

De druk van het samenwerken



Deniz Eberhardt

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Masterscriptie Bestuurskunde

Begeleider: Dr. P. K. Marks

Tweede beoordelaar: Dr. V. M. F. Homburg

Studentnummer: 515011

Datum: 04-11-2020

Aantal woorden: 16128

Voorwoord

Na twee jaar en een paar maanden aan de Erasmus Universiteit ligt eindelijk mijn scriptie voor u.

Gedurende de studie wist ik al dat ik mijn masterthesis over een onderwerp binnen het onderwijs wilde schrijven, omdat hier mijn hart ligt. Dankzij mijn werkgever, het Scheepvaart en Transport College, was dit mogelijk.

Graag wil ik via deze weg de gelegenheid pakken om iedereen te bedanken die mij op welke manier dan ook geholpen heeft de afgelopen maanden. Aller eerst mijn scriptiebegeleider dr. P. K. Marks. Ik heb ontzettend veel gehad aan zijn begeleiding en feedback. Dankzij hem heb ik “het licht gezien”.

Ook wil ik graag mijn werkgever (STC) bedanken, met name mijn onderwijsmanager dhr. R. Veen, die voor mij na de zomer extra tijd faciliteerde. Daarnaast wil ik alle docenten bedanken voor het deelnemen aan het onderzoek.

Ook wil ik Marisa en Celina bedanken, die mij administratief hebben bijgestaan. Mijn studiegenoten, vooral de scriptiekring, die mij hebben voorzien van feedback, steun en vooral ook plezier.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun geduld, steun en aanmoedigingen. Zij hadden begrip voor mijn stress-buien en weinig tijd.

Deniz Eberhardt

Schiedam, november 2020

Samenvatting

Nederland kampt met een groeiend aantal tekort aan docenten (Ministerie van Cultuur, Onderwijs en Wetenschap, 2017). Een van de grootste oorzaken hiervan is dat de werkdruk hoog ligt in de onderwijssector (Wit, 2006). Een oplossing om de werkdruk te verlagen kan een samenwerkingsverband tussen collega's zijn. Samenwerken kan zorgen voor meer efficiëntie en een verdeling van de taken en lasten.

Om de werkdruk te verlagen is in schooljaar 2019-2020 op het Scheepvaart en Transport College (STC) gestart met een pilot van een samenwerkingsverband tussen een mentor en een loopbaanadviseur (LOB'er) op één klas. Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het STC over de samenwerking, door een analyse van samenwerking op werkdruk uit te voeren. Dit wordt onderzocht aan de hand van mixed methods, een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek waarbij de vraag 'Wat is de invloed van de samenwerking op de werkdruk van docenten op het Scheepvaart en Transport College?' wordt beantwoord.

Uit de theorie is gebleken dat samenwerking zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben op de werkdruk. Daarnaast zorgt samenwerking voor het veranderen van het takenpakket, wat weer invloed heeft op de werkdruk. Ook hebben de moderators persoonskenmerken en leermogelijkheden invloed op de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

Onder de mentoren en LOB'ers is een enquête uitgezet. Van de huidige 63 docenten (die de rol mentor en/of LOB'er vorig jaar vervulden), hebben 58 docenten de enquête ingevuld. Derhalve was de response-rate ruim 92%, dit is zeer mooi en aanzienlijk waardoor het een goede representatie is van de populatie binnen STC.

Ook zijn twaalf diepte-interviews afgenomen. Hieruit komt sterk naar voren dat kaders en richtlijnen vanuit het management gemist worden. Door het coderen is er een inductieve bijvangst die aangeeft dat er een extra variabele bij het originele theoretische model hoort. Op basis hiervan zou het nieuwe model 'kaders en richtlijnen' en 'faciliteiten' als moderators erbij hebben. Ook komt alleen het persoonskenmerk 'perfectionisme' na het onderzoek sterk naar voren.

Uit dit onderzoek blijkt dat bij hogere samenwerking werkdruk toeneemt, maar als de tijd die de docent kan besteden aan (overige) taken hoger wordt ervaren, dat dan de werkdruk afneemt. Uit de resultaten blijkt er tevens sprake te zijn van een mediatie effect van taakinhoud op de relatie. Er lijkt echter geen sprake te zijn van persoonskenmerken als moderator bij de relatie tussen samenwerking en taakinhoud. De werkdruk wordt hoger ervaren dankzij het samenwerkingsverband tussen een mentor en

LOB' er. Door te richten op de relatie samenwerking-taakinhoud-werkdruk, in plaats van samenwerking-werkdruk, kan getracht worden om de werkdruk te verlagen. Ook kan het beter communiceren, het aanbieden van kaders en richtlijnen, het aanbieden van faciliteiten en vervolgonderzoek een bijdrage leveren aan een verlaging van de ervaren werkdruk onder de docenten op het Scheepvaart en Transport College.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Vraag- en doelstelling	8
1.4 Maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie	9
1.5 Opbouw van het onderzoek	10
2. De theorie.....	11
2.1 Werkdruk.....	11
2.2 Samenwerking	18
2.3 De relatie tussen samenwerking en werkdruk.....	24
2.4 Binnen het onderwijs	26
2.5 Het conceptueel model	29
3. Methode	31
3.1 Het STC vmbo college	31
3.2 Het samenwerkingsverband.....	31
3.3 Onderzoekspopulatie	32
3.4 Onderzoeksmethode	32
3.5 Dataverzameling enquête	33
3.6 Operationalisering meetinstrumenten	34
3.7 Data-analyse	40
4. Resultaten.....	42
4.1 Enquêteresultaten.....	42
4.2 Interviewresultaten	48
5. Conclusie en discussie	55

5.1 Aanbevelingen	56
5.2 Relevantie	58
Bronnenlijst	60
Bijlage 1: E-mail deelname onderzoek	66
Bijlage 2: Bijlage e-mail.....	67
Bijlage 3: Enquête.....	69
Bijlage 4: Geïnterviewde medewerkers	77
Bijlage 5: Topics voor interview	78
Bijlage 6: Resultaten groepsverschillen.....	79
Bijlage 7: Resultaten locatieverschillen.....	81
Bijlage 8: Correlatiematrix van de onderzoeksvariabelen	82

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het nieuws staat er vol mee. Het lerarentekort blijft een belangrijke topic. Veel landen binnen Europa hebben te maken met een tekort aan leraren (Huygen, 2018). Dit geldt ook voor Nederland. Dit tekort zal in de toekomst toenemen. Volgens het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017) is het lerarentekort vooral zichtbaar in de randstad, in zowel het basis- als het middelbaar onderwijs. Ook komt uit het onderzoek van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017) naar voren dat het tekort aan leraren in het middelbaar onderwijs in 2020 zal oplopen naar ongeveer 472 fte. In 2021 zal dit stijgen naar 688 fte en in het jaar 2027 zal dit nog verder oplopen naar maar liefst 1203 fte (Rijksoverheid, 2019).

Uit een eerder rapport van de Onderwijsinspectie blijkt dat het taal- en rekenniveau van de leerlingen daalt en dat dit onder andere te wijten is aan het feit dat de klassen te groot zijn en de docenten te vaak wisselen per jaar (Inspectie van het Onderwijs, 2018). Kortom, een groot maatschappelijk probleem.

Verschillende onderzoeken hebben de oorzaken van het tekort aan docenten aangetoond. De grootste oorzaken zijn het imago, het salaris (dat vaak gepaard gaat met het imago), de vergrijzing en de werkdruk (Wit, 2006).

Een te hoge werkdruk is een maatschappelijk actueel en relevant onderwerp: één op de drie mensen krijgt er namelijk regelmatig mee te maken, ondanks de toepassing van wet- en regelgeving op dit gebied (De Winter, 2018). Wat invloed heeft op de ervaren werkdruk is de persoonskenmerken van degene die het ervaart (Kroon, Meyers, & Van Woerkom, 2019). Docenten worden vaak gekenmerkt door de eigenschappen die vaak voorkomen bij mensen die een te hoge werkdruk ervaren. Daarnaast staat het beroep bekend om zijn hoge emotionele belasting. Hierdoor is het niet vreemd dat er binnen de onderwijssector sprake is van vele burn-out klachten (Harens, 2017).

Dat de werkdruk te hoog bevonden wordt, is te zien aan de verzuimcijfers en aantal burn-outs onder docenten. Ook dit is een demotatiefactor voor het kiezen voor dit beroep.

Verschillende oplossingen moeten het docentschap aantrekkelijker maken en de werkdruk verlagen. Zo zijn er voor docenten verschillende regelingen om bijvoorbeeld een studie binnen het onderwijs te volgen (lerarenbeurs, tegemoetkoming leraren en zij-instroomtrajecten) om zo meer grip op je werkzaamheden te krijgen of om de kennis te vergroten (Rijksoverheid, 2019). Naast het

beschikbaar maken van geld, zijn er andere leermogelijkheden om docenten meer grip te kunnen laten krijgen op hun taken. Denk hierbij aan studiedagen, workshops en trainingen.

1.2 Probleemstelling

Uit onderzoek blijkt dat de werkdruk een grote oorzaak is van het tekort aan docenten. Een docent doet zoveel meer dan alleen de lessen geven. Deze lessen moeten voorbereid worden. Toetsen moeten nagekeken worden. Daarnaast moet je als docent verschillende administratieve handelingen verrichten, om de leerlingen te monitoren. Denk hierbij aan aanwezigheid, spullen in orde, huiswerk af, enzovoorts. Ook heeft een docent contact met ouders, vooral de ouders van de mentorleerlingen. Naast deze activiteiten heeft een docent meerdere taken. Dit varieert van het ontwikkelen van materiaal tot aan het organiseren van uitjes. Kortom, ontzettend veel verschillende handelingen en informatie waarmee een docent zich op een dag bezighoudt.

Dat een werkgever (een school) bereid is om oplossingen aan te bieden voor het verlagen van de werkdruk, wordt als positief ervaren. Een oplossing voor werkdrukverlaging dat vaak wordt bedacht is het samenwerken. Samenwerken kan zorgen voor meer efficiëntie en een verdeling van de taken en lasten. Niet altijd wordt dit als ontlasting van de werkdruk gezien (Thoolen, 2009).

1.3 Vraag- en doelstelling

Op het Scheepvaart en Transport College (STC) in Rotterdam is het verloop binnen het docententeam hoog. Veel docenten verlaten het onderwijs, omdat de ervaren werkdruk hoog ligt. Om de werkdruk komend schooljaar (2019-2020) te verlagen wordt getracht samenwerkingsverbanden tussen docenten te realiseren. Zij worden geacht samen te werken, om zo de taken te verdelen. Is dit wel zo werkdruk verlagend, als men denkt? De samenwerking binnen dit onderzoek betreft de samenwerking tussen een mentor en loopbaanadviseur (LOB'er), die samen op één klas worden gezet. Deze samenwerking zou naast goed zijn voor de begeleiding van de leerlingen, ook goed zijn voor de ervaren werkdruk, aangezien taken verdeeld kunnen worden.

Om het onderzoek uit te kunnen voeren in de volgende **hoofdvraag** geformuleerd: *Wat is de invloed van de samenwerking tussen mentoren en loopbaanadviseurs op de werkdruk van docenten op het Scheepvaart en Transport College?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Wat is werkdruk?
- Wat is samenwerking?
- Wat is de relatie tussen samenwerking en werkdruk?
- Hoe verloopt het samenwerkingsverband mentor en LOB 'er?
- Hoe wordt de werkdruk op het STC vmbo college onder docenten ervaren?

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het STC over de samenwerking voor de verlaging van de werkdruk, door een analyse van samenwerking op werkdruk uit te voeren. Deze analyse wordt uitgevoerd aan de hand van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief (mixed methods) onderzoek.

1.4 Maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie

Uit een eerder rapport van de Onderwijsinspectie blijkt dat het taal- en rekenniveau van de leerlingen daalt (Inspectie van het Onderwijs, 2018). Volgens de inspectie komt dit mede door het tekort aan leerkrachten. Hierdoor ontstaat lesuitval en gaan leerlingen achterlopen met de leerstof. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat leerlingen last hebben van het feit dat er veel wisseling voor de klas plaatsvindt. De wisseling komt door het vertrek van leerkrachten en het hoge ziekteverzuim. Door veel afwisseling van leerkrachten moeten leerlingen telkens opnieuw wennen aan een andere manier van lesgeven. Ook dit komt niet ten goede aan de ontwikkeling van de leerling (Inspectie van het Onderwijs, 2018). Het betreft een groot maatschappelijk probleem, omdat de overheid goed onderwijs voor iedereen moet kunnen blijven aanbieden. Met dit onderzoek wordt getracht aanbevelingen aan te bieden, waardoor werkdrukverhoging dankzij samenwerking wordt voorkomen.

Er is veel informatie te vinden over samenwerkingsverbanden en de werkdruk binnen organisaties, maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar wat de invloed is van het samenwerken tussen docenten op de werkdruk die zij ervaren. De bedoeling van dit onderzoek is om een bijdrage aan de wetenschap te leveren, door iets nieuws en relevant te onderzoeken. De bijdrage wordt geleverd door een model te ontwikkelen dat niet eerder is ontwikkeld en daardoor een toevoeging aan de wetenschap is.

1.5 Opbouw van het onderzoek

Na dit hoofdstuk vervolgt de onderzoeksrapportage met een theoretisch hoofdstuk (hoofdstuk 2), waarin de eerste drie deelvragen worden beantwoord. Deze theoretische verdieping is de uitkomst van een literatuurstudie naar werkdruk, samenwerking en de relatie tussen beide variabelen. Dit leidt tot een overzichtelijk conceptueel model dat als uitgangspunt dient voor zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoeksgedeelte. Het hoofdstuk eindigt met de operationalisering van de variabelen en moderators.

Na de theorie komt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode aan bod. Hierin wordt de school waarin het onderzoek plaatsvindt toegelicht en een situatieschets gegeven. Ook wordt besproken hoe aan de data is gekomen en hoe deze zijn verwerkt. Hierna volgen de resultaten, waarbij antwoord wordt gegeven op de laatste deelvraag, in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksvraag beantwoord in de vorm van een conclusie en daaruit volgen de aanbevelingen.

2. De theorie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, zodat hieruit een conceptueel model ontstaat. Achterin dit hoofdstuk is de operationalisering van de variabelen en moderators te vinden.

2.1 Werkdruk

2.1.1 Definitie van werkdruk

Voordat kan worden onderzocht welke invloed samenwerking heeft op werkdruk moet worden verduidelijkt wat er onder werkdruk verstaan wordt. Na het bestuderen van de theorie blijkt dat werkdruk verschillende definities kent en dat werkdruk vaak ook anders benoemd wordt.

Myny et al. (2011) gebruiken de term workload, wat volgens Kirsch & Van den Berghe (2010) te vergelijken is met de termen werklust en werkbelasting. Daarnaast zijn veel voorkomende termen taakbelasting en werkstress (Kirsch & Van den Berghe, 2010). Kirsch & Van den Berghe hebben in 2010 een onderzoek gedaan naar werkdruk. Hieruit kwam de volgende definitie van werkdruk naar voren: “het werk dat een werknemer moet uitvoeren, waaronder de hoeveelheid, moeilijkheidsgraad, kwaliteitseisen, het tempo,...” (Kirsch & Van den Berghe, 2010 p. 4). Het is hierbij noodzakelijk te benoemen dat een hoge werkdruk niet meteen leidt tot een of meerdere problemen. Volgens Kirsch & Van den Berghe (2010) komen een of meerdere problemen pas tevoorschijn wanneer een te hoge werkdruk wordt ervaren. Dit is wanneer werknemers het gevoel krijgen dat zij niet kunnen voldoen aan de verwachtingen die binnen het takenpakket vallen. Verschillende factoren spelen dus een rol en hebben invloed op de werkdruk die ervaren wordt door werknemers.

Volgens Wiezer, Schelvis, Van Zwieten, Kraan, Van der Klauw, Houtman en Bakhuys Roozeboom (2012) betekent werkdruk een disbalans tussen de mogelijkheden van de werknemer om de werkzaamheden tot een goed resultaat te brengen of goed te voltooien en de eisen die aan het werk vastgesteld zijn (Wiezer et al., 2012).

Ook wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve werkdruk. Deze tweedeling geeft aan dat de werkdruk bepaald kan worden op basis van een objectieve norm. De beschrijvingen van werkdruk op basis van de objectieve benadering komen grotendeels overeen met de omschrijving van Wiezer et al. (2012). Een voorbeeld van zo een omschrijving is: ‘het structureel niet, of alleen met grote moeite, kunnen realiseren van de gestelde eisen’ (Moerdijk, 2009 p. 8). Ook deze beschrijving geeft aan dat werkdruk een situatie is waarin werknemers met (veel) moeite hun werkzaamheden binnen de beschikbare tijd en middelen aan de geldende eisen kunnen voltooien.

Werkdruk wordt in deze benadering bekeken vanuit het perspectief van managers en leidinggevendenden. De eisen van de werkzaamheden worden namelijk door de managers en leidinggevendenden gesteld (Moerdijk, 2009).

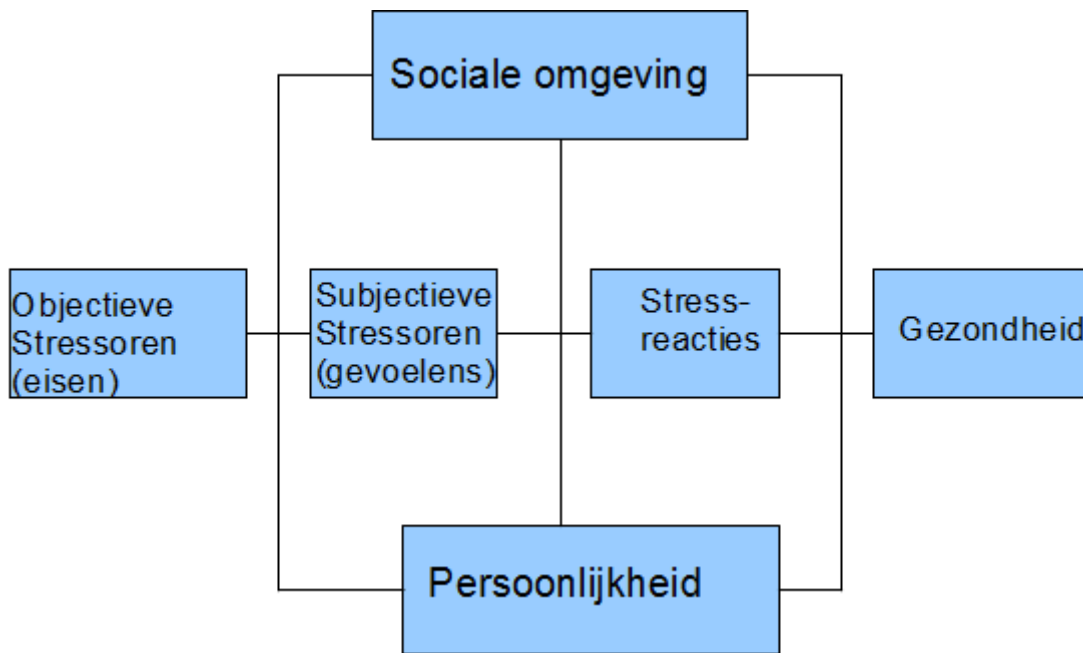
Naast de objectieve benadering is er ook een subjectieve benadering van werkdruk. Hierbij wordt gekeken vanuit het perspectief van de werknemers. Werkdruk wordt dan gemeten als de door de werknemers ervaren werkdruk. Tijdens deze subjectieve benadering gaat het om de belevingen en ervaringen van de feitelijke werklast van de werknemers. Een voorbeeld van zo een omschrijving is: 'Een externe druk die zo hoog is dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden als gevolg van (de combinatie van) te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, en de persoon niet meer in staat is om de hieruit voortkomende spanning te verminderen' (Moerdijk, 2009 p. 9). Het verschil met de objectieve benadering is dus het perspectief. Bij een objectieve benadering van werkdruk wordt vanuit het oogpunt van de leidinggevende of manager gekeken, bij de subjectieve is de kijk juist vanuit de werknemers (Moerdijk, 2009).

Bovenstaande verschijningsvormen en onderdelen van werkdruk komen in de literatuur steeds terug. In de meeste definities betreft het een situatie of toestand waarin een medewerker zich niet in staat voelt om te voldoen aan de gestelde eisen (Moerdijk, 2009; Myny et al., 2011). Deze definitie betreft een algehele beschrijving van werkdruk, waarbij aspecten van zowel de objectieve als de subjectieve benadering in verwerkt zijn. Er wordt uitgegaan vanuit zowel het perspectief van de leidinggevende als het perspectief van de medewerker. Om deze gecombineerde definitie grotendeels aan te houden wordt tijdens dit onderzoek de definitie van Moerdijk (2009, p. 9) gehanteerd: 'Het gaat om de situatie waarin een werknemer de mogelijkheid niet heeft, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de werknemer/leidinggevende te voldoen.' Ook bij het gebruik van gerelateerde begrippen zoals workload, werkstress, werkbelasting en andere gerelateerde begrippen wordt uitgegaan van de hierboven genoemde definitie.

2.1.2 Oorzaken

In de literatuur is veel informatie over werkdruk te vinden. Om het begrip te verduidelijken wordt vaak gebruik gemaakt van psychosociale modellen. Een veel gebruikt model waar ook de scheiding van de objectieve en subjectieve benadering in verwerkt is, is het Michigan Stress Model. Dit model verklaart de oorzaken van werkdruk, die opgedeeld zijn in objectieve en subjectieve aspecten (Terluin & van der Klink, 2003).

