met behulp van een mobiele telefoon (altijd met toestemming van de geïnterviewde).

4.6. Focusgroep

Bij de individuele interviews is vanwege de privacy gevoeligheid bewust niet gekozen voor een focusgroep. Voor het beantwoorden van deelvraag 7 is deze methode echter wel geschikt. De focusgroep is georganiseerd om te achterhalen welke mogelijkheden de medewerkers zien om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen.

Om deze deelvragen te beantwoorden hoeven mensen hun problemen / irritaties niet te bespreken waardoor de privacy gevoeligheid geen rol speelt. Omdat de focusgroep zich richt op het verkennen van mogelijkheden wordt verwacht dat de groep elkaar hierbij juist inspireert.

De deelnemers aan de focusgroep krijgen eerst de gevonden stressoren gepresenteerd (incl. een aantal quotes van medewerkers). De stressoren zijn exact hetzelfde als die behandeld zijn tijdens de individuele interviews. Het enige verschil is dat tijdens de focusgroep geen onderscheid wordt gemaakt tussen afdelingen. Alle stressoren worden tijdens de focusgroep behandeld. Daarna krijgen de deelnemers de ruimte om 'post it's' (geeltjes) met verbetermogelijkheden te plakken bij de betreffende stressor.

Een aantal van deze geeltjes worden met de groep besproken. Samen met de geeltjes vormt deze discussie het meetinstrument. De verzamelde data wordt gebundeld in een analyseschema.

Naast het aandragen van oplossingen / verbeterpunten met betrekking tot de gevonden stressoren, is aan de deelnemers ook gevraagd om mogelijkheden te benoemen die individuele veerkracht (stressbestendigheid) kunnen verhogen. Compennolle (2006) benoemt deze twee varianten als mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen.

Naar iedere medewerker van de betrokken afdelingen / teams is over de mail een uitnodiging gestuurd voor de focusgroep. Omdat het gaat om het generen van ideeën, is de verwachting: hoe meer mensen, hoe beter het resultaat. Uiteindelijk zijn er zes mensen op de uitnodiging ingegaan. De focusgroep is niet opgenomen op beeld en geluid. Gedurende de focusgroep is er op papier meegeschreven om quotes te verzamelen. Na afloop zijn de geeltjes meegenomen om de analyse te kunnen maken.

4.7. Experiment

Het experimentele onderzoek is gebaseerd op de best practice beschrijving bij de gemeente Maastricht met de "Taaktuner". Geïnspireerd op deze white paper heeft er binnen afdeling AIZ van de gemeente X een experiment met de tool plaatsgevonden.

De kracht van de tool is het meetbaar maken van werkdruk (Straathof, z.j.). De wekelijks beschikbare tijd (arbeidscontract) wordt als uitgangspunt genomen. Door daar de tijd die je kwijt bent aan je routines (terugkerende vergaderingen, werkoverleg gen etc.), onvoorzien werk (+/- 20% van je werkdag), en taken (projecten en klussen waar een einddatum aan zit) van af te halen blijft de tijd over voor je 'echte' werkzaamheden.

Het experiment is gehouden met het oog op deelvraag 7. De theorie (Straathof, z.j.) geeft aanleiding om te veronderstellen dat de tool kan bijdragen aan het verminderen van de kans op het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten. Met het experiment wordt onderzocht of de medewerkers het gebruik van de "Taaktuner" als een mogelijkheid zien om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen.

Voor het experiment is een doelgroep van zes personen samengesteld. Deze mensen zijn persoonlijk benaderd en nemen vrijwillig deel aan het experiment. De looptijd van het experiment is vijf weken, waarin de deelnemers door mijzelf zijn begeleid. Om deze mensen goed te kunnen begeleiden heb ik, als voorbereiding, eerst zelf met de tool gewerkt. Daarnaast heeft via de telefoon een expertinterview plaatsgevonden met de ontwikkelaar van de tool. Tijdens het interview heb ik hem diverse vragen gesteld met betrekking tot de tool en heb ik hem gevraagd hoe ik de mensen het beste kon begeleiden. Hieronder staan zijn adviezen beschreven.

Hij vertelde dat het, gezien de complexiteit van de tool, verstandig is om de mensen persoonlijk te ondersteunen bij het eerste gebruik van de tool. Dit zou volgens hem ook de betrokkenheid van de mensen ten goede komen. Daarnaast adviseerde hij om regelmatig contact te houden en te blijven vragen naar de ervaringen van de mensen. (Maarten de Winter, persoonlijke communicatie, 10 april 2015).

Het evaluatieformulier (zie bijlage 2) bestaat uit vijf gesloten vragen die beantwoord moeten worden met positief of negatief. Daar zijn twee open vragen aan toegevoegd. Een korte toelichting op het evaluatieformulier is door de deelnemers gegeven. Deze data vormen de resultaten van het experimentele onderzoek.

4.8. Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid verhogende maatregelen

De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door de uitgebreide opzet. Het onderzoek heeft een uitgebreide theoretische onderbouwing en met een valide vragenlijst zijn de stressoren vastgesteld. Daarbij is, in de vorm van individuele interviews, rekening gehouden met de privacy gevoeligheid van bepaalde onderwerpen.

Om de draagvlak voor het onderzoek te vergroten is het geïntroduceerd tijdens een teamoverleg van de AIZ en team Veiligheid. Beide leidinggevenden hebben tijdens de overleggen hun medewerkers aangespoord om de enquête in te vullen, dit heeft ongetwijfeld de respons verhoogd. Om de respons verder te verhogen is er herinnering verstuurd over de mail, zie hiervoor bijlage 3.

De AIZ bevindt zich op een externe locatie. In overleg met het afdelingshoofd is besloten om daarom iedere week één dag op de afdeling aanwezig te zijn. Omdat ook het experiment met de "Taaktuner" op de AIZ plaats vond was het van belang om makkelijk bereikbaar te zijn voor de deelnemers.

5. Onderzoeksresultaten Fieldresearch

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten van de fieldresearch. Eerst worden de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek toegelicht. Achtereenvolgens worden de bevindingen van de individuele interviews, de focusgroep en het experimentele onderzoek gepresenteerd.

5.1. Resultaten kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf staan de onderzoeksresultaten van het kwalitatief onderzoek beschreven. De enquête geeft antwoord op deelvraag 5 en maakt hiermee zichtbaar welke stressoren in de werkomgeving liggen. Zowel de resultaten uit de VVBA 1.0 (© 2000 SKB, Amsterdam, NL) als de resultaten van de zelf toegevoegde vragen staan beschreven. Om het onderscheid hiertussen aan te duiden zijn de zelf toegevoegde vragen cursief weergegeven. Zie bijlage 4 voor het complete overzicht van de resultaten uit de enquête.

"Wie meer oog heeft voor het functioneren van zijn bedrijf dan van zijn lijf, moet niet verwonderd zijn als het na verloop van tijd beter gaat met zijn bedrijf dan met zijn lijf"
– Theo Compennolle

5.1.1. Risicofactoren

De enquêtevragen zijn onder te verdelen in vier categorieën: werkdruk, buffers, individuele factoren en overige vragen. Op deze volgorde staan hieronder de resultaten beschreven.

Werkdruk

Of er sprake is van werkdruk wordt bepaald door de balans tussen taakeisen (werkinhoud en werkcontext) en regelmogelijkheden (Wiezer et al., 2012). Tabel 5.1. geeft de resultaten uit de enquête in gemiddelden weer.

Werkinhoud (gemiddeld 2,305)

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de grootste werkinhoudelijke stressor een hoge geestelijke belasting is. Ook afwisseling in het werk en werkhoeveelheid en tempo scoren beide hoger dan 2. Enkel de emotionele belasting scoort lager dan gemiddeld.

Werkcontext (gemiddeld 1,90)

De grootste stressoren met betrekking tot de werkcontext zijn: onduidelijk over de taak, communicatie en de tevredenheid over de stijl van leidinggeven. Verandering in de taak en informatie zijn in mindere mate een stressor. Men lijkt zich geen zorgen te maken over de baan zekerheid en er wordt aangegeven weinig problemen te ervaren met de taak. Uit de enquête blijkt wel dat men over het algemeen niet erg tevreden zijn over de technologische apparatuur.

Regelmogelijkheden (gemiddeld 2,17)

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat zelfstandigheid in het werk en voornamelijk inspraak, stressoren zijn. De afdeling AIZ is met name verantwoordelijk voor het hoge gemiddelde. Op de afdeling P&O en bij team Veiligheid geeft men aan vaak op de afdeling om hulp te kunnen vragen. AIZ zit hierbij net iets boven het gemiddelde.

Opvallende resultaten

De gemiddelde scores geven aan dat het grootste risico ligt in de inhoud van het werk. Hieruit blijkt ook dat de medewerkers over het algemeen niet veel regelmogelijkheden ervaren. Een hoge geestelijke belasting, ontevredenheid met betrekking tot technische apparatuur, weinig zelfstandigheid en weinig inspraak veroorzaken dit.

Tabel 5.1.: Enquête-uitslagen met betrekking tot werkdruk.
Noot: *Cursief* betekent zelf toegevoegde vragen

Noot: Cursier betekent een toegevoegde vraag		Afdeling			
Determinanten werkdruk	AIZ (N=13)	Veiligheid (N=12)	P&O (N=8)	Gemiddelde (N=33)	
WERKINHOUD					
Werkhoeveelheid en tempo	2,119	2,0455	2,0909	2,0882	
Geestelijke belasting	2,9451	3,0357	3,3036	3,0649	
Emotionele belasting	1,8132	2,0357	1,8571	1,8831	
Afwisseling in werk	2,2949	2	2,1944	2,1869	
Gemiddelde				2,305	
WERKCONTEX					
Problemen met de taak	1,6538	1,5208	1,5	1,5657	
Onduidelijkheid over taak	2,1538	2,075	2,1152	2,1152	
Verandering in taak	1,8923	1,85	1,7667	1,8364	
Informatie	2,011	1,9464	1,8095	1,9221	
Communicatie	2,2855	2,0938	2,1458	2,1894	
<i>Tevredenheid stijl van leidinggeven</i>	2,1538	2,25	2,0833	2,1515	
<i>Zorgen om baanzekerheid</i>	1,4615	1,625	1,4167	1,4848	
<i>Tevredenheid technische apparatuur</i>	3	2,25	2,3333	2,5758	
Gemiddelde				1,98	
REGELMOGELIJKHEDEN					
Zelfstandigheid in werk	2,5245	1,9091	2,0909	2,2176	
Inspraak	2,6538	2,3438	2,2292	2,4242	
<i>Kunt u op de afdeling om hulp vragen</i>	2,0769	1,875	1,667	1,8788	
Gemiddeld				2,17	

5.1.2. Buffers

Buffers zijn omstandigheden in het werk die de kans verkleinen dat werkdruk omslaat naar stressklachten (Wiezer et al., 2012). Tabel 5.2. geeft de resultaten weer die betrekking hebben op de buffers.

Tabel 5.2.: Enquête -uitslagen met betrekking tot buffers
Noot: *Cursief* betekent zelf toegevoegde vraag

Determinanten buffers	Afdeling			Gemiddelde (N=33)
	AIZ (N=13)	Veiligheid (N=12)	P&O (N=8)	
Leermogelijkheden	2,4808	1,8125	2,0909	2,1212
Relatie met collega	1,9402	1,8333	1,7963	1,862
Relatie met leidinggevende	1,71	1,54	1,61	1,62
Contactmogelijkheden	2,1923	1,5313	1,5625	1,803
Beloning	2,2769	1,75	1,8333	1,9879
Loopbaanmogelijkheden	2,7855	2,5625	2,5417	2,6439
<i>Vind u uw werk leuk</i>	1,6923	1,5	1,1833	1,67
Gemiddelde				1,96

De resultaten van de enquête laten zien dat vooral op de afdeling AIZ weinig buffers worden ervaren. De medewerkers van de andere twee afdelingen geven aan meer buffers in het werk te ervaren. Vooral de hoge score van loopbaanmogelijkheden valt op. Het gemiddelde van het kopje loopbaanmogelijkheden is gebaseerd op vier vragen. Uit een analyse van deze vragen blijkt dat het de hoge score wordt veroorzaakt doordat twee van deze vragen extreem hoog scoren.

Tabel 5.3. geeft de gemiddelde scores van deze twee vragen per afdeling weer. De andere twee vragen hebben betrekking op: de mogelijkheid tot het volgen van een cursus of bijscholing en of de huidige baan de kansen op de arbeidsmarkt vergroot.

Tabel 5.3.: Overzicht scores m.b.t. loopbaanmogelijkheden per afdeling

Afdeling / team	Hoogst gescoord
AIZ	1. Mogelijkheden tot promotie (3,31) 2. Financiële doorgroeimogelijkheden (3,2)
Team Veiligheid	1. Financiële doorgroeimogelijkheden (3,25) 2. Mogelijkheden tot promotie (2,91)
P&O	1. Financiële doorgroeimogelijkheden (3) 2. Mogelijkheden tot promotie (2,75)

Opvallende resultaten

Een gebrek aan (financiële) doorgroeimogelijkheden is een stressor. Daarnaast blijkt dat vooral op de afdeling AIZ minder buffers ervaren worden dan op de andere afdelingen.

5.1.3. Individuele factoren

Individuele factoren werken remmend of versterkend bij het ontstaan van stressklachten door werkdruk. Ze hebben niet direct een relatie met het werk, maar kunnen wel de werkdruk beïnvloeden (Wiezer et al., 2012). Tabel 5.4. geeft de resultaten uit de enquête met betrekking tot de individuele factoren weer.

Tabel 5.4.: Enquête-uitslagen m.b.t. individuele factoren
Noot: *Cursief* betekent zelf toegevoegde vraag

	Afdeling			Gemiddelde (N=33)
	AIZ (N=13)	Veiligheid (N=12)	P&O (N=8)	
Determinanten individuele factoren				
<i>Bereikbaarheid buiten kantooruren</i>	2,8462	2,875	3,25	2,9904
<i>Verwachtingen richting collega m.b.t. bereikbaarheid buiten kantooruren</i>	2	1,875	2,25	2,0626
<i>Te weinig tijd voor privé leven</i>	1,3846	1,625	1,667	1,5455
<i>Voldoende capaciteiten om het werk uit te voeren</i>	1,6923	1,5	1,8333	1,697
<i>Heeft u voldoende nachtrust</i>	2	1,625	1,9167	1,8788
<i>Heeft u onvoldoende nachtrust door uw werk</i>	1,3077	1,5	1,8333	1,697
<i>Bent u over het algemeen gestrest</i>	1,8462	1,75	1,6667	1,7576
<i>Neemt u uw werk mee naar huis</i>	2,0769	2,125	2,5	2,2424
Gemiddelde				1,9839

Mensen geven aan over het algemeen buiten kantoor tijd vaak bereikbaar te zijn voor hun collega's, maar dit in mindere mate van hun collega's te verwachten. Uit de enquête blijkt verder dat ze over het algemeen voldoende tijd voor hun privé leven hebben, over voldoende capaciteiten beschikken om hun werk uit te voeren, over voldoende nachtrust te beschikken, niet wakker te liggen van het werk en niet erg gestrest te zijn. Wel blijkt uit de enquête dat mensen hun werk met enige regelmaat mee naar huis nemen.

Opvallende resultaten

Individuele factoren vormen een risico wanneer ze versterkend werken bij het ontstaan van stressklachten vanuit werkdruk. Bereikbaarheid buiten kantooruren en het werk mee naar huis nemen blijken, op basis van de enquête, stressoren te zijn.

5.1.4. Overige enquêtevragen

Een aantal vragen uit de enquête valt niet onder te verdelen bij één van de deelvragen. Deze vragen hebben betrekking op werkstress. Tabel 5.5. geeft de resultaten van deze vragen weer.

Tabel 5.5.: Enquête- uitslagen
m.b.t. overige vragen
Noot: *Cursief* betekent zelf
toegevoegde vraag

Werkstress	Afdeling			Gemiddelde (N=33)
	AIZ (N=13)	Veiligheid (N=12)	P&O (N=8)	
<i>Ervaart u stress door werk</i>	1,8462	1,625	1,9167	1,8182
<i>Weet u wat werkstress bij u veroorzaakt</i>	2,9231	2,58	2,0833	2,5152
<i>Voorziet de afdeling u van voldoende informatie m.b.t. werkstress</i>	3,0769	3,375	3,5	3,303
<i>Doet de afdeling voldoende om werkstress tegen te gaan</i>	2,8462	2,875	2,8333	2,8485
<i>Kunt u het gesprek aan met uw leiding m.b.t. werkstress</i>	2,6923	2,125	2,0833	2,3333
<i>Vind u het moeilijk om aan te geven waardoor u werkstress ervaart</i>	1,8462	2	1,5833	1,81
Gemiddelde				2,393

De medewerkers geven aan relatief weinig stress te ervaren door het werk. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat ze over het algemeen vinden dat: ze niet weten wat werkstress bij hun veroorzaakt, de afdeling niet voldoende informatie verstrekt met betrekking tot werkstress en ook niet voldoende doet om werkstress tegen te gaan. In mindere mate vinden ze dat ze het gesprek niet aan kunnen gaan met hun leidinggevende over werkstress.

Opvallende resultaten

Op basis van de gegevens uit figuur 5.5. kan geconcludeerd worden dat de medewerkers niet vaak stress ervaren door hun werk. Het blijkt echter ook dat men vindt dat er niet voldoende aandacht wordt besteed aan het onderwerp werkstress.

5.2. Resultaten kwalitatief onderzoek (individuele interviews)

Dit subhoofdstuk behandelt de resultaten uit de individuele interviews. Tijdens de interviews zijn de determinanten besproken die worden gezien als stressoren. Sommige stressoren zijn alleen met medewerkers van een bepaalde afdeling besproken. Dit komt omdat ze enkel op die betreffende afdeling hoog scoorde bij de enquête.

5.2.1. Waarom worden deze factoren als risicovol ervaren?

Om de gegevens uit de enquête te kunnen verklaren zijn met acht medewerkers van verschillende afdelingen persoonlijke interviews gehouden. Determinanten die 2,5 of hoger scoorden (en daarmee dus als stressor worden gezien) bij de enquête zijn besproken in de interviews. Tabel 5.6. geeft hiervan een overzicht. Vervolgens worden de resultaten per stressor beschreven.

Tabel 5.6.: Overzicht van besproken stressoren per afdeling

Afdeling / team	
Alle afdelingen / teams	
	• Geestelijke belasting • Loopbaanmogelijkheden • Bereikbaarheid buiten kantooruren • Informatievoorziening m.b.t. werkstress vanuit afdeling • Inspanning vanuit afdeling om werkstress tegen te gaan • Gesprek aan gaan m.b.t. werkstress • Tevredenheid technische apparatuur • Eigen inbreng
Enkel bij AIZ	
	• Leermogelijkheden • Zelfstandigheid • Insppraak
Enkel bij P&O	
	• Neemt u uw werk mee naar huis

Geestelijke belasting

Door de geïnterviewde medewerkers worden verschillende verklaringen gegeven voor de hoge score op geestelijke belasting. Bij een aantal medewerkers is door administratief of cijfermatig werk een hoge concentratie vereist. Anderen geven aan dat ze door de diversiteit van de taken geestelijk op de proef worden gesteld. Medewerkers van P&O en team Veiligheid worden door het belang van hun werk geestelijk belast. De medewerker van P&O ervaart dit omdat P&O in de meeste gevallen wordt ingeschakeld op het moment dat er problemen met mensen zijn. Bij de medewerkers van team Veiligheid wordt dit veroorzaakt door de hoge druk op het thema veiligheid.

Medewerkers van alle afdelingen geven aan dat de werkomgeving niet altijd geschikt is voor een hoge geestelijk belasting. Ze beschrijven hun werkomgeving als chaotisch en druk. "Als ik een presentatie moet maken of flink moet doorwerken kan ik beter thuis werken" (respondent 7).

Figuur 5.1. op de volgende pagina geeft het analyseschema met betrekking tot geestelijke belasting weer. Van iedere stressor is in bijlage 5 het analyseschema terug te vinden.

Zelfstandigheid in het werk

Zelfstandigheid in het werk is enkel besproken met medewerkers van AIZ. De medewerkers die gesproken zijn geven aan dat in de functie die zij uitvoeren er voldoende zelfstandigheid wordt ervaren. "Mijn werkdagen zijn vrij onvoorspelbaar, maar ik bepaal wel mijn eigen pauzetijden" (respondent 2).

De geïnterviewde medewerkers denken wel te kunnen verklaren waarom zelfstandigheid in het werk hoog scoort in de enquête. Ze geven aan dat niet iedere functie op de afdeling dezelfde vrijheden heeft. Op de afdeling is een klantenservice gevestigd, hier moet altijd iemand aanwezig zijn om de telefoon aan te nemen. De secretaresses hebben volgens een geïnterviewde medewerker ook minder zelfstandig. Net als bij de klantenservice bestaat hun werk uit voornamelijk administratieve taken, hierbij liggen procedures vaak al vast en hebben ze minder invloed het uitvoeren van hun werk.

