Afstudeeronderzoek

Een onderzoek naar werkdruk binnen de creatieve sector

Auteur: Ruben Pluimers (1084270)
School: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Opdrachtgever: Organisatie X
Docent-begeleidster: Janneke de Vries
Datum: 03-06-2019

Inhoudsopgave

- Voorwoord p. 3
- Managementsamenvatting p. 4
- Inleiding p. 5

1. Situatieschets p. 6 - 12
1.1 Interne analyse
1.2 Externe analyse
2. Probleemformulering p. 13 - 14
2.1 Aanleiding
2.2 Probleemstelling
2.3 Afbakening
3. Theoretisch kader p. 15 - 25
3.1 Begrippen
3.2 Wat is werkdruk?
3.3 Werkdrukmodellen
3.4 Determinanten (risicofactoren) van werkdruk
3.5 Mogelijke oplossingen voor werkdruk
3.6 Best practice: Gemeente Maastricht
4. Methode p. 26 - 29
4.1 Type onderzoek
4.2 Deskresearch
4.3 Fieldresearch
4.4 Bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid
5. Resultaten p. 30 - 33
5.1 Hoe wordt door de architecten de werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?
5.2 Welke wensen en suggesties hebben de architecten omtrent het thema werkdruk?
6. Conclusies p. 34 - 36
6.1 Doelstelling en hoofdvraag
6.2 Conclusies deelvragen
6.3 Conclusie hoofdvraag
7. Discussie p. 37 - 38
8. Aanbevelingen p. 39 - 40
9. Implementatieplan p. 41 - 43

- Literatuurlijst p. 44 - 45

- Bijlage 1: Topiclijst interviews p. 46
- Bijlage 2: Topiclijst interviews (Engels) p. 47
- Bijlage 3: Analyseschema p. 48 - 51

Voorwoord

Na vier jaar Human Resource Management is dit afstudeeronderzoek het laatste hoofdstuk van mijn studie aan de Hogeschool Leiden. Een voldoende beoordeling voor deze scriptie, betekent voor mij een succesvolle afronding van de opleiding.

In februari 2019 ging het allemaal van start; mijn afstudeerperiode bij Organisatie X in Locatie X. Een architectenbureau is niet de meest gebruikelijke opdrachtgever voor een HR-scriptie, maar gezien mijn interesse in architectuur heb ik de mogelijkheid om hier mijn scriptie te schrijven met beide handen aangepakt. Nu, vier maanden verder, zijn dit de laatste woorden die ik toevoeg aan deze scriptie.

Dit voorwoord zou ik graag willen gebruiken om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken. Allereerst wil ik de HR-manager en tevens mijn stagebegeleidster vanuit Organisatie X bedanken. Bedankt voor jouw ondersteuning, opgewekte humeur en de tijd die je in mij hebt geïnvesteerd. Ook heb ik veel werknemers, stagiair(e)s en directieleden mogen spreken en interviewen. Werknemers binnen Organisatie X zijn erg druk (hierover meer in de komende 48 pagina's) en alle respondenten wil ik graag bedanken voor het enthousiasme en de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor dit onderzoek. Mijn laatste dankwoord gaat uit naar mijn scriptiebegeleidster vanuit de Hogeschool Leiden, Janneke de Vries. Bedankt voor de feedback, tips en nuttige bijeenkomsten. Ik kan oprecht zeggen dat zonder jouw hulp, deze scriptie hier nu niet had gelegen.

Met plezier heb ik deze scriptie mogen schrijven en ik wens u dan ook veel leesplezier.

Ruben Pluimers
Leiden, 3 juni 2019

Managementsamenvatting

Binnen het team van architecten is door een onderbezetting en planningen die niet altijd reëel zijn, de werkdruk erg hoog. Hierdoor kan de kwaliteit van projecten niet altijd worden gewaarborgd. Dit is een probleem, omdat het bureau graag kwaliteit wil leveren aan de verschillende opdrachtgevers. De hoofdvraag die voor dit onderzoek is opgesteld is als volgt:

''Hoe kan Organisatie X de ervaren werkdruk binnen Team X verminderen?''

Gedurende dit onderzoek is er geen sprake geweest van een steekproef. Tijdens het vooronderzoek kwam naar voren dat het vraagstuk zich afspeelt binnen Team X en deze zeven werknemers hebben gefungeerd als doelgroep voor dit onderzoek. Met behulp van deskresearch zijn er verschillende theorieën en modellen behandeld die het vraagstuk op een theoretische manier verduidelijken. Deze theorieën en modellen vormden de basis voor de diepte-interviews die tijdens de fieldresearch zijn gevoerd met de respondenten. Uit deze interviews werd duidelijk dat de architecten niet het gevoel hebben dat het team volledig is geïntegreerd binnen het bureau. Daarnaast is het een relatief jong team en meerdere respondenten gaven aan dat zij een ervarener collega missen die als coach of mentor kan fungeren. Het meest opvallende resultaat was dat de werkdruk niet constant is, maar zich voortbeweegt in een golfbeweging met pieken en dalen. Dit komt doordat projecten kort dag worden ingepland. Een gevolg daarvan is dat er qua personeelsplanning niet genoeg tijd is om hierop in te spelen.

Naar aanleiding van deze resultaten wordt Organisatie X geadviseerd om:

- Team X meer te integreren binnen het bureau;
- Te focussen op personeelsplanning;
- Wekelijke teammeetings te houden binnen Team X;
- Een coaching- of mentorsysteem in te voeren;
- Werkdruk bespreekbaar te maken (binnen het team of organisatie-breed).

Inleiding

Deze inleiding zal een introductie geven over het onderwerp, waarbij ook wordt aangegeven wat de aanleiding is voor dit onderzoek en waarom het onderwerp relevant is. Daarnaast worden de hoofdvraag en doelstelling besproken en wordt de inleiding afgesloten met een leeswijzer van deze scriptie.

Werkdruk is een onderwerp dat steeds vaker de revue passeert binnen organisaties. Uit de Arbobalans 2018 van TNO blijkt dat er al jarenlang een toename is in de psychosociale arbeidsbelasting. Er is een duidelijke toename van hoge taakeisen, zoals snel en veel moeten werken, van 35% in 2007 naar 40% in 2017. Ook is er een toename van werknemers die het gevoel hebben dat ze weinig autonomie hebben in hun werk. Dit cijfer liet een stijging zien van 38% in 2007 naar 45% in 2017. De combinatie van deze en andere factoren heeft ervoor gezorgd dat de werkdruk en werkstress zijn toegenomen en het aantal burn-outklachten gestegen is van 11% naar 16% in de jaren 2007 tot 2017. Daarnaast heeft ongeveer een kwart van het totaalaantal verzuimdagen te maken met psychische klachten, overspannenheid of burn-out (TNO, 2019).

Werkdruk is een onderwerp dat door de jaren heen steeds meer aandacht heeft gekregen op HR-afdelingen. Deze scriptie is een onderzoek naar de ervaren werkdruk binnen het team van architecten van Organisatie X. Binnen dit team wordt aangegeven dat er een onderbezetting heerst en dat er planningen worden gemaakt die niet reëel zijn. De werkdruk zorgt ervoor dat de kwaliteit van projecten niet altijd optimaal gewaarborgd kan worden. De hoofdvraag die tijdens dit onderzoek wordt beantwoord is als volgt:

''Hoe kan Organisatie X de ervaren werkdruk binnen Team X verminderen?''

Tijdens dit onderzoek ligt de focus op het verminderen van de ervaren werkdruk binnen het team van architecten. Er zal in kaart worden gebracht hoe het komt dat de architecten de hoge werkdruk ervaren, waar dit mee samenhangt en welke oplossingen nodig zijn om deze werkdruk te verminderen. Deze inzichten vormen vervolgens samen meerdere conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 1 van dit onderzoek richt zich op de situatieschets waarin meer informatie staat over de organisatie, het vraagstuk en de invloed van het vraagstuk op de organisatie. Vervolgens wordt Hoofdstuk 2 gebruikt om de doelstelling, hoofdvraag, deelvragen en de afbakening verder toe te lichten, waarna in Hoofdstuk 3 het theoretisch kader wordt behandeld waarin de deelvragen worden beantwoord aan de hand van theorieën (deskresearch). Hoofdstuk 4 laat zien hoe data worden geanalyseerd, welke meetinstrumenten worden gebruikt en hoe het onderzoek betrouwbaar wordt gehouden en in Hoofdstuk 5 worden per deelvraag de resultaten behandeld. Vervolgens worden in Hoofdstuk 6 de resultaten aan de theorie en aan de situatieschets gekoppeld, waarna in Hoofdstuk 7 deze resultaten worden geëvalueerd. Ook wordt hier gekeken welke sterktes en zwaktes het onderzoek had. Ten slotte worden in Hoofdstuk 8 en 9 de adviezen rondom het vraagstuk beschreven en wordt er rondom deze adviezen een implementatieplan geschreven.

1. Situatieschets

Dit eerste hoofdstuk zal worden gebruikt om verder in te gaan op Organisatie X als interne organisatie en de bedrijfsomgeving waarin het bureau actief is. Daarnaast worden deze bevindingen gekoppeld aan het vraagstuk en wordt er gekeken naar wat de invloeden zijn van de organisatie op het vraagstuk van deze scriptie. Ten slotte wordt aan de hand van deelconclusies beschreven waarom dit onderzoek relevant is voor Organisatie X en wat het gewenste resultaat is.

1.1 Interne analyse

Om de interne analyse uit te voeren wordt er gebruik gemaakt van 7s-model dat is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos (1981). Er is gekozen om het 7s-model voor dit onderzoek te gebruiken omdat het model de belangrijkste interne elementen van een organisatie en de relaties daartussen weergeeft. De onderdelen die worden geanalyseerd zijn Strategy, Systems, Structure, Shared Values, Style, Staff en Skills (7smodel, z.j.).

1.1.1 Strategy

Organisatie X is een Locatie X's architectenbureau. Met een team van architecten, stedenbouwkundigen, architecten en architectonische technici werken zij wereldwijd aan creatieve projecten voor stedenbouw, interieur en huisvesting. De projecten lopen zeer uiteen van huizen, tot musea, theaters, hotels en wolkenkrabbers. Het is één van de bekendste bureaus in Nederland. Organisatie X is onder andere bekend van het gemeentehuis van Locatie X, Locatie X in Amsterdam en Locatie X. Het bureau is ook internationaal werkzaam in landen als de Verenigde Staten, Taiwan, Spanje, China en Noorwegen. Op dit moment zijn er ongeveer 120 mensen werkzaam binnen Organisatie X.

De slogan die je veel tegenkomt binnen Organisatie X is '*Slogan*'. Dit slaat op het feit dat de mensen waar een project voor wordt ontworpen op de eerste plek komen (een gebouw voor ouderen moet anders worden ingericht/ontworpen dan een middelbare school). De locatie is het tweede punt (een gebouw in een bosrijk gebied moet er anders uitzien dan een gebouw midden in een stad). Als 'laatste' komt het doel dat het gebouw moet dienen.
Organisatie X zorgt dat de ontwerpen passen bij het land, de omgeving en de mensen waar het desbetreffende project voor wordt ontworpen. Er is dus geen vaste huisstijl, zoals je vaak ziet bij andere architectenbureaus. Tijdens gesprekken met werknemers valt dan ook op dat het qua creativiteit een erg interessant bureau is, omdat de werknemers niet worden gedwongen een bepaalde stijl toe te passen bij ieder project. Elk project is anders en op deze wijze positioneert Organisatie X zich ten opzichte van klanten. Deze manier van werken vraagt soms veel van de werknemers, omdat de werknemers een brede kennis moeten hebben. Daarnaast is Organisatie X één van de weinige bureaus die projecten aanneemt op het gebied van architectuur, stedenbouw, interieur en Discipline Xpen. Andere bureaus specialiseren zich vaak in één of twee van deze onderdelen. Het brede karakter is dus niet alleen zichtbaar in de stijl, maar ook in de verscheidenheid aan projecten die zij aannemen.

Tijdens vooronderzoek zijn er meerdere interviews gehouden met architecten uit allerlei teams. Een senior architect gaf tijdens zo'n interview aan dat door het brede karakter de kwaliteit binnen zijn team niet altijd optimaal gewaarborgd kan worden. Deze persoon heeft eerder gewerkt binnen een ander bureau en hij vertelde dat hij daar gewend was om met twee keer zoveel werknemers te werken aan een project, vergeleken met het aantal projectleden waarmee hij aan projecten werkt binnen Organisatie X. Er wordt dus

veel gevraagd van de architecten bij Organisatie X en de werkdruk is hierdoor erg hoog. Daarnaast werd er aangegeven dat veel projecten kort dag worden ingepland. Hier wordt verder op ingegaan in de komende paragrafen.

1.1.2 Systems

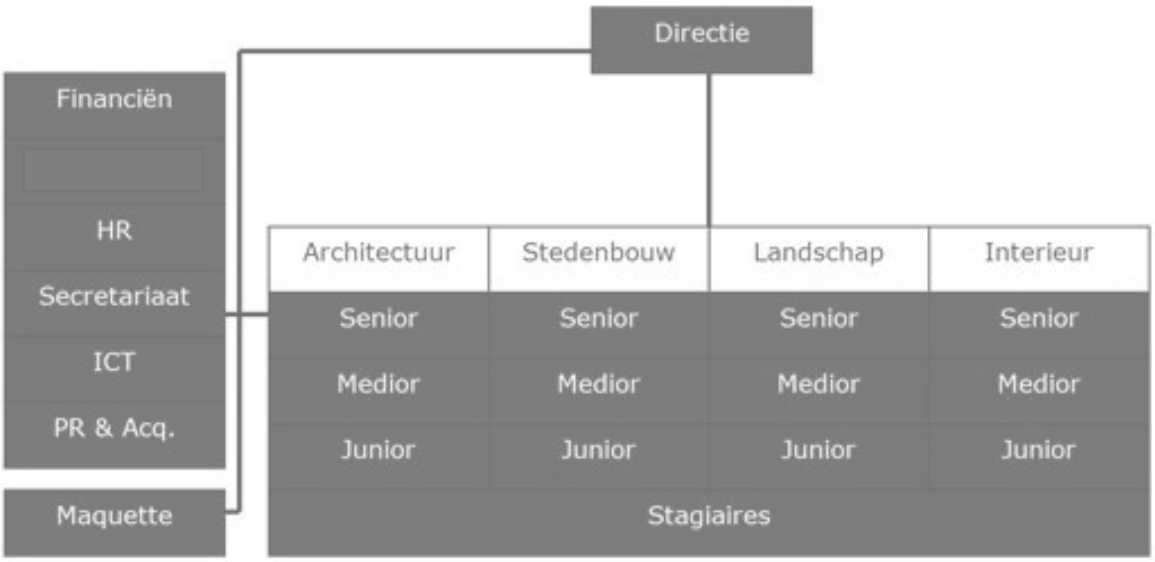
Het belangrijkste systeem dat wordt gebruikt is het softwarepakket Assistance PSO. Daar wordt veel informatie opgeslagen voor zowel Finance en HR, als voor de architecten. Werknemers vullen in dit systeem hun werktijden in en voor HR is alle informatie over de werknemers hier te vinden. Ook staan hier alle projecten in waaraan wordt of is gewerkt en worden relaties/klanten hierin opgeslagen.

Daarnaast is er een website voor alle werknemers van Organisatie X, genaamd 'Organisatie X Campus'. Het lijkt op een Twitter/Facebook-omgeving waarin werknemers berichten kunnen plaatsen over projecten, verjaardagen, evenementen en andere weetjes. Ook kunnen werknemers in deze omgeving informatie vinden over beleidsplannen, (overleg)structuren en jaarverslagen.

Voor HR worden andere documenten zoals arbeidsovereenkomsten, verslagen van exitgesprekken en recruitmentdocumenten opgeslagen op de algemene opslagschijf. Iedere afdeling heeft op deze schijf een map waarin documenten kunnen worden opgeslagen. Tijdens vooronderzoek zijn er meerdere verslagen van exitgesprekken geanalyseerd. Wat hier opviel was dat er meerdere architecten Organisatie X in 2018 hebben verlaten. De redenen voor het verlaten van het bureau hadden vooral te maken met planningen van projecten die niet reëel waren en/of last-minute werden gedeeld, waardoor er een (te) hoge werkdruk was. Dit ligt in het verlengde van wat er tijdens interviews werd aangegeven door verschillende architecten over de hoge werkdruk.

1.1.3 Structure

De structuur is in onderstaand organogram overzichtelijk weergegeven:



Figuur 1: *Organogram* (Organisatie X, 2019)

In het organogram is duidelijk te zien dat de architecten, (steden)bouwkundigen en (interieur)ontwerpers de corebusiness zijn van het bedrijf. De functies zijn opgedeeld in de onderdelen junior, medior, senior en stagiair(e)s. Daarboven zit de directie en de supportafdelingen zijn Finance, HR, Business Development, PR, ICT en de Maquettebouwers. In dit organogram lijkt het alsof er een duidelijke verticale managementlijn is binnen Organisatie X, maar in realiteit is de organisatiestructuur plat, informeel en is iedereen makkelijk bereikbaar (Persoonlijke communicatie, 2019).

De directie zorgt dat er beleid wordt geschreven en gewaarborgd. De verschillende afdelingen zorgen dat het beleid wordt uitgevoerd en bewaakt. De beleidscyclus ziet er als volgt uit:

Nr.	Beleidscyclus / Resultaat	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
1.	Beleid bureaubreed gecommuniceerd												
2.	Beleid uitgevoerd												
3.	Beleid bewaakt												
4.	Beleid geëvalueerd												
5.	Strategische informatie verzameld												
6.	Uitgangspunten beleid bepaald												
7.	Uitgangspunten beleid met aandeelhouders besproken												
8.	Uitgangspunten beleid in partneroverleg goedgekeurd												
9.	Beleid komende jaar vastgesteld												
10.	Presentatie beleid aan medewerkers voorbereid												

Figuur 2: *Beleidscyclus* (Organisatie X, 2019)

Iedere maand wordt er een bijeenkomst gehouden waarbij er meer wordt verteld over de projecten waaraan wordt gewerkt en wordt er gesproken over de plannen voor de aankomende periode. Deze bijeenkomst wordt verzorgd door de directie en HR. Daarnaast is de HR-manager verantwoordelijk voor het beleid rondom het personeel. Ook is er een groep van vier werknemers die samen 'Planning & Bezetting' vormen en zij maken de planningen voor welke architecten en bouwkundigen aan welke projecten zullen werken. Uit het team met architecten zijn er geluiden gekomen dat Planning & Bezetting een (te) volle planning maakt voor Team X en dat er vaak projecten kort dag worden ingeschoten. Er werd tijdens interviews dan ook gesproken van een onderbezetting binnen dit team (Persoonlijke communicatie, 2019). Als onderzoeker kun je je afvragen of het team van Planning & Bezetting op de hoogte is van de werkdruk en de onderbezetting binnen Team X.

