



Masterscriptie

Een onderzoek naar de beleving van werkdruk
bij technische professionals



Ricardo van den Akker | 357134

Erasmus Universiteit Rotterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration. Master Arbeid, Organisatie en Management

Eerste lezer: dr. L. den Dulk

Tweede lezer: Prof. dr. A.J. Steijn.

November 2015

“Een man die het heel druk heeft, verandert zelden van mening.”

Friedrich Nietzsche
Dichter en Filosoof
1844-1900

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, geschreven ter afronding van mijn masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het onderzoek is gedaan in opdracht van Antea Group en met behulp van het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard.

Hoewel het eindrapport door praktische redenen iets later klaar is dan gehoopt ben ik tevreden met het eindresultaat. De vele uren werk die erin gestoken zijn hebben uiteindelijk geleid tot het afronden van mijn studie. Ik heb dit echter niet alleen kunnen doen, daarom wil ik deze ruimte graag gebruiken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst mijn collega's van Antea Group: Doreth, Anuschka, Marieke, Paula, Ester, Enneke en Barbara en iedereen die ik onverhoopt nog vergeet te melden. Bedankt voor de leuke tijd, de gezelligheid, de stageplaats, het sparren en de leerzame dingen die ik mee heb mogen maken. Mede dankzij jullie heb ik het heel erg naar mijn zin gehad en heb ik uiteindelijk alle informatie kunnen verzamelen die ik nodig had.

Verder wil ik graag de mensen bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard bedanken, met name Marc Advocaat. Bedankt voor de inzet en inspanning zodat ik op korte termijn ook bij uw organisatie informatie kon verzamelen voor het onderzoek.

Daarnaast wil ik graag mijn dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleidster, dr. Laura den Dulk. Bedankt voor de input en adviezen. Hoewel we het niet altijd met elkaar eens waren heb ik ook van de discussies veel geleerd en hebben uw tips er uiteindelijk voor gezorgd dat ik kon afstuderen.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn tweede lezer, prof. Bram Steijn, voor zijn snelle reactie, kritische blik en benodigde tips om mijn scriptie uiteindelijk helemaal af te ronden.

Uiteraard ook een bedankje aan alle respondenten van het onderzoek. Zonder u had ik het onderzoek helemaal niet kunnen doen. Dank voor de input en de eerlijke antwoorden. Dat was zeer prettig om mee te maken.

Tot slot wil ik ook mijn ouders, vriendin en vrienden bedanken. Bedankt voor de motivatie wanneer het moest en de ontspanning wanneer het kon!

Dan rest mij niets anders dan u, de lezer, veel plezier te wensen bij het lezen van mijn masterscriptie.

Ricardo van den Akker

2 november 2015

Samenvatting

Werkdruk is een actueel thema in veel organisaties in zowel de publieke als de private sector. De afgelopen jaren is de totale werkdruk in Nederland toegenomen. Momenteel vindt 37 procent van de medewerkers in Nederland de dagelijks werkdruk 'te hoog' of 'veel te hoog' (Effectory, 2015). Werkdruk kan negatieve effecten hebben op de prestaties van medewerkers en op de lange termijn leiden tot verzuim of burn-out.

In dit onderzoek is het interessant om te zien wat de invloed van PSM is op de beleving van de werkdruk in zowel de publieke als de private sector, daarom wordt er een vergelijking gemaakt tussen een private organisatie (Antea Group) en een publieke organisatie (hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard).

Uit tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers is gebleken dat de werknemers van Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard een hoge werkdruk ervaren. Bij beide organisaties is een specifiek soort personen werkzaam, het gaat hier namelijk om mensen met een technische achtergrond, zogenaamde technische professionals. Beide organisaties wilden graag weten wat zij aan de ervaren werkdruk konden doen. Naar aanleiding daarvan is de volgende hoofdvraag centraal komen te staan in het onderzoek:

“Hoe wordt de werkdruk ervaren door technische professionals van het hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group en welke factoren zijn hierop van invloed?”

Deze hoofdvraag is opgeknipt in een aantal deelvragen:

- Hoe wordt de werkdruk bij Antea Group en het hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard ervaren door technische professionals?
- Wat is de invloed van PSM en de manier van werken op de ervaren werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group?
- Welke aanbevelingen zijn er te geven om de werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group aan te pakken?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er dus gebruik gemaakt van twee casestudies. Elke organisaties vormt dus haar eigen case study. Binnen deze casestudies is gekozen voor semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn afgenomen bij zowel medewerkers als bij managers in de desbetreffende organisaties. Hen is onder andere gevraagd naar hun ervaren werkdruk en welke mogelijke factoren daarbij een rol konden spelen.

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat de ervaren werkdruk bij de technische professionals van Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard over het algemeen hoog is. Dat kan verklaard worden door de balans van job demands en job resources. Factoren die daarbij de meeste invloed lijken te hebben zijn de sturing op resultaten, de vrijheid en verantwoordelijkheid die dat met zich mee brengt, de gebrekkige steun van de leidinggevende en het feit dat medewerkers aan meerdere projecten tegelijkertijd moeten werken. De ervaren werkdruk kan nog verminderd worden als mensen gemotiveerd zijn door de inhoud van het werk. Mensen vinden het niet erg om hard te moeten werken als ze hun werk leuk vinden.

Uit deze conclusies zijn een viertal aanbevelingen voortgevloeid:

Aanbeveling 1: Zorg dat het contact tussen de teammanager en de medewerker versterkt wordt.

Aanbeveling 2: Let op duidelijke communicatie over het boeken van algemene uren en de werkvoorraad.

Aanbeveling 3: Zorg ervoor dat uw professionals hun werk optimaal kunnen doen. Probeer hen goed te faciliteren bij bijvoorbeeld het thuiswerken.

Aanbeveling 4: Zorg dat uw medewerkers gemotiveerd blijven door waardering te uiten en hen te belonen na een goede prestatie in een drukke periode.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| Samenvatting..... | 5 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling..... | 9 |
| 1.1. Aanleiding..... | 9 |
| 1.2. Cases..... | 10 |
| 1.3. Probleemstelling..... | 11 |
| 1.4. Relevantie van het onderzoek..... | 12 |
| 1.5. Leeswijzer | 14 |
| Hoofdstuk 2: Werkdruk; een balans tussen job demands en job resources?..... | 15 |
| 2.1. Publiek vs. Privaat..... | 15 |
| 2.2. Kenniswerk | 16 |
| 2.3. Het model van Karasek..... | 17 |
| 2.4. Het Job Demands-Resources(JDR) model | 20 |
| 2.5. Het TNO model..... | 20 |
| 2.6. Stressmodellen, motivatie en de rol van PSM | 22 |
| 2.7. Conceptueel model | 26 |
| Hoofdstuk 3: Werkwijze in het onderzoek..... | 29 |
| 3.1. Kwalitatief onderzoek..... | 29 |
| 3.2. Semigestructureerde interviews | 30 |
| 3.3. Coderen | 30 |
| 3.4. Selectie respondenten..... | 30 |
| 3.5. Betrouwbaarheid en validiteit..... | 33 |
| 3.6. Operationalisatie | 35 |
| Hoofdstuk 4: Empirie..... | 45 |
| 4.1. Manier van werken bij Antea Group | 45 |
| 4.2. Job demands bij Antea Group | 48 |
| 4.3. Job resources bij Antea Group | 53 |
| 4.4. Balans van job demands en job resources van Antea Group..... | 58 |
| 4.5. Ervaren werkdruk en invloed van PSM bij Antea Group..... | 58 |
| 4.6. Manier van werken bij Schieland en de Krimpenerwaard | 60 |
| 4.7. Job demands bij Schieland en de Krimpenerwaard | 62 |
| 4.8. Job resources bij Schieland en de Krimpenerwaard | 65 |
| 4.9. Balans van job demands en job resources van Schieland en de Krimpenerwaard..... | 67 |
| 4.10. Ervaren werkdruk en invloed van PSM bij Schieland en de Krimpenerwaard | 68 |

| | |
|---|----|
| Hoofdstuk 5: Analyse..... | 69 |
| 5.1. Verschillen | 70 |
| 5.2. Overeenkomsten | 73 |
| 5.3. Invloed Public Service Motivation (PSM) | 75 |
| 5.4. Wat zegt dit nu in het licht van de theorie?..... | 75 |
| Hoofdstuk 6: Conclusies, discussie en aanbevelingen | 79 |
| 6.1. Conclusies | 79 |
| 6.2. Discussie | 80 |
| 6.3. Theoretische reflectie..... | 81 |
| 6.4. Aanbevelingen | 83 |
| Bijlagen | 87 |
| Literatuurlijst | 87 |
| Interviewvragen voor medewerkers | 91 |
| Interviewvragen voor managers | 93 |

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling

1.1. Aanleiding

Werkdruk is een actueel thema in veel organisaties in zowel de publieke als de private sector. De afgelopen jaren is de totale werkdruk in Nederland toegenomen. Waar in 2012 nog 68 procent van de Nederlandse werknemers de werkdruk als 'goed' ervoeren, is dat aantal in 2015 gedaald naar 63 procent. Momenteel vindt 37 procent van de medewerkers in Nederland de dagelijks werkdruk 'te hoog' of 'veel te hoog' (Effectory, 2015). Uit het onderzoek van Effectory blijkt dat er een relatie is tussen het ervaren van werkdruk en bevlogenheid. Bevlogenheid wordt dan gedefinieerd als "het hebben van hart voor het werk en energie krijgen van de werkzaamheden (Effectory, 2015, p. 8)." Bevlogenheid komt meer voor in de publieke sector dan in de private sector. Opvallend is dat uit een eerder onderzoek van de Cooman, de Gieter, Pepermans en Jegers (2011) blijkt dat er geen verschil zit in hoe private of publieke werknemers werkdruk ervaren. Wat is dan precies de verklaring van de ervaren werkdruk en de rol daarin van bevlogenheid? In de publieke sector is er sprake van meer bevlogenheid volgens het onderzoek van Effectory (2015). We zouden kunnen concluderen dat bevlogenheid gerelateerd is aan Public Service Motivation (PSM). Dat kan gezien worden als het handelen naar publieke waarden, maar ook als het zich aangetrokken voelen tot het maken van publiek beleid (Perry, 1996). Dit zou dan als een vorm van bevlogenheid gezien kunnen worden. Het gaat namelijk ook om het hebben van een hart voor de publieke zaak en hart hebben voor een bepaalde zaak is onderdeel van bevlogenheid. Hoewel PSM vaak gelinkt wordt aan de publieke sector is er genoeg bewijs dat suggereert dat PSM ook in de private sector toegepast kan worden (Taylor, 2010). In dit onderzoek is het dan ook interessant om te zien wat de invloed van PSM is op de beleving van de werkdruk in zowel de publieke als de private sector.

Over het algemeen komt PSM meer voor in de publieke dan in de private sector. Toch speelt PSM ook daar een rol (Mann, 2006). Hoewel PSM dus in beide sectoren voorkomt is het effect in de publieke sector vaak groter. Om te zien welk verschil PSM maakt bij de beleving van werkdruk zal er een vergelijking plaats vinden tussen een private organisatie en (semi)publieke organisatie met een zelfde type medewerkers, namelijk technische professionals. De desbetreffende organisaties zijn Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Door dit zelfde type personeel kan er mogelijk meer duidelijk worden over de verschillen tussen de PSM beleving van werknemers in publieke en private organisaties. Daarnaast kan het ook iets zeggen over de werkdrukbeleving van technische professionals.

Een mogelijke verklaring van de beleving van werkdruk zou de manier van werken kunnen zijn. Deze zou tussen een private of een publieke organisatie kunnen verschillen. In een private organisatie heeft men immers een winstoogmerk en in een publieke organisatie niet. Dat zorgt voor een andere benadering van het werk dan in een publieke organisatie, waar men te maken heeft met publiek geld. Men zou kunnen verwachten dat door het winstoogmerk in een private organisatie er meer focus is op bijvoorbeeld klantgerichtheid en het zo efficiënt mogelijk werken. In een publieke organisatie moet men vooral publieke goederen of diensten leveren die voor iedereen kwalitatief goed zijn. De manier van werken zou dus van invloed kunnen zijn op de beleving van werkdruk. Het hoeft echter niet per se een verklaring te zijn. Volgens de Cooman, de Gieter, Pepermans en Jegers (2011) is er geen verschil in de werkdruk beleving tussen de publieke en private sector. Toch is de manier van werken in de genoemde sectoren verschillend. Mogelijk zijn er overeenkomstige factoren die zorgen voor eenzelfde eindresultaat of er zijn verschillende factoren die samen ook leiden tot eenzelfde eindresultaat. De vraag is nu: welke factoren zijn dat en welke rol speelt PSM daar dan bij? Belangrijk daarbij is dat het gaat om de beleving van de werkdruk. Werkdruk hoeft op zichzelf namelijk niet negatief te zijn.

1.2. Cases

Antea Group is een ingenieurs- en adviesbureau dat zich nationaal en internationaal bezig houdt met verschillende thema's. Zo houden ze zich onder andere bezig met vraagstukken rondom duurzame energie, milieu, industrie en ruimtelijke ordening. Daarbij werkt Antea Group samen met het bedrijfsleven en de publieke sector. Waar ze zelf altijd hulp en ondersteuning bieden aan andere organisatie, hebben zij nu zelf hulp nodig bij een intern vraagstuk.

Vorig jaar heeft TNO onderzoek gedaan naar de werkdruk binnen Antea Group. Uit dat onderzoek kwam naar voren dat de jongere werknemers van Antea Group een hoge werkdruk ervaren. Dit lijkt verband te houden met de verzuimcijfers van Antea Group. Toch gaat het in het eerste half jaar van 2015 al beter. In deze periode zijn de verzuimcijfers namelijk al gedaald ten opzichte van de dezelfde periode vorig jaar. Als gevolg van de toegenomen werkdruk hebben zij te maken met meer stress en daardoor hebben zij meer verzuim. Verder is er door de jongerenorganisatie van Antea Group, JOIN, een intern onderzoek gedaan door middel van een vragenlijst waar ongeveer dezelfde resultaten uit kwamen. Daarna hebben zij een denktank opgezet waarbij medewerkers konden aangeven hoe zij de werkstress ervoeren en hoe men daar mogelijk mee om kon gaan (Antea Group, 2015). Er is intern echter meer onderzoek nodig naar de oorzaken en de effecten van werkdruk en werkstress en er is vooral behoefte aan praktische handvatten om de problemen aan te pakken. Een belangrijke aanleiding voor het onderzoek is dan ook de vraag van Antea Group over hoe zij het verzuim terug kunnen dringen en de werkdruk kunnen normaliseren door middel van praktische implicaties.

Het vraagstuk rondom werkdruk is ook bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard aan de orde gekomen. Bij een medewerkers tevredenheidonderzoek zijn een aantal punten wat betreft de werkdruk naar voren gekomen. In deze organisatie lijken met name managers last te hebben van een hoge werkdruk.

Het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard valt als waterschap onder de publieke sector. Het is dan ook interessant om te zien wat de mogelijke invloed is van de werkwijze op de werkdruk. In de publieke sector en de private sector zou namelijk sprake kunnen zijn van verschillende manieren van werken. Mocht dit niet het geval zijn dan is er in elk geval een verschil tussen de werkwijze van Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group. Door enkel naar de relatie tussen PSM en werkdruk te kijken zou er een verkeerd beeld kunnen ontstaan. De context van een organisatie zou namelijk ook van invloed kunnen zijn op de werkdruk. 'De context van een organisatie' is echter een heel breed begrip. Gezien de vraag van Antea Group zou het van belang kunnen zijn om te kijken naar de invloed van de werkwijze op de werkdruk. Dit is namelijk iets waar Antea Group direct invloed op zou kunnen uitoefenen. Als zij door middel van praktische implicaties iets willen doen aan de problematiek rond de werkdruk dan is het belangrijk dat ze ook daadwerkelijk zaken kunnen veranderen. De manier van werken is dan iets waar een bedrijf direct invloed op kan uitoefenen of waar ze veranderingen in kan doorvoeren. Er is in dit onderzoek dan ook gekozen voor het kijken naar de invloed van de werkwijze op de werkdruk. Een complete cultuurverandering is natuurlijk niet te verwachten, maar door het aanbrengen van kleine veranderingen of nuances zou dat mogelijk al een significant verschil kunnen maken.

1.3. Probleemstelling

Doelstelling

De vraag van Antea Group is de basis van de probleemstelling. Wetenschappelijk gezien is het echter interessant om er een vergelijking aan toe te voegen met een (semi)publieke organisatie, in dit geval het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. De doelstelling luidt dan als volgt: *"Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te geven over de wijze waarop men het beste met ervaren werkdruk om kan gaan door middel van een vergelijking met Schieland en de Krimpenerwaard met behulp van interviews met medewerkers."*

Vraagstelling

Hoofdvraag:

"Hoe wordt de werkdruk ervaren door technische professionals van het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group en welke factoren zijn hierop van invloed?"

Om de hoofdvraag te beantwoorden zal deze opgeknipt worden in een aantal deelvragen:

- Hoe wordt de werkdruk bij Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard ervaren door technische professionals?
- Wat is de invloed van PSM en de manier van werken op de ervaren werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group?
- Welke aanbevelingen zijn er te geven om de werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group aan te pakken?

1.4. Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar werkdruk wordt vaak gedaan via een kwantitatieve aanpak. Daar is in dit onderzoek bewust niet voor gekozen. Dit zorgt er namelijk voor dat er een gestandaardiseerde waarde aan werkdruk wordt gegeven. Dit onderzoek richt zich echter specifiek op de beleving van de werkdruk. Die beleving kan voor individuen verschillen. De vraag is nu hoe dat verklaart kan worden. Mogelijk ligt dit aan persoonlijke kenmerken, maar ook de omgeving zou van invloed kunnen zijn. Dit is van belang voor de organisatie, maar zou wetenschappelijk ook een heel ander licht kunnen werpen op het onderwerp werkdruk. Werkdruk is namelijk niet per definitie negatief. Iemand die een hoge werkdruk zegt te ervaren, hoeft dit niet per se te zien als negatief. Mogelijk motiveert het juist om hard te werken of zorgt het ervoor dat iemand beter kan presteren. Door werkdruk dus niet als gestandaardiseerde waarde te benaderen, maar specifiek te richten op de individuele beleving ervan probeert dit onderzoek zich te onderscheiden van andere wetenschappelijke onderzoeken naar dit onderwerp en te ontdekken hoe verschillende mensen omgaan met werkdruk en wat organisaties daar vervolgens verder mee kunnen doen.

Knies, Boselie, Gould-Williams en Vandenabeele (2015) hebben opgeroepen tot meer onderzoek op een aantal HRM gebieden. Één van de zaken waar zij graag meer aandacht voor willen is de link tussen PSM en organisational performance. In dit onderzoek zal ik de indirecte relatie daartussen gaan onderzoeken. Werkdruk heeft immers invloed op de prestaties van een organisatie. Door te kijken wat de invloed van PSM is op de ervaren werkdruk kan er mogelijk ook meer duidelijk worden over de indirecte invloed van PSM op de prestaties van de organisatie.

Daarnaast is het zo dat een vergelijking tussen Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard meer inzicht kan geven in de verschillende waarden die van invloed zijn op de effectiviteit van organisaties in de publieke of private sector. Op dit gebied is er namelijk veel tegenstrijdig onderzoek (van der Wal, de Graaf en Lasthuizen, 2008). Een vergelijking zou inzicht kunnen geven in een aantal factoren die invloed hebben op de effectiviteit van organisaties.

Werkdruk is één van de factoren. Dit zal specifiek onderzocht worden in dit onderzoek. Mogelijk komen er gaandeweg het onderzoek nog meer factoren bij die invloed kunnen hebben op de effectiviteit van organisaties in de publieke of private sector. Het levert dus niet alleen iets op voor de organisaties, maar ook de bestuurskunde of de wetenschap in zijn geheel kunnen profiteren van een vergelijking. Bestaande kennis wordt aangevuld of bevestigd en er wordt dus ook gekeken naar de verschillen tussen de organisaties die mogelijk verklaard kunnen worden door de sector waarin een organisatie actief is.

Een derde wetenschappelijk waarde van dit onderzoek is het feit dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar werkdruk bij technici zoals die werkzaam zijn bij Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Uit een review van Bakker (2009) blijkt dat er een verband is tussen werkdruk en individuele prestaties en een mediërende rol hierin van bevlogenheid. Uit de inleiding bleek al dat bevlogenheid gerelateerd is aan Public Service Motivation. Hoewel er dus geen direct onderzoek wordt gedaan naar bevlogenheid, zouden we dit concept mogelijk toch kunnen benaderen via het bestuderen van PSM. De review van Bakker (2009) suggereert dat er een mediërend verband te vinden is, de vraag is nu of dat ook in dit onderzoek naar voren komt.

Maatschappelijk relevantie

De maatschappelijk relevantie van het onderzoek zit uiteraard in de praktische waarde die het onderzoek kan hebben voor zowel Antea Group als het hoogheemraadschap. Hoewel beide organisaties van elkaar verschillen en in verschillende sectoren werkzaam zijn zouden ze toch van elkaar kunnen leren. Werknemers blijven immers mensen die voor een zelfde soort prikkels gevoelig zijn. Bovendien kunnen ze door naar de oorzaken van werkdruk te kijken, leren van elkaar en proberen om de werkdruk in hun eigen organisatie te verminderen. Daarnaast zouden andere soortgelijke organisaties in beide sectoren ook kunnen leren van de resultaten van het onderzoek om zo de ervaren werkdruk ook breder te verbeteren.

Antea Group had een gerichte vraag op het gebied van werkdruk en hopelijk kunnen zij door de antwoorden op de hoofdvraag en deelvragen en de aanbevelingen die daaruit voortvloeien iets doen aan de werkdruk en het verzuim. Op deze manier kunnen zij hun productiviteit weer verhogen en dit komt de opdrachtgevers van Antea Group natuurlijk ook weer ten goede.

Een derde relevantie voor de maatschappij en voor de Bestuurskunde als studie is het feit dat een groot deel van de beroepsbevolking gerekend kan worden tot de kenniswerkers. In 2010 waren er in Nederland namelijk 2.400.762 kenniswerkers op een totale beroepsbevolking van 6.371.219 (Groot, van Gessel en Raspe, 2010). Dat is een percentage van 37,7 procent.

Door meer over deze groep werknemers te leren zou dat duidelijk meerwaarde kunnen hebben voor organisaties is zowel de publieke als de private sector en de wetenschap in het algemeen.

1.5. Leeswijzer

Nu het onderwerp van het onderzoek is geïntroduceerd door middel van een inleiding, een doelstelling en de vraagstelling zullen er in de volgende hoofdstukken steeds meer puzzelstukken genoemd worden die uiteindelijk moeten leiden tot het beantwoorden van de hoofdvraag.

In hoofdstuk twee zullen we aan de hand van een aantal theoretische modellen het begrip werkdruk proberen te duiden en verkennen wat de mogelijke oorzaken zijn van het ervaren van werkdruk en wat daar dan de gevolgen van zijn.

In hoofdstuk drie worden vervolgens de methoden en technieken besproken die in dit onderzoek gebruikt zijn om tot de beantwoording van de vraagstelling te komen.

In het hoofdstuk wat daarna volgt, hoofdstuk vier, zullen de resultaten vanuit de twee organisaties worden gepresenteerd. Eerst zullen de resultaten van de interviews bij Antea Group vermeld worden en daarna die van het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard.

Na het presenteren van de resultaten vanuit de verschillende organisaties, zal in hoofdstuk vijf een koppeling en vergelijking volgen door middel van een analyse van de resultaten.

Ten slotte zal er een slothoofdstuk volgen met daarin de conclusies van het onderzoek en zal de wijze waarop deze conclusies misschien tekort schieten worden belicht. Als allerlaatste en slotstuk van deze scriptie zullen er een aantal aanbevelingen volgen.

Hoofdstuk 2: Werkdruk; een balans tussen job demands en job resources?

2.1. Publiek vs. Privaat

De vraag in dit onderzoek is in hoeverre PSM en de manier van werken invloed hebben op de manier waarop technische professionals (ook wel kenniswerkers genoemd) werkdruk ervaren in de publieke of private sector en of daar verschil in zit.

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op mogelijke verklaringen voor verschillen in werkdruk tussen de publieke of private sector. Om dit te doen zullen de variabelen PSM en manier van werken besproken worden en zaken die daaraan gerelateerd zijn zoals bijvoorbeeld motivatie of autonomie. Aan de hand van het model van Karasek (1979), het Job Demands-Resources (JDR) model van Bakker en Demerouti (2007) en een soortgelijk model van TNO (2015) zullen mogelijke verklaringen van werkdruk worden besproken. Ten slotte zal er uit de theoretische basis een conceptueel model voortvloeien wat een grafische weergave zal vormen van de besproken theoretische factoren.

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vergelijking tussen een private organisatie en een publieke organisatie: Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Deze soort organisaties verschillen op een aantal aspecten van elkaar. Zo heeft de ene partij als doel om winst te maken en heeft de andere partij te maken met publiek geld. Als gevolg daarvan heeft een publieke organisatie ook te maken met een kritische blik van de media en de burger. In een private sector is dit minder het geval. Daarnaast hebben publieke organisaties vaak meer te maken met formele wettelijke kaders waarbinnen hun bevoegdheden en beperkingen zijn vastgelegd (Steijn, Kuipers en de Witte, 2013, p. 21). Een vierde verschil is de manier waarop werknemers het werk beleven. In de publieke sector zou namelijk sprake zijn van Public Service Motivation. Public Service Motivation (PSM) is iemands voornemen om te voldoen aan waarden die zijn vastgelegd in publieke instituties (Perry en Wise, 1990). Dat wil zeggen dat iemand zich in wil zetten voor publieke waarden. Belangrijk onderdeel van PSM is het feit dat mensen dit in eerste instantie zonder duidelijk individueel belang doen. De beloning die zij eventueel krijgen voor hun werk is dus niet de eerste drijfveer (Perry, 1996). Waar het in private organisaties veel meer gaat om het verdienen van geld, is in de publieke sector 'de publieke zaak' belangrijker.

Er zijn dus verschillen tussen private en publieke organisaties. Bijvoorbeeld in de beleving van PSM. Om echter een vergelijking te kunnen maken moeten er ook bepaalde factoren hetzelfde zijn. Alleen op die manier is de invloed van andere factoren te meten. Één van de factoren die hetzelfde is bij beide organisaties is het type personeel dat het grootste deel van hun werknemers beslaat.

2.2. Kenniswerk

Het gaat in dit onderzoek en in de organisaties om professionals die veelal een technische achtergrond hebben. Dat wil zeggen dat zij een hogere opleiding hebben gevolgd in de richting van wiskunde, natuurkunde of andere Bèta georiënteerde studies. Het werk wat dit soort professionals uitvoeren voor hun werkgever staat te boek als 'kenniswerk'. Door hetzelfde type personeel kunnen we mogelijk iets zeggen over de verschillen in beleving van PSM en wat de invloed daarvan is op de beleving van de werkdruk. Allereerst is het dan echter belangrijk om duidelijk te weten wat kenniswerk is.

Kenniswerk is werk dat vaak hoge taakeisen heeft, maar het scoort ook hoog op autonomie voor de werknemer en het hebben van veel externe contacten (Pot en Smulders, 2010). Het werken in projecten zoals men doet bij Antea Group is hier dus een goed voorbeeld van. Mensen hebben ruimte om hun eigen tijd in te delen, maar dienen ook veel samen te werken met externe partijen om een project te realiseren.