AIZ			P&O			Team Veiligheid	
Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8
Eens: Hoge concentratie vereist door cijfermatig werk.	Eens: Constant gestoord tijdens werk. Veel dingen tegelijkertijd en onrustige werkomgeving. Belangrijkste quote: "Het is moeilijk om voor een lange tijd je concentratie te kunnen behouden, daar is de omgeving eigenlijk te rumoerig voor".	Eens: Chaotische werkomgeving. Functie van de planner te zwaar belast. Niet overzichtelijk door de vele papiertjes en lijstjes. Belangrijkste quote: "Als je over tien jaar terugkijkt op hoe het hier gegaan is, lach je jezelf kapot".	Eens: Sterk individueel werken. Spanningsveld tussen medewerkers en manager. Weinig complimenten, je hoort alleen wat wanneer het niet goed gaat.	Eens: Diversiteit van het werk. Concentratie vereist door administratief werk. Soms chaotisch op kantoor door drukke bezetting. Geen plek om jezelf even af te zonderen. Belangrijkste quote: "Iedereen voor ons in het proces neemt alle tijd. Als het dan bij ons komt moet het altijd even snel gebeuren".	Eens: Altijd met mensen te maken. Veel ad hoc taken. Belangrijkste quote: "Als het goed gaat met medewerkers komen hun managers niet naar ons toe. Je hebt dus altijd te maken met moeilijke onderwerpen".	Eens: Hoge druk op het thema veiligheid. Veel afleiding op afdeling. Werkruimte niet ideaal voor hoge geestelijke belasting. Belangrijkste quote: "Als ik een presentatie moet maken of flink moet doorwerken, kan ik beter thuis werken".	Eens: Divers takenpakket, en gebrek aan tijd. Gevoelig thema. Belangrijkste quote: "Als je met te veel dingen bezig bent en het gevoel hebt dat je niet volledig iets kunt afronden zoals je het voor ogen hebt, dan laat dat een negatief gevoel achter".

Figuur 5.1.: Analyseschema geestelijke belasting

Loopbaanmogelijkheden

Een mogelijke verklaring voor de hoge score uit de enquête is dat het benutten van loopbaanmogelijkheden veel eigen initiatief verlangt. De meeste van de geïnterviewde medewerkers zijn van mening dat er zeker mogelijkheden zijn voor cursussen en trainingen, maar dat je dit in de meeste gevallen zelf moet aangeven.

Twee medewerkers (van verschillende afdelingen) benoemen nog iets anders. Hun ervaring is dat er geen lange of middellange termijn visie is. Beide geven ook aan dat de loopbaanmogelijkheden niet worden besproken tijdens de functioneringsgesprekken (Op Koers cyclus).

Inspraak

In de enquête werd inspraak enkel bij AIZ hoog gescoord. De geïnterviewde medewerkers verklaren dit omdat ze ervaren dat er soms te weinig overleg is. Er wordt dan al besloten zonder dat er overleg is geweest. Ze begrijpen dat dit soms niet anders kan, maar vinden dat overleg soms ook noodzakelijk is. Op het moment dat er beslissingen moeten worden genomen die (in)direct hun eigen functioneren beïnvloed, vinden ze dat ze hierbij betrokken moeten worden. Dit gebeurt niet altijd. "Ik en mijn collega zijn niet betrokken bij het invullen van de functie 'planner', terwijl deze functie ons functioneren direct beïnvloed" (respondent 2).

Een tweede voorbeeld waaruit dit blijkt wordt door een andere geïnterviewde gegeven. Deze vertelde dat er van hogerhand besloten is om de storingsdienst af te schaffen. Ook hierover heeft geen overleg plaatsgevonden.

Bereikbaarheid buiten kantooruren

Uit de enquête blijkt dat de medewerkers van alle drie de afdelingen buiten kantooruren vaak nog bereikbaar zijn. De meeste geven aan dit niet uit noodzaak te doen, maar puur om op de hoogte te blijven. Een aantal geïnterviewde werken parttime en kijken om dezelfde reden af en toe op de mail. Twee medewerkers geven aan dat ze buiten kantooruren (ook op vrije dagen) altijd bereikbaar zijn voor collega's. Eén daarvan doet dit omdat externe ketenpartners dit verwachten, en er gezien het thema (veiligheid) een bepaalde verantwoordelijkheid wordt ervaren. De ander is altijd bereikbaar omdat anders, gezien de hoeveelheid inkomende e-mails, er achter de feiten wordt aangelopen.

Een gebrek aan richtlijnen vanuit de organisatie / afdeling wordt ervaren door twee medewerkers. "Het is prettig als verwachtingen kenbaar worden gemaakt. Het Nieuwe Werken wordt gepromoot, maar er wordt niet gesproken over grenzen die je zelf moet stellen" (respondent 7). Door dezelfde persoon wordt ervaren dat externe partijen verwachten dat er ook buiten kantooruren contactmogelijkheden zijn. Aangegeven wordt dat de afdeling hierover geen verwachtingen heeft uitgesproken en dit leidt tot onduidelijkheid.

Het werk mee naar huis nemen

Twee geïnterviewde medewerkers van de afdeling P&O (enkel deze afdeling scoorde gemiddeld 2,5 of hoger in de enquête) geven aan hun werk mee naar huis te nemen door de inhoud van hun werk. Hun werkzaamheden hebben invloed op mensen en daardoor geven ze aan het werk moeilijk los te kunnen laten, met als gevolg dat ze er ook thuis nog mee bezig zijn. Ze geven aan dat dit zich niet uit in het beantwoorden van e-mails etc. maar vooral in nadenken en het moeilijk los kunnen laten.

Een andere medewerker geeft aan hier minder moeite mee te hebben. Dit wordt verklaard doordat de werkzaamheden voornamelijk bestaan uit administratieve taken. "Ik zet mijn pc uit, pak mijn spullen en dan zit mijn dag erop" (respondent 5).

Werkstress

Bijna iedere respondent geeft aan (te) weinig aandacht voor het onderwerp te ervaren. Ze ervaren dit doordat er weinig of geen preventieve maatregelen vanuit de organisatie zijn. Een ander veel gehoorde verklaring hiervoor is dat problemen niet worden aangepakt en opgelost. Eén geïnterviewde geeft aan te vermoeden dat leidinggevendenden er bewust weinig aandacht aan besteden. "Leidinggevendenden steken hun kop in het zand. Als ze er aandacht aan besteden kost het hun ook tijd" (respondent 6).

Twee medewerkers geven expliciet aan dat het bespreken een aanpakken van werkstress veel eigen initiatief vereist. "Als je zelf geen signaal afgeeft is er geen haan die er naar kraait" (respondent 6).

Tevredenheid technische apparatuur

Alle drie de geïnterviewde medewerkers van AIZ geven aan in grote lijnen afhankelijk te zijn van goed functionerende technologie. Zo nu en dan laat deze het echter afweten en heeft dit invloed op (de kwaliteit van) het werk, aldus de geïnterviewde medewerkers. Dit verklaart mogelijk waarom de tevredenheid met betrekking tot technische apparatuur hoog heeft gescoord op de enquête.

Eén medewerker geeft aan dat de apparatuur enigszins verouderd is. Dit komt volgens een andere medewerker doordat er te weinig is geïnvesteerd in automatisering. Deze geeft aan dat er een enorme papieren structuur heerst op de afdeling en dat er daardoor onnodig veel handmatig werk moet worden verricht. "Op deze manier is het dweilen met de kraan open. Er is behoefte aan een automatische koppeling tussen systemen" (respondent 3).

Eigen inbreng

Aan het einde van de interviews is aan de geïnterviewde medewerkers de gelegenheid geboden voor een eigen inbreng. De hieruit verzamelde input staat hieronder per afdeling beschreven.

AIZ

Twee medewerkers geven aan dat de functie van planner binnen de afdeling op dit moment een cruciale rol vervuld. "De functie van planner is te zwaar belast" (respondent 3). Dit wijt deze respondent deels aan tijdschrijven. Voor ongeveer 30 uitvoerende medewerkers dient de planner wekelijks het tijdschrijven bij te houden. Het formulier wat hiervoor nodig is wordt echter pas halverwege februari aangeleverd waardoor de planner achter de feiten aan loopt. "Wanneer de planner uitvalt of met verlof is, komen deze werkzaamheden bij mij en mijn collega te liggen. Dat is niet vol te houden" (respondent 2).

Twee medewerkers benoemen ook de invoering van het nieuwe dagvenster van een ambtenaar (zie situatieschets). Eerder in het interview geeft respondent 3 het volgende aan: "Besloten is dat de binnendienst binnen het nieuwe dagvenster valt. Overuren worden niet meer in geld uitgekeerd, maar in vrije tijd. Voor bepaalde functies vind ik dit onterecht, die moeten hier vroeg zijn en om 16.00 uur sluit de tent. Dat noem ik geen vrijheid".

Dezelfde respondent verwacht dat er daardoor in de toekomst problemen ontstaan. Meer vrije tijd betekent automatisch meer verlof, taken moeten dan onderling worden verdeeld waardoor mensen op dat moment zwaarder worden belast.

P&O

Twee medewerkers spreken van een enigszins moeizame relatie met het management. "Meer vertrouwen tussen management en personeel is wenselijk. Soms heb ik het gevoel dat ik onvoldoende wordt gesteund door mijn manager" (respondent 4) en "De aanpak van werkdruk en werkstress vereist een betere band tussen management en personeel. Je kunt niet zomaar vragen: heb je last van werkstress?" (respondent 6).

Volgens één van de medewerkers zijn de Op Koers gesprekken hiervoor een uitgelezen mogelijkheid, maar worden deze gesprekken niet optimaal benut. De gesprekken worden voor de vorm gehouden om de, door de directie opgelegde, eis van 80% te behalen. "Er heerst een cultuur waarin er een gebrek aan aandacht is. Je hoort het alleen wanneer iets niet goed gaat" (respondent 6).

Team Veiligheid

Van team Veiligheid zijn ondanks diverse pogingen maar twee medewerkers bereid gevonden om deel te nemen aan een individueel interview. Van één medewerker werd te laat een reactie ontvangen in verband met een overvolle mailbox.

Eén van de geïnterviewde medewerkers geeft aan een bepaalde druk te ervaren doordat er onvoldoende gefaciliteerd wordt vanuit de organisatie. Regelmatig moet diegene met gevoelige (politie)gegevens over straat. Vanuit de organisatie wordt er nog niet voldoende aan gedaan om hiermee veilig over straat te kunnen. Terwijl de gevolgen groot kunnen zijn. "Laatst is er wel iemand ontslagen omdat er gegevens onderweg zijn kwijtgeraakt" (respondent 7).

Verder wordt aangegeven dat door de grote aandacht die er is voor nieuwe onderwerpen als radicalisering en overlast gevende jeugd de balans op de afdeling enigszins weg is. "Normale OOV (openbare orde en veiligheid) taken worden hierdoor een ondergeschoven kindje op de afdeling" (respondent 8).

5.3. Resultaten kwalitatief onderzoek (focusgroep)

Dit subhoofdstuk behandelt de resultaten van de focusgroep. De resultaten zijn in twee blokken op te delen. Eerst worden de aangedragen verbeteringen met betrekking tot de stressoren uit de enquête beschreven. Gevolgd door de mogelijkheden die de individuele veerkracht kunnen verhogen.

5.3.1. Welke mogelijkheden zien de medewerkers om werk gerelateerde stressklachten te voorkomen?

De focusgroep heeft uiteindelijk 22 'post it's' (geeltjes) met mogelijkheden om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen opgeleverd. Bijlage 6 geeft, in de vorm van een analyseschema, hiervan een volledig overzicht. In dit subhoofdstuk worden de resultaten beknopter beschreven. Na het plakken van de geeltjes volgde er een discussie. Een analyse van de geeltjes en de discussie laat zien dat er een rode draad zichtbaar is in de aangeleverde verbetermogelijkheden. Deze hebben betrekking op: structuur, organisatiecultuur en de stijl van leidinggevend.

Verbetermogelijkheden bij stressor

Zelfstandigheid in het werk kan volgens één van de medewerkers bevorderd worden door initiatief meer te prijzen, ook als het geen resultaat oplevert. "Soms pakt dit ook niet goed uit, dan vind ik dat je het alsnog moet prijzen. Nu gebeurt dit niet en wordt het daardoor te snel de kop in gedrukt" (deelnemer 2). Een andere deelnemer geeft aan dat het aanbrengen van structuur (duidelijkheid) hieraan kan bijdragen. Diegene vindt het nu moeilijk om te bepalen wanneer zelfstandigheid verwacht wordt, en wanneer niet. "Het zou prettiger zijn als daar afspraken over zijn. Dan weet je waar je aan toe bent." (deelnemer 6).

Hetzelfde geldt voor de bereikbaarheid buiten kantooruren. Ook hierover ervaren de deelnemers veel onduidelijkheid. "Onderling op de afdeling verwachtingen uitspreken zou prettig zijn. Nu is de ene bijna altijd bereikbaar, en schept dit ongewild ook verwachtingen naar jezelf toe" (deelnemer 1).

De deelnemers vinden dat leidinggevend een voorbeeldfunctie hebben bij het bespreken, aanpakken en oplossen van werkstress. Onvoldoende transparantie wordt ervaren. "Ik wist bijvoorbeeld niet dat er een aanspreekpunt hiervoor is binnen de organisatie. Dit is mij nooit verteld" (deelnemer 3).

Om het 'probleem' te kunnen aanpakken zouden Op Koers gesprekken volgens één deelnemer 'heilig' moeten worden verklaard. "De individuele gesprekken zijn momenten waarop je dit zou moeten kunnen bespreken" (deelnemer 2). Meer ruimte bieden in deze gesprekken aan medewerkers, om stress door werk te kunnen bespreken zou volgens dezelfde medewerker bijdragen aan het voorkomen van werkstress. Deelnemer 6 ziet in deze gesprekken ook mogelijkheden om werkstress te voorkomen. Door je stressoren aan te kaarten bij je leidinggevende zouden manieren gevonden kunnen worden om deze weg te nemen.

Door (betere) instructies mee te geven voordat hardware en software wordt uitgedeeld ziet één deelnemer mogelijkheden om de tevredenheid met betrekking tot technische apparatuur te verhogen. Deze medewerker heeft bij indiensttreding een tablet gekregen, maar er is niet gecommuniceerd waar deze bijvoorbeeld wel of niet voor gebruikt mag worden. "Daarnaast denk ik dat er meer mogelijkheden zijn met de tablet. Nu kunnen we bijvoorbeeld niet in bepaalde systemen" (deelnemer 3).

"De huidige cultuur kenmerkt zich door weinig aandacht en is niet echt transparant. Meer aandacht en vertrouwen in mensen zou wel wenselijk zijn" (deelnemer 6). Deze quote volgde op een geeltje met daarop: cultuur creëren van openheid en aandacht. Volgens deze medewerker is de huidige cultuur niet uitnodigend om werkstress te bespreken. Meer openheid en aandacht wordt gezien als mogelijkheid om werkgerelateerde stressklachten te voorkomen.

Verhogen van individuele stressbestendigheid

Drie geeltjes zijn er door de deelnemers geplakt met mogelijkheden die de organisatie zou hebben om de individuele stressbestendigheid (draagkracht) te verhogen. Eén hiervan is het trainen van de leidinggevende op het herkennen van stressklachten en symptomen. Een andere deelnemer vindt dat de organisatie, om de individuele stressbestendigheid bij haar medewerkers te bevorderen, kan worden gerealiseerd door medewerkers te stimuleren tot meer beweging.

Deelnemer 5 vindt dat de individuele draagkracht verhoogd kan worden door een veiligere werkomgeving te creëren. Een omgeving waarin je fouten mag maken en (verantwoorde) risico's kan nemen zou volgens dezelfde deelnemer hieraan bijdragen.

Het in kaart brengen van je eigen energie- gevers en vreters wordt door één deelnemer gezien als mogelijkheid om zelf je individuele draagkracht te vergroten. Een andere deelnemer geeft als tip om de tijd te nemen voor ontspanning.

5.4. Resultaten experimenteel onderzoek

De resultaten van het experimentele onderzoek zijn aan de hand van een evaluatieformulier verzameld. Hieronder staan ze beschreven. Zie bijlage 7 voor alle retour ontvangen evaluatieformulieren. Van twee deelnemers is het evaluatieformulier niet retour ontvangen. Eén deelnemer gaf aan door onvoorziene omstandigheden niet voldoende tijd aan de tool te hebben besteed. De andere deelnemer heeft ondanks meerdere verzoeken het evaluatieformulier niet ingeleverd.

Drie van de vier mensen geven aan dat de ervaring met de tool negatief zijn geweest. Tijdens de individuele gesprekken bleek dat de termen positief en negatief niet helemaal goed gekozen waren. De meeste deelnemers waren over de tool op zich positief, maar het experiment heeft door verschillende redenen voor hen weinig opgeleverd. "De Taaktuner heeft niet gebracht wat ik er van had verwacht, het is geen slecht hulpmiddel maar mijn verwachtingen waren anders" (deelnemer 1).

Twee van de vier deelnemers geven aan een beter inzicht in hun werkdruk te hebben gekregen door de tool en daarnaast ook beter te kunnen aangeven waardoor ze werkdruk ervaren. Ondanks dat zijn alle vier de deelnemers toch van mening dat de "Taaktuner" op termijn niet kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk. "Doordat wij zo vaak op een dag andere werkzaamheden moeten doen vergeet ik het compleet in te vullen waardoor de 'Taaktuner' niet klopt" (deelnemer 2) en "Ik zou er voor willen pleiten om de "Taaktuner" ook achteraf in te kunnen vullen. Dat geeft in mijn beleving een beter beeld waarmee je bezig bent geweest" (deelnemer 1).

Alle vier de deelnemers geven aan niet met de "Taaktuner" te willen blijven werken. "Gezien mijn administratieve functie heeft de tool voor mij geen meerwaarde. De "Taaktuner" heeft op zich wel een positieve indruk op mij achtergelaten, maar is denk ik vooral bruikbaar voor meer projectmatige functies" (deelnemer 4).

Eén deelnemer heeft naar aanleiding van het experiment daadwerkelijk stappen ondernomen. Deelnemer 3 geeft aan meer tijd te gaan blokken in zijn agenda en daarbij ook binnen de organisatie aandacht te gaan vragen voor het gebruik van de agenda's. Nu wordt volgens deze deelnemer te makkelijk zomaar een afspraak in je agenda gezet.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Hiervoor worden eerst de resultaten uit de desk- en fieldresearch nog eens aangehaald. Deze antwoorden vormen gezamenlijk de basis voor het antwoord op de centrale vraag.

"Er is geen stress in de wereld, slechts mensen die stressvolle gedachten hebben" – Wayne Dyer

Volgens Compennolle (2006) is stress iets wat we nodig hebben om te kunnen presteren. Het mobiliseert ons lichaam om een (top)prestatie te leveren. Hierdoor kunnen we in een uitdagende, of levensbedreigende situatie sneller reageren en meer van ons lichaam vragen dan gebruikelijk. Van origine (in de oertijd) waren stresssituaties van korte duur, en konden we daar vervolgens van herstellen. Tegenwoordig worden we steeds vaker blootgesteld aan langdurige stress. We ervaren in deze tijd geen dreiging meer van oerdiere, maar onze stresshormonen worden wel getriggerd door andere situaties. Het werk blijkt tegenwoordig één van de grootste stressbronnen te zijn. Dit noemt men werkstress.

Werkdruk wordt door Wiezer et al. (2012) gezien als de belangrijkste veroorzaker van werkgerelateerde stressklachten (werkstress). Werkdruk ontstaat wanneer er een disbalans is tussen taakeisen en mogelijkheden. Anders gezegd: wanneer iemand niet voldoende mogelijkheden ervaart om zijn werk goed te kunnen uitvoeren is er sprake van werkdruk. Wanneer werkdruk structureel is uit dit zich op ten duur in werkgerelateerde stressklachten. Op welke termijn dit gebeurt is per individu verschillend. Buffers in het werk (onder andere sociale steun en ontwikkelmogelijkheden) en individuele factoren (onder andere stressbestendigheid en de privésituatie) beïnvloeden dit proces.

Wanneer buffers en individuele factoren niet voldoende remmend werken en de werkdruk aanhoudt zal werkstress uiteindelijk leiden tot een verlaagde productiviteit, verzuim en burn-out. De kosten die hieraan verbonden zitten, en het persoonlijk leed maken werkstress tot een probleem voor organisaties (Wiezer et al., 2012)

Wiezer et al. (2012) zien de turbulente periode waarin de gemeente X zich bevindt als een risicofactor. De organisatie is onderhevig aan veranderingen en daarbij moet ook nog worden bezuinigd op formatieplaatsen. Organisatieveranderingen worden door Wiezer et al. (2012) gezien als risicofactor in de context van het werk. Uit de situatieschets (hoofdstuk 1.2.) blijkt dat er daarnaast andere risicofactoren binnen de organisatie lijken te wijzen op een hoge werkdruk.

Deze indicatoren gaven aanleiding tot dit onderzoek. Het doel hiervan was te achterhalen op welke manier de organisatie werkstress kan voorkomen. Hiervoor zijn allereerst de risicofactoren in kaart gebracht. Uit de enquêteresultaten blijken geestelijke belasting, zelfstandigheid in het werk, inspraak, loopbaanmogelijkheden, bereikbaarheid buiten kantooruren, het werk mee naar huis nemen, tevredenheid over technische apparatuur en te weinig aandacht voor werkstress risicofactoren te zijn.

Een aantal van deze factoren bleken te verklaren omdat ze inherent zijn aan de functies. Compennolle (2006) stelt dat deze factoren moeilijk zijn weg te nemen, simpelweg omdat ze bij de functie horen. Voor sommige risicofactoren lijkt het wel mogelijk om deze weg te nemen. De werkomgeving blijkt bijvoorbeeld niet altijd ideaal te zijn voor geestelijk belastend werk. Inspraak vormt een risicofactor bij AIZ omdat medewerkers aangeven dat ze niet altijd voldoende worden betrokken bij besluitvorming.