1.1.4 Shared values

De missie van Organisatie X, zoals geplaatst op het intranet, luidt:

''Organisatie X streeft een brede orderportefeuille na met als belangrijkste focus: grootschalige plannen, masterplannen, multifunctionele, culturele en publieke gebouwen. Dit maakt ons tot een leider in de architectuurmarkt en stimuleert het team om te zoeken naar die creatieve en innovatieve oplossingen die passen bij de locatie en beantwoorden aan de wensen van de opdrachtgever. Organisatie X wil haar positie op de Nederlandse en internationale markt verstevigen door een actief acquisitiebeleid, en ook door research en implementatie van duurzame en innovatieve technieken. Organisatie X is altijd op zoek naar getalenteerde collega's. We leveren een inspirerende en uitstekende werkomgeving.'' (Organisatie X, z.j.).

Zoals hierboven is beschreven, is de missie erg breed en kun je je afvragen of deze missie duidelijk is voor iedereen die dit leest. Werknemers van Organisatie X zullen hem begrijpen, maar of dit ook voor externe partijen geldt is niet duidelijk. Ook kun je je afvragen of het actieve acquisitiebeleid bijdraagt aan de hoge werkdruk binnen het team van architecten. Uit deze missie blijkt dat kwantiteit (hoeveelheid projecten die worden aangenomen) minstens net zo belangrijk is als de geleverde kwaliteit. Hoe meer aangenomen projecten, hoe meer werk en hoe hoger de werkdruk.
De visie sluit aan op de missie en ziet er als volgt uit:

''Organisatie X ziet de rol van de architect zowel als visionair, alsook dienstverlenend en maatschappelijk betrokken. Organisatie X beschouwt zichzelf als een laboratorium waar nieuwe ideeën over architectuur zich kunnen ontwikkelen, beïnvloed door de architecten

met hun verschillende culturele achtergronden en de internationale opdrachtgevers van Organisatie X." (Organisatie X, z.j.).

Cameron & Quinn hebben een model ontwikkeld om bedrijfsculturen te omschrijven, het zogenaamde Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (2011). Dit model zal worden gebruikt om duidelijk in kaart te brengen wat voor cultuur er heerst binnen Organisatie X.
De OCAI onderscheid vier culturen: de familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Binnen Organisatie X heerst er een combinatie van een familie- en een adhocratiecultuur. De familiecultuur komt terug in de vriendelijke werkomgeving van het kantoor. Daarnaast stellen de leidinggevenden zich op als mentoren, vooral voor de stagiair(e)s en junior architecten. Ook is het teamgevoel en teamwork belangrijk, aangezien er veel projectmatig wordt gewerkt.
De adhocratiecultuur komt terug in de creatieve werkomgeving en het innovatieve karakter van het bedrijf. De leidinggevenden zijn innovators en delen hun visie met de rest van de organisatie om ook andere werknemers te stimuleren om innovatief te zijn (Cameron & Quinn, 2011).

1.1.5 Style

In paragraaf 1.1.4 werd al omschreven dat leidinggevenden binnen Organisatie X de functie vervullen van innovator. De leidinggevenden zijn allemaal benaderbaar. Stagiair(e)s worden al snel betrokken bij ontwerpprocessen en eigen inbreng wordt hierbij gestimuleerd. Dit geldt overigens ook voor andere junior- en mediorarchitecten. Kijkend naar het organogram in paragraaf 1.1.3 is daaruit op te maken dat dit organogram er is om de structuur duidelijk te maken, maar in de realiteit vervagen deze (management)lagen (Persoonlijke communicatie, 2019).
Kijkend naar de leiderschapsstijlen die worden beschreven in Marcus & Van Dam (2015), is de X-Y-theorie van Douglas McGregor interessant om de leiderschapsstijl binnen Organisatie X te omschrijven. In deze theorie veronderstelt Theorie X dat mensen lui zijn, afkeer hebben van werken, niet na kunnen en willen denken, gedwongen moeten worden tot presteren en een autoritaire leiderschapsstijl nodig hebben. Theorie Y daarentegen gaat uit van het tegenovergestelde en zegt dat een mens graag wil werken, vindingrijk en creatief is, zichzelf graag wil ontplooien en bereid is om verantwoordelijkheid te dragen. Hierbij is er sprake van een participatieve of democratische leiderschapsstijl. Binnen Organisatie X hebben werknemers veel verantwoordelijkheid, vrijheid, mogelijkheden om creatief te zijn en worden er ontplooiingsmogelijkheden aangeboden (Theorie Y).
Een kanttekening die hierbij gesteld kan worden, is dat werknemers vaak zelf stappen moeten ondernemen. Er zijn veel mogelijkheden qua werkzaamheden en ontplooiingsmogelijkheden, maar hier moeten werknemers zelf achteraangaan (Persoonlijke communicatie, 2019). Er is veel vrijheid en de vraag hierbij is of er een juiste balans is tussen verantwoordelijkheden van werknemers en verantwoordelijkheden van het bureau en/of leidinggevenden.

1.1.6 Staff

Organisatie X heeft een divers personeelsbestand met ongeveer 120 werknemers uit 25 verschillende landen met verschillende leeftijden. De grootste groep bestaat natuurlijk uit architecten met bouwkundige achtergronden. De HR-afdeling is verantwoordelijk voor dit diverse personeelsbestand. De HR-manager is onder andere verantwoordelijk voor het opstellen van het personeelsbeleid en het beheer van de arbeidsvoorwaardennota. Daarnaast is HR verantwoordelijk voor het aannemen van nieuw personeel, inwerken (onboarding) van nieuwe medewerkers en de uitstroom van medewerkers. Er is op dit moment geen sprake van een recruitment-afdeling, omdat het aanbod op de arbeidsmarkt op dit moment groter is dan de vraag binnen Organisatie X. Als onderzoeker kun je je afvragen of dit een houdbare manier van werken is vanwege het krapper worden van de arbeidsmarkt en de hoge werkdruk die op dit moment al aanwezig is binnen het bureau. Met een krapper wordende arbeidsmarkt kan deze

werkdruk hoger worden in de toekomst. In de externe analyse wordt hier verder op in gegaan.

Ieder jaar wordt er in december tijd vrijgemaakt om Result & Development-gesprekken te voeren met werknemers. Tijdens deze gesprekken worden de resultaten, het functioneren en de arbeidsvoorwaarden besproken. Senioren voeren deze gesprekken met de directie. De junioren en medioren voeren deze gesprekken met een partner en een betrokken senior. Waar nodig biedt de HR-manager ondersteuning bij deze gesprekken en de afspraken die voortvloeien uit deze gesprekken worden gecoördineerd door de HR-manager. Zo wordt er tijdens deze gesprekken bijvoorbeeld vastgesteld wie er in het nieuwe jaar een opleiding/cursus/assessment wil volgen ter ontwikkeling. Het opleidingsbeleid wordt hierbij vastgesteld door de HR-manager (Organisatie X, 2019).

Op het moment van schrijven van dit onderzoek konden de organisatiedoelstellingen voor 2019 niet worden vrijgegeven, waardoor de HR-doelstellingen voor 2019 niet zijn meegenomen in dit onderzoek.

1.1.7 Skills

De kernvaardigheden die werknemers binnen Organisatie X moeten bezitten zijn brede bouwkundige kennis/creativiteit, ambitie en assertiviteit. Wat bijzonder is aan Organisatie X, is het feit dat het bureau alle architectonische facetten aanbiedt. Zij leveren ontwerpen voor zowel architectuur en stedenbouw, als interieur en Discipline Xpen. Met 120 werknemers is het dan ook een groot bureau en hebben ze een breder portfolio dan gemiddelde architectenbureaus. Daarom moeten de werknemers brede kennis en creativiteit bezitten. Een nadeel hiervan is te zien binnen het team van architecten. Zij missen de ervaring doordat het een jong team is en in combinatie met de hoge werkdruk zorgt dit ervoor dat de kwaliteit van projecten niet altijd gewaarborgd kan worden.

1.2 Externe analyse

Om de externe analyse te maken wordt aan de hand van de DESTEP-analyse in kaart gebracht wat de trends en ontwikkelingen zijn binnen de architectenbranche en hoe deze invloed hebben op Organisatie X. Er is gekozen voor de DESTEP omdat deze analyse op macroniveau de niet beïnvloedbare elementen rondom de architectenbranche in kaart brengt. Uiteindelijk wordt er bepaald wat voor invloed deze factoren hebben op Organisatie X.
Hieronder zijn alle zes factoren te vinden:

- Demografische factoren;
- Economische factoren;
- Sociaal-culturele factoren;
- Technologische factoren;
- Ecologische factoren;
- Politiek-juridische factoren (Managementmodellen, z.j.).

De DESTEP bestaat oorspronkelijk uit zes factoren, maar aangezien de Technologische factoren minder relevant zijn gebleken voor dit onderzoek zijn deze niet meegenomen.

1.2.1 Demografische factoren

Cijfers van het CBS geven aan dat in 2018 de Nederlandse bevolking groeide met ongeveer 104.000 inwoners. Dit is vergelijkbaar met de groei in 2016 en 2017 en deze groei vindt vooral plaats in de Randstad (CBS, 2019). Door deze verstedelijking zal de groei in huishoudens zich naast de Randstad, ook meer gaan concentreren in en rond sterke steden zoals Groningen, Zwolle en Eindhoven. Door deze groei zal de vraag naar woningen en kantoren sterk toenemen en dit is natuurlijk aantrekkelijk voor de architectenbranche. Hierdoor zal het werk toenemen en in combinatie met de krapper

wordende arbeidsmarkt zal Organisatie X moeten kijken hoe ze het werk indelen om de kwaliteit van projecten te waarborgen en om de werkdruk voor werknemers reëel te houden. Naar aanleiding van het vooronderzoek zijn deze ontwikkelingen natuurlijk zeer relevant voor het team van architecten (Rabobank, z.j.).

1.2.2 Economische factoren

Na de wederopbouw van de architectenbranche na de crisis, groeide de omzet van architectenbureaus in 2017 met 6,6%. Ook voor 2019 wordt een groei verwacht van nieuwe opdrachten, waarmee de werkgelegenheid zal groeien. Hiermee zal de arbeidsmarkt krapper worden, moeten bureaus flexibeler worden en neemt het aantal ZZP-architecten toe. Veel bureaus zijn bang dat er een tekort aan werknemers zal optreden in 2019. Het is niet duidelijk of dit tekort ook binnen Organisatie X zal optreden, maar het is natuurlijk belangrijk dat hier binnen het bureau rekening mee wordt gehouden, ook gezien de werkdruk die er nu al is (BNA, 2018). Binnen Team X zal de onderbezetting, wanneer je de trends volgt, komend jaar nog meer invloed hebben op de kwaliteit van projecten.

1.2.3 Sociaal-culturele factoren

Binnen de architectuur is duurzaamheid een trend waar architecten tijdens hun werk veel mee bezig zijn. Tijdens de ontwerpfase moet er steeds vaker rekening worden gehouden met principes van circulaire economie. Dit zorgt ervoor dat architecten de komende jaren nog innovatiever moeten zijn tijdens ontwerpprocessen. Daarnaast moet volgens de Brancheverenigingen Nederlandse Architectenbureaus (BNA) het grondstoffenverbruik gehalveerd zijn in 2030 (BNA, 2017).
Ook zie je een ontwikkeling in de toename van psychosociale arbeidsbelasting op de arbeidsmarkt. Dit kwam uit de Arbobalans 2018, een landelijk onderzoek van TNO (2019). Volgens dit onderzoek is er een toename te zien in hoge taakeisen, zoals veel en snel moeten werken (35% in 2007 naar 40% in 2017). Daarnaast ervaren meer en meer werknemers een lage autonomie in hun werk. Deze combinatie zorgt voor een hogere werkdruk en meer werkstress, waardoor er een stijging is te zien in het aantal burn-outklachten (11% in 2007 naar 16% in 2017). Autonomie is geen probleem binnen Organisatie X, aangezien er een hoge mate van autonomie is binnen het bureau. De toename van hoge taakeisen is wel iets waar Organisatie X rekening mee moet houden. Uit het vooronderzoek was op te maken dat er binnen Team X ook veel en snel wordt gewerkt. Deze manier heeft een negatief effect op de kwaliteit van projecten, waardoor opdrachtgevers ontevreden kunnen raken en inkomsten verloren kunnen gaan.

1.2.4 Ecologische factoren

Zoals eerder gezegd is duurzaamheid een belangrijk onderwerp binnen de architectenbranche. Gebouwen moeten 'recyclebaar' zijn en er moet worden gelet op welke grondstoffen gebruikt worden voor gebouwen. Ook moeten architecten natuurlijk creatief zijn met het gebruik van bijvoorbeeld zonnecellen en windmolens. Dit vraagt van architecten dat zij hun creativiteit op een andere manier gebruiken.
Ook kiest Organisatie X elk jaar een thema waar zij op willen focussen gedurende dat jaar. Vorig jaar was dit ''Asian Resilience'' en dit jaar heeft men gekozen voor "Health". Dit uit zich onder andere in de opzet van een sustainability team binnen het kantoor. Daarnaast wordt er in de brede zin gekeken naar zorg voor de aarde, je omgeving en voor jezelf. Ook is er een enquête rondgestuurd waarin werknemers konden aangeven hoe duurzaam zij zijn qua huisvesting, vervoer, eten en reizen. Deze uitslagen worden vervolgens gebruikt om te kijken wat de voetafdruk is van werknemers van Organisatie X op de wereld.
Wat hier ook bij hoort is gezondheid van de werknemers. Een te hoge werkdruk kan ervoor zorgen dat werknemers minder gezond zijn. Dit jaar is het noodzakelijk om de ervaren werkdruk binnen Team X te onderzoeken.

1.2.5 Politiek-juridische factoren

Per 1 april 2007 heeft de regering de arbeidstijdenwet ingevoerd waarin staat hoe lang werknemers mogen werken en wanneer iemand recht op pauze of rusttijd heeft. Zo mogen werknemers van 18 jaar en ouder niet meer dan 12 uur op een dag werken en niet meer dan 60 uur per week. In een periode van 16 weken mag een werknemer gemiddeld niet meer dan 48 uur per week werken. Ook moet er sprake zijn van een rustperiode van minstens 11 uur per dag.
Bij Organisatie X wordt er door de werkdruk veel overgewerkt. Vooral tijdens periodes waarin projecten moeten worden afgeleverd. Voor dit onderzoek kan het interessant zijn om te kijken naar de uren die worden gemaakt binnen Team X en of de werkuren erge schommelingen laten zien (Rijksoverheid, 2007).

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering verhelderd aan de hand van de doelstelling, de aanleiding en de probleemstelling. Ook zijn in dit hoofdstuk de hoofdvraag en de deelvragen te vinden.

2.1 Aanleiding

Met behulp van de 6W-methode van Nel Verhoeven (2014) wordt de aanleiding in kaart gebracht.
Uit vooronderzoek is gebleken dat er binnen het team van architecten een vraagstuk ligt over de werkdruk. Tijdens een interview gaf één van de seniorarchitecten binnen dit team aan dat er een onderbezetting heerst en zij daardoor niet altijd de kwaliteit van projecten kunnen waarborgen. Ook de werkdruk is hierdoor erg hoog. De HR-manager vraagt zich af op welke manier de architecten de werkdruk ervaren en welke acties kunnen worden ondernomen om de werkdruk te verminderen.

- **6W-methode van Nel Verhoeven (2014):**

Wat is het probleem?	Binnen het team van architecten is door een onderbezetting en planningen die niet altijd reëel zijn, de werkdruk erg hoog waardoor de kwaliteit van projecten niet altijd gewaarborgd kan worden. Het probleem is ook te lezen in verslagen van exitgesprekken die zijn gevoerd in juli en september 2018.
Wie heeft het probleem?	Het probleem ligt bij de aannemers waarvoor Organisatie X projecten uitvoert, aangezien zij niet altijd de kwaliteit ontvangen die hun is beloofd.
Wanneer is het probleem ontstaan?	Wanneer het probleem precies is ontstaan is onduidelijk, maar uit verslagen van exitgesprekken kun je opmaken dat het probleem in juli 2018 ook al aanwezig was.
Waarom is het een probleem?	Het is een probleem omdat voor Organisatie X kwaliteit hoog in het vaandel staat en verlies van kwaliteit kan leiden tot verlies van inkomsten. Daarnaast hebben een aantal werknemers Organisatie X verlaten in 2018, mede door de hoge werkdruk en ambitieuze planningen binnen Team X.
Waar doet het probleem zich voor?	Werkdruk is een onderwerp dat Organisatie X-breed vaker wordt benoemd. Echter speelt dit vraagstuk zich voornamelijk af binnen Team X, waar de werkdruk ontstaat door een te drukke planning en onderbezetting.

Waardoor ontstaat het probleem?	Een aantal werknemers vormen het team 'Planning & Bezetting' en zij maken planningen voor projecten, teams en/of werknemers. Wellicht dat zij de werkdruk binnen het team van architecten onderschatten, waardoor zij te veel werk bij Team X leggen.

Tabel 2.1: *Aanleiding volgens de 6W-methode*

2.2 Probleemstelling

- **Hoofdvraag**

De aanleiding en situatieschets zijn reeds beschreven en naar aanleiding daarvan worden in deze paragraaf de onderzoeksvragen geformuleerd. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

''Hoe kan Organisatie X de ervaren werkdruk binnen Team X verminderen?''