2.1.2.1 Het Michigan Stress Model



Figuur 1. Michigan Stress Model (<http://werkbeleving.blogspot.com/p/job-characteristics-model.html>)

Werkstress ontstaat vaak uit opeenvolgende objectieve omgevingsfactoren, die als persoon worden beleefd en geïnterpreteerd (subjectieve omgevingsfactoren). Als deze subjectieve omgevingsfactoren als negatief worden ervaren, kan de persoon negatieve spanningsreacties (strains) vertonen (Akkers, 2015).

Stressors zijn de objectieve en subjectieve omgevingsfactoren die tot strains leiden, die stress tot gevolg heeft. Als de stress lange tijd aanhoudt kunnen gezondheidsklachten ontstaan. Ook ziekteverzuim en langdurige ziekte kunnen oorzaken zijn van de stress. In het ergste geval kan de stress leiden tot de dood, bijvoorbeeld door een hartaanval (Akkers, 2015).

Ieder persoon is verschillend en dit betekent ook dat personen verschillend omgaan met de objectieve en subjectieve omgevingsfactoren. De ene persoon is gevoeliger voor de negatieve effecten dan de ander. Vele en goede sociale relaties kunnen leiden tot sociale steun en die steun is belangrijk als men (werk)stress ondervindt. De sociale steun kan gezien worden als een buffer, waardoor mensen beter om kunnen gaan met de negatieve objectieve en subjectieve omgevingsfactoren. Hierdoor lopen zij minder risico betreft hun gezondheid (Akkers, 2015).

2.1.2.2 Objectieve aspecten

Onder de objectieve aspecten vallen de aspecten die oorzaken verklaren die voor een ieder waarneembaar en vast te stellen zijn. Dit zijn vooral omgevingsaspecten die verschillen per bedrijf en organisatie. Hierbij moet gedacht worden aan de grootte van het bedrijf, de gesteldheid van het bedrijf, de organisatiestructuur, de opbouw van de functies, de arbeidsomstandigheden en of het (on)gevaarlijk werk betreft (Moerdijk, 2009).

Volgens Moerdijk (2009) gaan de arbeidsomstandigheden vooral over de fysieke en/of psychische werkdruk. Hierbij gaat het om de vraag of zaken zoals bijvoorbeeld veiligheid, lawaai en omstandigheden met betrekking tot het werkklimaat van negatieve invloed zijn op het lichaam en/of de geest van de werknemer. De wet op arbeidsomstandigheden (de Nederlands Arbo-wet) wordt gebruikt voor een objectieve beoordeling. In deze wet staan regels vastgelegd over het welzijn, de gezondheid en veiligheid tijdens de arbeid. Een kanttekening hierbij is dat door de veranderingen betreft de arbeidsorganisatie ervoor zorgen dat de werkbelasting steeds meer verplaatst naar het psychische vlak (De Witte & Van Ruysseveldt, 2004).

Het laatste objectieve aspect betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit zijn de afspraken tussen de werkgever en werknemer over de omstandigheden en voorwaarden waaronder het werk verricht wordt. Een voorbeeld hiervan is de beloning (vaak uitgedrukt in loon). Ook komen de rechtspositie van de werknemer en de werkzekerheid hierbij kijken. Deze arbeidsvoorwaarden kunnen aan de hand van een contract op een objectieve manier beoordeeld worden (Moerdijk, 2009).

2.1.2.3 Subjectieve aspecten

Naast de objectieve aspecten die de oorzaken van de werkdruk verklaren, zijn ook subjectieve aspecten aanwezig die een grote rol spelen in de beleving en de waardering van het werk. Tijdens het werken kunnen subjectieve aspecten aanwezig zijn die (in wat voor mate dan ook) van invloed zijn op de emoties van de werknemer. Als deze situatie zich aanhoudt kan dit worden gekenmerkt als psychische werkdruk, ook wel stressor genoemd (Moerdijk, 2009; Terluin & van der Klink, 2003).

Er bestaan aspecten die de uitvoering van het werk belemmeren of zelfs onmogelijk maken. Hierbij heeft de werknemer niet voldoende invloed of handvatten om de belemmering ongedaan te kunnen maken. Dit leidt tot het niet (voldoende) hebben van grip op het eigen functioneren, waardoor de medewerker het werk of een deel hiervan als weinig waardevol beschouwt (Moerdijk, 2009).

Bij het beoordelen van het kwaliteit van het werk komen vooral subjectieve oorzaken kijken. Zowel arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden als taakhoud en arbeidsverhoudingen kunnen worden ingezet tijdens het subjectief beoordelen van de kwaliteit van het werk (Moerdijk, 2009; Terluin & van der Klink, 2003). Hierbij gaat het om de subjectieve waarneming en beleving van de objectieve

aspecten van het werk, die in de eerste alinea's van deze paragraaf genoemd zijn. Daarnaast bestaan de beoordelingen over de taakhoud en arbeidsverhoudingen vooral uit subjectieve aspecten, die leiden tot de beoordeling van de kwaliteit van het werk (Moerdijk, 2009).

Taakhoud speelt een belangrijke rol op de werkvloer, omdat dit de arbeidsactiviteiten toegewezen aan een functie of taak zijn. Deze arbeidsactiviteiten worden door een of meerdere personen verricht. Omdat de inhoud van het takenpakket regelmatig verandert, kan dit ertoe leiden dat de werkdruk toeneemt (Stoel, 1995). Zoals eerder benoemd geven Kirsch & Van den Berghe (2010) aan dat de werkdruk afhangt van het werk dat de werknemer moet uitvoeren, zoals; de hoeveelheid werk, de moeilijkheidsgraad van het werk, de eisen die daarbij komen kijken en het tempo. Als het te veel en/of te moeilijk gevonden wordt, neemt de werkdruk toe (Kirsch & Van den Berghe, 2010; Moerdijk 2009; Stoel, 1995). De mogelijkheid om te leren, zodat de taakhoud behapbaar wordt, zorgt ervoor dat de werkdruk afneemt (Theebe, 2017).

Tot de subjectieve beoordeling van de kwaliteit van het werk behoort ook de arbeidsverhoudingen. De manier van leidinggeven valt hieronder en ook hoe hier door de medewerkers op gereageerd wordt en mee wordt omgegaan. Ook behoort het belang van werkoverleggen tot het aspect arbeidsverhoudingen. Daarnaast gaat het hierbij ook om de medezeggenschap van de werknemers binnen een organisatie (Moerdijk, 2009).

Na de bestuderingen van verschillende theorieën over werkdruk in de literatuur van onder andere Van Bakkum & Gouw (2005), Moerdijk (2009) en Terluin & van der Klink (2003) en het Michigan-model is in dit onderzoek gekozen voor de volgende oorzaken van psychische werkdruk: regelmogelijkheden, communicatie, emotionele taak overloading en conflicten. Hieronder zullen alle vier de oorzaken toegelicht worden.

Volgens (Moerdijk, 2009) moeten de regelmogelijkheden zo veel als mogelijk is worden aangepast aan de taken van de werknemer die de daarbij behorende functie bekleedt. Een stressor die hier het duidelijkst de aanleiding van is, is de taak overloading. Dit gevoel van het werk niet aankunnen speelt op wanneer werknemers meer en/of moeilijkere taken moeten uitvoeren dan dat zij (denken) aan te kunnen (Van Bakkum & Gouw, 2005). Het kan hierbij ook mogelijk zijn dat een slechte organisatie van het werk of het onderbroken worden tijdens het uitvoeren van het werk ervoor zorgt dat taken niet, nauwelijks of niet op tijd afgehandeld worden (Van Bakkum & Gouw, 2005).

Als de arbeidsactiviteiten (deels) niet uitgevoerd kunnen worden omdat men niet voldoende over de kennis beschikt, is het aanbieden van leermogelijkheden een oplossing. Hierbij gaat het om het verder ontwikkelen en op niveau houden van vaardigheden en competenties van de desbetreffende functie. Dit kan door middel van werkervaring, bijscholing en opleiding (Terluin & Van der Klink, 2003).

Volgens Terluin & Van der Klink (2003) heeft de oorzaak met betrekking tot regelmogelijkheden een objectieve kant. Hierbij gaat het om de opbouw van de functie, de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast bestaat deze oorzaak uit een subjectieve kant. Hiervan is sprake wanneer de werknemer niet de relevante regelmogelijkheden bezit of niet de invloed heeft deze regelmogelijkheden te kunnen veranderen (Terluin & Van der Klink, 2003).

De tweede oorzaak betreft de communicatie binnen de organisatie. Hierin vallen de (verspreiding) van informatie over (veranderingen in) de functie-taken en veranderingen binnen de organisatie zelf (Moerdijk, 2009). Structurele onduidelijkheid over de functie-inhoud en werkwijze kunnen leiden tot onduidelijkheid en onzekerheid bij de werknemers, wat weer kan leiden tot ergernis, spanning en stress. Feedback speelt in deze tweede oorzaak een grote rol. Opbouwende feedback ontvangen en geven is namelijk een manier waarin duidelijkheid gecreëerd kan worden over zowel het eigen functioneren als dat van een collega. Positieve feedback zorgt daarnaast ook voor een relatieopbouw tussen collega's. Het op de juiste wijze geven van feedback zorgt voor meer betrokkenheid bij de medewerkers. Het helpt om te groeien. Dit heeft weer betrekking op de samenwerking tussen collega's. Positieve feedback zorgt ervoor dat men zich gewaardeerd voelt. Ook dit zorgt voor een grotere betrokkenheid onder de medewerkers. Het niet goed kunnen communiceren en daardoor het niet goed kunnen samenwerken heeft allerlei nare gevolgen zoals bijvoorbeeld het niet realiseren van de doelen of het schaden van de belangen van een werknemer (Van Bakkum & Gouw, 2005). In paragraaf 2.2 wordt verder en dieper ingegaan op samenwerking.

De derde mogelijke oorzaak van werkdruk betreft de emotionele taakoverlading. Het is een ontwikkeling die gaande is binnen het algemene werkveld en heeft een oorzakelijk verband met werkdruk. Toenemende emotionele taakbelasting is een veel voorkomend gegeven, waar veel werknemers tegenwoordig mee te maken hebben. Het betreft vooral de belasting in interacties. Dit zorgt weer voor een toename in interesses betreft de emotionele aspecten van de functie (Van Bakkum & Gouw, 2005; Moerdijk, 2009). De emotionele taakbelasting kan leiden tot stress en een burnout. Onderzoekers houden zich de laatste jaren steeds meer bezig met de emotionele belasting van werk. Hierbij ligt de nadruk op emoties als een van de functie-taken. Voorbeelden van deze vorm van belasting zijn de mate waarin werknemers te maken krijgen met schokkende situaties, gevaarlijke en agressieve situaties en met bedreigende, confronterende contacten met cliënten (Moerdijk, 2009). Het is belangrijk om als professional in staat te zijn om de juiste emotionele afstand te nemen, zodat het minder invloed heeft op het welzijn van de professional. Een balans tussen afstandelijkheid en betrokkenheid is gewenst en kan het risico van een te hoge werkdruk verminderen of zelf bestrijden (Moerdijk, 2009). Het onderdrukken of juist benadrukken van bepaalde gevoelens en emoties als deel van het takenpakket (omdat dit wordt verwacht vanuit de organisatie, ondanks dat dit tegen de eigen gevoelens van de

medewerker in gaat) wordt emotionele dissonantie genoemd. Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat emotionele dissonantie een negatieve samenhang heeft met werktevredenheid. Daarnaast kan van tevoren worden vastgesteld dat emotionele uitputting op de loer ligt door het signaleren van emotionele dissonantie (Moerdijk, 2009). Hier is dus een duidelijk verband waarneembaar tussen emotionele belasting en psychische werkdruk.

Het laatste aspect dat tot de oorzaken behoort zijn de conflicten. Ten opzichte met de vorige alinea wordt hier conflicten met collega's in plaats van cliënten bedoeld. Deze conflicten komen vaak naar voren als verschillende werknemers niet hetzelfde perspectief hebben of niet op dezelfde lijn zitten, waardoor ze niet verenigbaar zijn. Doordat het vertrouwen wordt geschonden of inbreuk wordt gedaan op de integriteit van de desbetreffende werknemers in conflict, wordt het uitvoeren van de werkzaamheden moeilijker of zelfs onmogelijk. Ook dit kan leiden tot een verhoogde werkdruk (Moerdijk, 2009; Terluin & Van der Klink, 2003). Van Bakkum & Gouw (2005) noemen daarnaast rolconflicten ook een vorm van conflicten waar werknemers mee te maken kunnen krijgen. Dit zijn verwachtingen van andere partijen over het uitvoeren van de taken van de werknemer, die niet overeenkomen met de verwachtingen die de werknemer zelf heeft over zijn taken. Ook deze rolconflicten worden aangekaart als stressoren en stoorzenders in de uitvoering van de taken (Van Bakkum & Gouw, 2005).

2.1.3 Invloeden op de werkdruk

Het Michigan Stress Model onderscheidt twee soorten aspecten op het gebied van werkdruk, namelijk de persoonlijkheid en sociale steun. Deze twee aspecten zijn van invloed op het model van opeenvolgende factoren. De persoonlijkheid maar ook interpretaties van de werkelijkheid zijn per persoon anders en daarom subjectief te noemen (Moerdijk, 2009).

Het verkrijgen van sociale steun kan stressvolle gebeurtenissen niet geheel voorkomen of oplossen, maar het zorgt er wel voor dat er makkelijker met deze gebeurtenissen kan worden omgegaan. Sociale steun werkt als een buffer voor het omgaan met werkdruk en heeft betrekking op contact met de leidinggevende of met de collega's. Het gaat hier onder andere om de sfeer tussen het personeel en op het werk en de waardering van zowel leidinggevende als collega's. Het positief beoordelen en uitspreken zorgt voor meer betrokkenheid en daarnaast ook voor een relatieopbouw tussen collega's. Het op de juiste wijze geven van feedback zorgt voor meer groei en ontwikkeling en is een vorm van self-fulfilling prophecy (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017; Moerdijk, 2009).

2.2 Samenwerking

2.2.1 Definitie van samenwerking

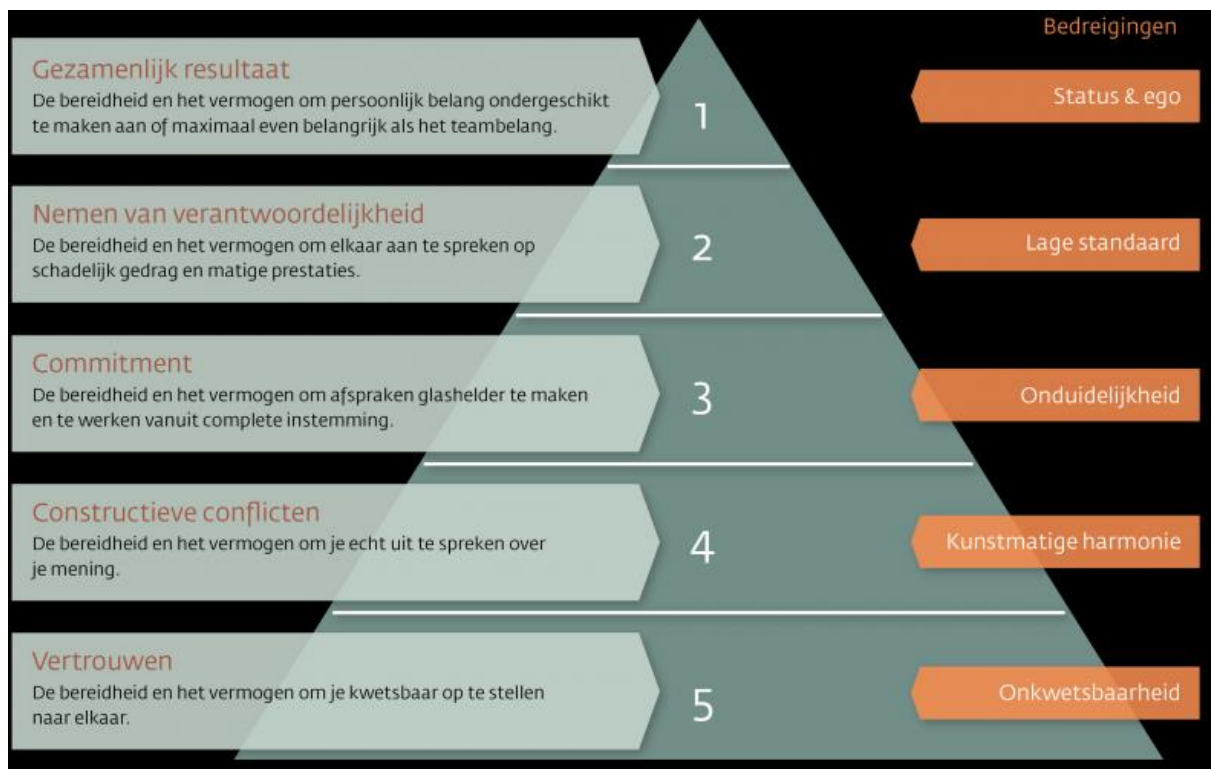
Onderzoek naar verschillende vormen van samenwerking zoals; partnerschappen tussen organisaties, strategische allianties, netwerken, samenwerking tussen organisaties en sector overschrijdende partnerschappen en samenwerkingen binnen een organisatie, onder andere, is niet nieuw en is de afgelopen decennia veel uitgevoerd (Le Pennec & Raufflet, 2016). In een literatuuronderzoek onderzochten Gray en Stites (2013) 379 artikelen over partnerschappen die tussen 2000 en 2012 waren gepubliceerd. Zowel managers als onderzoekers benadrukken dat een van de belangrijkste redenen voor de opkomst van samenwerking tussen en binnen organisaties te maken heeft met het potentieel van organisaties om middelen, vaardigheden en kennis van een breed scala van belanghebbenden te combineren om verschillende uitdagingen aan te gaan. Al deze factoren helpen om waarde te creëren (Gray & Stites, 2013). Deze combinatie van hulpbronnen is met name relevant op het gebied van duurzame ontwikkeling, wat uitdagingen in verschillende systemen (ecologisch, sociaal en economisch) met zich meebrengt. Het is daarom een kwestie van het verzamelen van verschillende actoren om deze uitdagingen aan te gaan, die samenwerking met relaties buitenaf vereisen. Ook om doelstellingen binnen een organisatie te behalen vraagt regelmatig om samenwerking, binnen dezelfde organisatie. Deze toenemende belangstelling voor, en de mobilisatie van samenwerking tussen en binnen in organisaties kan worden gezien als een verandering in de manier waarop zaken en bestuur worden beschouwd. Vanuit dit perspectief heeft samenwerking het potentieel om "win-win" situaties te genereren, waaruit "waarde" zal voortkomen (Le Pennec & Raufflet, 2016).

Samenwerking wordt binnen verschillende contexten gedefinieerd als een complex proces waarbij onderling afhankelijke professionals met elkaar samenwerken om optimale zorg aan de klant te bieden (Gouverneur, 2011; Katz & Miller, 2013; Moore, Prentice, & McQuestion, 2015). Er zijn verschillende soorten vormen van samenwerking. Dit onderzoek berust zich op interne samenwerking binnen eenzelfde organisatie. Katz & Miller (2013) en Le Pennec & Raufflet (2016) benadrukken dat door samenwerking de werkzaamheden van het treffend personeel verandert. Dit houdt in dat de samenwerking invloed heeft op de taakinhoud van de medewerkers.

2.2.2 Theorie over samenwerking

Er zijn vele theorieën over samenwerking te vinden in de wetenschappelijke literatuur. Een benoemwaardige theorie is die van Patrick Lencioni (2002). Zijn theorie is in de vorm van een piramide, wat betekent dat het onderste gedeelte volledig ingevuld en compleet moet zijn voordat verder naar

boven gebouwd kan worden. In het gehele proces is communicatie het belangrijkste element (Lencioni, 2002).



Figuur 2. De piramide van Lencioni (<https://inn-spiratie.nl/piramide-van-lencioni/>)

De basis van ieder team wordt gevormd door vertrouwen. Door het bespreken en openbaar maken van ieders gevoelens, ervaringen en (persoonlijke) bijzonderheden, groeit het vertrouwen binnen een team. Door het uitspreken van eigen positieve maar ook negatieve ervaringen en het professioneel aanspreken van collega's, wordt het gemakkelijker om eventuele hulp te vragen en/of aan te bieden. Dit sluit aan bij de theorie van het Michigan Stress Model, waarin persoonlijkheid een factor is die van invloed is op de ervaren spanningsreacties (Akkers, 2015). Als collega's zich kwetsbaar op kunnen en durven te stellen, hulp kunnen en durven vragen en waardevolle, betrouwbare feedback kunnen geven en ontvangen, is het team klaar voor de volgende stap naar boven in de piramide (Lencioni, 2002).

Een angst voor conflicten en confrontaties kan ontstaan als het vertrouwen ontbreekt. Dit zorgt ervoor dat gevoelige onderwerpen worden vermeden. Hierdoor lijkt het alsof het team geen problemen kent, maar dat is schijn. Deze onderwerpen moeten juist worden aangesneden om vooruitgang te boeken (Lencioni, 2002) en om strains te voorkomen (Akkers, 2015).

