

Well-being beleid: de oplossing voor onze chronische werkstress?

Een verkennend onderzoek naar de effectiviteit van well-being beleid op het verminderen van chronische werkstress

Student:	Martijn Revenboer
Studentnummer:	509337
Begeleider:	Prof. dr. RJ van der Veen
Tweede lezer:	Prof. dr. Ferry Koster
Woordenaantal:	9997
Datum:	7-8-2022
Masteropleiding:	Arbeid, Organisatie en Management
Universiteit:	Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

Abstract

In dit verkennende onderzoek wordt aan de hand van de Realist Evaluation benadering van Pawson en Tilley (1997) de effectiviteit van het well-being beleid, in het voorkomen van chronische werkstress, van organisatie x geëvalueerd. Dit wordt onderzocht door het well-being beleid aan de hand van het JD-R model te toetsen, en door interviews af te nemen met mensen die betrokken zijn bij een tweetal interventies die binnen het beleid ingezet worden: mindgym events en het gebruik van de app. De beleidstheorie waarop het well-being beleid van organisatie x gebaseerd is, wordt ondersteund door het JD-R model. De interventies fungeren als hulpbron, en zijn zo in staat de kans op chronische werkstress te verlagen. Het beleid kan in de praktijk als effectief beschouwd worden, de volgende mechanismen worden geactiveerd: het creëren van bewustzijn, het zorgen voor motivatie, en het stimuleren van actie richting een betere work-life balance. Dit zorgt ervoor dat werknemers meer tijd aan well-being besteden. Dit is alleen het geval mits er aan bepaalde contextuele factoren voldaan wordt, deze zijn: actieve werknemers, ondersteunende leidinggevenden, een jong en hoogopgeleid werknemersbestand, een stimulerende organisatiecultuur en een ondersteunde rol voor de werkgever binnen het welzijn van haar werknemers. Tot slot worden er aanbevelingen aan organisatie x gedaan, zodat zij haar well-being beleid kan verbeteren, en de effectiviteit in de toekomst kan waarborgen.

context – interventies – JD-R model – mechanismen – Realist Evaluation benadering

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	6
1.4 Leeswijzer.....	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 De Realist Evaluation	8
2.2 JD-R model.....	9
2.3 Interventies.....	11
2.4 Het JD-R en CMO-model.....	13
3. Methodologie	15
3.1 Onderzoeksaanpak.....	15
3.2 Realist evaluation benadering	15
3.3 Aanpak: beleidsanalyse	17
3.4 Aanpak: beleid in de praktijk.....	17
3.5 Privacy van respondenten.....	19
4. Beleidsanalyse	20
4.1 Well-being beleid organisatie x.....	20
4.3 Analyse: de interventies	25
4.4 Analyse: de context	27
4.5 Conclusie beleidsanalyse.....	29
5. Praktische analyse	30
5.1 Keuze interventies	30
5.2 Toelichting opbouw resultaten	32
5.3 Resultaten interventie Mindgym events.....	33
5.2.1 Participatie en gebruik.....	33
5.2.2 Deelconclusie.....	34
5.3 De app	34
5.3.1 Participatie en gebruik.....	34
5.3.2 Deelconclusie.....	35
5.4 Context.....	36
5.4.1 Gemeenschappelijke aard	36
5.4.2 Randvoorwaarden interventies.....	36
5.5 Conclusie praktische analyse	40

6. Conclusie	41
7. Aanbevelingen	44
8. Discussie	45
Literatuurlijst	46
Bijlagen	52
<i>Bijlage 1 – Topiclijsten</i>	52
<i>Bijlage 2 – Respondentenbeschrijving</i>	57
<i>Bijlage 3 – Uitwerking aanbevelingen</i>	60
<i>Bijlage 4 – Bijeenkomsten vooraf</i>	64
<i>Bijlage 5 – Codeboom</i>	66
<i>Bijlage 6 – Checklist privacy gerelateerde aspecten in onderzoek</i>	67
<i>Bijlage 7 – Informatie en toestemmingformulier</i>	72