Het blijkt dat er voldoende loopbaanmogelijkheden (door middel van bijscholing en het volgen van cursussen) zijn binnen de organisatie. Het benutten van deze mogelijkheden vraagt echter om veel eigen initiatief. Een gebrek aan regels en onduidelijkheid in verwachtingen lijkt vooral de reden te zijn dat bereikbaarheid buiten kantooruren als risicofactor wordt ervaren. Overvolle mailboxen is een tweede oorzaak.

Men is op de afdeling AIZ niet tevreden over de technische apparatuur omdat deze wordt beschouwd als enigszins verouderd. Vooral de printers leiden tot ontevredenheid. Op de afdeling lijkt er een behoefte te zijn aan een automatische koppeling tussen bepaalde systemen. Omdat dit er nu (nog) niet is, moet onnodig veel handmatig werk worden verricht.

Uit de individuele interviews en de focusgroep blijkt dat de algemene tendens bij de medewerkers is dat het onderwerp 'werkstress' niet voldoende aandacht krijgt binnen de organisatie. Uit de enquête blijkt dat medewerkers niet goed weten wat werkstress bij hun veroorzaakt, ze vinden dat de afdeling te weinig doet om werkstress tegen te gaan, ze niet van voldoende informatie worden gezien met betrekking tot werkstress en het gesprek met de leiding hier niet altijd over kunnen aangaan. Dit werd bevestigd in de individuele interviews.

In de focusgroep zijn door de deelnemers diverse mogelijkheden aangedragen die zouden kunnen bijdragen aan het voorkomen van werk gerelateerde stressklachten. De rode lijn hierin blijkt betrekking te hebben op: structuur, cultuur en de rol van leidinggevend.

Uit de onderzoeksresultaten kan niet geconcludeerd worden of de "Taaktuner" een bijdrage kan leveren aan het voorkomen van werkgerelateerde stressklachten. Wel kan worden vastgesteld dat de omstandigheden waarin het experiment heeft plaatsgevonden niet optimaal zijn geweest. De looptijd van vijf weken lijkt daarvoor te kort, en daarbij viel deze ook nog eens in een vakantieperiode van twee weken. Een aantal deelnemers zijn hierin voor langere tijd met verlof geweest. In volgende hoofdstuk (discussie) worden deze omstandigheden verder toegelicht.

Een voorzichtige conclusie die getrokken kan worden is dat de tool in mindere mate geschikt lijkt te zijn voor medewerkers met een functie waarin veel taken ad hoc worden uitgevoerd. Deze geven aan dat door de vele (kleine) taken die ze uitvoeren, en de onvoorspelbaarheid hiervan, het moeilijk is taken te kunnen inplannen (en vooral bijhouden).

De hier boven beschreven resultaten hebben ertoe geleid dat de centrale vraag als volgt beantwoord kan worden. Hieronder wordt deze eerst herhaald.

*Hoe kunnen werkgerelateerde stressklachten
binnen de gemeente X worden voorkomen?*

Het 100% kunnen voorkomen van werkgerelateerde stressklachten is niet reëel. De theorie (Wiezer et al., 2012) laat zien dat factoren die buiten de beïnvloedingssfeer van de organisatie liggen hierbij een te grote rol spelen. De focus moet daarom liggen op het minimaliseren van de risico's. In de individuele interviews en in de focusgroep geven de medewerkers aan dat de relatie met de leidinggevend over het algemeen louter professioneel is. Het is belangrijk om te weten dat zowel de enquête als de individuele interviews en focusgroep geen aanwijzingen geven op een slechte relatie met de leidinggevend.

Op basis van deze bevindingen wordt geconcludeerd dat, gezien de (privacy) gevoeligheid en het taboe wat binnen de organisatie nog op het onderwerp lijkt te rusten, de puur professionele relatie met de leidinggevenden niet uitnodigend werkt om het gesprek aan te gaan en daarmee (mogelijke) problemen op te lossen.

In het theoretisch kader wordt het individuele karakter van (werk)stress meerdere malen benoemd en beschreven. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat er voor leidinggevenden niet één universele oplossing is die (mogelijke) werkstress problemen kan oplossen. Per individu is dit verschillend. Deze conclusie onderstreept het belang van een meer persoonlijke band tussen leidinggevenden en medewerkers. Werkstress is over het algemeen maatwerk, en oplossingen hiervoor moeten in overleg tussen de leidinggevende en de medewerker worden gevonden. Een (werk)omgeving waarin dit gesprek kan worden aangegaan lijkt te ontbreken.

Wanneer er een meer vertrouwde omgeving gecreëerd is zijn er twee mogelijkheden om de kans op werk gerelateerde stressklachten te minimaliseren. Ten eerste kunnen stress verwekkende factoren uit de werkomgeving worden opgelost. Een tweede mogelijkheid is om de mogelijkheden tot het vergroten van de individuele draagkracht te verkennen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt met een kritisch oog teruggeblikt op het onderzoek. Punten die de resultaten, en daarmee de conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken worden hier beschreven. Daarnaast wordt er aangegeven hoe de organisatie door het doen van vervolgonderzoek betere resultaten kan verkrijgen.

*"Focus on beauty, not on fear
dance with stress to let it clear"*
– Debasish Mridha

De focus heeft gedurende dit onderzoek gelegen op werkdruk. Dit wordt gezien als de belangrijkste determinant van werkgerelateerde stressklachten (Wiezer et al., 2012). Met zelf toegevoegde vragen is nog wel getracht om een aantal andere determinanten van werkgerelateerde stressklachten erbij te betrekken, maar dit was beperkt. Enkele voorbeelden van determinanten die niet in het onderzoek meegenomen zijn, zijn pesten op het werk en seksuele intimidatie.

Waar de vragen uit de BVVA 1.0 valide zijn, zijn de zelf toegevoegde vragen dat niet. Toch hebben ze zeker een link met de theorie. Al scharen Wiezer et al. (2012) sommige van de, met de zelf toegevoegde vragen, getoetste determinanten niet bij de belangrijkste determinanten. Andere zelf toegevoegde vragen zijn opgenomen op basis van persoonlijke gesprekken binnen de organisatie.

Bij het samenstellen van de doelgroep is geen rekening gehouden met de representativiteit. Het is daarom niet te zeggen of de resultaten te generaliseren zijn voor de gehele organisatie. Toch bleek uit de enquête, en eigenlijk ook uit de rest van de onderzoeksresultaten dat er over het algemeen dezelfde antwoorden zijn gegeven. Afgevraagd kan worden of het representatief maken van de doelgroep een meerwaarde had geweest. Uit het theoretisch kader en ook uit de fieldresearch blijkt dat het ervaren van (werk)stress een zeer persoonlijk karakter heeft. Maatwerk lijkt hierdoor beter te passen bij werkstressonderzoek.

Tijdens de individuele interviews en de focusgroep gaven de medewerkers aan dat de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven niet uitnodigend waren om werkstress te bespreken. De bestudeerde literatuur gaf in eerste instantie geen directe aanleiding om hier extra aandacht aan te besteden. Het wordt door Wiezer et al. (2012) wel erkend als determinant, maar niet dusdanig benoemt dat het extra aandacht verdient. Hierdoor is de rol van de organisatiecultuur en stijl van leidinggeven niet uitgebreid beschreven in het theoretisch kader.

Uiteindelijk bleek de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven een cruciale factor te zijn, en zijn er ook aanbevelingen geschreven die hier betrekking op hebben. Door deze twee determinanten een prominentere rol te geven in het onderzoek, hadden er waarschijnlijk gerichtere aanbevelingen gegeven kunnen worden met betrekking tot de cultuur en stijl van leidinggeven. Een vervolgonderzoek naar deze twee determinanten kan voor de organisatie interessant zijn. In ieder geval wordt aangeraden om bij een volgend werkstressonderzoek de rol van de cultuur en stijl van leidinggeven meer aandacht te geven en de leidinggevendenden zelf meer bij het onderzoek te betrekken.

Zoals reeds in de conclusie beschreven, zijn er een aantal factoren die de resultaten van het experiment met de "Taaktuner" (mogelijk) hebben beïnvloed of waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten op een andere manier in twijfel kunnen worden getrokken. Eerder werd al de korte looptijd en de onderbreking door de vakantieperiode genoemd. Daarbij komt dat twee deelnemers, om verschillende redenen, geen evaluatieformulier hebben ingevuld.

Er werd voorzichtig geconcludeerd dat de "Taaktuner" minder geschikt is voor functies waarin veel ad hoc werkzaamheden worden uitgevoerd. Drie van de vier medewerkers van wie het evaluatieformulier is ontvangen voeren zo een functie uit. Dit geeft een vertekend beeld. Om daadwerkelijk te kunnen concluderen dat de "Taaktuner" kan bijdragen en het verminderen van de kans op werkgerelateerde stressklachten moet verder onderzoek worden verricht.

8. Aanbevelingen

Gebaseerd op de eerder beschreven conclusies, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen aangedragen die bijdragen aan het minimaliseren van de kans op het ontstaan van werkgerelateerde stressklachten.

"Results are gained by exploiting opportunities, not by solving problems"
– Peter Drucker (1909 – 2005)

1. Doorbreek het taboe

De eerste stap die moet worden gezet is het doorbreken van het taboe wat nog lijkt te rusten op het begrip werkstress. Pas wanneer het taboe er af is, kunnen er stappen worden ondernomen die bijdragen aan het voorkomen van werkgerelateerde stressklachten. Om het taboe te doorbreken worden de volgende stappen aanbevolen.

1.1. Initiatief nemen als organisatie

De organisatie kan initiatief nemen door het onderwerp op de agenda te zetten. Dit zendt een signaal uit naar de medewerkers dat de organisatie het (mogelijke) probleem erkent en dat het bespreekbaar is. Een statement, onderbouwd met een communicatieplan, van de directie zou een goede eerste stap zijn. Voor de invulling van het communicatieplan zijn er diverse mogelijkheden. Informatieposters verspreiden door de gehele organisatie is er één van. Bij de koffiecorners en printers hangen al diverse informatieposters, door een poster met het statement daarop erbij te hangen wordt de zichtbaarheid vergroot.

Door op het intranet een pagina toe te voegen met daarop allerlei informatie met betrekking tot werkstress wordt het voor iedereen mogelijk om zich hierin te verdiepen. Gedacht kan worden aan informatie over stress, het vermelden van de determinanten van werkstress, tips om met stress om te gaan en tips om de stressbestendigheid te verhogen.

Uit de interviews en de focusgroep blijkt dat niet iedereen weet dat er binnen de organisatie een vertrouwenspersoon is. Het wordt aanbevolen om dit ook op te nemen in het communicatieplan. Een toevoeging hierop kan zijn: het delen van succesverhalen. Wellicht is er iemand binnen de organisatie die zijn of haar werkstress probleem al heeft aangekaart en opgelost. Het vermelden hiervan, en de positieve gevolgen hiervan benoemen zou het doorbreken van het taboe kunnen bevorderen.

1.2. Hanteer een andere stijl van leidinggeven

Binnen de organisatie zijn leidinggevenden verantwoordelijk voor het bespreken en oplossen van werkstress problemen. De medewerkers geven echter aan dat de huidige cultuur en stijl van leidinggeven niet uitnodigend is om het gesprek hierover aan te gaan. De relatie met de leidinggevenden wordt over het algemeen ervaren als louter professioneel. Dit focus lijkt vaak op incidenten (fouten) te liggen, waardoor de medewerkers niet voldoende steun ervaren.

Complimenten worden volgens de medewerker niet vaak afgegeven. Een meer persoonlijke band lijkt nodig om, de soms privacy gevoelige informatie, te kunnen delen. Hiervoor is een andere stijl van leidinggeven nodig. Aan welke stijl van leidinggeven behoefte is, en hoe de leidinggevenden dit ervaren is niet onderzocht. Ook is niet bekend in welke mate de leidinggevenden hiertoe in staat zijn. Een onderzoek hiernaar lijkt nodig. Eventuele ontbrekende vaardigheden kunnen door middel van een training worden aangeleerd.

1.3. Verhoog de kwaliteit van de Op Koers gesprekken

Drie Op Koers gesprekken vinden er jaarlijks plaats tussen een leidinggevenden. De kwantiteit lijkt voldoende, de medewerkers vinden de kwaliteit van de gesprekken echter onvoldoende. De focus lijkt teveel te liggen op zaken die niet goed gaan of op competenties die nog niet voldoende ontwikkeld zijn. Daarnaast blijkt soms de ervaring van medewerkers te zijn dat het Op Koers gesprek door de leidinggevenden niet altijd even serieus wordt genomen. Door in (minimaal één van) de Op Koers gesprekken de aandacht te richten op en tijd te nemen voor de medewerker liggen er mogelijkheden om de persoonlijke band te verbeteren.

2. Het opzetten van een preventief werkstress beleid (stressmanagement)

Voorkomen is beter dan genezen. Het ontwikkelen van een preventief werkstress beleid kan hieraan bijdragen. Door 'aan de voorkant' actief aandacht te besteden aan het tegengaan van werkgerelateerde stressklachten kan de kans op het werkelijk ontstaan hiervan worden verkleind. Aanbevolen wordt om stressmanagement te organiseren op de manier waarop het in het theoretisch kader wordt beschreven.

Ten eerste door determinanten te toetsen, de stressoren eruit te halen en waar mogelijk weg te nemen. Het lijkt het meest effectief om dit per afdeling of zelfs per team te organiseren. Uit de enquête en individuele interviews blijkt (en tevens ook uit het theoretisch kader) dat stress een sterk individueel karakter heeft. De ene determinant kan voor de ene afdeling wel een stressor zijn en voor de andere niet.

Zelfs per functie binnen afdelingen kunnen determinanten heel anders ervaren worden. Hierdoor lijkt het waardevoller te zijn om het in kaart brengen van de stressoren op kleine schaal te doen. De stressoren zouden vervolgens in Op Koers gesprekken besproken kunnen worden. Daarna is het mogelijk om op individueel niveau oplossingen te zoeken. Het tweede onderdeel van stressmanagement wordt in aanbeveling drie beschreven.

3. Vergroot de individuele draagkracht bij medewerkers

Het tweede component van stressmanagement heeft als doel om de individuele draagkracht van de medewerkers te vergroten. Risicofactoren kunnen namelijk niet altijd worden weggenomen omdat deze soms inherent zijn aan het werk. In tegenstelling tot het in kaart brengen van de stressoren in de werkomgeving, kan het vergroten van de individuele draagkracht organisatie breed worden uitgevoerd. Organisatie breed kan een pakket met mogelijkheden kan worden aangeboden. Op afdelings- of individueel niveau moet vervolgens besloten worden of hieraan behoefte is.

Hieronder worden twee mogelijkheden voorgedragen om de individuele draagkracht van medewerkers te bevorderen. Het kan interessant zijn om door middel van een onderzoek te achterhalen op welke manier de organisatie de individuele draagkracht van haar medewerkers nog meer kan vergroten.

3.1. Aanbieden van stresshantering- en stressmanagementtraining

Door als organisatie een cursus stresshantering- of stressmanagementtraining aan te bieden kunnen medewerkers worden getraind om op een andere manier naar stress te kijken. Stress blijkt vooral slecht voor je te zijn wanneer je ook daadwerkelijk gelooft dat stress per definitie slecht is (TED, 2013). Door medewerkers door middel van trainingen en cursussen te leren om stress anders te benaderen en korte (goede) stress te bevorderen wordt hun veerkracht verhoogd.

3.2. Medewerkers sturen op een gezonde(re) levensstijl

Gezonde mensen zijn stressbestendiger. Door medewerkers hiervan bewust te maken en in te ondersteunen verhoogt de organisatie de individuele veerkracht bij haar medewerkers. Gedacht kan worden aan voorlichting en ondersteuning over gezond leven aan de hand van het zogenoemde BRAVO- beleid. Dit beleid staat voor: meer bewegen, minder roken, matig alcoholgebruik, gezonde voeding en meer ontspanning.

4. Opstellen van een beleid rondom de e-mail

Binnen de organisatie wordt veelal over de mail gecommuniceerd, Mailboxen lopen hierdoor snel (over)vol, zeker wanneer iemand met verlof is. Het gebeurt hierdoor wel eens dat iemand niet op tijd reageert, of zelfs helemaal niet. Zelf heb ik dit tijdens het onderzoek aan de lijve ondervonden, doordat iemand (met als rede een overvolle mailbox) te laat reageerde op een verzoek voor een interview. Daarbij voelen sommige medewerkers de verplichting om s 'avonds of in het weekend, vaker dan wenselijk is, mails te beantwoorden of in ieder geval te lezen. Onderstaande aanbevelingen hebben betrekking op het aanpakken van deze 'problemen'.

1. Creëer richtlijnen rondom bereikbaarheid buiten kantooruren

Sommige medewerkers maken hierover onderling afspraken met collega's. Aanbevolen wordt om hier per afdeling (team) afspraken over te maken. In de focusgroep wordt bijvoorbeeld genoemd dat sommige collega's s 'avonds nog een mail aan iemand sturen, terwijl diegene er op dat moment niets mee kan. Het zorgt er echter wel voor dat iemand daar s 'avonds wakker van kan liggen. Medewerkers voelen nu soms de verplichting om hun mail te controleren. Mensen geven ook aan dat het prettig is om af en toe hun mail te kunnen controleren. Het gaat vooral om het gevoel en de onduidelijkheid in de verwachtingen die er soms zijn. Duidelijke afspraken en richtlijnen kunnen dit onzekere gevoel bij medewerkers wegnemen.

2. Aanbieden van timemanagementtrainingen

Overvolle mailboxen zijn niet bevorderlijk voor de productiviteit en kunnen een bron van stress zijn (Compernelle, 2006). Het onderzoek heeft zich niet gericht op de gevolgen van volle mailboxen bij de medewerkers, maar op basis van de individuele interviews en de focusgroep wordt aangenomen dat een overvolle mailbox een mogelijke stressor is. Door middel van een training of een cursus kunnen mensen leren hoe ze hier het beste mee om kunnen gaan.

3. Introduceer een e-mail loze (vrij)dag

Om op een ludieke manier aandacht voor het 'probleem' of nieuwe beleid te vragen kan een e-mail loze (vrij)dag geïntroduceerd worden. In plaats van het versturen van een e-mail worden mensen op deze dag aangespoord om bij een collega langs te lopen. In een organisatie als de gemeente X is het niet reëel om te verwachten dat één dag geheel e-mail loos kan zijn, maar het verminderen van het aantal mails moet mogelijk zijn.

5. Organiseer focusgroepen om (determinanten van) werkstress te bespreken

Voor het onderzoek is een focusgroep georganiseerd die de mogelijkheden tot het voorkomen van werkgerelateerde stressklachten heeft geïnventariseerd bij de deelnemers. Hieruit bleek dat de deelnemers zeer goed in staat waren om verbeterpunten aan te dragen. De meerwaarde zat hem vooral in de discussie, waarin de deelnemers elkaar versterkten in het aanbrengen van ideeën. Focusgroepen lijken hierdoor een ideaal instrument om op kleine schaal (bijvoorbeeld per team) werkgerelateerde stressbronnen te bespreken.

De beschreven aanbevelingen kunnen organisatie breed worden opgepakt. Er wordt echter wel aangeraden om het implementeren hiervan op afdelingsniveau te organiseren. Er zijn daarom ook geen specifieke aanbevelingen per afdeling beschreven. De resultaten uit de individuele interviews (bijlage 5) geven wel inzichten in mogelijke stressoren per afdeling.

Een voorbeeld hiervan heeft betrekking op de functie van planner op de afdeling AIZ. Een geïnterviewde medewerker van de afdeling (niet de planner zelf) geeft aan dat deze functie te zwaar belast is. Een andere medewerker geeft aan dat wanneer de planner uitvalt of met verlof is, dat de taken van de planner bij andere medewerkers komt te liggen. Dit valt volgens diegene niet te combineren. Of de functie van planner daadwerkelijk te zwaar belast is, is niet onderzocht. Er kan wel geconcludeerd worden dat er niet voldoende back-up is bij uitval of verlof van de planner. Een aanbeveling die hieruit voort vloeit kan zijn: zorg voor een back-up voor de planner of maak de functie van planner minder belastend.

De afdelingen kunnen de resultaten uit de individuele interviews op deze manier gebruiken om zelf verbeteringen aan te brengen. Een organisatie brede aanbeveling die hierop aansluit is: doe dit in een focusgroep. Op deze manier geven ze eigenlijk zelfstandig vervolg op dit onderzoek.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanbevelingen omgezet naar concrete acties. De focus ligt op aanbeveling 2 en 3. Omdat aanbeveling 1 in het voorafgaande hoofdstuk al vrij uitgebreid wordt beschreven, krijgt deze in dit hoofdstuk minder aandacht.

"Gras groeit niet sneller door eraan te trekken"
– Joop Sprenger

Aanbeveling 2 en 3 hebben betrekking op het ontwikkelen en opzetten van een preventief werkstress beleid. In essentie is dit de kern van het onderzoek en hebben de overige aanbevelingen hier ook automatisch een link mee. Het hoofdstuk richt zich echter voornamelijk op het creëren van draagvlak voor een beleid en het waarborgen hiervan.

Het is binnen de organisatie gebruikelijk om (nieuwe) projecten onder de verantwoordelijkheid van het Management Team (MT) te brengen. Het MT wordt gevormd door de afdelingshoofden (Bron B, persoonlijke communicatie, 5 juni 2015). Dit is onder andere met het opzetten van Strategische Personeelsplanning (SPP) ook gebeurd. Een aantal leden vanuit het MT wordt dan gevraagd om deze taken (projecten) op zich te nemen en 'ambassadeurs' hiervan te worden. Het opzetten van een preventief werkstress beleid zou ook op deze manier vorm kunnen krijgen.