De derde stap in de piramide betreft de inzet en betrokkenheid van het team. Hierbij is duidelijkheid, helderheid en steun belangrijk. Volledige overeenstemming in een heel team is onmogelijk

en dat betekent dat het team dit accepteert en niet blijft zoeken naar volledige consensus. Een ieder moet binnen het team gehoord worden, maar ook bereid zijn om te accepteren dat men mee moet gaan, ondanks dat men het niet helemaal eens is met de plannen (Lencioni, 2002).

Collectieve verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd door regelmatig doelstellingen en voortgang te bespreken met elkaar. Zo voelt iedereen zich betrokken. Ook durven de leden van een team op dit niveau elkaar aan te spreken op de verantwoordelijkheden. Als collega's worden aangesproken, voelen zij zich geneigd beter te presteren. Potentiele problemen worden tijdig gesignaleerd en besproken (Lencioni, 2002).

Het hoogste niveau in de piramide betreft de resultaten. Op dit niveau zijn de teamleden in staat om zich te richten op de collectieve resultaten. Om deze resultaten te optimaliseren is het belangrijk dat het team individualistisch gedrag zo veel mogelijk tegen gaat en collectieve ambities steunt (Lencioni, 2002).

Ook in het teamwiel van Vroemen spelen helderheid en communicatie een belangrijke rol. Dit is een model waarin wordt beschreven wat de indicatoren voor een effectieve samenwerking binnen een team zijn; open communicatie, gedeelde verantwoordelijkheid, heldere en motiverende doelen, het tonen van initiatief, flexibel opstellen en respect (voor verschillen). Het model is in een vorm van een tandwiel, omdat deze rond is en niet eindigt. De zes indicatoren van het wiel zijn met elkaar verbonden en hangen onderling met elkaar samen. Daarnaast zijn de indicatoren in evenwicht. Het formuleren van de indicatoren zorgt ervoor dat het wiel spaken heeft, wat ervoor zorgt dat het wiel steviger wordt (Levy, 2002).

Een effectieve samenwerking kan volgens Noens (2019) zorgen voor een werkdrukverlaging. Om de samenwerking als effectief te kunnen bestempelen, moet deze aan een aantal indicatoren voldoen.

2.2.3 Kenmerken van een goede samenwerking

Naar aanleiding van het bestuderen van de theorieën over samenwerking zijn verschillende overeenkomende kernelementen naar voren gekomen. Zo stelt Kort (2005) dat autonomie goed is voor de samenwerking. Volgens Kort (2005) versterkt autonomie de samenwerking. Met autonomie wordt de vrijheid om zelf beslissingen te nemen bedoeld (de Wit, 2012, p. 585). Dit uit zich bijvoorbeeld in zelf de mogelijkheid hebben om een samenwerkingspartner te kunnen kiezen en dit heeft volgens Kort (2005) een positieve invloed op de relatie tussen samenwerking en werkdruk. Het verkennen van potentiële samenwerkingspartners en hun mogelijke inbreng zorgt ervoor dat men invloed heeft op de samenwerking. Het is hierbij wel van belang dat er goed nagedacht wordt over inbreng van de potentiële

partner (Kort, 2005; de Wit, 2012). Daarnaast is het volgens De Wit (2012) belangrijk dat binnen de samenwerking de autonomie behouden wordt.

In het onderzoek van Kottila & Rönni (2008) komt vertrouwen duidelijk naar voren als een kernelement voor een goede samenwerking. Volgens de piramide van Lencioni wordt vertrouwen ook genoemd als de basis voor ieder team (Lencioni, 2002). Vertrouwen is een complex multidimensionaal en dynamisch concept en kan worden gedefinieerd als het geloof in de gedachte dat deelnemers aan een interactie gemeenschappelijke doelen delen en deze doelen samen nastreven. Kottila & Rönni (2008) benoemen in hun onderzoek de vier dimensies van vertrouwen van Jahnsen and Grayson (1999): algemeen vertrouwen (gedicteerd door universele normen), systeemvertrouwen (gebaseerd op geschreven regels), op proces gebaseerd vertrouwen (ontwikkeld door herhaalde acties) en persoonlijk vertrouwen. Verschillende waardesystemen (wordt vaak gezien als een bron van wantrouwen) duiden op een gebrek aan algemeen vertrouwen dat wordt gevormd door gedeelde gedragsnormen (Kottila & Rönni, 2008).

Vertrouwen wordt gecreëerd door communicatie. Communicatie is een integraal onderdeel van elke relatie en speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van uitwisselingsrelaties en samenwerking. Communicatie kan de perceptie van de medewerkers binnen een samenwerking beïnvloeden. Zo kan het zijn dat medewerkers zich een belangrijk onderdeel voelen van de samenwerking, doordat belangen op elkaar worden afgestemd en daarnaast ook gelijke waarden en wederzijdse ondersteuning wordt bevorderd (Gouverneur, 2011; Kottila & Rönni, 2008).

Volgens Katz & Miller (2013) zijn er vier kernelementen voor een goede samenwerking, alle vallen binnen de communicatie. Het eerste beginsel betreft het luisteren. Voor een goede samenwerking moet er goed naar elkaar geluisterd worden. Volgens Katz & Miller (2013) moet men zelfs als bondgenoten naar elkaar luisteren. Ook benoemen Katz & Miller (2013) de noodzaak van het luisteren als partner. Hiermee bedoelen zij dat men bereid moet zijn om aan te sluiten bij de partner en bereid moet zijn om de partner de voordeel van de twijfel te geven. Daarnaast is volledig luisteren erg belangrijk voor een goede samenwerking. Hiermee wordt bedoeld dat men aangeeft aan de partner dat men luistert, door met non-verbale of verbale communicatie te bevestigen dat diegene gehoord wordt. Tot slot benoemen Katz & Miller (2013) dat ook het teruggeven van energie een kernelement is voor een goede samenwerking. Er moet gewerkt worden in een geest van voortbouwen op wat werd gezegd (Katz & Miller, 2013; Kottila & Rönni 2008).

Samenwerkingsverbanden zijn tussen mensen. Een basisbehoefte van een mens is erkenning. Positieve waardering zorgt voor die erkenning. Ook positieve waardering schept een vertrouwensband

tussen samenwerkingspartners, wat ten goede komt aan de samenwerking. Een compliment zo nu en dan kan de samenwerking soepeler laten verlopen (Katz & Miller, 2013).

2.2.4 Nadelen van samenwerking

Omdat er regelmatig medewerkers in een team aanwezig zijn die de waarde van het team minder serieus nemen of weinig opmerken, moet een organisatie voorzichtig omgaan met samenwerkingsverbanden. Er kunnen hierdoor conflicten binnen het team ontstaan, wat weer kan leiden tot stress. Hierbij is het belangrijk om de communicatie binnen de samenwerking in de gaten te houden. Het naar elkaar luisteren kan zorgen voor het voorkomen van conflicten (Katz & Miller, 2013; Kottila & Rönni 2008).

Daarnaast kan samenwerking ervoor zorgen dat documenten onsamenhangend worden, omdat verschillende personen met verschillende perspectieven eraan gewerkt hebben. Dit kan leiden tot motivatieverlies onder de werknemers. Duidelijke richtlijnen vanaf het begin van de samenwerking kan ervoor zorgen dat de perspectieven enigszins gelijk zijn (Katz & Miller, 2013).

Ook kan een samenwerking een risico vormen op een ongelijke verdeling in de werklust. Het serieus uitvoeren en nemen van evaluatieprocessen kan dit risico verkleinen (Katz & Miller, 2013; Kottila & Rönni 2008; Moore, Prentice, & McQuestion, 2015).

2.3 De relatie tussen samenwerking en werkdruk

Zeffane & McLoughlin (2006) stellen in hun artikel dat samenwerking invloed uitoefent op de werkdruk. Samenwerking kan worden ingezet om de werkstress te verminderen en hierdoor is het noodzaak om samenwerking op de werkplek aan te moedigen. Samenwerking kan een positieve effect hebben op de werkdruk, doordat efficiënte samenwerking kan zorgen voor minder taakbelasting. Samenwerking kan ook een negatieve effect hebben op de werkdruk. Het kan juist zorgen voor meer werk (grotere belasting) (Katz & Miller, 2013; Kottila & Rönni, 2008). Ook Cross, Rebele, & Grant (2016) stellen in hun artikel dat samenwerking juist kan leiden tot meer werk en dus een hogere werkdruk.

2.3.1 Moderators

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat verschillende moderators invloed hebben op de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

2.3.1.1 Persoonkenmerken

Kroon, Meyers, & Van Woerkom (2019) geven in hun artikel aan dat de persoonlijke situatie invloed heeft op de relatie tussen samenwerking en werkdruk. Zij benoemen, net zoals Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017), dat de persoonskenmerken en eigenschappen van de werknemer een belangrijke rol spelen. Het hebben van zelfvertrouwen, een intrinsieke werkmotivatatie en een optimistische kijk zorgt bij medewerkers voor het gevoel het werk en hun omgeving aan te kunnen (Kroon et al., 2019). Daarentegen kunnen medewerkers die perfectionistisch zijn of geen 'nee' kunnen zeggen een negatief effect op de relatie ervaren (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017; Van den Heuvel, 2019).

2.3.1.2 Leermogelijkheden

Volgens Theebe (2017) zorgt de mogelijkheid om te leren ervoor dat de taakinhoud makkelijker uit te voeren is, waardoor de werkdruk afneemt. Dit betekent dat leermogelijkheden als moderator fungeert op de relatie tussen de taakinhoud en de werkdruk. Het aanbieden van leermogelijkheden zorgt er namelijk voor dat medewerkers kunnen leren om (bepaalde) taken uit te voeren (Theebe, 2017). Als taken gemakkelijker kunnen worden uitgevoerd zal de werkdruk verminderen, omdat de taken dan niet meer als onmogelijk uitvoerbaar gezien worden (Moerdijk, 2009, Van den Heuvel, 2019; Wiezer et al., 2012).

2.3.2 Samenwerking en taakhoud

Uit de theorie blijkt dat samenwerking invloed heeft op het takenpakket van de samenwerkingspartners (Thoolen, 2009) en deze taakhoud weer invloed heeft op de werkdruk (Kirsch & Van den Berghe, 2010; Stoel, 1995). Dit houdt in dat taakhoud als interveniërende variabele tussen samenwerking en werkdruk in staat.

Samenwerking kan ervoor zorgen dat het takenpakket zo op elkaar wordt afgestemd, dat hierdoor efficiënter of sneller wordt gewerkt. Simpele voorbeelden hiervan zijn het werken met ploegendiensten en het werk aan de lopende band. Meerdere mensen werken aan een doel (in de voorbeeldgevallen een product) en dit zorgt voor een sneller resultaat. Het laten samenwerken van mensen met verschillende expertises kan er ook voor zorgen dat de productiviteit vergroot of een doel eerder behaald wordt. Het doel wordt niet of langzamer, minder efficiënt behaald als samenwerking niet wordt ingezet (Thoolen, 2009).

Volgens Thoolen (2009) kan samenwerking er ook toe leiden dat er juist minder effectief en efficiënt gewerkt wordt. Landry, Traore et al. (1996) in Thoolen (2009) kwamen tot de conclusie dat als onderzoekers met de industrie gingen samenwerken, de productie afnam. Volgens hen was dit te wijten aan het feit dat samenwerkingsverbanden vooral gebaseerd zijn op operationele motieven. Hieruit volgen veel afspraken die gemaakt moeten worden, dat de onderzoekers hierdoor geringe tijd overhielden om daadwerkelijk hun onderzoek uit te voeren (Thoolen, 2009).

2.3.3 Taakhoud en werkdruk

Samenwerking verandert het takenpakket van de samenwerkingspartners. Volgens Stoel (1995) kan een veranderende taakhoud tot een verhoging van de werkdruk leiden. Kirsch & Van den Berghe (2010) beaamen dit, omdat zij van mening zijn dat de werkdruk afhangt van het werk dat de werknemer moet uitvoeren, zoals; de hoeveelheid werk, de moeilijkheidsgraad van het werk, de eisen die daarbij komen kijken en het tempo. Een toenemende werkdruk is vaak de oorzaak van de hoeveelheid werk niet aankunnen of de taakhoud te moeilijk vinden (Stoel, 1995; Kirsch & Van den Berghe, 2010).

Daarnaast kan een verandering van het takenpakket juist zorgen voor minder taken. Als een takenpakket verdeeld wordt, worden taken uit handen genomen, waardoor er meer tijd overblijft voor andere taken (Williams, 2017).

2.4 Binnen het onderwijs

In deze paragraaf worden de concepten verder gespecificeerd en toegespitst op het onderwijs.

2.4.1 Samenwerking

Samenwerkingen kunnen plaatsvinden op verschillende niveaus, intern of extern. Het onderwijs kent ook verschillende soorten samenwerkingsverbanden. Een samenwerkingsverband kan aangegaan worden met mensen buiten de organisatie (extern), denk hierbij aan het samenwerken met ouders van de leerlingen, met andere scholen of met jeugdzorg. Samenwerkingen kunnen ook plaatsvinden tussen mensen binnen eenzelfde organisatie (Ledoux, Smeets, & Weijers, 2019; Reeves, Pun, & Chung, 2017). Onderwijs is er om attitude, kennis en vaardigheden over te brengen op leerlingen. Hoewel het misschien niet makkelijk te bewerkstelligen is, zijn er redenen om aan te nemen dat interne samenwerking de kwaliteit van het lesgeven en het leren op vele manieren kan verbeteren (Reeves et al., 2017; Williams, 2017). Omdat bij deze vorm van samenwerking de docenten het meest betrokken zijn, wordt deze vorm van samenwerking gedurende dit onderzoek onderzocht. Het gaat hierbij om interne samenwerkingsverbanden binnen de casus.

Reeves et al. (2017) hebben onderzoek gedaan naar de samenwerkingsverbanden en de daaruit volgende gevolgen onder docenten in Japan en de Verenigde Staten. In het onderzoek van Reeves et al. (2017) wordt samenwerking geoperationaliseerd aan de hand van een beschrijving dat bestaat uit het: het bespreken met anderen, leerervaring delen, samenwerken bij het plannen en voorbereiden, lessen bezoeken, werken aan nieuwe ideeën.

2.4.2 Werkdruk

Het is algemeen bekend dat de onderwijssector veel te kampen heeft met een te hoge werkdruk. Het verzuim binnen het onderwijs is al jaren erg hoog. Voor dit onderzoek wordt de beschrijving van werkdruk van Moerdijk (2009) gehanteerd. Het gaat om de situatie waarin een werknemer de mogelijkheid niet heeft, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de leidinggevende te voldoen.

Bij docenten wijst Chang (2009) in Bierings (2017) op de complexe leerling-docent verhoudingen en emotionele belasting die de dagelijkse omgang met leerlingen met zich meebrengt. Van de docent wordt zowel empathie als afstand verwacht. Een te hoge werkdruk ontstaat volgens Chang (2009) ook wanneer de eigen onderwijsdoelen met die van het schoolbestuur conflicteren (Bierings, 2017).

Uit onderzoek van DUO (2012) in Bosch, Ikkersheim, Rutten, & Simons (2013) worden de acht meest voorkomende werkdrukaspecten van docenten toegelicht. Binnen dit onderzoek worden vijf aspecten meegenomen binnen de variabele werkdruk. De overige drie betreffen samenwerking, taakhoud en persoonskenmerken, deze worden los behandeld als eigen variabele, mediërende

variabele en moderator. Het eerste aspect van werkdruk binnen het onderwijs is de manier van leidinggeven. Dit komt overeen met het eerder genoemde conflicteren van de onderwijsdoelstellingen, dat uit het onderzoek van Bierings (2017) naar voren kwam. Het tweede aspect betreft het fysieke, mentale en emotionele belasting van het werk. Dit komt gedeeltelijk overeen met de complexe leerling-docent relatie, dat ook uit het onderzoek van Bierings (2017). Deze wordt als aparte, mediërende variabele behandeld (taakinhoud). Het derde punt betreft de taken van een docent naast het lesgeven. Ook wordt de ondersteuning van (ICT-) leermiddelen genoemd. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld een laptop voor de docent, voor het afspelen van een ondersteunende presentatie ,of aan een digibord. Als dit soort ondersteunende middelen niet functioneren naar behoren, kan dit het effect hebben op de werkdruk, waarbij de werkdruk omhoog gaat. Als laatst wordt de wisseling binnen het personeel genoemd. Veel wisselingen dragen bij aan verhoging van de ervaren werkdruk van de docenten die werkzaam blijven binnen de organisatie (Bosch, Ikkersheim, Rutten, & Simons, 2013).

2.4.3 Taakinhoud

De taken van een docent kunnen verdeeld worden in lesgebonden en niet-gebonden taken. De voornaamste taak van een docent is het overbrengen van kennis aan een groep studenten. Op de middelbare school is deze kennis gevoegd in een les (meestal bestaande uit een of twee uren) over een onderwerp binnen een vak waarin hij gespecialiseerd is. De lessen moeten ook voorbereid worden. Ook moet huiswerk worden opgegeven en gecontroleerd. Daarnaast moeten toetsen worden samengesteld, gepland, afgenomen, nagekeken en besproken (Leraar24, 2020; Vacatures.nl, z.d.).

Onder de niet-lesgebonden taken vallen verschillende taken; met vakgroep collega's overleg hebben over het vak en bijvoorbeeld de daarbij behorende methode, mentoraat en de ouders op de hoogte houden (door middel van telefoontjes en oudergesprekken), het bijwonen van vergaderingen (zoals rapportvergaderingen), taken met betrekking tot deskundigheidsbevordering (zoals lesbezoeken, workshops en intervisiebijeenkomsten en surveilleren tijdens examens en soms ook tijdens pauzes (Leraar24, 2020; Vacatures.nl, z.d.).

Daarnaast wordt in het voortgezet onderwijs gebruik gemaakt van een normjaartaak. Deze wordt aan het begin van het schooljaar overhandigd door de leidinggevende en hierop staan de uren die dat schooljaar gewerkt worden, verdeeld over taken. Deze taken verschillen per school. Hierbij kan gedacht worden aan het organiseren van verschillende uitjes (voor zowel leerlingen als collega's), het opstellen van brieven (naar ouders/verzorgers) en het begeleiden van nieuwe collega's (CNV Connectief, 2014).

2.4.4 Persoonskenmerken

De persoonlijke eigenschappen spelen een grote rol bij het ervaren van een te hoge werkdruk (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017; Van den Heuvel, 2019). Het ervaren van een te hoge werkdruk ontstaat vaak door meerdere gebeurtenissen en belevingen (ook niet-werk gerelateerd). De persoonskenmerken die het meest van invloed zijn op de beleving van een te hoge werkdruk zijn; verantwoordelijkheid, betrokkenheid, loyaliteit en perfectionisme. Mensen die zich verantwoordelijk voelen kunnen zich sneller over-verantwoordelijk voelen, waardoor zij over hun eigen grens heen gaan. Betrokken personen kunnen te betrokken raken. Hierdoor kun men de situatie moeilijk loslaten en kan het zijn dat de persoon over zijn eigen (of die van een ander) heen gaat. Loyaliteit kan gauw te loyaal worden. Hierdoor kunnen mensen niet hun grenzen aangeven en uitgeput raken. Daarnaast zorgt ook perfectionisme voor het ervaren van een te hoge werkdruk. Perfectionisten willen alles voor iedereen goed doen en daardoor te veel ballen omhoog houden. Ook dit is niet lang vol te houden en kan leiden tot uitputting (Harens, 2017; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017; Van den Heuvel, 2019). Harens (2017) voegt daar ook gedrevenheid aan toe. Mensen die gedreven zijn willen hun passie en liefde voor het vak overbrengen, wat weer kan leiden tot jezelf voorbij lopen.

Docenten worden vaak gekenmerkt door deze eigenschappen. Daarnaast staat het beroep bekend om zijn hoge emotionele belasting. Hierdoor is het niet vreemd dat er binnen de onderwijssector sprake is van vele burn-out klachten (Harens, 2017).

2.4.5 Leermogelijkheden

De professionele ontwikkeling van de docent wordt onderverdeeld in formeel en informeel leren. Onder formeel leren vallen activiteiten die georganiseerd zijn ter professionalisering. Dit kan zowel binnen of buiten de organisatie vallen. Hierbij kan gedacht worden aan het volgen van een studie, workshop, cursus en studiedagen (Leraar24, 2020).

Onder informeel leren vallen activiteiten die niet direct georganiseerd zijn ter professionalisering. Dit betekent dat het vaak ongepland is en plaatsvindt binnen de context van het werk. Vaak komt hier interactie met collega's bij kijken. Onder informeel leren vallen reflecteren op de dagelijkse praktijk, het vragen van feedback aan collega's en lesobservaties (Leraar24, 2020).