- **Deelvragen**

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er meerdere deelvragen opgesteld, die verdeeld zijn in theorievragen (deskresearch) en praktijkvragen (fieldresearch). De antwoorden van deze deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag. De deelvragen zijn hieronder te vinden:

Deskresearch:

1. Wat zijn volgens de theorieën oorzaken van een hoge werkdruk en wat zijn de risicofactoren?
2. Wat zijn volgens de theorie maatregelen die kunnen worden genomen om werkdruk te verminderen?

Fieldresearch:

3. Hoe wordt door de architecten de werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?
4. Welke wensen en suggesties hebben de architecten omtrent het thema werkdruk?

2.3 Afbakening

Het onderzoek is op meerdere onderdelen afgebakend. Deze afbakening zal bijdragen aan de relevantie, haalbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek.
De doelgroep van dit onderzoek zijn de zeven architecten die werkzaam zijn binnen Organisatie X. Tijdens het vooronderzoek kwam naar voren dat het vraagstuk rondom werkdruk zich vooral afspeelde binnen Team X en daarom is ervoor gekozen om het onderzoek toe te spitsen op dit team. Om tot resultaten te komen zullen alle teamleden worden geïnterviewd en dragen de resultaten van deze interviews bij aan het uiteindelijke resultaat. Tevens dragen deze resultaten bij aan de oplossingen die zullen worden opgesteld om de werkdruk binnen Team X te verminderen.
De doelstelling van dit onderzoek is het verminderen van de ervaren werkdruk binnen het team van architecten van Organisatie X. Er zal in kaart worden gebracht hoe het komt dat de architecten de hoge werkdruk ervaren, waar dit mee samenhangt en welke maatregelen en oplossingen nodig zijn om deze werkdruk te verminderen. Deze inzichten vormen vervolgens samen meerdere conclusies en aanbevelingen.

3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt aan de hand van theorieën en bronnen het onderzoek theoretisch verantwoord. Verschillende begrippen zullen worden verduidelijkt en aan de hand van wetenschappelijke bronnen worden de deskresearch-deelvragen beantwoord.

3.1 Begrippen

Een aantal begrippen geven de vorm aan dit onderzoek en worden meerdere keren gebruikt. Om het duidelijk te maken voor de lezer, worden de definities van meerdere begrippen uitgelegd. Werkdruk is het overkoepelende thema van dit onderzoek, maar aangezien werkstress een gevolg kan zijn van verschillende determinanten van werkdruk, zal dit begrip ook worden toegelicht in het theoretisch kader (Wiezer et al., 2012).

Begrippen	**Definities**
Werkdruk	*''Onder werkdruk verstaan wij de verhouding tussen taakeisen en de belastbaarheid van de medewerker binnen de werkomgeving.''* (Pennock, Van den Bent, Van der Wal, & Van Meerveld, 2015)
Gezonde werkdruk	*''Werkdruk is gezond wanneer taakeisen en belastbaarheid in een goede verhouding tot elkaar staan.''* (Pennock et al., 2015)
Ongezonde werkdruk	*''We spreken van ongezonde werkdruk als de verhouding tussen taakeisen en belastbaarheid binnen de werkomgeving vaak of langdurig uit balans is.''* (Pennock et al., 2015)
Werkstress	*''Werkstress uit zich in stressverschijnselen, die veroorzaakt worden door in het werk gelegen determinanten.''* (Wiezer et al., 2012)
Determinanten (risicofactoren)	Determinanten zijn factoren die werkdruk kunnen veroorzaken of ervoor kunnen zorgen dat werkdruk tot werkstress leidt (Wiezer et al., 2012).

Tabel 3.1: *Belangrijkste begrippen en definities*

3.2 Wat is werkdruk?

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat ongeveer een derde van de werknemers vaak of altijd werkdruk ervaart. Werkdruk komt dan ook voor in alle sectoren, alleen kunnen de oorzaken voor werkdruk per sector anders zijn (Inspectie SZW, 2016). Werkdruk is een begrip waar door verschillende mensen en instanties verschillende definities aan worden gehangen. Het ligt aan de manier waarop het begrip wordt benaderd.

Huub Pennock et al. gaan in hun boek *''5 sterrenaanpak van werkdruk''* (2015) in op wat werkdruk is en hoe bedrijven met werkdruk om kunnen gaan. Ze openen het boek dan ook met een interessante paragraaf waarin ze aangeven dat werkdruk per werknemer kan verschillen. Iedereen ervaart werkdruk en werkplezier op een andere manier en gaat hier anders mee om. Voor sommige mensen is werkdruk een positief gegeven en zorgt deze gezonde werkdruk voor betere prestaties. Anderen zullen werkdruk sneller als vervelend ervaren en dan zal de werkdruk als ongezond aanvoelen. De definitie voor werkdruk die in dit boek wordt gegeven luidt dan ook:

''Onder werkdruk verstaan wij de verhouding tussen taakeisen en de belastbaarheid van de medewerker binnen de werkomgeving.'' (Pennock et al., 2015)

Zij benaderen werkdruk als een gegeven dat zowel positief als negatief kan zijn.
In 2012 hebben Wiezer et al. in samenwerking met verschillende partijen geprobeerd een heldere definitie te formuleren voor het begrip 'werkdruk'. Nadat zij meerdere definities van verschillende bedrijven hadden samengevoegd kwamen zij tot de volgende definitie:

''Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft de 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)

In deze definitie wordt er gesproken van een disbalans tussen meerdere factoren, waaruit men kan opmaken dat Wiezer et al. (2012) ervan uit gaan dat werkdruk altijd een negatieve invloed heeft op werknemers.
Ten slotte is er in een onderzoek naar oorzaken van werkdruk door Peter Smulders en Irene Houtman (2004) de onderstaande definitie gebruikt voor werkdruk. In hun onderzoek wordt werkdruk ook beschreven als een negatievere term:

''Met het begrip werkdruk bedoelen we dat er te veel werk in te korte tijd gedaan moet worden. Werkdruk zien wij dus als een werkkenmerk en is geassocieerd met een hoog werktempo of met piekbelasting: druk werk dus.'' (Smulders & Houtman, 2004)

De verschillen tussen de definities zijn interessant omdat men het er niet voor honderd procent over eens is wat werkdruk precies is en valt er voor alle drie de definities wat te zeggen. Het ligt aan de manier waarop het begrip wordt gebruikt en of er meer wordt gekeken naar werkdruk als een probleem of als een gegeven dat zowel positief als negatief kan zijn voor werknemers. Echter is wel te zien dat tijdens de meeste onderzoeken werkdruk wordt gebruikt als negatief en niet als positief begrip.

Gezien het brede karakter en de veranderbaarheid van het begrip, wordt voor dit onderzoek de definitie uit het boek *'5 sterrenaanpak voor gezonde werkdruk'* (2015) gebruikt. Daarnaast is deze definitie het meest relevant voor dit onderzoek; later zal duidelijk worden waarom dit zo is.
In deze definitie wordt onderscheid gemaakt tussen drie kenmerken:

- **Taakeisen:** Aan taken die een werknemer uitvoert zijn ook altijd een aantal eisen verbonden waar de werknemer rekening mee moet houden. De ene taak is zwaarder dan de andere en de zwaarte van de taak is afhankelijk van de beschikbare tijd, de moeilijkheidsgraad en het aantal uit te voeren taken.
- **Belastbaarheid:** De belastbaarheid van de werknemer is hoe hij of zij met taakeisen om kan gaan. De ene werknemer kan meer werk aan dan een andere. Zaken die hier invloed op hebben zijn vaardigheden/competenties, stressbestendigheid, motivatie en fysieke en mentale gezondheid.
- **Werkomgeving:** Dit is de omgeving waarin de werknemer het werk uitvoert. Hierbij kan men denken aan de werkruimte (geluid, klimaat, verlichting), de werksfeer en het materiaal waarmee wordt gewerkt. Bijvoorbeeld, wanneer een kantoor heel warm is heeft dit invloed op de belastbaarheid en dus op de werkdruk.

Omdat er in deze definitie sprake is van gezonde en ongezonde werkdruk, is het nodig om deze verschillen uit te leggen.

- **(On)gezonde werkdruk**

Gezonde werkdruk zorgt ervoor dat de prestaties van een bedrijf beter zijn dan bij bedrijven met een ongezonde werkdruk. Dit komt doordat werknemers productiever zijn, minder fouten maken en minder verzuimgedrag vertonen. Zoals ook uit de definitie is op te maken, is werkdruk gezond wanneer taakeisen en belastbaarheid in een goede verhouding staan. Taakeisen zorgen ervoor dat werknemers kwaliteiten kunnen benutten, zichzelf kunnen ontwikkelen, prestaties neer kunnen zetten en worden uitgedaagd. Wanneer deze onderdelen samengaan met genoeg herstelmomenten is er sprake van een gezonde werkdruk.

Ongezonde werkdruk zorgt, in tegenstelling tot gezonde werkdruk, ervoor dat werknemers minder gemotiveerd zijn, meer verzuimgedrag vertonen en minder productief zijn. Wanneer de balans tussen taakeisen en belastbaarheid vaak of langdurig uit balans is, wordt er gesproken van ongezonde werkdruk

- **Werkstress**

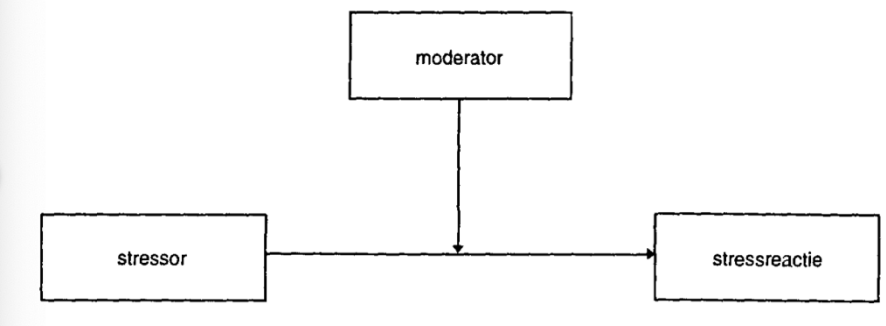
Een negatief gevolg van ongezonde werkdruk, is dat het voor werknemers kan leiden tot werkstress en dit kan weer gezondheidsklachten veroorzaken. Werkstress zorgt op korte termijn namelijk voor lichamelijke (hoofdpijn, hartkloppingen), psychische (piekeren, gespannen gevoel) en/of gedragsmatige gevolgen (slecht slapen, concentratieproblemen). Op lange termijn kan werkstress zorgen voor gezondheidsklachten (Voion, z.j.) (Pennock et al., 2015) (Schaufeli, 2000).

In 1936 schreef Hans Selye één van de eerste theorieën die te maken had met werkstress. Deze theorie definieerde stress als een psychologische of fysiologische reactie van een individu op een externe bedreiging (Selye, in Wiezer et al., 2012). Hij onderscheidt drie fases waarin een individu terecht kan komen tijdens een stressvolle periode. De eerste fase is de alarmfase, waarin het lichaam in een hoge mate van paraatheid wordt gebracht. Wanneer de stressvolle situatie aanhoudt, beland men in de weerstandfase, waarbij het lichaam zich probeert aan te passen aan de situatie. Wanneer deze fase te lang duurt volgt de uitputtingsfase, waarin de energie van een individu opraakt. Selye ging er vanuit dat stress kan worden veroorzaakt door meerdere factoren.

In de jaren zestig werd het begrip stress verbreed door de psycholoog Richard Lazarus. Hij stelt dat stress meer een perceptie is, waarbij er wordt gekeken naar de interactie van het individu en de omgeving. Volgens zijn theorie ervaart een individu stress aan de hand van twee beoordelingsmomenten: de primaire en de secundaire beoordeling. De primaire beoordeling ontstaat wanneer iemand een situatie als schadelijk of dreigend interpreteert. Daarna volgt de secundaire beoordeling waarin iemand geen modelijkheden heeft om de bedreiging weg te nemen, te verminderen of te voorkomen. Lazarus stelt dat de primaire en secundaire beoordeling afhankelijk zijn van de persoon en hoe diegene om kan gaan met een stressvolle situatie (coping-strategieën) (Lazarus, in Wiezer et al., 2012).

Maar wat is werkstress nou eigenlijk? De theorie van Lazarus laat zien dat dit lastig is om te bepalen aangezien stress per persoon anders kan worden ervaren. Voor veel mensen kan het dan ook op bepaalde momenten verschillende betekenissen hebben. Werkstress kan ontstaan wanneer werknemers in een bepaalde situatie terecht komen, bijvoorbeeld wanneer ze een belangrijke presentatie moeten geven. Daarnaast kan het zich uiten in een gevoel of gewaarwording, zoals een snelle hartslag of rusteloosheid. Een combinatie van de twee kan ontstaan wanneer een werknemer een hoge hartslag heeft omdat hij of zij een belangrijke presentatie moet geven.

Wilmar Schaufeli (2000) benoemt in een onderzoek het 'werkstressmodel', waarin wordt aangegeven dat er verschillende stressoren zijn die kunnen zorgen voor een stressreactie:



Figuur 3: *Werkstressmodel* (Schaufeli, 2000)

Werkstress op het werk wordt volgens Schaufeli veroorzaakt door de vier A's: Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsinhoud en Arbeidsverhoudingen.

Jac Christis omschrijft stress als een toestand van emotionele spanning. Van werkstress kan men spreken wanneer die emotionele spanningen worden veroorzaakt door het werk (Christis, 1999). In dit onderzoek wordt werkstress benaderd als een gevolg van werkdruk. Zoals eerder gezegd, kan werkdruk zowel gezond als ongezond zijn en werkstress ontstaat wanneer ongezonde werkdruk te lang aanhoudt. Wanneer er emotionele spanning en stressverschijnselen optreden (denk hierbij aan de psychologische en fysiologische reacties volgens Selye (2012)) wordt er in dit onderzoek pas gesproken van werkstress. Zowel werkdruk als werkstress worden veroorzaakt door bepaalde determinanten, alleen is er bij werkdruk nog geen sprake van stressverschijnselen. Concluderend wordt de volgende definitie gebruikt voor werkstress:

''Werkstress uit zich in stressverschijnselen, die veroorzaakt worden door in het werk gelegen determinanten.'' (Wiezer et al., 2012)

3.3 Werkdrukmodellen

Om het ontstaan van werkdruk (en werkstress) te verklaren zijn er door de jaren heen meerdere onderzoeken gedaan, waarbij conceptuele modellen zijn ontwikkeld.
In deze paragraaf worden meerdere van deze modellen behandelt om oorzaken van en het concept rondom werkdruk te verhelderen. Naar aanleiding van de modellen zullen in latere paragrafen de determinanten (risicofactoren) en mogelijke oplossingen voor werkdruk verder worden uitgewerkt. Paragrafen 3.3 en 3.4 geven beide antwoord op deelvraag 1: *''Wat zijn volgens theorieën oorzaken van werkdruk en wat zijn de risicofactoren?''*

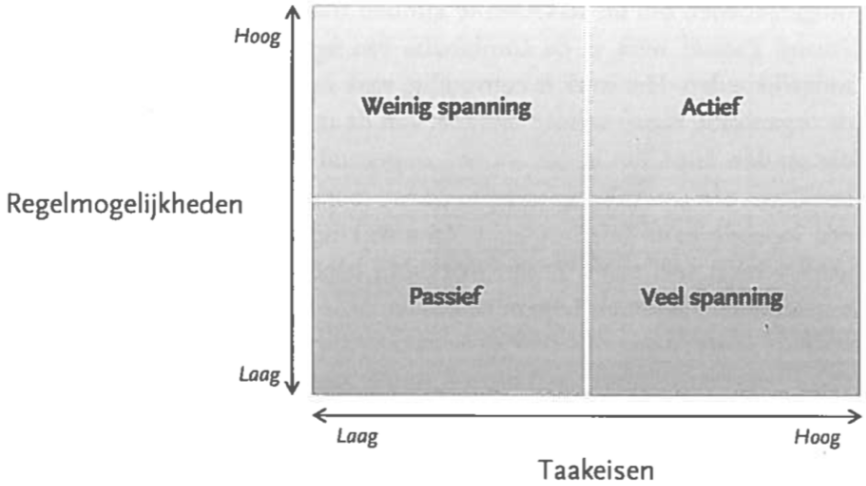
- **Demand-control(-support)-model van Karasek (1979)**

Het Demand-control-model van Karasek (Figuur 4) is een van de bekendste werkdrukmodellen en wordt vaak genoemd wanneer er wordt gesproken over werkdruk. Het model draait om taakeisen en regelmogelijkheden die in een matrix worden gezet. Hierbij worden vier werksoorten aangegeven. Het verschil in werksoorten zit in de hoeveelheid stress en hoeveelheid uitdagingen een werksoort biedt. Hierdoor is de ene werksoort gezonder dan de andere.

- *Actief* werk is in dit model de gezondste werksoort. Hoge taakeisen zorgen voor uitdagingen en veel regelmogelijkheden zorgen dat de werknemer de ruimte heeft/krijgt om uitdagingen te managen. Werknemers zijn bij deze werksoort

productief, tevreden en ze ervaren weinig tot geen vermoeidheidsklachten doordat de regelmogelijkheden fungeren als een soort buffer. Bij actief werk zie je vaak dat werknemers zelf hun werk kunnen indelen, bepaald werk kunnen uitstellen en dat er bijvoorbeeld mogelijkheden zijn om thuis te werken. De uitdaging in combinatie met de regelmogelijkheden rondom de uitdaging zorgen ervoor dat werknemers energiek zijn.

- Werk met *weinig spanning* biedt veel regelmogelijkheden, maar lage taakeisen waardoor er bijna nooit stress optreedt. Er is genoeg tijd om het werk af te krijgen. Door deze overvloed aan tijd worden werknemers minder productief en voelen ze geen uitdagingen in het werk. Werknemers hebben bij deze werksoort eigenlijk te weinig werk en te veel tijd.
- *Veel spanning* in het werk, is in dit model de gevaarlijkste werksoort en biedt de meeste risico's op werkstress, verzuim en burn-outs. Deze werksoort ontstaat door hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden en komt vaak voor in werkomgevingen waar werknemers in een hoog tempo en binnen een strikt tijdsbestek bepaalde targets moeten halen. Werknemers hebben hierbij meer flexibiliteit nodig om op een gezonde manier om te kunnen gaan met de taakeisen.
- *Passief* werk ontstaat wanneer er een combinatie is van lage taakeisen en weinig regelmogelijkheden. Dit uit zich in repeterend en eenvoudig werk, waarbij de werknemer weinig tot geen initiatief hoeft te nemen. Op den duur kan dit leiden tot een ongezond lage werkdruk. Dag in, dag uit voert de werknemers dezelfde simpele taken uit (denk aan lopende band werk) (Karasek, in Pennock et al., 2015).