Hierbij is het niet de bedoeling dat de volledige verantwoordelijkheid bij (een aantal leden van) het MT komt te liggen. Normaliter wordt de projectgroep aangevuld met mensen vanuit de organisatie. Door mensen te benaderen met 'feeling' en interesse voor het project kan de projectgroep en daarmee het preventieve beleid worden geborgd. Door een aantal leden van het MT 'ambassadeurs' te maken van het preventieve werkstress beleid wordt verwacht dat het onderwerp organisatie breed op de agenda kan worden gezet. Dit gebeurt nu ook met SPP. Binnen de gehele organisatie worden er diverse werkvormen georganiseerd die bijdragen aan de implementatie van SPP (Bron B, persoonlijke communicatie, 5 juni 2015).

De projectgroep zou hiermee verantwoordelijk worden voor het opzetten van een preventief werkstress beleid. Bij het invullen hiervan kunnen zowel interne als externe professionals worden betrokken. Eén van de aanbevelingen is gericht op het aanbieden van stresshantering- en managementtrainingen. Binnen de organisatie is er een beleidsmedewerker P&O verantwoordelijk voor het Concern Opleidingsplan, in samenspraak met deze persoon kan worden bepaald welke trainingen er verzorgd kunnen worden. Daarnaast vertelt Bron B (persoonlijke communicatie, 5 juni 2015) dat er een samenwerkingsverband is met een organisatie die 'In Company trainingen' verzorgd. Ze ziet hiermee een andere mogelijkheid door deze organisatie te vragen een bijvoorbeeld stresshanteringstraining op locatie te verzorgen. Medewerkers van de gemeente X zouden zich hier dan voor kunnen opgeven.

In hetzelfde gesprek wordt aangegeven dat de bedrijfsarts ook mogelijk van waarde kan zijn bij het opzetten van een preventief werkstress beleid. Aanbeveling 2 heeft betrekking op het in kaart brengen van de stressoren in de werkomgeving. Overspannen medewerkers komen immers bij de bedrijfsarts terecht. Door een gesprek aan te gaan met de bedrijfsarts kan mogelijk worden achterhaald waarom mensen overspannen zijn geraakt. Deze aanpak kan een vervolg of variant zijn op het in kaart brengen van de stressoren in de werkomgeving aan de hand van een enquête, zoals met dit onderzoek is gedaan.

De kosten van het implementeren van de aanbevelingen zijn niet nauwkeurig berekend. Duidelijk is wel dat de kosten van het implementeren van de meeste aanbevelingen (op het verzorgen van trainingen en cursussen na) moeilijk in het geld zijn uit te drukken. De investeringen zitten hem voornamelijk in het beschikbaar stellen van tijd en aandacht. In principe kan op iedere moment een start worden gemaakt met het doorvoeren van de veranderingen.

Literatuurlijst

Afdeling Afvalinzameling (2015). *Jaarplan AIZ 2015*. (Plaats): Gemeente X.

Afdeling Personeel en Organisatie (2015). *Jaarplan P&O 2015*. (Plaats): Gemeente X.

Afdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (2015). *Jaarplan VVH 2015*. (Plaats): Gemeente X.

ANP (2014, 3 november). Personeel bang om werkstress aan te kaarten [nieuwsbericht]. Verkregen van <http://www.nu.nl/politiek/3918922/personeel-bang-werkstress-kaarten.html>

Asscher, L.F. (2013, 20 december). Hoofdlijnen psychosociale arbeidsbelasting [kamerbrief]. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/12/21/1-op-de-3-gevallen-ziekteverzuim-door-werkstress.html>

Benschop, L. (2014, 2 september). Asscher wil af van taboe rond werkstress [nieuwsbericht]. Verkregen van <http://www.nu.nl/politiek/3866660/asscher-wil-af-van-taboe-rond-werkstress.html>

Compernelle, T. (2006). *Stress vriend en vijand, de aanpak van stress, thuis en op het werk*. Tielt: Lannoo.

Graaf, R. de, Tuithof, M., Dorsselaer, M. & Have, M. ten (2011). Verzuim door psychische en somatische aandoeningen bij werkenden. Verkregen van <http://www.trimbos.nl/webwinkel/productoverzicht-webwinkel/psychische-gezondheid/af/~media/files/gratis%20downloads/af1092%20verzuim%20door%20psychische%20en%20somatische%20aandoeningen%20bij%20werkenden.ashx>

Bron A. (z.j.). *Toekomstgericht X*. (Plaats): Gemeente X.

Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. (2014, 19 december). Praktijkvoorbeeld: Gemeente Bronckhorst [film]. Verkregen van <https://www.youtube.com/watch?v=QjNPb5Gyxec>

Rohmenssen, G.J. (2014, 17 juli). Verzuim door stress 'sinds 2012 explosief gestegen' [nieuwsbericht]. Verkregen van <http://www.trouw.nl/tr/nl/4516/Gezondheid/article/detail/3691149/2014/07/17/Verzuim-door-stress-sinds-2012-explosief-gestegen.dhtml>

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

Schmidt, R.J. (2000). *De psychologie van overspanning theorie en praktijk*. Amsterdam: Boom.

Straathof, W. (z.j.). Maastricht pakt werkdruk bij de bron aan [artikel]. Opgevraagd op 26 maart 2015 van [http://www.maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20\(1\).pdf](http://www.maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20(1).pdf)

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

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I. . . . Bakhuis- Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk* (R12- 10877). Verkregen van https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

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

Zeeuw, H. de (2014, 18 juli). Stressende werknemers kost het bedrijfsleven bijna 800 miljoen euro [nieuwsbericht]. Verkregen van <http://www.nrc.nl/carriere/2014/07/18/stressende-werknemers-kost-het-bedrijfsleven-bijna-800-miljoen-euro/>

Bijlagen

Bijlage I: Enquête

Inventarisatie Werkdruk

Beste collega,

Allereerst bedankt voor uw deelname aan mijn onderzoek. U gaat zo meteen een vragenlijst invullen in het kader van een werkdruk onderzoek. De vragenlijst is voor het grootste deel gebaseerd op de "Beleving en Beoordeling van de Arbeid" (BBVA) vragenlijst versie 1.0 (© 2000 SKB, Amsterdam, NL).

De vragenlijst wordt anoniem ingevuld, er wordt enkel gevraagd naar de afdeling waarop u werkzaam bent en of u deelneemt aan het experiment met de "Taaktuner". Hierdoor kan informatie niet naar u worden herleid.

Per vraag krijgt u vier antwoordmogelijkheden, kies de gene die voor u het meest van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst kost +- 15 minuten van uw tijd.

Voor welke afdeling bent u werkzaam?

- ☐ Afvalinzameling
- ☐ VVH (Team Veiligheid)
- ☐ Personeel en Organisatie

Neemt u deel aan het experiment met de "Taaktuner"?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Werktempo en werkhoeveelheid (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Moet u erg snel werken?	☐	☐	☐	☐
Heeft u te veel werk te doen?	☐	☐	☐	☐
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	☐	☐	☐	☐
Werkt u onder tijdsdruk?	☐	☐	☐	☐
Moet u zich haasten?	☐	☐	☐	☐
Kunt u uw werk op uw gemak doen?	☐	☐	☐	☐

Heeft u te maken met een achterstand in uw werk?	☐	☐	☐	☐
Heeft u te weinig werk?	☐	☐	☐	☐
Heeft u problemen met het werktempo?	☐	☐	☐	☐
Heeft u problemen met de werkdruk?	☐	☐	☐	☐
Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?	☐	☐	☐	☐

Geestelijke belasting (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Vraagt u werk veel concentratie?	☐	☐	☐	☐
Moet u erg precies werken?	☐	☐	☐	☐
Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk?	☐	☐	☐	☐
Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?	☐	☐	☐	☐
Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?	☐	☐	☐	☐
Moet u in uw werk veel onthouden?	☐	☐	☐	☐
Vereist uw werk grote zorgvuldigheid	☐	☐	☐	☐

Emotionele belasting (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Is uw werk emotioneel zwaar?	☐	☐	☐	☐
Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?	☐	☐	☐	☐
Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?	☐	☐	☐	☐
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?	☐	☐	☐	☐
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?	☐	☐	☐	☐
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?	☐	☐	☐	☐
Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?	☐	☐	☐	☐

Afwisseling in het werk (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?	☐	☐	☐	☐
Is voor uw werk creativiteit vereist?	☐	☐	☐	☐
Is uw werk gevarieerd?	☐	☐	☐	☐
Vraagt uw werk een eigen inbreng?	☐	☐	☐	☐
Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?	☐	☐	☐	☐
Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?	☐	☐	☐	☐

Leermogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Leert u nieuwe dingen in uw werk?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling?	☐	☐	☐	☐
Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?	☐	☐	☐	☐

Zelfstandigheid in het werk (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	☐	☐	☐	☐
Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?	☐	☐	☐	☐
Heeft u invloed op het werktempo?	☐	☐	☐	☐
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	☐	☐	☐	☐
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?	☐	☐	☐	☐
Kunt u zelf de volgorde van uw werk bepalen?	☐	☐	☐	☐
Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?	☐	☐	☐	☐

Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?	☐	☐	☐	☐
Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?	☐	☐	☐	☐
Kunt u uw werk zelf indelen?	☐	☐	☐	☐
Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?	☐	☐	☐	☐

Relatie met collega's (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	☐	☐	☐	☐
Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?	☐	☐	☐	☐
Is uw verstandhouding met uw collega's goed?	☐	☐	☐	☐
Heeft u conflicten met uw collega's?	☐	☐	☐	☐
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?	☐	☐	☐	☐
Heeft u te maken met agressie van uw collega's?	☐	☐	☐	☐
Zijn uw collega's vriendelijk tegen u?	☐	☐	☐	☐
Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?	☐	☐	☐	☐
Doen zich tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor?	☐	☐	☐	☐

Relatie met directe leiding (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	☐	☐	☐	☐
Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?	☐	☐	☐	☐
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	☐	☐	☐	☐
Heeft u conflicten met uw directe leiding?	☐	☐	☐	☐
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	☐	☐	☐	☐
Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?	☐	☐	☐	☐
Is uw directe leiding vriendelijke tegen u?	☐	☐	☐	☐
Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?	☐	☐	☐	☐

Doen er zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor? ☐ ☐ ☐ ☐

Problemen met de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Moet u dingen doen in uw werk waaraan u een hekel heeft?	☐	☐	☐	☐
Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?	☐	☐	☐	☐
Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?	☐	☐	☐	☐
Moet u werk doen dat u liever niet zou doen?	☐	☐	☐	☐
Heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken?	☐	☐	☐	☐
Heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken?	☐	☐	☐	☐

Onduidelijkheden over de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?	☐	☐	☐	☐
Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?	☐	☐	☐	☐
Weet u precies hoe uw directe leiding over uw prestaties denkt?	☐	☐	☐	☐
Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?	☐	☐	☐	☐
Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?	☐	☐	☐	☐

Verandering in de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Treden er belangrijke veranderingen op in uw taken?	☐	☐	☐	☐
Vindt u het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw taken?	☐	☐	☐	☐
Geeft het veranderen van uw taken problemen?	☐	☐	☐	☐
Heeft het veranderen van uw taken negatieve gevolgen voor u?	☐	☐	☐	☐
Worden voorgenomen veranderingen in uw taken goed geïntroduceerd?	☐	☐	☐	☐

Informatie (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?	☐	☐	☐	☐
Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw werk mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐
Geeft uw directe leiding u informatie over hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐
Geven uw collega's informatie over hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐
Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie?	☐	☐	☐	☐

Communicatie (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Hoort u voldoende over de gang van zaken in het bedrijf?	☐	☐	☐	☐
Wordt u van de belangrijke dingen in het bedrijf goed op de hoogte gehouden?	☐	☐	☐	☐
Is de manier waarop de besluitvorming loopt in uw bedrijf duidelijk?	☐	☐	☐	☐
Is duidelijk bij wie u binnen de organisatie moet zijn voor welke problemen?	☐	☐	☐	☐

Contactmogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u uw werkplek verlaten om een praatje met een collega te maken?	☐	☐	☐	☐
Heeft u contact met collega's als onderdeel van uw werk?	☐	☐	☐	☐
Kunt u onder werktijd een praatje maken met collega's?	☐	☐	☐	☐
Vindt u dat u voldoende contact heeft met collega's tijdens het werk?	☐	☐	☐	☐

Inspraak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u met uw directe leiding praten over problemen op het werk?	☐	☐	☐	☐
Heeft u veel te zeggen over wat er gebeurt op uw werkplek?	☐	☐	☐	☐
Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	☐	☐	☐	☐
Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?	☐	☐	☐	☐
Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?	☐	☐	☐	☐
Kunt u meebeslissen over de aard van uw werkzaamheden?	☐	☐	☐	☐
Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling/ bedrijf?	☐	☐	☐	☐
Heeft u invloed op de verdeling van het werk onder u en uw collega's?	☐	☐	☐	☐

Beloning (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Vindt u dat in uw bedrijf geode lonen worden betaald?	☐	☐	☐	☐
Vindt u dat u van uw loon behoorlijk rond kunt komen?	☐	☐	☐	☐
Vindt u dat u voldoende betaald krijgt voor het werk dat u levert?	☐	☐	☐	☐
Vindt u dat u rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met anderen op uw afdeling?	☐	☐	☐	☐
Denkt u dat het loon in uw bedrijf lager ligt dat in vergelijkbare bedrijven?	☐	☐	☐	☐

Loopbaanmogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden?	☐	☐	☐	☐
Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw organisatie u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/ of cursussen?	☐	☐	☐	☐
Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?	☐	☐	☐	☐

Overige vragen

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Bent u tevreden met de manier waarop uw leidinggevende u aanstuurt?	☐	☐	☐	☐
Kunt u op de afdeling om hulp vragen?	☐	☐	☐	☐
Bent u buiten kantooruren voor u collega's bereikbaar?	☐	☐	☐	☐
Verwacht u dat uw collega's buiten kantooruren bereikbaar zijn?	☐	☐	☐	☐
Vindt u uw werk lichamelijk zwaar?	☐	☐	☐	☐
Maakt u zich zorgen om uw baanzekerheid?	☐	☐	☐	☐
Heeft u door uw werk te weinig tijd voor uw privé leven?	☐	☐	☐	☐
Bezit u over voldoende capaciteiten om uw werk goed uit te kunnen voeren?	☐	☐	☐	☐
Heeft u voldoende nachtrust?	☐	☐	☐	☐
Heeft u onvoldoende nachtrust doordat uw werk u 's nachts wakker houdt?	☐	☐	☐	☐
Vindt u uw werk leuk?	☐	☐	☐	☐
Neemt u uw werk mee naar huis?	☐	☐	☐	☐
Bent u over het algemeen gestrest?	☐	☐	☐	☐
Ervaart u stress door uw werk (werkstress)?	☐	☐	☐	☐
Weet u wat werkstress bij u veroorzaakt?	☐	☐	☐	☐
Voorziet de afdeling u van voldoende informatie met betrekking tot werkstress?	☐	☐	☐	☐
Doet de afdeling er volgens u voldoende aan om werkstress te voorkomen?	☐	☐	☐	☐
Kunt u het gesprek met uw leidinggevende over werkstress aangaan?	☐	☐	☐	☐
Vindt u het moeilijk om, als u werkstress met uw leidinggevende bespreekt, aan te geven waardoor u werkstress ervaart?	☐	☐	☐	☐
Bent u tevreden over de technische apparatuur binnen uw organisatie (computers, printers etc.)?	☐	☐	☐	☐

Bijlage II: Evaluatieformulier experiment "Taaktuner"

Evaluatieformulier Experiment "Taaktuner"

	Positief	Negatief
Hoe zijn je ervaringen met de "Taaktuner"?		
Heb je door de "Taaktuner" meer inzicht verkregen in je werkdruk?		
Kun je door de "Taaktuner" beter aangeven waardoor je werkdruk ervaart?		
Denk je dat de "Taaktuner" op termijn daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk?		
Zou je na het experiment gebruik willen blijven maken van de "Taaktuner"?		

Open vraag

1. Wat heeft het werken met de "Taaktuner" voor je opgeleverd?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Welke dingen waren er onduidelijk of konden er volgens jou beter gedurende het experiment?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bijlage III: Responsverhogende maatregelen (e-mail)

Op 7 april 2015 is de enquête onder de betrokken afdelingen uitgezet. De respons hierop was redelijk, om nog meer reacties te krijgen is een week later een herinneringsmail aan iedereen gestuurd. Deze zag er als volgt uit:

Hallo allemaal,

Vorige week heb ik mijn enquête uitgezet. Inmiddels heeft meer dan de helft hem ook al ingevuld, waarvoor dank! Graag zou ik aan de gene die hier nog niet aan toegekomen zijn willen vragen hier toch nog even tijd voor te maken, het kost slechts 10 tot 15 minuten van je tijd. Alvast bedankt voor de moeite! Hieronder is de link nogmaals meegestuurd.

<https://www.surveio.com/survey/d/L4J0D6I2Q7E9K4P8E>

Met vriendelijke groet,

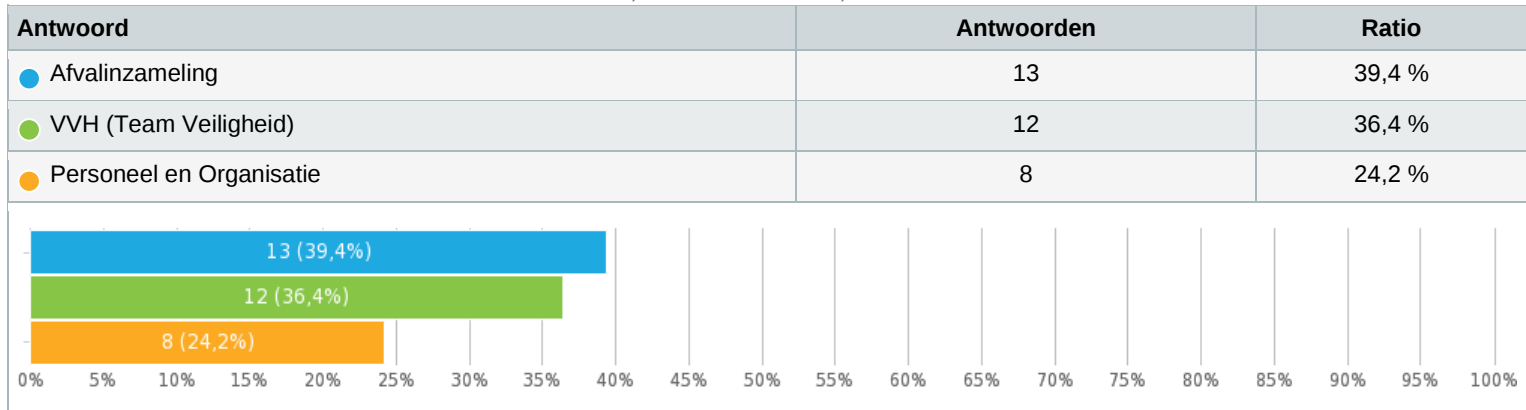
Niels van Diemen

Bijlage IV: Enquête resultaten

Resultaten

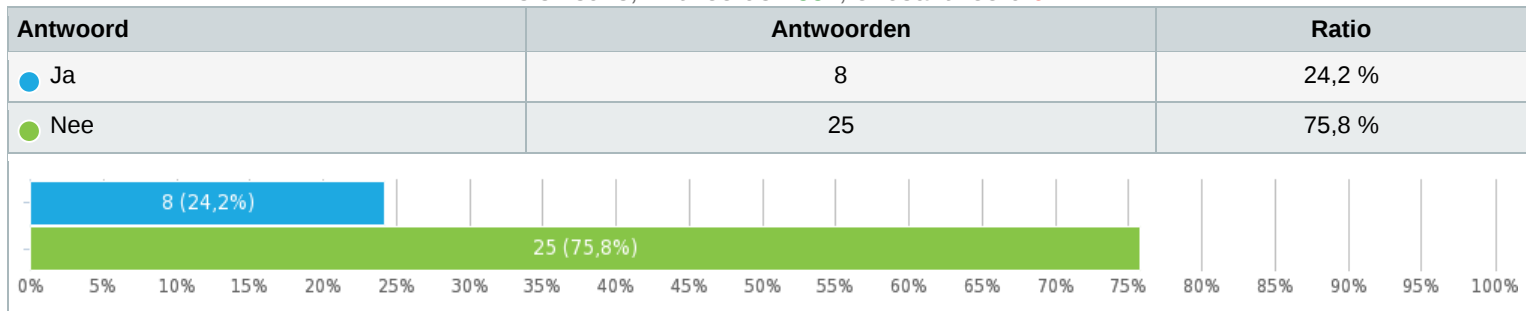
Voor welke afdeling bent u werkzaam

Enkele keuze, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Neemt u deel aan het experiment met de "Taaktuner"?