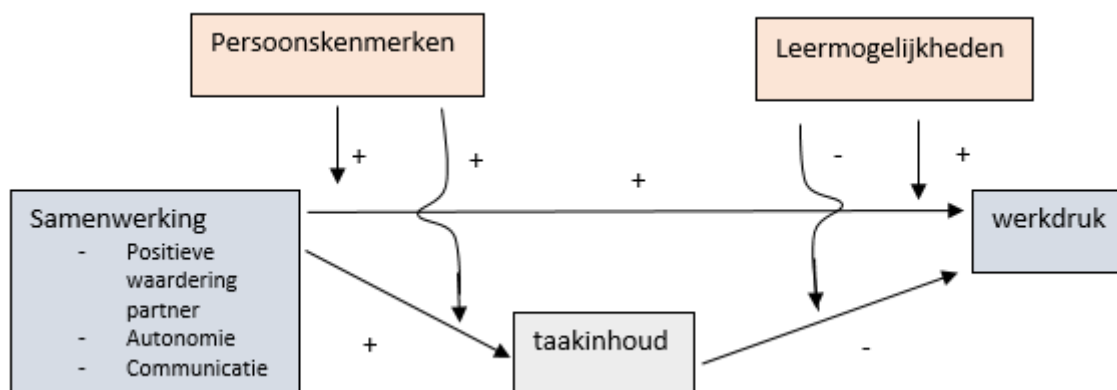
2.5 Het conceptueel model

Omdat in de probleemstelling en in de theorie duidelijk werd dat de ervaren werkdruk grotendeels te maken heeft met de persoonlijkheid van de docent, is deze als moderator meegenomen in dit onderzoek. Dit geldt ook voor de moderator 'leermogelijkheden'. De overheid zet al verschillende tools in om de leermogelijkheden bij docenten te stimuleren.

Na het bestuderen van de theorie over samenwerking en werkdruk komt naar voren dat samenwerking een directe invloed heeft op de ervaren werkdruk. Een slechte samenwerking kan resulteren tot een verhoging van de ervaren werkdruk. De persoonskenmerken van de samenwerkingspartner(s) zijn van invloed op de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

Kenmerken van een goede samenwerking zijn dat de partners elkaar positieve feedback geven en daarnaast (duidelijk) met elkaar communiceren. Wat ook belangrijk is, is dat de autonomie behouden blijft tijdens de samenwerking.

Ook is in de theorie terug te zien dat samenwerking invloed heeft op de tijd die iemand heeft om alle taken in te vullen (in dit onderzoek taakinhoud genoemd) en de taakinhoud heeft weer invloed op de werkdruk. Taakinhoud is hierbij een mediërende variabele die de invloed op de werkdruk beïnvloedt. De twee lijnen tussen samenwerking en taakinhoud en taakinhoud en werkdruk zijn ambigu. Samenwerking heeft een positieve invloed op de taakinhoud, want een samenwerking kan zorgen voor het verdelen van de taken, waardoor er meer tijd vrij komt voor de overige taken (vergroting van de taakinhoud). Dit zorgt weer voor een negatieve invloed op de werkdruk. Meer tijd voor de invulling van de taken zorgt voor minder werkdruk. Het bieden van leermogelijkheden heeft weer invloed op de relatie tussen de taakinhoud en werkdruk.



Aan de hand van de theorie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

- H1: Meer samenwerking zorgt voor meer werkdruk
- H2a: Meer samenwerking zorgt voor meer tijd voor je taken
- H2b: Meer tijd voor je taken zorgt voor minder werkdruk
- H3: Taakinhoud medieert de relatie tussen samenwerking en werkdruk
- H4: Hoe meer identificeerbaar met de persoonskenmerken, hoe hoger de werkdruk
- H5: Hoe meer identificeerbaar met de persoonskenmerken, hoe meer tijd genomen wordt om taken uit te voeren
- H6: Hoe meer leermogelijkheden, hoe hoger de werkdruk
- H7: Leermogelijkheden verminderen de invloed van taakinhoud op werkdruk

3. Methode

In dit hoofdstuk komt de gehele onderzoeksmethode aan bod. Naast de casusbeschrijving en onderzoekspopulatie. Ook wordt de manier van onderzoek doen besproken. Hierbij wordt ingegaan op het verzamelen en analyseren van de data en op de betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Het STC vmbo college

De Scheepvaart en Transport College (STC) Group is een kennis- en onderwijsinstelling op het gebied van scheepvaart, havens, transport, logistiek en haven gebonden olie- en chemieactiviteiten, gevestigd in Nederland. Daarnaast verzorgt zij trainingen en cursussen voor professionals. Niet alleen in Nederland is de STC Group actief. Wereldwijd hebben zij een aantal opleidingscentra en scholen om mensen op te leiden voor de haven- en transportsector (STC Group, 2017).

Binnen de STC Group bevindt zich het Scheepvaart en Transport College. Dit is de onderwijsinstelling waarbinnen het hbo, mbo, haven havo en het vmbo valt. Dit onderzoek richt zich op het STC vmbo college. Binnen dit college bevindt zich zowel de haven havo als het vmbo.

3.2 Het samenwerkingsverband

Het doel van dit onderzoek is om de samenwerkingsverband tussen mentor en loopbaanadviseur (LOB'er) te onderzoeken. Deze nieuwe samenwerkingsvorm is vorig schooljaar (2019-2020) ingevoerd. Hierbij gaat het om twee docenten die op één klas worden gezet en er samen voor zorgen dat de mentor- en LOB-taken worden uitgevoerd.

3.2.1 Mentor

Een mentor is een vraagbaak voor de leerling. Als mentor begeleid je de leerling het schooljaar door. Dat doet diegene door naast klaar te staan voor de leerling en diens verzorger(s), ook door klassenavonden en teamvergaderingen bij te wonen. Indien nodig schakelt de mentor hulpverleners in. Het is belangrijk dat de mentor toeziet op de algemene voortgang van de leerling en contact houdt met de ouders (Mijnzzp.nl, 2020).

3.2.2 LOB'er

LOB staat voor loopbaanbegeleiding. Zoals de naam al doet vermoeden, begeleidt een LOB'er de leerling naar een juiste keuze betreft vervolgopleidingen. Op de middelbare school komt dat er op neer dat een LOB'er zich bezig houdt met de ontwikkeling van een leerling op het gebied van "wat wil ik?" en "wat kan ik?". In het laatste jaar van de middelbare school is het belangrijk dat een leerling wordt begeleid tijdens het kiezen voor een vervolgopleiding (Mijnzzp.nl, 2020).

In het schooljaar 2019-2020 werd een pilot gedraaid waarbij een mentor en LOB' er op één klas werden gezet. Deze twee docenten moesten samenwerken om de leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden. Het was aan de twee docenten hoe de taken verdeeld zouden worden, hier mochten zij zelf invulling aan geven.

3.3 Onderzoekspopulatie

Aan het hoofd van het STC vmbo college staat de directeur. Onder hem valt de rest van het personeel binnen dit college. Het personeel bestaat uit twee onderwijsmanagers die leiding geven aan de docenten en instructeurs. Naast de docenten en instructeurs zijn er beleidsmedewerkers, conciërges en administratief personeel aanwezig. Dit onderzoek richt zich op de docenten en instructeurs die de rol van mentor of LOB 'er vervullen, omdat deze mensen ervaring(en) hebben opgedaan in de samenwerking tussen mentor en LOB 'er.

Het STC vmbo college heeft twee locaties, die beide in Rotterdam gevestigd zijn. De locatie in Rotterdam- west is gevestigd aan de Westzeedijk 487. Op deze school zijn dit schooljaar 31 docenten en instructeurs werkzaam. Van deze 31 docenten en instructeurs zijn 29 vorig schooljaar (2019-2020) werkzaam geweest als mentor en/of LOB 'er. De locatie Rotterdam- zuid is gevestigd aan de Anthony Fokkerweg 4, dat in de Waalhaven ligt. Op deze locatie zijn 40 docenten en instructeurs werkzaam. Hiervan hebben 34 de rol van docent en/of LOB 'er vervuld. Dit betekent dat de totale onderzoekspopulatie 63 docenten is. Op basis van rolvulling (mentor en/of LOB' er) is de selectie gemaakt. Alle docenten en instructeurs die een van de, of beide rollen heeft vervuld in het schooljaar 2019-2020 vallen binnen de onderzoekspopulatie. Voor het interview zijn door middel van een aselechte steekproef zes docenten of instructeurs per locatie geselecteerd.

3.4 Onderzoeksmethode

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is gekozen voor een mixed methods onderzoek, een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In hoofdstuk 2, waarin de theorie wordt besproken, zijn de theoretische deelvragen beantwoord. Aan de hand van het praktijkdeel zijn de twee overige deelvragen beantwoord. Twee onderzoeksmethoden zijn gekozen om deze deelvragen te beantwoorden, namelijk een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews en een enquête een kwantitatief onderzoek. Door het toepassen van mixed methods worden er verschillende (kwalitatieve en/of kwantitatieve) dataverzamelings- of analysemethoden in de onderzoeksopzet gecombineerd. Daardoor is het mogelijk om de juiste conclusies te kunnen trekken en kan men spreken over een intern valide onderzoek (Doorewaard & Verschuren, 2015). Dit wordt onder andere triangulatie genoemd en zorgt voor een verhoging van de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten (Doorewaard & Verschuren, 2015).

De voordelen van kwantitatief onderzoek zijn de lage kosten, het snel verkrijgen van de data, het hebben van inzicht op de non-respons en het snel zicht hebben op de resultaten (Doorewaard & Verschuren, 2015). Het voordeel van de diepte-interviews is dat je door kunt vragen op gegeven antwoorden van de deelnemers en hierdoor de diepte in kunt gaan om meer inzicht te krijgen over hun gedachten en ideeën. Ook kan gecontroleerd worden of de deelnemer de vraag heeft begrepen en kan de vraag eventueel op een andere manier gesteld worden, zodat de deelnemer weet wat er bedoeld wordt (Doorewaard & Verschuren, 2015).

Door de methodologie transparant te maken kan het onderzoek nagebootst worden, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verder vergroot (Doorewaard & Verschuren, 2015).

3.5 Dataverzameling enquête

Onder alle docenten ($N = 63$) van beide locaties is een enquête uitgezet. De operationalisering van de variabelen en moderators binnen de enquête is op basis van eerdere studies over werkdruk tot stand gekomen. De vragenlijst is te vinden in *bijlage 2*. De correspondentie met de vraag over deelname aan het onderzoek is te vinden onder *bijlage 1*. Om een zo hoog mogelijk respons te behalen, is persoonlijk een bezoek gebracht aan beide locaties. Tijdens (online) vergaderingen zijn de docenten ook meerdere keren geattendeerd op het invullen van de enquête. Door de enquête online te laten invullen werd rekening gehouden met kosten- en tijdsbesparing.

De items uit de enquête zijn voortgekomen uit de literatuur. Om schijnverbanden tegen te gaan, zijn controlestellingen ingezet. Aan de hand van de functie Cronbach's Alfa in het programma SPSS is de betrouwbaarheid gemeten. De Cronbach's Alfa moet hoger zijn dan .60 om te kunnen spreken van betrouwbaarheid. Tussen de .60 en .80 is het redelijk betrouwbaar. Groter dan .80 geeft aan dat het goed betrouwbaar is (De Vocht, 2019).

Om statistisch representatieve en betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de invloed van het samenwerkingsverband op de ervaren werkdruk, hebben alle docenten elf dagen gehad om de enquête in te vullen.

Naast de enquête zijn diepte-interviews gehouden onder 12 willekeurige docenten (zes van iedere locatie). Deze geïnterviewden zijn weergegeven in *bijlage 4*. De interviews zijn binnen vijf dagen afgenomen.

Om dit onderzoek extern valide te maken, is gekozen voor een aselechte steekproef die representatief is voor de totale populatie voor het afnemen van de interviews (Doorewaard & Verschuren, 2015). Tijdens de aselechte steekproef is een collega geselecteerd die tevens deelneemt aan dezelfde studie en scriptiekring. Dit betekent dat hij deels kennis heeft over dit onderzoek. Om de

steekproef toch aselekt te laten (volkomen bepaald door het toeval), is besloten om zijn data in het onderzoek mee te nemen.

3.6 Operationalisering meetinstrumenten

De concepten die voortgekomen zijn uit het theoretisch kader worden hieronder besproken. Dit geldt voor de afhankelijke variabele, onafhankelijke variabele (mediërende en modererende). Vanuit de operationalisering zijn per variabele en moderator stellingen geformuleerd die met een 5-punts Likertschaal van helemaal oneens ("1") naar helemaal eens ("5") gemeten worden.

3.6.1 Werkdruk

De afhankelijke variabele is werkdruk. Het gaat om de situatie waarin een werknemer de mogelijkheid niet heeft, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de werkgever/leidinggevende te voldoen (Moerdijk, 2009).

Werkdruk: *De situatie waarin een werknemer de mogelijkheid niet heeft, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de werknemer/leidinggevende te voldoen.*

Indicatoren:

- Piekeren over hoe het werk op tijd af te krijgen
- Minder goed slapen
- Overwerken om het werk af te krijgen
- Achter de computer wordt het soms wazig voor de ogen
- Geen of minder leuke dingen meer doen na het werk omdat men te moe is
- Betrokkenheid en creativiteit nemen af waardoor men dingen begint te 'missen'
- Het ontstaan van lichamelijke klachten als pijn aan de nek, schouder of armen
- Sneller geïrriteerd raken dan gewoonlijk
- In pauzes doorwerken om het werk af te krijgen
- Het uitstellen van naar de wc gaan of eten om het werk af te krijgen

Items zijn gebaseerd op bestaande operationalisering van ArboNed (2019) en de vragenlijst van TNO (2003).

Om werkdruk te meten zijn in de enquête vijf vragen gesteld. Een voorbeeldvraag is: *"Ik pieker over hoe ik het werk af moet krijgen."* De interne consistentie tussen de vijf stellingen was hoog, de Cronbach's alfa betrof $\alpha = .89$ wat een goede betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er over de vijf stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score meer werkdruk aangeeft.

3.6.2 Samenwerking

De onafhankelijke variabele is de samenwerking. Het gaat hierbij om een complex proces waarbij onderling afhankelijke professionals met elkaar samenwerken om optimale zorg aan de klant te bieden (Katz & Miller, 2013; Moore, Prentice, & McQuestion, 2015).

Samenwerking: *Een complex proces waarbij onderling afhankelijke professionals met elkaar samenwerking om optimale zorg aan de klant te bieden. De voorwaarden van een goede samenwerking zijn: autonomie, communicatie en positieve waardering van partner*

Indicatoren:

- Een gezamenlijk doel hebben voor de optimale zorg aan de leerlingen
- Zelf beslissingen kunnen nemen
- Met elkaar vergaderen/overleggen online
- Met elkaar vergaderen/overleggen face to face
- Met elkaar communiceren via de e-mail
- Met elkaar communiceren via de telefoon
- Positieve waardering aan de hand van complimenten krijgen van samenwerkingspartner

Items zijn deels gebaseerd op bestaande operationaliseringen van Gouverneur (2011) en deels zelf geconstrueerd (na aanleiding van de theorie), zodat deze beter aansluitend zijn op het samenwerkingsverband op een middelbare school.

Er zijn vier aparte vragen gesteld ten aanzien van autonomie binnen de samenwerking. Een voorbeeldvraag voor autonomie is: *“Tijdens het samenwerken heb ik zelf de ruimte ...”* De interne consistentie tussen deze vragen was voldoende, de Cronbach's alfa betrof $\alpha = .70$ wat een goede betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er over de stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score meer autonomie aangeeft.

Communicatie binnen de samenwerking is met zes stellingen gemeten. Voorbeeld van een stelling is: *“Tijdens het samenwerken communiceren we face to face.”* De interne consistentie van de zes stellingen was hoog, de Cronbach's alfa betrof $\alpha = .84$, dus een goede betrouwbaarheid. Derhalve is er over de zes stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score meer communicatie aangeeft.

Het derde onderdeel van samenwerking betreft de positieve waardering van de samenwerkingspartner hierover zijn twee stellingen gesteld. Een voorbeeld is: *“Tijdens het samenwerken ontvang ik complimenten van mijn samenwerkingspartner.”* De interne consistentie was hoog, de

Cronbach's α is .89 wat een zeer goede betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er een gemiddelde berekend van de stellingen waarbij een hoge score meer positieve waardering toont.

Tot slot, is er van de 12 stellingen een totale gemiddelde score voor waarnemen berekend, Cronbach's alfa daarvan is eveneens .89, waarbij een hogere score meer samenwerking betekent.

3.6.3 Taakinhoud

De mediërende variabele in dit onderzoek is de taakinhoud. Samenwerken heeft invloed op de taakinhoud en de taakinhoud weer op de werkdruk. De taakinhoud betreft de tijd die men heeft voor het uitvoeren voor de arbeidsactiviteiten toegewezen aan een functie of taak (Stoel, 1995).

Taakinhoud: *De tijd die men heeft om de arbeidsactiviteiten toegewezen aan een functie of taak te voldoen. Binnen het onderwijs zijn deze taken vastgelegd in een normjaartaak. De taken zijn onder te verdelen in lesgebonden en niet-lesgebonden taken.*

Indicatoren:

Voor de les

- Invullen van de lesdoelen
- Inlezen in de theorie
- Nadenken over het lesmateriaal
- Het maken van een ICT-hulpmiddel (zoals bijvoorbeeld een Power Point presentatie)

Tijdens de les

- Contact maken
- Regisseren van de groep
- Zorgen dat leerlingen startklaar zijn
- Aandacht vangen van leerlingen
- Structuur aanbrengen in de les
- Werken met concreet geformuleerde doelen
- Leerlingen motiveren voor en laten oriënteren op de les
- Leider zijn in de klas
- Activeren van het leerproces van leerlingen
- Uitleggen op een heldere en zorgvuldige manier
- Omgaan met verschillen tussen leerlingen
- Leerlingen snel en doelgericht aan het werk zetten
- Werkvormen inzetten

- Leer- en werkprestaties zichtbaar maken
- Afstemmen, betrokkenheid tonen en (h)erkennen
- Didactisch coachen (op individuele zelfsturing)
- Pedagogisch coachen (op individuele zelfcontrole)
- Coachen op individueel zelfregulerend gedrag)
- Een veilig pedagogisch klimaat scheppen
- Een stimulerend leer- en werkklimaat scheppen
- Evalueren van de leerdoelen (door leerlingen te laten reflecteren op de bereikte leerresultaten)
- Evalueren van de activiteiten in de les en het effect ervan (leerproces)
- Vooruitblikken
- Les op tijd afsluiten, (leerlingen laten) opruimen en inpakken

Buiten de les

- Controleren van het werk van de leerlingen
- Toetsen ontwikkelen
- Toetsen nakijken
- Administratie bijhouden
- Vergaderen
- Oudergesprekken voeren
- Mentoraat
- Pauzedienst / kantinedienst
- Het uitvoeren van niet-lesgebonden taken zoals bijvoorbeeld: schoolreisjes organiseren, het opstellen van brieven en het begeleiden van (nieuwe) collega's

Items zijn gebaseerd op bestaande operationalisering van Leraar24 (2020) en Vacatures.nl (z.d.).

Om taakhoud te meten zijn er in de enquête zes vragen gesteld. Een voorbeeldvraag is: *“Dankzij het samenwerken heb ik meer tijd voor mijn lesvoorbereidingstaken (invullen van de lesdoelen, inlezen theorie, nadenken over het lesmateriaal en het maken van een ICT-hulpmiddel zoals bijv. een PowerPoint presentatie).”* De interne consistentie tussen de zes stellingen was hoog, de Cronbach's alfa betrof $\alpha = .88$ wat een goed betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er over de zes stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score meer taakhoud weergeeft.

3.6.4 Persoonskenmerken

Een van de moderators die van invloed is op de relatie tussen samenwerking en werkdruk en tussen samenwerking en taakhoud is de factor persoonskenmerken. De persoonskenmerken die het meest van invloed zijn op de beleving van een te hoge werkdruk en waardoor docenten worden gekenmerkt zijn; verantwoordelijkheid, betrokkenheid, loyaliteit en perfectionisme (Harens, 2017).

Persoonskenmerken: *Karaktereigenschappen. Bij docenten zijn dit verantwoordelijkheid, betrokkenheid, loyaliteit en perfectionisme.*

Indicatoren:

Verantwoordelijk

- De zaken niet snel op zijn beloop laten
- Niet snel onderschatten van situaties
- Doen wat in het vermogen ligt om de taak tot een goed einde te brengen
- IJverig en het hebben van een hoog plichtsbesef
- Betrouwbaar
- Staan voor wat men zegt
- De taken die gedaan moeten worden, worden goed en zorgvuldig uitgevoerd
- Zorgvuldig, consciëntieus en gewetensvol zijn
- Harder lopen wanneer iets dreigt fout te gaan
- Melden van misstanden en knelpunten en het nemen van maatregelen

Betrokken

- Meeleven met de organisatie
- Verbonden voelen met de organisatie
- Trots zijn op de organisatie en dit ook in vrije tijd naar buiten dragen
- Meedenken ter verbetering
- Bereid zijn om een stapje harder te lopen
- Geen 9 tot 5 mentaliteit
- Bijdragen aan een goede werksfeer en onderlinge verhoudingen

Loyaal

- Anderen eerlijk en oprecht behandelen
- Bereid zijn om iets te doen of te laten voor een ander
- Willen dat het goed gaat met collega's en bereid zijn dit te ondersteunen

- Situaties waarmee een collega geschaad kan worden uit de weg gaan
- Trouw zijn aan collega's, ook als de meningen niet hetzelfde zijn
- Eigenbelang is ondergeschikt aan het belang van de ander
- Gedragsafstemming op de behoeften van de ander

Perfectionistisch

- Het moeilijk toestaan van het maken van fouten
- Altijd alles goed willen doen
- Net zo goed of beter willen presteren als collega's
- Het ontwikkelen van irritatie als collega's minder goed (mening van de perfectionist) werk levert
- Constant bezig zijn met eigen fouten of die van collega's
- Schaamte bij het maken van een fout
- Nadruk leggen op wat fout gaat en niet op wat goed gaat
- Het ontwikkelen van stress als dingen anders lopen dan gewenst
- Zorgen maken om wat collega's van men denkt
- Moeite met loslaten
- Moeite met iets aan collega's overlaten

Items zijn gebaseerd op bestaande operationaliseringen van Stevens (2018).