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Werkstress is de afgelopen tien jaar sterk toegenomen, zo'n 1,3 miljoen werkende Nederlanders ervoeren in 2019 chronische stress en burn-out gerelateerde klachten (Zilverenkruis, z.d.). Uit cijfers van het CBS blijkt dat in 2019 19,3% mannen en 22,3% vrouwen tussen de 25 en 35 jaar oud te maken hadden met werkgerelateerde psychische vermoeidheid (burn-outklachten) (CBS, 2020), terwijl de desbetreffende percentages in 2016 respectievelijk nog 16% en 18,3% waren (CBS, 2018). Men spreekt van een groot maatschappelijk probleem. De kosten die gepaard gaan met deze problematiek zijn ernstig, in het jaar 2018 bedroegen de verzuimkosten wegens werkstress 3,1 miljard euro (TNO, z.d.). TNO maakt duidelijk dat de gemiddelde verzuimkosten per werknemer in 2018 neerkwamen op een waarde van 9.100 euro, de desbetreffende kosten bedroegen in het jaar 2017 nog 8.100 euro (TNO, z.d.). Private organisaties zien, gezien de problematiek, het welzijn van werknemers steeds meer als een prioriteit. Een voorbeeld hiervan is de 'Well-being Community', een gemeenschap bestaande uit dertien toonaangevende werkgevers in Nederland (Zilverenkruis, z.d.). Het doel: 'de krachten bundelen om een verdieping en versnelling te realiseren op well-being in organisaties'. Uit onderzoek blijkt ook dat het prioriteren van werknemers welzijn loont. In een grote meta-analyse van Krekel et al. (2019) werd bekeken in hoeverre een hoge EW (employee wellbeing) leidde tot positieve organisatorische prestaties. De uitkomst van het onderzoek liet zien dat EW een positieve correlatie kent met klant satisfactie, winstgevendheid en productiviteit. Ook werd er een negatieve correlatie gevonden tussen EW en personeelsverloop.

1.2 Probleemstelling

Gezien het beschreven maatschappelijke probleem, zal gekeken worden in hoeverre organisatorisch well-being beleid in staat is om chronische werkstress te voorkomen. De volgende probleemstelling staat daarmee centraal: *Wat is het well-being beleid van organisatie x, en waarom is het wel of niet effectief in het voorkomen van chronische werkstress?* De effectiviteit zal onderzocht worden aan de hand van de Realist Evaluation benadering van Pawson en Tilley (1997). Door deze methode toe te passen wordt gepoogd te verklaren, aan de hand van de relevante mechanismen en context, waarom het beleid wel of niet werkt. Organisatie x is een bestaande organisatie binnen Nederland, maar zal wegens privacy redenen niet bij naam genoemd worden.

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De resultaten geven inzicht omtrent de vraag waarom dergelijk beleid in een bepaalde context wel of niet werkt, bij de toekomstige creatie van soortgelijk beleid kan hier rekening mee gehouden worden. De effectiviteit van well-being beleid kan zo verbeterd worden, met als gevolg minder chronische stress op de werkvloer en in de maatschappij. Wetenschappelijk draagt het bij aan de kennis omtrent het tegengaan van chronische werkstress in de arbeidsorganisatie door middel van well-being beleid. De Realist Evaluation methode laat zien dat de context invloed heeft op het wel of niet activeren van bepaalde mechanismen, de uitkomst van dergelijk beleid kan daardoor variëren. Tot slot draag het onderzoek bij aan de bestaande wetenschappelijke theorie door verduidelijking te geven omtrent de vraag of de desbetreffende mechanismen in de relevante context werken en waarom.

1.4 Leeswijzer

Het volgende gedeelte zal beginnen met het verkennen van het theoretische kader (hoofdstuk twee) waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt. Er wordt gestart met het beschrijven van het JD-R model en haar rol binnen well-being beleid. Er wordt vervolgd met het benoemen van bestaande (JD-R) interventies. In hoofdstuk drie zal de onderzoeksaanpak aan bod komen, de Realist Evaluation benadering wordt toegelicht. Hoofdstuk vier analyseert het well-being beleid van organisatie x aan de hand van het theoretisch kader (het JD-R model), ook het CMO-model zal daar bij gebruikt worden. Het volgende hoofdstuk kijkt vervolgens naar de praktijk, het vooraf opgestelde CMO-model wordt aan de hand van interviews onderzocht. Tot slot wordt er afgesloten met een conclusie (hoofdstuk 6), aanbevelingen (hoofdstuk 7) en een discussie (hoofdstuk 8).