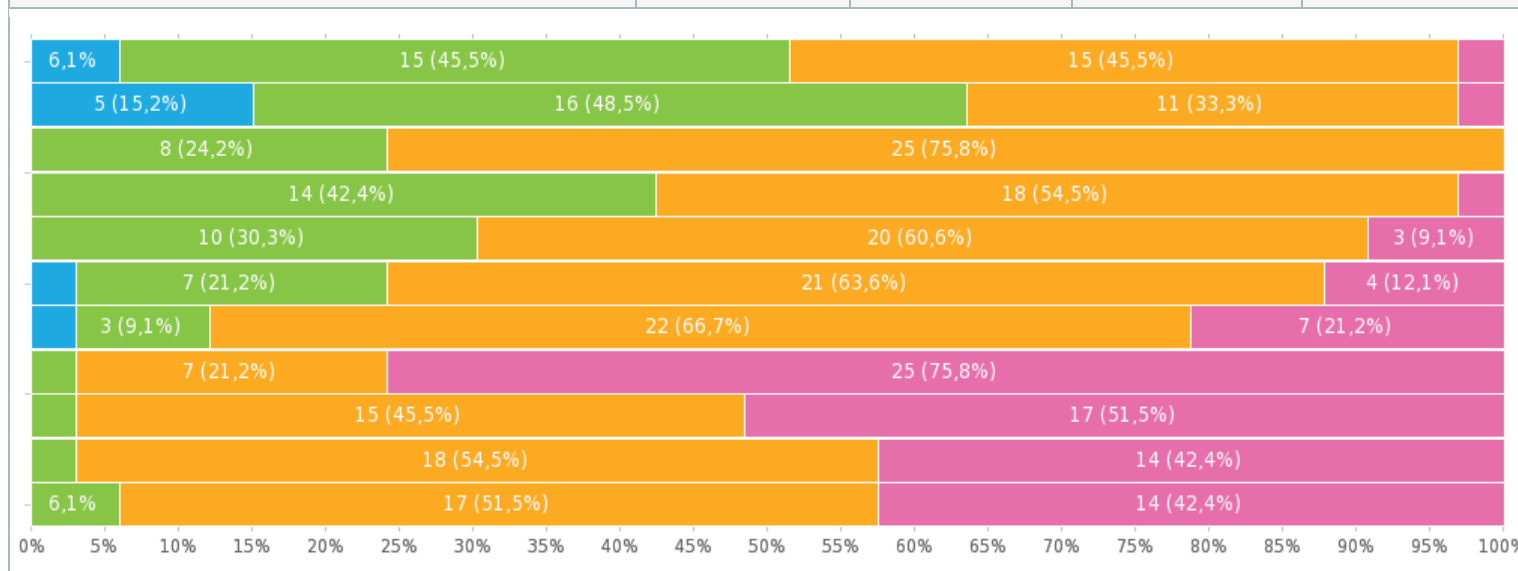
Enkele keuze, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Werktempo en werkhoeveelheid (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

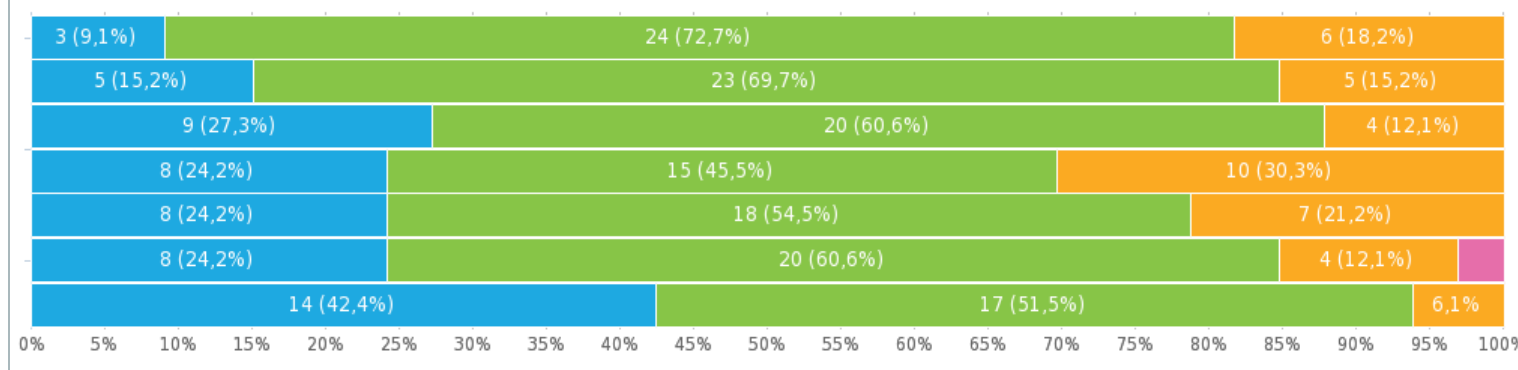
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Moet u erg snel werken?	2 (6,1 %)	15 (45,5 %)	15 (45,5 %)	1 (3,0 %)
Heeft u te veel werk te doen?	5 (15,2 %)	16 (48,5 %)	11 (33,3 %)	1 (3,0 %)
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	0	8 (24,2 %)	25 (75,8 %)	0
Werkt u onder tijdsdruk?	0	14 (42,4 %)	18 (54,5 %)	1 (3,0 %)
Moet u zich haasten?	0	10 (30,3 %)	20 (60,6 %)	3 (9,1 %)
Kunt u uw werk op uw gemak doen?	1 (3,0 %)	7 (21,2 %)	21 (63,6 %)	4 (12,1 %)
Heeft u te maken met een achterstand in uw werk?	1 (3,0 %)	3 (9,1 %)	22 (66,7 %)	7 (21,2 %)
Heeft u te weinig werk?	0	1 (3,0 %)	7 (21,2 %)	25 (75,8 %)
Heeft u problemen met het werktempo?	0	1 (3,0 %)	15 (45,5 %)	17 (51,5 %)
Heeft u problemen met de werkdruk?	0	1 (3,0 %)	18 (54,5 %)	14 (42,4 %)
Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?	0	2 (6,1 %)	17 (51,5 %)	14 (42,4 %)



Geestelijke belasting (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

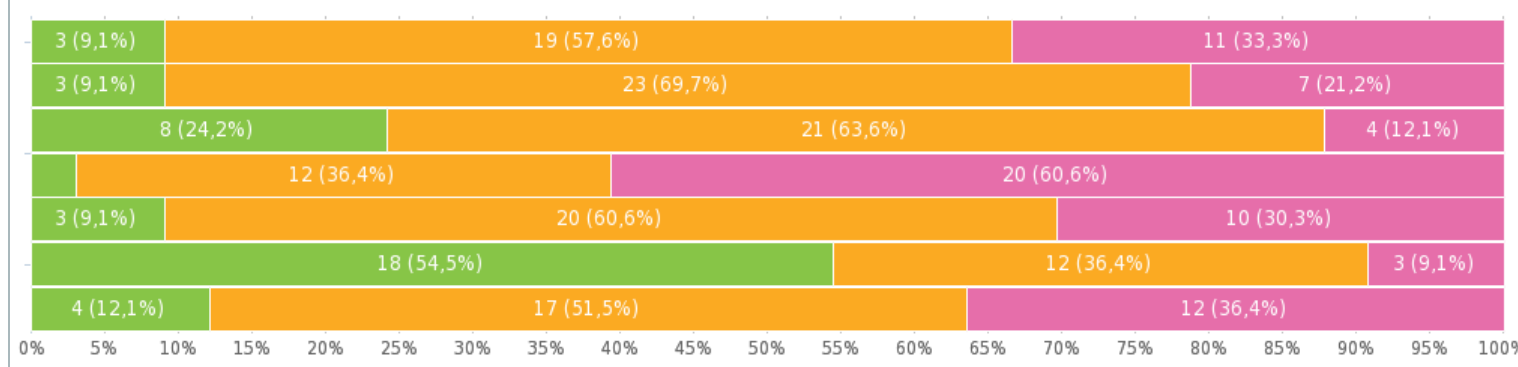
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Vraagt u werk veel concentratie?	3 (9,1 %)	24 (72,7 %)	6 (18,2 %)	0
Moet u erg precies werken?	5 (15,2 %)	23 (69,7 %)	5 (15,2 %)	0
Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk?	9 (27,3 %)	20 (60,6 %)	4 (12,1 %)	0
Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?	8 (24,2 %)	15 (45,5 %)	10 (30,3 %)	0
Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?	8 (24,2 %)	18 (54,5 %)	7 (21,2 %)	0
Moet u in uw werk veel onthouden?	8 (24,2 %)	20 (60,6 %)	4 (12,1 %)	1 (3,0 %)
Vereist uw werk grote zorgvuldigheid	14 (42,4 %)	17 (51,5 %)	2 (6,1 %)	0



Emotionele belasting (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

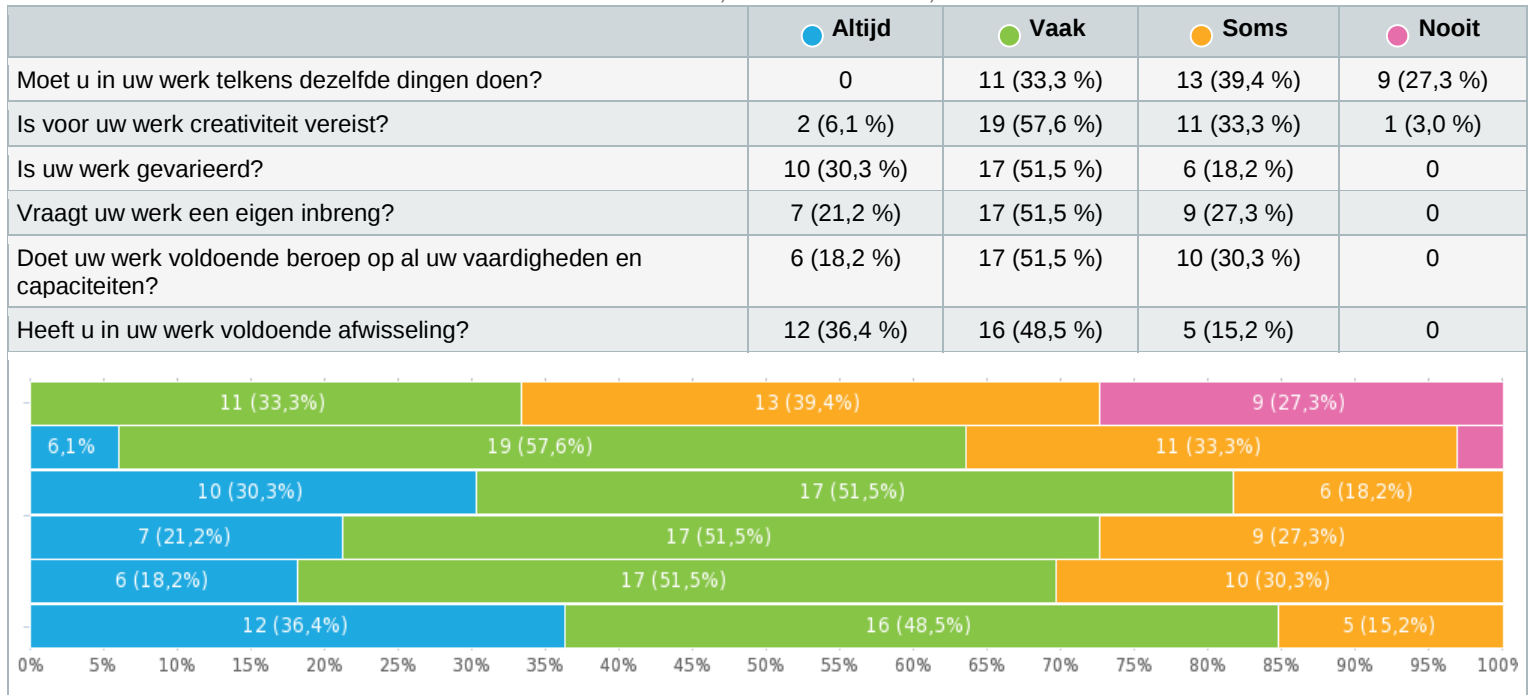
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Is uw werk emotioneel zwaar?	0	3 (9,1 %)	19 (57,6 %)	11 (33,3 %)
Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?	0	3 (9,1 %)	23 (69,7 %)	7 (21,2 %)
Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?	0	8 (24,2 %)	21 (63,6 %)	4 (12,1 %)
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?	0	1 (3,0 %)	12 (36,4 %)	20 (60,6 %)
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?	0	3 (9,1 %)	20 (60,6 %)	10 (30,3 %)
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?	0	18 (54,5 %)	12 (36,4 %)	3 (9,1 %)
Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?	0	4 (12,1 %)	17 (51,5 %)	12 (36,4 %)



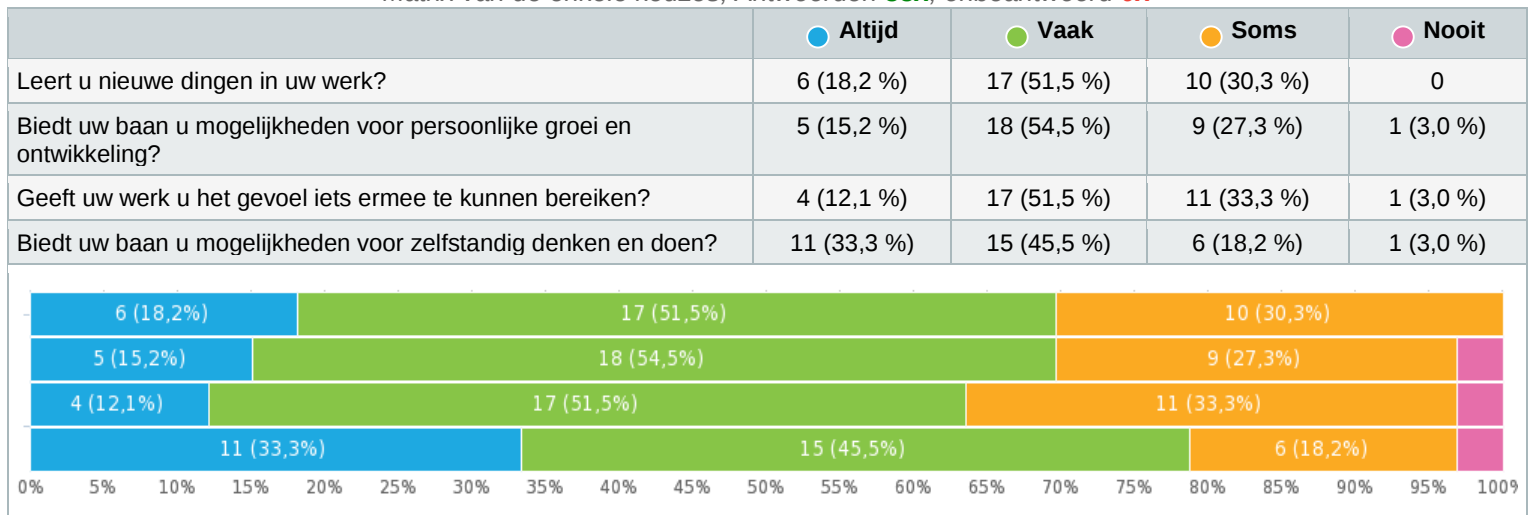
Afwisseling in het werk (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Leermogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

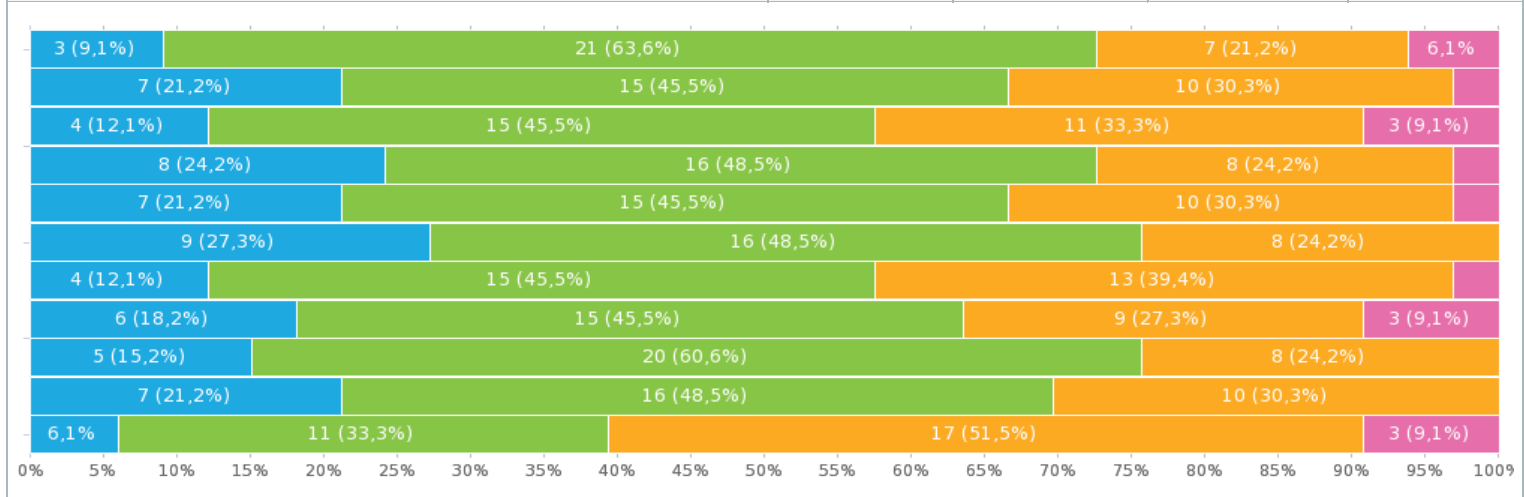
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Zelfstandigheid in het werk (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

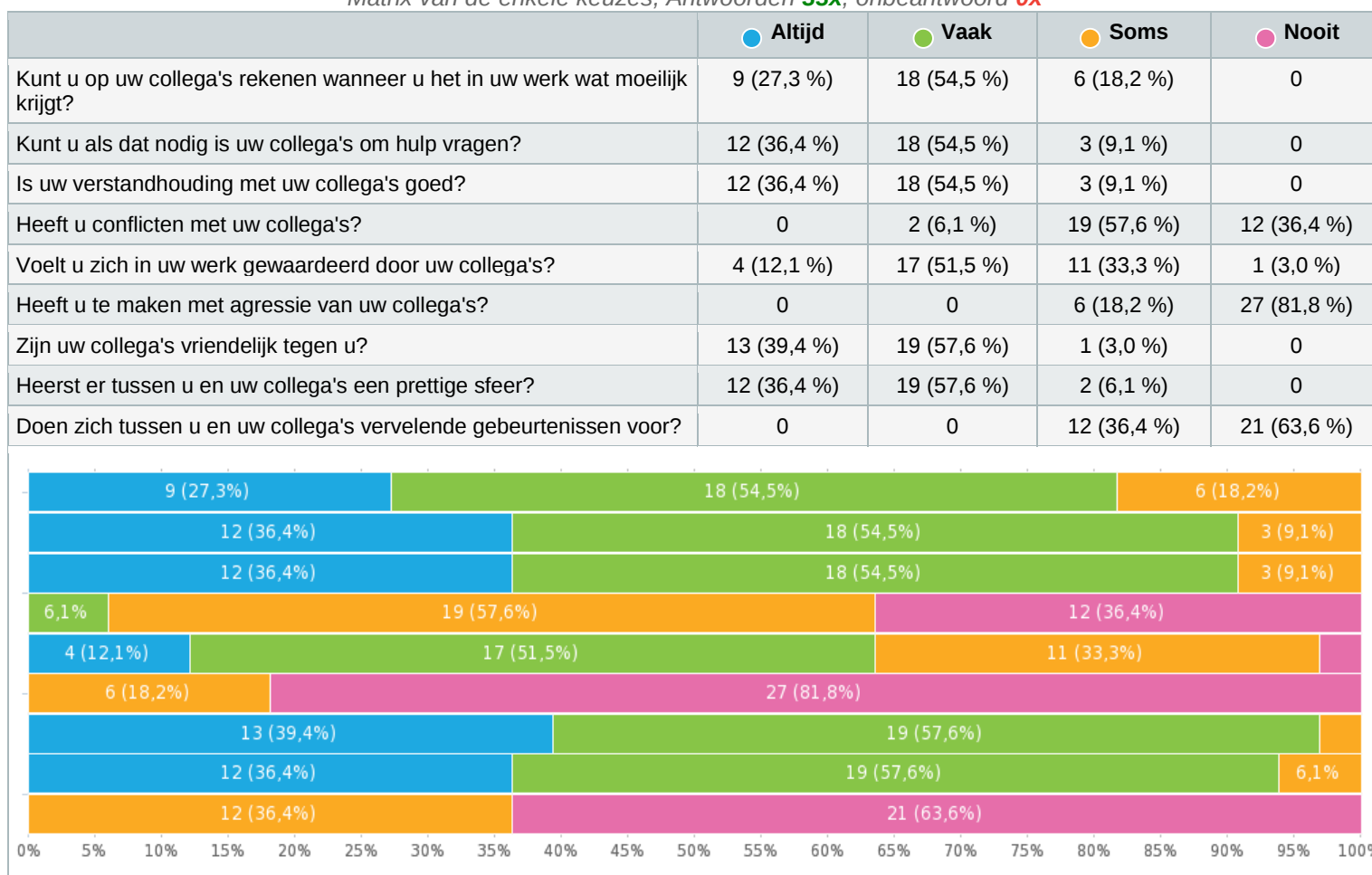
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	3 (9,1 %)	21 (63,6 %)	7 (21,2 %)	2 (6,1 %)
Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?	7 (21,2 %)	15 (45,5 %)	10 (30,3 %)	1 (3,0 %)
Heeft u invloed op het werktempo?	4 (12,1 %)	15 (45,5 %)	11 (33,3 %)	3 (9,1 %)
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	8 (24,2 %)	16 (48,5 %)	8 (24,2 %)	1 (3,0 %)
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?	7 (21,2 %)	15 (45,5 %)	10 (30,3 %)	1 (3,0 %)
Kunt u zelf de volgorde van uw werk bepalen?	9 (27,3 %)	16 (48,5 %)	8 (24,2 %)	0
Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?	4 (12,1 %)	15 (45,5 %)	13 (39,4 %)	1 (3,0 %)
Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?	6 (18,2 %)	15 (45,5 %)	9 (27,3 %)	3 (9,1 %)
Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?	5 (15,2 %)	20 (60,6 %)	8 (24,2 %)	0
Kunt u uw werk zelf indelen?	7 (21,2 %)	16 (48,5 %)	10 (30,3 %)	0
Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?	2 (6,1 %)	11 (33,3 %)	17 (51,5 %)	3 (9,1 %)