Om de bovengenoemde persoonskenmerken te meten zijn er in de enquête twaalf vragen gesteld. Een voorbeeldvraag is: *"Ik doe wat in mijn vermogen ligt om de taak tot een goed einde te brengen."* De interne consistentie tussen al deze stellingen was goed, de Cronbach's alfa betrof $\alpha = .73$ wat een goede betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er over de twaalf stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score meer sprake van gewenste persoonskenmerken weergeeft.

3.6.5 Leermogelijkheden

Een van de moderators die van invloed is op de relatie tussen samenwerking en werkdruk en tussen taakinhoud en werkdruk is de factor leermogelijkheden. Hierbij gaat het om het verder ontwikkelen en op niveau houden van vaardigheden en competenties van de desbetreffende functie (Terluin & Van der Klink, 2003).

Leermogelijkheden: *Het verder ontwikkelen en op niveau houden van vaardigheden en competenties van de desbetreffende functie.*

Indicatoren:

- Ingeschreven staan bij een opleidingsinstituut voor een studie

- Ingeschreven staan bij een opleidingsinstituut voor een cursus
- Tijdens studiedagen leer je samen met je collega's iets nieuws
- Na een lesbezoek van een collega en/of leidinggevende volgt een nabespreking
- Er is de mogelijkheid om vragen te stellen aan collega's (die meer ervaren zijn)
- Er is de mogelijkheid om zelf ook lessen bij collega's te bezoeken

Items zijn zelf geconstrueerd na aanleiding van de theorie en het opzoeken binnen STC Group (2017), zodat deze beter aansluitend zijn op de leermogelijkheden van docenten op een middelbare school.

Om leermogelijkheden te meten zijn er in de enquête drie vragen gesteld. Een voorbeeldvraag is: *“Dankzij de leermogelijkheden (workshop, cursus, aanspreekpunt) kan ik het kalmer aan doen.”* De interne consistentie tussen deze drie stellingen was prima, de Cronbach's α is .63 wat een goede betrouwbaarheid aangeeft. Derhalve is er over de drie stellingen een gemiddelde berekend waarbij een hoge score de mogelijkheid tot meer leermogelijkheden weergeeft.

3.7 Data-analyse

Deze interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde topic lijst, dit wordt ook wel een half gestructureerd interview genoemd (Doorewaard & Verschuren, 2015). De topiclijst bestond uit de variabelen van dit onderzoek. Door vooraf een topic lijst op te stellen, bestond tijdens het interview de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde antwoorden van de respondenten (Doorewaard & Verschuren, 2015). De respondenten zijn allemaal mondeling uitgenodigd voor de interviews, waarbij ook nadrukkelijk is vermeld dat het geheel anoniem is en dat het interview opgenomen zal worden, om hiermee de kans op sociaalwenselijke antwoorden te verkleinen. Naar de topics is per persoon in een andere volgorde gevraagd, omdat begonnen werd met de vraag of de deelnemer iets kon vertellen over het samenwerkingsverband. Op dit verhaal werd later ingehaakt, want doorvragen zorgt voor meer informatie en meer verduidelijking. Door het gesprek te laten leiden door de geïnterviewde, kon diegene niet erachter komen waar nu precies naar gevraagd werd. Zo werd sturing naar antwoorden voorkomen, wat zorgt voor meer validiteit en betrouwbaarheid (Doorewaard & Verschuren, 2015).

Hierna zijn alle interviews getranscribeerd. Na het transcriberen zijn de interviews gecodeerd per variabele (topic) en de daaraan verwante subonderwerpen, die zijn ontstaan vanuit eerdere operationalisering (hoofdstuk 3.6). De gecodeerde topics zijn daarna samengevat en geanalyseerd. De analyse betrof het leggen van verbanden tussen de gecodeerde onderdelen, om zo tot resultaten te komen. De resultaten worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd. Om de resultaten nog krachtiger over te laten komen, is gebruik gemaakt van quotes uit de interviews, ter verduidelijking zijn

deze quotes cursief weergegeven. De getranscribeerde en gecodeerde interviews zijn op aanvraag ter inzage beschikbaar.

Om de data uit de enquêtes te analyseren is het programma SPSS gebruikt. Om de invloed van samenwerking op de werkdruk te toetsen zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Er is onderzocht of de drie subschalen van samenwerking: autonomie, communicatie en positieve waardering werkdruk kunnen voorspellen. Vervolgens is aan de hand van de Process macrotool van Hayes (2013; Model 4) het mediatie effect van taakhoud op de relatie tussen totale samenwerking en werkdruk onderzocht. Hierna is Model 8 getoetst om het modererende effect van persoonskenmerken te onderzoeken op de relatie samenwerking werkdruk en moderatie van persoonskenmerken op de relatie tussen samenwerking en de mediator taakhoud. Tot slot is Model 15 getoetst om het modererende effect van leermomenten te onderzoeken op de relatie samenwerking werkdruk en moderatie van leermomenten op de relatie tussen de mediator taakhoud en werkdruk. Omdat er geen Model uit de Process macro is dat lijkt op het afgeleide model, is gekozen om te toetsen met modellen van Hayes. Met de Process macro van Hayes kunnen allerlei mediatie en moderatie modellen worden getest.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek besproken. Om tot de resultaten te komen is een mixed methodes onderzoek uitgevoerd. Hierbij is data verzameld aan de hand van enquêtes en diepte interviews.

4.1 Enquêteresultaten

In totaal zijn 71 docenten en instructeurs werkzaam op het STC vmbo college. Hiervan zijn 63 docenten vorig jaar mentor en/of LOB' er geweest. Van de huidige 63 docenten (die de rol mentor en/of LOB' er vorig jaar vervulden), hebben 58 docenten de enquête ingevuld. Derhalve was de response-rate ruim 92%, dit is zeer mooi en aanzienlijk waardoor het een goede representatie is van de populatie binnen STC.

Van de 58 respondenten die de enquête hadden ingevuld waren 32 (55.2%) man en 26 vrouw (44.8%). Tien respondenten (17.2%) hadden een leeftijd tussen de 20 en 30 jaar oud, 18 (31.0%) tussen de 31 en 40 jaar, 12 (20.7%) tussen de 41 en 50 jaar en de overige 18 (31.0%) was ouder dan 51 jaar. Bijna de helft van de respondenten werkt 3 tot 5 jaar op het STC ($N = 28$; 48.3%). Meer dan driekwart heeft een betrekkingsofkomst dat als (bijna) fulltime bestempeld kan worden (0,80 – 1,00 FTE; $N = 44$; 75.9%). Op de locatie Westzeedijk zijn 24 docenten die de enquête konden invullen. Maar liefst 23 docenten (95,8%) hebben deze ingevuld. Op de Anthony Fokkerweg waren 39 docenten die de enquête konden invullen. 35 hebben dit gedaan. Dit komt uit op een percentage van 89,7%.

Uiteindelijk waren het 31 (53.4%) LOB' ers en 27 (46.6%) mentoren die hebben deelgenomen aan dit onderdeel van het onderzoek. Op de Westzeedijk hebben 23 docenten de enquête ingevuld. Hiervan waren 13 docenten (56,5%) LOB' er en 10 docenten mentor (43,5 %). Op de Anthony Fokkerweg waren 18 docenten (van de 35) LOB' er. Dit is 51,4%. De overige 17 docenten waren mentor (48,6%).

Aan de hand van Chi-kwadraat toetsen is onderzocht of de bovenstaande variabelen gelijk verdeeld zijn over de twee soorten functie (LOB' er of mentor), dit is in alle gevallen niet significant dus gelijk verdeeld ($p's > .22$).

In Tabel 1 staan de beschrijvende statistieken van de hoofdvariabelen.

Tabel 1

Beschrijvende statistieken voor de steekproef (N = 58)

Variabele		Gemiddelde	<i>sd</i>	Mediaan	Minimum	Maximum
Werkdruk		3.30	.86	3.60	1.40	5.00
Samenwerking	Totaal	3.34	.67	3.42	1.33	4.42
	Autonomie	3.64	.67	4.00	1.75	4.75
	Communicatie	3.14	.76	3.17	1.00	4.33
	Positieve waardering	3.36	.94	3.50	1.00	5.00
Taakhoud		2.44	.73	2.50	1.00	4.17
Persoonskenmerken		3.63	.39	3.67	1.83	4.42
Leermomenten		2.59	.67	2.67	1.00	4.00

Noot: *sd*, standaardafwijking.

Uit Tabel 1 kan worden opgemaakt dat de Werkdruk net iets boven het theoretisch verwachte antwoord ligt voor de groep, dus dat ze enige mate van werkdruk ervaren. Dit geldt ook voor samenwerking. Taakhoud en leermomenten geven de respondenten een score onder het neutrale antwoord, dit betekent dat ze met de nieuwe opzet de taakhoud groter ervaren dan daarvoor en dat ze het dankzij de leermomenten het niet rustiger hebben gekregen. Ze proberen allemaal wel hun uiterste best te doen, blijkt uit het boven gemiddelde antwoord op persoonlijkheidskenmerken.

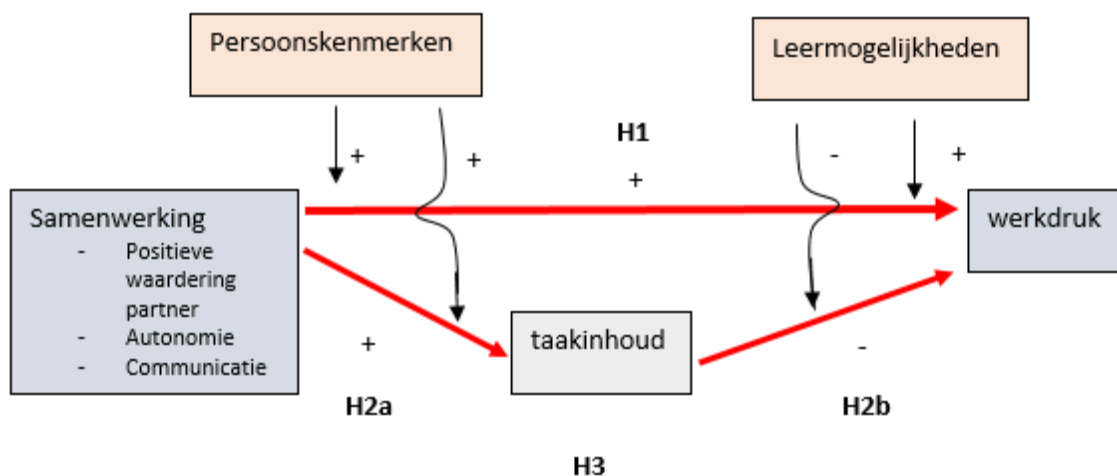
Ook zijn de groepsverschillen onder de loep genomen. Er is getoetst met een onafhankelijk t-toets of de twee functie groepen verschillen (mentor en LOB' er) op de onderzoeksvariabelen. De resultaten laten zien dat de twee functie groepen niet verschillen. Zij ervaren dus alle gemeten onderzoeksvariabelen op gelijke wijze. Deze resultaten zijn in *bijlage 6* te vinden. Ook was er geen verschil tussen de reactie van de twee locaties, zie voor de resultaten *bijlage 7*.

4.1.2 Regressieanalyses

Om de invloed van samenwerking op de werkdruk te toetsen zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. De volgende hypothesen zijn getoetst:

- H1: Meer samenwerking zorgt voor meer werkdruk
- H2a: Meer samenwerking zorgt voor meer tijd voor de taken
- H2b: Meer tijd voor de taken zorgt voor minder werkdruk
- H3: Taakinhoud medieert de relatie tussen samenwerking en werkdruk
- H4: Hoe meer identificeerbaar met de persoonskenmerken, hoe hoger de werkdruk
- H5: Hoe meer identificeerbaar met de persoonskenmerken, hoe meer tijd genomen wordt om taken uit te voeren
- H6: Hoe meer leermogelijkheden, hoe hoger de werkdruk
- H7: Leermogelijkheden verminderen de invloed van taakinhoud op werkdruk

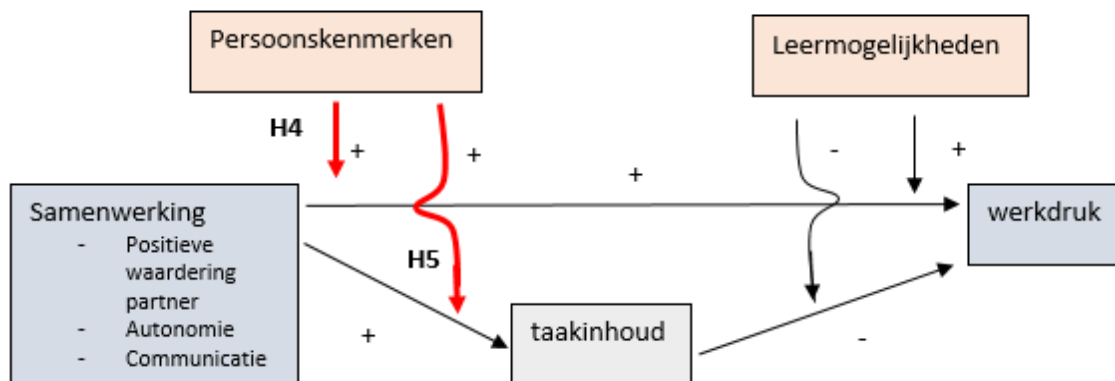
Hypotheses 1 – 3



De eerste regressieanalyse toont aan dat de drie kenmerken van samenwerking werkdruk niet statistisch significant voorspellen, $F(3, 54) = 2.20, p = .10$. Uit deze lineaire regressie blijkt dat de drie kenmerken geen voorspellers zijn van werkdruk. Vervolgens is aan de hand van de Process macrotool van Hayes (2013; Model 4) het mediatie-effect van taakinhoud op de relatie tussen totale samenwerking en werkdruk onderzocht (H3). Hieruit blijkt dat de mediator taakinhoud significant wordt voorspeld door totale samenwerking (H2a), $F(1, 56) = 46.08, p < .001$, waarbij samenwerking een positieve voorspeller is van taakinhoud, meer tijd voor de taken ($b = .74, t(56) = 6.79, p < .001$). Vervolgens is getoetst of werkdruk significant wordt voorspeld door samenwerking totaal en taakinhoud, dit model is ook significant, $F(2, 55) = 3.97, p < .05$. Uit de unieke voorspellers blijkt dat samenwerking een positieve

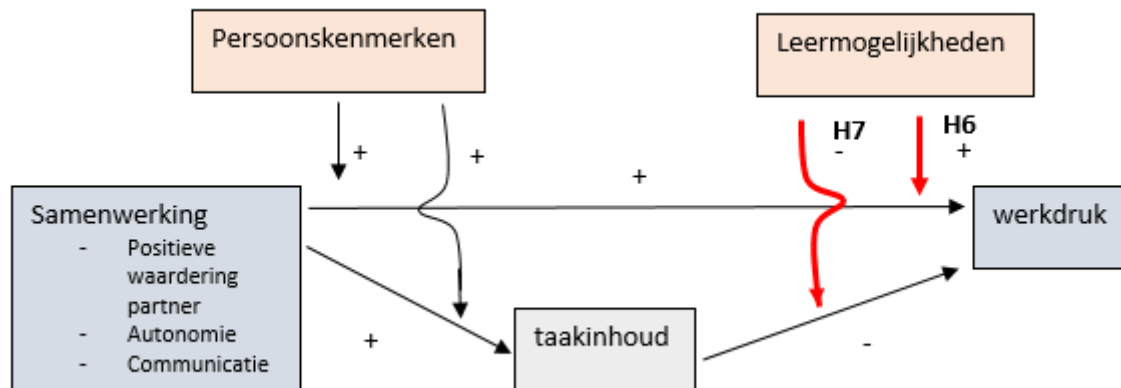
voorspeller is ($b = .48, t(55) = 2.19, p < .05$) maar taakinhoud een negatieve ($b = -.56, t(55) = -2.78, p < .01$). Dit betekent dat bij hogere samenwerking werkdruk toeneemt (H1), maar als de tijd die je kan besteden aan de taken (taakinhoud) hoger wordt dan ervaren ze dat de werkdruk afneemt (H2b). Uit de resultaten blijkt er tevens sprake te zijn van een mediatie-effect van taakinhoud op de relatie, (H3: 95%CI[-.69, -.16]).

Hypotheses 4 – 5



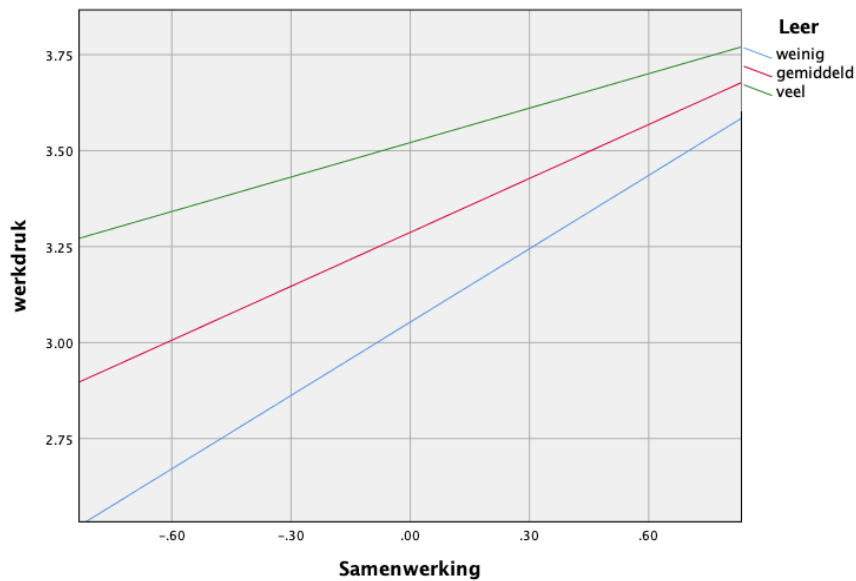
Hierna is Model 8 getoetst om het modererende effect van persoonskenmerken te onderzoeken op de relatie samenwerking werkdruk en moderatie van persoonskenmerken op de relatie tussen samenwerking en de mediator taakinhoud. Het eerste deel laat zien dat de mediator significant wordt voorspeld, $F(3, 54) = 14.86, p < .001$. Unieke inspectie van dit model toont dat enkel samenwerking een significante voorspeller is in de voorspelling van taakinhoud, ($b = .75, t(54) = 6.01, p < .001$). Bij meer samenwerking zal er meer taakinhoud ontstaan, dat wil zeggen de respondenten besteden meer tijd aan hun taken. Er is geen sprake van persoonskenmerken als moderator op dit verband (H5). Daarna is onderzocht of de verschillende variabelen werkdruk voorspellen. Ook dit is een significant model, $F(5, 53) = 4.45, p < .01$. Maar als we naar de unieke voorspellers kijken dan blijkt dat enkel taakinhoud een significante voorspeller is van de mate van werkdruk. Bij elke eenheidstoename van taakinhoud neemt werkdruk met .54 af, ($b = -.54, t(53) = -2.84, p < .01$). Persoonskenmerken voorspelt zowel werkdruk niet direct en blijkt tevens geen modererend effect te hebben op de relatie samenwerking en werkdruk (H4). Uit de resultaten blijkt er een statistisch significant indirect effect te zijn die vanuit samenwerking naar werkdruk loopt via taakinhoud, echter is er geen sprake van een modererend effect van persoonskenmerken op dit verband, (95%CI[-.41, .22]). Met dit model wordt 25.1% verklaard.

Hypotheses 6 – 7



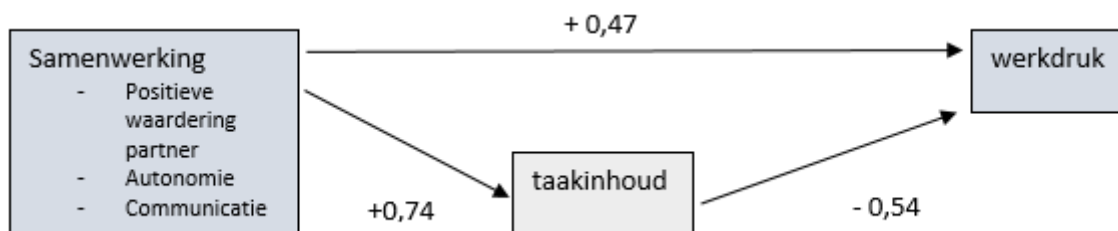
Tot slot is Model 15 getoetst om het modererende effect van leermogelijkheden te onderzoeken op de relatie samenwerking en werkdruk en moderatie van leermomenten op de relatie tussen de mediator taakinhoud en werkdruk. Het eerste deel laat zien dat de mediator significant wordt voorspeld door samenwerking, $F(1, 56) = 46.08, p < .001$. Waarbij met elke toename van samenwerking neemt taakinhoud met .74 toe, ($b = .74, t(56) = 6.79, p < .001$). Bij meer samenwerking zal er meer tijd worden besteed aan inhoud van de taken. Daarna is onderzocht of de verschillende variabelen in dit model werkdruk voorspellen en de modererende rol van leermogelijkheden hiertussen. Opnieuw is dit model een significant model, $F(5, 52) = 2.54, p < .05$. Bij inspectie blijkt dat er maar twee significante voorspellers zijn, namelijk samenwerking en taakinhoud.