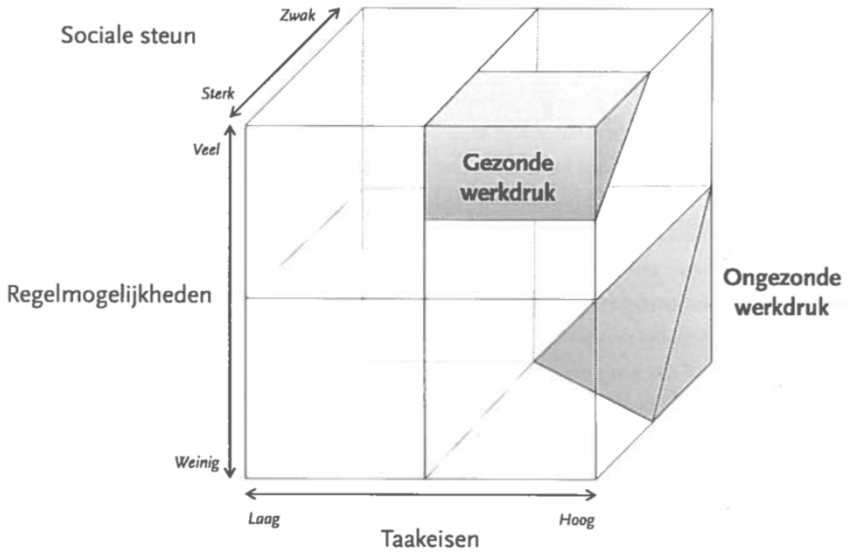


Figuur 4: *Demand-Control-Model van Karasek* (in Pennock et al., 2015)

Dit model geeft een duidelijk overzicht en biedt inzichten in waar bedrijven staan qua taakeisen en flexibiliteit (regelmogelijkheden). Daarnaast is het model simpel, overzichtelijk en makkelijk te gebruiken. Voor een onderzoek naar werkdruk dekt het echter niet de gehele lading. Er worden bijvoorbeeld geen uitspraken gedaan over hoeveelheden van taakeisen en regelmogelijkheden. Daarnaast worden beloningen niet meegenomen en wordt persoonlijke beleving ook niet benoemd in het model.
Wel is er in 1990 een onderdeel aan het model toegevoegd door Karasek en Theorell. Dit onderdeel was 'sociale steun' en dit laat de mate zien waarin collega', leidinggevenden en de privé-omgeving aan de sociale behoeftes van de werknemer voldoen. Sociale steun kan worden geboden op vijf verschillende manieren:

- Emotionele steun: Empathie, vertrouwen en begrip;
- Instrumentele steun: Praktische hulp bij het oplossen van problemen;

- Waardering: Laten zien, door bijvoorbeeld een compliment, dat iemand er echt toe doet en iets bijdraagt;
- Gezelschap: Op een leuke wijze omgaan met collega's, vrienden en familie;
- Informatie: Uitleg, opbouwende kritiek en laten weten waarom een werknemer iets niet goed doet.

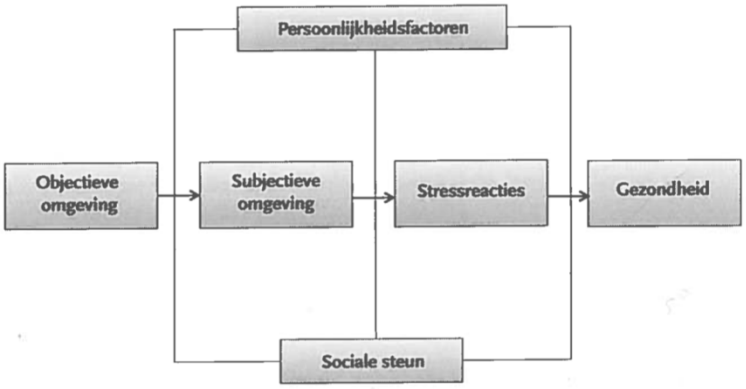


Figuur 5: *Demand-Control-Suport-Model van Karasek & Theorell* (in Pennock et al., 2015)

Het Demand-Control-Support-model zorgt dus voor een extra dimensie en kan voor onderzoekers interessant zijn tijdens onderzoeken naar werkdruk. Voor dit onderzoek is er echter voor gekozen om sociale steun vanuit privésferen achterwege te laten, aangezien dit onderzoek zich volledig richt op de werkomgeving (Karasek en Theorell, in Pennock et al., 2015). Los van deze toevoeging blijft het Demand-control-support-model van Karasek een model dat zich vooral richt op de taakeisen en regelmogelijkheden en wordt er geen aandacht gegeven aan hoe werknemers zelf het werk beleven. Het volgende model, het Michigan model van Kaplan (1962), zorgt voor meer verdieping in de persoonlijke beleving van werknemers in het werk.

- **Michigan model van Kaplan (1962)**

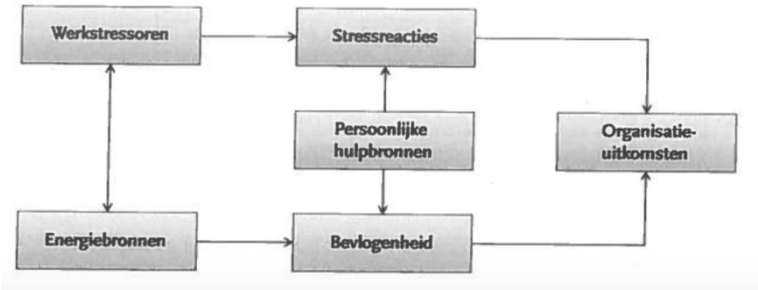
Het Michigan Model van Kaplan gaat ervan uit dat werknemers werkdruk op verschillende wijzen ervaren, ook al hebben deze werknemers bijvoorbeeld dezelfde kwaliteiten. Dit model benadert werkdruk op een subjectieve manier en benadrukt dat niet taakeisen en werkomgeving werkdruk veroorzaken, maar dat dit door psychologische factoren wordt veroorzaakt. Stress of ongezonde werkdruk ontstaat wanneer de subjectieve omgeving niet overeenkomt met de objectieve omgeving. Wanneer een werknemer veel teleurstellingen ervaart (verwachtingen komen niet overeen met daadwerkelijke gebeurtenissen) dan kan er ongezonde werkdruk ontstaan. Er zijn twee factoren die invloed hebben op dit proces: persoonlijkheidsfactoren en sociale steun. Wanneer iemand positief is ingesteld, is de kans kleiner dat de werknemer teleurstellingen of stress ervaart dan iemand die negatiever is ingesteld (persoonlijkheidsfactoren). Daarnaast maakt het een groot verschil of er vanuit leidinggevenden sociale steun wordt gegeven of niet.
Het Michigan-model wordt vaak ingezet wanneer er weinig ruimte is om de taakeisen en/of de werkomgeving te veranderen. Wanneer dit model wordt ingezet wordt de nadruk gelegd op psychologische factoren zoals het creëren van realistische verwachtingen, goede sociale ondersteuning en het trainen van het omgaan met werkdruk (Kaplan, in Pennock et al., 2015).



Figuur 6: *Michigan-model van Kaplan* (in Pennock et al., 2015)

- **WEB-model van Demerouti, Bakker en Schaufeli (1999)**

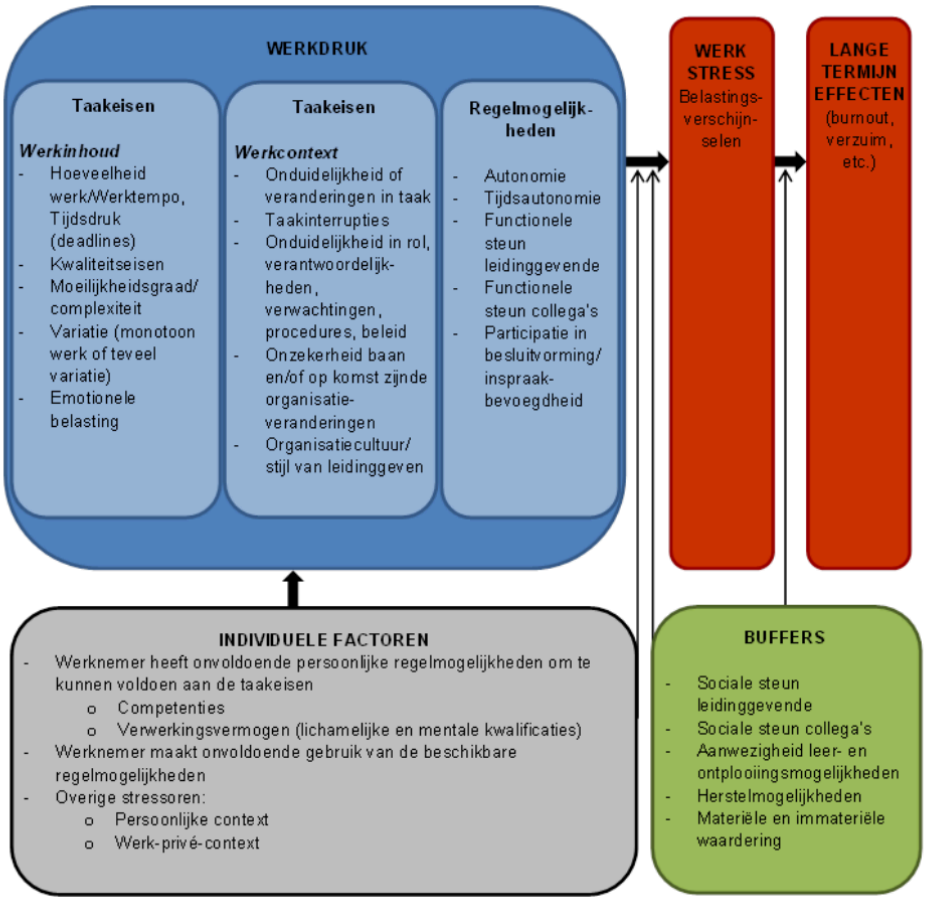
Het volgende model dat wordt behandeld is het WEB-model (werkstressoren en energiebronnen) van Demerouti, Bakker en Schaufeli. Zij hebben factoren van meerdere modellen samengevoegd tot één model. Waar het DCS-model van Karasek zich richt op de taakeisen en de werkomgeving, richt het Michigan-model zich op psychologische factoren. Het WEB-model is een combinatie van meerdere modellen en meerdere factoren.
In dit model draait het vooral om bevlogenheid van werknemers. Bevlogenheid is afhankelijk van werkstressoren, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Werkstressoren komen voor in het werk en zorgen ervoor dat werknemers stressreacties ervaren. Denk hierbij aan hoge taakeisen en samenwerkingsproblemen.
Energiebronnen zorgen er daarentegen voor dat werknemers wel plezier in hun werk beleven. Hierbij kan men denken aan goede sociale steun en veel regelmogelijkheden. Wanneer deze energiebronnen er in een voldoende mate zijn, kunnen deze zorgen voor bevlogen werknemers. Deze bevlogenheid ontstaat natuurlijk wel of niet door de continue wisselwerking tussen de werkstressoren en energiebronnen. Energiebronnen bieden een soort bescherming tegen de werkstressoren. Wanneer er te veel werkstressoren zijn kan dit leiden tot stress en minder bevlogenheid en uiteindelijk heeft dit een negatieve invloed op de organisatie.
De persoonlijke hulpbronnen lijken op de psychologische factoren van het Michigan-model. Reële verwachtingen en positieve persoonlijkheidsfactoren helpen bij stressvolle en onzekere situaties en dragen dus bij aan de bevlogenheid. Stress komt sneller voor wanneer deze persoonlijke hulpbronnen missen of beperkt aanwezig zijn (Pennock et al., 2015).
In dit model worden termen zoals 'stress' en 'stressoren' gebruikt waardoor het verwarrend kan zijn, aangezien deze paragraaf gaat over werkdrukmodellen in plaats van werkstressmodellen. Echter is dit model ook toepasbaar op werkdruk. Stressreacties kan men ook zien als ongezonde werkdruk en bevlogenheid kan gezien worden als gezonde werkdruk. Het benoemen van dit model is belangrijk voor het onderzoek omdat het laat zien dat belevingen van werknemers en de werkomgeving kunnen worden gecombineerd in één model.



Figuur 7: *WEB-model van Demerouti, Bakker & Schaufeli* (in Pennock et al., 2015)

- **Werkdrukmodel van Wiezer et al. (2012)**

Ten slotte heeft Noortje Wiezer (2012) een model ontwikkeld waarin duidelijk is te zien dat werkdruk de directe oorzaak is voor belastingsverschijnselen en werkstress. Indirect hebben ook individuele factoren en buffers invloed op de ontwikkeling van werkdruk en werkstress. Bij individuele factoren kan men denken aan competenties van de werknemer, verwerkingsvermogen en de werk-privé-context. Buffers die de kans op werkdruk en werkstress verminderen zijn bijvoorbeeld sociale steun van leidinggevenden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en materiële en immateriële waardering. Zie hieronder, in Figuur 6, hoe dit model eruitziet en hoe het is gestructureerd. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de determinanten van werkdruk.



Figuur 8: *Werkdruk model* (Wiezer et al., 2012)

- **Deelconclusie**

Voor het verdere onderzoek zal het Werkdruk model van Wiezer et al. (2012) worden gebruikt. Het is een combinatie van alle andere modellen die zijn behandeld in deze paragraaf en gezien de compleetheid van het model zal dit model ook fungeren als conceptueel model. Het model laat alles zien wat nodig is om onderzoek te doen naar werkdruk en werkstress en biedt daarmee een brede kijk op het vraagstuk. Daarnaast ligt het in lijn met de definitie van werkdruk van Pennock et al. (2015) die tijdens dit onderzoek wordt gehanteerd, aangezien het model werkdruk aanvliegt als een gegeven dat zowel positief als negatief kan zijn.

3.4 Determinanten (risicofactoren) van werkdruk

Figuur 6 laat zien dat er verschillende risicofactoren en oorzaken zijn die ervoor zorgen dat er bij een individu, team en/of organisatie een hoge mate van werkdruk wordt ervaren. Vaak worden de oorzaken van werkdruk opgedeeld in persoonlijke en werk-gerelateerde oorzaken. Beiden worden ter informatie in deze paragraaf behandeld en beiden worden verder meegenomen in dit onderzoek. Wel is het belangrijk om nogmaals te benoemen dat in dit onderzoek niet gekeken zal worden naar eventuele oorzaken van werkdruk die ontstaan binnen de privésferen.

Wiezer et al. (2012) verdeelt de determinanten voor werkdruk in vier verschillende categorieën:

- Inhoud van het werk;
- Regelmogelijkheden;
- Context van het werk;
- Buffers.

- **Inhoud van het werk**

De oorzaken die bij dit onderdeel horen hebben alles te maken met de taakeisen van het werk. Het gaat hierbij om hoeveel werk een werknemer uitvoert in de beschikbaar gestelde tijd, het werktempo en de deadlines. Het kan zijn dat werknemers binnen een organisatie te veel werk moeten doen in een beperkte tijd of dat het werktempo erg hoog ligt. Daarnaast is het belangrijk om te kijken naar kwaliteitseisen die binnen een organisatie worden gesteld aan de producten die moeten worden afgeleverd door werknemers. Hoge kwaliteitseisen zorgen ervoor dat werkzaamheden complexer en moeilijker worden (Wiezer et al., 2012).

Hieraan toevoegend: een onderzoek over *Workload and Performance of Employees,* gedaan binnen de Universiteit van Islamabad, (Shah et al., 2011) stelt dat een plotselinge toename of afname van werk ook kan zorgen voor slechtere prestaties en een toename van werkdruk. Vooral een plotselinge toename van werk kan erg gevoelig zijn voor werknemers. Ten Slotte stelt Mohajan (2012) in zijn onderzoek naar werkstress dat een verkeerde personeelsplanning (onderbezetting) ervoor zorgt dat werknemers het werk niet op een goede manier kunnen doen. Hierdoor neemt de werkdruk toe.

- **Regelmogelijkheden**

Wanneer een werknemer voldoende regelmogelijkheden ervaart ten opzichte van taakeisen, is er sprake van een goede balans. Autonomie is voor veel werknemers een belangrijke regelmogelijkheid. Bij autonomie gaat het om de mogelijkheid om zelf tijd/werkdagen in te delen (tijdsautonomie) en om bijvoorbeeld zelf oplossingen voor bepaalde problemen uit te denken.
Een andere regelmogelijkheid is inspraakbevoegdheid, waarbij een werknemer participeert in de besluitvorming. Hierdoor kan een werknemer meepraten, meebeslissen en ervaart diegene een hoge mate van betrokkenheid. Diegene kan in dit geval daadwerkelijk dingen veranderen.
De derde is functionele steun van collega’s en leidinggevenden. Indien nodig kan een werknemer rekenen op steun bij lastige taken of taken waar hij of zij niet de kennis voor heeft (Wiezer et al., 2012).

- **Context van het werk**

De context van het werk heeft te maken met de omstandigheden en de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Zo kunnen bijvoorbeeld taakinterrupties ervoor zorgen dat een werknemer minder geconcentreerd of minder snel kan werken aan een project, waardoor het project niet op tijd afkomt of waardoor de kwaliteit niet is zoals het had moeten zijn. Een andere determinant hierbij is onduidelijkheid. Onduidelijkheid kan er zijn over meerdere aspecten zoals de rol, verwachtingen, procedures en/of beleid.

Veranderingen in een organisatie kunnen zorgen voor tijdelijke onduidelijkheden of processen die niet efficiënt zijn.
Ten slotte hebben de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven invloed op de werkdruk. Onder het vorige kopje werd autonomie al even genoemd. Wanneer er een strikte organisatiecultuur heerst zal er minder autonomie en flexibiliteit zijn. Hierdoor is de kans op werkdruk hoger dan bij organisaties met een autonome cultuur. Wanneer er daarnaast hoge taakeisen zijn kan dit zorgen voor een verstoorde balans tussen de taakeisen en regelmogelijkheden. Dit verschijnsel kwam ook al naar voren bij het Demand-Control-Support-Model en het WEB-Model in hoofdstuk 3.3 (Wiezer et al., 2012).