Hoewel soms beweerd wordt dat kenniswerkers tijdsoeverein zijn, is dit een misvatting (Donnelly, 2006). Zij bezitten inderdaad een hoge mate van autonomie, maar dat betekent niet dat ze daardoor een ideale werk-privébalans kunnen creëren. De werk-privébalans verwijst naar de verhouding die men besteedt aan werk gerelateerde zaken en de tijd die men in privé zaken steekt en dan de verhouding daartussen (Fleetwood, 2007). Hoewel kenniswerkers dus voor een groot deel hun eigen tijd kunnen indelen betekent het niet dat zij daardoor ook automatisch een ideale verdeling tussen werk en privé kunnen bewerkstelligen. Men dient namelijk te werken binnen een min of meer vastgezet tijdschema. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met de servers van de werkgever. Die zijn mogelijk niet altijd online. Een andere mogelijkheid is dat mensen geen echte vrijheid hebben als het gaat om het aantal uur dat ze werken (van Echtelt, Glebbeek en Lindenberg, 2006, p. 504). Ze werken dan dus in principe minimaal een bepaald aantal uur per week, maar zijn wel min of meer vrij om te bepalen wanneer ze precies werken. Dit vormt echter ook wel eens een probleem door boven genoemde zaken. Zo heeft men in het werk bijvoorbeeld ook met externe partijen te maken die ook niet altijd bereikbaar zijn. Daarnaast kan men te maken hebben met interne of externe deadlines. De ideale situatie is dus nooit aanwezig en dit zorgt toch voor een verstoring in de werk-privébalans waardoor mensen werkdruk kunnen ervaren (Donnelly, 2006). De aard van het werk, de samenwerking met andere partijen en de manier waarop dit soort professionals het werk beleeft, zijn factoren die ervoor zorgen dat hoge autonomie ook beperkt kan worden. Men kan immers niet altijd op de gewenste tijden werken, maar men gaat wel langer door om zo goed mogelijk werk af te leveren. Ze werken dus 'gewone' kantooruren terwijl dat het niet altijd heel efficiënt is, maar gaan ook langer door als dat beter uitkomt om zo goed mogelijk werk af te leveren en deadlines te halen.

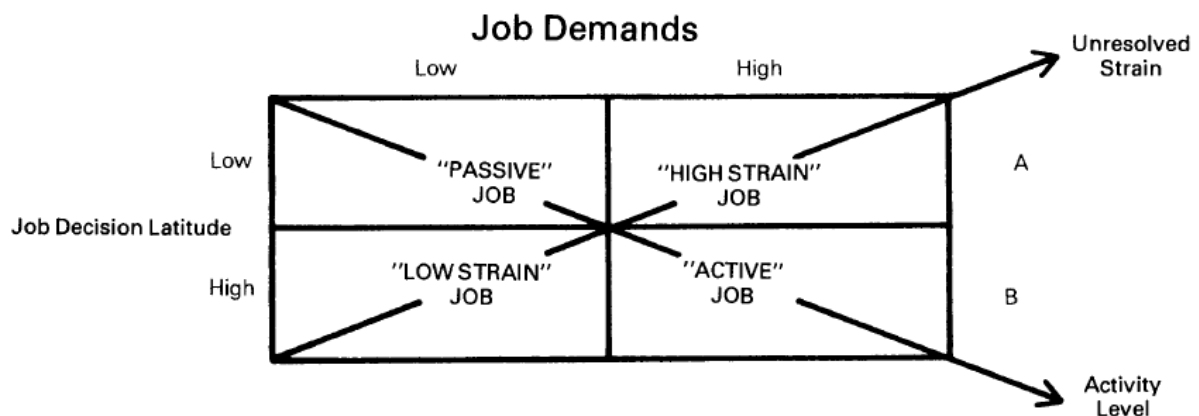
De mate van autonomie leidt dan vaak tot overwerk en dit overwerk veroorzaakt weer een gevoel van werkdruk (Van der Gulden, Bos en Donders, 2014). Deze manier van werken wordt deels ook veroorzaakt door het feit dat wanneer men hoge autonomie heeft als het gaat om de locatie van het werk en bij de indeling van de uren, men wordt beoordeeld op de resultaten.

Een andere kenmerk van kenniswerk is dat men vaak in projecten samenwerkt met strikte deadlines (van Echtelt et al, 2006). Het moeten voldoen aan deadlines en de mogelijke consequenties als dat niet lukt hebben ook invloed op de manier waarop men werkdruk beleefd. De manier van werken heeft niet alleen betrekking op de manier waarop het werk is ingericht, maar ook op de manier waarop werknemers werk uitvoeren. Ze moeten namelijk bepaalde taken uitvoeren, maar vaak is het zo dat kenniswerkers dus ook van zichzelf graag willen doorwerken om goed werk af te leveren. Ze dragen dus ook een grote mate van verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

De leden van een projectteam ervaren dus een grote verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, maar ook dat men een grote vrijheid heeft als het gaat om de locatie van werk en de indeling van de uren. Dit zorgt ervoor dat de leden uit een projectteam niet altijd fysiek contact met elkaar hebben. Zeker in het geval van Antea Group komt dit nogal eens voor, omdat Antea Group projectteams heeft die vaak bestaan uit mensen die op verschillende vestigingen werken. In zo'n geval moet men dus veelal mobiel werken en communiceren via telefoon of email. Dan ontstaan er zogenoemde virtuele teams. Dat zijn teams waarbij de leden afhankelijk van elkaar zijn voor het uitvoeren van taken, maar ze kunnen werken over de grenzen van de organisatie, tijd of ruimte door middel van communicatie middelen die mogelijk gemaakt worden door ICT (den Hengst et al., 2008). In het geval van Antea Group betekent het dus concreet dat men in een team samenwerkt zonder dat daar fysiek contact voor nodig is. De communicatie verloopt vooral via telefoon en email.

2.3. Het model van Karasek

Nu we weten naar welke doelgroep we kijken is het van belang om te kijken naar het begrip 'werkdruk'. In de praktijk van Human Resource Management worden de begrippen 'werkdruk' en 'werkstress' nogal eens door elkaar gebruikt. In de literatuur wordt in sommige gevallen wel onderscheid gemaakt tussen beide begrippen, maar in andere gevallen ook niet. Het verschil tussen beide begrippen is dan ook niet altijd duidelijk te zien. Wat wel bekend is dat werkstress voort kan komen uit werkdruk. Langdurige werkdruk kan namelijk leiden tot werkstress. Werkstress kan echter ook door andere factoren veroorzaakt worden. Om het overzichtelijk te houden wordt hier alleen werkdruk gebruikt. Als het gaat om 'stress' dan wordt daarmee dus het gevolg werkdruk bedoeld. Werkstress en werkdruk zijn dus hier niet hetzelfde, maar het één is het gevolg van het ander. Om dit nader te bekijken gebruiken we eerst het model van Karasek (1979). Dit model is te zien in figuur 1 op de volgende pagina.



Figuur 1; Model van Karasek (1979).

Met de model van Karasek gaan we terug naar de basis van het begrip werkdruk. Karasek (1979) heeft een model gemaakt waarin 'job demands' en 'job decision latitude' tegenover elkaar staan. Job decision latitude verwijst naar de mogelijkheden van medewerkers om vraagstukken of problemen in hun werk aan te pakken. Het gaat hier dus om het hebben van een bepaald niveau aan kennis en vaardigheden, maar vooral ook om de mogelijkheid om die in te zetten. Het gaat dus ook om de mate van autonomie in het werk en de ruimte die men krijgt om zelf beslissingen te nemen (Karasek, 1979). Job demands, ofwel taakeisen in het Nederlands, zijn aspecten van het werk die inzet van medewerkers vereisen. Dit kan zowel cognitieve als fysieke inzet zijn. Job demands 'vereisen' dus inzet van medewerkers en vormen daarmee een soort belasting.

Wat heeft dat nu precies met werkdruk te maken? Dat zit zo: volgens Karasek vormen de Job Demands en Job Decision Latitude een soort balans. Beide variabelen kunnen een relatief hoge of een relatief lage waarde hebben. Op deze manier zijn er vier mogelijke uitkomsten. Om de beleving van werkdruk duidelijk te maken zullen al deze uitkomsten hier onder behandeld worden.

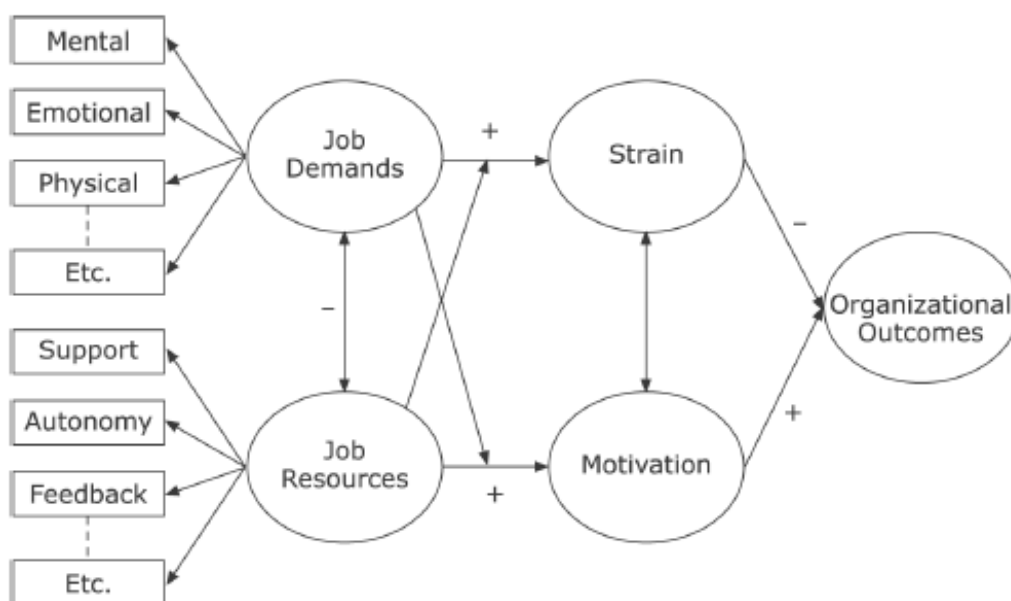
Als men beschikt over hoge taakeisen, maar men ook het vereiste kennisniveau heeft en de ruimte heeft om die kennis in te zetten dan spreken van een 'active job' oftewel een uitdagende baan (Karasek, 1979, p. 288). De job demands en job decision latitude zijn dan dus allebei hoog. Uitdagende banen leiden tot persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het hebben van hoge job demands is dus niet per definitie negatief. Als werknemers beschikken over de juiste vaardigheden om de job demands aan te kunnen dan is het positief. Ze worden uitgedaagd in hun werk en daardoor ontwikkelen ze, zowel tijdens het werk als daar buiten, nieuw gedrag. Ze ontwikkelen zich als mens en dat kan gezien worden als een positief punt.

In plaats van het hebben van een baan met hoge job demands en hoge job decision latitude oftewel autonomie, kan het ook zo zijn dat de autonomie hoog is en de job demands laag. In een dergelijk geval spreekt men van een 'low strain job' (Karasek, 1979).

Het is in dat geval zo dat een werknemer over ruim genoeg vaardigheden beschikt en ook de ruimte heeft om deze te gebruiken in zijn werk. De taakeisen zijn dan alleen niet zo hoog. In dat geval heeft men dus weinig moeite met het uitvoeren van de taken die men opgelegd krijgt. Dit stimuleert niet heel erg, maar is toch redelijk positief.

Het hebben van lage job demands kan echter ook negatief zijn. Als het zo is dat men weinig taakeisen heeft, maar ook weinig vrijheid heeft om vaardigheden in te zetten dan is er sprake van een zogenoemde 'passive job' (Karasek, 1979). Dit is eigenlijk een heel saaie baan, waarbij er geen extra inzet nodig is om de taken uit te voeren. De tendens is dan dat mensen zelf ook minder actief worden en dat zij zich niet of nauwelijks ontwikkelen. De inzet van werknemers zou in een dergelijk geval dan ook sterk af kunnen nemen (Karasek, 1979, 288). Dat is een situatie die voor zowel de medewerker als de werkgever weinig tot geen positieve uitkomsten heeft.

In het geval dat de job demands echter hoog zijn, maar werknemers hebben niet genoeg of de juiste kennis en vaardigheden of mogelijkheden om die te gebruiken, dan zitten zij in een 'high strain job' (Karasek, 1979). De baan is dan eigenlijk te zwaar voor die persoon en dat leidt tot strain oftewel, stress. In dit geval is het hebben van hoge job demands wel negatief, omdat het tot stress leidt en dat zorgt er weer voor dat mensen minder goed kunnen functioneren. Zoals eerder gemeld gaan we er in dit onderzoek vanuit dat stress een gevolg is van werkdruk. Dat betekent dat in deze laatste situatie een medewerker dus werk moet doen wat eigenlijk te zwaar is. De werkdruk is dan te groot. Deze werkdruk leidt dan tot stress waardoor de werknemer minder goed kan presteren. Om dat idee verder uit te werken hebben we een andere model nodig. Dit is het Job Demands-Resources model van Bakker en Demerouti (2007) zoals te zien in figuur 2.



Figuur 2; Job Demands-Resources model (Bakker en Demerouti, 2007)

2.4. Het Job Demands-Resources(JDR) model

In het JDR- model staat de balans tussen job demands en job resources centraal. Met job demands worden de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische kenmerken van het werk bedoeld die een vorm van fysieke of psychologische inzet vereisen (Bakker en Demerouti, 2007, p. 312). Deze inzet brengt een soort kosten of lasten met zich mee. Dit hoeft niet per se negatief te zijn, maar vaak gaat het hier om zaken als werklast, tijdsdruk, emotionele interactie met klanten of fysieke inspanningen en dit soort zaken ervaren mensen vaak wel als negatief. In het model worden deze zaken ook gezien als negatief, want ze leiden tot 'strain', oftewel, stress.

Tegenover de job demands staan de job resources. Dit zijn de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische kenmerken van het werk die helpen bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, maar ze kunnen ook op persoonlijk vlak van waarde zijn voor de werknemer (Bakker en Demerouti, 2007, p. 312). Het gaat hier bijvoorbeeld om het salaris, de autonomie die een werknemer heeft of de sfeer in het team. Dit zijn zaken waar de werknemers over het algemeen positieve associaties mee hebben en die leiden tot motivatie. Deels zagen we dit ook terug in het model van Karasek. Bakker en Demerouti bouwen dan ook voort op dat model.

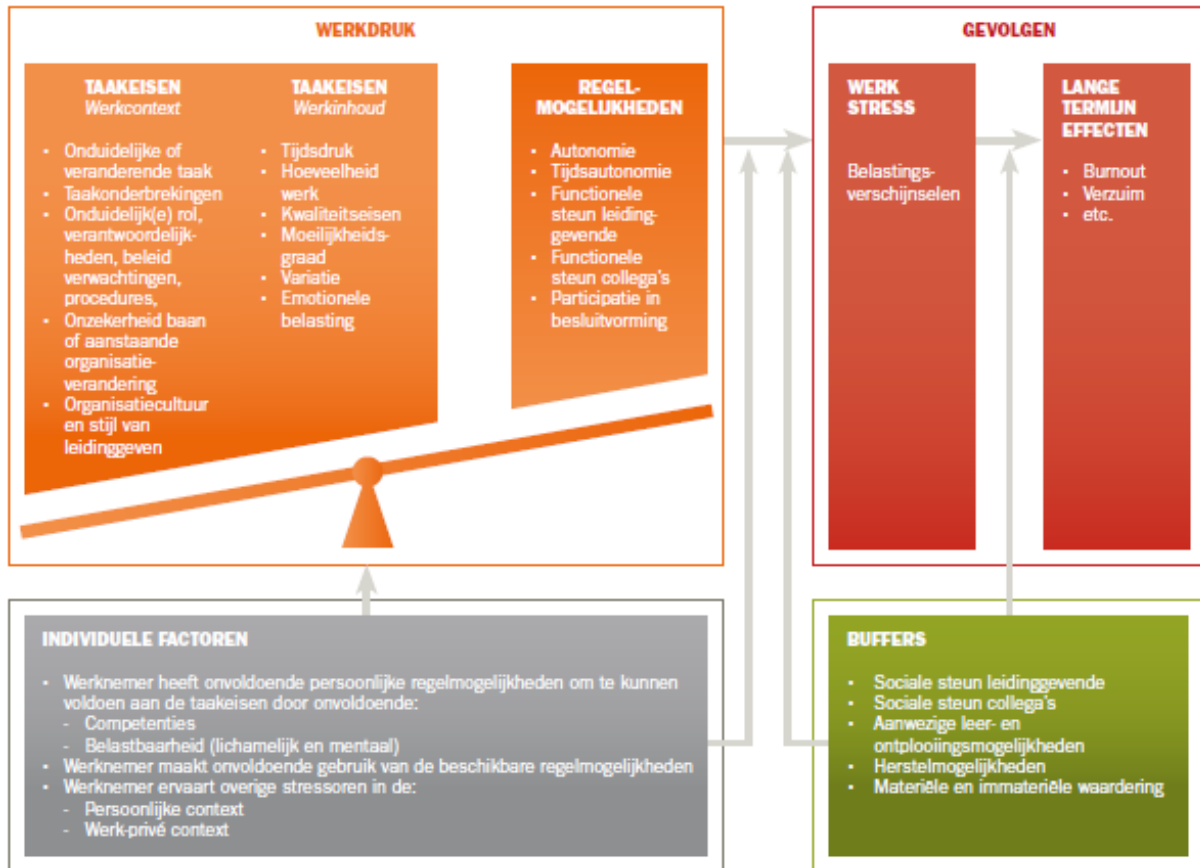
Job demands eisen dus dingen van de werknemer, terwijl dat job resources kansen bieden aan een werknemer. De balans die ontstaat uit deze twee zaken kan positief of negatief uitpakken. Bij een negatieve balans hebben de job demands de overhand. Dit kan op de langer termijn gevolgen hebben voor de werknemer. Zo kan deze te maken krijgen met stress of burn-out. Dit heeft een negatieve invloed op de uitkomsten van de organisatie. Bij een positieve balans zijn de werknemers echter gemotiveerd en dat zorgt voor een positieve invloed op de uitkomsten van de organisatie.

2.5. Het TNO model

TNO heeft een model ontwikkelt wat sterk lijkt op het JDR-model (TNO, 2015). Dit model is te zien in figuur 3 op de volgende pagina. Het model laat in het oranje deel de factoren zien die werkdrukbeleving bepalen. Daarnaast staat in het rood aangegeven wat de gevolgen van werkdruk zijn.

In het model van TNO worden de job demands ook wel taakeisen genoemd en zijn de job resources de regelmogelijkheden. Ieder persoon geeft bewust of onbewust een waarde aan de taakeisen en regelmogelijkheden die hij of zij binnen het werk heeft. Dat wil zeggen dat werknemers job demands en job resources met een bepaalde waarde beoordelen. Ze kunnen bepaalde aspecten van het werk dan als positief of negatief ervaren. Als de taakeisen een hogere waarde hebben dan de regelmogelijkheden dan kunnen mensen dat als negatief ervaren.

Zij hebben dan het gevoel dat ze te hard moeten werken. In een dergelijk geval ervaren zij dan werkdruk. Werkdruk is dan ook geen vaste waarde, deze verschilt per persoon. In eenzelfde arbeidssituatie kunnen twee personen dus een verschillend oordeel hebben over de omstandigheden waaronder zij moeten werken en in hoeverre zij werkdruk ervaren. Dit komt door persoonlijke kenmerken en voorkeuren. Werkdruk is in deze context dus per definitie een perceptie.



Figuur 3; TNO Model (TNO, 2015).

Langdurig ervaring van werkdruk kan zorgen voor werkstress. Stress kan op zijn beurt bij een lange duur weer zorgen voor burn-out en uiteindelijk verzuim. Dat is nu ook het probleem bij Antea Group. Er zijn echter ook zaken die invloed hebben op de relatie tussen de werkdruk en de gevolgen daarvan. Deze zogenoemde buffers kunnen het effect van werkdruk verminderen. Als medewerkers namelijk hard moeten werken, maar zij krijgen daar ook bijvoorbeeld complimenten voor van hun baas en/of een bonus bovenop hun salaris, dan zullen zij de werkdruk als minder erg ervaren.

Ze krijgen er immers iets voor terug. Zodoende heeft een werknemer dus minder te maken met de negatieve gevolgen van werkdruk. Ze ervaren de werkdruk dan als minder belastend, wat leidt tot minder werkstress en daardoor ook tot minder burn-out of verzuim.

De genoemde buffers kunnen echter ook fungeren als job resources of regelmogelijkheden. Dat zien we ook terug in het model van TNO. Functionele steun van de leidinggevende wordt hierin bijvoorbeeld gezien als regelmogelijkheid, maar sociale steun wordt gezien als buffer voor de relatie tussen werkdruk en de gevolgen daarvan waaronder dus werkstress en op de lange termijn burn-out en verzuim. Hier zit wel een belangrijk verschil met het model van Bakker en Demerouti (2007); zij zien 'support' enkel als onderdeel van de job resources. In het JDR-model is het namelijk zo dat er job demands zijn die leiden tot 'strain' of stress aan de ene kant en job resources die zorgen voor motivatie aan de andere kant. De mate van stress en motivatie leiden vervolgens samen weer tot bepaalde uitkomsten voor de organisatie.

De relatie tussen werkdruk en de negatieve gevolgen daarvan is al eerder onderzocht. Dit heeft tot gemende resultaten geleid (Harvey, Duncan-Leiper en Kelloway, 2003). Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat er verschillen kunnen zijn in de manier waarop mensen in de publieke of private sector omgaan met werkdruk (Bacharach, Bamberger en Conley, 1991). Brown en Benson (2005) geven nog een mogelijke andere oorzaak van werkdruk dan in het model van TNO genoemd wordt. Volgens hen kan de verwachting van de manager namelijk een grote rol spelen. Het gaat dan met name om de perceptie van de werknemer over deze verwachting. De werknemer verwacht dan van de manager dat hij hoge verwachtingen heeft, terwijl dat dit in de praktijk helemaal niet het geval hoeft te zijn (Brown en Benson, 2005). Daarnaast hebben werknemers het gevoel dat hun leidinggevende zich vaak focust op de negatieve aspecten van de prestaties van hun functioneren. De angst voor de verwachtingen van de leidinggevende kan voor een werknemer dus voor extra druk zorgen en leiden tot stress als het gaat om de beoordeling (Brown en Benson, 2005). De angst voor een lage(re) beoordeling leidt dus tot meer druk en stress. Het gaat hier dus niet om wat de leiding denkt, maar om wat de werknemer denkt over de verwachtingen van de leidinggevende.

2.6. Stressmodellen, motivatie en de rol van PSM

Psychologische stress is dus slecht voor medewerkers. Het kan negatieve gevolgen hebben voor zowel de gemoedstoestand als de gezondheid (Jacobsen, 1987, p. 13). Om het principe van werkdruk beter te begrijpen kijken we ook naar het negatieve gevolg van het ervaren van werkdruk, namelijk stress. Er zijn twee manieren om naar stress te kijken;

1. Het transactionele model
2. Het transitionele model

Het transactionele model ziet stress als een balans tussen demands en resources zoals dat in de getoonde modellen ook het geval is. Er is sprake van stress als de demands gelijk of groter zijn dan de resources van een individu. Deze balans van demands en resources heeft dus invloed op de gemoedstoestand van een individu (Jacobsen, 1987). Bij het hanteren van deze definitie van stress is stress hetzelfde als de werkdruk zoals aangegeven in het model van TNO uit figuur 2. Stress in het transactionele model is dus in feite hetzelfde als werkdruk in het model van TNO. TNO heeft dus een iets andere benadering van stress dan Jacobsen (1987). Zij noemen immers ook stress, maar pas als gevolg van werkdruk.

Het transitionele model ziet stress echter anders. Hier is stress een gevolg van een verandering van een persoon of de omgeving waarin een persoon zich in bevindt. Door de plotselinge verandering gaat de persoon anders over de wereld denken of over de plaats van de ik-persoon in de wereld (Jacobsen, 1987, p. 14). Het gaat hier dus om betekenisgeving, of beter gezegd de verandering daarin, die zorgt voor stress.

De stress die in één van de genoemde modellen ontstaat kan dus zorgen voor fysiek en mentaal ongemak. Kouvonen et al (2007) kunnen hierop nog een toevoeging zijn door te stellen dat 'job strain' sneller leidt tot een ongezonde levensstijl. Dit zou ook een aanvulling kunnen zijn op het JDR-model. Als mensen dus meer druk of stress van hun werk ervaren dan zullen ze sneller gaan roken of drinken. Dit is slecht voor de gezondheid (Kouvonen et al, 2007). Indirect kan stress op het werk dus leiden tot een slechtere gezondheid en daardoor mogelijk meer verzuim op de lange termijn.

Giauque, Anderfuhren-Biget en Varone (2012) laten zien dat stress vooral door werk en organisatiefactoren veroorzaakt wordt. Meer nog dan door persoonlijke kenmerken. In het onderzoek hebben ze voornamelijk gekeken naar de job resources op het gebied van persoonlijke steun en PSM in een organisatie. Job demands werden in dit onderzoek gezien als red tape, dus onnodige regelgeving en bureaucratie. De mate van red tape kan ook een kenmerk zijn van de organisatiestructuur of werkwijze. De red tape zou kunnen zorgen voor meer job demands en vervolgens kan geredeneerd worden dat door de toegenomen job demands en gelijk blijvende job resources de ervaren werkdruk toeneemt. Red tape heeft volgens die redenering dus invloed op de ervaren werkdruk. Deze toegenomen beleving van werkdruk zorgt dan weer tot stress zoals al eerder genoemd is. Stress is immers een negatief gevolg van het ervaren van werkdruk.

Een ander onderdeel van de werkwijze in een organisatie is de manier waarop de werkzaamheden verricht worden. Bij Antea Group wordt er veel in teams aan projecten gewerkt. De mate van autonomie binnen een team verschilt natuurlijk per organisatie en dat maakt het een onderdeel van een unieke werkwijze in een organisatie. De mate van autonomie heeft echter ook invloed op de motivatie van technische professionals (Katz, 2005).

Een onderdeel van autonomie is de mate waarin mensen kunnen bepalen of ze thuiswerken. Thuiswerken is echter niet vanzelfsprekend. Er moeten ook mogelijkheden zijn om thuis te werken. Deze mogelijkheden zijn bijvoorbeeld het hebben van een zakelijke telefoon, laptop of tablet. Veel van de mogelijkheden om thuis te werken zijn bedoeld om meer ontspanning te brengen in het werk. Je kan dan immers zelf bepalen waar en wanneer je werkt. Toch is het tegenovergestelde soms het geval (Kelliher en Anderson, 2010).

Dikwijls gaat de vrijheid om het werk zelf te plannen en in te delen samen met langere werkdagen (Van der Gulden, Bos en Donders, 2014). Mogelijkheden om thuis te werken leiden dan juist tot meer werkdruk en stress. De mogelijkheden om thuis te werken zorgen er immers voor dat men via mobiel of laptop van de zaak ook buiten kantooruren bereikbaar is. De mogelijkheid om bereikbaar te zijn zorgt ervoor dat collega's van elkaar gaan verwachten dat ze ook daadwerkelijk antwoord geven op zakelijke e-mails of telefoontjes. Thuiswerken kan in zo'n geval dus als een vergroting van de werkdruk worden ervaren doordat de werk-privébalans van mensen verstoord raakt. De verstoring van deze balans wordt dan ook vaak als reden gegeven voor het feit dat kenniswerkers, zoals die actief zijn binnen de onderzochte organisaties, werkdruk ervaren (Pot en Smulders, 2010).

Variabelen die invloed hebben op de manier waarop mensen het werk ervaren zijn dus stress, maar ook motivatie. Dit zijn twee verschillende dingen. In projectteams kunnen medewerkers namelijk zowel gemotiveerd zijn als last hebben van stress (Gällstedt, 2003). De mate waarin deze zaken gevoeld worden verschilt per persoon en door de tijd heen. Het punt is nu dat stress en motivatie allebei invloed hebben op de manier waarop men naar het werk kijkt. Dit oordeel kan dus positiever of negatiever zijn afhankelijk van de verhouding tussen motivatie en stress. Het ligt echter voor de hand dat mensen bij meer stress dan motivatie het werk eerder als negatief ervaren. In dat geval zullen zij dus eerder klagen over de werkdruk dan als de motivatie ook hoog is. Men vindt het werk dan immers leuk en dan is er minder snel reden tot klagen. De beleving van de werkdruk heeft dus ook te maken met de motivatie van medewerkers.

Een deel van de motivatie zou voort kunnen komen uit de mate van PSM die door medewerkers ervaren worden. PSM zou namelijk gezien kunnen worden als een job resource (Giauque, Anderführen-Biget en Varone, 2012).

Volgens Liu, Yang en Yu (2014) is het zo dat PSM als job resource invloed heeft op de fysieke en mentale gesteldheid van mensen. Meer PSM betekent ook een betere mentale gesteldheid. Als we dit statement bekijken in het licht van het TNO model dan zou PSM op kunnen treden als buffer.