Bij elke eenheidstoename van taakinhoud neemt werkdruk met .54 af, ($b = -.54, t(53) = -2.84, p < .01$). Voor samenwerking geldt dat bij eenheidstoename werkdruk .47 toeneemt, dus meer werkdruk bij meer samenwerking ($b = .47, t(52) = 2.13, p < .05$). De resultaten tonen geen algeheel modererend effect van leermogelijkheden aan in dit model (H7). Alhoewel er wel een moderatie-effect is van leermomenten voor de mensen die laag of gemiddeld daarop scoren, niet voor de mensen die veel leermogelijkheden ervaren, zie Figuur 3 (H6). Uit de resultaten blijkt opnieuw een statistisch significant indirect effect te zijn die vanuit samenwerking naar werkdruk loopt via taakinhoud, echter is er geen sprake van een modererend effect van persoonskenmerken op dit mediatieverband, (95%CI[-.44, .62]). Met dit model wordt 45.1% verklaard.



Figuur 3. Relatie samenwerking en werkdruk per leermoment groep (bij deelnemers met weinig en gemiddeld hoeveelheid blijkt leermomenten de relatie significant te modereren).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de modererende en de directe effecten van zowel persoonskenmerken als leermogelijkheden geen invloed hebben in het model. Deze komen te vervallen in hypothetisch model.



4.2 Interviewresultaten

In *bijlage 4* is een overzicht van de geïnterviewden te zien. In deze paragraaf wordt de data uit de interviews gepresenteerd. De conclusie die hieruit voortgekomen is vindt u in het volgende hoofdstuk.

4.2.1 Topics

In deze subparagraaf worden de topics besproken uit bijlage met de docenten om de kennis, de huidige situatie en de wens rondom het samenwerkingsverband en de werkdruk in kaart te brengen. De topics zijn de variabelen en moderators uit het conceptueel model. Er is getracht om de volgende twee deelvragen te beantwoorden: *“Hoe verloopt het samenwerkingsverband mentor en LOB’er?”* en *“Hoe wordt de werkdruk op het STC vmbo college door docenten ervaren?”*

De interviews zijn hieronder samengevat. Om de uitspraken kracht bij te zetten zijn ook quotes toegevoegd. Omdat het om letterlijke uitspraken gaat, zijn de citaten tussen dubbele aanhalingstekens geplaatst. Daarnaast zijn de quotes ter verduidelijking cursief weergegeven.

4.2.1.1 Werkdruk

Vijf van de twaalf deelnemers gaven aan een hoge werkdruk te ervaren. Dit werd vooral gekenmerkt door geen pauze houden, bang worden het werk niet af te krijgen en doorwerken in het weekend. Alle deelnemers geven hierbij aan dat een docent teveel verschillende taken heeft.

“Ja, ik had echt het idee dat ik het nooit af zou krijgen” (Interview 7)

Vier van deze vijf deelnemers geeft hierbij aan het wel los te kunnen laten als de werkdag om is.

“... ik ga het loslaten, ik doe gewoon normale tijden werken, 5 uur ben ik uiterlijk klaar.” (Interview 5)

En drie van de deelnemers geeft aan zich niet druk te maken en dus ook geen te hoge werkdruk ervaart.

“We maakten ons niet druk om van alles en nog wat en dat helpt ook wel, ja, op het moment dat je je druk maakt, druk om nog meer stress en dat pakt nooit goed uit.” (Interview 3)

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij een hoge werkdruk ervaren. Dit komt overeen met de data uit de enquêtes.

4.2.1.2 Samenwerken

De helft van de deelnemers (zes personen) geeft aan dat amper of helemaal niet van een samenwerking gesproken kan worden. De reden hiervoor was dat vier deelnemers alle taken op zich hadden genomen. Dit kwam door vroegtijdig uitval van de partner (door vertrek of door het moeten

overnemen van een andere klas). Opvallend is dat het vooral op de locatie Westzeedijk was, waar de samenwerking niet goed verliep of waar geen sprake was van een samenwerking. Of omdat de taken zijn verdeeld en er weinig contact meer is geweest over de klas.

“Ik merk dat het niet echt samenwerken was, maar het was meer van oké, ik doe mijn ding, hij doet zijn ding.” (Interview 3)

Vier deelnemers gaven aan dat de samenwerking in het begin goed verliep, maar het na een paar weken begon “dood te bloeden”. Ze benadrukken dat het voor corona al af liep en dat dit kwam omdat in het begin nog veel aandacht was voor de samenwerking (door de workshop). Naarmate de aandacht verslapte, verslapte ook de samenwerking.

“Dus in het begin ging die samenwerking eigenlijk best goed, maar ja, hoe verder het jaar ging eigenlijk werd het steeds minder omdat het voor diegene ook minder duidelijk werd wat ze nog moest doen met LOB in jaar 1.” (Interview 8)

Twee deelnemers hebben aangegeven een goede samenwerking te hebben ervaren. Deze twee deelnemers gaven aan dat er tijdens de samenwerking sprake was van communicatie (face to face, via de e-mail en af en toe via de telefoon). Ook waren de kernelementen autonomie en positieve waardering aanwezig.

“... en toen ben ik geswitched naar X en die zit recht tegenover me in het kantoor en met die samenwerking, dat verliep eigenlijk heel erg goed.” (Interview 5)

Ook is gevraagd of de samenwerking heeft geleid tot een verhoging of verlaging van de ervaren werkdruk. Hierbij gaven zeven personen aan dat de werkdruk verhoogd was en twee personen verlaagd. De twee personen die spreken over een verlaging van de werkdruk, zijn de twee personen die ook aangaven dat zij samengewerkt hebben met hun samenwerkingspartner. De overige drie deelnemers gaven aan dat ze niet een verandering in de ervaren werkdruk merkten. Hieruit blijkt op te maken dat het merendeel toch wel meer werkdruk ervaart sinds de invoering het samenwerkingsverband.

“Het zou eigenlijk moeten verlichten hè, de druk zeg maar qua mentorschap, en de LOB’ er die zou dan wat taken van de mentor over moeten nemen. Maar in de praktijk is dat toch anders gelopen, ik heb het eigenlijk gedaan zoals ik het altijd heb gedaan.” (Interview 9)

Samenvattend kan worden gesteld dat het merendeel van de ondervraagden aangeeft dat er geen sprake was van een samenwerking, omdat men de taken alleen uitvoerde, of omdat er geen contact was met de samenwerkingspartner. De twee ondervraagden die wel positief te spreken waren over het samenwerkingsverband benoemden ook alle kernelementen voor een goede samenwerking. Dit

houdt in dat als de kernelementen van een goede samenwerking (communicatie, autonomie en positieve waardering) aanwezig zijn, de samenwerking goed verloopt. Deze twee personen geven daarnaast aan dat hun werkdruk verlaagd is.

De meeste respondenten geven aan een hogere werkdruk te ervaren dankzij het samenwerkingsverband. Samenwerking zorgt voor verhoging van de ervaren werkdruk. Dit komt overeen met de kwantitatieve resultaten, waardoor hypothese 1 ondersteund werd.

4.2.1.3 Taakhoud

Om erachter te komen of de samenwerking ertoe geleidt heeft tot een verandering in het tijd besteden aan takenpakket van de docenten, is aan de deelnemers gevraagd of zij andere taken moeten uitvoeren ten opzichte van de schooljaren daarvoor.

Opvallend is dat de acht deelnemers aangeven dat het takenpakket niet veranderd is. Vier van de deelnemers zijn de deelnemers die aangaven niet samengewerkt hadden. De overige vier deelnemers waren de deelnemers die aangaven dat ze in het begin wel hadden samengewerkt, maar de samenwerking na een aantal weken dood begon te bloeden.

“Voor mij is er niets veranderd, omdat we niet samenwerkten en ieder onze eigen gang gingen.”
(Interview 12)

Vijf deelnemers geven aan dat er meer werk bij is gekomen dankzij de samenwerking, waardoor er minder tijd was voor de invulling van alle taken. *“... hiervoor was je alleen maar mentor: contact met ouders, cijfers in de gaten houden, gedrag van de leerling, welzijn van de leerling in de gaten houden. En nu ben ik ook heel erg bezig geweest met vervolgopleidingen.”* (Interview 2)

Niemand gaf aan dat het takenpakket op een zodanige manier was veranderd, dat het zorgde voor een vermindering van de taken en dus voor meer tijd voor de andere taken.

Samenvattend kan worden gesteld dat het takenpakket verandert door de samenwerking, de tijd die de respondenten hebben om taken te vervullen, is verminderd. Dit houdt in dat de samenwerking de taakhoud negatief heeft beïnvloed. Dit komt niet overeen met de data uit de enquêtes. Hieruit kwam sterk naar voren dat samenwerking een positieve invloed heeft op de taakhoud.

4.2.1.4 Persoonkenmerken

Door te vragen naar hoe een deelnemer zich zou kenmerken en hoe de samenwerkingspartner diegene zou kenmerken is getracht een beeld te krijgen van de persoonkenmerken van de deelnemer.

Alle deelnemers laten gedeeltelijk de persoonkenmerken -- verantwoordelijkheid, betrokkenheid, loyaliteit en perfectionisme -- van een docent zien. Perfectionisme komt het sterkst naar

voren. Dit kwam naar voren doordat drie personen aangaven taken liever zelf te doen, dan uit handen te geven. Negen personen gaven aan een taak zo goed mogelijk te willen afronden.

“...daar heb ik me mooi met een jantje-van-leiden vanaf gemaakt. Maar dat is dus niet, dat ligt helemaal niet in mijn aard, dat is niet mijn karakter. Ik ben een perfectionist, ik wil graag, als ik iets doe, een klus aanneem, dan wil ik me daar ook volledig voor inzetten.”(Interview 6)

Ook geven vijf deelnemers aan dat ze niet “moeilijk” zijn, wat ervoor zorgt dat als er samengewerkt moet worden, dat wel kan.

“Ik doe niet heel moeilijk en mijn collega LOB was ook best wel makkelijk, dus het was voor ons best wel relaxed...”(Interview 3)

Bij de meeste geïnterviewden kwamen de persoonskenmerken van een docent naar boven, vooral perfectionisme. Dit houdt in dat zij een taak goed willen uitvoeren en daardoor meer tijd willen besteden eraan. Hierdoor stijgt de ervaren werkdruk.

4.2.1.5 Leermogelijkheden

Het onderdeel leermogelijkheden kwam aan bod door te vragen wat er gebeurt als de deelnemer iets niet weet en hoe de deelnemer juist weet hoe bepaalde handelingen moeten worden uitgevoerd. Allemaal antwoorden zij dat een workshop is aangeboden om de taken als LOB’er te verduidelijken en uitleg te geven over gespreksvoering. Daarnaast benoemen alle deelnemers degene die LOB in zijn portefeuille heeft als vraagbaak. Zij geven hierbij aan dat deze persoon goed bereikbaar is.

“Wij hebben een LOB coördinator, dat was dus wel gedeeld in de mail, en de LOB coördinator, bij diegene kon je terecht voor vragen over hoe aan te pakken.” (Interview 2)

Acht van de twaalf deelnemers geeft aan dat de workshop niet geheel aansloot bij de wensen die zij hadden betreft het verkrijgen van informatie. Zij vonden dan ook dat de workshop juist voor een verhoging van de werkdruk leidde, omdat een aantal uren in het deelnemen aan de workshop heeft gezeten. Deze hadden kunnen worden gebruikt om andere docententaken te voldoen.

“... de cursus op zich, op zich was het wel handig, weet je wel. Het kostte wel veel kostbare tijd.” (Interview 1)

Samenvattend kan worden gesteld dat de meeste respondenten weten bij wie ze kunnen aankloppen als ze een vraag hebben betreft LOB. Ook is een workshop aangeboden, zodat docenten meer handvatten zouden krijgen om de taken aan te pakken. Dit heeft anders uitgepakt. De workshop was tijdrovend en gaf de handvatten niet.

4.2.1.6 Toevoeging op de enquêteresultaten

Tien deelnemers (op de twee die de samenwerking als prettig hebben ervaren na) benoemen het gebrek aan communicatie, vooral kaders en richtlijnen als grootste reden voor het niet goed verlopen van de samenwerking.

“Ik denk dat wij vooral goed geïnformeerd moeten worden.” (Interview 11)

Dit zorgt voor een nieuwe moderator op de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

Ook geven de deelnemers aan dat ze eerder gestart wilden zijn met de workshop in plaats van begin van het schooljaar waarin de samenwerking werd geïntroduceerd. Ook geeft de helft van de ondervraagden aan dat het een beter idee zou zijn als er een (of meerdere) vast docent zou zijn om het LOB op te pakken. Vier docenten geven aan dat ze het LOB en mentorschap beide op zich willen nemen, mits er geen extra tijd voor beschikbaar wordt gemaakt in de normjaartaak, zodat beide taken door een persoon kan worden uitgevoerd.

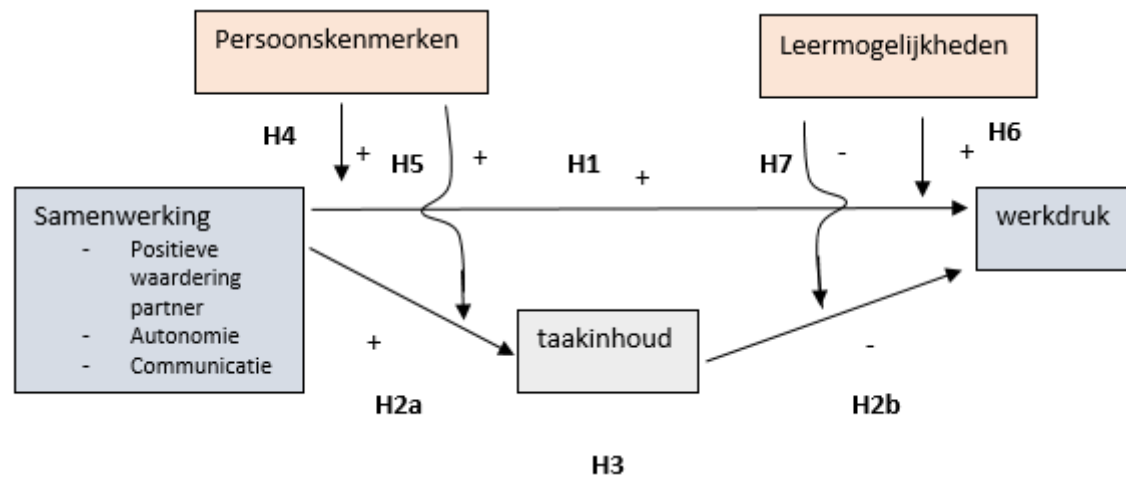
Daarnaast komen de faciliteiten ook aan bod. Volgens drie respondenten kwam het regelmatig voor dat LOB op een niet gewenst tijdstip (voor de leerlingen). Daarnaast geven vijf respondenten aan dat er voor LOB geen computerlokaal was geregeld, terwijl dit wel nodig is in verband met het programma waarmee de leerlingen moeten werken.

“... dat was het achtste uur. Sterker nog, ze hadden het zevende uur vrij, dus ze hadden tot en met het zesde uur, dat is tot 14.20, les, dan hadden ze een tussenuur en een pauze. En ik had gewoon les tot 15.25 en dan moesten ze nog van 15.25 tot 16.20 zouden ze het achtste uur nog bij mij LOB. Daar hebben zij en ik toch helemaal geen zin in.” (Interview 6)

Dit zorgt voor een tweede nieuwe moderator op de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

Na aanleiding van een nieuw samenwerkingsverband op het STC is de onderzoeksvraag ‘Wat is de invloed van de samenwerking op de werkdruk van docenten op het Scheepvaart en Transport College?’ opgesteld.

Het volgende model met bijhorende hypothesen is getoetst:



Uit zowel de enquêteresultaten als de interviewresultaten komt naar voren dat het samenwerkingsverband zorgt voor hoger ervaren werkdruk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 wordt aangenomen. Samenwerken zorgt voor een verhoging van de werkdruk.

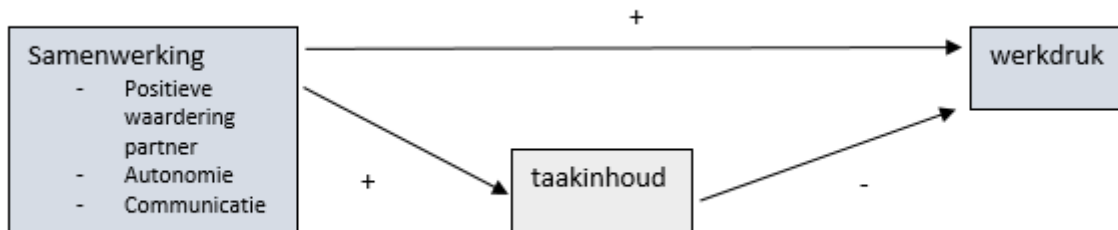
Uit de enquêtedata komt naar voren dat samenwerking zorgt voor meer tijd voor de uitvoering van de taken. Hierdoor wordt hypothese 2a aangenomen. Toch geven acht deelnemers van het interview aan dat de tijd voor de uitvoering van de taken niet veranderd is.

Ook hypothese 2b wordt aangenomen, omdat uit zowel de enquêteresultaten als de interviewresultaten blijkt dat de taakinhoud een positieve invloed heeft op de werkdruk. Hoe meer tijd er is om de taken te vervullen, hoe lager de werkdruk.

Ook geven de resultaten aan dat er sprake is van een mediatie-effect van taakinhoud op de relatie tussen totale samenwerking en werkdruk. Dit betekent dat ook hypothese 3 wordt aangenomen.

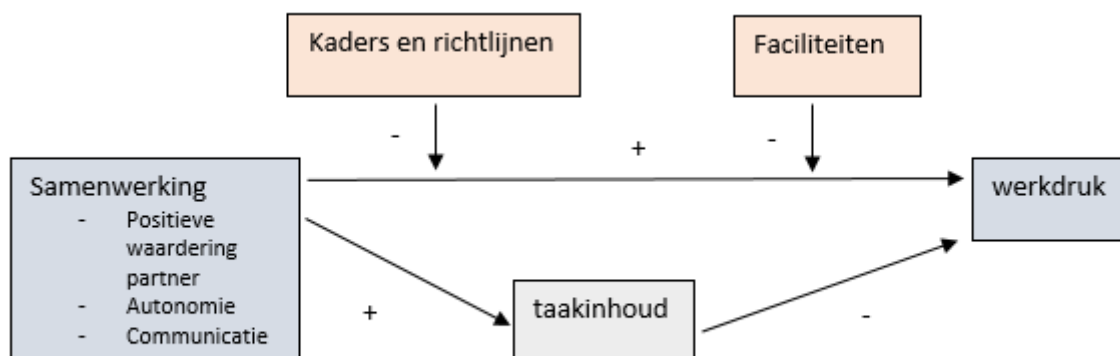
De overige vier hypothesen worden na toetsing vanuit de enquêtedata niet bewezen. De interviewresultaten geven aan dat de meeste docenten perfectionistisch zijn en daardoor meer tijd besteden aan hun uit te voeren taken, maar het geeft geen bevestiging over de invloed op de relaties samenwerking en werkdruk en samenwerking en taakinhoud.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat uit zowel de enquêtedata als de interviewdata de modererende en de directe effecten van zowel persoonskenmerken als leermogelijkheden geen invloed hebben in het model. Deze komen te vervallen in hypothetisch model.



Door het doorvragen tijdens de diepte-interviews zijn een aantal toevoegingen naar voren gekomen. Zo geven twee geïnterviewden aan dat zij wel te spreken zijn over het samenwerkingsverband. Uit de interviews blijkt dat beiden te maken hebben gehad met een samenwerking waarin alle drie de kenmerken van een goede samenwerking aanwezig waren.

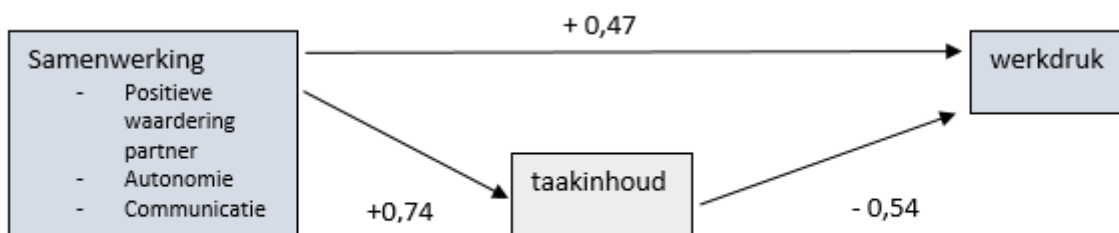
Uit de diepte-interviews blijkt dat een stukje communicatie, waaronder vooral kaders en richtlijnen, vanuit het management gemist wordt. Door het coderen van de interviews is er een inductieve bijvangst die aangeeft dat er twee extra variabelen bij het originele theoretische model horen. Op basis hiervan zou het nieuwe model er als volgt uitzien, waarbij ‘kaders en richtlijnen’ en ‘faciliteiten’ als moderators zijn toegevoegd.