- **Buffers**

Deze buffers zijn de determinanten die juist zorgen voor een afname van de kansen op werkstress. Sociale steun door leidinggevenden en collega's is een belangrijke buffer voor het voorkomen van werkstress. Daarnaast is de kans op werkstress kleiner binnen organisaties waar veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Ook is de kans op stressklachten kleiner wanneer er herstelmomenten zijn na drukke momenten of periodes. Hierbij is de tijdsautonomie belangrijk, zodat werknemers tijd vrij kunnen maken om te herstellen en bijvoorbeeld hun mail of telefoon even niet te beantwoorden. Ten slotte kunnen materiele (salaris of bonussen) en immateriële (een schouderklopje) waardering de kans op werkstress verkleinen.

3.5 Mogelijke oplossingen voor werkdruk

Mogelijke oplossingen voor werkdruk kan men volgens Pennock et al. (2015) opdelen in drie verschillende onderdelen:

- Oplossingen op individueel niveau;
- Oplossingen op teamniveau;
- Oplossingen op organisatieniveau.

Wanneer specifieke werknemers last hebben van werkdruk moet men zoeken naar oplossingen die op individueel niveau zorgen voor het verminderen van ongezonde werkdruk. Wanneer een individu last heeft van ongezonde werkdruk en de rest van zijn of haar team niet, dan moet er gekeken worden naar de 'persoonlijke factoren' en de 'buffers' uit het Werkdruk model van Wiezer et al. (2012). Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een werknemer niet goed kan plannen, waardoor een training timemanagement handig kan zijn om dit in de toekomst beter te kunnen doen. Ongeveer 90% van de managers zegt dat gebrek aan tijd een van de belangrijkste bronnen is van stress op het werk. Oftewel, 90% van de managers vindt dat zij te weinig tijd hebben om hun werk in uit te voeren. Naast het gebrek aan tijd kan een werknemer skills missen om goed te kunnen samenwerken met teamleden. Hierbij kan er worden gekeken naar een training in communicatiestijlen. Naast trainingen kan een bedrijf er ook voor kiezen om werknemers een coaching traject aan te bieden. Coaches kunnen extern gevonden worden, maar werknemers of leidinggevenden kunnen ook intern de rol van coach vervullen. Werknemers kunnen bij hun coach terecht voor advies en steun om prestaties en resultaten te verbeteren (Compernolle, 2006).

Bij het veranderen van gedrag kunnen er ook specifieke veranderingen in de privésfeer worden geïnitieerd. Denk hierbij aan voldoende slaap, gezond eten, genoeg ontspanning en sporten. Voor dit onderzoek zijn deze oplossingen echter minder relevant, aangezien dit onderzoek zich richt op de werkomgeving.

Werkdruk wordt vaak individueel gevoeld, maar werkdruk kan natuurlijk ervaren worden binnen een heel team. Vaak zijn de taken, projecten, contactpersonen en deadlines hetzelfde waardoor een heel team het voelt als er veel wordt gevraagd vanuit de organisatie. Uit het onderzoek van Shah (2011) kwam al naar voren dat een

onderbezetting invloed heeft op de werkdruk binnen teams. Een simpele oplossing hierbij is natuurlijk om versterking te zoeken voor het team. Echter, deze mogelijkheid wordt niet altijd geboden vanuit hogerhand. Toch is het belangrijk voor bedrijven om de feitelijke bezetting op orde te hebben. Ook wanneer werknemers langdurig afwezig zijn moet er binnen teams genoeg mankracht zijn om het werk op te vangen of om vervangingen te organiseren. Hierbij kan ook in kaart worden gebracht hoe onverwachte schommelingen tijdens piekbelastingen worden opgevangen. Daarnaast zorgen wekelijkse werkoverleggen ervoor dat iedereen weet wat er wordt verwacht, de samenwerking verbetert, het draagvlak voor veranderingen vergroot, de productiviteit verbetert en de ervaren werkdruk afneemt. Ten slotte zal werkdruk afnemen wanneer er efficiënt wordt gewerkt aan projecten. Wanneer er in kaart wordt gebracht hoe efficiënt het werk is ingericht, kan er worden gekeken naar aanpassingen in het werk en/of processen (Pennock et al., 2015).

3.6 Best practice: Gemeente Maastricht

Binnen de gemeente Maastricht werden er vaak medewerkertevredenheidsonderzoeken gehouden, waarbij werkdruk een terugkerend probleem was. In 2012 werd organisatieadviseur Maarten de Winter uitgenodigd om de door hem ontwikkelde 'Taaktuner' toe te passen binnen de gemeente.

In een interview met Wilma Straathof (z.j.) noemt Maarten tijd de meeste schaarse productiefactor en werkdruk het belangrijkste leiderschapsthema van de komende jaren. Hij stelt dat er bij minder tijd de neiging is om meer gas te geven en strakker te gaan sturen. Doordat managers meer aandacht hebben voor resultaten dan voor werkvoorraad, wordt de druk opgevoerd wat er weer voor zorgt dat werknemers en managers beloftes doen die ze niet waar kunnen maken. Uiteindelijk moet iedereen heel hard werken om de gemaakt beloftes na te komen. Volgens Maarten de Winter moest deze manier van werken binnen de Gemeente Maastricht veranderen.

Het taaktunen bestaat uit drie stappen: diagnose, dialoog en doen. Tijdens de diagnose worden de taken, verwachtingen en resultaten in kaart gebracht. In de Taaktuner worden de beschikbare tijd en de herhalende en eenmalige taken ingevoerd. Deze gegevens worden geordend in een soort dashboard, waarin werknemers kunnen zien wat de werkvoorraad is, of er werkdrukpieken en -dalen zijn en of er ruimte is voor onvoorspelbare werkzaamheden. Simpel gezegd kunnen werknemers zien of ze genoeg tijd hebben om al het werk voor een bepaalde periode af te krijgen.
Naast de eigen werkdruk kunnen werknemers een helicopterview zien van de werkdruk binnen het gehele team. Hierover kan vervolgens dialoog worden gevoerd en kan er nagedacht worden over oplossingen voor de werkdruk.

Het project was een succes en 78% van de werknemers gaf naderhand aan dat het taaktunen bijdroeg aan tijdsbeheersing in projecten en processen. Ook vond 69% van de werknemers dat het taaktunen een positieve bijdrage leverde aan het samenwerken en managers zagen een productiviteitsgroei van 5 tot 6% per jaar. ''De Taaktuner stimuleert ons om zaken slimmer en efficiënter te organiseren'' werd er na afloop gezegd (Straathof, z.j.).

4. Methode

De methode geeft inzicht in de manier waarop dit onderzoek wordt gedaan en hoe dit is vormgegeven. De deelvragen worden beantwoord aan de hand van twee verschillende onderzoeksmethoden. Waarom er is gekozen voor deze methoden, wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht.

4.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, waarmee wordt bedoeld dat dit onderzoek beschrijvend is en zich richt op interpretaties, ervaringen en betekenissen. Ook zullen de uiteindelijke resultaten hierdoor vooral worden weergegeven met woorden in plaats van cijfers.

Het onderzoek is van start gegaan met een vooronderzoek, waarin een aantal oriënterende interviews zijn gehouden en verslagen van exitgesprekken zijn geanalyseerd. Uit dit vooronderzoek kwam naar voren dat er een vraagstuk ligt rondom werkdruk binnen het team van architecten. Er werd vooral gesproken over onderbezetting en planningen van projecten die niet reëel zijn. Dit kwam ook naar voren toen er meerdere verslagen van exitgesprekken werden geanalyseerd. Naar aanleiding van deze punten is ervoor gekozen om het onderzoek volledig toe te spitsen op Team X. De situatieschets, aanleiding en probleemformulering zijn het resultaat van deze analyse.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is het belangrijk om een goede onderzoeksmethode te hanteren. Tijdens het deskresearch zijn er meerdere theorieën gebruikt om antwoord te geven op de eerste twee deelvragen. Bij de fieldresearch zijn uitgetypte interviewteksten gebruikt om antwoord te geven op de laatste deelvragen.
De eerste twee deelvragen in het theoretisch kader vormden het startpunt van het onderzoek. Deze deelvragen zagen er als volgt uit:

- Wat zijn volgens de theorieën oorzaken van een hoge werkdruk en wat zijn de risicofactoren?
- Wat zijn volgens de theorie maatregelen die kunnen worden genomen om werkdruk te verminderen?

In het theoretisch kader zijn verschillende theorieën en modellen behandeld die hebben bijgedragen aan de vorm van de fieldresearch. Zo zijn de topiclijsten voor de interviews en de interviewvragen gebaseerd op het Werkdruk model van Wiezer et al. (2012) (zie Figuur 8 in het Theoretisch Kader). Deze individuele interviews zijn gevoerd met zeven architecten en een ex-werknemer en hebben antwoord gegeven op de twee praktijkdeelvragen:

- Hoe wordt door de architecten de werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?
- Welke wensen en suggesties hebben architecten omtrent het thema werkdruk?

4.2 Deskresearch

In deze paragraaf worden de keuzes voor de gebruikte theorieën verantwoord. Om de deskresearchvragen te beantwoorden zijn verschillende theorieën en modellen gebruikt. Ook zijn er een aantal begrippen uitgelegd, zodat er tijdens het lezen geen misstanden ontstaan over het gebruik en de uitleg van deze begrippen.
Ten eerste is het begrip ‘werkdruk’ uitgelegd. Dit was noodzakelijk omdat werkdruk een breed begrip is en onderzoekers het er niet over eens zijn wat de precieze definitie van werkdruk is. Dit was de reden om in het theoretisch kader meerdere definities te benoemen zodat het voor de lezer duidelijk is welke invalshoeken er zijn voor dit begrip.

De definitie waar uiteindelijk voor is gekozen benadert werkdruk op een manier waarin het zowel positief (gezond) als negatief (ongezond) kan zijn. De gebruikte definitie was voor dit onderzoek het meest toepasbaar, aangezien ervan uit werd gegaan dat werkdruk per persoon verschillend is en niet voor iedereen hetzelfde aan zal voelen. Tijdens dit onderzoek werd er dus vaak gesproken van gezonde werkdruk of ongezonde werkdruk.

Naast de verschillende definities die zijn uitgelegd, is er in het theoretisch kader verdieping gezocht in verschillende theorieën en modellen over werkdruk. Door de jaren heen zijn er meerdere modellen ontwikkeld die allemaal een andere kijk hebben op hoe werkdruk ontstaat/wat de oorzaken zijn van werkdruk. De meest uitgebreide is het Werkdruk model van Wiezer et al. (2012). Dit model geeft aan dat werkdruk wel of niet ontstaat door een combinatie van werk gerelateerde determinanten (risicofactoren) (zie Figuur 9), persoonlijke factoren en buffers. Het model is daarnaast gebaseerd op allerlei andere toonaangevende modellen, waardoor dit model een waardevolle en betrouwbare bron is geweest voor dit onderzoek.

	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 leidinggevenden Sociale/functionele steun collega's Aanwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden Herstelmogelijkheden Materiële en immateriële waardering

Figuur 9: *Determinanten uit het Werkdruk model van Wiezer et al.* (2012)

Om de tweede deelvraag te beantwoorden is er gezocht naar meerdere bronnen die oplossingen/maatregelen omschrijven waarmee werkdruk binnen een organisatie of team verminderd kan worden. Pennock et al. (2015) schrijven dat oplossingen voor werkdruk kunnen worden verdeeld op individueel-, team- en organisatieniveau. Op individueel niveau zijn er oplossingen zoals het volgen van specifieke trainingen en Compernolle (2006) zegt dat het aannemen van een coach zeer effectief is.
Op team- en organisatieniveau wordt er vooral gesproken over het plannen van personeel, het goed houden van de communicatie door middel van meetings en door organisatie breed een onderzoek te doen naar de efficiëntie van het werk.
De gebruikte literatuur van Pennock et al. (2015) en Compernolle (2006) heeft voor deelvraag twee een brede kijk gegeven op het onderwerp en zijn daardoor zeer waardevol geweest voor het beantwoorden van deze deelvraag.

4.3 Fieldresearch

Na de deskresearch is aan de hand van de modellen en theorieën het praktische gedeelte van het onderzoek vormgegeven. De keuze voor een kwalitatief onderzoek kwam uit de definitie van 'werkdruk', waarin wordt aangegeven dat iedereen werkdruk anders ervaart. Gezien het persoonlijke aspect van dit onderwerp is ervoor gekozen om niet aan de hand van cijfers dit onderzoek vorm te geven, maar om in gesprek te gaan met de architecten zodat zij hun ervaringen mondeling konden delen. Daarnaast is, gezien de gevoeligheid van het onderwerp, ervoor gekozen om individuele interviews te houden met de werknemers, zodat er diepgaande informatie kon worden verkregen en er geen sociaal wenselijk gedrag zou ontstaan (Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., De Goede, M., 2013).

De interviews die zijn gevoerd waren half gestructureerd (Baarda et al., 2013). De onderwerpen en de belangrijkste vragen lagen vast en zijn gebaseerd op de determinanten uit het model van Wiezer et al. (2012). De vragen waren dus voorbereid, maar tijdens de interviews was er ruimte om de volgorde van bepaalde vragen aan te passen. Ook konden er waar nodig verdiepende vragen worden toegevoegd en was er ruimte om door te vragen. Dit was afhankelijk van het verloop van het gesprek. De topiclijst die is gebruikt voor de interviews is te vinden in Bijlage 1.
Het conceptuele model heeft als basis gefungeerd voor de topiclijst en na afloop van de interviews zijn deze getranscribeerd en verwerkt in een analyseschema. Om de interviews op een goede manier te kunnen transcriberen zijn er tijdens de interviews audio-opnames gemaakt. Door een transcript te maken van een interview blijft een onderzoeker dichtbij de respondent en dichtbij wat diegene daadwerkelijk heeft gezegd. Het doel van de transcripten was dan ook om de resultaten zo betrouwbaar mogelijk te maken. Wat vervolgens ook heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid, is het feit dat iedere respondent na afloop zijn of haar transcript heeft ontvangen om het door te kunnen nemen.
Het analyseschema kan men zien als een samenvatting van deze transcripten. In dit analyseschema zijn ook de praktijkdeelvragen en de samenvattende antwoorden weergegeven, waardoor de lezer makkelijk kan zien wat er is gezegd tijdens de interviews.

In totaal is er met acht architecten een individueel interview gevoerd. Zeven daarvan zijn op dit moment werkzaam binnen Organisatie X. De achtste geïnterviewde was een ex-werknemer die Team X van Organisatie X medio 2018 heeft verlaten.
Wat belangrijk is om te vermelden is het feit dat drie van de acht respondenten een internationale achtergrond hebben, waardoor deze drie interviews in het Engels zijn gevoerd. De Nederlandstalige topiclijst is hiervoor vertaald naar het Engels en deze is te vinden in Bijlage 2.

4.4 Bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid

- **Bruikbaarheid**

Om de bruikbaarheid van dit onderzoek te verhogen is er van tevoren vooronderzoek gedaan door werknemers te interviewen en verslagen van exitgesprekken te analyseren. Omdat het vraagstuk binnen een team ligt is heel Team X geïnterviewd. Hierdoor is er geen sprake van een steekproef (Baarda et al., 2013) en biedt dit onderzoek een praktisch antwoord voor een zeer specifiek team binnen een zeer specifieke branche. Om de respons binnen dit team te verhogen is er via persoonlijke communicatie contact gezocht met de respondenten en zijn de interviews niet ingepland via de mail. Ook hebben er tijdens het onderzoek meerdere meetings met de opdrachtgever plaatsgevonden, zodat zij gedurende de onderzoeksperiode betrokken bleef. Wat belangrijk is om hierbij te vermelden is dat de onderzoeker zich gedurende het onderzoek onafhankelijk heeft opgesteld, zodat er geen sprake zou zijn van beïnvloeding.

Wanneer dit onderzoek wordt gebruikt door organisaties die opereren binnen dezelfde branche als Organisatie X, zal de bruikbaarheid van dit onderzoek hoog zijn. Echter, dit onderzoek zal minder bruikbaar zijn binnen andere branches waarin er ander werk wordt uitgevoerd en de werkdruk op een andere manier wordt beleefd. De algemene bruikbaarheid en generaliseerbaarheid is hierdoor beperkt, aangezien het onderzochte team en de onderzochte branche zeer specifiek zijn.

- **Validiteit**

De validiteit van het onderzoek is verhoogd door het uit te voeren met een kritische en objectieve houding. Allereerst is er triangulatie toegepast, door meerdere bronnen te gebruiken om begrippen te definiëren. Daarnaast is er vanuit meerdere invalshoeken gekeken naar modellen en is er uitgelegd waarom er voor het uiteindelijke conceptueel model is gekozen. Het conceptueel model is de basis geweest voor de interviews waardoor niet alleen de validiteit, maar ook de betrouwbaarheid is verhoogd. De topiclijst die is voortgevloeid uit het conceptueel model is daarnaast getoetst bij de opdrachtgever. Aan de respondenten is van tevoren aangegeven dat de interviews anoniem zouden worden afgenomen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Doordat het gehele team is geïnterviewd konden afwijkende meningen niet over het hoofd worden gezien. Een factor die de validiteit eventueel verlaagt, is het feit dat de onderzoeksresultaten een momentopname zijn en wellicht zouden kunnen veranderen in de toekomst.

- **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid is door het gehele onderzoek gewaarborgd door theoretische onderbouwing aan de hand van definities en modellen over werkdruk. Er is in het theoretisch kader onderscheid gemaakt tussen werkdruk en werkstress, zodat er tijdens het onderzoek geen misverstanden konden ontstaan over deze twee begrippen. Daarna zijn alle relevante facetten rondom werkdruk uitgediept (modellen, definities, theorieën), waardoor het onderzoek de diepte inging.
Wat de deskresearch minder betrouwbaar maakt, is de gebruikte definitie voor werkdruk. Zoals eerder vermeld is er geen officiële definitie opgesteld voor werkdruk, waardoor er veel verschillende definities bestaan. De kans is aanwezig dat niet alle definities zijn meegenomen in dit onderzoek.
Vooraf aan de interviews is er met iedere architect kort gesproken om uit te leggen wat de bedoeling was van de interviews en hoe deze interviews verder zouden worden gebruikt voor het onderzoek. Ook werden de interviews tijdens deze gesprekken direct ingepland. Daarnaast is er tijdens de interviews rekening gehouden met de gevoeligheid van het onderwerp, doordat er een opbouw werd gehanteerd van lichte naar zware/persoonlijke vragen.