Belangrijk om hierbij op te merken is dat PSM in dit onderzoek niet gezien wordt als job resource. Volgens de definitie zijn job resources namelijk “fysieke, psychologische, sociale of organisatorische kenmerken van het werk die helpen bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen” (Bakker en Demerouti, 2007). PSM kan gezien worden als een vorm van motivatie en is dus geen kenmerk van het werk, maar een persoonlijk kenmerk. Mensen met veel PSM kunnen beter omgaan met stress op het werk en presteren daardoor beter (Bakker, 2015).

Dat betekent in deze context dus dat PSM ervoor zorgt dat men beter om kan gaan met werkdruk en deze dus minder snel als negatief zal ervaren. De negatieve gevolgen van werkdruk, bijvoorbeeld stress, zullen dan minder groot zijn. Werkdruk heeft negatieve invloed op de mentale gesteldheid, maar PSM zou die invloed kunnen verminderen, omdat dat juist positieve invloed heeft op de mentale gesteldheid. Tegelijkertijd is het echter zo dat PSM ook leidt tot een mindere fysieke gesteldheid (Liu, Yang en Yu, 2014). Een mogelijke verklaring die zij hiervoor geven is het feit dat mensen met een hogere PSM ook meer hun best doen. Dat kan leiden tot buitensporige inzet, wat weer voor vermoeidheid of overbelasting kan zorgen. Dat zou kunnen betekenen dat de gevolgen van werkdruk fysiek dus meer invloed zouden hebben en dat zou weer tot meer verzuim kunnen leiden. Verzuim kan immers zowel een lichamelijk als een mentale grondslag hebben, maar is vaak een combinatie van factoren.

Één van de aanbevelingen om werkdruk te verminderen en daarmee verzuim te voorkomen zou zich volgens Liu, Yang en Yu (2014) moeten richten op het stimuleren van PSM, maar tegelijkertijd de fysieke gesteldheid van medewerkers waarborgen of zelfs te verbeteren. Een mogelijkheid voor dit laatste zou kunnen zijn om fitheid op het werk goed onder de aandacht te brengen of om te zorgen voor ergonomisch goede werkplaatsen.

PSM zou dus leiden tot een betere mentale gesteldheid. Dit effect kan echter tegen gewerkt worden door emotionele uitputting. Volgens Trivellas en Kakkos (2015) kunnen job demands en de werkdruk die daarbij komt, er op een bepaald punt voor zorgen dat mensen het werk mentaal niet meer aankunnen. Er treedt dan emotionele uitputting op. Daarnaast is het zo dat job demands, voornamelijk mentale taakeisen, leiden tot vermoeidheid (Bakker, Demerouti en Verbeke, 2004). Het veronderstelde buffereffect van PSM lijkt dus te worden tegengewerkt door emotionele vermoeidheid. Toch kan PSM zorgen voor een positief effect op werknemers. Dit geldt zowel in de publieke sector als in de private sector. Het is namelijk een vorm van motivatie.

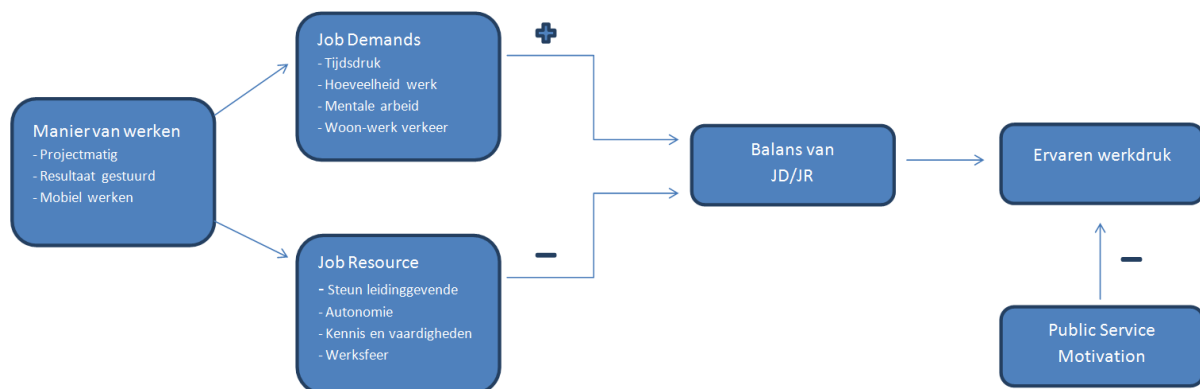
Het feit dat PSM in de publieke sector voor motivatie zorgt was al langer bekend, maar dit kan ook in de private sector zeker het geval zijn (Mann, 2006). Zoals gezegd zijn motivatie en stress twee verschillende zaken, maar hebben ze wel met elkaar te maken. Op basis van artikelen van Taylor (2010) en Zeb, Saeed en Rehman (2015) kan men redeneren dat PSM deels voor minder stress beleving zou moeten zorgen.

PSM zorgt voor motivatie in de publieke sector, dat is bekend (Taylor, 2010). Doordat mensen zich in kunnen zetten voor de publieke zaak worden zij intrinsiek gemotiveerd. Ze kunnen namelijk een bijdrage leveren aan het maatschappelijk belang. Mann (2006) zegt dat dit effect van PSM ook in de private sector voor zou kunnen komen. In het geval van Antea Group zou dat zeer goed mogelijk kunnen zijn aangezien zij zich veel inzetten voor maatschappelijke relevantie projecten zoals vraagstukken op het gebied van milieu en infrastructuur. Zeb, Saeed en Rehman (2015) laten daarnaast zien dat PSM deel van de totale motivatie kan vormen en dat motivatie stressbestendig werkt. Motivatie en stress zijn dus verschillende zaken, maar meer motivatie zorgt voor deels minder stress (Zeb, Saeed en Rehman, 2015).

Als we de conclusies uit de artikelen van Mann, Taylor en Zeb, Saeed en Rehman dan samennemen dan krijgen we dat PSM een onderdeel is van motivatie en aangezien motivatie voor minder stress zorgt betekent dat dus dat PSM ook deels voor minder stress zorgt.

2.7. Conceptueel model

Door het combineren van de genoemde theoretische invalshoeken kunnen we een conceptueel model samenstellen. Dit is te zien in figuur 4. Als toelichting op het model volgt nu een korte samenvatting van de genoemde theorie en hoe deze zich vertaalt in het getoonde model.



Figuur 4; Conceptueel model.

Allereerst de manier van werken. Een belangrijk onderdeel daarvan is de autonomie die het type personeel, namelijk kenniswerkers, ervaart in hun werk. Autonomie zorgt ervoor dat zij voor een groot deel hun eigen tijd kunnen indelen. Dit kan zowel een zegen als een vloek zijn. Meer autonomie betekent ook meer verantwoordelijkheid voor het resultaat. Daarnaast is er niet altijd ruimte om het eigen werk in te delen in verband met afhankelijkheid van collega's of externe contacten.

Gevolg van het hebben van veel autonomie is ook dat er meer naar de resultaten wordt gekeken. Daarnaast zorgt het werken in projecten ervoor dat je afhankelijk bent van zowel collega's als externe partijen. Tevens biedt de autonomie ook mogelijkheden om thuis te werken, wat juist weer als een positief punt kan worden gezien. Autonomie wordt bepaald door de manier van werken, die bepaalt immers de mate van vrijheid die medewerkers krijgen. Autonomie is vervolgens weer een manier om om te gaan met ervaren werkdruk, in het conceptueel model valt autonomie dan ook onder de job resources.

De manier van werken zorgt dus voor job demands en job resources. Werknemers geven aan deze variabelen een bepaalde waarde. Dat wil zeggen dat ze aspecten van het werk positief, dan wel negatief, kunnen beoordelen. Aspecten van het werk die tijd, energie en inzet kosten worden job demands genoemd en aspecten van het werk die helpen bij het goed uitvoeren van de werkzaamheden zijn job resources. Job demands worden vaak als negatief gezien en job resources als positief. De waarden die mensen geven aan de aspecten van het werk vormen een bepaalde balans tussen de job demands en job resources. Daarbij betekenen hoge demands niet per definitie ook een negatieve balans. Als men namelijk ook over hoge resources beschikt dan spreekt men gewoon van een uitdagende baan en dat is iets positiefs. Als de demands echter groter zijn dan de resources dan leidt dit tot een negatieve balans. Een negatieve balans leidt weer tot het ervaren van werkdruk en dat heeft op de langere termijn negatieve gevolgen. In het conceptueel model worden onder job demands de volgende zaken verstaan: tijdsdruk, hoeveelheid werk, mate van mentale arbeid en woon-werkverkeer. Als job resources worden de volgende variabelen gemeten: steun van de leidinggevende, mate van autonomie, kennis en vaardigheden en de werksfeer.

Motivatie speelt echter ook een rol bij het ervaren van werkdruk. Als je namelijk gemotiveerd bent, dan heb je minder de neiging om te klagen, ook als je hard moet werken. In de publieke sector heeft men een speciale soort motivatie, oftewel Public Service Motivation. Hoewel PSM ook in de private sector voorkomt, wordt het daar minder ervaren dan in de publieke sector (Mann, 2006). De invloed van PSM zou in de publieke sector dus groter kunnen zijn, maar het effect is in de private sector niet uit te sluiten.

Toch betekent de verschillende beleving in motivatie dat er in potentie een verschil zou kunnen zijn in de manier waarop men werkdruk ervaart, afhankelijk van in welke sector men werkzaam is. In de publieke sector zou de PSM waarde hoger zijn, dus zou men daar, bij min of meer gelijke arbeidsomstandigheden, minder werkdruk moeten ervaren. Of beter gezegd: men kan er beter mee omgaan. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat motivatie dus geen onderdeel is van de job resources, maar een gevolg is van de inhoud van het werk. PSM is daar bij uitstek een voorbeeld van. Als mensen ook bijvoorbeeld steun ervaren van hun leidinggevende en aan leuke maatschappelijke projecten kunnen werken dan zijn dat de job resources die ervoor zorgen dat het werk leuk wordt. Die zaken zorgen in dit geval ook voor motivatie en dat kan ervoor zorgen dat de werkdruk als minder negatief wordt ervaren. Mensen hebben het druk, maar vinden het werk ook leuk. Motivatie, in dit geval dus Public Service Motivation, zorgt in dit geval voor een buffer effect. Hogere motivatie betekent dan een minder negatieve ervaring van de werkdruk.

Hoofdstuk 3: Werkwijze in het onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden en technieken besproken worden. Daarnaast zal toegelicht worden hoeveel respondenten gekozen zijn en waarom zij benaderd zijn om deel te nemen aan dit onderzoek. Vervolgens zal er aandacht besteed worden aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Ten slotte zullen de theoretische concepten uit het conceptueel verder uitgewerkt en geoperationaliseerd worden.

3.1. Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Hier is voor gekozen, omdat het in het onderzoek gaat om de interpretatie van meningen van individuele medewerkers van Antea Group en hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard. Per definitie is kwalitatief onderzoek dan geschikt. Kwalitatief onderzoek is namelijk gericht op het beschrijven en interpreteren van bedoelingen, concepten, definities, kenmerken, metaforen, symbolen en omschrijvingen van dingen (Berg en Lune, 2012). De meningen van het personeel zitten vol met dergelijke zaken dus dan is kwalitatief onderzoek de beste optie.

Uit de probleemstelling van het onderzoek volgt dat er een vergelijking gemaakt wordt tussen Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Om een goede vergelijking te maken wordt er gebruik gemaakt van een vergelijkende case study benadering. Een case study of gevalstudie is een wetenschappelijke methode waarbij één bepaalde gebeurtenis, setting of onderwerp nauwkeurig wordt onderzocht (Berg en Lune, 2012, p. 325). De meerwaarde van een case study zit hem in dit geval in het feit dat er makkelijker een vergelijking te maken is tussen beide organisaties. Over het algemeen geldt voor een case study dat die vaak beter geschikt is voor diepgaand onderzoek. Doordat de onderzoeker zich kan richten op één bepaald fenomeen of onderwerp kan deze vaak beter de interactie tussen verschillende factoren onderscheiden. Dat wil zeggen dat de onderzoeker ook meer patronen kan onderscheiden of meer nuances kan aanbrengen. Dat is in dit geval ook van praktische waarde voor beide organisaties. Zij kunnen zo meer leren over het functioneren van hun medewerkers in de organisatie en welke factoren een rol kunnen spelen bij de werkdrukbeleving binnen hun eigen organisatie. Om deze factoren goed te onderzoeken is een enquête niet toereikend. Daar is namelijk minder ruimte voor eigen invulling. Mensen worden bij een enquête namelijk vaak gedwongen om te kiezen uit een aantal vooraf bepaalde antwoorden mogelijkheden. Er is dan weinig tot geen ruimte voor nuancering van de antwoorden, omdat die vaak in numerieke eenheden worden omgezet.

3.2. Semigestructureerde interviews

In plaats van een vragenlijst met gestandaardiseerde antwoorden is dan ook gekozen voor het doen van interviews. De interviews zullen een semigestructureerd karakter kennen. Dat wil zeggen dat er vooraf een aantal onderwerpen en vragen door de onderzoeker worden voorbereid die hij zeker aan de orde wil stellen. Er is echter ook genoeg ruimte voor wijzigingen in de volgorde van de vragen of om door te vragen op gegeven antwoorden. Door de bewegingsruimte is het voor de onderzoeker mogelijk om een beter beeld te krijgen van de belevingswereld van de geïnterviewde (Berg en Lune, 2012, p. 113). Dat is ook wat nodig is in dit onderzoek. Het gaat immers om de beleving van de werkdruk vanuit de werknemers van Antea Group en Schieland en de Krimpenerwaard.

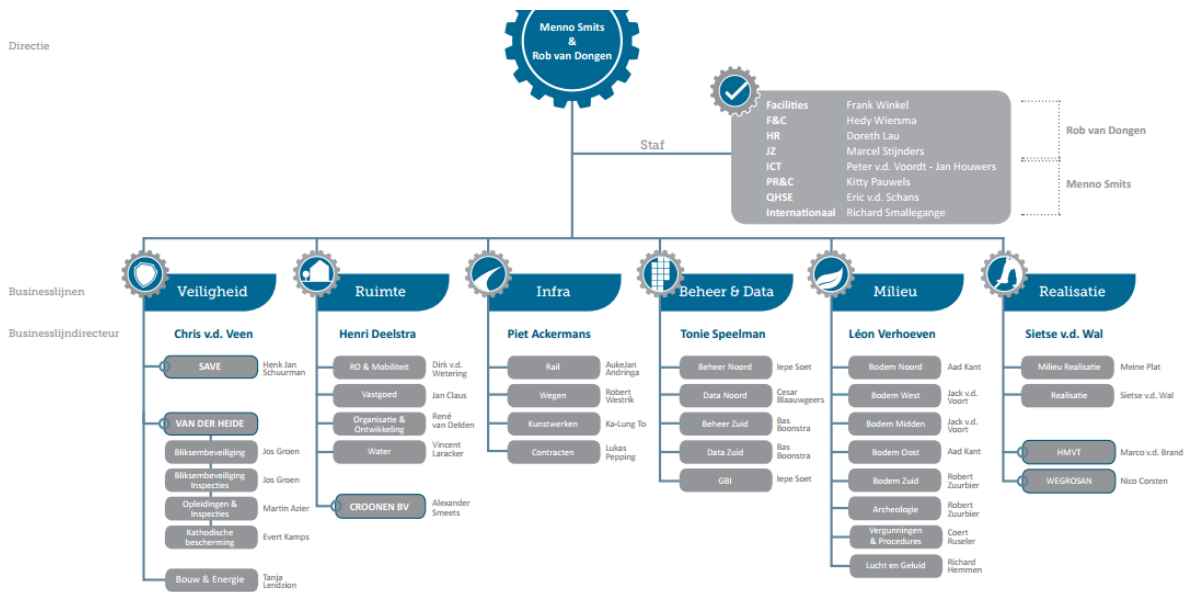
3.3. Coderen

Om tot een goede en gestructureerde analyse van de interviews te komen is gekozen voor het gebruik van een codeerschema. Dit codeerschema is gebaseerd op de operationalisatie zoals deze in paragraaf 3.6 is beschreven. De echte codering zal geschiedde met behulp van het computerprogramma MAXQDA 11. Met dit programma kan de onderzoeker zelf nog codes toevoegen of verwijderen als dat nodig is. De uitgewerkte interviews zullen in het programma geladen worden en vervolgens zullen er per interview verschillende woorden of woordgroepen gecodeerd worden. Uiteindelijk is dan de verwachting dat er met behulp van de codes uit de verschillende interviews een patroon valt te ontdekken. Bovendien stelt het programma de onderzoeker in staat om snel op codes te zoeken en dat maakt het makkelijker om goede citaten te vinden om uiteindelijk in de analyse te verwerken.

3.4. Selectie respondenten

Antea Group

De respondenten zijn gekozen met behulp van een min of meer selecte steekproef. Er is gekozen voor het interviewen van enkel technische professionals, dat wil zeggen dat ondersteunend personeel en stafafdelingen buiten beschouwing worden gelaten. Bij Antea Group is er gekeken naar de organisatiestructuur en de zes businesslijnen. De organisatiestructuur is te vinden in figuur 5 op de volgende pagina.



Figuur 5; Organogram Antea Group.

Antea Group heeft zes businesslijnen. Vanuit elk van die businesslijnen is een aantal mensen geselecteerd om geïnterviewd te worden. Helaas bleek het niet mogelijk om iemand van de businesslijn ‘Realisatie’ te vinden die mee kon werken aan het onderzoek. Uit de overige vijf businesslijnen zijn wel mensen geïnterviewd. De businesslijnen Infra en Milieu zijn het grootst dus hier zijn ook meer mensen geïnterviewd zodat de steekproef verhoudingsgewijs beter in balans is. Er is verder gekozen voor medewerkers van vier verschillende vestigingen. Dit is gedaan om tot een zo compleet mogelijk beeld te komen. Het was praktisch echter niet mogelijk om medewerkers van alle vestigingen te ondervragen aangezien de vestigingen verspreid liggen door het hele land.

De gekozen vestigingen zijn; Almere, Capelle a/d IJssel, Deventer en Oosterhout. Het is echter niet zo dat medewerkers die hun standplaats in één van deze vestigingen hebben uitsluitend ook op die vestiging werken. Veel personeelsleden van Antea Group reizen namelijk tussen de vestigingen heen en weer en zijn soms dus op een andere locatie te vinden dan hun oorspronkelijk standplaats. Doordat het werk op deze manier uitgevoerd wordt kunnen zij mogelijk dus ook verschillen aangeven tussen de sfeer of cultuur op de verschillende vestigingen. Op deze manier kan daar mogelijk iets meer over gezegd worden.

Vanuit de verschillende businesslijnen zijn dus mensen gekozen. Van een aantal van de respondenten was bij de organisatie bekend dat zij werkdruk ervoeren. Anderen zijn gekozen vanuit het personeelsbestand, omdat zij bijvoorbeeld teammanager of projectmanagers zijn. De rest van de gekozen respondenten is enkel geselecteerd op basis van hun standplaats. Op basis van deze criteria is door de organisatie een lijst samengesteld met daarop ongeveer vijftig namen. Van deze lijst was geen van de namen bekend bij de onderzoeker.

De onderzoeker heeft dus random mensen van de lijst benaderd. Daarbij was wel bekend in welke businesslijn en welk functieniveau iemand werkzaam was. Bij het selecteren van de respondenten is geprobeerd om een redelijk verdeling te maken ten aanzien van het geslacht. Er zijn bij Antea Group meer mannen dan vrouwen werkzaam, maar bij het selecteren van de respondenten zijn er bewust ook een aantal vrouwen toegevoegd. Naast het feit dat de steekproef dan iets representatiever wordt hebben mannen en vrouwen mogelijk een andere beleving van de werkdruk binnen Antea Group. Er zijn in totaal 23 respondenten bereid gevonden om mee te werken aan het onderzoek. Van deze 23 waren er zes van het vrouwelijk geslacht. Uiteindelijk is de verdeling van de respondenten van Antea Group als volgt:

| Businesslijn | Veiligheid | Ruimte | Infra | Beheer en Data | Milieu | Totaal |
|--------------|------------|--------|-------|----------------|--------|--------|
| Aantal | 2 | 5 | 9 | 4 | 3 | 23 |

Tabel 1; Respondenten Antea Group per businesslijn

| Vestiging | Almere | Capelle a/d IJssel | Deventer | Oosterhout | Totaal |
|-----------|--------|--------------------|----------|------------|--------|
| Aantal | 6 | 7 | 5 | 5 | 23 |

Tabel 2; Respondenten Antea Group per vestiging

Schieland en de Krimpenerwaard

De respondenten van het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard zijn niet bewust gekozen. Het verzoek tot interviews is intern bij het hoogheemraadschap uitgezet en daarna konden medewerkers die mee wilden werken reageren. Uiteindelijk hebben elf medewerkers gereageerd, maar konden er helaas slechts zeven interviews afgenomen worden. De overige vier mensen konden helaas in hun agenda toch geen ruimte vinden om een interview in te plannen. Uiteindelijk zijn er dus zeven respondenten geïnterviewd waarvan twee afdelingshoofden, één teamleider en vier ‘reguliere’ medewerkers. In figuur 6 op de volgende pagina staat het organogram van het hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard met daarin enkel de verschillende afdelingen genoemd. Voor een volledige weergave van het organogram verwijs ik u graag door naar de website van het hoogheemraadschap.

Binnen de verschillende afdelingen van het hoogheemraadschap zijn er ook nog verschillende teams werkzaam. Deze teams hebben in de meeste gevallen een teamleider. De overige werknemers binnen een team vallen in eerste instantie onder de teamleider. Er zijn medewerkers uit vijf verschillende afdelingen geïnterviewd. Op deze manier zijn er toch inzichten vanuit verschillende delen van de organisatie verkregen. Alle respondenten waren van het mannelijk geslacht daar de vrouwen helaas hun geplande interviews hebben moeten annuleren.



Figuur 6; Organogram Schieland en de Krimpenerwaard (Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, 2015).

3.5. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek geven een indicatie over de waarde van het onderzoek en de geldigheid van de conclusies en beweringen die gedaan worden. De geloofwaardigheid van het onderzoek hangt dus af van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Golafshani, 2013). De betrouwbaarheid van een onderzoek bestaat uit twee componenten; de nauwkeurigheid en de consistentie. Met nauwkeurigheid van een onderzoek wordt bedoeld dat de meetinstrumenten die worden ingezet ook daadwerkelijk de juiste waarden voor een variabele kunnen weergeven (van Thiel, 2010). Consistentie hangt daar nauw mee samen. Met consistentie wordt namelijk bedoeld dat het onderzoek onder dezelfde omstandigheden dezelfde resultaten had opgeleverd. Het gaat hier dus om herhaalbaarheid.

Validiteit heeft in een kwalitatief onderzoek vaak betrekking op de vraag “Meet de onderzoeker wat hij wil meten?” (Golafshani, 2013). Bij deze vraag gaat het specifiek om de interne validiteit. Om positief op de vraag te kunnen antwoorden is het van belang dat de operationalisatie van de theoretische concepten accuraat is. Alleen door het goed vertalen van theoretische concepten naar concrete waarden kan men de interne validiteit waarborgen. Het is dan ook van belang om hier zorgvuldig mee om te gaan (van Thiel, 2010).

Naast de interne validiteit bestaat er ook externe validiteit. Daar gaat het om de generaliseerbaarheid van de resultaten. Dat wil zeggen dat de resultaten ook voor andere organisaties, personen of in andere situaties kunnen gelden.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen worden er een aantal maatregelen genomen. Om de nauwkeurigheid van het onderzoek te waarborgen wordt er door middel van het kijken naar eerder geschreven theorie bepaald welke indicatoren bij welke concepten horen. Vervolgens wordt er deels vanuit de theorie en deels door logisch redenen een aantal waarden per indicator opgesteld. Op die manier worden de theoretische concepten door meerdere indicatoren gemeten. Om de consistentie van de metingen te waarborgen is best lastig. Om het echter makkelijker te maken wordt er geen gebruik gemaakt van open interviews, maar van semigestructureerde interviews. Bij open interviews is namelijk elk interview bijna volledig verschillend. Bij een semigestructureerd interview wordt er in elk geval getracht om identieke situaties te creëren in elk interview, maar toch ruimte te laten om in te spelen om mogelijke nieuwe ontdekkingen en daar op door te vragen.

De interne validiteit wordt binnen dit onderzoek gewaarborgd door middel van controle door een professioneel onderzoeker van de universiteit. Daarnaast is de interview guide ook door meerdere human resource professionals bij de stageorganisatie nagekeken op eventuele onduidelijkheden. Aan de hand daarvan zijn nog een aantal aanpassingen gedaan zodat de interview guide meet wat deze moet meten. De externe validiteit van het onderzoek is lastig aan te geven. Het is namelijk zo dat het hier gaat om casestudies en de basis van het onderzoek een specifieke vraag vanuit Antea Group is en daar dus ook op toegespitst is. Toch kan het onderzoek mogelijk ook van waarde zijn voor andere organisaties aangezien het om een vergelijking gaat tussen Antea Group en Schieland en de Krimpenerwaard. Mogelijk kunnen er best practices ontdekt worden die voor zowel organisaties in de publieke als in de private sector van pas kunnen komen.

Helaas is door praktische redenen de selectie van de respondenten in beide organisaties niet geheel op dezelfde manier verlopen. Mede hierdoor is het aantal respondenten bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard lager dan in eerste instantie gehoopt. Daarnaast is het zo dat de mensen bij het hoogheemraadschap zichzelf hebben kunnen opgeven, terwijl dat de respondenten van Antea Group door de onderzoeker zijn benaderd. Het zou kunnen dat bij Schieland en de Krimpenerwaard zich daardoor meer geëngageerde respondenten hebben gemeld. Mensen die zich voor een onderwerp interesseren zouden zich ook eerder opgeven om er iets over te zeggen. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat de respondenten bij Antea Group minder betrokken zijn bij het onderwerp, maar die mogelijkheid is wel aanwezig.

Toch zal er een vergelijking gemaakt worden tussen Antea Group en het hoogheemraadschap op basis van de respondenten die uiteindelijk wel bereid gevonden zijn om een interview af te geven. Omdat het aantal respondenten bij het hoogheemraadschap lager is de kans groter dat er in dat geval nog meer informatie verborgen is. Meer respondenten betekent immers ook meer kans op informatie. Naar mate er meer respondenten zijn, zou de kans op nieuwe informatie moeten afnemen en zou er dus een completer beeld gevormd kunnen worden. Voor beide organisaties geldt echter dat er slechts een klein deel van het totale werknemers bestand is geïnterviewd dus de representativiteit zou altijd tot op zekere hoogte in twijfel getrokken kunnen worden.

3.6. Operationalisatie

De operationalisatie van de theoretische concepten is in een onderzoek heel belangrijk. Hiermee maakt de onderzoeker inzichtelijk hoe de verschillende theoretische concepten gemeten gaan worden. De theoretische concepten worden omgezet in meetbare variabelen en de meting van deze variabelen bepaald uiteindelijk ook de resultaten en dus de conclusies van het onderzoek. Het is dus van belang dat de operationalisatie zorgvuldig is.

De operationalisatie is volgens het conceptueel ingedeeld in drie delen: de manier van werken, job demands en job resources. Daarnaast zal voor de volledigheid ook een definitie gegeven worden van PSM en werkdruk. Op deze manier worden alle concepten uit het conceptueel model geduid.

Manier van werken

In de dienstverlenende sectoren hebben werknemers steeds vaker te maken met zo genaamde 'nieuwe arbeidscondities'. Hieronder vallen bijvoorbeeld projectgericht werken, resultaat management, maar ook flexibiliteit als het gaat om de werkplek (Peters, den Dulk en Lippe, 2008). Deze 'nieuwe' manier van werken willen we ook graag meten bij Antea Group en Schieland en de Krimpenerwaard. Om dat te doen is het dus nodig om te kijken naar definities van de genoemde indicatoren van de manier van werken. Deze indicatoren zijn terug te zien in tabel 3 op de volgende pagina.