5. Conclusie en discussie

Aan de hand van de theorie, het onderzoek en de onderzoeksresultaten zijn de conclusies uit dit hoofdstuk voortgekomen. Hierin worden de interviewresultaten gebruikt om nuances, verdieping en verklaringen aan te brengen. Naast de conclusie komen ook de aanbevelingen aan bod.

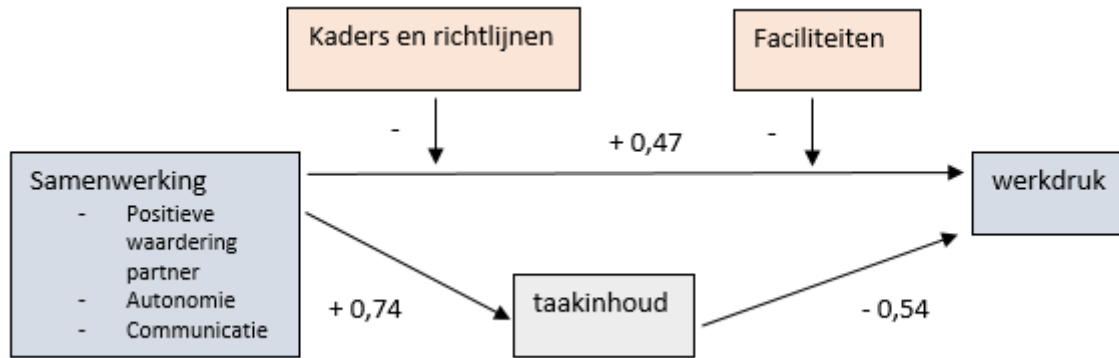
Op basis van de kwantitatieve analyse vervallen de moderators 'persoonsskenmerken' en 'leermogelijkheden'. Hierdoor blijft onderstaand model over.



Volgens de kwantitatieve analyse heeft persoonsskenmerken geen invloed op de relatie tussen samenwerking en werkdruk en samenwerking en taakinhoud, maar uit de kwalitatieve analyse komt het begrip 'perfectionisme' (dat een onderdeel was van persoonsskenmerken) sterk naar voren. De gehele variabele is verworpen in de relatie met werkdruk, maar uit interviews blijkt dat perfectionisme een kenmerk uit de gehele variabele is die mogelijk wel invloed zou kunnen hebben. Als alleen naar het begrip perfectionisme gekeken zou worden, dan zou perfectionisme misschien wel van invloed kunnen zijn.

Dit geldt ook voor de moderator 'leermogelijkheden'. Ook hier geldt dus dat in de variabele tegenstrijdigheid zit die niet leidt tot significante relaties in de kwantitatieve analyse, maar de kwalitatieve data geeft stof tot nadenken: er zijn opties voor leren dankzij workshops en om hulp vragen dankzij collega's die gespecialiseerd zijn, maar ze kosten tijd en bieden te weinig handvatten.

Ter aanvulling op het theoretisch model zijn vanuit de kwalitatieve data twee variabelen bijgekomen. Uit de interviews blijkt dat de docenten kaders en richtlijnen missen vanuit het management, waardoor niet duidelijk is wat van hen verwacht wordt. Ook komt uit de interviews naar voren dat het vak LOB vaak niet goed gefaciliteerd wordt. De uren voor het vak worden vaak aan het einde van de dag geplaatst of zelfs na tussenuren van een klas. Ook komt het regelmatig voor dat de LOB-lessen niet in een computerlokaal worden gefaciliteerd, terwijl leerlingen een computer nodig hebben om het werk in het programma Qompas te maken.



Uit dit onderzoek blijkt dat samenwerking nu eenmaal een werkdrukverhogend karakter in zich heeft, maar dat samenwerking ook leidt tot meer tijd voor de invulling van de taken en dat heeft een verlaging van de werkdruk tot gevolg.

De samenwerking tussen mentoren en loopbaanadviseurs op de werkdruk is positief. Dit houdt in dat wanneer meer samengewerkt wordt de werkdruk toeneemt. Maar het samenwerkingsverband zorgt ook voor een negatief effect namelijk; wanneer taakinhoud als mediator fungeert in de relatie tussen samenwerking en werkdruk.

5.1 Aanbevelingen

De aanzet van dit onderzoek was om te analyseren wat de relatie is tussen samenwerking en werkdruk. Het STC is in het schooljaar 2019-2020 gestart met het samenwerkingsverband mentor en LOB' er op een klas, om onder andere de ervaren werkdruk bij docenten te verlagen. Echter blijkt dat dit niet geheel het geval is.

Communiceren

Zoals Katz & Miller (2013), Kottila & Rönni (2008) en Moore, Prentice & McQuestion (2015) aangaven, zorgt het serieus uitvoeren en nemen van evaluatieprocessen ervoor dat de samenwerking beter verloopt. Het samenwerkingsverband zou iedere periode geëvalueerd moeten worden, om zo het "doodbloeden" (zoals gemeld in meerdere interviews) tegen te gaan. Een aanbeveling is om het evaluatieproces op te nemen aan het einde van iedere schoolperiode.

Uit de theorie blijkt dat communicatie een ontzettend belangrijk begrip is, tussen collega's maar ook vanuit bovenaf. Dit sluit aan bij de kaders en richtlijnen die gemist werden door de respondenten. Er was te weinig communicatie waardoor onduidelijkheid ontstond. Een aanbeveling is dan ook om periodiek te evalueren met het hele team, inclusief management, zodat kaders en richtlijnen kunnen worden uitgesproken en bijgesteld.

Faciliteren

Ook komt uit de interviewresultaten naar voren dat faciliteiten een grote rol spelen op de relatie tussen samenwerking en werkdruk. De respondenten geven bij faciliteiten aan dat zij tegen roosteruren aanlopen. Een aanbeveling is om het vak LOB niet los na een tussenuur te plaatsen, omdat de kans dan groot is dat de klas niet komt opdagen.

Ook is een aanbeveling om de LOB-lesuren in een computerlokaal te faciliteren. Het komt regelmatig voor dat een LOB-uur niet in een computerlokaal wordt geroosterd, waardoor docenten niet weten wat ze moeten doen, aangezien de leerling een computer nodig heeft om in het programma te kunnen werken. Om dit te kunnen waarmaken is het nodig om meer computerlokalen te realiseren. Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat computerlokalen vaak niet beschikbaar zijn.

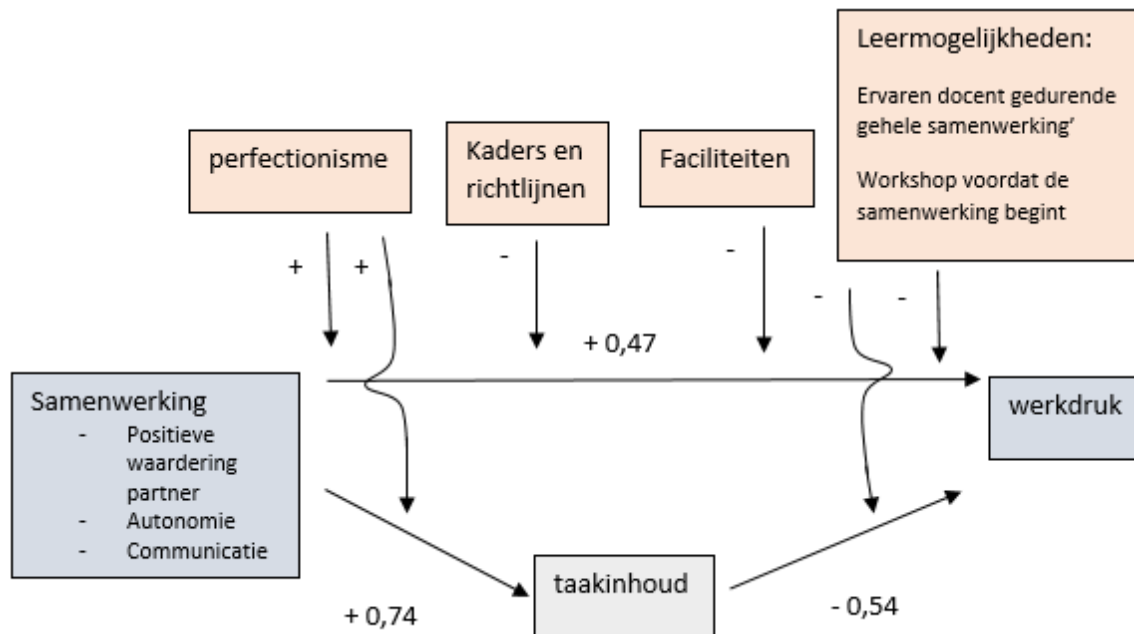
Sturen op relatie taakhoud

Zoals de modellen aangeven gebeurt er via de relatie samenwerking-taakhoud-werkdruk meer dan via de relatie samenwerking-werkdruk. Samenwerking heeft een werkdrukverhogend karakter, maar leidt wel tot meer tijd voor de (overige) taken, met een werkdrukverlaging tot gevolg. Als school is het dan ook een aanbeveling om de sturing meer op die route (samenwerking-taakhoud-werkdruk) te richten dan op de route samenwerking-werkdruk.

Vervolgonderzoek

Omdat dit een pilot was, is het aan te raden om aan het einde van dit schooljaar opnieuw onderzoek te laten doen naar de combinatie mentor en LOB' er. Dit huidige schooljaar is ervoor gekozen om een mentor ook LOB-taken op zich te laten nemen. Het is interessant om uitkomsten van beide onderzoeken naast elkaar te leggen, om zo te kijken wat de werkdruk nu het meest verhoogd.

Na aanleiding van het gehele onderzoek genomen kan het theoretisch model met de volgende aanpassingen worden omgezet in het volgende slotmodel:



In het nieuwe model is 'perfectionisme' uit persoonskenmerken gehaald en heeft het een positieve invloed op beide relaties: hoe perfectionistischer hoe hoger de werkdruk en hoe perfectionistischer hoe minder tijd om taken uit te voeren. Ook zijn kaders en richtlijnen na aanleiding van de kwalitatieve analyse aan het model toegevoegd. Kaders en richtlijnen zorgen voor een verlaging van de werkdruk. Dit geldt ook voor het aanbieden van faciliteiten. Leermogelijkheden kunnen weldegelijk de relaties beïnvloeden en zorgen voor een verlaging van de werkdruk. Het is wel de bedoeling dat de workshop(s) en trainingen met betrekking tot LOB voor de ingang van het nieuwe samenwerkingsverband worden gegeven. Daarnaast moet één of meerdere docenten die gespecialiseerd is of zijn gedurende het gehele samenwerkingsverband als vraagbaak fungeren. Het kan interessant zijn om op basis van het nieuwe model een nieuw onderzoek, waarbij perfectionisme, kaders en richtlijnen, faciliteiten en leermogelijkheden bestaande uit workshops en ervaren docent als moderators fungeren, te laten uitvoeren.

5.2 Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is terug te zien in de actualiteit van het onderwerp. In hoofdstuk 1 werd het belang van goed onderwijs al aangehaald. Hiervoor is het noodzakelijk dat er voldoende docenten zijn, die geen te hoge werkdruk ervaren, zodat zij voor de klas kunnen staan. Met de aanbevelingen worden handvatten gegeven om de te hoge ervaren werkdruk dankzij samenwerking tegen te gaan.

De bedoeling van dit onderzoek was om een bijdrage aan de wetenschap te leveren, door iets nieuws en relevants te onderzoeken. Die bijdrage zou worden geleverd door een model te ontwikkelen dat niet eerder is ontwikkeld en daardoor een toevoeging aan de wetenschap is. Uit de theorie kwamen verschillende moderators naar voren die van invloed zijn op de relatie tussen samenwerking en werkdruk, samenwerking en taakhoud en taakhoud en werkdruk. Dit waren de moderators persoonskenmerken en leermogelijkheden. Na aanleiding van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse blijkt dat een deel van persoonskenmerken van invloed is binnen het model, namelijk 'perfectionisme'. Ook worden na aanleiding van de kwalitatieve analyse nieuwe moderators aan het model toegevoegd. Dit zijn kaders en richtlijnen en faciliteiten. Deze nieuwe toevoegingen zogen voor een bijdrage aan de wetenschap.

Bronnenlijst

- Agterberg, R. (2018, 4 december). *Gebrek aan waardering zorgt ook voor werkdruk in de wetenschap* / DUB. Geraadpleegd op 8 mei 2020, van <https://www.dub.uu.nl/nl/achtergrond/gebrek-aan-waardering-zorgt-ook-voor-werkdruk-de-wetenschap>
- Akkers, T. (2015, June 30). Ensie. Retrieved December 31, 2019, from <https://www.ensie.nl/twan-akkers/michigan-stressmodel>
- ArboNed. (2019, 3 april). *Stress, herken de signalen*. Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/voorkom-uitval-door-stress/herken-de-signalen>
- Bierings, H. (2017). Beroep en werkdruk in Nederland. *Sociaal Economische Trends*. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/14/beroep-en-werkdruk>
- Bosch, P., Ikkersheim, R., Rutten, F., & Simons, J. (2013). *WERKDRUK IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS HOE ERG IS HET?* Universiteit Utrecht. Geraadpleegd van https://onderwijs.cnvconnectief.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Werkdruk_Onderzoek_juni_2013.pdf
- CNV Connectief. (2014, 24 januari). *Wat is precies een normjaartaak?* Geraadpleegd op 14 juli 2020, van https://onderwijs.cnvconnectief.nl/sp_faq/wat-is-precies-een-normjaartaak/#:%7E:text=Omdat%20in%20het%20onderwijs%20wordt,hoe%20die%20uren%20onderverdeeld%20zijn.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, (January-February), 74–79. Geraadpleegd van <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- De Vocht, A. G. A. (2019). *Basishandboek SPSS 26*. Utrecht, Nederland: Uitgeverij Bijleveld.

- De Winter, M. (2018). Meetbare werkdrukbalans. *Tijdschrift Voor Toegepaste Arbowetenschap*, 31(3), 92–102. Retrieved from <https://www.arbeidshygiene.nl/-uploads/files/insite/tta-2018-03-opinierend-de-winter.pdf>
- De Wit, A. (2006). *Wit, de. (2006). Het lerarentekort: een probleem of een uitdaging? Een onderzoek naar oorzaken van en oplossingen voor het lerarentekort in het Voortgezet Onderwijs. Rotterdam: Erasmus Universiteit.* Retrieved from <https://thesis.eur.nl/pub/3752/>
- De Witte, M. C., & Van Ruysseveldt, J. (2004). *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid.* Deventer: Kluwer.
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5th ed.). The Hague, The Netherlands: Boom Lemma.
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration. *Network for Business Sustainability.* Retrieved from <https://nbs.net/knowledge>
- Gouverneur, M. (2011). *De invloed van verschillende factoren op integrale samenwerking binnen Nederlandse gemeenten.* Geraadpleegd van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/Vraagstukken-van-Beleid-en-Organisatie.pdf>
- Harens, M. (2017, 18 december). *Persoonlijkheidskenmerken en burn-out: Is een burn-out te voorspellen?* Geraadpleegd op 3 augustus 2020, van <https://brn-out.com/persoonlijkheidskenmerken/>
- Huygen, M. (2018, February 13). Veel landen kampen met lerarentekorten. Retrieved June 10, 2019, from <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/02/13/veel-landen-kampen-met-lerarentekorten-a1592095>

- Inspectie van het Onderwijs. (2018). *peil.onderwijs: Taal en rekenen aan het einde van de basisschool* (2016–2017). Retrieved from <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2018/04/11/taal-en-rekenen-aan-het-einde-van-de-basisschool-2016-2017>
- Katz, J. H., & Miller, F. A. (2013). *Opening Doors to Teamwork and Collaboration; 4 Keys That Change Everything* (1st ed.). Oakland: Berrett-Koehler.
- Kirsch, M., & Van den Berghe, W. (2010). *Werkdruk in het hoger onderwijs (Synthese van een literatuurstudie in het kader van het WERC-project)*. Retrieved from https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/790/521/RUG01-002790521_2019_0001_AC.pdf
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Oxon: Routledge.
- Kort, M. (2005). *Organiseren van samenwerking*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kottila, M., & Rönni, P. (2008). Collaboration and trust in two organic food chains. *British Food Journal*, 110(4/5), 376–394. <https://doi.org/10.1108/00070700810868915>
- Kroon, B., Meyers, C., & van Woerkom, M. (2019). Reducing workload through positive interventions Het verlagen van werkdruk door de inzet van positieve interventies. *Gedrag en organisatie*, 32(4), 217–224. Geraadpleegd van <https://repub.eur.nl/pub/123016/>
- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2016). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Ledoux, G., Smeets, E., & Weijers, D. (2019). *Monitor Scholen* (54). Geraadpleegd van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2019/06/Monitor-scholen-passend-onderwijs-in-het-po-vo-en-so.pdf>

- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Retrieved from <http://meridiancoaching.ca/wp-content/uploads/2018/08/Definition-and-Lencioni-Teams-.pdf>
- Leraar24. (2020, 17 februari). *Professionele ontwikkeling van de leraar*. Geraadpleegd op 2 augustus 2020, van <https://www.leraar24.nl/49905/professionele-ontwikkeling-van-de-leraar/>
- Levy, I. (2002). Begeleiding van een team naar zelfsturing: een paradox? *Supervisie En Coaching*, 19(2), 83–90. <https://doi.org/10.1007/bf03079645>
- Mijnzzp.nl. (2020, 28 september). *Mentor*. Geraadpleegd op 29 september 2020, van <https://www.mijnzzp.nl/Beroep/1450-Mentor/Informatie>
- Ministerie van Cultuur, Onderwijs en Wetenschap. (2017, November 29). Lerarentekort loopt langzamer op, maar actie blijft nodig. Retrieved June 18, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/11/28/lerarentekort-loopt-langzamer-op-maar-actie-blijft-nodig>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017, 30 mei). *Wat is werkdruk?* Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/brochures/2016/06/15/wat-is-werkdruk>
- Moerdijk, L. (2009). *Psychische werkdruk*. Retrieved from <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/40025>
- Moore, J., Prentice, D., & McQuestion, M. (2015). Social Interaction and Collaboration among Oncology Nurses. *Nursing Research and Practice*, 2015, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2015/248067>
- Myny, D., Van Goubergen, D., Gobert, M., Vanderwee, K., Van Hecke, A., & Defloor, T. (2011). Non-direct patient care factors influencing nursing workload: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 2109–2129.

Noens, W. (2019). *DE IMPACT VAN INTERDISCIPLINAIR SAMENWERKEN OP VERPLEEGKUNDIGE WERKDRUK BINNEN ZIEKENHUIZEN*. Geraadpleegd van

https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/790/521/RUG01-002790521_2019_0001_AC.pdf

Reeves, P. M., Pun, W. H., & Chung, K. S. (2017). Influence of teacher collaboration on job satisfaction and student achievement. *Teaching and Teacher Education*, 67, 227–236.

<https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.016>

Rijksoverheid. (2019, January 17). Lerarentekort voortgezet onderwijs. Retrieved June 18, 2019, from

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren/lerarentekort-voortgezet-onderwijs>

STC Group. (2017, 18 september). *Home*. Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://stc-group.nl/>

Stevens, J. (2018, 23 februari). *Verantwoordelijkheidsgevoel: wat betekent dat precies?* Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/autonomie-leerdoelen/verantwoordelijk/verantwoordelijkheidsgevoel>

Stoel, W. G. R. (1995). De taakinhoud, de taakomvang en de taakbelasting van schoolleiders in het basisonderwijs. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 20(2), 133–153. Geraadpleegd van <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6635398/Stoel95taakinhoud.pdf>

Terluin, B., & van der Klink, J. J. L. (2003). *Psychische Problemen En Werk*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Theebe, M. (2017). *JOB CRAFTING EN WERKDRUK IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl>

Thoolen, F. (2009). *Samenwerking: Hoe de huisvesting de samenwerking beïnvloedt*. Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings. Geraadpleegd van

https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/20100312_Literatuurstudie_Samenwerking.pdf

TNO. (2003). *Vragenlijst Samen Werken*. Geraadpleegd van

<https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/vragenlijst.pdf>

Vacatures.nl. (z.d.). *Wat is een leraar?* Geraadpleegd op 14 juli 2020, van

<https://www.vacatures.nl/functie/leraar/>

Van Bekkum, P. J. W., & Gouw, A. (2005). *Werkdruk en stress*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Van den Heuvel, L. (2019). *The show must go on*. Geraadpleegd van

<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/388206/Scriptie%20-%20Lotte%20van%20den%20Heuvel%20-%20HNT.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Wiezer, N., Schelvis, R., Van Zwieten, M., Kraan, K., Van der Klauw, M., Houtman, I., ... Bakhuys

Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. Retrieved from

https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

Williams, J. (2017). *COLLABORATION, ALLIANCE, AND MERGER AMONG HIGHER EDUCATION*

INSTITUTIONS (160). Geraadpleegd van <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/EDU-WKP-2017-9.pdf/e3d72fd4-fcae-41d4-b8eb-87760435fa4d/EDU-WKP-2017-9.pdf>

Zeffane, R., & McLoughlin, D. (2006). Cooperation and stress. *Management Research News*, 29(10), 618–

631. <https://doi.org/10.1108/01409170610712326>

Bijlage 1: E-mail deelname onderzoek

Let op: deze e-mail is voor iedereen die vorig schooljaar (2019-2020) werkzaam was op het STC –vmbo en de rol van mentor en/of LOB'er vervulde

Beste collega,

Zoals de meesten weten ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie voor de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mijn onderzoek gaat over de invloed van het samenwerkingsverband mentor en LOB'er per klas (zoals wij vorig schooljaar hanteerden) op de ervaren werkdruk.