Relatie met collega's (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

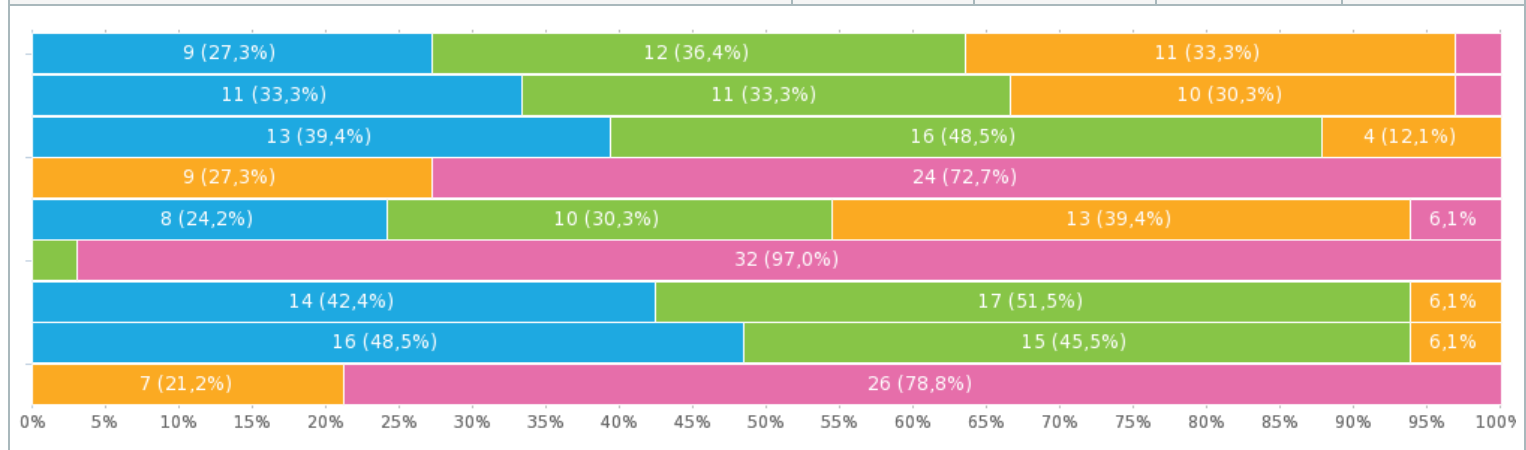
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Relatie met directe leiding (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

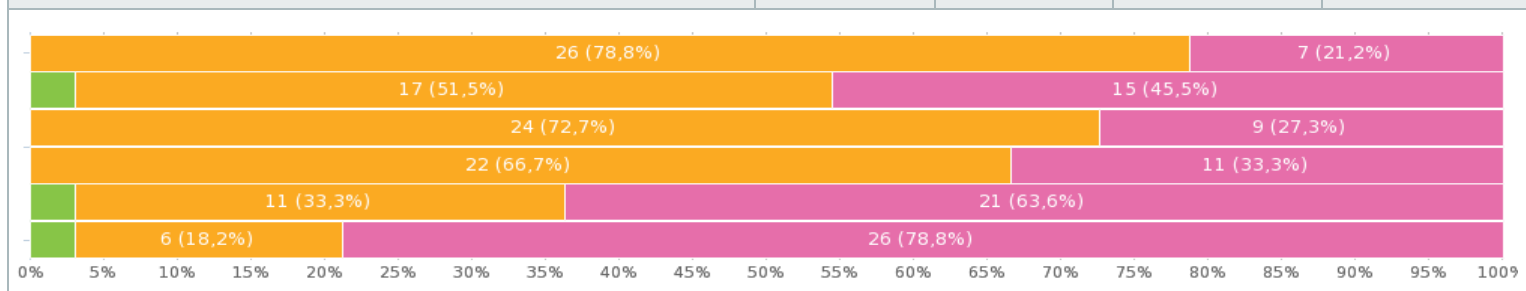
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	9 (27,3 %)	12 (36,4 %)	11 (33,3 %)	1 (3,0 %)
Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?	11 (33,3 %)	11 (33,3 %)	10 (30,3 %)	1 (3,0 %)
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	13 (39,4 %)	16 (48,5 %)	4 (12,1 %)	0
Heeft u conflicten met uw directe leiding?	0	0	9 (27,3 %)	24 (72,7 %)
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	8 (24,2 %)	10 (30,3 %)	13 (39,4 %)	2 (6,1 %)
Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?	0	1 (3,0 %)	0	32 (97,0 %)
Is uw directe leiding vriendelijke tegen u?	14 (42,4 %)	17 (51,5 %)	2 (6,1 %)	0
Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?	16 (48,5 %)	15 (45,5 %)	2 (6,1 %)	0
Doen er zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?	0	0	7 (21,2 %)	26 (78,8 %)



Problemen met de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

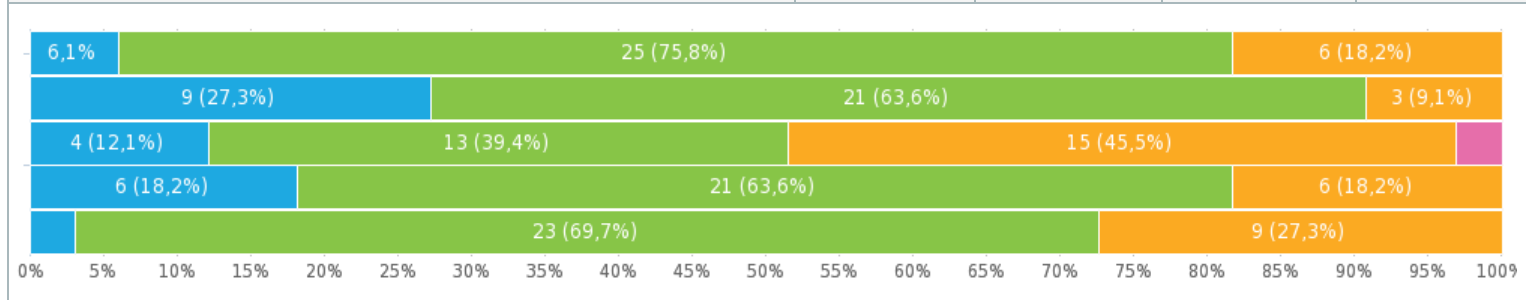
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Moet u dingen doen in uw werk waaraan u een hekel heeft?	0	0	26 (78,8 %)	7 (21,2 %)
Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?	0	1 (3,0 %)	17 (51,5 %)	15 (45,5 %)
Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?	0	0	24 (72,7 %)	9 (27,3 %)
Moet u werk doen dat u liever niet zou doen?	0	0	22 (66,7 %)	11 (33,3 %)
Heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken?	0	1 (3,0 %)	11 (33,3 %)	21 (63,6 %)
Heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken?	0	1 (3,0 %)	6 (18,2 %)	26 (78,8 %)



Onduidelijkheden over de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

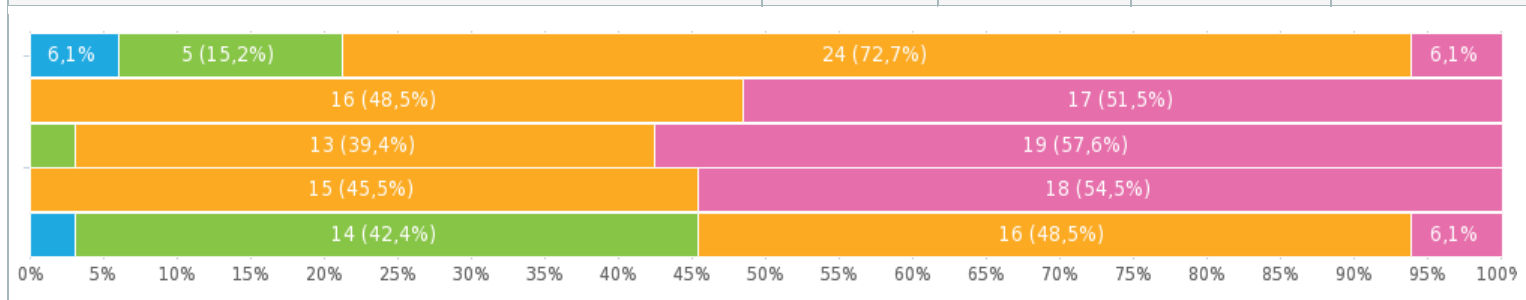
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?	2 (6,1 %)	25 (75,8 %)	6 (18,2 %)	0
Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?	9 (27,3 %)	21 (63,6 %)	3 (9,1 %)	0
Weet u precies hoe uw directe leiding over uw prestaties denkt?	4 (12,1 %)	13 (39,4 %)	15 (45,5 %)	1 (3,0 %)
Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?	6 (18,2 %)	21 (63,6 %)	6 (18,2 %)	0
Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?	1 (3,0 %)	23 (69,7 %)	9 (27,3 %)	0



Verandering in de taak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

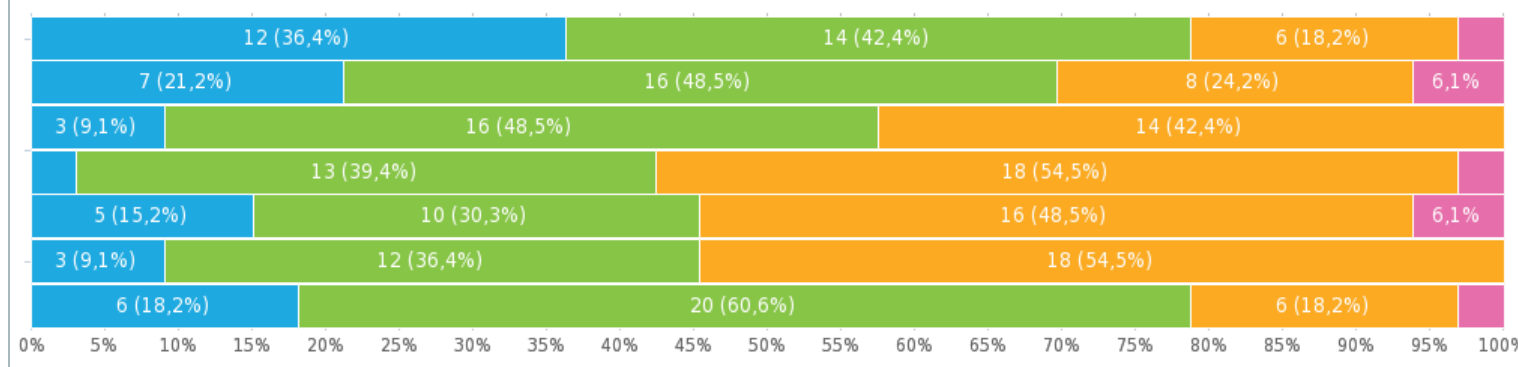
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Treden er belangrijke veranderingen op in uw taken?	2 (6,1 %)	5 (15,2 %)	24 (72,7 %)	2 (6,1 %)
Vindt u het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw taken?	0	0	16 (48,5 %)	17 (51,5 %)
Geeft het veranderen van uw taken problemen?	0	1 (3,0 %)	13 (39,4 %)	19 (57,6 %)
Heeft het veranderen van uw taken negatieve gevolgen voor u?	0	0	15 (45,5 %)	18 (54,5 %)
Worden voorgenomen veranderingen in uw taken goed geïntroduceerd?	1 (3,0 %)	14 (42,4 %)	16 (48,5 %)	2 (6,1 %)



Informatie (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

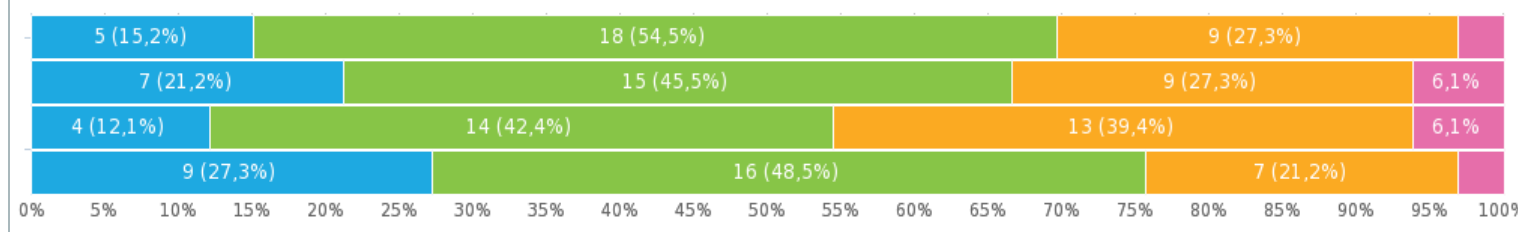
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?	12 (36,4 %)	14 (42,4 %)	6 (18,2 %)	1 (3,0 %)
Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?	7 (21,2 %)	16 (48,5 %)	8 (24,2 %)	2 (6,1 %)
Biedt uw werk mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?	3 (9,1 %)	16 (48,5 %)	14 (42,4 %)	0
Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?	1 (3,0 %)	13 (39,4 %)	18 (54,5 %)	1 (3,0 %)
Geeft u directe leiding u informatie over hoe goed u uw werk doet?	5 (15,2 %)	10 (30,3 %)	16 (48,5 %)	2 (6,1 %)
Geven uw collega's informatie over hoe goed u uw werk doet?	3 (9,1 %)	12 (36,4 %)	18 (54,5 %)	0
Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie?	6 (18,2 %)	20 (60,6 %)	6 (18,2 %)	1 (3,0 %)



Communicatie (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

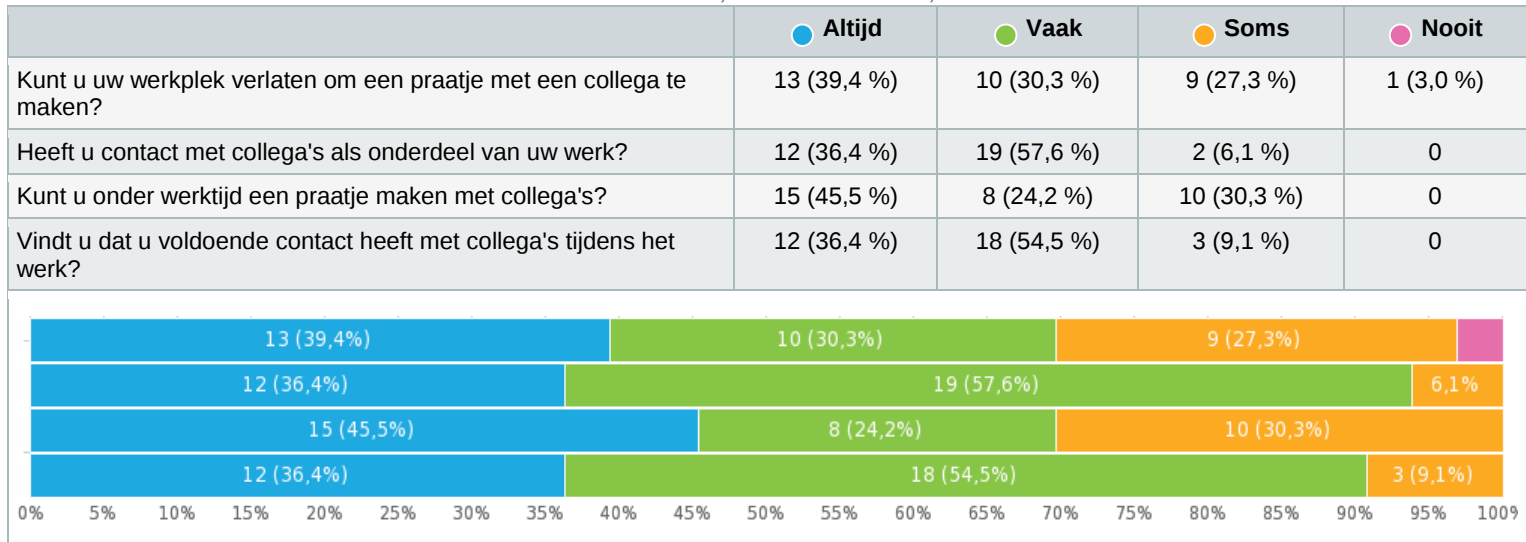
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Hoort u voldoende over de gang van zaken in het bedrijf?	5 (15,2 %)	18 (54,5 %)	9 (27,3 %)	1 (3,0 %)
Wordt u van de belangrijke dingen in het bedrijf goed op de hoogte gehouden?	7 (21,2 %)	15 (45,5 %)	9 (27,3 %)	2 (6,1 %)
Is de manier waarop de besluitvorming loopt in uw bedrijf duidelijk?	4 (12,1 %)	14 (42,4 %)	13 (39,4 %)	2 (6,1 %)
Is duidelijk bij wie u binnen de organisatie moet zijn voor welke problemen?	9 (27,3 %)	16 (48,5 %)	7 (21,2 %)	1 (3,0 %)



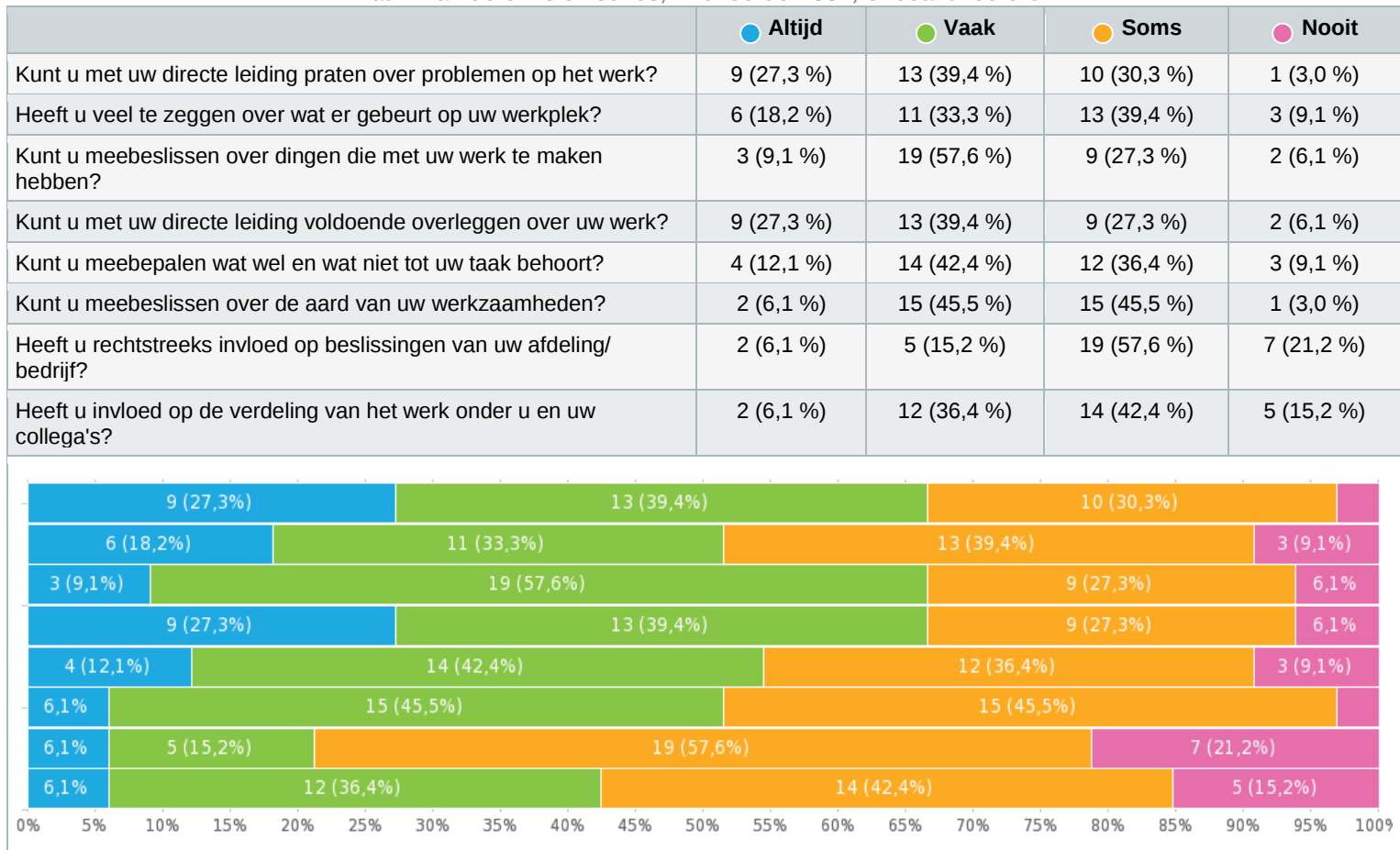
Contactmogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Inspraak (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