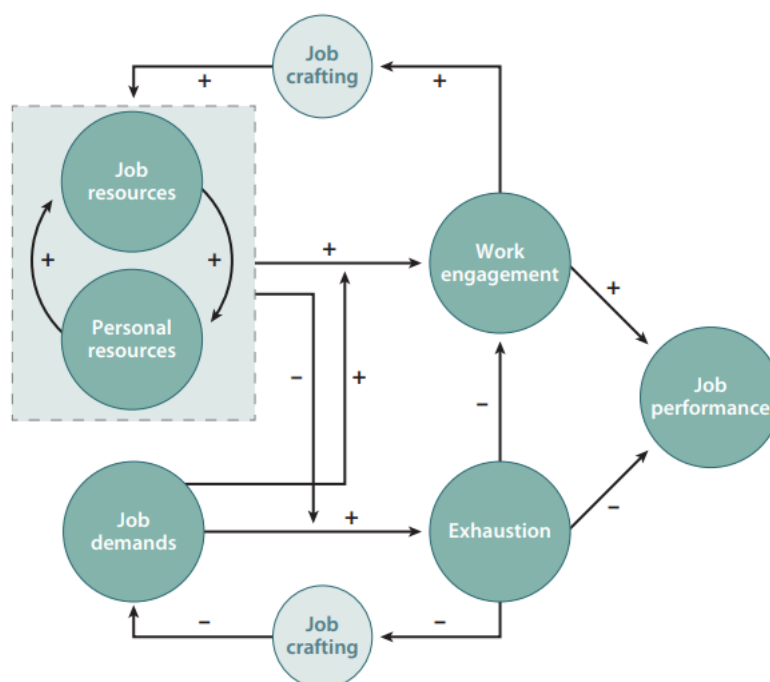
2. Theoretisch kader

2.1 De Realist Evaluation

Het JD-R model (Bakker en Demerouti, 2007) is in combinatie met de Realist Evaluation benadering van Pawson en Tilly (1997) geschikt om de effectiviteit van well-being beleid te onderzoeken. Bakker en Demerouti (2007) bieden namelijk een theoretisch kader waarbinnen de verschillende well-being interventies geplaatst kunnen worden. Het JD-R model kan vertellen dat interventies in staat zijn om een bepaalde uitkomst te realiseren, de Realist Evaluation benadering stelt vervolgens de context (C), mechanismen (M) en uitkomsten (O) centraal. Het CMO-model (Pawson en Tilly, 1997) kijkt niet alleen of beleid werkt, maar vooral waarom het beleid wel of niet werkt. De Realist Evaluation benadering valt in te delen onder de 'theorie gedreven evaluatie', het startpunt van de evaluatie is de 'program theory' (beleidstheorie). Deze theorie omvat een aantal veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het beleid dat onderzocht wordt, als men X invoert, zou Y eruit moeten komen. De Realist Evaluation benadering stelt vervolgens dat mensen degenen zijn die de interventie wel of niet doen werken, dit idee wordt gevangen doormiddel van het mechanisme. Het zegt: een interventie wordt ingevoerd, geeft bepaalde hulpbronnen (bijv. materieel, emotioneel, sociaal), en vervolgens hangt de werking van de interventie af van de reactie van mensen. Momenteel zijn er bepaalde sociale processen (oude mechanismen) binnen een organisatie gaande die men doormiddel van nieuwe interventies poogt te doorbreken. Anders gezegd, de interventies pogen doormiddel van nieuwe mechanismen de oude te vervangen. In de afgelopen 20 jaar heeft de evaluatiemethodologie zich ontwikkeld, steeds meer onderzoekers zien de importantie van context in. Een beleidsinterventie zou in verschillende contexten andere uitkomsten kunnen hebben.