Dit onderzoek vindt plaats onder begeleiding van Dr. P. K. Marks. Uw gegevens zullen strikt vertrouwelijk worden behandeld. Uw anonimiteit blijft gewaarborgd. Als u deelneemt aan de enquête gaat u automatisch akkoord met de punten op het toestemmingsformulier, dat als bijlage aan deze e-mail is toegevoegd.

Instructies over het invullen van de vragenlijst

Door op onderstaande link te klikken wordt de vragenlijst gestart. Wanneer de laatste vraag is beantwoord, klikt u op de button 'Klaar!' om de vragenlijst te versturen.

<https://nl.surveymonkey.com/r/QHX3ZMC>

Alle vragen dienen ingevuld te worden. De vragenlijst kan alleen op een later tijdstip worden hervat wanneer u de vragenlijst niet afsluit. Deelname aan dit onderzoek zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Graag ontvang ik de ingevulde vragenlijst voor vrijdag 25 september.

Ik wil u alvast hartelijk danken voor uw medewerking. Voor vragen en/of opmerkingen kunt u mij bereiken op het onderstaande e-mailadres en telefoonnummer.

Met vriendelijke groet,

Denize Eberhardt

T: 06-41772588

E: d.eberhardt@stc-r.nl

Bijlage 2: Bijlage e-mail

Informatieblad voor scriptieonderzoek '(WERK)DRUK met (SAMEN)WERKEN'

Onder begeleiding van Dr. P. K. Marks onderzoekt D. Eberhardt de invloed van samenwerking op de werkdruk binnen het STC vmbo college. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Denize is benieuwd naar *uw mening* over [het samenwerkingsverband]. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het STC over de samenwerking voor de verlaging van de werkdruk, door een analyse van samenwerking op werkdruk uit te voeren. *Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.*

Verloop

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:

- U te interviewen en uw antwoorden te noteren en op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
- U een vragenlijst voor te leggen welke u schriftelijk kunt invullen.

Vertrouwelijkheid

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.

Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonnen naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.

Vrijwilligheid

U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u D. Eberhardt achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met D. Eberhardt via d.eberhardt@stc-r.nl of 0641772588.

Dataopslag

In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan D. Eberhardt via d.eberhardt@stc-r.nl of 0641772588. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |
| <p>Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.</p> | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn gezondheid, ras, etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke opvattingen, lidmaatschap van een vakbond, seksueel gedrag, seksuele gerichtheid en/of mijn genetische of biometrische gegevens. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluidopnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage 3: Enquête

Samenwerking en werkdruk

De samenwerking tussen een mentor en LOB'er

Vorig schooljaar (2019-2020) is gestart met het samenwerkingsverband LOB'er en mentor (per klas). Welke invloed heeft deze nieuwe manier van samenwerken gehad op de door u ervaren werkdruk?

Let op: alle vragen moeten beantwoord worden.

Het invullen kost ongeveer 10 minuten.

Bovenkant formulier

*1. Ik moet erg snel werken om mijn taken af te krijgen.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal mee eens

*2. Ik moet overwerken om mijn werk af te krijgen.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*3. Ik pieker over hoe ik het werk af moet krijgen.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*4. Ik moet me in het werk haasten.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ mee eens ☐ helemaal eens

*5. Ik raak sneller geïrriteerd dan gewoonlijk.

- ☐ Helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

De volgende stellingen hebben betrekking op de **samenwerking** met uw samenwerkingspartner (LOB'er of mentor).

*6. Tijdens het samenwerken ontvang ik complimenten van mijn samenwerkingspartner.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*7. Tijdens het samenwerken geef ik complimenten aan mijn samenwerkingspartner.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*8. Tijdens het samenwerken heb ik de ruimte om zelf beslissingen te nemen.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*9. Tijdens het samenwerken stem ik veel zaken af met mijn samenwerkingspartner.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*10. Om mijn werk goed te kunnen doen moet ik veel informatie uitwisselen met mijn samenwerkingspartner.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*11. Communicatie met mijn samenwerkingspartner is een essentieel onderdeel van mijn werk.

- ☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*12. Tijdens het samenwerken communiceren we face to face.

- ☐ nooit ☐ zelden ☐ soms ☐ regelmatig ☐ altijd

*13. Tijdens het samenwerken communiceren we via de e-mail.

☐ nooit ☐ zelden ☐ soms ☐ regelmatig ☐ altijd

*14. Tijdens het samenwerken communiceren we via de telefoon (bellen of berichten).

☐ nooit ☐ zelden ☐ soms ☐ regelmatig ☐ altijd

*15. Ik kan niet goed samenwerken met mijn samenwerkingspartner.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*16. De verhouding tussen mij en mijn samenwerkingspartner is goed.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*17. Binnen ons samenwerkingsverband zijn wij eerlijk naar elkaar.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

De volgende stellingen hebben betrekking op de **taakhoud**.

*18. Door de samenwerking heb ik het drukker gekregen.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*19. Door het samenwerken heb ik het gevoel dat het werk makkelijker is geworden.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*20. Door het samenwerken heb ik meer werk erbij gekregen.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*21. Dankzij het samenwerken heb ik meer tijd voor mijn lesvoorbereidingstaken (invullen van de lesdoelen, inlezen theorie, nadenken over het lesmateriaal en het maken van een ICT-hulpmiddel zoals bijv. een PowerPoint presentatie).

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*22. Dankzij het samenwerken heb ik meer tijd voor mijn taken tijdens de les (zoals onder andere uitleg geven, leerlingen motiveren, regisseren van de groep en pedagogische en didactisch handelen).

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*23. Door het samenwerken heb ik minder tijd voor mijn taken buiten de les om (zoals onder andere toetsen ontwikkelen en nakijken, administratie bijhouden en het uitvoeren van niet-lesgebonden taken).

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

De volgende stellingen hebben betrekking op uw **persoonkenmerken**.

*24. Ik doe altijd alles zo goed mogelijk.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*25. Ik vind het niet moeilijk om taken over te laten aan mijn samenwerkingspartner.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*26. Ik ben constant bezig met mijn eigen fouten en die van mijn samenwerkingspartner.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*27. Ik doe wat in mijn vermogen ligt om de taak tot een goed einde te brengen.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*28. Ik ben ijverig en heb een hoog plichtsbesef.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*29. Ik meld misstanden en knelpunten en neem de nodige maatregelen.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*30. Ik leef mee met de organisatie.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*31. Ik voel me verbonden met de organisatie.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*32. Ik ben trots op de organisatie en draag dit in mijn vrije tijd naar buiten.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*33. Ik stem mijn gedrag af op de gedragingen van mijn samenwerkingspartner.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*34. Ik behandel mijn samenwerkingspartner op een eerlijke en oprechte manier.

☐ helemaal oneens ☐ oneens ☐ neutraal ☐ eens ☐ helemaal eens

*35. Een situatie waarmee mijn samenwerkingspartner geschaad kan worden ga ik uit de weg.

☐ helemaal oneens
 ☐ oneens
 ☐ neutraal
 ☐ eens
 ☐ helemaal eens

De volgende stellingen hebben betrekking op het aanbod **leermogelijkheden**. De volgende leermogelijkheden zijn van toepassing:

- het volgen van een studie, workshop, training en/of cursus
- het bijwonen van een studiedag
- het ontvangen van feedback na aanleiding van een lesbezoek
- het bezoeken van een les van een collega
- het stellen van vragen aan een 'buddy' (ervaren collega)

*36. Dankzij de leermiddelen die worden aangeboden heb ik meer grip op mijn taken.

☐ helemaal oneens
 ☐ oneens
 ☐ neutraal
 ☐ eens
 ☐ helemaal eens

*37. Dankzij de leermogelijkheden die worden aangeboden heb ik het drukker.

☐ helemaal oneens
 ☐ oneens
 ☐ neutraal
 ☐ eens
 ☐ helemaal eens

*38. Dankzij de leermogelijkheden die worden aangeboden kan ik het kalmer aan doen.

☐ helemaal oneens
 ☐ oneens
 ☐ neutraal
 ☐ eens
 ☐ helemaal eens

In het laatste gedeelte van deze enquête worden algemene vragen gesteld.

*39. Geslacht

☐ man

☐ vrouw

☐ genderneutraal

***40. Tot welke leeftijdsgroep behoort u?**

☐ 20 - 30 jaar

☐ 31 - 40 jaar

☐ 41 - 50 jaar

☐ 51 jaar of ouder

***41. Hoe lang bent u werkzaam op het STC (gerekend vanaf schooljaar 2019-2020)?**

☐ 0 - 2 jaar

☐ 3 - 5 jaar

☐ 6 - 8 jaar

☐ 9 jaar of langer

***42. Wat is uw betrekkingssomvang?**

☐ minder dan 0,40 FTE

☐ 0,40 - 0,60 FTE

☐ 0,61 - 0,80 FTE

☐ 0,81 - 1,00 FTE

*43. Op welke locatie bent u werkzaam?

☐ Anthony Fokkerweg

☐ Westzeedijk

*44. Was u tijdens het samenwerkingsverband mentor of LOB'er?

☐ mentor

☐ LOB'er

*45. Vindt u dat uw werkdruk is toegenomen door dit nieuwe samenwerkingsverband?

*46. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?

KLAAR!

Bijlage 4: Geïnterviewde medewerkers

Een overzicht van de geïnterviewde medewerkers.

Interview	Geslacht	Werkzaam onderwijs	Functie
1	Man	4 jaar	Mentor en LOB' er
2	Vrouw	5 jaar	Mentor en LOB' er
3	Man	1 jaar	Mentor
4	Vrouw	6 jaar	LOB' er
5	Man	1 jaar	LOB' er
6	Vrouw	19 jaar	Mentor en LOB' er
7	Man	6 jaar	Mentor
8	Vrouw	6 jaar	Mentor
9	Man	7 jaar	Mentor
10	Man	2 jaar	Mentor
11	Vrouw	3 jaar	Mentor
12	Man	5 jaar	Mentor en LOB' er

Bijlage 5: Topics voor interview

Samenwerken	Communicatie Autonomie Positieve waardering
Werkdruk	Energie Tijdsdruk Stress
Taakinhoud	Meer taken erbij Minder taken Taken verdelen Werkzaamheden
Persoonskenmerken	Loyaal Betrokken Verantwoordelijk Perfectionistisch
Leermogelijkheden	Cursus Vragen stellen aan anderen Overleggen

* De kleuren geven de coderingen in de getranscribeerde interviews aan.

Bijlage 6: Resultaten groepsverschillen

independent samples t test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95%
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	L
werkdruk (werkdruk)	Equal variances assumed	.246	.622	.849	56	.399	.19355	.22786	
	Equal variances not assumed			.844	53.199	.402	.19355	.22930	
Samenwerking	Equal variances assumed	4.180	.046	1.841	56	.071	.31601	.17162	
	Equal variances not assumed			1.797	45.652	.079	.31601	.17581	
autonomie (Samenwerking)	Equal variances assumed	1.936	.170	1.580	56	.120	.27539	.17430	
	Equal variances not assumed			1.562	51.283	.124	.27539	.17633	
communicatie (Samenwerking)	Equal variances assumed	4.838	.032	2.020	56	.048	.39586	.19599	
	Equal variances not assumed			1.958	42.200	.057	.39586	.20222	
positieve waardering (Samenwerking)	Equal variances assumed	.509	.478	.634	56	.529	.15771	.24883	
	Equal variances not assumed			.625	50.403	.535	.15771	.25227	
Taakinhoud	Equal variances assumed	.078	.782	.823	56	.414	.15890	.19308	
	Equal variances not assumed			.830	55.980	.410	.15890	.19144	
Persoonlijkheidskenmerken	Equal variances assumed	.563	.456	.947	56	.348	.09717	.10258	
	Equal variances not assumed			.926	46.303	.359	.09717	.10494	
Leermogelijkheden	Equal variances assumed	5.255	.026	.453	56	.653	.08045	.17774	
	Equal variances not assumed			.439	43.032	.663	.08045	.18308	

Group Statistics					
Was u tijdens het samenwerkingsverband mentor of LOB'er?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
werkdruk (werkdruk)	LOB'er	31	3.3935	.82863	.14883
	mentor	27	3.2000	.90639	.17443
Samenwerking	LOB'er	31	3.4919	.53461	.09602
	mentor	27	3.1759	.76528	.14728
autonomie (Samenwerking)	LOB'er	31	3.7661	.60874	.10933
	mentor	27	3.4907	.71884	.13834
communicatie (Samenwerking)	LOB'er	31	3.3280	.56353	.10121
	mentor	27	2.9321	.90966	.17506
positieve waardering (Samenwerking)	LOB'er	31	3.4355	.85383	.15335
	mentor	27	3.2778	1.04083	.20031
Taakinhoud	LOB'er	31	2.5108	.77332	.13889
	mentor	27	2.3519	.68459	.13175
Persoonlijkheidskenmerken	LOB'er	31	3.6774	.32400	.05819
	mentor	27	3.5802	.45378	.08733
Leermogelijkheden	LOB'er	31	2.6237	.52169	.09370
	mentor	27	2.5432	.81727	.15728

Group Statistics					
	Was u tijdens het samenwerkingsverband mentor of LOB'er?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
werkdruk (werkdruk)	LOB'er	31	3.3935	.82863	.14883
	mentor	27	3.2000	.90639	.17443
Samenwerking	LOB'er	31	3.4919	.53461	.09602
	mentor	27	3.1759	.76528	.14728
autonomie (Samenwerking)	LOB'er	31	3.7661	.60874	.10933
	mentor	27	3.4907	.71884	.13834
communicatie (Samenwerking)	LOB'er	31	3.3280	.56353	.10121
	mentor	27	2.9321	.90966	.17506
positieve waardering (Samenwerking)	LOB'er	31	3.4355	.85383	.15335
	mentor	27	3.2778	1.04083	.20031
Taakhoud	LOB'er	31	2.5108	.77332	.13889
	mentor	27	2.3519	.68459	.13175
Persoonlijkheidskenmerken	LOB'er	31	3.6774	.32400	.05819
	mentor	27	3.5802	.45378	.08733
Leermogelijkheden	LOB'er	31	2.6237	.52169	.09370
	mentor	27	2.5432	.81727	.15728

Onderkant formulier

Bijlage 7: Resultaten locatieverschillen

Group Statistics

	Op welke locatie bent u werkzaam?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
werkdruk (werkdruk)	Fokker	35	3.3086	.72816	.12308
	Westzeedijk	23	3.2957	1.05463	.21991
Samenwerking	Fokker	35	3.4357	.56775	.09597
	Westzeedijk	23	3.2065	.78491	.16366
autonomie (Samenwerking)	Fokker	35	3.7143	.63923	.10805
	Westzeedijk	23	3.5217	.71475	.14904
communicatie (Samenwerking)	Fokker	35	3.2333	.66076	.11169
	Westzeedijk	23	3.0072	.89820	.18729
positieve waardering (Samenwerking)	Fokker	35	3.4857	.77161	.13043
	Westzeedijk	23	3.1739	1.14424	.23859
Taakhoud	Fokker	35	2.4762	.64568	.10914
	Westzeedijk	23	2.3768	.85755	.17881
Persoonlijkheidskenmerken	Fokker	35	3.6643	.28760	.04861
	Westzeedijk	23	3.5833	.51062	.10647
Leermogelijkheden	Fokker	35	2.6857	.62068	.10491
	Westzeedijk	23	2.4348	.72777	.15175

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
werkdruk (werkdruk)	Equal variances assumed	4.929	.030	.055	56	.956	.01292	.23383	-.45550	.48134
	Equal variances not assumed			.051	35.677	.959	.01292	.25201	-.49834	.52418
Samenwerking	Equal variances assumed	2.900	.094	1.291	56	.202	.22919	.17759	-.12657	.58495
	Equal variances not assumed			1.208	36.906	.235	.22919	.18973	-.15526	.61365
autonomie (Samenwerking)	Equal variances assumed	.059	.809	1.071	56	.289	.19255	.17982	-.16767	.55277
	Equal variances not assumed			1.046	43.439	.301	.19255	.18408	-.17858	.56368
communicatie (Samenwerking)	Equal variances assumed	1.764	.190	1.104	56	.274	.22609	.20478	-.18414	.63631
	Equal variances not assumed			1.037	37.372	.306	.22609	.21806	-.21560	.66777
positieve waardering (Samenwerking)	Equal variances assumed	3.912	.053	1.241	56	.220	.31180	.25121	-.19142	.81503
	Equal variances not assumed			1.147	35.086	.259	.31180	.27191	-.24016	.86376
Taakhoud	Equal variances assumed	2.763	.102	.503	56	.617	.09938	.19762	-.29650	.49525
	Equal variances not assumed			.474	38.030	.638	.09938	.20949	-.32470	.52345
Persoonlijkheidskenmerken	Equal variances assumed	2.890	.095	.772	56	.443	.08095	.10487	-.12913	.29104
	Equal variances not assumed			.692	31.250	.494	.08095	.11704	-.15768	.31959
Leermogelijkheden	Equal variances assumed	.500	.482	1.406	56	.165	.25093	.17845	-.10655	.60841
	Equal variances not assumed			1.360	41.868	.181	.25093	.18449	-.12141	.62327

Bijlage 8: Correlatiematrix van de onderzoeksvariabelen

Correlations											
		werkdruk (werkdruk)	Samenwerking	autonomie (Samenwerking)	communicatie (Samenwerking)	positieve waardering (Samenwerking)	Taakhoud	Persoonlijkheidskenmerken	Leermogelijkheden	Was u tijdens het samenwerkingsverband mentor of LO'er?	Geslacht
werkdruk (werkdruk)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 58	.054 .688 58	-.105 .431 58	.076 .569 58	.193 .147 58	-.224 .091 58	.297 [*] .024 58	.079 .554 58	-.113 .399 58	.426 ^{**} .001 58
Samenwerking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.054 .688 58	1 58	.830 ^{**} .000 58	.933 ^{**} .000 58	.788 ^{**} .000 58	.672 ^{**} .000 58	.459 ^{**} .000 58	.422 ^{**} .001 58	-.239 .071 58	-.051 .705 58
autonomie (Samenwerking)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.105 .431 58	.830 ^{**} .000 58	1 58	.626 ^{**} .000 58	.570 ^{**} .000 58	.554 ^{**} .000 58	.427 ^{**} .001 58	.474 ^{**} .000 58	-.207 .120 58	-.122 .362 58
communicatie (Samenwerking)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.076 .569 58	.933 ^{**} .000 58	.626 ^{**} .000 58	1 58	.628 ^{**} .000 58	.653 ^{**} .000 58	.395 ^{**} .002 58	.306 ^{**} .019 58	-.261 [*] .048 58	.004 .973 58
positieve waardering (Samenwerking)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.193 .147 58	.788 ^{**} .000 58	.570 ^{**} .000 58	.628 ^{**} .000 58	1 58	.470 ^{**} .000 58	.376 ^{**} .004 58	.367 ^{**} .005 58	-.084 .529 58	-.053 .695 58
Taakhoud	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.224 .091 58	.672 ^{**} .000 58	.554 ^{**} .000 58	.653 ^{**} .000 58	.470 ^{**} .000 58	1 58	.293 [*] .025 58	.586 ^{**} .000 58	-.109 .414 58	-.113 .400 58
Persoonlijkheidskenmerken	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.297 [*] .024 58	.459 ^{**} .000 58	.427 ^{**} .001 58	.395 ^{**} .002 58	.376 ^{**} .004 58	.293 [*] .025 58	1 58	.357 ^{**} .006 58	-.126 .348 58	.253 .056 58
Leermogelijkheden	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.079 .554 58	.422 ^{**} .001 58	.474 ^{**} .000 58	.306 ^{**} .019 58	.367 ^{**} .005 58	.586 ^{**} .000 58	.357 ^{**} .006 58	1 58	-.060 .653 58	-.082 .540 58
Was u tijdens het samenwerkingsverband mentor of LO'er?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.113 .399 58	-.239 .071 58	-.207 .120 58	-.261 [*] .048 58	-.084 .529 58	-.109 .414 58	-.126 .348 58	-.060 .653 58	1 58	-.146 .273 58
Geslacht	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.426 ^{**} .001 58	-.051 .705 58	-.122 .362 58	.004 .973 58	-.053 .695 58	-.113 .400 58	.253 .056 58	-.082 .540 58	-.146 .273 58	1 58
Tot welke leeftijdsgroep behoort u?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.150 .261 58	.043 .746 58	-.018 .896 58	.036 .791 58	.123 .359 58	.085 .526 58	-.209 .115 58	.041 .760 58	-.117 .382 58	-.414 ^{**} .001 58
Hoe lang bent u werkzaam op het STC (gerekend vanaf schooljaar 2019-2020)?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.018 .893 58	-.241 .069 58	-.233 .078 58	-.175 .188 58	-.262 [*] .047 58	-.166 .212 58	-.141 .293 58	-.107 .426 58	.165 .216 58	-.112 .402 58
Wat is uw betrekkingsomvang?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.070 .601 58	-.121 .367 58	-.100 .454 58	-.143 .283 58	-.020 .883 58	-.406 ^{**} .002 58	-.028 .836 58	-.157 .240 58	.113 .399 58	-.246 .062 58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).