Tabel 3; Operationalisatie van de manier van werken.

| Theoretisch concept | Indicatoren | Dimensies | Waarden |
|---------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Manier van werken | Projectmatig | Samenwerking | Afhankelijk van anderen |
| | | Meerdere projecten tegelijk | Ja/Nee, hoeveel? |
| | Resultaat gestuurd | Focus op omzet | Financiële druk |
| | | Projecturen boeken | Last? Ja/Nee |
| | | Geen 'nee' verkopen | Wel/Niet |
| | | Voorzien in eigen werkvoorraad | Ja/Nee |
| | Mobiel werken | Verschillende vestigingen | Ja/Nee |

Tabel 4; Topiclijst Manier van werken

| Theoretisch concept | Items topic lijst |
|---------------------|--|
| Manier van werken | <ul style="list-style-type: none"> - Wat houden uw werkzaamheden precies in? - Hoe zijn uw werkzaamheden georganiseerd? Bijv. in projectteams, zelfstanding, vooral extern gericht? - Hoe komt u aan 'werk' of taken? <ul style="list-style-type: none"> a. Wat vindt u van deze manier van werken? |

Allereerst kijken we naar projectmatig werken. Volgens Keuning en Eppink (1999) is een project "een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door meerdere specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband dat gericht is op een duidelijk gespecificeerd resultaat binnen een begrensde tijd en met begrensde middelen." Bij projectmatig werken gaat het dus om het werken door middel van projecten. Opdrachten die binnenkomen bij de organisatie worden door middel van een project aangepakt.

Een ander onderdeel van de manier van werken is de focus op resultaat, oftewel resultaat gestuurd of resultaatgericht werken. Een exacte definitie van dit begrip is lastig te geven aangezien 'resultaat' op zich gezien kan worden als verschillende dingen. Om toch tot een meetbaar begrip te komen kijken we hier dan ook naar zaken die vooral gezien worden bij resultaatgericht werken. Bij resultaatgericht werken moet de leidinggevende vooral sturen op resultaten, doelen en prioriteiten (Stoker, 2005). Men streeft daarbij naar maximale doelmatigheid en doeltreffendheid. Efficiëntie en effectiviteit zijn dus van groot belang (van Houten, 2006).

Competenties van mensen die resultaatgericht moeten werken hebben betrekking op het goed kunnen plannen en begroten, vaak in projecten of opdrachten waar zij aan werken (van Vliet, 2009). Focus op kosten en het werken met deadlines zijn dus heel normaal. Dit zijn namelijk ook indicatoren die voor een leidinggevende goed te meten zijn als zijnde een 'resultaat'. De resultaten zijn dan het halen van de deadlines en het blijven binnen de marges van het budget.

Met het mobiele werken wordt bedoeld dat men in een projectteam samenwerkt met collega's uit andere vestigingen. Dat betekent dat men tussen de vestigingen moet reizen of dat men een virtueel team vormt, oftewel een team wat over de grenzen van de organisatie, tijd en ruimte kan werken door middel van ICT middelen (den Hengst et al., 2008). Een onderdeel van mobiel werken is dus het werken over verschillende vestigingen en dat brengt automatisch reistijd met zich mee. Reistijd is dus een onderdeel van het mobiele werken, maar vormt een job demand omdat het fysieke inzet vereist van medewerkers.

Job demands

De manier van werken heeft een aantal kenmerken. Die kenmerken zijn hierboven al verder uitgewerkt. De kenmerken van de manier van werken brengen zorgen ook voor bepaalde eisen voor medewerkers. Dit zijn de job demands die iemand kan ervaren in zijn werk. Deze job demands kunnen een negatieve uitwerking hebben op de beleving van het werk en leiden tot een gevoel van werkdruk. De job demands worden in tabel 5 op de volgende pagina weergegeven.

Allereerst is er de tijdsdruk die er ervaren kan worden. Dit hangt samen met het feit dat er met deadlines gewerkt wordt. Zeker op het moment dat er meerdere deadlines staan kan dat leiden tot een gevoel van het gebrek aan tijd om alles af te krijgen. Zo komen we ook bij de definitie van tijdsdruk: "Tijdgebrek als druk veroorzakende factor (van Dale, 2015)."

Een tweede job demand is de hoeveelheid werk. Dit wordt in het onderzoek gedefinieerd als "het aantal uit te voeren taken." Daaronder valt dus het aantal projecten en het werk dat die projecten met zich meebrengen. Door het werken in projecten hebben mensen veel te maken met andere personen. Dit zorgt ervoor dat men veel te maken heeft met menselijke emoties in de omgeving. Dit vereist mentale inspanning of mentale arbeid. Daarnaast is het zo dat de inhoud van het werk ook gedachten nodig heeft. Het werk is dus aan te merken als mentale arbeid. Metaal is het tegenovergestelde van fysiek. Mentale arbeid wil dus zeggen dat er niet zozeer lichamelijk inspanning gedaan hoeft te worden, maar wel dat de hersenen aan het werk zijn. "We noemen een taak mentaal inspannend naar de mate waarin in de uitvoering van die taak een beroep wordt gedaan op aandachtvrage mentale processen. Mentale processen vragen aandacht wanneer zij gebruik moeten maken van operaties in het werkgeheugen. (Meijman en Zijlstra, 2006, p. 51)"

Kort gezegd betekent mentale arbeid dus dat er inzet van de hersenen nodig is om de taak uit te voeren. Als er veel hersenactiviteit nodig is kan die als een grote mentale inspanning ervaren worden.

Tabel 5; Operationalisatie van Job Demands

| Theoretisch concept | Indicatoren | Dimensies | Waarden |
|---------------------|------------------|-------------------------------------|---|
| Job Demands | Tijdsdruk | Gevoel te weinig tijd te hebben | Ja/Nee |
| | | Deadlines | Zelf opgelegd/vraag gestuurd Lang - Kort |
| | Hoeveelheid werk | Veel taken uit te voeren | Grote werkvoorraad of niet? |
| | | Gelijktijdige projecten | Ja/Nee |
| | Mentale arbeid | Emotionele belasting | Ja/Nee |
| | | Veel externe contacten | Ja/Nee |
| | | Veel contact met collega's | Ja/Nee |
| | | | In hoeverre belemmerend? |
| | Woon-werkverkeer | Reistijd | Lang - Kort |
| | | Werken op verschillende vestigingen | Prettig/onprettig Veel reizen Contact met collega's |

Een vierde job demand is het woon-werkverkeer. Dit is weliswaar niet zozeer onderdeel van het werk zelf, maar het is wel iets wat inspanning van een medewerker vereist als het om het werk gaat. Men moet namelijk naar de werkplek reizen om bepaalde taken uit te voeren. Dit brengt reistijd met zich mee en dit is een inspanning die medewerkers moeten leveren om hun taken te volbrengen. Woon-werkverkeer wordt door de Belastingdienst (2015) als volgt omschreven: "Het heen en weer reizen van de woon- of verblijfplaats naar een vaste werkplaats." Deze definitie volstaat echter niet in dit onderzoek, omdat een belangrijk onderdeel van het werk van de medewerkers van Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard gericht is op de samenwerking met externe partijen. Dat betekent dat men regelmatig afspraken heeft op locaties anders dan het kantoor van de eigen organisatie. Woon-werkverkeer zal hier dan ook gezien worden als het heen en weer reizen van de woon- of verblijfplaats naar een plaats waar werk gedaan moet worden. Dit kan dus ook de reis naar een bouwlocatie of een afspraak met een klant zijn.

De reistijd naar deze plaatsen kan namelijk dusdanig groot zijn dat men dat als een last ervaart en dat heeft weer invloed op de werkbeleving. Voor het onderzoek is het dus relevant om ook de reistijd naar andere locaties dan het kantoor als woon-werkverkeer aan te merken.

Tabel 6; Topiclijst Job demands

| Theoretisch concept | Items topic lijst |
|---------------------|---|
| Job demands | <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de zaken die u minder waardeert? Waarom is dat zo? - Wat vindt u van de gemiddelde reistijd die u nodig heeft om naar uw standplaats of andere locaties te komen? - Zou u uw werkzaamheden nu omschrijven als 'zwaar' in mentaal opzicht? Waarom wel/niet? - Ervaart u tijdsdruk? Waarom wel/niet? - Als u weleens uw werk als 'zwaar' ervaart, wat doet u dan om dit gevoel te verminderen? Waarom juist dit? |

Job resources

Nadat zojuist de job demands aan de orde zijn gekomen is het nu de beurt aan de job resources. De manier van werken brengt niet alleen eisen met zich mee die inspanning vereisen van medewerkers, er komen ook job resources bij kijken. De job resources geven de medewerkers als het goed is juist energie en de mogelijkheid om de taken die ze krijgen goed uit te voeren. De job resources hebben dus een positieve uitwerking op de beleving van werk en kunnen het gevoel van werkdruk in positieve zin beïnvloeden en dit gevoel dus verkleinen. Een overzicht van de job resources die in dit onderzoek worden onderscheiden is te vinden in tabel 7 op de volgende pagina.

Tabel 7; Operationalisatie van Job resources

| Theoretisch concept | Indicatoren | Dimensies | Waarden |
|---------------------|------------------------|--|-----------------------------------|
| Job Resources | Steun leidinggevende | Aanwezigheid | Regelmatig tot vrijwel nooit |
| | | Feedback | Positieve of negatief |
| | Autonomie | Persoonlijk contact | Regelmatig tot vrijwel nooit |
| | | Hulp bieden aan medewerkers | Regelmatig tot vrijwel nooit |
| | | | In welke mate wordt hulp ervaren? |
| | Kennis en vaardigheden | Flexibele werktijden | Ja/Nee |
| | | Flexibele werkplek | Ja/Nee |
| | | Werkvoorraad beheren | Zelfstandig - Opgedragen |
| | Werksfeer | Beschikken over de juiste kennis | Capabele mensen of niet? |
| | | Beschikken over de juiste vaardigheden | Begeleiding? Wel/ Niet? |
| | | Opleidingsmogelijkheden | Ontwikkeling? |
| | | Goede samenwerking met collega's | Fijne werkomstandigheden |
| | | Informeel sfeer | Elkaar helpen |
| | | | Mate van gezelligheid |

De eerste job resource die onderscheiden wordt is de steun van de leidinggevende aan de werknemer. Deze steun kan zich uiten in verschillende vormen; zo kan feedback een goede vorm van steun zijn, maar ook het bieden van hulp of enkel de aanwezigheid van een leidinggevende kan al een positief effect hebben op het gevoel van steun. Het gaat hier dus om een gevoel bij medewerkers dat hun leidinggevende bereid is om te helpen als dat nodig is en dat medewerkers er niet alleen voor staan.

Een tweede job resource is autonomie. Autonomie wordt door van Dale (2015b) omschreven als "zelfbestuur" of "zelfstandigheid". Het heeft in de context van werk vooral ook te maken met de mogelijkheden die een medewerker heeft om dingen zelf te beslissen als het gaat om de uitvoering van de taken of het indelen van de eigen werktijd. Het gaat dus om zelfstandigheid, maar ook om een zekere mate van vrijheid. Autonomie is als job resource vooral belangrijk, omdat autonomie nuttig is als het ingezet kan worden om werkdruk of stress tegen te gaan (Schlaufeli en Taris, 2013, p. 186).

Kennis en vaardigheden zijn de derde job resource. Dit is misschien wel de meest voor de hand liggende job resource die er is. Medewerkers hebben immers kennis en vaardigheden nodig om hun werk goed te kunnen doen. Kennis verwijst naar mentale representaties of proposities. Vaardigheid is het vermogen om bepaalde handelingen op een beheerste manier uit te voeren (Overlaet, 1996, p. 311). Kort gezegd: kennis is wat mensen weten en vaardigheden zijn dingen die mensen kunnen. Een combinatie hiervan zorgt ervoor dat mensen hun werk goed kunnen doen, ze weten wat ze moeten doen en kunnen dat ook uitvoeren. Dat is echter maar een deel van het verhaal. Mensen moeten namelijk ook kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen om hun werk beter te kunnen doen en door te kunnen groeien. Dit is zowel in het belang van de medewerkers als van de organisatie, die wil namelijk goede en capabele medewerkers hebben.

Een goede band met collega's is ook belangrijk om jouw werk goed te kunnen doen. Werksfeer is dan ook de vierde job resource. Het gaat hier niet alleen om de gezelligheid op de werkvloer, maar ook om het feit dat men prettig kan samenwerken met collega's en dat collega's elkaar willen helpen. Uit onderzoek is gebleken dat een goede werksfeer in projectorganisaties de totale prestaties ook ten goede komen (Hovmark en Nordqvist, 1994). Bovendien kan een goede werksfeer een positief effect hebben op de werkdrukbeleving van een individu.

Tabel 8; Topiclijst Job resources

| Theoretisch concept | Items topic lijst |
|----------------------|--|
| Job resources | <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de zaken die u nu bijzonder waardeert aan uw werk? Het gaat hier dus om zowel inhoudelijke zaken als de arbeidsvoorwaarden. - Wat vindt u van de sfeer op de werkvloer? <ul style="list-style-type: none"> a. Wat doet uw leidinggevende om de sfeer te behouden/verbeteren? - Kunt u min of meer zelf bepalen waar en wanneer u precies werkt? Kortom; zijn er mogelijkheden om bijvoorbeeld thuis of elders te werken? - Zo ja, ervaart u dat als prettig? Waarom wel/niet? Kunt u voorbeelden geven van positieve en minder positieve ervaringen met thuis of elders werken? - Wat is volgens u het effect van thuiswerken op uw prestaties? - Heeft u het gevoel dat [naam organisatie] de werkdruk serieus aanpakt? Waarom wel of niet? Kunt u voorbeelden geven? <ul style="list-style-type: none"> a. Wat is hierin de rol van uw leidinggevende? |

Beleving van de werkdruk

In dit onderzoek staat de beleving van werkdruk door kenniswerkers centraal. Echter, voordat we ons daar mee bezig kunnen houden is het van belang om het begrip ‘werkdruk’ te operationaliseren. Dat doen we met behulp van een definitie zoals deze gegeven is door de Federatie Nederlandse Vakbeweging, oftewel de FNV, dat is de grootste vakbond van Nederland. Zij definiëren te hoge werkdruk als volgt: *“Te hoge werkdruk ontstaat als een medewerker structureel en/of gedurende langere tijd niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen kwantitatief en/of kwalitatief (FNV, 2015).”* Dat wil zeggen dat er sprake is van te hoge werkdruk als een medewerker in de beschikbare tijd zijn werk niet goed kan doen.

Als het dan gaat om de beleving van werkdruk dan gaat het dus om het gevoel bij de medewerker dat hij of zij het werk niet naar behoren kan uitvoeren in de beschikbare tijd. Het gaat dus ook om het mentale aspect van het werk. Ook de kwaliteit speelt namelijk een rol.

Als het werk mentaal te zwaar is om in korte tijd te kunnen doen dan kan dit ook leiden tot een gevoel van werkdruk. Als deze situatie, van teveel of mentaal te zwaar werk, langere tijd aanhoudt dan kan dat dus zorgen voor een gevoel van stress en zou het uiteindelijk kunnen leiden tot burn-out.

Tabel 9; Topiclijst werkdruk.

| Theoretisch concept | Items topic lijst | Waarden |
|---------------------|---|-------------|
| Werkdruk | - Hoe ervaart u de werkdruk bij [naam organisatie]? | Laag – Hoog |
| | - Ervaart u ook wel eens stress door het gebrek aan werk of kent u mensen die daar mee te maken hebben? | Ja – Nee |
| | - Waar komt volgens u deze ervaren werkdruk vandaan? | Redenen |

Public Service Motivation

Public Service Motivation werd in het inleiding al omschreven als “handelen naar publieke waarden, maar ook als het zich aangetrokken voelen tot het maken van publiek beleid” naar Perry (1996). In de operationalisatie zal het concept echter breder getrokken worden. Daar zal niet alleen naar het woord ‘publiek’ gekeken worden, maar ook naar maatschappelijke waarden of het hebben van maatschappelijk nut. ‘Nut hebben’ wordt daarbij ook gezien als het hebben van maatschappelijke en publieke waarde.

Tabel 10; Topiclijst Public Service Motivation.

| Theoretisch concept | Items topic lijst |
|----------------------------------|---|
| Public Service Motivation | <ul style="list-style-type: none">- Wat zijn voor u de belangrijkste redenen geweest om voor [naam organisatie] te kiezen?- Wat zijn de zaken die u nu bijzonder waardeert aan uw werk? Het gaat hier dus om zowel inhoudelijke zaken als de arbeidsvoorwaarden.<ul style="list-style-type: none">b. Zijn dit de zaken die u motiveren om elke ochtend richting uw werk te rijden? Zo nee, wat motiveert u dan?- (Als ze werkdruk ervaren) U geeft aan werkdruk te ervaren.<ul style="list-style-type: none">c. Wat motiveert u om ondanks de werkdruk toch door te werken? |

Hoofdstuk 4: Empirie

4.1. Manier van werken bij Antea Group

Projectmatig

Antea Group is een organisatie die eigenlijk uitsluitend op project basis werkt. Organisaties komen met vragen naar Antea Group toe en ‘huren’ daar kennis en kunde in om hun vragen te beantwoorden. Deze vragen worden dan omgezet in speciale projecten. De meeste gangbare werkwijze hierbij is dat de vraag van een externe organisatie binnen komt bij een projectmanager. Deze projectmanager gaat vervolgens samen met een teammanager in zijn werkveld op zoek naar de juiste personen binnen Antea Group om de vraag van de klant te beantwoorden. Op deze manier wordt er een projectteam gevormd. Voor nieuwe medewerkers is dat wel eens lastig. Zij kennen nog niet veel mensen in de organisatie en hun collega’s weten nog niet altijd even goed wat zij aan een project kunnen bijdragen. Nieuwe medewerkers moeten vaak dan ook een beetje zoeken in het begin. Die krijgen dan niet veel werk en dat maakt het voor hen lastig om uren goed te boeken. Daarover later meer.

Binnen die projectteams fungeert vaak één van de meer ervaren adviseurs als projectleider. Soms is hierbij sprake van integrale projecten en bestaan de projectteams uit mensen van verschillende afdelingen en/of verschillende vestigingen en soms zijn de projecten meer gericht op een specifiek werkveld en zijn de teams minder divers. Voordat mensen in een projectteam zitten, zijn ze ook intern bij Antea Group verdeeld over verschillende afdelingen. Die afdelingen zijn gespecialiseerd op een bepaald gebied. Zo is er bijvoorbeeld de afdeling “Water”. Dit is nog een vrij breed begrip, dus binnen de afdelingen zijn er ook weer mensen werkzaam met een specialisme op een bepaald gebied binnen die overkoepelende term. Hoewel iedereen dus zijn eigen specialisme heeft binnen een afdeling vormen de afdelingen over het algemeen een hechte groep. Veel respondenten spreken in deze zin over “een hecht team.” Ook de werksfeer wordt bijna unaniem als “goed” bestempeld. Toch komt er uit de interviews naar voren dat er ook enige spanning heerst op de afdelingen en dat heeft dan met name te maken met het werk in de projectteams. Zeker op bepaalde afdelingen, waar de vraag naar het werk schaars was stelden de opdrachtgevers ook hogere eisen. Dat kan ook verklaard worden door de marktwerking die er op dat moment was. Als het werk op de markt niet voor het oprapen ligt kunnen klanten hogere eisen stellen, immers, als jij als adviesbureau de opdracht niet aan wil nemen, gaat men naar de concurrent. Opdrachtgevers kwamen, en komen af en toe nog steeds, met kortere doorlooptijden en hogere kwaliteitseisen. Dat zorgt ervoor dat de druk in de projectteams omhoog gaat en dat heeft ook zijn weerslag op de sfeer.

Zeker als individuele medewerkers, op een enkeling na, eigenlijk allemaal bezig zijn met meerdere projecten tegelijkertijd kan dat voor grote pieken zorgen. Als een aantal projecten samen tot een hoogtepunt komen en het moment van opleveren ligt rond dezelfde datum dan wordt het extra druk voor medewerkers. Daarnaast zorgde het gebrek aan opdrachten er soms ook voor dat medewerkers niet altijd genoeg werk hadden en dat kan ook negatieve gevolgen hebben.

Resultaat gestuurd

Doordat Antea Group op basis van projecten werkt, moeten uren intern ook verantwoord worden door gewerkte uren toe te schrijven aan projecten. Dit noemt men *“billable zijn”*, oftewel, hoe hoger de *“billability”* van medewerkers, hoe meer uren zij toegeschreven hebben aan specifieke projectnummers. Sommige respondenten spreken in die zin ook van Antea Group als een *“urenfabriek.”* Deze manier van werken brengt een aantal voordelen en nadelen met zich mee.

Een voordeel van deze manier van werken voor de organisatie is dat zij makkelijk kunnen zien hoeveel uur medewerkers aan bepaalde projecten werken en daarmee kunnen zij ook zorgen dat projecten binnen de marges blijven. Een nadeel hiervan voor de medewerkers is dat er een sterke focus en sturing is op het schrijven van deze uren op projecten. Algemene werkzaamheden of bezigheden zoals het bijpraten met collega’s kunnen zij vaak moeilijk kwijt of worden toch op projecten geboekt, terwijl dat daar niet altijd ruimte voor is. Respondenten geven aan dat zij het soms lastig vinden om hun uren te verantwoorden. De mate van strengheid op het boeken van algemene uren verschilt ook per teammanager. Sommige medewerkers kunnen daar beter mee om gaan dan anderen. Het boeken van algemene uren wordt over het algemeen wel gezien als *“taboe”* of *“not-done”*. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen algemene uren en het boeken van *“improductief”*. Algemene uren worden zoveel mogelijk ontmoedigd, maar kunnen af en toe wel. Improductief is niet de bedoeling. Dat wordt echt als uit den bozen beschouwd. Improductieve uren worden vaak veroorzaakt door een kleine werkvoorraad en betekenen dus in feit dat mensen niets productiefs aan het doen zijn. Daar kunnen medewerkers echter niet altijd iets aan doen. Soms heeft men te maken met een rustig periode en is er weinig werk. Een andere mogelijkheid is een technische storing. Dit wordt dan geschreven onder ‘technische improductief’.

“Je ziet dat er een groot verschil wordt gemaakt tussen algemene uren en improductief. Improductief ervaar ik in elk geval als ‘not done’. Dat kan gewoon niet. Dat mag niet.”

– Een respondent over het boeken van “improductief.”

Dit zorgt bewust of onbewust toch voor een bepaalde druk bij medewerkers. Ze begrijpen dat het nodig is om de uren te beheersen, omdat er winst gemaakt moet worden door het bedrijf. Dat is ook logisch, ze werken immers in een particuliere organisatie die moet leven van de winst. De meeste medewerkers ervaren dat dan ook als *“niet meer dan normaal”*, maar dat betekent niet dat er volgens hen niet anders mee omgegaan wordt. Algemene werkzaamheden, zoals het bijhouden van vakliteratuur, moeten óf in eigen tijd gedaan worden óf moeten worden toegeschreven op een project waar nog redelijk wat ruimte over is in het aantal uren. Daarnaast hebben veel medewerkers het gevoel dat er door het sturen op de urenverantwoording nauwelijks ruimte is voor het opperen van nieuwe ideeën of innovatie. Zij kunnen die uren immers nergens kwijt. Op de lange termijn kan dit ook negatieve gevolgen hebben voor de totale organisatie.

Een ander nadeel is dus dat nieuwe medewerkers nog niet zo bekend zijn binnen de organisatie en die worden dan ook wel eens over het hoofd gezien als men een projectteam aan het vormen is. Vervolgens hebben deze mensen dus niet altijd genoeg werk en hebben zij moeite om hun uren allemaal te verantwoorden. Bij hun aanstelling krijgen zij altijd wel een mentor toegewezen die hen wegwijs moet maken binnen de organisatie, maar deze mentoren hebben zelf ook hun eigen werk nog en kunnen dus niet de hele tijd hun junior in de gaten houden. Daar is zeker met het oog op de toekomst nog winst te behalen.

Mobiel werken

Zoals gezegd werkt Antea Group in projectteams en soms komen de leden uit dat projectteam van de verschillende afdelingen en vestigingen. Dat integrale karakter van projecten wordt als leuk en uitdagend ervaren door de respondenten. Het zorgt ervoor dat zij moeten samen werken met mensen van verschillende disciplines en het geeft hen ook de ruimte om zich zo te ontwikkelen. Ook de verschillende teams of afdelingen werken op meerdere vestigingen. Dat betekent dat niet alle medewerkers van Antea Group altijd op dezelfde vestiging zitten. Soms werken collega's uit Capelle ook wel eens op een andere vestiging zoals bijvoorbeeld Almere of Deventer. Daar spreken zij dan collega's die Almere of Deventer als hun standplaats hebben. Doordat de teams of afdelingen ook verdeeld zijn over de verschillende vestigingen betekent dat dus dat men soms tussen de vestigingen moet reizen, maar vooral ook dat de teammanager op meerdere vestigingen moet werken. Voor de mensen op de 'vloer' betekent dat dan dat zij hun teammanager niet standaard elke dag zien. Sterker nog, soms zien zij hun teammanager niet eens iedere week. Voor sommige medewerkers is dat wel eens lastig. Bij de job resources wordt daar nader op ingegaan.

Zoals gezegd moeten medewerkers ook wel eens tussen de vestigingen reizen, daarnaast wonen veel werknemers op een aanzienlijke afstand van hun standplaats en zijn ze ook voor projecten nogal regelmatig onderweg. Dat is onderdeel van het werk, maar toch vinden een aantal medewerkers dat wel eens lastig om mee om te gaan. Ze zijn vaak 's morgens vroeg al van huis en komen redelijk laat weer thuis. Anderen ervaren het reizen juist ook als prettig, want het geeft hen de gelegenheid om bijvoorbeeld telefoontjes te plegen of na te denken over complexe vraagstukken. We gaan later nog verder in op het woon-werkverkeer.

“Vind ik ook niet vervelend. Je doet er ongeveer een uur over, anderhalf uur. Het meeste zit ik dan in Heerenveen of Almere. Dan ben je een uur reistijd kwijt. Zolang je dat niet in de spits doet, dan haal je dat uur ook. Vaak doe je dat in de pauze, dan maak je daar meteen je pauze van en de telefoon is natuurlijk altijd voor handen om dingen te bespreken of te vragen.”

– Een respondent met standplaats Deventer over het reizen tussen vestigingen.

4.2. Job demands bij Antea Group

Tijdsdruk

Als we dan gaan kijken naar de job demands dan zien we dat bijna alle medewerkers aangeven dat zij tijdsdruk ervaren. Dat is te verklaren door het feit dat klanten vaak bepaalde deadlines aan opdrachten hangen en dat zij de laatste tijd ook veeleisender zijn geworden op dat gebied. Opdrachtgevers vragen steeds kortere doorlooptijden waardoor de druk in de projectteams omhoog gaat. Er moet hetzelfde werk worden gedaan als vroeger, maar het moet sneller klaar zijn. Dat maakt het lastig en zeker als men te maken heeft met meerdere projecten waarbij dat het geval is dan is het soms lastig om daar mee om te gaan.

“Wat je op dit moment doet, moet vrij snel klaar zijn. Bij wijze van spreken: Vandaag opdracht, volgende week klaar. Dus vrij snelle doorlooptijd. [...] Die druk van kort en snel staat, in mijn vakgebied in ieder geval, vaak op gespannen voet met de kwaliteit die we leveren in vaak toch complexe vraagstukken.”

– Een respondent over het werken met korte doorlooptijden.

Korte doorlooptijden zorgen dus voor strakkere deadlines en dat werkt niet altijd makkelijk. Deze deadlines komen echter niet alleen van de klanten of opdrachtgevers, maar ook wel eens van collega's. Die leggen elkaar ook onderling deadlines op. Dat is met name het geval als ze afhankelijk zijn van elkaars input. Daarnaast stuurt het management ook op het halen van die deadlines.

Dat is ook logisch. Je kunt namelijk het verschil maken in de markt door kwaliteit te leveren of op tijd te leveren en als men op tijd én goede kwaliteit weet te leveren is dat natuurlijk helemaal goed voor het imago van het bedrijf. Medewerkers geven ook aan dat het hen voldoening geeft als zij weer een kwalitatief goed rapport hebben weten te leveren en als dat op tijd is gebeurd. Die deadlines zorgen er dus voor dat men druk ervaart, maar als het dan uiteindelijk gelukt is geeft dat ook een gevoel van voldoening en succes en dat wordt als zeer positief gezien. Dat is voor veel respondenten ook de drijfveer om ondanks de tijdsdruk en werkdruk toch door te blijven werken.