2.2 JD-R model

Stress gerelateerd aan werk werd in de jaren tachtig al geïdentificeerd als een van de top tien gezondheidsproblemen in de westerse landen (Quick & Henderson, 2016). Stress heeft een directe relatie met zeven van de tien belangrijkste doodsoorzaken in de wereld. Een breed scala aan beroeps- en werkeisen, evenals omgevingsstressoren, kunnen voor stress zorgen. In het veel besproken JD-R model van Bakker et al. (2014) worden deze taakeisen (demands) in combinatie met hulpbronnen (resources) uitvoerig besproken (zie figuur 1).



Figuur 1 - JD-R model

Het model stelt dat taakeisen een positieve relatie kennen met 'strain' en 'burn-out' (exhaustion). Taakeisen zorgen er als het ware voor dat de batterij van de werknemer leegloopt. Daarbij laat het model zien dat taakeisen de positieve relatie tussen hulpbronnen en 'work engagement' (werkbetrokkenheid) kunnen versterken. Wanneer er voldoende hulpbronnen aanwezig zijn, worden taakeisen als positieve uitdaging gezien die leiden tot meer werkbetrokkenheid. Baangerelateerde en persoonlijke (job en personal) hulpbronnen zorgen ervoor dat de batterij opgeladen wordt, ze kennen een positieve relatie met werkbetrokkenheid. Wat mogelijk nog belangrijker geacht wordt, hulpbronnen zijn in staat om

de relatie tussen taakeisen en burn-out (chronische werkstress) te verzwakken. In dit model staat 'job performance' gelijk aan 'occupational well-being' (beroepsmatig welzijn).

Gezien dit onderzoek zich bezighoudt met well-being beleid en de impact op chronische werkstress, zal binnen het JD-R model de nadruk op 'exhaustion' (burn-out) gelegd worden. Veel studies hebben zich vanuit het model met de oorzaken van chronische werkstress bezig gehouden (Bakker et al., 2014). De oorzaken van chronische werkstress zijn door wetenschappers in twee algemene traditionele categorieën ingedeeld: situationele factoren (bv. overbelasting van het werk en de mate van autonomie) en individuele factoren (bv. neuroticisme en self-efficacy) (Bakker & Demerouti, 2008; Maslach et al., 2001). Onder de situationele factoren verstaat men taakeisen en hulpbronnen (zowel baangerelateerde als persoonlijke). In het onderzoek van Lee en Ashforth (1996) werd aangetoond dat taakeisen belangrijkere voorspellers zijn van chronische werkstress dan een gebrek aan hulpbronnen. Men kan zich voorstellen dat het voor organisaties lastig is om taakeisen op korte termijn te veranderen, om deze reden is het relevant interventies aan te bieden die fungeren als hulpbron. Hulpbronnen kunnen op korte termijn gerealiseerd worden (bijvoorbeeld meditatiesessies) en zijn snel aan te passen. Later zal blijken dat het well-being beleid van organisatie x voornamelijk uit hulpbron gerelateerde interventies bestaat. Gezien het tegengaan van chronische werkstress centraal staat, zal de rol van taakeisen hieronder kort besproken worden.

Taakeisen zijn aspecten die een langdurige fysieke, emotionele of cognitieve inspanning vereisen (Demerouti et al., 2001). Wanneer werknemers langdurig aan hoge taakeisen blootgesteld worden, kunnen ze chronische werkstress ervaren (Bakker et al. 2000). Volgens Lee en Ashforth (1996) waren de belangrijkste taakeisen bij het voorspellen van chronische werkstress rolambigüiteit, rol conflict, rolstress, stressvolle gebeurtenissen en werkdruk. Uit de meer recente meta-analyse van Alarcon (2011) kwam naar voren dat vooral rolconflict, werkdruk en rol verwarring (role ambiguity) belangrijke voorspellers van chronische werkstress zijn. Baangerelateerde hulpbronnen zijn die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die helpen om ofwel werkdoelen te bereiken, of de