5. Resultaten

In hoofdstuk 5 worden de resultaten beschreven met behulp van de uitgeschreven interviews en het analyseschema. De resultaten worden per praktijkdeelvraag beschreven en hierbij wordt gekeken naar opvallende verschillen, overeenkomsten en verbanden.

5.1 Hoe wordt door de architecten de werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?

- **Werkcontext**

De determinanten die vielen onder werkcontext waren duidelijkheid van het werk, verantwoordelijkheden, verwachtingen, organisatieveranderingen/veranderingen in functie, organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven.

De werknemers geven allemaal aan dat de functies die zij vervullen duidelijk zijn qua takenpakket. De onduidelijkheid zit hem meestal in de communicatie met externe partijen of klanten. Ook zijn er de afgelopen jaren geen veranderingen binnen Organisatie X of binnen Team X geweest die op dit moment nog impact hebben op het huidige team. Aangezien het een jong team is, uiten veranderingen zich meestal in de natuurlijke doorgroei van de teamleden en de verantwoordelijkheden die zij daarbij krijgen.
Opvallende antwoorden werden tijdens de interviews gegeven op de vragen over verantwoordelijkheden/verwachtingen en de organisatiecultuur. Meerdere respondenten gaven bij deze determinanten aan dat verwachtingen soms vaag kunnen zijn en dat de communicatie over de deadlines nog wel eens last-minute gebeurd.

''Er wordt bijvoorbeeld te laat gereageerd en wordt er gedacht 'oh ja, nu hebben we een Architect X nodig', dan komt er bij ons binnen dat wij deze of volgende week nog iets moeten afleveren. Wij hebben het liever eerder in de planning, dat je weet wat eraan komt.''

''I think it would be nice if we had a bit of awareness for the deadlines. For instance, a bit of knowledge about where you have certain deadlines in your schedule.''

- **Regelmogelijkheden**

Onder regelmogelijkheden zitten de volgende determinanten: (tijds)autonomie, steun van collega's en leidinggevenden, zelfverantwoordelijkheid, leer- en ontwikkelmogelijkheden en waardering.

Binnen Team X van Organisatie X wordt er veel autonomie ervaren en dit wordt bureau-breed zelfs als een kracht gezien. Ook komt hierin naar voren dat Team X echt een opzichzelfstaand team is binnen het bureau:

''Discipline X is een buitenbeentje voor veel mensen. Men begrijpt niet zo goed wat je doet.''

''Wij zijn helemaal los. Als je ons buiten het bedrijf, ergens anders neerzet dan functioneert het ook. [...] We zijn bijna een soort consultant en dat is heel slecht hoor; het zou meer geïntegreerd moeten zijn.''

''We are in our spot and it's easy to talk to each other, but when we have to cooperate with other people from the office there's often the case that we don't know the deadlines and that we don't know what they want, what the goal is, how much things we have to produce.''

Binnen het team wordt er veel steun ervaren en de respondenten gaven aan dat ze elkaar vaak helpen wanneer nodig. Organisatie X-breed wordt de steun ook gevoeld, maar tegelijkertijd zeiden meerdere respondenten bij de vragen over steun en leer- en ontwikkelmogelijkheden dat er een bepaalde coaching- en/of overlegstructuur mist. Organisatie X biedt genoeg mogelijkheden qua cursussen, maar leren met behulp van meetings en coaching om ervaring op te doen zodat bepaalde taken steeds efficiënter kunnen worden opgepakt, wordt door meerdere respondenten gemist:

''Leren hoeft niet per sé met een cursus. Een coach of een mentor zou veel nuttiger zijn; één vraagbaak in de vorm van een ervaren iemand.''

''Something that I miss, is that we don't do meetings very often. The meetings are only very private and small.''

Naast de steun binnen en buiten het team is er gevraagd naar de capaciteit en of het aantal teamleden genoeg is voor het werk dat er ligt. Wat hierbij naar voren kwam is dat er een bepaalde mate van ervaring mist en er te weinig capaciteit is om de kwaliteit van projecten te waarborgen:

''We hebben in elk geval te weinig capaciteit om te zorgen dat de kwaliteit hoog genoeg blijft. Dit komt ook doordat er relatief gezien veel nieuwe mensen werken, maar dat die mensen wat mij betreft niet voldoende worden meegenomen in wat er verwacht wordt op bureau niveau.''

- **Werkinhoud**

Bij de werkinhoud zijn de meesten het er over eens dat er veel werk is binnen Team X en dat het werktempo hoog ligt. Toch wordt dit wisselend beschreven. De ene gebruikt de term 'intensief' en de andere zegt dat het werk met 'horten en stoten' of 'pieken en dalen' voorbijkomt. Er werd daarnaast twee keer aangegeven (door een werknemer en de geïnterviewde ex-werknemer) dat het werk binnen Team X wordt/werd onderschat door andere architecten:

''Ik heb soms het idee dat veel architecten denken of onderschatten hoe complex Discipline X kan zijn. Er speelt gewoon super veel wat je uit moet zoeken, alles heeft verband met elkaar. Het is niet altijd zo makkelijk als dat ons wordt voorgeschoteld. Soms is de vraag 'tekenen jullie nog even een pleintje'.''

''Wat ik denk dat niet altijd helemaal zichtbaar was voor andere mensen binnen het bureau, was ook specifiek de druk in ons team.''

Waar de respondenten het wel over eens zijn is dat de hoeveelheid werk intensiever wordt naarmate er meerdere kleine projecten zijn waarop moet worden gefocust. Dit wordt minder gevoeld wanneer er gefocust kan worden op een groot project:

''It is quite a lot, I would say, but that's also because projects are running in parallel.''

''De kwaliteit van het werk is natuurlijk moeilijk meetbaar, maar daarin vind ik dat we nog wel wat stappen kunnen maken. Het team is nog veel met losse plukjes bezig.''

- **Werkstress**

Op dit moment is er geen sprake van werkstress binnen Team X en men is er ook niet bang voor dat dit in de toekomst wel zal voorkomen.

''Altijd, dat heeft iedereen in de architectenwereld. Stress komt en gaat. Ik denk dat het belangrijk is dat je er zelf iets aan kan doen, want stress voel je als je zelf geen invloed hebt op jouw eindproduct. Maar ik heb nog geen extreme dingen gezien, dat iemand bijvoorbeeld gaat uitvallen.''

''Niet op het eerste ogenblik. Stress hoort ook wel een beetje bij het vak.''

5.2 Welke wensen en suggesties hebben architecten omtrent het thema werkdruk?

In paragraaf 5.1 zijn de oorzaken behandeld die de architecten tijdens de interviews hebben genoemd. Ook is er tijdens de interviews gevraagd naar wensen en/of suggesties die zij hebben om te zorgen dat de werkdruk verminderd. Praktijkdeelvraag 2 wordt beantwoord met de antwoorden die zijn gegeven op deze vragen.

- **Integratie**

Meerdere keren is er aangegeven dat het team op bepaalde punten niet helemaal geïntegreerd is in het bureau en dat dat wel zou moeten. Er wordt vooral gesproken over planningen die eerder moeten worden gecommuniceerd. Ook hebben meerdere architecten niet het gevoel dat de andere architecten weten hoe het werk en de werkdruk er binnen Team X uitziet.

''Ik denk dat als er beter gecommuniceerd wordt over planningen en deadlines, dat je dan soms eerder kan signaleren dat het op bepaalde punten spannend gaat worden. De stad heeft zoveel te maken met natuur, de maatschappij en dingen die je niet eens in kaart kan brengen, waardoor het lastig is om dat goed te doen. Wil je dat goed doen, dan is er soms ook meer tijd nodig dan dat je krijgt. Die inschatting wordt nog wel eens onderschat en daardoor loopt ons team achter de feiten aan.''

''Het zou handig zijn als de architecten van het begin af aan in hun traject ons konden boeken, zodat wij precies zouden weten waar we aan toe zijn. Nu is dat enigszins zo, maar ik weet van de seniors uit ons team dat ze achter projectleiders aan moeten zitten om te vragen 'komen er nog projecten?'. Dat moet heel erg vanuit hun komen. Een architect denk vaak 'oh ja, er moet ook Discipline X komen, dus dan doen we dat in de twee laatste weken'. Daardoor zitten wij de hele tijd met die pieken van deadlines.''

Ook binnen het team werd een suggestie gedaan om vaker samen te komen en te praten over planningen en het werk dat er ligt:

''For me it would be better if we could have a big meeting in the morning with all the people of the team where the tasks are distributed and explained really clearly. I think that works better than having these private meetings.''

- **Coaching**

Bij de determinant leer- en ontwikkelmogelijkheden geven de teamleden aan dat er genoeg mogelijkheden zijn om bijvoorbeeld cursussen te volgen, maar dat ze ook graag coaching zouden willen van ervarener werknemers (van zowel binnen als buiten het team).

''Wat ik nog zou willen inbouwen in ons systeem is, als het wat rustiger is, dat we ook terugkoppelingen kunnen gaan doen. Wat hebben we nu gedaan en gemaakt? Daar moet je gewoon tijd voor inplannen. Dus een project uit elkaar halen en kijken waarom je deze keuze hebt gemaakt en waarom dit materiaal daar zit. Met het hele team een vergrootglas op een project houden; dat lijkt me heel zinnig.''

''Ik wil heel graag mooie dingen maken, maar ik weet soms ook niet hoe ik dat zou moeten doen. Dan zou ik wel wat meer hulp of gidsing willen.''

Hieronder kan men samenvattend zien wat er globaal is geantwoord op de deelvragen:

	Respondent 1	**Respondent 2**	**Respondent 3**	**Respondent 4**	**Respondent 5**	**Respondent 6**	**Respondent 7**	**Respondent 8**
Samenvattend (deelvragen)								
Ervaren werkdruk	Intensief; Hoge werkdruk, maar geen werkstress.	Wisselend, pieken en dalen;	Wisselend, pieken en dalen; Hoge werkdruk, maar geen werkstress.	Pieken en dalen, maar voor nu is het okee; 'Work is not overload, but some things are overload.'	Pieken en dalen.	Veel werk; Wisselend, pieken en dalen.	Altijd druk, veel werkdruk.	Intensief, uitdagend; Pieken en dalen (of golfbeweging).
Oorzaken	Te weinig capaciteit; Vage verwachtingen; Te weinig coaching en gidsing; Onduidelijke communicatie over planningen en deadlines.	Onervaren team; Projecten die lopen met een onrealistische tijdstermijn.	Te weinig capaciteit; Onduidelijke communicatie over planningen en deadlines.	Te weinig capaciteit; Te weinig communicatie/vergaderingen; Geen constantheid in het team.	Onervaren team; Overlappende projecten.	Onervarenheid van het team; Verassingen in de planning.	Geen constantheid in het team; Overlappende projecten.	Last-minute planningen; Leercurve; Verscheidenheid aan projecten.
Wensen / behoeftes / suggesties	Meer capaciteit; Beter van elkaar weten wat iedereen doet; Duidelijkere verwachtingen; Meer coaching en opleiding; Meer communicatie over planningen en deadlines; Meer laten zien waar het team mee bezig is aan de rest van het bureau.	Meer capaciteit en ervaring; Verbetering in communicatie van projectplanningen .	Verbetering in communicatie van projectplanningen ; Meer meetings.	Verbetering in communicatie; Meetings; Meer ervaring in het team; Constantheid in het team.	Transparante planning; Meer ervaring in het team; Meer integratie in het bureau.	Betrokken worden bij planningen / meer integreren in het bureau; Mentorsysteem; Terugkoppelingen over het werk.	Goele verdeling in het team; Betere vertegenowoordiging van het team binnen het bureau; Integratie van teamplanning in algemene planning.	Verbetering van communicatie tussen architecten en het landschapsteam (bijvoorbeeld over planningen); Meer coaching door ervarener werknemers.

Tabel 5.2: *Samenvatting antwoorden op deelvragen*

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de resultaten verbonden met de probleemstelling. Deze combinatie zal antwoord geven op de hoofdvraag. De resultaten worden daarbij geïnterpreteerd en er wordt gekeken of het doel van het onderzoek is bereikt.

6.1 Doelstelling en hoofdvraag

Uit het vooronderzoek is gebleken dat er binnen Organisatie X een vraagstuk ligt rondom de hoge werkdruk binnen Team X. De doelstelling van dit onderzoek is om de ervaren werkdruk binnen Team X van Organisatie X te verminderen. Met behulp van desk- en fieldresearch is er in kaart gebracht wat de oorzaken zijn van werkdruk, hoe de werkdruk wordt ervaren, welke oplossingen/maatregelen er volgens de theorie zijn en welke wensen en suggesties omtrent werkdruk er zijn binnen Team X.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

''Hoe kan Organisatie X de ervaren werkdruk binnen Team X verminderen?''

6.2 Conclusies deelvragen

- **Wat zijn volgens de theorieën oorzaken van een hoge werkdruk en wat zijn de risicofactoren?**

Werkdruk kan men onderverdelen in twee stadia: gezonde of ongezonde werkdruk. Bij gezonde werkdruk is er een balans tussen de taakeisen en de belastbaarheid van de werknemer. Dit stimuleert en motiveert waardoor prestaties beter zijn en er minder verzuimgedrag optreedt. Bij ongezonde werkdruk is er een (langdurige) disbalans tussen taakeisen en de belastbaarheid. Hierdoor zijn werknemers minder gemotiveerd, worden de prestaties slechter en kan er sprake zijn van verzuimgedrag. Op lange termijn kan ongezonde werkdruk zorgen voor werkstress, wat kan leiden tot gezondheidsklachten.
Oorzaken van een gezonde of ongezonde werkdruk worden onderverdeeld in drie secties: werkinhoud (taakeisen), werkcontext (taakeisen) en regelmogelijkheden.
Bij werkinhoud zijn oorzaken van gezonde of ongezonde werkdruk de hoeveelheid werk, het werktempo, kwaliteitseisen, moeilijkheidsgraad, variatie in het werk en emotionele belasting. Binnen de werkcontext zijn er oorzaken en risicofactoren zoals onduidelijkheid of veranderingen in het werk, taakinterrupties, onzekerheid in de functie, organisatiecultuur en stijl van leidinggeven.
Ook ligt de ervaren werkdruk aan de hoeveelheid autonomie van een werknemer, de functionele steun van collega's en leidinggevenden en de mate van inspraakbevoegdheid. Ten slotte kan werkdruk ontstaan door individuele factoren, zoals werk-privé context en competenties van een werknemer. Dit onderzoek heeft zich echter niet gefocust op oorzaken die zich voordoen in het privéleven van werknemers.

- **Wat zijn volgens de theorie maatregelen die kunnen worden genomen om werkdruk te verminderen?**

Om werkdruk op een succesvolle manier te verminderen kan men meerdere stappen ondernemen. Eerst is het belangrijk om te kijken of werkdruk wordt ervaren op individueel, team- of organisatieniveau. Wanneer er werkdruk wordt ervaren op individueel niveau dan kunnen er trainingen worden gefaciliteerd om bepaalde competenties te verbeteren. Ook coaches zullen individuen ondersteuning bieden waardoor het werk beter, sneller en efficiënter wordt uitgevoerd. Indirect zorgt dit voor een vermindering van de werkdruk.
Bij werkdruk op organisatie- of teamniveau is er veelal sprake van een onderbezetting. Het plannen van personeel is hierbij belangrijk om het werk op te vangen tijdens

normale periodes, maar ook tijdens vakantieperiodes of periodes met piekbelastingen. Daarnaast zorgt een goede communicatie binnen het team ervoor dat werknemers op de hoogte zijn van elkaars werk en elkaar steun kunnen bieden wanneer dit nodig is.

- **Hoe wordt door de architecten de werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?**

Allereerst kan worden geconcludeerd dat de werkdruk niet ontstaat in de werkcontext. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat het werk duidelijk is, er geen drastische veranderingen zijn doorgevoerd binnen Organisatie X die hebben gezorgd voor meer werkdruk en de respondenten ervaren de algehele organisatiecultuur als vriendelijk en prettig. Oorzaken voor de hoge werkdruk kunnen vooral worden gevonden in de regelmogelijkheden en de werkinhoud. Een belangrijke conclusie die kan worden getrokken, is dat Team X niet goed genoeg is geïntegreerd binnen het bureau en nog niet volledig wordt meegenomen in planningen van projecten. Deze oorzaak kan geschaald worden onder de determinant 'functionele steun'.
Een gevolg hiervan is dat er een golfbeweging ontstaat van werkdruk, waardoor de werknemers de werkdruk ervaren met pieken en dalen. Er is geen sprake van een constante gezonde of ongezonde werkdruk. De architecten ervaren een hoge werkdruk, maar of deze werkdruk gezond of ongezond is hangt af van de periode. In paragraaf 1.2.5 van de Situatieschets werd al afgevraagd of er schommelingen zouden zijn in werktijden/werkdruk en dit werd tijdens de interviews bevestigd.