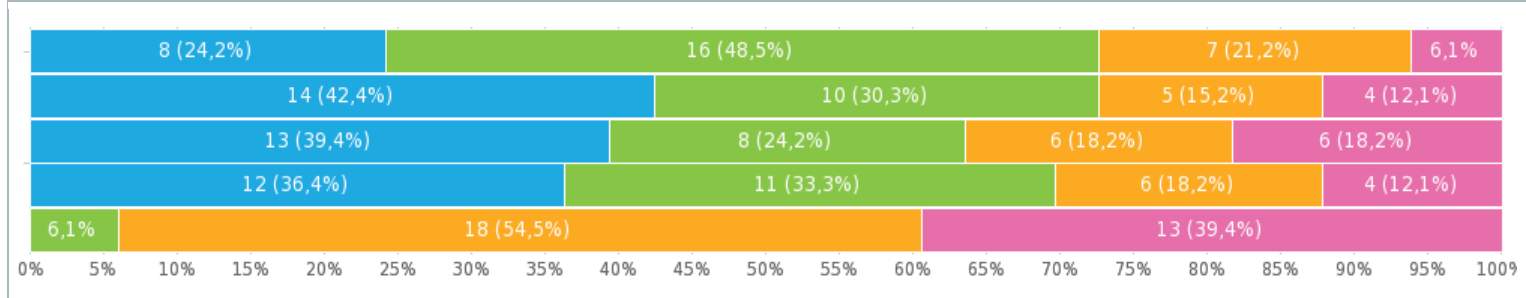
Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**



Beloning (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

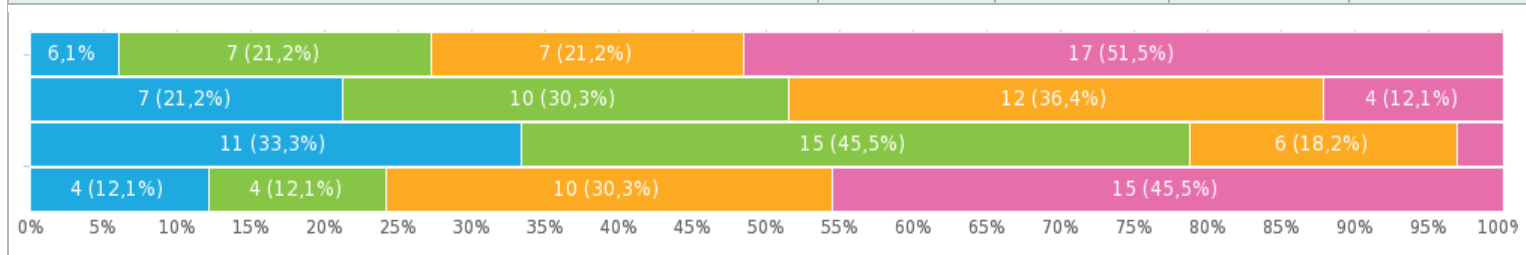
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Vindt u dat in uw bedrijf geode lonen worden betaald?	8 (24,2 %)	16 (48,5 %)	7 (21,2 %)	2 (6,1 %)
Vindt u dat u van uw loon behoorlijk rond kunt komen?	14 (42,4 %)	10 (30,3 %)	5 (15,2 %)	4 (12,1 %)
Vindt u dat u voldoende betaald krijgt voor het werk dat u levert?	13 (39,4 %)	8 (24,2 %)	6 (18,2 %)	6 (18,2 %)
Vindt u dat u rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met anderen op uw afdeling?	12 (36,4 %)	11 (33,3 %)	6 (18,2 %)	4 (12,1 %)
Denkt u dat het loon in uw bedrijf lager ligt dat in vergelijkbare bedrijven?	0	2 (6,1 %)	18 (54,5 %)	13 (39,4 %)



Loopbaanmogelijkheden (© 2000 SKB, Amsterdam, NL)

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

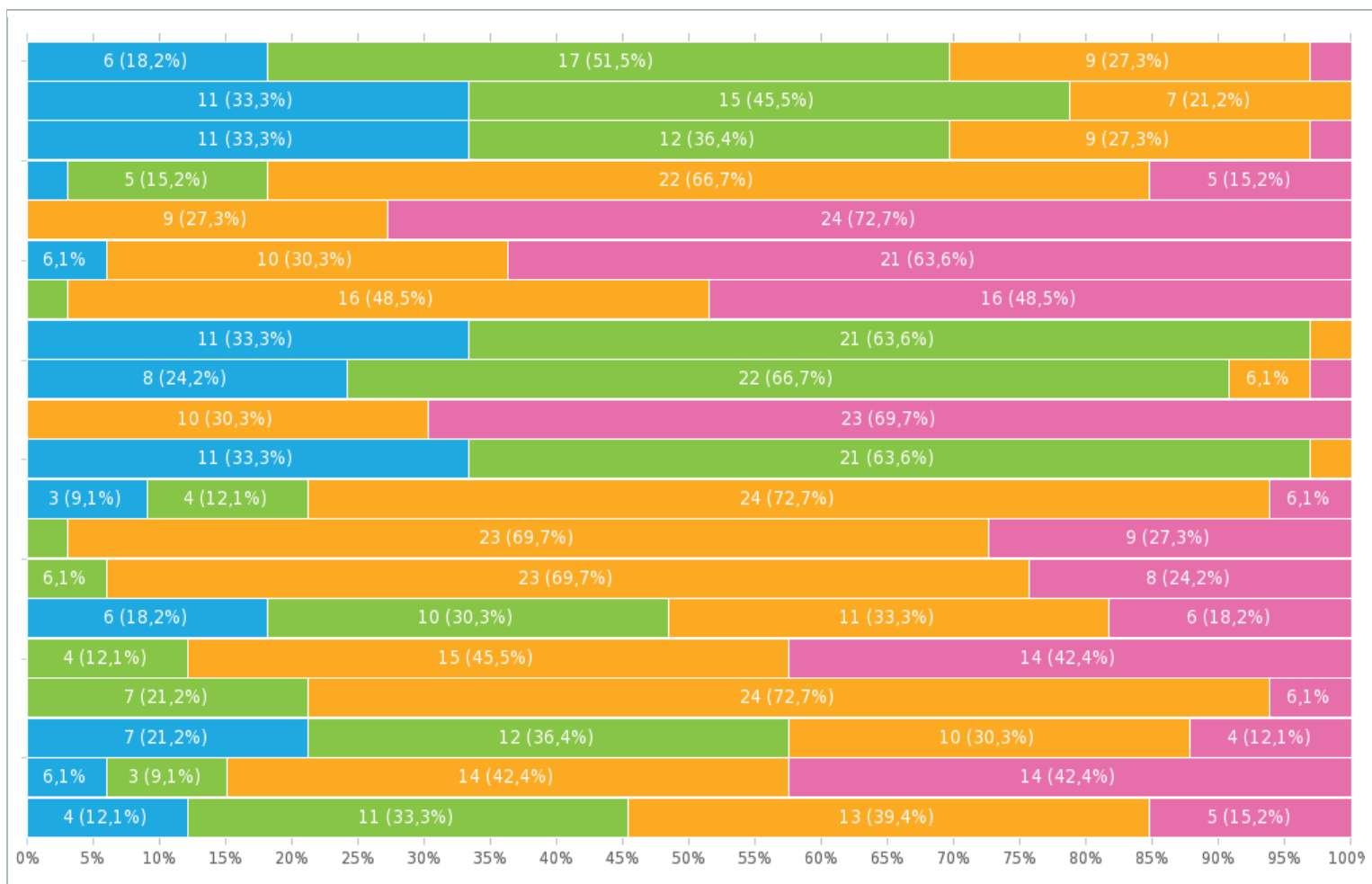
	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden?	2 (6,1 %)	7 (21,2 %)	7 (21,2 %)	17 (51,5 %)
Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt?	7 (21,2 %)	10 (30,3 %)	12 (36,4 %)	4 (12,1 %)
Biedt uw organisatie u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing en/ of cursussen?	11 (33,3 %)	15 (45,5 %)	6 (18,2 %)	1 (3,0 %)
Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?	4 (12,1 %)	4 (12,1 %)	10 (30,3 %)	15 (45,5 %)



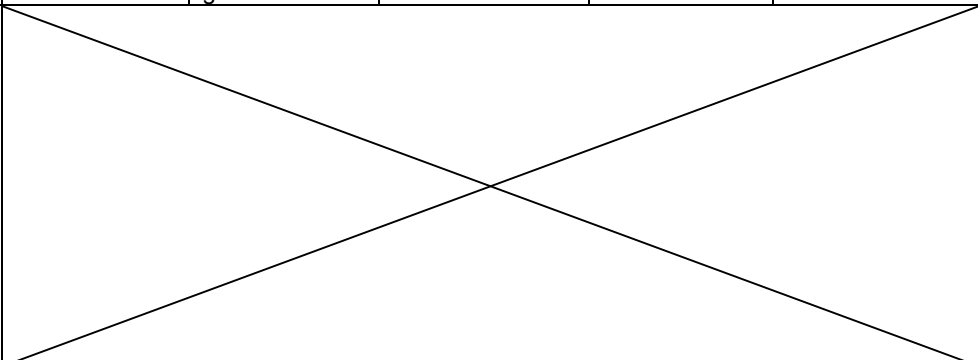
Overige vragen

Matrix van de enkele keuzes, Antwoorden **33x**, onbeantwoord **0x**

	● Altijd	● Vaak	● Soms	● Nooit
Bent u tevreden met de manier waarop uw leidinggevende u aanstuurt?	6 (18,2 %)	17 (51,5 %)	9 (27,3 %)	1 (3,0 %)
Kunt u op de afdeling om hulp vragen?	11 (33,3 %)	15 (45,5 %)	7 (21,2 %)	0
Bent u buiten kantooruren voor u collega's bereikbaar?	11 (33,3 %)	12 (36,4 %)	9 (27,3 %)	1 (3,0 %)
Verwacht u dat uw collega's buiten kantooruren bereikbaar zijn?	1 (3,0 %)	5 (15,2 %)	22 (66,7 %)	5 (15,2 %)
Vindt u uw werk lichamelijk zwaar?	0	0	9 (27,3 %)	24 (72,7 %)
Maakt u zich zorgen om uw baanzekerheid?	2 (6,1 %)	0	10 (30,3 %)	21 (63,6 %)
Heeft u door uw werk te weinig tijd voor uw privé leven?	0	1 (3,0 %)	16 (48,5 %)	16 (48,5 %)
Bezit u over voldoende capaciteiten om uw werk goed uit te kunnen voeren?	11 (33,3 %)	21 (63,6 %)	1 (3,0 %)	0
Heeft u voldoende nachtrust?	8 (24,2 %)	22 (66,7 %)	2 (6,1 %)	1 (3,0 %)
Heeft u onvoldoende nachtrust doordat uw werk u 's nachts wakker houdt?	0	0	10 (30,3 %)	23 (69,7 %)
Vindt u uw werk leuk?	11 (33,3 %)	21 (63,6 %)	1 (3,0 %)	0
Neemt u uw werk mee naar huis?	3 (9,1 %)	4 (12,1 %)	24 (72,7 %)	2 (6,1 %)
Bent u over het algemeen gestrest?	0	1 (3,0 %)	23 (69,7 %)	9 (27,3 %)
Ervaart u stress door uw werk (werkstress)?	0	2 (6,1 %)	23 (69,7 %)	8 (24,2 %)
Weet u wat werkstress bij u veroorzaakt?	6 (18,2 %)	10 (30,3 %)	11 (33,3 %)	6 (18,2 %)
Voorziet de afdeling u van voldoende informatie met betrekking tot werkstress?	0	4 (12,1 %)	15 (45,5 %)	14 (42,4 %)
Doet de afdeling er volgens u voldoende aan om werkstress te voorkomen?	0	7 (21,2 %)	24 (72,7 %)	2 (6,1 %)
Kunt u het gesprek met uw leidinggevende over werkstress aangaan?	7 (21,2 %)	12 (36,4 %)	10 (30,3 %)	4 (12,1 %)
Vindt u het moeilijk om, als u werkstress met uw leidinggevende bespreekt, aan te geven waardoor u werkstress ervaart?	2 (6,1 %)	3 (9,1 %)	14 (42,4 %)	14 (42,4 %)
Bent u tevreden over de technische apparatuur binnen uw organisatie (computers, printers etc.)?	4 (12,1 %)	11 (33,3 %)	13 (39,4 %)	5 (15,2 %)

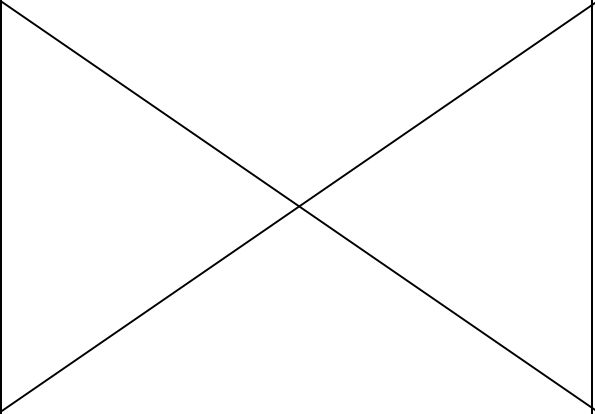
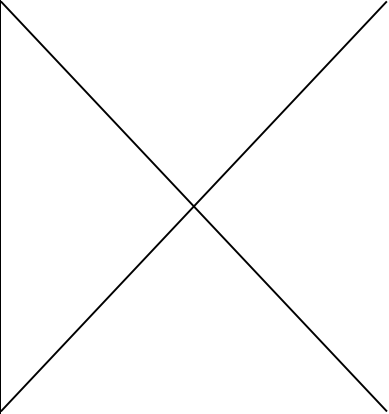


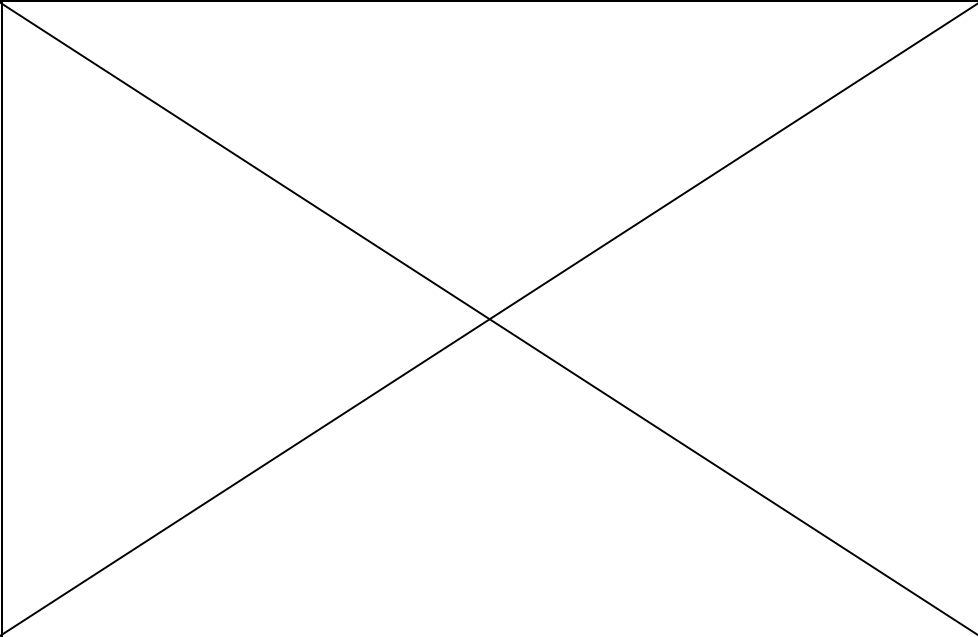
Bijlage V: Analyseschema individuele interviews

	AIZ			P&O			Team Veiligheid	
	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8
Geestelijke belasting	Eens: Hoge concentratie vereist door cijfermatig werk.	Eens: Constant gestoord tijdens werk. Veel dingen tegelijkertijd en onrustige werkomgeving. Belangrijkste quote: "Het is moeilijk om voor een lange tijd je concentratie te kunnen behouden, daar is de omgeving eigenlijk te rumoerig voor".	Eens: Chaotische werkomgeving. Functie van de planner te zwaar belast. Niet overzichtelijk door de vele papiertjes en lijstjes. Belangrijkste quote: "Als je over tien jaar terugkijkt op hoe het hier gegaan is, lach je jezelf kapot".	Eens: Sterk individueel werken. Spanningsveld tussen medewerkers en manager. Weinig complimenten, je hoort alleen wat wanneer het niet goed gaat.	Eens: Diversiteit van het werk. Concentratie vereist door administratief werk. Soms chaotisch op kantoor door drukke bezetting. Geen plek om jezelf even af te zonderen. Belangrijkste quote: "Iedereen voor ons in het proces neemt alle tijd. Als het dan bij ons komt moet het altijd even snel gebeuren".	Eens: Altijd met mensen te maken. Veel ad hoc taken. Belangrijkste quote: "Als het goed gaat met medewerkers komen hun managers niet naar ons toe. Je hebt dus altijd te maken met moeilijke onderwerpen".	Eens: Hoge druk op het thema veiligheid. Veel afleiding op afdeling. Werkruimte niet ideaal voor hoge geestelijke belasting. Belangrijkste quote: "Als ik een presentatie moet maken of flink moet doorwerken, kan ik beter thuis werken".	Eens: Divers takenpakket, en gebrek aan tijd. Gevoelig thema. Belangrijkste quote: "Als je met te veel dingen bezig bent en het gevoel hebt dat je niet volledig iets kunt afronden zoals je het voor ogen hebt, dan laat dat een negatief gevoel achter".
Zelfstandigheid in werk	Oneens: Heeft veel vrijheid eigen in functie. Geeft wel aan te kunnen begrijpen dat sommige functies op de afdeling dit minder hebben.	Oneens: Heb binnen mijn functie heel veel zelfstandigheid en vrijheid. Belangrijkste quote: "Mijn dagen zijn vrij onvoorspelbaar, maar ik bepaal wel mij los mijn eigepauzetijden".	Geen mening Sommige functies hebben het meer dan de ander. Mijn functie heeft het soms wel, en soms ook niet.					

Zelfstandigheid in het werk (vervolg)		Geeft aan dat op de klanten-service en secretaresses wel een stuk minder vrijheid hebben.		
Inspraak	Oneens: Kan met collega's taken afwisselen. Ervaart voldoende inspraak bij beslissingen op de afdeling.	Eens: Soms te weinig overleg, dan is er zonder overleg al besloten. <u>Belangrijkste quote:</u> "Ik en mijn collega zijn niet betrokken bij de invulling van de functie 'planner'. Terwijl deze functie ons functioneren direct beïnvloed en wij weten wat er nodig voor is".	Eens: Weinig inspraak en weinig invloed. Wordt voor mensen bepaald, zonder goede communicatie. Vanuit het stadhuis is besloten om te korten op storingsdienst. Hier is geen overleg over geweest. <u>Belangrijkste quote:</u> "Voor bepaalde functies is bepaald dat ze binnen het nieuwe dagvenster vallen, terwijl ze hier vroeg moeten zijn en de tent om 16.00 uur sluit. Dat noem ik geen vrijheid".	

Loopbaan mogelijkheden	Oneens: Herkent veel mogelijkheden tot ontwikkelen <u>Belangrijkste quote:</u> "Als je er zelf voor open staat en initiatief neemt, liggen er veel mogelijkheden".	Oneens: Ervaart zelf voldoende doorgroei-mogelijkheden. Is zelf doorgegroeid binnen de afdeling. <u>Belangrijkste quote:</u> "Ik wilde zelf graag altijd meer doen en ontwikkelen, wanneer je dit wilt dan zijn daar hier veel kansen toe".	Geen mening: Binnen de afdeling geen mogelijkheden tot doorgroeien. Worden eerder mensen van het stadhuis gehaald dan andere mensen kunnen doorgroeien. Er zijn wel genoeg mogelijkheden voor cursussen etc.	Eens: Geen strategische doorkijk. <u>Loopbaan mogelijkheden maken geen deel uit van de Op Koers gesprekken (POP-gesprek).</u> <u>Belangrijkste quote:</u> "Het is iets te veel, jou mag ik wel, jou mag ik niet".	Geen mening: Dubbel gevoel. Aangeven kan wel, en leidinggevende doen ook suggesties. De realisatie ervan is lastig.	Oneens: Veel loopbaan mogelijkheden. Wel zelf initiatief voor nemen.	Eens: Weinig toekomst perspectief. <u>Tijdens Op Koers wordt de loopbaan niet besproken.</u> <u>Belangrijkste quote:</u> "Er is geen sprake van een lange of middellange termijn visie".	Oneens: Voldoende loopbaan mogelijkheden als je dit zelf aangeeft.
------------------------	---	--	--	---	---	--	--	--

Bereikbaarheid buiten kantooruren	Oneens: Niet noodzakelijk voor functie. Checkt af en toe de mail.	Eens: Is zelf altijd bereikbaar. <u>Belangrijkste quote:</u> "Het is Moeilijk om het los te laten en daarbij loop ik achter de feiten aan wanneer ik op een vrije dag helemaal niet werk".	Eens: Niet zozeer in eigen functie, maar er is bezuinigd op de storingsdienst (die altijd bereikbaar waren). <u>Belangrijkste quote:</u> "We beginnen hier om 07.00 uur. Laatst was er vroeg een storing, moesten we ruim een uur wachten omdat er ze op het stadhuis nog niemand was".	Oneens: Vind het niet nodig om buiten kantooruren vaak beschikbaar te zijn.	Oneens: Checkt af en toe mail om bij te blijven. Niet noodzakelijk. Wordt in de functie ook niet verwacht.	Oneens: <u>Belangrijkste quote:</u> "Ik check af en toe mijn mail thuis, maar ben zelf in staat om de grenzen hiervoor te bepalen."	Eens: Gezien het thema (veiligheid) ben ik in principe 24/7 bereikbaar. Externe ketenpartners verwachten dit. <u>Belangrijkste quote:</u> "Het is prettig als verwachtingen kenbaar worden gemaakt. Het nieuwe werken wordt gepromoot, maar er wordt niet gesproken over de grenzen die je zelf moet stellen".	Oneens: Controleer af en toe de mail. <u>Belangrijkste quote:</u> "Onderling met collega's maak ik afspraken over bereikbaarheid buiten kantooruren. Als dit niet gebeurt en iemand neemt de telefoon niet op, geef ik diegene groot gelijk".
Werk mee naar huis nemen				Eens: Veroorzaakt omdat je werk invloed heeft op mensen.	Oneens: Kan mij goed afsluiten van het werk. Ben er thuis vrijwel nooit mee bezig. Voornamelijk administratief werk, zet de PC uit en dan zit mijn dag erop.	Oneens: Neemt werk wel af en toe mee naar huis. Vooral eraan denken, omdat je met mensen bezig bent. Uit zich niet in thuiswerken, meer er mee bezig zijn.		