Naast de deadlines die door klanten en collega's worden opgelegd, leggen werknemers zichzelf ook wel eens deadlines op. Deze zelf opgelegde deadlines hebben wel vaak verband met de andere deadlines. Deze zelf opgelegde deadlines lijken een veel positiever effect te hebben op de medewerkers. Ze geven aan dat zelfopgelegde deadlines ook zorgen voor rust. Als ze die namelijk gehaald hebben, kunnen ze weer door met het volgende project en weten ze in elk geval dat het andere af is.

In het geval dat er meerdere deadlines tegelijk vallen wordt dat vaak als stressvol gezien door de werknemers, maar met name de meer ervaren respondenten geven aan dat zij daar tegenwoordig makkelijker mee om kunnen gaan. Dat heeft te maken met het feit dat in de praktijk vaak blijkt dat als je er redelijk op tijd bij bent, je de deadline in overleg met een opdrachtgever nog best kunt verschuiven. Op deze manier kunnen medewerkers dus zelf iets doen aan de tijdsdruk die ze ervaren. Met name in weken dat er meerdere projecten samen komen kan het soms prettig zijn om één of twee deadlines een week later te laten vallen. Hoewel dat uiteraard niet het uitgangspunt moet zijn kan het in bepaalde drukke perioden wel zorgen dat de druk iets van de ketel gehaald wordt.

“Ik denk toch een stukje ervaring en de werkdruk van andere beroepsgroepen, beetje relativeren denk ik ook. Het is ook een kwestie van hoe ga je om met deadlines? Plannen. Een deadline is een deadline als je zelf vindt dat het een deadline is. Daartussen zitten natuurlijk grote verschillen. Je hebt mensen die minder assertief zijn en dus verzuipen in het werk en andere mensen die denken “ik heb nu vijf deadlines, ik ga even wat klanten bellen.” Na vijf telefoontjes zijn er dan helemaal geen deadlines meer of blijft er nog maar eentje over van de vijf.”

– Een respondent over het omgaan met deadlines.

Deadlines zijn dus de grootste verklarende factor voor het feit dat mensen tijdsdruk ervaren bij Antea Group. Dat zou ook kunnen verklaren waarom de teammanagers minder tijdsdruk ervaren. Zij geven aan dat de tijdsdruk bij hen vooral in vlagen komt. Bepaalde perioden in het jaar zijn standaard druk vanwege het feit dat dan de beoordelingen gemaakt moeten worden en er ook individuele gesprekken moeten worden ingepland met hun medewerkers. Dat is een periode in het jaar dat het druk is. Verder wordt de tijdsdruk vooral ervaren door het feit dat zij heel veel operationele zaken tegelijk op moeten pakken zoals sollicitatiegesprekken of het nakijken en inleveren van weekrapporten. Over het algemeen lijkt de tijdsdruk bij de teammanagers echter kleiner te zijn dan bij de adviseurs. Dat is niet alleen de observatie van mij als onderzoeker, ook één van de geïnterviewde teammanagers geeft dat letterlijk aan:

“ik ervaar het veel minder dan een gemiddelde adviseur. Die heeft ook klanten die wachten op rapporten. Die druk is denk ik groter dan dat ik dan morgen die weekrapporten inleveren. Dus ik denk dat de tijdsdruk bij mij kleiner is dan bij de adviseurs.”

–Een teammanager over de ervaren tijdsdruk.

Hoeveelheid werk

Zoals gezegd werken veel medewerkers van Antea Group aan veel verschillende projecten tegelijkertijd. Dat betekent niet dat ze even hard aan die projecten moeten werken. Sommige projecten liggen op dat moment even tijdelijk stil of staan om een andere reden op een laag pitje. Dat zorgt er wel voor dat ze op de achtergrond toch nog door het hoofd spelen van medewerkers. Het werken aan meerdere projecten tegelijkertijd zorgt dus in sommige gevallen voor drukte en dat is met name het geval als een aantal projecten op hetzelfde moment een piek kennen.

“Nou toch wel 40 denk ik. Alleen niet allemaal even fanatiek. Sommigen liggen even stil, maar ik heb denk ik wel 40 openstaande projecten.”

– Een respondent antwoordt op de vraag “Aan hoeveel projecten werk je dan nu tegelijkertijd?”

Toch heeft het ook positieve kanten. Door het merken aan meerdere projecten is het werk afwisselend en dat maakt het volgens respondenten ook leuk om te doen. Het is dan wel veel, maar het is ook leuk dus dan wordt dat minder als negatief ervaren. Daarbij komt nog dat het niet altijd extreem druk is. Waar er perioden zijn dat een aantal projecten gaan pieken zijn er soms ook fases waarin de projecten wel lekker lopen, maar waarbij het niet extra druk is. Dat zijn momenten dat medewerkers mogelijk iets meer rust kunnen pakken. De drukte lijkt dan ook een beetje in golfbewegingen te komen. In sommige gevallen duurt de piek echter te lang. Die duurt dan meerdere maanden als er een aantal grote projecten tegelijkertijd afgerond moeten worden.

Het feit dat de drukte dan zo lang aanhoudt is vaak ook de reden dat de mensen de werkdruk als negatief ervaren. Bij het omgaan met die hoge werkdruk lijkt vooral ervaring een grote rol te spelen. De meer ervaren medewerkers kunnen vaak makkelijker relativeren of weten beter collega's te vinden die mogelijk kunnen helpen bij het verlichten van de werklust in zo'n situatie.

Het vinden van capabele collega's speelt ook een rol bij de drukte van medewerkers. Mensen die zeer goed zijn in hun vakgebied worden automatisch ook veel gevraagd voor nieuwe projecten. Meerdere respondenten geven aan dat *"de goede mensen altijd druk zijn."* Dat lijkt logisch. Als iemand zijn werk namelijk altijd op tijd af heeft en het is kwalitatief hoog van aard dan zal de projectleider die persoon bij een volgend project ook graag aan zijn projectteam toevoegen. Dit zorgt er wel voor dat het gevaar ontstaat dat de goede mensen het drukst zijn en daardoor ook eerder overbelast worden. Dat zorgt er ook weer voor dat nieuwe collega's met meer moeite aan werk komen. De projectmanagers en projectleiders gaan immers eerst terug naar de mensen waar zij al mee bekend zijn en waar zij in het verleden naar tevredenheid mee hebben samen gewerkt. Verder is het zo dat opdrachtgevers soms ook één-op-één bij adviseurs of projectleiders terugkomen met een vervolgvraag of opdracht als zij tevreden waren over het eerder geleverde werk. Dat betekent opnieuw dat de nieuwere collega's daar minder bij betrokken worden en dat de goede mensen automatisch ook drukker zijn. Het hebben van goede adviseurs is dus goed voor het binnenhalen van werk en het maakt het werken aan nieuwe projecten ook makkelijk, omdat je als projectleider weet dat die persoon goed werkt levert, maar het levert ook nadelen op voor de nieuwere collega's. Het kan namelijk een verklaring zijn voor het feit dat zij minder aan het werk komen.

Mentale arbeid

Over het algemeen hebben werknemers van Antea Group te maken met meerdere projecten tegelijkertijd, maar als het gaat om de mentale zwaarte van het werk dan ervaren zij dat zeer verschillend. Een aantal respondenten geeft aan dat zij het werk als mentaal zwaar ervaren. Dat heeft voor iedereen echter een andere grondslag. Mensen geven bijvoorbeeld aan dat zij een grote verantwoordelijkheid voelen voor het team waar ze mee werken. Dit geldt dan zowel op de afdelingen als in de projectteams. Anderen geven aan dat zij het werken aan grote projecten als mentaal zwaar ervaren, vooral omdat hun advies binnen het project min of meer als leidend wordt gezien door de opdrachtgever. Dat betekent dus dat de opdrachtgever in de meeste gevallen het advies één-op-één zal overnemen. Dat brengt voor de adviseurs een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Zij zijn dan immers min of meer verantwoordelijk voor de uitkomst van het project. Daarnaast gaat het bij grote projecten ook altijd om grote geldbedragen. Voor projectleiders geldt hierbij dus dat zij verantwoordelijkheid dragen voor grote sommen geld.

Dit geld is van Antea Group of de opdrachtgever en zij dienen daar dan goed mee om te gaan. Dat kan als een last worden ervaren.

"[...]dat was best een werkdruk die voor mij nieuw was en die wel zwaar is dan. Dat is best wel een verantwoordelijkheid zeg maar. Je zit toch aan Antea Group geld. Als jij een project hebt en je hebt een negatief saldo van €10.000, dat is toch wel een domper dan."

– Een respondent over het omgaan met grote geld bedragen.

Medewerkers die hun werk niet als mentaal zwaar ervaren zien het wel als uitdagend, maar kunnen het naar eigen zeggen ook goed aan. Uiteraard vereist hun werk wel eens mentale inspanning of moeten ze goed nadenken over bepaalde zaken, maar dat is onderdeel van het werk en dat maakt het werk ook leuk en uitdagend. Dat heeft vooral te maken met het feit dat men *"met interessante projecten"* bezig is. Een andere reden om het werk niet als mentaal zwaar te zien is het feit dat het voor die betreffende respondenten even een rustigere periode was. In andere perioden kunnen zij echter het werk wel eens als mentaal zwaar ervaren.

Woon-werkverkeer

De zwaarheid van het werk wordt door verschillende medewerkers als heel wisselend ervaren. Ditzelfde geldt eigenlijk voor de reistijd tussen het woonadres en het werk. Antea Group is zoals gezegd verdeeld over verschillende vestigingen door het hele land en medewerkers moeten daarom redelijk veel reizen, ook omdat zij niet altijd op dezelfde vestiging werkzaam zijn. Alle medewerkers hebben een standplaats waar zij over het algemeen de meeste tijd doorbrengen, maar daarnaast reizen ze regelmatig naar andere vestigingen om daar bijvoorbeeld te overleggen met collega's. Dat betekent dus dat een groot aantal medewerkers een aanzienlijke afstand moet reizen. Dat ervaren zij echter zeer wisselend. Daarbij lijkt de afstand meestal niet het probleem te zijn, maar het in de file staan wordt over het algemeen als het naarsst ervaren.

"Ik ben het wel een beetje zat om file te rijden. Vanmiddag weet je al, hoe laat je ook weg gaat uit Almere, ik kom gewoon in de file terecht voor ik thuis ben. Dan kan ik er voor kiezen om tot 18.00 door te werken en pas om 20.00 thuis te zijn, dat doe ik soms ook wel eens, maar dat vind ik wel vervelend. De tijd vind ik niet erg, het geeft mij ook denktijd. File is gewoon irritant."

– Een respondent over woon-werkverkeer.

De meeste respondenten hebben een reistijd variërend tussen twintig minuten en anderhalf uur, afhankelijk van de drukte op de weg. Vooral de respondenten die 45 minuten of langer moeten reizen om bij hun werk te komen noemen de reistijd “fors”, maar veel hebben ook de opvatting dat het bij het werk hoort. Door de flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken, hebben medewerkers de mogelijkheden om de spits te vermijden als ze dat per se willen.

Reizen tussen de vestigingen wordt ook niet altijd even prettig ervaren, al verschilt dat ook heel sterk per respondent zoals eerder gezegd. De bereikbaarheid van met name Almere en Capelle wordt in de spitsuren als bijna ondoenlijk ervaren. Buiten de spits zijn de reistijden tussen de vestigingen wel fors, maar goed te behappen. “*Het hoort erbij*” lijkt ook hier de heersende opvatting te zijn. De reistijd tussen de vestigingen is ook iets wat lastig te veranderen is en daarom maken veel mensen van een nood een deugd door bijvoorbeeld telefoontjes te plegen of na te denken zoals ook uit de genoemde quote blijkt. Verder proberen de mensen het vaak zo te plannen dat ze overdag zo min mogelijk tussen de vestigingen hoeven te reizen of dat ze dat in elk geval buiten de spitsuren doen. Ook als het gaat om het woon-werkverkeer proberen de meeste mensen dat zoveel mogelijk buiten de spits te doen als zij op meer dan een half uur bij het werk vandaan wonen. Die vrijheid krijgen zij ook. De mogelijkheid om thuis te werken speelt hier ook een belangrijke rol in. Doordat men dan thuis gewoon vroeg begint en na de grootste files naar het werk gaat, wordt de dag op de meest efficiënte manier gebruikt.

4.3. Job resources bij Antea Group

Steun leidinggevende

Het eerste wat opvalt als het gaat om de steun van de leidinggevende is dat er een groot verschil lijkt te zijn in de aanpak van de teammanagers. Een mogelijk verklaring hiervoor is het feit dat managers een andere leiderschapsstijl hanteren. Er lijkt een tweedeling te zijn in managers die vooral sturen op cijfers en managers die vooral oog hebben voor de menselijke kant van het werk. In principe moeten teammanagers zich op beide vlakken bezighouden als het gaat om de medewerkers in hun team, maar de ene manager richt zich meer op de cijfers en de andere manager richt zich op de menselijke kant. Waar de ene manager dus vooral probeert te sturen op cijfers zijn er ook teammanagers die wat coulanter zijn als het gaat om de cijfers. Bij deze managers zijn de cijfers wat meer ondergeschikt bij het beoordelen van medewerkers. Dit roept bij medewerkers ook verschillende gevoelens op. Zo zouden zij graag over het algemeen gezien meer aandacht willen voor de menselijke kant van het werk. Het gaat dan om meer persoonlijk contact met hun leidinggevende. Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat door het landelijk werken de teammanagers minder tijd hebben voor persoonlijke aandacht voor medewerkers. Teammanagers zijn niet hele week aanwezig op een vestiging, omdat zij vaak over twee of drie vestigingen heen werken.

Dat betekent voor medewerkers dat zij met moeite bij hun teammanager binnen kunnen lopen. Als een teammanager namelijk op een bepaalde vestiging is, dan is hij daar soms maar één of twee dagen per week en die dagen zijn grotendeels dan al vol gepland met afspraken met collega teammanagers of projectmanagers. Dat geeft aan de medewerkers ook minder ruimte om een afspraak te maken met hun teammanager of om gewoon even binnen te lopen. De teammanagers geven dit in sommige gevallen ook aan. Zij zouden soms ook meer contact willen met hun medewerkers, maar worden vaak ook opgeslokt door de dagelijkse gang van zaken en het regelen van operationele zaken.

Een tweede verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat de teammanagers in principe veel landelijk werken. Dat betekent dus dat zij actief zijn op meerdere vestigingen zoals net al genoemd is, maar vooral ook dat zij een groot aantal medewerkers onder zich hebben werken, waar ze niet allemaal persoonlijke aandacht voor kunnen hebben. Nu hebben medewerkers natuurlijk ook geen 24 uur per dag begeleiding nodig, want het blijven professionals, maar meer mogelijkheden tot persoonlijk contact tussen teammanager en medewerkers lijkt wenselijk vanuit beide partijen.

“Wat ik erg lastig vind is dat je soms toch wel erg op afstand van je team zit. Dat is specifiek denk ik voor de landelijk werkende teammanagers. Dat vind ik erg lastig, zeker in moeilijke situaties, mensen die in een privésituatie zitten of waarvan je weet van “goh als ik ze zou zien”, dan zie je vaak hoe het met iemand is. Dat mist. Dat vind ik lastig.”

– Een teammanager geeft antwoord op de vraag *“Wat zijn zaken die je minder waardeert aan jouw werk?”*

Het relatief weinige contact tussen medewerkers en hun teammanager wordt door beide partijen dus als negatief ervaren, maar daar zijn in een aantal teams ook oplossingen voor gevonden. Zo werkt men in een aantal teams met zogenaamde ‘groepscoördinatoren’. Dat zijn in principe gewoon adviseurs, maar die zijn voor een paar uur in de week ‘vrij gemaakt’ om de taak van plaatsvervangend teammanager op zich te nemen. Zij krijgen dus een aantal uur in de week om te besteden aan activiteiten zoals monitoring van het welzijn van hun collega’s. Zij zijn de “oren en ogen” van de teammanager op de vestingen als de teammanager niet aanwezig is. Dat betekent dat medewerkers zich bij deze mensen kunnen melden als zij problemen hebben en de groepscoördinator geeft het vervolgens door aan de teammanager. Deze aanpak lijkt als zeer prettig te worden ervaren. Op deze manier hebben medewerkers wel het gevoel dat er meer aandacht is voor hun welzijn. Het is ook goed voor de groepscoördinatoren dat zij een aantal uur per week vrijgesteld worden om dit werk te doen.

Zo laat de organisatie als geheel zien dat zij wil investeren in haar medewerkers en goed op het welzijn wil letten en het levert voor de groepscoördinatoren dus niet meer werk op, want ze krijgen er uren voor. Meer gaan werken met groepscoördinatoren kan ook een oplossing zijn voor het feit dat respondenten nu hun teammanager lijken te ervaren als een reactiemanager. Zolang de medewerkers niet klagen of iets laten weten, doet de teammanager weinig concrete dingen om het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Dat komt met name terug als het gaat om het aanpakken van de werkdruk. Medewerkers die uit zichzelf niet zo snel zullen klagen over werkdruk hebben zo meer kans om overbelast te raken. Daar liggen zeker mogelijkheden voor het inzetten van groepscoördinatoren om dat van dichterbij in de gaten te houden. Die groepscoördinatoren zijn namelijk wel bijna de gehele week aanwezig op de vestiging, in tegenstelling tot de teammanager die er mogelijk maar één of twee dagen is.

Autonomie

Bijna unaniem geven alle respondenten aan dat zij een grote vrijheid ervaren en dat zij dat ook als zeer positief zien. Het zijn voor hen de belangrijkste redenen om bij Antea Group te werken en ook op de vraag “wat is er zo leuk aan het werk?” antwoordt de overgrote meerderheid met “de vrijheid in het werk” of woorden van soortgelijke strekking. Er lijkt echter ook een keerzijde aan die vrijheid te zitten en dat is dat er bij die vrijheid ook een grote verantwoordelijkheid komt kijken. Bij Antea Group legt men de verantwoordelijkheid graag laag in de organisatie. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun werkvoorraad en hun urenverantwoording. Daarbij krijgen ze dus wel alle vrijheid om dat zelf ook in te kunnen richten. Het heeft dus voor- en nadelen. Belangrijk is vooral hoe mensen hiermee omgaan. Met name nieuwe medewerkers moet in het begin heel erg hun weg in de organisatie nog vinden en lijken een beetje te “zwemmen.” Ze weten nog niet zo goed wat hun plek in de organisatie precies is. Dat is ook logisch als je ergens nieuw bent, maar het kan ook voor een gevoel van druk of stress opleveren als je in het begin nog weinig werk hebt of geen idee hebt waar je dat werk dan precies kunt vinden. Zij kunnen dan al snel gaan twijfelen over hun toekomst bij de organisatie.

“Vrijheid en flexibiliteit, dat ik wel echt de baas ben over mijn eigen agenda, zelf redelijk mijn tijd kan indelen. Vrijheid ook hoe ik mijn werk doe. Je hebt natuurlijk wel de standaardwijzer, maar de manier waarop je daar binnen jouw werk doet, daar heb je veel vrijheid in.”

– Een respondent geeft antwoord op de vraag “Wat zijn zaken die je nu bijzonder waardeert aan jouw werk?”

Niet alleen nieuwe medewerkers hebben soms moeite met die vrijheid en verantwoordelijkheid. Die begrippen gaan namelijk hand in hand bij het beheren van de werkvoorraad en dat betekent ook indirect dat men verantwoordelijk is voor de eigen werkdruk. Er wordt weinig actieve hulp of monitoring ervaren vanuit het management als het om de werkdruk gaat. Hoewel men werkt met een zogenaamde werkvoorraadmonitor waar mensen hun prognose voor de komende drie weken moeten invullen als het gaat om hun eigen werkvoorraad en dus ook werkdruk, wordt hier nauwelijks navolging aan gegeven vanuit het management, tenminste niet als men het te druk heeft. Zodra men echter aangeeft dat het rustig is, komt die persoon op rood te staan en wordt er vaak wel contact opgenomen door de teammanager. Men zou dat ook graag zien in drukke periodes. Het gaat hier dus om ervaringen van het personeel. De teammanagers geven namelijk aan dat zij vaak ook wel actie ondernemen bij drukte, maar dit wordt door de medewerkers niet ervaren of in elk geval onvoldoende. In de teams waar men actief met groepscoördinatoren werkt, lijkt die monitoring wel meer ervaren te worden.

Naast de algemene vrijheid over de werkvoorraad heeft men ook autonomie als het gaat om de uitvoering van het werk en waar dat gebeurt. Zo zijn er volop mogelijkheden om thuis te werken en hebben veel personeelsleden de beschikking over een laptop en een mobiele telefoon van de zaak. Op die manier kan men ook werken waar en wanneer men wil. Dat zorgt ervoor dat een drukke baan en een druk privéleven beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Niemand zegt er ook iets van als je een uurtje eerder weg moet of later binnen komt. Door die vrijheid die Antea Group aan haar medewerkers geeft gaat men er ook vanuit dat het werk gedaan wordt en zolang dat het geval is, zijn alle partijen tevreden met deze manier van werken.

Die vrijheid om de eigen uren in te delen en om thuis te werken wordt door de meeste mensen gewaardeerd. Hoewel de mogelijkheid om thuis werken gewaardeerd wordt, maakt niet iedereen er gebruik van. Dat kan verschillende redenen hebben. Sommigen willen werk en privé graag zoveel mogelijk gescheiden houden en anderen zeggen dat ze zich thuis minder goed kunnen concentreren, omdat zij bijvoorbeeld kleine kinderen hebben die dan aandacht opeisen. Een andere reden om niet thuis te werken is problemen met de ICT. Deze werkt thuis niet altijd optimaal en dan kan men soms het werk niet doen of duurt het langer, omdat de verbinding met het netwerk minder snel is. Anderen vinden de mogelijkheid om thuis te werken juist ideaal en maken er gretig gebruik van. Als zij grote stukken moeten schrijven of rapporten van collega's moeten doorlezen doen ze dit graag thuis, omdat ze dan juist in alle rust kunnen werken zonder dat er om de vijf minuten iemand aan het bureau staat om een vraag te stellen of een praatje te maken.

Kennis en vaardigheden

Vrijheid om het werk te doen ervaren medewerkers wel, maar de vraag is dan of mensen ook de juiste kennis en vaardigheden hebben om hun werk goed uit te voeren. Dat lijkt het geval bij Antea Group. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan dat zij ook veel doorgroeimogelijkheden zien binnen de organisatie. Er is ruimte om ook andere disciplines te verkennen of om meer verantwoordelijkheid te nemen. Opvallend hieraan is echter het statement van een aantal respondenten dat er nauwelijks ruimte en geld beschikbaar is om kennis ook daadwerkelijk uit te breiden. Zo zijn er bijvoorbeeld geen uren beschikbaar om vakliteratuur bij te houden, dat moet vooral in eigen tijd gebeuren. Aangezien mensen al vaak meer werken dan hun officiële contracturen hebben zij vaak geen tijd en energie meer om ook de vakliteratuur actief bij te houden. Verder is er in sommige vakgebieden binnen de organisatie nog meer behoefte aan capabel personeel aangezien het nu vaak dezelfde mensen zijn die heel druk zijn, maar die hun werk eigenlijk nauwelijks bij anderen kwijt kunnen, omdat die minder verstand hebben van de materie of omdat anderen ook al druk zijn met zichzelf. In die gevallen is er dus behoefte aan meer personeel of aan een vermindering van de werkvoorraad.

Werksfeer

De sfeer op de werkvloer wordt over het algemeen als prettig ervaren. Veel van de teams worden ook bestempeld als redelijk jong. Dat kan ook een verklaring zijn voor de goede onderlinge sfeer. Mensen kunnen omgaan met hun eigen generatiegenoten en dat zorgt ervoor dat mensen in dezelfde levensfase zitten en dezelfde soort interesses hebben. Ook in teams waar de leeftijden wat meer verdeeld zijn wordt de sfeer echter als goed omschreven dus het ligt voor de hand dat het met de cultuur van de organisatie te maken heeft. Die is redelijk informeel, dat is door middel van observatie tijdens de stageperiode wel duidelijk geworden. Hoewel de sfeer over het algemeen dus goed is, staat deze door de sturing op cijfers wel eens onder druk. Dat komt met name voor in perioden dat het financiële beeld minder rooskleurig geschetst wordt door het management en de teugels worden aangetrokken. De sfeer wordt dan meer bedrukt en dat is voor zowel medewerkers als managers niet altijd fijn. Één van de respondenten wist dat nog het beste te omschrijven:

“Die is het laatste jaar zeker niet optimaal. Als het lastiger wordt in de markt, worden de cijfers belangrijker gemaakt. Je ziet dan ook in de hogere gelederen steeds meer sturing komen op korte termijn acties waarbij de lange termijn ontwikkeling van medewerkers individueel, maar ook van het team, wel eens wat meer op het tweede plan komt te staan. Dat vind ik niet ideaal. Dat gestreste met “cijfer en moeilijk allemaal”, dat druppelt ook door naar de mensen op de werkvloer en die gaan daar dan ook de druk door voelen.”

– Een respondent over de sfeer op de werkvloer.

Een ander minpunt wat bij de werksfeer genoemd kan worden is de rol van de teammanager om die sfeer ook actief te beïnvloeden. Als het niet nodig is, omdat de sfeer goed is dan zou dat natuurlijk ook niet hoeven, maar er worden ook nauwelijks uitjes georganiseerd door de teammanagers. Veel van de respondenten, zowel medewerkers als teammanagers zijn echter ook van mening dat de sfeer iets is wat vanuit het team zelf moet komen en dat de teammanager pas iets moet doen als er problemen dreigen te ontstaan. Hoewel de meningen dus iets uiteenlopen over de invulling van de rol van de teammanager lijkt de heersende opvatting “if it ain’t broke, don’t fix it” te zijn, oftewel, zolang de sfeer goed is hoeft de teammanager zich daar niet actief mee te bemoeien.

4.4. Balans van job demands en job resources van Antea Group

Werkdruk ontstaat door een balans tussen job demands en job resources. We hebben nu gezien wat respondenten aangeven bij de verschillende factoren. Het is lastig om een bepaalde waarde toe te kennen aan de factoren, maar medewerkers geven over het algemeen aan een hoge werkdruk te ervaren. Dat betekent dus dat de balans tussen job demands en job resources volgens de theorie negatief is. Dat kunnen we ook terugzien in de praktijk.

Aan de kant van de job demands zien we dat mensen aangeven tijdsdruk te ervaren. Dat wordt vooral veroorzaakt door de korte deadlines van klanten. Daarnaast is ook de hoeveelheid werk een bepalende factor aan die kant. De mentale arbeid wordt heel wisselend ervaren dus het is lastig om daar een algemene waarde aan te koppelen of in te schatten in hoeverre het effect heeft op de ervaren werkdruk. De meningen verschillen simpelweg teveel. Wat veel mensen wel als belastend ervaren is de reistijd. Dit kost hen veel energie en met name het file rijden wordt als vervelend ervaren.

Aan de kant van de job resources of regelmogelijkheden zien we vooral dat de steun van de leidinggevende te wensen over laat. De rest van de regelmogelijkheden kunnen we zien als redelijk positief. Dit zijn de autonomie, de kennis en vaardigheden en de werksfeer die mensen ervaren in hun werk. De disbalans tussen job demands en job resources bij Antea Group lijkt dus vooral te komen door een overschot aan taakeisen in de vorm van tijdsdruk, hoeveelheid werk en de reistijd. Aan de andere kant is de job resource ‘steun van de leidinggevende’ niet goed genoeg geregeld volgens de respondenten.

4.5. Ervaren werkdruk en invloed van PSM bij Antea Group

Op basis van de job demands en de job resources zien we dat de balans negatief is en dus dat het personeel van Antea Group werkdruk zou moeten ervaren. Dat blijkt ook uit de praktijk, want veel respondenten geven aan dat zij hun werkdruk als ‘hoog’ ervaren. Zoals eerder vermeld hoeft werkdruk echter niet per definitie negatief te zijn, daarom gaan we het hier nog eens nader bekijken.

De werkdruk wordt door de meeste medewerkers ervaren als hoog. Dat heeft met name te maken met job demands zoals tijdsdruk, de hoeveelheid werk en tijdsdruk. Dat kwam ook uit de beschrijving van deze zaken eerder aan het licht, maar werkdruk wordt niet enkel veroorzaakt door zaken op het werk. Daarnaast kan ook de privésituatie een rol spelen.