- **Welke wensen en suggesties hebben architecten omtrent het thema werkdruk?**

Waar veel over werd gesproken als verbeterpunt, is meer integratie van Team X in het bureau. Dit om vooral te zorgen dat andere architecten bewust zijn van de werkdruk en dat de architecten beter en eerder mee worden genomen in planningen van projecten. Wanneer het team eerder bewust is van projecten, zal er uiteindelijk een constantere werkdruk ontstaan.
Daarnaast is het gebleken dat er binnen Organisatie X genoeg mogelijkheden zijn om cursussen of opleidingen te volgen, wanneer men hier zelf achteraangaat. Team X bestaat uit veel nieuwe en jonge werknemers waardoor dit team als 'onervaren' bestempeld kan worden. Vooral de jongere mensen missen een coach of mentor waarmee zij kunnen sparren over de projecten die ze draaien of over leerdoelen die zij voor zichzelf hebben. De werknemers gaven hierbij als suggesties om bijvoorbeeld een mentorsysteem in te voeren of om meer ervarenheid binnen het team aan te nemen. Een ervarener persoon kan ook de seniors ontlasten zodat zij vaker deze rol als mentor of coach kunnen vervullen en dat er vaker tijd kan worden vrijgemaakt voor bijvoorbeeld teammeetings. Hierover kan ook geconcludeerd worden dat door de onvoorspelbare planningen er nooit ingespeeld kan worden met personeelsplanning op de ervaren werkdruk.
Een voorzichtige conclusie die niet per sé is benoemd, is dat werkdruk nooit echt een topic is geweest binnen Organisatie X. Tijdens interviews viel het op dat, in ieder geval de architecten, de werkdruk nemen zoals het komt en dat werkdruk iets is waar iedereen zelf mee om gaat. Ook over bijvoorbeeld de leer- en ontwikkelmogelijkheden werd gezegd dat alles mogelijk is, zolang je er zelf achteraangaat. Binnen Organisatie X wordt er veel volwassenheid gevraagd van de werknemers, wat op zich positief kan zijn, maar binnen een onervaren team wat niet brutaal is kan dit betekenen dat bepaalde onderwerpen ondergesneeuwd raken en niet of nauwelijks worden opgepakt.

6.3 Conclusie hoofdvraag

De conclusies die zijn getrokken uit de verschillende deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Organisatie X kan de ervaren werkdruk binnen Team X verminderen door meerdere acties te ondernemen. Alhoewel de algemene indruk van de respondenten over Organisatie X positief is, hebben zij niet het gevoel dat Team X optimaal is geïntegreerd binnen het bureau.
Door snellere communicatie over projectplanningen, het team vanaf het eerste moment te betrekken bij projecten en het werk van Discipline X zichtbaarder te maken, zullen de schommelingen in de werkdruk afnemen en wordt deze constanter.
Daarnaast zal personeelsplanning ervoor zorgen dat werkdrukpieken makkelijker worden opgevangen. Respondenten gaven hierbij ook aan, dat de ervaren teamleden op dit moment geen tijd hebben om een coachende rol aan te nemen. Meer coaching en meer ervaring zal zorgen voor de ontwikkeling van competenties van werknemers, waardoor er efficiënter kan worden gewerkt.
Ten slotte dragen teammeetings bij aan de communicatie binnen het team, waardoor iedereen van elkaar weet hoeveel werk er ligt. Belangrijk is ook om het onderwerp bespreekbaar te maken en dit kan zowel binnen het team als bureau-breed.

7. Discussie

De discussie zorgt voor een kritische terugblik op het onderzoeksproces en op de kwaliteit van het onderzoek. Er worden onverwachte of tegenstrijdige resultaten bediscussieerd en de sterktes en zwaktes worden geïdentificeerd. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan betreffende verbeteringen voor toekomstige onderzoeken.

7.1 Resultaten onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek werd er aangegeven dat door de hoge werkdruk binnen Team X de kwaliteit van projecten niet altijd kon worden gewaarborgd. Deze stelling kwam tijdens de interviews terug, echter kwam wel pas tijdens de interviews naar voren dat de ervaren werkdruk binnen Team X een golfbeweging is met pieken en dalen. Tijdens het voeren van de interviews zaten ze in een fase met minder werk(druk) en er kan vanuit worden gegaan dat dit invloed heeft gehad op de uiteindelijke resultaten. Door deze pieken en dalen is het aan te raden om dit onderzoek te herhalen in meerdere periodes, zodat ieder scenario wordt onderzocht.
Wat ook gesteld kan worden is dat dit onderzoek bruikbaarder is bij organisaties waar structureel sprake is van een ongezonde werkdruk, aangezien de antwoorden tijdens het vooronderzoek en de interviews in zo'n geval meer overeen zullen komen. Toch bleef de kern van dit onderzoek hetzelfde. De informatie was bruikbaar en er kon nog steeds een relevant onderzoek worden gedaan naar hoe de (hoge) werkdruk binnen Team X van Organisatie X kon worden verminderd.

Tijdens het onderzoek zijn er interviews gevoerd met een aantal internationale werknemers. Tijdens deze interviews ontstonden er soms misverstanden rondom bepaalde termen of begrippen (een zogenaamde taalbarrière). Vooral HR-termen waren lastig om over te brengen en de juiste antwoorden bij te krijgen. Vooraf aan de interviews is er, gezien de beperkte tijd van de werknemers (een uur), weinig tijd genomen om begrippen uit te leggen zodat alle vragen konden worden behandeld. Een volgende onderzoeker zou meer tijd in kunnen schieten of van tevoren een begrippenlijst opsturen naar de desbetreffende respondenten. Tijdens de andere interviews waren er geen misverstanden over begrippen en was de gebruikte topiclijst duidelijk en compleet. De resultaten uit de interviews vertoonden veel overeenkomsten en er waren weinig meningen die sterk afweken. Wel werd opgemerkt dat de internationale werknemers minder last hadden van een hoge werkdruk dan de Nederlandse werknemers. Tijdens een volgend onderzoek zou dit een interessante toevoeging of extra afbakening kunnen zijn.

Het Werkdruk model van Wiezer et al. (2012) is voorafgaand aan en gedurende de interviews gebruikt voor de topiclijsten en om de resultaten te analyseren. Van tevoren werd verwacht dat de determinanten duidelijker uit de interviews zouden komen als oorzaken voor de hoge werkdruk. Indirect was dit ook zo, maar het was een illusie dat een respondent aan zou geven dat de werkdruk kwam doordat er bijvoorbeeld te weinig waardering was. Het model is qua opbouw en inhoud volledig en compleet, maar onderzoekers moeten er rekening mee houden dat de determinanten niet zo specifiek als resultaten uit de interviews komen. Nadat de interviews zijn gevoerd moeten de genoemde oorzaken en suggesties nog 'geschaald' worden onder verschillende determinanten.

7.2 Sterktes en zwaktes onderzoek

Na een maand moest het onderwerp worden aangepast van medewerkerstevredenheid naar werkdruk, waardoor het onderzoek in een kortere tijd is doorlopen. Hierdoor was er ook korter de tijd om het vooronderzoek uit te voeren. Een gevolg hiervan was dat het van tevoren niet bekend was dat de werkdruk als een golfbeweging wordt ervaren. Wanneer er meer tijd zou zijn voor vooronderzoek, was dit eerder bekend geworden en kon hier gedurende het onderzoek meer op worden ingespeeld.
Een ander gevolg van de kortere periode die voor het onderzoek beschikbaar was, is dat het onderzoek binnen één team van Organisatie X heeft plaatsgevonden. Natuurlijk kwam het vraagstuk specifiek naar voren binnen Team X, maar wanneer er meer tijd was geweest dan had de rest van het bureau ook meegenomen kunnen worden. Dat het onderzoek zich heeft gefocust op een specifiek team was zowel een sterkte als een beperking. Het is een sterkte omdat iedere mening uit het team is meegenomen en er geen sprake was van een steekproef. Een beperking is echter dat er geen beeld is gevormd van hoe de werkdruk Organisatie X-breed wordt ervaren. In de toekomst zou het zeker een toevoeging zijn om eenzelfde onderzoek te doen en te kijken hoe de werkdruk door het hele bureau wordt ervaren.
Er kan positief worden teruggekeken op de koppeling tussen de theorie en de praktijk. De resultaten van de deskresearch zijn gebruikt om de interviewvragen op te stellen, waardoor er een duidelijke connectie was tussen de desk- en fieldresearch. Deze koppeling werd versterkt doordat de resultaten uit de interviews voor een groot deel overeenkwamen met de theorie. Dit heeft gezorgd voor een hoge betrouwbaarheid.

7.3 Reflectie onderzoeksmethoden

Tijdens het vooronderzoek zijn er een aantal interviews gevoerd met werknemers waaruit het vraagstuk rondom de werkdruk binnen Team X vloeide. Daarna zijn er verslagen van exitgesprekken met architecten geanalyseerd die het vraagstuk hebben versterkt. Vervolgens zijn de belangrijkste definities opgesteld en is er gezocht naar betrouwbare en relevante theorieën.
Tijdens het opstellen van de methode is ervoor gekozen om voor de resultaten alleen diepte-interviews te houden. De onderzoeker wilde werkdruk niet op een cijfermatige manier benaderen, waardoor een enquête afviel. Daarnaast was de onderzoeker bang dat er tijdens een focusgroep sociaal wenselijk gedrag zou optreden, waardoor deze methode ook afviel. Er zijn weloverwogen keuzes gemaakt tijdens de vormgeving van de methode, alleen is het niet te bewijzen of deze methode het meest geschikt is geweest voor dit onderzoek. Wellicht had een focusgroep bij kunnen dragen als brainstormsessie waarbij alle teamleden konden nadenken en sparren over oplossingen en maatregelen om de werkdruk te verminderen. Daarnaast had een enquête overzichtelijk kunnen weergeven hoe hoog de werkdruk op een specifiek moment wordt ervaren (bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot 10). Voor een onderzoek naar de werkdruk Organisatie X-breed kan een enquête zeker een toevoeging zijn, gezien de hoeveelheid respondenten.

Door de verloren tijd aan het begin van de periode heeft het onderzoek op sommige momenten rommelig en gehaast gevoeld. Een les die de onderzoeker meeneemt voor in de toekomst is om vanaf de start van het onderzoek een kritische houding te hebben ten opzichte van het vraagstuk en de opdrachtgever. Hierdoor ontstaat minder snel het risico dat het onderwerp moet worden veranderd en is er meer tijd om het onderzoek uit te voeren.

8. Aanbevelingen

Hoofdstuk 8 wordt gebruikt om de aanbevelingen toe te lichten. De aanbevelingen vloeien voort uit de conclusies en zullen ervoor zorgen dat de werkdruk binnen Team X van Organisatie X wordt verminderd.

- **Integratie van Team X binnen het bureau**

Door Team X meer te integreren binnen het bureau zijn er verschillende factoren die kunnen zorgen voor een vermindering van de werkdruk binnen Team X.
Allereerst is het belangrijk dat projectleiders het Discipline X niet 'vergeten' tijdens het maken van projectplanningen en moeten architecten, bij projecten waar ook Discipline X en stedenbouw bij in zit, er vanaf moment één bijzitten. Hierdoor weet het team welke projecten eraan komen en kunnen zij hierop anticiperen. De planningen worden gemaakt door het team van 'Planning & Bezetting' en voor de integratie zou het mooi zijn wanneer hier een senior architect bij komt te zitten. De planningen van de architecten zijn veelal anders dan de planningen van architecten, waardoor een architect binnen Planning & Bezetting een toegevoegde waarde zal zijn.
Daarnaast is er iedere maand de zogenaamde Bijeenkomst waarbij er vaak door een persoon binnen of buiten Organisatie X een lezing of presentatie wordt gegeven. Om meer te integreren zullen leden uit Team X deze lezing in september verzorgen. Tijdens de Bijeenkomst is het dan de bedoeling dat de rest van het bureau kennis maakt met de projecten waaraan Team X op dat moment werkt.

Om deze integratie te bereiken moet er geschoven worden in functies, teamleden, planningen en verantwoordelijkheden. HR heeft hier als taak om de urgentie van deze aanbeveling voor te leggen bij de directie en de leden van Planning & Bezetting. Om deze integratie uiteindelijk te realiseren wordt er geadviseerd om het proces met behulp van de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) te voltooien. Het plannen (P) van deze integratie wordt gedaan in hoofdstukken 8 en 9 van dit onderzoek. Vervolgens zal vanaf september de integratie van start gaan en wordt dit proces begin 2020 geëvalueerd. Ten slotte zal deze evaluatie het grondbeginsel zijn voor het verdere verloop van de integratie in 2020 en de verdere toekomst. Tijdens dit proces is een hechte samenwerking tussen HR, directie, Team X en Planning & Bezetting noodzakelijk.

- **Focussen op personeelsplanning**

Wanneer de projecten eerder worden gecommuniceerd en planningen van tevoren duidelijk zijn voor het team, kan er ook worden gefocust op personeelsplanning. ''Wanneer hebben we wie nodig en voor hoe lang?'' Tijdens de interviews werd al aangegeven dat het lastig is om van tevoren in te plannen hoeveel mankracht er nodig is voor bepaalde periodes, omdat de projecten daarvoor te kort dag worden ingepland. Wanneer de projecten eerder bekend zijn kan er worden nagedacht over het wel of niet aannemen van (tijdelijk) personeel (denk aan vaste werknemers, stagiair(e)s en/of freelancers). Met behulp van het plannen van personeel zullen de pieken in de werkdruk minder worden en wordt de werkdruk over het algemeen constanter.

- **Wekelijkse teammeetings**

Ook binnen het team zijn er aanbevelingen die zullen zorgen voor een vermindering van de werkdruk. Wekelijkse teammeetings zorgen ervoor dat de werknemers van elkaar weten waar zij mee bezig zijn, waar iedereen tegenaan loopt en kan er een update gegeven worden over mogelijke projecten die eraan komen. Ook kan er tijdens deze meetings gekeken worden naar hoe iedere werknemer individueel in het werk zit. Redt iedereen het qua hoeveelheid werk of niet? Zijn er teamleden die hulp nodig hebben? Enzovoort. Ook kan hier een middenweg worden gezocht in de autonomie van de werknemer en de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en Organisatie X zelf. Wanneer een werknemer ergens mee zit kan diegene dat tijdens zo'n meeting aangeven.

Werknemers moeten er nog steeds zelf mee komen, maar de drempel om wat te zeggen wordt hierdoor lager.
In de interviews werd al aangegeven dat Team X een eigen planning hanteert voor de projecten die zij hebben liggen. Ook deze planning kan worden meegenomen tijdens de meeting. Wanneer iedereen van elkaar waar iedereen mee bezig is, is het makkelijker om bij te springen of taken over te nemen. Hierbij kan worden gedacht aan de Taaktuner die is besproken in Hoofdstuk 3.6 (best practice). Het taaktunen biedt overzicht in de beschikbare tijd en herhalende en eenmalige taken. Dit wordt ingevoerd in een dashboard waarin werknemers kunnen zien wat de werkvoorraad is, of er werkdrukpieken en -dalen aan zitten te komen en of er ruimte is voor onverwachtse werkzaamheden. Met deze gegevens kan Team X hard maken hoeveel tijd zij vrij hebben en of het team ruimte en mankracht heeft voor bepaalde projecten. Daarnaast zal de personeelsplanning bijdragen aan het beter en eerder inplannen van werk en mankracht.

- **Invoeren van een coaching-/mentorsysteem**

Meerdere teamleden gaven aan dat het nuttig zou zijn om een coach te hebben waarmee ze kunnen sparren over het werk dat ze hebben gemaakt of over andere zaken die kunnen bijdragen aan het beter worden in het vak. De seniors binnen het team zouden deze rol van mentor kunnen vervullen, alleen hebben zij op dit moment te weinig tijd om deze rol daadwerkelijk op te pakken. Dit zou natuurlijk kunnen veranderen wanneer alle bovenstaande aanbevelingen worden doorgevoerd en er meer ademruimte komt binnen het team. Daarnaast zou er ook buiten het team gekeken kunnen worden naar ervaren werknemers die de 'onervaren' architecten kunnen begeleiden.
Een coach op zich zal er niet voor zorgen dat de werkdruk direct verminderd. Zo iemand kan er echter wel ervoor zorgen dat de architecten beter worden in het vak, efficiënter om kunnen gaan met bepaalde werkzaamheden en kunnen zij fungeren als vraagbaak. Dit zal bijdragen aan de kwaliteiten en de ervaring van de werknemers waardoor er sneller en efficiënter zal worden gewerkt.

- **Werkdruk bespreekbaar maken**

De laatste aanbeveling is het bespreekbaar maken van werkdruk. Organisatie X heeft een open cultuur en wanneer werknemers ergens mee zitten kunnen ze terecht bij verschillende personen. Echter, tijdens de interviews is ook opgemerkt dat werkdruk niet zozeer een topic is binnen Organisatie X. Werknemers nemen het zoals het is en het wordt als 'normaal' gezien. 2019 is het jaar van 'Health' binnen Organisatie X en het zou zonde zijn als alleen eetgewoontes hierin worden meegenomen en niet onderwerpen zoals werkdruk en werkstress. Door aandacht te besteden aan werkdruk en het onderwerp bespreekbaar te maken kan er worden nagedacht over oplossingen en kan in de toekomst werkstress en/of gezondheidsklachten worden voorkomen. Een belangrijke rol wordt hierbij ingenomen door de coaches en mentoren die dit onderwerp meer naar voren zullen brengen. Een statische gesprekscyclus is hierbij niet iets wat past binnen de cultuur van Organisatie X. Bij een passende cyclus zullen werknemers gedurende een jaar blijven leren, zich blijven ontwikkelen en moeten Organisatie X en de werknemers eigenaarschap nemen over wanneer zij het nodig vinden om gesprekken te voeren over werkdruk. Tijdens de jaarlijkse Result & Development-gesprekken in december (het enige vaste moment) zal de HR-manager dit onderwerp ook op de topiclijst zetten en terug laten komen tijdens deze gesprekken. Uiteindelijk ontstaat hierdoor een 'gesprekscylcus' over werkdruk die wendbaar is en waarbij er een balans is tussen verantwoordelijkheden van het bureau en van de werknemers.

9. Implementatieplan

Het implementatieplan biedt een overzicht in de hoe, wanneer en door wie de aanbevelingen worden doorgevoerd. Ook worden de kosten weergegeven en wordt er een communicatieplan opgesteld.