Aanpak werkstress binnen eigen afdeling / organisatie	Eens: Weinig aandacht voor, maar voor mij persoonlijk geen behoefte aan. Belangrijkste quote: "mijn werk is vrij goed voorspelbaar, waardoor we ons op het piekmoment kunnen voorbereiden".	Eens: Weinig aandacht voor werkdruk en stressklachten. Ervaart fysiek voldoende ondersteuning, mentaal wordt er eigenlijk niets gedaan.	Eens: Onvoldoende aandacht aan besteed. Belangrijkste quote: "De kern van het probleem wordt niet opgelost, alleen de gevolgen".	Geen mening: Hangt sterk af per afdeling. Belangrijkste quote: "Je kan volgens mij prima aangeven dat je het druk hebt en daar wordt dan ook iets aan gedaan".	Eens: Geen voorlichting of preventieve maatregelen. Belangrijkste quote: "Ik zou het op de afdeling wel aan kunnen geven, maar of er iets mee gedaan wordt dat weet ik niet".	Eens: Te weinig onderdeel van gesprek. Vraagt veel initiatief van medewerkers. Belangrijkste quote: "Leidinggevende steken hun kop in het zand. Als ze er aandacht aan besteden kost het hun ook tijd. Als je zelf geen signaal afgeeft, is er geen haan die ernaar kraait".	Eens: Geen preventie, geen info. Ervaar stress doordat processen niet helder zijn. Belangrijkste quote: "Werkdruk en werkstress wordt ook niet tijdens het Op Koers gesprek besproken".	Eens: Problemen worden niet echt opgelost. Geen preventieve maatregelen. Moet zelf het signaal afgeven. Belangrijkste quote: "Ik heb een keer aangegeven dat ik het te druk heb. Dan wordt gezegd: kijk maar even wat je kan laten liggen. Dan is prioriteiten stellen lastig".
Tevredenheid technische apparatuur	Oneens: Over het algemeen voldoende, wel volledig afhankelijk van technologie. Functioneren lijdt er niet onder.	Eens: Enigszins verouderde apparatuur. Met name de printer is slecht. Duurt ook lang voordat iets weer gemaakt is.	Eens: Te weinig geïnvesteerd in automatisering. Onnodig veel handmatig werk. Papieren structuur. Belangrijkste quote: "Op deze manier is het dweilen met de kraan open. Er is behoefte aan een automatische koppeling tussen systemen".					

Eigen inbreng	-	<u>Belangrijkste quote:</u> "Dagelijkse werk is te doen, we komen in de problemen wanneer de planner uitvalt of er niet is. Die extra taak komt dan bij mij en mijn collega. Dat is niet vol te houden".	Tijdschrijven kost de planner onnodig veel tijd door het te laat doorgeven van formulier. <u>Belangrijkste quote:</u> "Uitkeren van overuren in vrije tijd gaat in de toekomst veel problemen opleveren doordat de rayonmanagers hierdoor meer vrije dagen opnemen en de druk bij elkaar verhogen".	Geen helder beleid of richting vanuit de directie. <u>Belangrijkste quote:</u> "Meer vertrouwen tussen management en personeel is wenselijk. Soms heb ik het gevoel dat ik onvoldoende gesteund wordt door mijn manager".	<u>Belangrijkste quote:</u> "De mensen aan wie wij bijvoorbeeld de 'standaard brieven' leveren zijn niet op de hoogte hoeveel werk het kost om zo een brief foutloos op te stellen. Dit zorgt af en toe wel voor een bepaalde tijdsdruk".	Onhygiënische kantoren. Op Koers gesprekken niet serieus genomen door leidinggevenden. Veel controle op controle. <u>Cultuur waarin een gebrek aan aandacht is. Je hoort het alleen wanneer iets niet goed gaat.</u> <u>Belangrijkste quote:</u> "De aanpak van werkdruk en werkstress vereist een betere band tussen management en personeel. Je kan niet zomaar heb je last van werkstress".	<u>Belangrijkste quote:</u> "Ik moet over straat met vertrouwelijke gegevens. Iemand is laatst ontslagen doordat deze gegevens kwijt raakte, terwijl we niet voldoende gefaciliteerd worden om hier veilig mee over straat te kunnen".	Veel stagiaires. Kost soms meer dan het oplevert. <u>Belangrijkste quote:</u> "Het team is erg gegroeid. Veel aandacht voor radicalisering en overlast gevende jeugd, normale OOV (openbare orde en veiligheid) worden hierdoor een ondergeschoven kindje".
---------------	---	---	--	---	--	---	---	--

Bijlage VI: Analyse schema focusgroep

Onderwerp	Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
Geestelijke belasting	Focussen. <u>Belangrijkste quote:</u> "Jezelf afvragen waar zit ik nu met mijn gedachten".	-	-	Plannen en structuur aanbrengen, dit zorgt voor rust en overzicht.	Focussen. <u>Belangrijkste quote:</u> "Hersenen gaan automatisch vaak naar het verleden en de toekomst. Probeer te focussen op het nu".	-
Zelfstandigheid in het werk	-	Creativiteit en zelfstandigheid moet meer geprezen worden. <u>Belangrijkste quote:</u> "Soms pakt dit ook niet goed uit, dan vind ik dat je het alsnog moet prijzen. Nu gebeurt dit niet en wordt het daardoor te snel de kop in gedrukt"	-	-	Initiatief en verantwoordelijkheid nemen.	Behoeftte aan regelruimte / zelfstandigheid met leiding te bespreken. <u>Belangrijkste quote:</u> "Nu is daar nog te veel onduidelijkheid over. Zou prettiger zijn als daar afspraken over zijn. Dan weet je waar je aan toe bent".
Inspraak	-	-	-	-	-	-
Loopbaan mogelijkheden	-	-	-	Zelf initiatief nemen	-	-
Bereikbaarheid buiten kantooruren	Communicatie. <u>Belangrijkste quote:</u> "Onderling op de afdeling je verwachting uitspreken zou prettig zijn. Nu is de ene bijna altijd bereikbaar, en schept dit ongewild ook verwachtingen naar jezelf toe".	Meer duidelijkheid m.b.t. bereikbaarheid in vrije tijd is wenselijk. <u>Belangrijkste quote:</u> "Voorbeeldgedrag van een leidinggevende zou hierin lijdend moeten zijn. Daarnaast is het prettig als er verwachting worden afgesproken".	<u>Belangrijkste quote:</u> . "Soms kijk je voordat je gaat slapen nog even op je mail en lig je daar op je bed nog aan te denken. Terwijl je op dat moment er niets aan kunt doen, lig je er toch wakker van".	Afspraken maken en jezelf er ook aan houden.	<u>Belangrijkste quote:</u> "Door je tablet en mobiele telefoon ben je altijd in de gelegenheid om te reageren. Daardoor voelt het bijna als een verplichting om te reageren".	-

Onderwerp	Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
Het werk mee naar huis nemen	-	-	-	-	-	-
Werkdruk en stressklachten	-	Op Koers gesprekken en bilateraal overleg 'heilig' maken. Voorbeeldfunctie voor leidinggevende en ruimte bieden aan medewerkers. <u>Belangrijkste quote:</u> "De individuele gesprekken zijn momenten waarop je dit zou moeten kunnen bespreken".	Transparanter zijn over het onderwerp (werk)stress. <u>Belangrijkste quote:</u> "Ik wist bijvoorbeeld niet dat er een aanspreekpunt hierover is binnen de organisatie, dit is mij nooit verteld".	-	.	Bespreek met je leidinggevende wat voor jou stressoren in het werk zijn en kijk naar manieren om dit op te lossen.
Tevredenheid technische apparatuur	-	-	Betere instructies geven voordat hardware en software wordt uitgedeeld. <u>Belangrijkste quote:</u> "Daarnaast denk ik dat er meer mogelijkheden zijn met de tablet, nu kunnen we bijvoorbeeld nog niet in bepaalde systemen".	Behoeft van gebruikers beter inventariseren. Zorgen voor een stabiel netwerk.	-	-
Draagkracht vergroten (organisatie)	-	Leidinggevend trainen op het herkennen van stressklachten / symptomen.	Personeel motiveren / aanzetten tot actief zijn.		Veilige werkomgeving creëren. "Een omgeving waarin je fouten mag maken en (verantwoorde) risico's kan nemen".	-
Draagkracht vergroten (individueel)	Je eigen energiegevers en vreters in kaart brengen. Dit zou je vervolgens kunnen bespreken met je leidinggevende, wellicht liggen er mogelijkheden om er iets mee te doen".	-	-	-	Zorg dat je tijd neemt om te ontspannen	-

Onderwerp	Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
Overig	-	-	-	-	-	Cultuur creëren van openheid en aandacht. <u>Belangrijkste quote:</u> "De huidige cultuur kenmerkt zich door weinig aandacht en is niet echt transparant. Meer aandacht voor en vertrouwen in mensen zou wel wenselijk zijn".

Bijlage VII: Retour ontvangen evaluatieformulieren experiment "Taaktuner"

Evaluatieformulier Experiment "Taaktuner"

Deelnemer 1

	Positief	Negatief
Hoe zijn je ervaringen met de "Taaktuner"?		X
Heb je door de "Taaktuner" meer inzicht verkregen in je werkdruk?	X	X
Kun je door de "Taaktuner" beter aangeven waardoor je werkdruk ervaart?	X	
Denk je dat de "Taaktuner" op termijn daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk?		X
Zou je na het experiment gebruik willen blijven maken van de "Taaktuner"?		X

Open vraag

1. Wat heeft het werken met de "Taaktuner" voor je opgeleverd?

Meer tijd reserveren in agenda voor werkzaamheden waarbij ik me moet concentreren.

Aandacht vragen in de organisatie voor het gebruik van de agenda in Outlook

.....

2. Welke dingen waren er onduidelijk of konden er volgens jou beter gedurende het experiment?

Ik zou er voor willen pleiten om taaktuner ook achteraf te kunnen invullen. Dat geeft in mijn beleving een beter beeld waarmee je bezig bent geweest. En inzicht of deze werkzaamheden echt de prioriteit hadden die ze gekregen hebben.

.....

Evaluatieformulier Experiment "Taaktuner"
Deelnemer 2

	Positief	Negatief
Hoe zijn je ervaringen met de "Taaktuner"?		X
Heb je door de "Taaktuner" meer inzicht verkregen in je werkdruk?	X	
Kun je door de "Taaktuner" beter aangeven waardoor je werkdruk ervaart?	X	
Denk je dat de "Taaktuner" op termijn daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk?		X
Zou je na het experiment gebruik willen blijven maken van de "Taaktuner"?		X

Open vraag

1. Wat heeft het werken met de "Taaktuner" voor je opgeleverd?

Voor mij was het niet haalbaar om veel gebruik te maken van de taaktuner. Doordat wij zo vaak op een dag andere werkzaamheden moeten doen vergeet ik het compleet in te vullen waardoor de taaktuner niet klopt.

2. Welke dingen waren er onduidelijk of konden er volgens jou beter gedurende het experiment?

De taaktuner was voor mij duidelijk. Ik kan ook heel goed begrijpen dat dit in veel gevallen een uitkomst is voor mensen. Persoonlijk vind ik de taaktuner alleen niet haalbaar voor secretaresses. Ze verliezen dan te veel tijd aan het invullen hiervan.

Ik vind overigens wel een mooi hulp middel!

Evaluatieformulier Experiment "Taaktuner"
Deelnemer 3

	Positief	Negatief
Hoe zijn je ervaringen met de "Taaktuner"?	x	
Heb je door de "Taaktuner" meer inzicht verkregen in je werkdruk?		nee
Kun je door de "Taaktuner" beter aangeven waardoor je werkdruk ervaart?		nee
Denk je dat de "Taaktuner" op termijn daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk?		Niet in mijn geval
Zou je na het experiment gebruik willen blijven maken van de "Taaktuner"?		nee

Open vraag

1. Wat heeft het werken met de "Taaktuner" voor je opgeleverd?

Het heeft mij persoonlijk niet iets opgeleverd. Kan bij anderen natuurlijk anders zijn.

2. Welke dingen waren er onduidelijk of konden er volgens jou beter gedurende het experiment?

Ik vond het teveel gedoe. En dat komt misschien ook omdat ik geen werkdruk ervaar. Ik ben wel benieuwd naar de uitkomsten van het onderzoek.

Evaluatieformulier Experiment "Taaktuner"

Deelnemer 4

Functie:

	Positief	Negatief
Hoe zijn je ervaringen met de "Taaktuner"?		X
Heb je door de "Taaktuner" meer inzicht verkregen in je werkdruk?	X	
Kun je door de "Taaktuner" beter aangeven waardoor je werkdruk ervaart?	X	
Denk je dat de "Taaktuner" op termijn daadwerkelijk kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk?		X
Zou je na het experiment gebruik willen blijven maken van de "Taaktuner"?		X

Open vraag

1. Wat heeft het werken met de "Taaktuner" voor je opgeleverd?

Gezien de huidige functie van administratief medewerker klantenservice kan ik hierover géén bruikbare evaluatie geven. De taaktuner heeft op zich wel een positieve indruk op mij achtergelaten vooral bruikbaar voor projectmatig werk.

2. Welke dingen waren er onduidelijk of konden er volgens jou beter gedurende het experiment?

Niet van toepassing

Bijlage VIII: Format individuele interviews per afdeling

Voor iedere afdeling was het format verschillend, dit komt doordat uit de enquête voor iedere afdeling de gevonden stressoren enigszins verschillend waren. De beschreven vragen op de topiclijst zijn niet allemaal gesteld. Soms verliepen de gesprekken minder gestructureerd.

Vragenlijst AIZ

1. Geestelijke belasting

- Wat zorgt binnen je werk / afdeling voor een hoge geestelijke belasting?
- Wat doet een hoge geestelijke belasting met je, en hoe gaat de afdeling / organisatie hiermee om?
- Ben je je bewust van een hoge geestelijke belasting?
- Hoe ga je zelf hiermee om?
 - Multitasking
 - Herstelmogelijkheden?
 - Arbeidsomstandigheden (licht, lawaai, temperatuur etc.)

2. Leermogelijkheden

- Wat zorgt ervoor dat er weinig leermogelijkheden worden ervaren op de afdeling?
- Heb je behoefte aan meer leermogelijkheden?
- Heb je de ruimte om dit aan te geven?

3. Inspraak

- Waarom denk je dat er weinig inspraak wordt ervaren binnen de afdeling?
- Op welke manier heb je nu inspraak in wat er gebeurt binnen de afdeling / organisatie
- Hoe verloopt de besluitvorming over het algemeen binnen de afdeling / organisatie
- Hoe wordt het werk verdeeld binnen de afdeling en wie is hiervoor verantwoordelijk?
- Heb je behoefte aan meer inspraak en denk je dat dit mogelijk is?

4. Loopbaanmogelijkheden

- In welke mate ervaar een gebrek aan loopbaanmogelijkheden binnen je eigen functie, en waarom zou dit voor jou stress kunnen veroorzaken?
- Hoe gaat de afdeling om met de wensen van medewerkers m.b.t. hun loopbaanmogelijkheden en wensen?
- In hoeverre kan je als medewerker je loopbaanwensen op tafel leggen, en heb je het gevoel dat hier daadwerkelijk iets mee gedaan wordt?

5. Beschikbaarheid buiten kantooruren

- Waarom ben je wel of niet buiten kantooruren bereikbaar voor je collega's?
- Zijn er afspraken gemaakt over de beschikbaarheid buiten kantooruren?
- Hoe reageert men erop als je niet bereikbaar bent buiten kantooruren?
- Welke invloed heeft dit op jouw persoonlijke leven?

6. Tevredenheid technische apparatuur

- Wat zorgt er volgens jou voor dat de tevredenheid m.b.t. de technische apparatuur slecht scoort binnen de afdeling?
- In hoeverre belemmert slechte technologie je in je werk?
- Wat voor gevolgen heeft het slecht functioneren van technologie voor je werk?

7. Aanpak werkstress op de afdeling

- Hoe wordt er op de afdeling omgegaan met werkstress?
- Wordt het onderwerp serieus genomen?
- Welke maatregelen worden er door de organisatie / afdeling genomen om werkstress te voorkomen?
- Biedt de organisatie je mogelijkheden om eventuele werkstress aan te pakken?
- Is er een beleid m.b.t. de aanpak van werkstress?

Vragenlijst P&O

1. Geestelijke belasting

- Wat zorgt er voor jou functie voor dat je geestelijk zwaar wordt belast?
- Wat merk je zelf van een geestelijk hoge belasting?
- Ben je je bewust van een hoge geestelijke belasting?
- Is de omgeving geschikt voor geestelijk belastend werk?
 - Multitasking
 - Herstelmogelijkheden?
 - Arbeidsomstandigheden (licht, lawaai, temperatuur etc.)

2. Loopbaanmogelijkheden

- Hoe worden loopbaanmogelijkheden besproken binnen de afdeling?
- Waarom denk je loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie hoog scoorden als een stressverwekkende factor?
- In hoeverre kan je als medewerker je loopbaanwensen op tafel leggen, en heb je het gevoel dat hier daadwerkelijk iets mee gedaan wordt?

3. Tevredenheid technische apparatuur

- In hoeverre technische apparatuur is noodzakelijk om je werk goed uit te kunnen voeren?
- Wat vind je van de kwaliteit van de technische apparatuur binnen de afdeling?
- Hoe beïnvloed technische apparatuur je functioneren?
- Waarom denk je dat technische apparatuur hoog scoort als stressverwekkende factor?

4. Bereikbaarheid buiten kantooruren

- In welke mate ben je buiten kantooruren beschikbaar voor je collega's en waarom?
- Welke afspraken zijn er met betrekking tot bereikbaarheid buiten kantooruren gemaakt?
- Waarom denk je dat bereikbaarheid buiten kantooruren hoog scoort als stressverwekkende factor?

5. Werk mee naar huis nemen?

- Kan je je werk loslaten op het moment dat je naar huis gaat?
- Waarom gebeurt dit wel of niet?
- Waarom denk je dat veel mensen hun werk mee naar huis nemen?

6. Werkstress

- Wat factoren in het werk veroorzaken bij jou stress?
- In hoeverre wordt er aandacht besteed aan het onderwerp werkstress binnen de afdeling?
- Welke inspanningen doet de organisatie om werkstress te voorkomen / bestrijden?
- Wanneer, hoe en met wie kan je werkdruk of werkstress bespreken?

7. Eigen inbreng

- Welke processen binnen de afdeling / organisatie bemoeilijken je functioneren en zouden er beter kunnen?

Team Veiligheid

1. Geestelijke belasting

- Wat zorgt binnen je werk / afdeling voor een hoge geestelijke belasting?
- Wat doet een hoge geestelijke belasting met je, en hoe gaat de afdeling / organisatie hiermee om?
- Ben je je bewust van een hoge geestelijke belasting?
- Hoe ga je zelf hiermee om?
 - Multitasking
 - Herstelmogelijkheden?
 - Arbeidsomstandigheden (licht, lawaai, temperatuur etc.)?

2. Loopbaanmogelijkheden

- In welke mate ervaar een gebrek aan loopbaanmogelijkheden binnen je eigen functie, en waarom zou dit voor jou stress kunnen veroorzaken?
- Hoe gaat de afdeling om met de wensen van medewerkers m.b.t. hun loopbaanmogelijkheden en wensen?
- In hoeverre kan je als medewerker je loopbaanwensen op tafel leggen, en heb je het gevoel dat hier daadwerkelijk iets mee gedaan wordt?

3. Bereikbaarheid buiten kantooruren

- Waarom ben je wel of niet buiten kantooruren bereikbaar voor je collega's?
- Zijn er afspraken gemaakt over de bereikbaarheid buiten kantooruren?
- Hoe reageert men erop als je niet bereikbaar bent buiten kantooruren?
- Welke invloed heeft dit op jouw persoonlijke leven?

4. Aanpak werkstress op de afdeling

- Hoe wordt er op de afdeling omgegaan met werkstress?
- Wordt het onderwerp serieus genomen?
- Welke maatregelen worden er door de organisatie / afdeling genomen om werkstress te voorkomen?
- Is er een beleid m.b.t. de aanpak van werkstress?

5. Eigen inbreng

- Welke omstandigheden in het werk zouden in jouw ogen werkstress kunnen veroorzaken?