“Die is wel hoog. Dat heeft bij mij wel wat bijzondere redenen; 1. Dat heeft met de reistijd te maken, hoe je daar mee omgaat. Dat kost mij veel tijd. Soms wil ik 's avonds wel eens wat doen, maar heb ik de energie niet. Dat vind ik lastig, terwijl dat er wel heel veel gebeurt. Het is erg dynamisch op dit moment. Eigenlijk moet je af en toe ook even rust kunnen nemen, het is wel complex allemaal. Dus het is dat evenwicht. Ik denk dat je normaal gesproken thuis even moet kunnen relaxen en dingen kunnen oppakken en dat vind ik wel eens lastig ook in combinatie met een jong gezin en privésituaties die ook wel eens druk opleggen. Dan is het een druk leven.”

– Een respondent over hoe de werkdruk wordt ervaren.

Wat we ook terug zien in de interviews is het feit dat teammanagers sneller aangeven een lagere werkdruk te ervaren dan de medewerkers die in de projectteams werken. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat teammanager maar in bepaalde tijden van het jaar verplichte werkzaamheden hebben. In de perioden dat de beoordelingen er zijn hebben zij grote verplichte werkzaamheden, namelijk het maken van de beoordelingen en deze mensen de bewuste medewerkers bespreken. In overige perioden van het jaar hebben zij minder van dergelijke grote verplichte werkzaamheden en zijn ze vooral ook veel met operationele zaken bezig die op hun bordje terecht komen. Die zaken zijn niet altijd te voorspellen en kunnen dus voor onverwachte drukte zorgen, maar in perioden dat er weinig incidenten zijn die zij moeten oplossen is het ook direct een stuk rustiger. Projectmedewerkers hebben eerder het hele jaar door een groot aantal projecten waar zij tegelijkertijd aan moeten werken. De werkdruk bij medewerkers lijkt over een heel jaar genomen dan ook groter dan bij teammanagers.

De ervaren werkdruk is dus hoog, maar waarom werken mensen toch door? Een mogelijke verklaring die we uit de theorie hebben kunnen halen is het feit dat Public Service Motivation voor minder negatieve werkdruk kan zorgen (Bakker, 2015). In de praktijk beantwoorden respondenten die vraag vaak anders. Een aantal maakt er een beetje een grap van en geeft aan dat ze simpelweg door moeten werken. Anderen geven op een meer serieuze toon aan dat zij geen andere uitweg zien dan doorwerken en hopen om een rustigere periode. De belangrijkste reden die mensen echter aanvoeren om door te blijven werken ondanks de werkdruk is het feit dat het hen een goed gevoel geeft als zij goede adviezen kunnen afleveren.

“Dat is toch wel weer dat ik goede producten wil afleveren. Ik ben wat dat aan gaat toch wel, een strebertje wil ik niet zeggen, maar ik krijg toch een voldaan gevoel als ik op ‘send’ kan drukken en ik weet “ik heb weet een goed advies geleverd” of een goed product of een bestemmingsplan.”

– Een respondent over de reden waarom hij doorwerkt ondanks de hoge werkdruk.

Dit motief geeft dus wel aan dat ze graag iets voor anderen willen doen, maar kan niet echt als PSM gezien worden, omdat het maatschappelijk karakter niet benoemd wordt. Slechts in enkele gevallen wordt dat karakter benoemd, maar dan vooral als het gaat om wat het werk zo leuk maakt. Veelal spreken de respondenten over het afleveren van mooi werk of dat het voldoening geeft als een opdrachtgever tevreden is. Dat zijn redenen dat men door blijft werken ondanks de werkdruk. Het is dan ook lastig om uitspraken te doen over de invloed van PSM op de ervaren werkdruk. In plaats daarvan is het beter om in elk geval bij Antea Group de term ‘motivatie’ te gebruiken.

4.6. Manier van werken bij Schieland en de Krimpenerwaard

Van Antea Group verschuiven we nu onze aandacht richting het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Daar is op basis van dezelfde indicatoren onderzoek gedaan als bij Antea Group. De resultaten daarvan zullen hier gepresenteerd worden.

Projectmatig

Allereerst ligt de focus op het projectmatig werken. Dat is ook bij Schieland en de Krimpenerwaard veel het geval. Deze projecten komen vaak binnen via een leidinggevende. Dat is in de meeste gevallen het afdelingshoofd. In tegenstelling tot Antea Group werkt men bij het hoogheemraadschap niet met een projectmanager, die rol wordt dus ingevuld door het afdelingshoofd. Binnen de projecten werkt men wel met zogenoemde projectleiders of voortrekkers. Zodra een project binnen komt wordt er een planning gemaakt, daarbij is er een samenwerking tussen de projectleider en het afdelingshoofd. Soms werkt het andersom, dan begint het project bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Aan het begin van het jaar wordt er namelijk per afdeling een planning gemaakt van zaken waar men aan wil gaan werken dat jaar. Afdelingen zijn redelijk vrij om te bepalen waar zij dat jaar aan gaan werken. Er kunnen dus projecten binnen komen van buiten de organisatie, maar ook intern kunnen er projecten geïnitieerd worden. In de planning voor een project worden vervolgens afspraken gemaakt over het budget en de tijd waarin het project moet worden afgerond. Een project behelst vaak medewerkers van meerdere afdelingen. Bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard werkt men met zeven inhoudelijke afdelingen. Deze afdelingen zijn te zien in figuur 6 op pagina 33.

Waterschappen hebben namelijk een veelvoud aan taken als het gaat om het waterbeheer in hun gebied, veel van die taken en projecten die daarbij horen hebben raakvlakken met andere afdelingen, daarom zitten er vaak ook medewerkers van verschillende afdelingen samen in een projectteam. Die projecten kunnen variëren van relatief kleine projecten tot projecten van enkele miljoenen euro's waarbij men bijvoorbeeld ook met het Rijk of de provincie moeten samenwerken. Daarnaast is het bij het hoogheemraadschap ook gebruikelijk voor medewerkers om aan meerdere projecten tegelijkertijd te werken. Dat is ook één van de dingen die mensen noemen als hetgeen wat zij als leuk ervaren aan het werk.

Resultaat gestuurd

Hoewel het hoogheemraadschap een publieke organisatie is en in principe dus geen winstoogmerk heeft, is er de laatste jaren wel meer sturing gekomen op het resultaat in de organisatie. Dat resultaat is dan geen winst, maar kan bijvoorbeeld wel de output van individuele medewerkers zijn. Binnenkort gaat men bij Schieland en de Krimpenerwaard over op Het Nieuwe Werken, waarbij men in principe geen vaste werkplek meer heeft, maar men meer flexibel gaat worden. Dat betekent voor de afdelingshoofden dat zij minder kunnen zien waar hun medewerkers zijn en de verwachting bij alle respondenten van het hoogheemraadschap is dan ook dat er de komende tijd nog meer op resultaat gestuurd gaat worden.

Een andere belangrijke invloedsfactor bij het resultaatgericht werken van het hoogheemraadschap is het feit dat de budgetten aan het begin van het jaar door het bestuur worden vastgesteld. Dat betekent voor de medewerkers in de projecten dat die ook binnen de budgetten moeten blijven werken omdat het in de loop van het jaar vaak lastig blijkt om nog met budgetten te schuiven.

“Ieder jaar begin je met een afdelingsplan waarbij je vooruit plant wat we willen gaan doen. Daar wordt ook een raming op gemaakt en daar komen projecten uit. Projecten van ons of geïnitieerd door anderen waar wij bij nodig zijn. Dat wil nog wel eens dat er gedurende het jaar prioriteiten verschuiven. Dat lijkt me ook logisch, want een jaar is soms nog een vrij lange termijn om dingen in te plannen, maar dan is het lastig om later in het jaar dingen financieel voor elkaar te krijgen. Het budget wordt in het begin van het jaar vastgesteld en dan gedurende het jaar verschuiven prioriteiten, maar dan is het lastig om met budgetten te schijven. Dat is dus wel eens lastig.”

– Een respondent over het plannen van projecten.

Als het gaat om het beheersen van de algemene kosten dan zal daar naar verwachting ook meer de focus op komen te liggen. Urenregistratie gebeurt nu namelijk veelal op algemene basis, maar men is bezig om bij de overgang naar Het Nieuwe Werken ook meer te gaan letten op het toeschrijven van uren op specifieke projecten om de transparantie van de werkzaamheden van medewerkers te vergroten. Zo kan men in de toekomst dus beter zicht houden op de uren die besteed worden.

Mobiel werken

Men wil bij het hoogheemraadschap dus meer toe naar het mobiele werken en meer gaan flexwerken. Mensen hebben dan geen eigen bureau meer, maar zullen meer door elkaar gaan zitten. Nu is dat echter nog niet het geval. Nu werkt iedereen op zijn eigen afdeling met daar een afdelingshoofd. Het hoogheemraadschap heeft slechts één vestiging en dus zit de leidinggevende eigenlijk altijd in de buurt, mits men natuurlijk niet buiten de deur hoeft te werken die dag. Doordat het hoogheemraadschap maar één enkele vestiging heeft, hoeven mensen minder te reizen voor hun werk. De meeste medewerkers wonen dan in de buurt en een groot aantal daarvan komt zelfs op de fiets naar het werk.

4.7. Job demands bij Schieland en de Krimpenerwaard

Tijdsdruk

Ook bij Schieland en de Krimpenerwaard wordt er in elke functie een zekere vorm van tijdsdruk ervaren. Dit komt met name voort uit het feit dat mensen van elkaar afhankelijk zijn als het gaat om de uitvoer van projecten. Dingen moeten in sommige gevallen dus gewoon op tijd af zijn, omdat iemand anders er weer mee verder moet. Deze andere persoon is dan vaak een collega van een andere afdeling. Deadlines komen dus niet alleen van externe partijen, maar ook onderling worden er deadlines afgesproken. Daarnaast wordt tijdsdruk veroorzaakt omdat men met veel verschillende partijen dingen moet afstemmen en daarbij is soms ook nog de goedkeuring van het bestuur nodig. Het bestuur komt echter maar vier keer per jaar bij elkaar. Dat vergt dus een nauwkeurige planning, want als er een deadline gemist wordt bij het bestuur moet men weer een kwartaal wachten voordat het weer voorgelegd kan worden. Het gaat hier dan om het algemeen bestuur. Het dagelijks bestuur van het hoogheemraadschap komt eens per twee weken bij elkaar.

“Je hebt bezig met verschillende partijen om dingen te regelen. Uiteindelijk moeten veel dingen hier ook door het bestuur goedgekeurd worden. Die hebben hun eigen dynamiek en hun eigen tijdsplanning. Je moet hier heel ver van te voren dingen in leveren voor een bestuursvergadering. Het algemeen bestuur komt maar vier keer per jaar bijeen zelfs en het dagelijks bestuur om de week.”

– Een respondent over één van de redenen van tijdsdruk bij het hoogheemraadschap.

Hoeveelheid werk

Bij de manier van werken is al een klein beetje ingegaan op de hoeveelheid werk, maar hier zal dat nog even verduidelijkt worden. Mensen werken in principe aan meerdere projecten tegelijkertijd. Een deel van die projecten komt binnen via het afdelingshoofd, maar er zijn ook projecten die vanuit de organisatie zelf komen. Medewerkers hebben de vrijheid om min of meer zelf te bepalen waar ze zich mee bezig gaan houden het komende jaar. Aan het begin van het jaar wordt daar een planning voor gemaakt en in die planning is ook ruimte om projecten naar eigen inzicht op te pakken.

Nadeel van deze benadering is volgens een respondent dat het zo lijkt alsof iedereen maar iets aan het doen is. Als zij vanuit hun professionele inzicht denken dat ergens meer aandacht voor moet zijn of dat er aan gewerkt moet worden dan kan met behulp van de leidinggevende gezocht worden naar financiële middelen om dat project ook te gaan uitvoeren. Soms weten mensen dan niet van elkaar waar ze mee bezig zijn en zo kan het voorkomen dat afdelingen pas in een later stadium te horen krijgen dat zij nodig zijn bij een bepaald project. Dat kan op dat moment dan even voor extra werk zorgen en dat is niet altijd handig.

De drukte lijkt dan ook in golfbewegingen te komen. Zeker rondom de vakantieperioden is het vaak heel rustig, andere perioden in het jaar zijn drukker. Vooral tegen het einde van het jaar als er snel nog dingen afgerond moeten worden. In het nieuwe jaar wordt er immers weer een nieuwe planning gemaakt wat betreft de projecten en de bijbehorende budgetten. In die zin heerst er ook een zekere ‘angst’ of onzekerheid of men hetzelfde budget volgend jaar nog wel kan gebruiken als niet alles besteed is. Sommige medewerkers kunnen daar beter mee omgaan dan anderen. Net als bij Antea Group lijkt ervaring hier een belangrijke rol in te spelen. Ervaren medewerkers weten vaak met wijsheid uit het verleden beter prioriteiten te stellen of te relativeren in drukke perioden. Daarnaast wordt er door de sterke hiërarchische structuur veel terugggelegd bij het afdelingshoofd en de projectleiders. Zij moeten dan prioriteiten stellen, uiteraard in overleg met de medewerkers.

“[...] na mijn vakantie zouden we het er nog een keertje over hebben, maar hij(de leidinggevende red.) kwam zelf twee weken geleden van “ja, ik heb je toch eigenlijk wel een hoop meegegeven qua werk.” Ja, dat vind ik eigenlijk ook wel. Toen hebben we het er wel over gehad waar de rest van het jaar nu mijn prioriteiten liggen. Die hebben we samen doorgenomen en in samenspraak bepaald.”

– Een respondent over het stellen van prioriteiten met de leidinggevende.

Overige drukte wordt vooral veroorzaakt door het feit dat het hoogheemraadschap redelijk veel taken heeft en ook vaak met grotere projecten bezig is die op het eerste gezicht niet echt te maken hebben met het waterbeheer zoals het plaatsen van een windturbine in de regio.

Mentale arbeid

Net als bij Antea Group wordt de mentale arbeid door respondenten verschillend ervaren. Een aantal geeft aan dat het werk soms wel mentaal zwaar kan zijn. De redenen hiervoor lopen uiteen. Een genoemde reden is bijvoorbeeld het feit dat het hoogheemraadschap moet zorgen dat bewoners in hun gebied droge voeten houden. Dat is een grote verantwoordelijkheid en die verantwoordelijkheid komt ook gevoelsmatig terug op de werkvloer. Als men daar rustig over nadenkt dan is dat heel belangrijk en dat zorgt er dan ook voor dat het werk goed gedaan moet worden. Een andere reden voor het feit dat mensen hun werk soms als mentaal zwaar ervaren is het feit dat er veel moet worden afgestemd met anderen partijen. Dat zijn dan zowel interne als externe partners. Zeker ook de interne partners, de andere afdelingen, vragen soms veel aandacht. Iedereen moet namelijk ergens iets van vinden bij gezamenlijke projecten. Om iedereen op één lijn te krijgen en draagvlak te krijgen voor jouw plannen moet er een inspanning gedaan worden. Dat vergt redelijk veel aandacht en energie op het geestelijke vlak. Medewerkers die aangeven hun werk niet als mentaal zwaar te zien, geven aan dat zij het werk vooral leuk vinden en dat ze met interessante projecten bezig zijn die vooral ook nuttig zijn voor de maatschappij. Nadenken over het project en je inspannen om draagvlak te krijgen of overeenstemming te bereiken met alle partijen hoort daar gewoon bij.

Woon-werkverkeer

Wat betreft het woon-werkverkeer en de reistijd over het algemeen hebben de medewerkers van het hoogheemraadschap het een stuk makkelijk dan de medewerkers van Antea Group. Het hoogheemraadschap heeft slechts één vestiging en die is zowel met de auto als het openbaar vervoer goed bereikbaar. De meeste werknemers van Schieland en de Krimpenerwaard wonen dan ook op een redelijk korte afstand van hun werkplek. Een aantal komt zelfs op de fiets naar het werk. Dat is niet alleen makkelijk als vervoersmiddel, maar het geeft mensen ook de kans om drukke zaken op het werk achter te laten en het hoofd leeg te maken tijdens de fietstocht naar huis. Deze manier van reizen helpt hen dus voor een deel ontspannen en relativeren. Het helpt hen om met werkdruk om te gaan.

“Tegenwoordig is het zo dat als ik hier weg ga, dan kan ik dat goed achter me laten. Wat dat aan gaat is het ook wel heel prettig dat je naar huis kan fietsen, dan heb je genoeg tijd om het even van je af te laten waaien.”

– Een respondent over het mentale aspect van het werk en hoe daar mee om te gaan.

Voor de mensen die wel iets verder weg wonen is de reistijd ook niet zo zeer de belemmering. Ze weten dat er vaak file staat en proberen de spits dan ook enigszins te vermijden op de heenreis. Daarnaast zijn ze er nu aan gewend en ervaren ze de reistijd ook minder als een belemmering. Wel geven mensen aan dat ze de reistijd niet graag toe willen zien nemen.

4.8. Job resources bij Schieland en de Krimpenerwaard

Steun leidinggevende

Het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard heeft dus één vestiging. Dat bekend ook dat in tegenstelling van Antea Group dat de leidinggevende altijd redelijk in de buurt zit. De leidinggevende is vaak het afdelingshoofd. Onder het afdelingshoofd zitten bij een aantal afdelingen nog teamleiders die de verschillende teams aansturen. Als we het hier hebben over leidinggevende bedoelen we het afdelingshoofd, omdat dus niet elke afdeling duidelijk met teamleiders werkt.

De medewerkers van het hoogheemraadschap geven aan dat zij veel vrijheid krijgen in de manier waarop ze het werk uitvoeren, maar dat hun leidinggevende wel vrij regelmatig peilt hoe het gaat met de lopende projecten en werkzaamheden. Daarnaast is er altijd ruimte om zelf binnen te lopen bij het afdelingshoofd als er problemen zijn op het werk of als de werknemer ergens anders mee zit. Veel mensen doen dat ook als ze er niet uitkomen. Verder is het aan de leidinggevende om prioriteiten te stellen als werknemers duidelijk maken dat zij het te druk hebben. In overleg wordt er dan bepaald welke werkzaamheden voorrang krijgen en welke even tijdelijk aan collega's worden overgedragen of op een laag pitje komen te staan. Om nog verder te helpen in drukke perioden vindt er ook wel eens externe inhuur plaats. Ook daar is de leidinggevende verantwoordelijk voor.

Autonomie

Zoals gezegd ervaren de medewerkers dus veel vrijheid in hun werk. Dat wordt ook als positief ervaren. Net als bij Antea Group is het voor nieuwe medewerkers af en toe wel zoeken hoe zij precies binnen een afdeling passen, maar daar worden aan het begin van het jaar of aan het begin van het dienstverband afspraken over gemaakt met de medewerker. Dan wordt voor een deel bepaald waar de medewerkers zich in dat jaar mee bezig gaan houden. Daarnaast hebben zij echter nog enige vrijheid om zelf dingen op te pakken als zij dat willen.

“Zoals nu met de vakanties wordt er ook echt flexibel mee omgegaan dat als je een keer met kinderopvang zit, dat je dan een dag thuis kan werken. [...] Ik ervaar het als prettig, zeker als je in je eentje thuis kan werken. Dat is logisch, dat is hetzelfde als hier op de afdeling heel veel afleiding is, dan is dat ook niet fijn. Het is wel prettig om je zo flexibel te kunnen bewegen.”

– Een respondent over de mogelijkheid om thuis te werken.

Verder hebben medewerkers ook een grote vrijheid als het om de uitvoering van het werk gaat en waar dat gedaan wordt. De meeste mensen hebben de mogelijkheid om thuis te werken en niemand die er iets van zegt als je een keertje een uur later binnen komt of iets eerder weg moet. Men gaat er vanuit dat het door de medewerkers zelf geregeld kan worden zolang het werk maar gedaan wordt. De mogelijkheid om thuis te werken wordt dan ook als prettig ervaren. Niet iedereen maakt er gebruik van, omdat men bijvoorbeeld vindt dat de werkzaamheden er niet geschikt voor zijn of omdat het thuis minder fijn werkt. Als het om werkzaamheden gaat waar informatie-uitwisseling belangrijk is dan is dat vaak beter te doen via face-to-face contact. Daarnaast kan thuiswerken minder fijn zijn als mensen kleine kinderen hebben. Zij vereisen namelijk redelijk veel aandacht en dat kan afleiden van het werk wat gedaan moet worden, meer nog dan op kantoor. Werknemers die wel gebruik maken van thuiswerken geven vooral aan dat zij zich dan beter kunnen concentreren. Mits de kinderen van huis zijn uiteraard. Thuiswerken heeft in die zin een positieve impact. Er staat niet elke vijf minuten iemand aan jouw bureau om iets te vragen of te bespreken en dus kan men zich goed richten op het lezen van bijvoorbeeld een beleidsstuk.

Kennis en vaardigheden

Over het algemeen geven mensen aan dat ze beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om hun werk goed te kunnen doen. Mocht men het gevoel hebben dat het op een bepaald punt onvoldoende is, dan kan men altijd bij collega's terecht voor hulp. Er zijn ook voldoende mogelijkheden om door te groeien binnen de organisatie. Veel van de leidinggevendenden zijn ook begonnen als 'gewone' medewerkers en later in een leidinggevende functie terecht gekomen. Daarbij is er ook nog de ruimte om niet alleen te verdiepen in jouw eigen werkveld, maar ook om aan kennis verbreding te doen op andere gebieden. Er zijn echter bepaalde functies waar men min of meer vast zit aan bepaalde taakpakketten en waar de doorgroeimogelijkheden beperkter lijken. Er is echter niet genoeg informatie verzameld om daar harde uitspraken over te doen, omdat het bij Schieland en de Krimpenerwaard enkel ging om het afnemen van interviews en er dus niet echt observaties op de werkvloer zijn gedaan.

Werksfeer

De werksfeer wordt over het algemeen als goed ervaren. Men kan het op de afdeling vaak goed met elkaar vinden en er is sprake van een goede mix tussen formeel en informeel omgaan met elkaar. Een mogelijk negatief puntje wat betreft de sfeer zou kunnen zijn dat de sfeer de laatste jaren wel zakelijker is geworden in vergelijking met daarvoor. De oudere medewerkers die al meerdere jaren bij het hoogheemraadschap werken, merken daar het meest van. Men is meer op de kosten gaan letten en op de efficiëntie gaan sturen.

Daardoor is ook de omgang van afdelingen onderling soms zakelijker geworden en zijn de verantwoordelijkheden scherper geworden en worden daar ook meer afspraken over gemaakt. Dat kan ook positief uitgelegd worden aangezien iedereen dan weet waar hij aan toe is, maar dat is niet altijd het geval aldus een aantal respondenten.

4.9. Balans van job demands en job resources van Schieland en de Krimpenerwaard

Respondenten geven aan dat hun werkdruk redelijk hoog is en dat zij werkdruk ervaren. De balans tussen job demands en job resources lijkt niet in evenwicht. De belangrijkste reden hiervoor lijkt de hoeveelheid werk te zijn. Respondenten geven aan dat de werkdruk veel in golfbewegingen komt en die golfbewegingen hangen samen met de hoeveelheid werk wat ze moeten doen. Dit kan zijn doordat bepaalde projecten drukker worden of doordat er meer projecten bijkomen. Daar hangt ook de tijdsdruk mee samen. Mensen hebben daar maar beperkt invloed op bij de planning.

Als er meer werk bij komt wat in eenzelfde tijd gedaan moet worden, dan betekent dat dus dat de tijdsdruk omhoog gaat. Als de job resources in een dergelijk geval gelijk blijven dan betekent dat dus dat de balans tussen job demands en job resources ook negatiever wordt. Een andere factor die zwaar lijkt te wegen bij het hoogheemraadschap is de mentale arbeid. De verantwoordelijkheid voor de veiligheid van mensen is groot. Mocht het beleid niet goed zijn of er gaat iets verkeerd, dan kan dat potentieel gevaar opleveren voor bewoners in het gebied. Aan die verantwoordelijkheid is echter weinig te veranderen. Men zou het wellicht wel kunnen verkleinen door als organisatie goed voorbereid te zijn en secuur te werken. Dat probeert men nu uiteraard zo goed mogelijk te doen.

Aan de kant van de job resources of regelmogelijkheden bij Schieland en de Krimpenerwaard zien we dat mensen vooral zelf professioneel genoeg zijn om hun werk goed te kunnen doen. Ze hebben de kennis en kunde om projecten goed uit te voeren en krijgen ook de vrijheid om dat te doen. Als het een keer wat minder makkelijk gaat of als het te druk is dan kan men snel bij de leidinggevende terecht om hulp te vragen op emotioneel of instrumenteel niveau. Mogelijk is dit ook een verklaring voor het verschil in het ervaren van werkdruk tussen beide organisaties. De leidinggevende zit namelijk dichterbij dan bij Antea Group en daardoor is zowel de emotionele als de instrumentele steun sneller aanwezig. Als medewerkers ergens problemen mee hebben dan kunnen zij direct hun leidinggevende inschakelen. Op de overeenkomsten en verschillen tussen beide organisaties gaan we in hoofdstuk 5 verder in.

4.10. Ervaren werkdruk en invloed van PSM bij Schieland en de Krimpenerwaard

De werkdruk bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard wordt over het algemeen ervaren als hoog. Dat komt dan met name in bepaalde perioden voor als er meerdere projecten samen vallen. De hoeveelheid werk en de tijdsdruk die bij sommige taken hoort zijn dat de belangrijkste verklaringen van de ervaren werkdruk. De interviews zijn nu echter aan het begin van de vakantieperiode gehouden dus dan is het automatisch iets rustiger. Dat gaven de respondenten ook aan.

“Die is wisselend. Het is nu komkommertijd, maar als iedereen er is dan is er best wel veel te doen.”

– Een respondent over de werkdruk op dat moment.

Als het gaat om het ervaren van PSM dan zien we bij Schieland en de Krimpenerwaard een beetje eenzelfde beeld als eerder bij Antea Group. Ondanks de werkdruk blijven mensen vooral doorwerken, omdat zij het werk leuk vinden. Verhoudingsgewijs geven respondenten van het hoogheemraadschap echter wel meer aan dat zij gekozen hebben om bij Schieland en de Krimpenerwaard te gaan werken vanwege de maatschappelijk waarde die de organisatie heeft. Deze maatschappelijk waarde geven zij echter niet aan als het gaat om motiveren om door te werken bij werkdruk. Het is dus lastig om PSM dan aan de werkdruk te koppelen. De belangrijkste reden om te blijven werken is de voldoening die men uit het werk haalt en omdat het inhoudelijk leuk is. De meer algemene term motivatie lijkt hier dan ook meer op zijn plaats dan Public Service Motivation.

“Nou, gewoon, omdat mijn werk buitengewoon interessant en leuk werk is. Ja, dat is het eigenlijk.”

– Een respondent op de vraag: *“Wat motiveert u om ondanks de werkdruk toch door te werken?”*

Hoofdstuk 5: Analyse

Nu de resultaten van de interviews uit beide organisatie gepresenteerd zijn kunnen we nader gaan kijken wat de bepalende factoren zijn als het gaat om het ervaren van werkdruk en wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen beide organisaties. Deze zullen hier eerst in een schematische tabel worden weergegeven. Deze tabel vormt een samenvatting van hoofdstuk vier en daarmee de basis voor de analyse.