Stap 1: Integratie van Team X	**Datum**	**Wie**	**Doel**
1. Start van implementatie aanbevelingen.	Week 36 (02-09-2019)	HR Directie	HR overlegt met de directie om een start te kunnen maken met de implementatie.
2. Voorstel doen (d.m.v. een presentatie) om architecten meer betrekken bij het maken van projectplanningen en tijdens de eerste fases van projecten.	Week 37 (09-09-2019)	HR Directie Planning & Bezetting Projectleiders	Stakeholders komen bijeen om te overleggen waarom het belangrijk is om een Architect X te betrekken bij het maken van projectplanningen.
3. Aanstelling van nieuw teamlid Planning & Bezetting.	Week 38 (16-09-2019)	HR Directie Planning & Bezetting Projectleiders Senior Architect X	Stakeholders overleggen wie de nieuwe positie zal bezetten en doen aanstelling.
4. Presentatie Team X tijdens de maandelijkse Bijeenkomst.	September 2019: Datum nog onbekend	Senior Architect X Junior Architect X	Andere architecten kennis laten maken met het werk van de architecten.
• **Kosten**	**1.** €22 (uurloon HR-manager) + €37 (gem. uurloon directie) x 2 uur (geschatte duur van het overleg) = **€118,-** **2.** €22 (uurloon HR-manager) + €37 (gem. uurloon directie) + €30 (x4 teamleden van P&B) + €30 (gem. uurloon projectleider) x 2 uur (geschatte duur van het overleg) = **€418,-** **3.** €22 (uurloon HR-manager) + €37 (gem. uurloon directie) + €30 (x4 teamleden van P&B) + €30 (gem. uurloon projectleider) + €29 (gem. uurloon seniors) x 2 uur (geschatte duur van het overleg) = **€476,-** **4.** €29 (gem. uurloon seniors) + €17 (gem. uurloon juniors) = **€46,-** • **Totaal:** €118 + €418 + €476 + €46 = **€1.058,-** Bedrag kan uiteindelijk anders uitvallen; hangt af van het aantal aanwezige teamleden per stakeholder.		
Stap 2: Focus op personeelsplanning	**Datum**	**Wie**	**Doel**
Tweewekelijkse meetings inplannen voor personeelsplanning.	Vanaf Week 40 (30-09-2019)	HR Senior Architect X	Stakeholders komen om de twee weken bij elkaar om te overleggen waar bezettingsbehoeftes liggen en of er werkdrukpieken aan zitten te komen.
• **Kosten**	€22 (uurloon HR-manager) + €29 (gem. uurloon seniors) x 6 (aantal meetings tot eind 2019) = €51 x 6 = **€306,-** Bedrag kan uiteindelijk anders uitvallen; hangt af van het aantal aanwezige teamleden per stakeholder.		

Stap 3: Wekelijkse teammeetings	**Datum**	**Wie**	**Doel**
Wekelijkse meetings inplannen binnen Team X.	Vanaf Week 36 (02-09-2019)	Team X	Team X komt wekelijks een uur bij elkaar om werkdruk/projecten/planning te overleggen.
• **Kosten**	€58 (2x gem. uurloon seniors) + €85 (5x gem. uurloon juniors) x 16 (aantal meetings tot eind 2019) = **€2.288,-**		
Stap 4: Invoeren van coaching-/mentorsysteem	**Datum**	**Wie**	**Doel**
1. Inventarisatie van mogelijkheden rondom coaching-/mentorsysteem.	Week 42 (14-10-2019)	HR	Inventarisatie maken wat de mogelijkheden zijn rondom een coaching systeem (intern mogelijk of extern?).
2. Voorstel voorleggen bij de directie	Week 44 (28-10-2019)	HR Directie	Mogelijkheden rondom coaching systeem voorleggen bij de directie.
3. Aanwijzen en/of aannemen van coaches.	Week 46 (11-11-2019)	HR Senior Architect X	Werving & selectieproces van coaches.
• **Kosten**	**1.** €22 (gem. uurloon HR-manager) x 4 (aantal uur) = **€88,-** **2.** €22 (uurloon HR-manager) + €37 (gem. uurloon directie) x 2 uur (geschatte duur van het overleg) = **€118,-** **3.** €22 (uurloon HR-manager) + €29 (gem. uurloon seniors) x 5 (geschatte aantal uren) = **€255,-** • **Totaal:** €88 + €118 + €255 = **€461,-** Wanneer er een externe coach wordt aangenomen komen hiervan ook kosten bij. Echter worden deze kosten in dit implementatieplan nog niet meegenomen.		
Stap 5: Bespreekbaar maken van werkdruk	**Datum**	**Wie**	**Doel**
1. Bewustzijn rondom werkdruk vergroten tijdens maandelijkse Bijeenkomst.	Oktober 2019 (precieze datum nog onbekend)	HR	Door middel van een workshop wordt het onderwerp geïntroduceerd en het bewustzijn vergroot.
2. Bewustzijn rondom werkdruk vergroten door flyers op te hangen en berichten te plaatsen op het intranet van Organisatie X.	Start: 07-10-2019 Einde: 20-12-2019	HR Marketing Team X	Door middel van flyers en berichten op intranet wordt het bewustzijn vergroot. Werknemers kunnen ideeën en behoeftes kenbaar maken aan HR of hun coaches.
3. Werkdruk meenemen in Result & Development-gesprekken.	December 2019	HR Team X	Werkdruk wordt als gespreksonderwerp toegevoegd tijdens de jaarlijkse Result & Development-gesprekken. Werknemers kunnen hier ideeën en behoeftes kenbaar maken.
• **Kosten**	**1.** **€22** (gem. uurloon HR-manager) **2.** €22 (gem. uurloon HR-manager) + €22 (gem. uurloon marketingmanager) + €58 (2x gem. uurloon seniors) + €85 (5x gem. uurloon juniors) x 22 (11 weken x 2 uur per week) = **€4.114,-** **3.** €154 (7x gem. uurloon HR-manager) + €58 (2x gem. uurloon seniors) + €85 (5x gem. uurloon juniors) = **€297,-** • **Totaal:** €22 + €4.114 + €297 = **€4.433,-**		

Stap 6: Evaluatie van implementatie	**Datum**	**Wie**	**Doel**
Implementatie evalueren; wat is er goed gegaan, wat niet, wat wordt er meegenomen in 2020 en kan het plan bureaubreed getrokken worden?	Januari 2020	HR Directie Senior Architect X	Evaluatie van het implementatieplan waarmee in september 2019 van start is gegaan.
• **Kosten**	€22 (gem. uurloon HR-manager) + €37 (gem. uurloon directie) + €29 (gem. uurloon seniors) x 2 uur (geschatte duur van evaluatie) = **€176,-**		
Totale kosten implementatieplan	€1.058 (stap 1) + €306 (stap 2) + €2.288 (stap 3) + €461 (stap 4) + €4.433 (stap 5) + €176 (stap 6) = **€8.722,-**		

Tabel 9.1: *Overzicht implementatieplan*

Literatuurlijst

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., De Goede, M. (2013) *Basisboek Kwalitatief onderzoek.* (3e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

BNA (2017) *Architectenbureaus zetten in op duurzaamheid.* Opgevraagd op 18-03-2019 van https://www.bna.nl/architectenbureaus-zetten-in-op-duurzaamheid/

BNA (2018) *Private sector aanjager groei architectenbranche.* Opgevraagd op 18-03-2019 van https://www.bna.nl/private-sector-aanjager-groei-architectenbranche/

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige.* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

Christis, J. (1999) *Psychische stress, werkstress en werkdruk.* Opgevraagd op 09-04-2019 van http://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=586

Compernolle, T. (2006) *Stress. Vriend & vijand.* Tielt: Uitgeverij Lannoo nv

Inspectie SZW (2016) *Wat is werkdruk?* Opgevraagd op 02-04-2019 van https://www.inspectieszw.nl/binaries/inspectieszw/documenten/brochures/2016/06/15/wat-is-werkdruk/Flyer-Wat-is-werkdruk.pdf

Managementmodellensite.nl (z.d.) *DESTEP.* Opgevraagd op 18-03-2019 van https://managementmodellensite.nl/destep/

Marcus, J. & Van Dam, N. (2015) *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Houten: Noordhoff Uitgevers

Organisatie X Campus (2019) *Human resources.* Opgevraagd op 19-02-2019 van https://campus.Organisatie X.nl/umbraco/3-ondersteunende-processen/32-human-resources/

Organisatie X Campus (2019) *Organisatie en projectstructuur.* Opgevraagd op 18-02-2019 van https://campus.Organisatie X.nl/umbraco/1-algemeen/16-organisatie-en-projectstructuur/

Organisatie X Campus (z.d.) *Profiel, visie en missie.* Opgevraagd op 18-02-2019 van https://campus.Organisatie X.nl/umbraco/1-algemeen/13-profiel-visie-en-missie/

Mohajan, H. (2012) *The occupational stress and risk of it among the employees.* Opgevraagd op 09-04-2019 van https://mpra.ub.uni-muenchen.de/50860/1/MPRA_paper_50860.pdf

Pennock, H., Van den Bent, A., Van der Wal, A., & Van Meerveld, A. (2015). *5 sterrenaanpak voor gezonde werkdruk.* (1e druk). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

Rabobank (z.d.) *Architectenbureaus.* Opgevraagd op 18-03-2019 van https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/architectenbureaus/

Rijksoverheid (2007) *De Arbeidstijdenwet.* Opgevraagd op 28-03-2019 van https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/regels-voor-werktijden

Shah, S.S.H. (2011) *Workload and Performance of Employees.* Opgevraagd op 08-04-2019 van https://journal-archieves8.webs.com/256-267.pdf

Schaufeli, W. (2000) *Werkstress: een veelkoppig monster.* Opgevraagd op 09-04-2019 van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/140.pdf

Smulders, P., & Houtman, I. *Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema.* Opgevraagd op 02-04-2019 van https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/view/26488/23929

Straathof, W. (z.d.) *Maastricht pakt werkdruk bij de bron aan.* Opgevraagd op 09-04-2019 van http://www.maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20(1).pdf

TNO (2019, 31 januari) *Arbobalans 2018: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland.* Opgevraagd op 19-03-2019 van https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100596&att_Id=4911

Wiezer, N., Schelvis, R., Van Zwieten, M., Kraan, K., Van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J.H., & Bakhuys Roozeboom, M. (2012, 19 december) *Rapport Werkdruk.* Opgevraagd op 02-04-2019 van https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

Verhoeven, N. (2014) *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Voion (z.d.) *Wat is werkdruk en wat is werkstress?* Opgevraagd op 01-04-2019 van https://www.voion.nl/programmalijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/werkdruk-en-werkstress1/werkdruk-en-werkstress/wat-is-werkdruk-en-wat-is-werkstress

7smodel.nl (z.d.) *Algemene uitleg over het 7s-model.* Opgevraagd op 15-03-2019 van http://7smodel.nl/

Bijlage 1: Topiclijst interviews

Werkcontext

- In hoeverre vind je het werk dat je opgedragen krijgt **duidelijk of onduidelijk**?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren wanneer dit onduidelijk is?*
- Zijn er veel **veranderingen** geweest binnen je takenpakket? Zo ja, wat vind je hiervan?
- Wat vind je van de **verantwoordelijkheden en gestelde verwachtingen** binnen jouw werk? Hoe ga je hiermee om en *wat kan eventueel beter?*
- Zijn er **organisatieveranderingen** geweest die hebben gezorgd voor onzekerheid in jouw functie bij Organisatie X?
- Wat vind je van de **organisatiecultuur**?
- *Wat mis je binnen de organisatiecultuur?*
- Hoe ervaar je de **stijl van leidinggeven** binnen Organisatie X?
- *Wat zou je anders willen zien in de stijl van leidinggeven?*

Regelmogelijkheden

- Hoe ervaar je de **autonomie** in je werk?
- *Wat kan beter als het gaat om autonomie?*
- Hoe ervaar je de **steun** van collega's en leidinggevenden?
- *Wat kan beter als het gaat om steun van collega's en leidinggevenden?*
- In hoeverre draag je **zelfverantwoordelijkheid** voor je projecten? In hoeverre worden eigen concepten en ideeën in een project opgenomen?
- Zijn er naar jouw idee genoeg **leer- en ontwikkelmogelijkheden**?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren als het gaat om leer- en ontwikkelmogelijkheden?*
- Hoe wordt er **waardering** geuit en wat vind je hiervan?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren als het gaat om het uiten van waardering?*

Werkinhoud

- Vind je de **hoeveelheid werk** dat er ligt veel of weinig? Hoe ervaar jij dit en hoe wordt dit ervaren binnen je team?
- *Wat zou je Organisatie X hierin adviseren?*
- Wat vind je van het **werktempo** waarin wordt gewerkt?
- *Wat zou je Organisatie X hierin adviseren?*
- Wat vind je van de **kwaliteitseisen** die worden gevraagd?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren omtrent de kwaliteitseisen van projecten?*
- Hoe ervaar je de **moeilijkheidsgraad en complexiteit** van je functie?
- In hoeverre word je **emotioneel belast** door je werk?
- Biedt het werk genoeg **variatie**?
- Hoe is de verhouding tussen het **aantal teamleden** en de hoeveelheid werk dat er ligt? Heb je het gevoel dat er genoeg teamleden zijn voor het werk dat er ligt?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren omtrent de grootte van Team X en de hoeveelheid werk?*
- Hoe worden projecten voor Team X ingepland en hoe ervaar je deze **planning**?
- *Wat zou je Organisatie X adviseren als het gaat om het inplannen van werk?*
- Heb je het gevoel dat er sprake is van een **hoge werkdruk**?
- Zo ja, wat zijn de oorzaken van deze hoge werkdruk?
- *Wat voor oplossingen zou je aandragen om deze hoge werkdruk te verminderen?*

Werkstress

- Welke zaken belasten je in het werk? Van welke zaken krijg je stress of zou je stress kunnen krijgen?
- Is er sprake van werkstress of zijn er risico's op werkstress voor in de toekomst? Hoe ervaar je dit?

Deelvragen

- Hoe ervaar jij de werkdruk en wat zijn de oorzaken voor de hoge werkdruk?
- Welke wensen, behoeftes en/of suggesties heb je ten aanzien van beleid of oplossingen omtrent de werkdruk binnen Team X?

Bijlage 2: Topiclijst interviews (Engels)

Werkcontext

- To what extent do you think your work is **clear or unclear**?
- *When it is unclear; what would be your recommendations to Organisatie X to make the work clearer?*
- Have there been many **changes** in you work/tasks? If yes, what do you think of this?
- What do you think about your **responsibilities and set expectations** within the work you do?
- *How do you cope with these expectations and what could be done better?*
- Have there been **organizational changes** that caused uncertainty within your job?
- What do you think about the **organizational culture**?
- *What do you miss within the Organisatie X-culture?*
- What experiences do you have with the **management style** within Organisatie X?
- *What would you like to see differently?*

Regelmogelijkheden

- What do you think of the amount of **autonomy** within the work you do?
- *What are some improvements that you would suggest?*
- Is there enough **support** from colleagues, executives, managers and/or seniors?
- *If not, what exactly do you miss?*
- To what extent are you being held **responsible** for the projects you work on? To what extent are your ideas and concepts being implemented in the projects?
- Do you think that there are enough **learning and development possibilities** within Organisatie X?
- *What would you advise Organisatie X about learning and development possibilities?*
- Do you feel that there is enough **appreciation** for the work you do?
- *If no, how can this be improved?*

Werkinhoud

- What do you think of the **amount of work**? What is your experience and what are the experiences within your team?
- *What would be your advice for Organisatie X?*
- What do you think about the **work pace**?
- *What could be improved?*
- What are the **quality requirements**, and do you think that these are reasonable?
- What is your experience with the **complexity and difficulty level** of your job?
- Do you feel like that you are **emotionally burdened** by the job you do?
- Does your work offer enough **variety**?
- Are there **enough team members** for the amount of work within the landscape team?
- *Are there any improvements Organisatie X can make to make sure that amount of work will not be too much for the landscape team?*
- How are projects being **planned** and what do you think about this planning?
- *What could be improved about this (way of) planning?*
- Do you feel like that there is a **heavy workload**?
- If yes, what causes this heavy workload?
- *What solutions would you recommend for reducing this heavy workload?*

Werkstress

- Are there any causes for work stress? What causes stress or what could cause stress within your work in the near future?
- Do you feel like there is stress within the landscape team or are there any risks of stress? How do you feel about this?

Deelvragen

- How do you feel about the workload within the work you do and what are the causes for the heavy workload within the landscape team?
- What wishes, needs or suggestions do you have regarding solutions or improvements for the workload within the landscape team?

Bijlage 3: Analyseschema

- *Niet volledig bijgevoegd in verband met de anonimiteit van de respondenten.*

Samenvattend (deelvragen)								
Ervaren werkdruk	Intensief; Hoge werkdruk, maar geen werkstress.	Wisselend, pieken en dalen;	Wisselend, pieken en dalen; Hoge werkdruk, maar geen werkstress.	Pieken en dalen, maar voor nu is het okee; 'Work is not overload, but some things are overload.'	Pieken en dalen.	Veel werk; Wisselend, pieken en dalen.	Altijd druk, veel werkdruk.	Intensief, uitdagend; Pieken en dalen (of golfbeweging).
Oorzaken	Te weinig capaciteit; Vage verwachtingen; Te weinig coaching en gidsing; Onduidelijke communicatie over planningen en deadlines.	Onervaren team; Projecten die lopen met een onrealistische tijdstermijn.	Te weinig capaciteit; Onduidelijke communicatie over planningen en deadlines.	Te weinig capaciteit; Te weinig communicatie/vergaderingen; Geen constantheid in het team.	Onervaren team; Overlappende projecten.	Onervarenheid van het team; Verassingen in de planning.	Geen constantheid in het team; Overlappende projecten.	Last-minute planningen; Leercurve; Verscheidenheid aan projecten.
Wensen / behoeftes / suggesties	Meer capaciteit; Beter van elkaar weten wat iedereen doet; Duidelijkere verwachtingen; Meer coaching en opleiding; Meer communicatie over planningen en deadlines; Meer laten zien waar het team mee bezig is aan de rest van het bureau.	Meer capaciteit en ervaring; Verbetering in communicatie van projectplanningen.	Verbetering in communicatie van projectplanningen; Meer meetings.	Verbetering in communicatie; Meetings; Meer ervaring in het team; Constantheid in het team.	Transparante planning; Meer ervaring in het team; Meer integratie in het bureau.	Betrokken worden bij planningen / meer integreren in het bureau; Mentorsysteem; Terugkoppelingen over het werk.	Goeie verdeling in het team; Betere vertegenwoordiging van het team binnen het bureau; Integratie van teamplanning in algemene planning.	Verbetering van communicatie tussen architecten en het landschapsteam (bijvoorbeeld over planningen); Meer coaching door ervarener werknemers.