Tabel 11; Verschillen en overeenkomsten tussen Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK).

| Theoretisch concept | Antea Group | HHSK |
|----------------------------------|---|---|
| Projectmatig werken | Ja. | Ja. |
| Resultaat gestuurd werken | Ja, sterke focus op kosten en het niet boeken van algemene uren. | Ja, afdeling maakt een planning voor het komende jaar met bijbehorende budgetten. Resultaat leidend. |
| Mobiel werken | Verschillende vestigingen met landelijke teammanagers. | Één vestiging. |
| Tijdsdruk | Ja, steeds kortere deadlines van klanten. | Ja, maar andere oorzaak. Afhankelijk van meerdere partijen. Veel afstemming nodig. |
| Hoeveelheid werk | Veel projecten tegelijk. Drukke komt in golfbewegingen. Risico: gelijk piekende projecten. | Meerdere projecten tegelijk. Drukke komt in golfbewegingen, maar verantwoordelijkheid voor het stellen van prioriteiten ligt bij het afdelingshoofd. |
| Mentale arbeid | Wordt wisselend ervaren. Vooral het bepalen van de uitkomst van een project en het werken met grote geldbedragen wordt als lastig gezien. | Wordt wisselend ervaren. Grootste last is de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van mensen. Daarnaast vergt de afstemming met verschillende partijen veel energie. |
| Woon-werkverkeer | Werken op verschillende vestigingen dus aanzienlijke reistijd nodig om bij het werk te komen. | Één vestiging. De meeste mensen wonen dan ook op een relatief kleine afstand. Sommigen op de fiets naar het werk vanwege de relatief korte reistijd. |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Steun leidinggevende | Aanpak van de teammanagers verschilt en teammanager niet altijd beschikbaar of in de buurt. Even binnenlopen is dan lastiger. | Er is slechts één vestiging dus teammanager zit altijd in de buurt. Mogelijkheid om even binnen te lopen is dan makkelijker. Prioriteiten worden eerder door leidinggevende gesteld. |
| Autonomie | Veel autonomie. Dat is zeer positief, maar brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Nieuwe medewerkers moet hier erg aan wennen. Voldoende mogelijkheden om thuis te werken. | Veel autonomie. Dat is zeer positief. Ook hier voldoende mogelijkheden om thuis te werken. |
| Kennis en vaardigheden | Genoeg kennis en vaardigheden aanwezig per individu. Organisatie breed soms niet. Ook doorgroeimogelijkheden. Men moet zelf vakliteratuur bijhouden, maar dat is soms lastig te combineren met het werk. | Voldoende kennis en vaardigheden. Bij problemen kan men altijd bij collega's terecht. |
| Werksfeer | Over het algemeen goed. | Over het algemeen goed. |
| Werkdruk | Over het algemeen hoog. | Over het algemeen hoog. |
| PSM | Sporadisch genoemd. | Relatief meer genoemd. |

In hoofdstuk 4 is per organisatie besproken welke factoren een rol spelen bij de ervaring van werkdruk in die organisatie en is er per organisatie ook stil gestaan bij wat medewerkers zeiden over de ervaren werkdruk in hun situatie. Het vervolg van de analyse zal dan ook bestaan uit het uitwerken van de belangrijkste verschillen en overeenkomsten. Op basis daarvan kan dan de ervaren werkdruk verklaard worden in de verschillende organisaties. Vervolgens zal besproken worden in hoeverre PSM een rol speelt in de beleving van de werkdruk van de kenniswerkers bij Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard.

5.1. Verschillen

Allereerst de belangrijkste verschillen tussen beide organisaties als het gaat om de ervaren werkdruk. Een eerste belangrijk verschil is de reistijd die medewerkers nodig hebben om bij hun werk te komen en hun werk uit te voeren. Bij Antea Group is men beduidend meer onderweg. Aangezien de meeste werknemers ook op meerdere vestigingen werken is het zo dat zij ook op een aanzienlijke afstand van hun werkplek wonen. Dit heeft natuurlijk als voordeel dat de fysieke grens tussen werk en privé groot is. De gevoelsmatige grens kan in veel gevallen echter klein zijn door het feit dat men vaak veel van huis is en thuis vaak ook nog aan het werk zit. Het lijkt er namelijk op dat de medewerkers bij

Antea Group meer geneigd zijn om ook buiten kantoortijden nog veel thuis te doen. Dat is niet alleen 's avonds, maar soms ook in het weekend. Doordat men op deze manier meer met het werk bezig is kan dit tot een vervaging van de grens tussen werk en privé leiden.

Door het werk letterlijk en figuurlijk mee naar huis, zijn mensen meer bezig met het werk en kunnen zij dus ook meer stress ervaren van het feit dat zij veel te doen hebben. Veel met het werk bezig zijn kan dus tot werkdruk leiden aangezien men dan bijna constant aan het werk is. Daarnaast kan er een zogenoemd werk-familie conflict ontstaan. Werk wordt dan tijdens de vrije tijd gedaan en privé zaken mengen zich op de werkvloer (Grzywacz, Almeida en McDonald, 2002; Wadsworth en Owens, 2007). Aan de andere kant kan het ook een bepaalde rust geven om 's avonds nog even iets af te maken. Men kan de nieuwe dag dan starten met een schone lei en dat kan dan weer als positief ervaren worden als het gaat om het ervaren van werkdruk. Één van de zaken is dan alvast afgerond.

Een ander aspect van de reistijd is het feit dat mensen vaak langer van huis zijn op een dag. Als men een dag op kantoor werkt en de reistijd is bijvoorbeeld een uur dan betekent het dat men bij een reguliere werkdag van acht uur al snel tien uur van huis is. Dat zou op zich een normale situatie kunnen zijn, ware het niet dat veel respondenten aangeven eigenlijk standaard elke week boven hun aantal contracturen te werken. Mensen maken dan al snel lange dagen waarbij ze elf of twaalf uur van huis zijn. Rust pakken is dan lastiger, omdat de tijd dat men thuis is relatief klein is. Hoewel de medewerkers de reistijd dus niet altijd als negatief zien, betekent het wel dat ze minder thuis zijn en daardoor misschien onbewust meer met hun werk bezig zijn.

Een tweede belangrijk verschil tussen de organisaties is het feit dat de leidinggevende bij Antea Group vaak op afstand zit en bij het Schieland en de Krimpenerwaard niet. Dat lijkt samen te hangen met de cultuur van verantwoordelijkheid bij de organisatie. Bij Antea Group wordt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd. Dat betekent dat medewerkers voor een groot deel hun eigen boontjes moeten doppen. Dat is op zich natuurlijk niet slecht, maar het betekent tegelijkertijd wel dat medewerkers soms een gevoel hebben dat zij moeilijk bij hun leidinggevende terecht kunnen. Even binnenlopen is nauwelijks mogelijk, omdat de leidinggevende niet altijd op de vestiging aanwezig is. Als de teammanager dan een keer wel aanwezig is, zit zijn of haar agenda vaak al voor een groot deel vol gepland met afspraken. Medewerkers hebben echter de behoefte om af en toe bij hun leidinggevende aan te kloppen als zij bijvoorbeeld heel druk zijn of op een andere manier ergens mee zitten. Die mogelijkheid is niet altijd aanwezig vanwege het feit dat de teammanager niet altijd aanwezig is. De steun van leidinggevende wordt daardoor soms als onvoldoende ervaren.

Dat ligt niet per se aan de houding van de teammanagers, want die doen wel hun best om hun medewerkers te helpen, maar aangezien veel van hen landelijk werken en een groot team onder zich hebben is het soms lastig om persoonlijke aandacht te hebben voor iedereen. Een aantal medewerkers gaf zelf aan hun teammanager al een paar weken niet gezien of gesproken te hebben.

Bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard voelen werknemers de steun van de leidinggevende wel meer in die zin dat zij wel meer de gelegenheid hebben om binnen te lopen als zij ergens mee zitten. Daarnaast is het zo dat de hiërarchie strakker aanwezig lijkt bij Schieland en de Krimpenerwaard. Waar men bij Antea Group als medewerkers ook sterk wordt afgerekend op het resultaat van een project en men in eerste instantie verantwoordelijk is voor het zelf oplossen van problemen, ook rondom werkdruk, is het bij Schieland en de Krimpenerwaard veel sneller de leidinggevende die daar over gaat. Dat zit misschien ook wel in de cultuur van de organisatie en de medewerkers, maar bij Schieland en de Krimpenerwaard lijkt men bij problemen veel sneller naar de leidinggevende te stappen. Ook als men vindt dat de werkdruk te hoog is, stapt men sneller naar de leidinggevende of het afdelingshoofd en die bepaalt vervolgens de prioriteiten voor de komende periode. Bij Antea Group lijken medewerkers dat eerst voor een groot deel zelf op te pakken.

Een derde punt wat een duidelijk verschil is tussen de organisaties hangt ook een beetje samen met het voorgaande. Dat is namelijk de financiële druk en de sturing op cijfers zoals die in de organisaties plaats vindt. Bij Antea Group is men meer op de cijfers gericht. Dat mag ook verwacht worden van een organisatie die een winst oogmerk heeft. Als commerciële organisatie is Antea Group natuurlijk op zoek naar het maken van winst, in tegenstelling tot het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, wat een publieke organisatie is. Deze financiële druk heeft echter ook haar weerslag op de medewerkers. Zoals gezegd zijn medewerkers van Antea Group in grote mate verantwoordelijk voor de projecten waar zij aan werken. Zij hebben echter te maken met commerciële keuzes die met name door de projectmanagers gemaakt worden. Die bepalen vaak in samenspraak met de klant de voorwaarden voor het project. Door een klus aan te nemen tegen een bepaald bedrag bepalen de projectmanagers ook de marges die er in een project gelden. Als deze marges te ambitieus blijken dan worden medewerkers vaak aangespoord om harder te werken. Dat wordt niet altijd als positief ervaren door de mensen in de projecten. Zij moeten zich namelijk verantwoorden voor keuzes waar zij, voor hun gevoel, nauwelijks inspraak in hebben gehad. De ervaren werkdruk wordt dan nog negatiever, want ze hebben ook niks aan die financiële druk kunnen doen, maar moeten nu wel harder werken. Één van de respondenten verwoordde dat duidelijk.

“[...]als je tijdens zo’n businesslijn praatje van afgelopen maandag te horen krijgt “misschien moeten we allemaal tijdelijk een stapje harder lopen”, terwijl dat je met z’n allen al op 120 procent zitten, dan wordt je niet serieus genomen. Als je eigen directeur zegt dat we er maar voor moeten kiezen om het zo te doen en niet in de gaten heeft dat we dit al een jaar aan het doen zijn en op het eind lopen, dan is dat niet tof.”

– Een respondent van Antea Group over de stimulans die vanuit het hogere management komt om harder te werken door de financiële situatie.

Bij Schieland en de Krimpenerwaard is er ook sprake van een soort van financiële druk, maar die lijkt een stuk minder groot dan bij Antea Group. Aan het begin van het jaar worden de budgetten samengesteld en door het jaar heen verschuiven er dan prioriteiten. Het blijft dan echter lastig om nog veel met de budgetten te schuiven. Binnen het huidige budget moet er dan ruimte gevonden worden om alsnog alle werkzaamheden te doen. De leidinggevende of het afdelingshoofd stelt dan prioriteiten voor de komende periode. Bij Antea Group ligt die verantwoordelijkheid vaak bij de projectleiders, die in feite ook gewoon adviseurs zijn, weliswaar met ervaring, maar officieel niet in een leidinggevende functie. Uiteraard bepalen zij dit samen met hun projectmanagers, maar de druk ligt in veel gevallen toch bij de medewerkers in de projectteams.

5.2. Overeenkomsten

Nu we de belangrijkste verschillen hebben benoemd die invloed hebben op de manier waarop men werkdruk ervaart, gaan we nu naar de overeenkomsten op dit gebied kijken.

Één van de belangrijkste overeenkomsten tussen beide organisaties is het feit dat medewerkers, op een enkeling na, allemaal werken aan meerdere projecten tegelijkertijd. Dat leidt in eerste instantie echter niet tot werkdruk. Sterker nog, mensen lijken het juist prettig te vinden. Het zorgt voor afwisseling, dat is één van de dingen die het werk juist leuk maakt. Het gevaar voor de ervaring van werkdruk komt met name uit het feit dat een aantal van de projecten tegelijkertijd hun hoogtepunt bereikt. Dat wil zeggen dat de deadlines van oplevering kort bij elkaar zitten of zelfs samen vallen. Dat zijn perioden dat het extra druk is. De druk lijkt zich dan ook vooral in golfbewegingen voor te doen in de beide organisaties. De grootte van de golfbewegingen kan echter wel bepaald worden door de organisatie. Als men in een drukke periode toch nieuwe projecten blijft aannemen of initiëren dan zorgt dat voor extra druk bij de medewerkers. In het geval van Antea Group geven een aantal respondenten aan dat zij dat als vervelend ervaren. Ondanks het feit dat zij het al druk hebben worden ze gestimuleerd om toch meer werk aan te nemen en tegen lagere marges dan normaal. Dat betekent dus dat er extra werk bij komt, maar dat het werk soms ook sneller gedaan moet worden om de marges te halen of omdat de klanten daar om vragen.

Vooral bij een marktsituatie waar het werk schaars is, zijn de eisen van de opdrachtgevers groter. Als Antea Group het project namelijk niet wil doen, gaan ze naar de concurrent. Het hoogheemraadschap heeft daar in mindere mate mee te maken aangezien zij geen winstoogmerk hebben. Belangrijk punt om hierbij te vermelden is dat respondenten werkdruk an sich ook niet als negatief zien, tenminste, niet op de korte termijn. De langdurige situatie van een voor hun gevoel te hoge werkdruk is echter niet goed. Sommigen geven daarbij ook impliciet aan dat ze eventueel wel iets van compensatie zouden willen als er een lange periode van hoge werkdruk is. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden zoals bijvoorbeeld een teamuitje om te ontspannen of een financiële bonus als alle projecten toch tot een goed einde worden gebracht. Één van de respondenten geeft dat expliciet aan.

“Ik vind het helemaal niet erg om werkdruk te hebben en veel te werken en gewoon te presteren zeg maar, maar dan mag er ook wel een goede beloning tegenover staan. Ons beloningssysteem is wat dat betreft, zoals we nu werken, daar niet op gericht.[...] Ik vind ook die reistijden, daar moeten ze ook wat meer rekening mee houden. Als iemand per week gewoon 12/13 uur in de auto zit, dan kan je niet verwachten dat iemand dat allemaal in eigen tijd gaat lopen doen. Dat zou betekenen dat als je 40 moet werken dat je automatisch al op de 53 uur zit. Daarnaast moet je om productiever te zijn, toch al wat meer uren maken eigenlijk, dan ga je gauw richting de 60 uur.”

– Een respondent van Antea Group over een mogelijke bonus als compensatie van een periode van hoge werkdruk.

Wat verder opvalt is dat met name oudere werknemers soms minder werkdruk ervaren of er beter mee om kunnen gaan. Ervaring lijkt hier een grote rol in de spelen. Daar waar de teams van Antea Group over het algemeen redelijk jong zijn, heeft men bij het hoogheemraadschap medewerkers die er vaak al wat langer zitten. Dit is over het algemeen genomen en dan vooral bij de mensen die geïnterviewd zijn. Ook mensen die in het verleden al eens overspannen zijn geweest of last hebben gehad van een burn-out lijken zich beter te kunnen wapenen tegen de werkdruk. Dat komt met name voort uit het feit dat zij stresssignalen sneller kunnen opvangen en dus ook eerder aan de bel kunnen trekken als zij de werkdruk als te hoog ervaren. Zij worden dan ook sneller geholpen. Ervaren medewerkers kunnen dus beter met de werkdruk omgaan of zijn er minder gevoelig voor, maar de ervaren werkdruk wordt over het algemeen veroorzaakt door de manier van werken.

5.3. Invloed Public Service Motivation (PSM)

PSM komt over het algemeen meer voor in de publieke sector dan in de private sector en zou beter zijn voor de mentale gesteldheid van medewerkers (Mann, 2006; Liu, Yang en Yu, 2014). We zouden dus kunnen zeggen dat medewerkers in de publieke sector minder last zouden moeten hebben van het ervaren van werkdruk dan medewerkers in de private sector. Blijkt dit ook uit dit onderzoek? Het antwoord daarop is nee. Hoewel uit het onderzoek blijkt dat medewerkers in de publieke sector inderdaad vooral waarde hechten aan de maatschappelijk waarde van projecten zijn we dit ook bij een aantal medewerkers van Antea Group tegen gekomen. Bij Antea Group zijn we verhoudingsgewijs wel minder mensen tegen gekomen die vooral aan de maatschappelijk waarde van de projecten hechten. Het gaat bij hen vooral om het feit dat ze werken aan leuke en interessant projecten. Wat dat precies inhoudt is niet geheel duidelijk. Wel geeft men aan dat het één van de basisfactoren van motivatie is om te werken en ook om door te werken bij het ervaren van (hoge) werkdruk. In die zin zouden we dus niet zozeer kunnen spreken van PSM, maar eerder van motivatie (vanwege de inhoud van het werk), maar zoals uit de inleiding al bleek zijn deze zaken nauw met elkaar verbonden. Het verschil in het ervaren van werkdruk lijkt vooral te komen door de manier van werken en heeft dus vooral te maken met de taakeisen en regelmogelijkheden die men bij het werk heeft en/of ervaart. Als we dan naar het conceptueel model teruggrijpen dan zouden we dus kunnen stellen dat het niet zo zeer PSM is wat invloed heeft op het verminderen van de ervaren werkdruk, maar eerder motivatie. Mensen vinden het niet erg om hard te moeten werken, maar zij moeten wel kunnen werken aan interessante projecten. Dat houdt hen gemotiveerd. Deze motivatie komt voort uit mensen zelf. Het is dan ook intrinsieke motivatie. Steijn, Groeneveld en van der Voet (2009) laten ook zien dat mensen vooral voor een baan kiezen op basis van de inhoud van het werk. Motivatie op andere manieren zou ook goed kunnen werken zoals bijvoorbeeld een soort compensatie als men goed gepresteerd heeft in drukke perioden. Dat richt zich meer op de extrinsieke motivatie van mensen.

5.4. Wat zegt dit nu in het licht van de theorie?

Uit de theorie hebben we verschillende dingen kunnen halen. Zo vereisen taakeisen of job demands inzet en energie van medewerkers (Karasek, 1979). Als het werk teveel energie en inzet kost, dan leidt dit tot een gevoel van werkdruk. Als ze namelijk meer te doen hebben dan zij in een bepaalde tijd kunnen uitvoeren of de vraagstukken zijn te complex om op te lossen dan ervaren medewerkers werkdruk. Aan de andere kant hebben mensen echter ook regelmogelijkheden of job resources om hun werk goed uit te voeren (Bakker en Demerouti, 2007).

Één van de belangrijkste factoren die in dit onderzoek naar voren komt is de steun van de leidinggevende. Als medewerkers het druk hebben en daar graag over willen praten met hun leidinggevende, maar die mogelijkheid is slechts beperkt dan geeft dit negatieve gevoelens aan de werknemers. Er is dan een disbalans tussen de taakeisen en de regelmogelijkheden. Dit wordt visueel gemaakt door een wip in het model van TNO (2015).

Als de taakeisen groter zijn dan de regelmogelijkheden dan leidt dit tot het ervaren van werkdruk. Nu hoeft dat in eerste instantie niet per se slecht te zijn, maar bij het langdurig aanhouden van deze situatie kan dat leiden tot stress en uiteindelijk verzuim of burn-out (TNO, 2015). De ervaren werkdruk kan echter voor een deel verminderd worden door het feit dat men gemotiveerd is. In eerste instantie dacht ik een verschil te vinden tussen medewerkers in de publieke en private sector, maar dat verschil lijkt vooral te worden gemaakt door de manier van werken in beide organisaties. Die manier van werken hangt deels samen met het type organisatie. Private organisaties hebben namelijk over het algemeen een winst oogmerk. De hele organisatie en de manier van werken is dan ook gericht op het maken van winst. Dat is in de publieke sector niet het geval.

Als we dan kijken naar het conceptueel model, dan zou dat nog steeds kunnen gelden, maar dan enkel voor de publieke sector. Daar is de invloed van PSM immers groter dan bij de private sector (Mann, 2006). Voor de private sector zou PSM dus vervangen moeten worden door de meer algemene term motivatie. Op basis van de artikelen van Mann (2006) en Taylor (2010) konden we verwachten dat PSM ook in de private sector terug te vinden was. Dat was in dit onderzoek echter nauwelijks het geval. Verhoudingsgewijs is PSM bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard wel meer genoemd. Motivatie kan in de publieke sector overigens ook uit andere zaken bestaan dan enkel Public Service Motivation, maar in dit onderzoek geven mensen aan dat zij de maatschappelijk waarde belangrijk vinden dus PSM heeft wel degelijk invloed. Overigens gaf men niet aan dat PSM ook nadrukkelijk als buffer fungeerde voor een hoge werkdruk. Als men echter interessante projecten had om aan te werken gaf dat wel voldoening en werd de drukte als minder belastend ervaren. In combinatie met het maatschappelijke aspect van het werk dat als prettig wordt ervaren dan zou dat uitgelegd kunnen worden als het ervaren van PSM, dus in die zin geldt het wel als buffer voor het ervaren van werkdruk.

“Ik wil werken bij een organisatie met een bepaald ‘nut’. Een bepaald maatschappelijk nut. Ik heb hiervoor gewerkt bij iets totaal anders [...]. Dat vond ik in het begin heel erg leuk. Alleen op het laatst en eigenlijk was dat al vanaf het begin, was het alleen maar gericht op het maken van omzet. Omzet, omzet, omzet. Dat ging mij op het laatst een beetje tegenstaan. Ik wil graag werken bij een organisatie, en dat kan heel breed hoor, die een bepaald maatschappelijk nut heeft.”

– Een respondent van Schieland en de Krimpenerwaard over zijn motivatie.

Over het algemeen kunnen we dus stellen dat de bevindingen in het onderzoek overeenkomen met de theorie. De manier van werken zorgt ervoor dat men bepaalde taakeisen en regelmogelijkheden heeft in het werk. De verschillen in de taakeisen en de regelmogelijkheden tussen beide organisaties kunnen we ook aanwijzen als verklaringen voor het verschil in de ervaren werkdruk bij Antea Group en Schieland en de Krimpenerwaard. Op het gebied van PSM kunnen er wel wat verschillen tussen de theorie en de praktijk van dit onderzoek worden onderscheiden, maar als we dat veranderen in motivatie dan kan het conceptueel model nog steeds kloppen. Bovendien heeft Bakker (2015) recentelijk beweerd dat betrokken medewerkers gemotiveerd zijn er als ze gemotiveerd zijn, dat ze dan beter om kunnen gaan met hoge job demands of job resources die niet toereikend zijn. In het artikel probeert hij met behulp van andere literatuur te bewijzen dat PSM deze vorm van motivatie is. Hoewel dat in dit onderzoek dus niet genoeg bewezen is, kunnen we wel stellen dat het mechanisme wat in het artikel van Bakker genoemd wordt wel terug komt in dit onderzoek.

Hoofdstuk 6: Conclusies, discussie en aanbevelingen

6.1. Conclusies

Nu we de situatie in beide organisatie hebben vergeleken kunnen we toe gaan werken naar de beantwoording van de hoofdvraag. Dat zal gedaan worden door stapsgewijs eerst de deelvragen te beantwoorden. De laatste deelvraag wordt in paragraaf 6.4 beantwoord. De hoofdvraag luidt als volgt:

“Hoe wordt de werkdruk ervaren door technische professionals van het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group en welke factoren zijn hierop van invloed?”

Dit zijn de deelvragen:

- Hoe wordt de werkdruk bij Antea Group en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard ervaren door technische professionals?
- Wat is de invloed van PSM en de manier van werken op de ervaren werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group?
- Welke aanbevelingen zijn er te geven om de werkdruk bij Schieland en de Krimpenerwaard en Antea Group aan te pakken?

Kort gezegd is het antwoord op de eerste deelvraag: “over het algemeen hoog.” Daarvoor zijn verschillende factoren aan te wijzen. Bij Antea Group zijn dit vooral de sturing op cijfers of het resultaat, het gebrek aan steun door de leidinggevende en het feit dat men aan meerdere projecten tegelijkertijd werkt. Deze derde verklaring kan ook gevonden worden bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Daar heeft men echter ook te maken met het feit dat er vaak met veel verschillende partijen moet worden samen gewerkt, zowel intern als extern en het krijgen van voldoende draagvlak of het bereiken van overeenstemming lijkt daar vooral de oorzaken van de werkdruk te zijn. Hun leidinggevende zit vaak meer in de buurt dus de steun van hun leidinggevende is voor medewerkers van Schieland en de Krimpenerwaard makkelijker te verkrijgen dan bij voor de medewerkers van Antea Group. Dat heeft ook te maken met de manier van werken en dat brengt ons bij de tweede deelvraag.

De manier van werken heeft wel degelijk invloed op het ervaren van werkdruk en de manier waarop medewerkers omgaan met die ervaren werkdruk. Antea Group werkt met landelijke teammanagers en met meerdere vestigingen. Dat betekent voor medewerkers dat zij redelijk veel moeten reizen en daardoor ook meer aan het werk zijn. Dit zorgt ervoor dat men meer met het werk bezig is. Ook de mogelijkheid om thuis te werken helpt hierbij.

Dit kan zijn in negatieve zin, omdat men dan vaak 's avonds ook nog door werkt, maar zeker ook in positieve zin, want het geeft medewerkers de vrijheid om zelf hun werk in te delen. Ook bij het hoogheemraadschap heeft men de mogelijkheid om thuis te werken. Daar zien we ook dat medewerkers dit soms als negatief en soms als positief ervaren. De manier van werken bepaald dus de job demands en job resources van het werk en die hebben invloed op de manier waarop men werkdruk ervaart. De manier van werken heeft indirect dus invloed op de manier waarop men werkdruk ervaart.

PSM daarentegen lijkt wel invloed te hebben, maar niet zo stellig als ik in eerste instantie gedacht had. In plaats daarvan zouden we beter de term motivatie kunnen gebruiken. Mensen ervaren werkdruk namelijk niet per definitie als negatief als ze leuk werk doen en aan interessante projecten mogen werken. Daarnaast geeft het hen voldoening als de klant tevreden is met het geleverde werk.

Als het gaat om het omgaan met werkdruk dan hebben we gezien dat daarbij ervaring een rol lijkt te spelen. Ervaren medewerkers kunnen in veel gevallen beter relativeren en prioriteiten stellen en zo de werkdruk voor zichzelf al verminderen, maar ervaring speelt ook een rol bij het herkennen van signalen van stress. Zeker medewerkers die al eens overspannen zijn geweest kunnen eerder voorkomen dat zij uitvallen met een burn-out omdat zij de signalen die bij overspannenheid horen, vaak al eerder kunnen herkennen.

6.2. Discussie

In hoeverre zijn deze conclusies legitiem? Er kunnen hier en daar nog een aantal kanttekeningen geplaatst worden bij de waarde van deze conclusies. De belangrijkste kanttekening is het feit dat er bij het hoogheemraadschap relatief weinig interviews gehouden zijn. Dat betreurt ik als onderzoeker zelf ook, maar door een samenloop van omstandigheden en druk bezette medewerkers was het helaas niet mogelijk om meer dan zeven interviews in te plannen. Als gevolg daarvan zijn de conclusies misschien minder representatief dan gehoopt al geldt dat natuurlijk ook voor Antea Group. Daar is namelijk ook slechts een fractie van het totale werknemersbestand geïnterviewd.

Een tweede kritiekpunt wat gegeven zou kunnen worden is het feit dat er bij de vraagstelling tijdens de interviews uiteindelijk misschien teveel gefocust is op de grootste verklarende factoren van de werkdruk. Dit zijn dan met name de focus op het resultaat en de steun van de leidinggevende. Daardoor zijn de overige mogelijke verklaringen die bij de operationalisatie wel onderscheiden werden voor een deel ondergesneeuwd. Dit is te verklaren door het feit dat er doorgevraagd is op de antwoorden van de respondent. De focus kwam daardoor in sommige interviews mogelijk iets te veel op de eerst genoemde verklaringen te liggen en bleef er minder tijd over voor de rest.

Achteraf gezien had ik dat misschien anders aan moeten pakken door eerder de aandacht naar mogelijke andere verklaringen moeten verschuiven. Dan hadden de uitkomsten van het onderzoek mogelijk iets anders geweest. Toch denk ik dat de belangrijkste verklarende factoren de genoemde factoren zijn en zouden de overige factoren en indicatoren hooguit voor hier en daar extra nuance gezorgd hebben.

Een derde kritiekpunt waar ik zelf vooral mee geworsteld heb is het feit dat de vragen achteraf gezien misschien meer negatieve antwoorden hebben gestimuleerd. Daarmee bedoel ik dat de vragen vooral uitnodigden om de negatieve punten van de organisatie en de manier van werken te benoemen en dat de positieve kanten minder aandacht kregen. Aan de ene kant betekent dat het beeld misschien te negatief is geschetst. Aan de andere kunnen we stellen dat door het benoemen van de pijnpunten juist aanknopingspunten gevonden worden om het in de toekomst beter te doen. Een andere verklaring is dat de term ‘werkdruk’ voor veel mensen een negatieve associatie oproept. Dan zijn zij ook eerder geneigd om negatieve kanten van het werk te benoemen. Zaken die goed gaan worden dan minder besproken, zowel bij Antea Group als bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Uiteraard moet men dingen die goed gaan ook gewoon zo blijven doen. “Never change a winning team” lijkt mij hier een goed motto om aan te houden.

6.3. Theoretische reflectie

Aan het begin van het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar verklaringen van ervaren werkdruk bij technische professionals. Een mogelijke verklaring die door meerdere literaire bronnen werd genoemd was de balans tussen job demands en job resources. Deze balans werd in het model van TNO (2015) visueel gemaakt door het plaatje van een wip. In het onderzoek kunnen we die balans ook terug vinden. Taakeisen zoals de hoeveelheid werk, tijdsdruk en reistijd kosten tijd en energie en kunnen een negatieve invloed hebben op de werkbeleving van mensen. Regelmogelijkheden zoals de steun van de leidinggevende, autonomie bij het uitvoeren van de werkzaamheden en een goede werksfeer hebben positieve invloed op mensen en helpen om het werk gedaan te krijgen. Samen vormen deze zaken een bepaalde balans waarbij mensen wel of geen werkdruk ervaren. Dat komt dus overeen met het beeld dat we hebben opgebouwd met behulp van de theorie.

Wat we ook uit de theorie hebben gehaald is het feit dat PSM mogelijk kon zorgen voor een minder negatief ervaren werkdruk. Simpel gezegd: als mensen PSM ervaren, dan vinden zij de werkdruk minder erg (Bakker, 2015). Op basis van de theorie is deze voorspelling ook opgenomen in het conceptueel model. Deze voorspelling is slechts deels waar gebleken. Het bleek niet zozeer te gaan om PSM, maar eerder om motivatie. Dat lijkt niet overeen te komen met het beeld dat in eerste instantie geschetst werd. Dit zou verklaard kunnen worden door simpelweg te stellen dat de voorspelling in deze cases niet waar is.

Een andere verklaring zou kunnen zijn dat PSM in dit onderzoek mogelijk op een verkeerde manier benaderd is. Tijdens de interviews is namelijk bewust gekozen om te vragen naar de motivatie van mensen en als zij dan het maatschappelijke karakter van hun werk benoemden dan zou dat aangemerkt worden als PSM. Achteraf gezien liet dat misschien voor de respondenten teveel ruimte voor eigen interpretatie van de vraagstelling en hebben zij daardoor niet door gehad dat zij misschien PSM hadden kunnen noemen. Aan de andere kant betekent dit wel dat de respondenten niet gestuurd zijn om in hun antwoorden PSM te noemen en dat zou ook al positief gezien kunnen worden. Uiteindelijk kunnen we misschien wel stellen dat er niet genoeg informatie is verzameld om goede uitspraken te doen over het effect van PSM op de ervaren werkdruk in deze cases. We kunnen dus niet met zekerheid stellen dat het in dit onderzoek om PSM gaat, maar wel dat het mechanisme zoals geschetst in het conceptueel model wel werkt.

In dit onderzoek wordt namelijk wel duidelijk dat motivatie (of bevlogenheid) van belang is bij het omgaan met werkdruk. Uit het onderzoek van Effectory (2015) bleek namelijk dat bevlogenheid een positief effect had op de ervaren werkdruk. De ervaren werkdruk kon verminderd worden door bevlogenheid bij medewerkers. We zouden bevlogenheid ook aan motivatie kunnen koppelen. “Medewerkers die bevlogen zijn, hebben hart voor hun werk, ze krijgen energie van hun werk, zetten zichzelf in om te verbeteren en te ontwikkelen, dragen graag bij in hun werk en staan klaar voor collega's (Effectory, 2013).” Als we bevlogenheid relateren aan motivatie dan blijft ook dat punt overeind. We kunnen dus stellen dat de gevonden resultaten in het onderzoek op de hoofdlijnen overeenkomen met de theorie.

Punten om aan te werken voor toekomstig onderzoek zouden kunnen zijn om te kijken hoeveel invloed bepaalde taakeisen en bepaalde regelmogelijkheden nu precies hebben in elke sector. Als we namelijk in een vergelijkend onderzoek kunnen vaststellen wat in welke sector nu een grotere rol speelt bij het ervaren van werkdruk bij medewerkers, in dit geval specifiek technische professionals, kunnen organisaties in de toekomst hun personeelsbeleid nog beter inrichten. Deze soort medewerkers zou dan nog effectiever benut kunnen worden. Hoewel in dit onderzoek nog niet statistisch bewezen is welke factoren het meest invloed hebben, bevestigt dit onderzoek de algemene bevinding dat mensen voldoende job resources moeten hebben als ze te maken hebben met hoge werkeisen. Daarom zullen er nu een aantal aanbevelingen gegeven worden om de ervaren werkdruk te kunnen verminderen.

6.4. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies van het onderzoek zullen er in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gegeven worden voor het verminderen van werkdruk bij technische professionals. Deze aanbevelingen zijn deels samengesteld vanuit de wensen van de medewerkers. Zij hebben in hun interview namelijk als afsluiting de mogelijkheid gekregen om zelf met ideeën te komen om de werkdruk aan te pakken of de werkervaring over het algemeen prettiger te maken. Het andere deel komt voort uit waarnemingen vanuit het onderzoek en de inschatting van de onderzoeker.

Een eerste aanbeveling die specifiek voor Antea Group gegeven kan worden is: zorg dat het contact tussen de teammanager en de medewerker versterkt wordt. Het is lastig om de complete manier van werken aan te passen en dus is het ook niet te bedoeling om de landelijke teammanagers af te schaffen. Hoewel een aantal medewerkers deze mogelijkheid wel noemde, lijkt het me op de korte termijn niet haalbaar om weer met teammanagers op de vestigingen te gaan werken. In plaats daarvan zou men meer moeten inzetten op de groepscoördinatoren. Zij zouden de rol van plaatsvervangend teammanager op zich kunnen nemen als de teammanager niet aanwezig is. Zo kan men op elke afdeling een soort vertrouwenspersoon instellen waarbij medewerkers hun zorgen over uiteenlopende onderwerpen kwijt kunnen. De emotionele en instrumentele steun die medewerkers dus missen van hun echte leidinggevende wordt in dat geval gegeven door de groepscoördinatoren. Aan de groepscoördinatoren is het dan de taak om een oplossing te vinden of het probleem in elk geval door te geven aan de teammanager. Belangrijk is dan wel dat deze adviseurs voor hun rol als groepscoördinator een aantal uur per week beschikbaar worden gesteld of vrij worden gemaakt van andere werkzaamheden. Het lijkt me goed om minimaal één keer per week een vast contactmoment te kiezen voor teammanager en groepscoördinator. Dit kan face-to-face zijn of via de telefoon. Een alternatieve aanpak zou kunnen zijn om op elke vestiging een moment in de week te kiezen dat de teammanager meestal aanwezig is en daar een soort koffierondje van te maken. Even als afdeling een halfuurtje of een uurtje bij elkaar zitten met de teammanager of groepscoördinator om te bespreken waar iedereen mee bezig is of waar knelpunten zitten. Als mensen vastlopen worden ze op die manier ook meer gestimuleerd om hun mond open te doen en niet in een hoekje te blijven zitten. Het stimuleert dus betrokkenheid. Bovendien kan zo'n contactmoment ook goed zijn voor het groepsgevoel en schept het duidelijkheid voor iedereen. Iedereen weet dan van elkaar waar men mee bezig is en hoe druk mensen zijn. Daarnaast is het een ideale mogelijkheid om hulp in te schakelen of aan te bieden. Een andere alternatief zou mogelijk door medewerkers verzonden kunnen worden, laat hen hier dan ook over mee denken.

De tweede aanbeveling geldt voor beide organisatie en is daarom redelijk algemeen geformuleerd: let op duidelijke communicatie. Een deel van de werkdruk of stress op de werkvloer lijkt voort te komen uit het feit dat mensen andere interpretatie van zaken hebben. Bij Antea Group gaat het dan bijvoorbeeld om de sturing op de cijfers en het niet mogen boeken van algemene of improductieve uren. Het is logisch dat men gestimuleerd wordt om zo min mogelijk improductieve uren te boeken, maar het geeft een dubbel signaal als teammanager en projectmanagers het overbrengen als een groot taboe en de directie in haar vragenuurtje aangeeft dat het incidenteel voor mag komen. Bij medewerkers heerst nu vooral de angst dat als zij een keertje algemeen of improductief boeken dat ze gelijk ter verantwoording worden geroepen en kans hebben om hun baan te verliezen. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn, want dit leidt tot onnodige druk. Dit is één voorbeeld waaruit blijkt dat men duidelijker zou kunnen communiceren, maar het geldt natuurlijk ook voor minder zware dingen.

Bij het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard zou de communicatie onderling ook vooral beter kunnen omtrent de nieuwe manier van werken die men wil gaan introduceren. Er heerst momenteel nog veel scepsis en onduidelijkheid over wat het nu precies gaat betekenen voor medewerkers dat zij straks moeten gaan flexwerken. Dat leidt tot verzet en dat is niet goed voor de invoering van de werkwijze. Daarnaast kan de onderlinge communicatie beter. Een respondent heeft nu het gevoel dat hij en collega's soms maar wat aan het doen zijn, omdat men deels zelf mag bepalen aan welke nieuwe initiatieven gewerkt wordt.

Er wordt op die manier, voor het gevoel, soms langs elkaar heen gewerkt. Dat komt de efficiëntie over het algemeen niet ten goede. Hier zou een gezamenlijk koffiemoment ergens in de week bij kunnen helpen, voor zo ver men daar nog geen gebruik van maakt. Men kan daar dan even de projecten doornemen waar men op dat moment aan werkt. Een andere oplossing zou een whiteboard op de gang kunnen zijn waarbij iedereen voor zichzelf bijhoudt aan welke projecten hij of zij werkt. Hoewel men straks over gaat op het flexwerken zullen de afdelingen over het algemeen toch bij elkaar in de buurt blijven zitten. Bovendien houdt men binding met het team als collega's van elkaar kunnen zien waar zij aan werken op dat moment. Mochten mensen toch meer verdeeld gaan zitten dan kan een online werkmonitor een goede optie zijn om te zien waar men mee bezig is. Medewerkers zouden ook hier goed over mee kunnen denken.

Een derde aanbeveling die gegeven kan worden en misschien wel het belangrijkste is, geldt ook voor beide organisaties: zorg ervoor dat uw professionals hun werk optimaal kunnen doen door hen goed te faciliteren. Dit is heel breed en omvat ook meerdere zaken. Het ervaren van werkdruk bestaat uit een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden, ook wel job demands en job resources.

Dat betekent dat men óf de taakeisen kan verminderen óf de regelmogelijkheden kan vergroten om een positieve balans te krijgen bij de ervaren werkdruk. Aan bepaalde taakeisen kan men echter weinig veranderen. Zo werkt Antea Group met verschillende vestigingen en met opdrachtgevers uit het hele land. Dan kan het niet anders of mensen zullen veel moeten reizen voor hun werk. Het is dan van belang om hen daarbij zo goed mogelijk te helpen om hun werk goed te kunnen doen. Bij beide organisaties wordt de mogelijkheid om thuis te werken als zeer positief gezien. Weliswaar maakt niet iedereen er gebruik van, maar de mogelijkheid om het te kunnen doen is prettig. Zorg dan ook dat de faciliteiten optimaal zijn om dat te kunnen doen. Nu zijn er nog wel eens problemen met bijvoorbeeld het thuis inloggen op het netwerk door systeemfouten of een trage verbinding. Uw professionals hebben verstand van zaken en vinden hun werk in de meeste gevallen leuk om te doen, geef hen dan ook de mogelijkheid om hun werk goed te kunnen doen, ook thuis.

Een vierde en laatste aanbeveling is ook weer voor beide organisaties: zorg dat uw medewerkers gemotiveerd blijven. Zoals gezegd is de ervaren werkdruk een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Motivatie lijkt daar echter aan het eind nog invloed op te hebben. Beter gezegd: als mensen werkdruk ervaren, dan ervaren zij dat minder als negatief als ze gemotiveerd zijn. Als mensen gemotiveerd zijn, vinden zij het minder erg om hard te werken. Om hen te motiveren zou er een soort van beloning tegenover kunnen staan in drukke perioden. Hoewel financiële compensatie ongetwijfeld niet altijd tot de mogelijkheden behoort, zouden medewerkers dit waarschijnlijk wel kunnen waarderen. Het effect van een financiële prikkel neemt echter in de loop van de tijd af (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 206). Een teamuitje, etentje of borrel om een groot en succesvol project af te sluiten is dan een goed alternatief. Het geeft hen een gevoel van waardering en beloning en houdt hen gemotiveerd richting de toekomst. Op die manier wordt de menselijke maat in het werk ook meer terug gebracht en laat u als werkgever zien dat u snapt dat mensen een periode lang hard hebben moeten werken en dat u dat ook waardeert.

Voor nieuwe medewerkers is het ook van belang dat zij goed gemotiveerd worden. Voor hen is uw organisatie een nieuwe omgeving en dat zorgt voor een bepaalde spanning, maar ook voor kansen. Vaak zijn ze enthousiast om bij uw organisatie aan de slag te gaan, ze hebben namelijk niet voor niets gesolliciteerd. Door te zorgen dat zij de juiste begeleiding krijgen en zich direct een waarde voor de organisatie voelen, worden (en blijven) ze direct gemotiveerd. Dat kan een belangrijk aspect zijn als zij gelijk mee moeten draaien in drukke, lopende projecten. Ze worden in het diepe gegooid, maar zullen door de goede begeleiding niet verdrinken in de taakeisen. De job resources zijn dan namelijk ook aanwezig, voor een groot deel in de vorm van de juiste begeleiding.

Wat de juiste begeleiding is kan per individu en functieniveau verschillen, maar de belangrijkste zijn in dit rapport ook genoemd: steun van de leidinggevende, enige autonomie, de juiste kennis en vaardigheden en een goede werksfeer. Door het faciliteren van deze zaken kunnen mensen hun werk goed doen. Het feit dat men het werk goed kan doen en het werk inhoudelijk interessant is zorgt uiteindelijk voor de motivatie bij deze medewerkers en daardoor ervaren zij de werkdruk minder negatief en dat komt hun productiviteit ten goede.

Bijlagen

Literatuurlijst

- Antea Group. (2015). *Memo Uitkomst denktank Werkstress op hoofdlijnen*. Deventer.
- Bacherach, S.B., Bamberger, P. & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Bakker, A. B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22, 336-353.
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75, 723-732.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Belastingdienst. *Woon-werkverkeer*.
[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/btw_aftrekken/btw_en_de_auto/privegebruik_auto_van_de_zaak/woon_werkverkeer]. 9 juli 2015.
- Berg, B.L., Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New York, Pearson Education Inc.
- Brown, M & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organisation Management*, 30, 99-124.
- Cooman, R. de, Gieter, S. de, Pepermans, R. & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary sector quarterly*, 40, 296-317.
- van Dale. *Betekenis 'tijdsdruk'*.
[http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=tijdsdruk&lang=nn#.VaN6l1_tmko]. 9 juli 2015.
- van Dale. *Betekenis 'autonomie'*.
[http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=autonomie&lang=nn#.VaOqfl_tmko]. 9 juli 2015.
- Echtelt, P. van, Glebbeek, A. & Lindenberg, S. (2006). The new lumpiness of work: explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20, 493-514.
- Effactory. (2013). *Wat is bevlogenheid?* [<http://www.effactory.nl/kennis/themas/wat-is-bevlogenheid/>]. 15 oktober 2015.

- Effactory. (2015). *Het verborgen potentieel van werkend Nederland; kansen voor een leukere én succesvollere organisatie*. Amsterdam.
- Federatie Nederlandse Vakbeweging. (2015). *Wat is werkdruk?* [http://www.fnv.nl/themas/Veilig_en_gezond_werken/werkdruk/418126/]. 23 september 2015.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 387-400.
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21, 449-455.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2012). Stress perception in public organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 1-26.
- Golafshani, N. (2013). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8, 597-606.
- Groot, van Gessel & Raspe. (2010). Foreign knowledge workers in the Netherlands. In: Statistics Netherlands. *Internationalisation Monitor 2013*. Den Haag, Statistics Netherlands. [pp. 185-204]
- Grzywacz, J. G., Almeida, D.M. & McDonald, D.A. (2002). Work-Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force. *Family Relations*, 51, 28-36.
- Gulden, J. van der, Bos, J. & Donders, N. (2014). Eigen schuld, dikke bult? Juist werknemers met hoge autonomie klagen over lange werkdagen. *TBV*, 22, 25-28.
- Harvey, S., Duncan-Leiper, L. & Kelloway, K.E. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315.
- Hengst, M. den, Leede J. de, Looze, M. de, Krause, F. & Kraan, K. (2008). *Werken op afstand; virtuele teams en mobiel werken*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.
- Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. (2015). *Organogram*. [<http://www.schielandendekrimpenerwaard.nl/over-ons/organogram>]. 24 juli 2015.
- Houten, D. van (2006). Professionalisering en arbeidsdeling. *Sociale Interventie*, 2, 17-25.
- Jacobsen, D. (1987). Models of stress and meanings of unemployment: reactions to job loss among technical professionals. *Social Science & Medicine*, 24, 13-21.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research Technology Management*, 48, 19-27.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83-106.
- Keuning D. & Eppink, D.J. (1999). *Management en organisatie: theorie en toepassing*. Leiden, Stenfert Kroese.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:3, 421-424.
- Kouvonen, A., Kivimaki, M., Vaanan, A., Heponiemi, T., Elovainio, M., Ala-Mursala, L., Virtanen, M., Pentti, J., Linna, A. & Vahtere, J. (2007). Job strain and adverse health behaviors: The Finnish public sector study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49, 68-74.
- Liu, B., Yang, K. & Yu, W. (2014). Work-related stressors and Health-related outcomes in Public Service: Examining the role of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 1-21.
- Mann, G.A. (2006). A motive to serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit sector. *Public personnel management*, 35, 33-48.
- Meijman, T. & Zijlstra, F. (2006). Arbeid en mentale inspanning. In: Schlaufeli, W. & Bakker, A. (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum. [pp. 51-69].
- Novmark, S. & Nordqvist, S. (1994). Project organization: Change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 17, 389-398.
- Overlaet, B. (1996). Een Human Resource Management gebaseerd op competentie: enkele uitgangspunten en hun consequenties. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 41, 307-325.
- Perry, J.L. (1996). Measuring Public Service Motivation; An Assesment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6:1, 5-22.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Basis of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Peters, P., Dulk, L. den & Lippe, T. van der. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24, 341-362.
- Pot, F.D., Smulders, P.G.W. (2010). Kenniswerkers en Kenniswerk. *ESB*, 95, 365-366.

- Schlaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources Model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 23, 182-204.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategische HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum.
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Voet, J. van der (2009). Kredietcrisis en publieke organisaties. *Openbaarbestuurs, Tijdschrift voor Beleid, Organisatie & Politiek*, 19(9), 22-24.
- Steijn, B., Kuipers, B. & Witte, M. de. (2013). Human resource management in een publieke context. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Koninklijke van Gorcum. [pp. 1-30]
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en Organisatie*, 18, 276-295.
- Taylor, J. (2010). Public service motivation, civic attitudes and action of public, nonprofit and private sector employees, *Public Administration*, 88:4, 1083-1098.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.
- TNO. (2015). *Werkdruk Wegwijzer*. Leiden.
- Trivellas, P. & Kakkos, N. (2015). Understanding the impact of procedural justice, job characteristics, and resources on emotional exhaustion and its marketing-related implications. *Anatolia: An international journal of tourism and hospitality research*, 26, 45-60.
- Vliet, K. van. (2009). *Nieuwe eisen aan sociale professionals: De wisselwerking tussen competentieontwikkeling en kennisontwikkeling*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Wadsworth, L.L. & Owens, B.P. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*, 67, 75-87.
- Wal, Z. van der, Graaf, G. de & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector, *Public Administration*, 86:2, 465-482.
- Zeb, A., Saeed, G. & Rehman, S. (2015). The impact of job stress on employee's performance: Investigating the moderating effect of employees motivation. *City University Research Journal*, 5, 120-129.

Interviewvragen voor medewerkers

Topiclijst

2. Wat is uw naam en uw functie bij [naam organisatie]?
3. Hoe lang werkt u al voor [naam organisatie]?
4. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen geweest om voor [naam organisatie] te kiezen?
5. In hoeverre zijn dit ook de belangrijkste redenen om er vervolgens te blijven?
6. Welke uren/dagen werkt u over het algemeen?
7. Wat houden uw werkzaamheden precies in?
8. Hoe zijn uw werkzaamheden georganiseerd? Bijv. in projectteams, zelfstanding, vooral extern gericht?
9. Hoe komt u aan 'werk' of taken?
 - a. Wat vindt u van deze manier van werken?
10. Wat zijn de zaken die u nu bijzonder waardeert aan uw werk? Het gaat hier dus om zowel inhoudelijke zaken als de arbeidsvoorwaarden.
 - a. Zijn dit de zaken die u motiveren om elke ochtend richting uw werk te rijden? Zo nee, wat motiveert u dan?
 - b. Wat vindt u van de sfeer op de werkvloer?
 - i. Wat doet uw leidinggevende om de sfeer te behouden/verbeteren?
11. Wat zijn de zaken die u minder waardeert? Waarom is dat zo?
12. Wat doet u er aan om die zaken te verbeteren?
13. Kunt u min of meer zelf bepalen waar en wanneer u precies werkt? Kortom; zijn er mogelijkheden om bijvoorbeeld thuis of elders te werken? Zo ja, ervaart u dat als prettig? Waarom wel/niet? Kunt u voorbeelden geven van positieve en minder positieve ervaringen met thuis of elders werken?
 - a. Wat is volgens u het effect van thuiswerken op uw prestaties?
 - b. Wat vindt u van de gemiddelde reistijd die u nodig heeft om naar uw standplaats of andere locaties te komen?
14. Werkt u ook weleens 's avonds of in het weekend door? Zo ja, waarom doet u dat?
15. Hoe ervaart u de werkdruk bij [naam organisatie]?
16. ervaart u ook wel eens stress door het gebrek aan werk?
17. Waar komt volgens u deze ervaren werkdruk vandaan?
18. Heeft u het gevoel dat [naam organisatie] de werkdruk serieus aanpakt? Waarom wel of niet? Kunt u voorbeelden geven?
 - a. Wat is hierin de rol van uw leidinggevende?
19. (Als ze werkdruk ervaren) U geeft aan werkdruk te ervaren.

- a. Hoe gaat u hiermee om?
 - b. Wat motiveert u om ondanks de werkdruk toch door te werken?
20. (Als ze geen werkdruk ervaren) **Antea Group specifiek:** U geeft aan geen werkdruk te ervaren. Toch toonde een onderzoek van TNO hier bij Antea Group aan dat er werkdruk werd ervaren door de (jongere) medewerkers. Ervaarde u vorig jaar wel werkdruk en zo ja, wat is er volgens u dan verandert cq. Wat heeft u er aan gedaan?
- Schieland en de Krimpenerwaard:** Waarom niet?
21. Bent u in de periode dat u bij [naam organisatie] werkte wel eens overspannen geweest of had u last van burn-out?
- a. Zo ja, wat heeft [naam organisatie] toen gedaan om u te helpen? Welke rol speelde uw leidinggevende daarin?
 - b. Voelde u zich serieus genomen met uw klachten?
22. Zou u uw werkzaamheden nu omschrijven als 'zwaar' in mentaal opzicht Waarom wel/niet?
23. Ervaart u tijdsdruk? Waarom wel/niet?
24. Als u weleens uw werk als 'zwaar' ervaart, wat doet u dan om dit gevoel te verminderen?
Waarom juist dit?
25. Heeft u zelf nog aanvullingen en of wetenswaardigheden die u zou willen vermelden als het gaat om uw werkervaring in het algemeen of specifiek over het vraagstuk rondom werkdruk?
26. Heeft u tips of aanbevelingen om werkdruk aan te pakken of de werkervaring over het algemeen prettiger te maken?

Interviewvragen voor managers

Topiclijst

1. Wat is uw naam en uw functie bij [naam organisatie]?
2. Hoe lang werkt u al voor [naam organisatie]?
3. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen geweest om voor [naam organisatie] te kiezen?
4. In hoeverre zijn dit ook de belangrijkste redenen om er vervolgens te blijven?
5. Welke uren/dagen werkt u over het algemeen?
6. Wat houden uw werkzaamheden precies in?
7. Hoe zijn uw werkzaamheden georganiseerd? Bijv. in projectteams, zelfstandig, vooral extern gericht.
8. Hoe komen uw medewerkers aan 'werk' of taken?
 - a. Wat is uw rol hierin?
 - b. Wat vindt van deze manier van werken?
9. Wat zijn de zaken die u nu bijzonder waardeert aan uw werk? Het gaat hier dus om zowel inhoudelijke zaken als de arbeidsvoorwaarden.
 - a. Zijn dit de zaken die u motiveren om elke ochtend richting uw werk te rijden? Zo nee, wat motiveert u dan?
 - b. Wat vindt u van de sfeer op de werkvloer?
 - i. Wat doet u als leidinggevende om de sfeer goed te houden/ te verbeteren?
10. Wat zijn de zaken die u minder waardeert? Waarom is dat zo?
11. Wat doet u er aan om die zaken te verbeteren?
12. Kunt u min of meer zelf bepalen waar en wanneer u precies werkt? Kortom; zijn er mogelijkheden om bijvoorbeeld thuis of elders te werken? Zo ja, ervaart u dat als prettig? Waarom wel/niet? Kunt u voorbeelden geven van positieve en minder positieve ervaringen met thuis of elders werken?
 - a. Denkt u dat u beter presteert doordat u de mogelijkheid hebt om thuis te werken?
 - b. Wat vindt u van de gemiddelde reistijd die u nodig heeft om naar uw standplaats of andere locaties te komen?
13. Werkt u ook weleens 's avonds of in het weekend door? Zo ja, waarom doet u dat?
14. Hoe ervaart u de werkdruk bij [naam organisatie]?
15. Ervaart u ook wel eens stress door het gebrek aan werk of kent u mensen die daar mee te maken hebben?
16. Waar komt volgens u deze ervaren werkdruk vandaan?
17. Heeft u het gevoel dat [naam organisatie] de werkdruk serieus aanpakt? Waarom wel of niet? Kunt u voorbeelden geven?

- a. Wat is hierin de rol van u als leidinggevende?
18. (Als ze werkdruk ervaren) U geeft aan werkdruk te ervaren.
- a. Hoe gaat u hiermee om?
 - b. Wat motiveert u om ondanks de werkdruk toch door te werken?
19. (Als ze geen werkdruk ervaren) **Antea Group specifiek:** U geeft aan geen werkdruk te ervaren. Toch toonde een onderzoek van TNO hier bij Antea Group aan dat er werkdruk werd ervaren door de (jongere) medewerkers. Ervaarde u vorig jaar wel werkdruk en zo ja, wat is er volgens u dan verandert cq. Wat heeft u er aan gedaan?
- Schieland en de Krimpenerwaard:** Waarom niet?
20. Bent u in de periode dat u bij [naam organisatie] werkte wel eens overspannen geweest of had u last van burn-out?
- a. Zo ja, wat heeft [naam organisatie] toen gedaan om u te helpen? Welke rol speelde uw leidinggevende daarin?
 - b. Voelde u zich serieus genomen met uw klachten?
 - c. Zo nee, heeft u het wel eens meegemaakt bij een medewerker uit uw team?
 - i. Wat heeft u er toen aan gedaan?
21. Zou u uw werkzaamheden nu omschrijven als 'zwaar' in mentaal opzicht? Waarom wel/niet?
22. Ervaart u tijdsdruk? Waarom wel/niet?
23. Als u weleens uw werk als 'zwaar' ervaart, wat doet u dan om dit gevoel te verminderen? Waarom juist dit?
- a. Hoe probeert u deze signalen bij medewerkers op te vangen?
24. Heeft u zelf nog aanvullingen en of wetenswaardigheden die u zou willen vermelden als het gaat om uw werkervaring in het algemeen of specifiek over het vraagstuk rondom werkdruk?
25. Heeft u tips of aanbevelingen om werkdruk aan te pakken of de werkervaring over het algemeen prettiger te maken?