taakeisen en bijbehorende fysiologische en psychologische kosten te verminderen (Bakker & Demerouti, 2007). Persoonlijke hulpbronnen zijn de aspecten die persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Hulpbronnen zwakken de relatie tussen taakeisen en chronische werkstress af. Bakker et al. (2005) vonden dat de taakeisen werkoverbelasting, emotionele eisen, fysieke eisen en werk-thuis interferentie niet leidden tot hogere niveaus van chronische werkstress indien werknemers de aanwezigheid van voldoende hulpbronnen (zowel werkgerelateerde als persoonlijke) ervoeren. Individuele factoren zijn individuele verschillen of persoonlijke kenmerken die relatief stabiel zijn over situaties en tijd. Gezien de huidige literatuur aantoont dat de werkomgeving een belangrijkere voorspeller van chronische werkstress is dan persoonlijkheid, zal het persoonlijke aspect verder niet besproken worden.

Geredeneerd vanuit het JD-R model zal blijken dat de interventies uit het beleid van organisatie x vooral als persoonlijke hulpbron getypeerd kunnen worden. Vervolgens kan aan de hand van de mechanismen en context gekeken worden of het implementeren van persoonlijke hulpbronnen (interventies) de kans op chronische werkstress daadwerkelijk vermindert. In het praktische gedeelte zullen de interventies, kijkend naar de mechanismen en context, op effectiviteit geanalyseerd worden.

2.3 Interventies

Interventies zouden gericht moeten zijn op het voorkomen van chronische werkstress. Op basis van het JD-R model worden twee soorten interventies voorgesteld: interventies op organisatorisch en individueel niveau. Kompier et al. (2000) toont aan dat het meest effectieve beleid interventies op beide niveaus combineert.

Interventies op organisatorisch niveau zijn gericht op groepen werknemers. Deze interventies bevatten bijvoorbeeld opleidingsprogramma's en het herontwerpen van banen. Gekeken naar het JD-R model worden drie mogelijke interventies voorgesteld. De 1^e is het optimaliseren van taakeisen (job demands). Hoge taakeisen vragen om aanzienlijke inspanningen, het is daarom belangrijk om eisen zoals rolverwarring, werkonzekerheid en

conflicten te minimaliseren. Dergelijke eisen worden als stressvol ervaren en zijn belemmerend voor persoonlijke groei en het bereiken van doelen (Cavanaugh et al., 2000). Mogelijke interventies om de belemmerende eisen te verminderen omvatten (a) het aanleren van teams en afdelingen om uitdagende taakeisen te combineren met voldoende resources en (b) het implementeren van eerlijke procedures in tijden van organisatorische verandering. De 2^e interventie houdt zich bezig met het verhogen van baangerelateerde hulpbronnen. Hulpbronnen zoals sociale steun en prestatiefeedback kunnen worden geoptimaliseerd door de werkomgeving opnieuw in te richten of doormiddel van training. Wanneer de werkomgeving bijvoorbeeld zo ontworpen is dat werknemers elkaar regelmatig ontmoeten, zullen ze de kans hebben om informatie en feedback met elkaar uit te wisselen. Werknemers zouden ook kunnen leren hoe ze feedback uit hun eigen werkresultaten kunnen halen, managers zouden vervolgens getraind kunnen worden in hoe men op een passende manier feedback kan geven. Net als bij taakeisen is het van belang de interventie te beginnen met de vaststelling van de belangrijkste baangerelateerde hulpbronnen die aandacht verdienen (Demerouti, 2014; Bakker et al., 2013). Zo kunnen de interventies op een passende manier vorm krijgen. Bij de 3^e interventie staat het bevorderen van persoonlijke hulpbronnen centraal. Onderzoek heeft uitgewezen dat persoonlijke hulpbronnen zoals optimisme, veerkracht en zelfeffectiviteit aangeleerd kunnen worden (Demerouti et al., 2011; Luthans et al., 2006). Wanneer uit een organisatie-evaluatie bijvoorbeeld blijkt dat grote groepen werknemers belangrijke persoonlijke hulpbronnen missen, kunnen organisaties een training aanbieden. Werknemers leren dan hoe ze persoonlijke hulpbronnen in hun dagelijkse werkrouines kunnen ontwikkelen, en ze verwerven nieuwe vaardigheden die hen helpen bij het uitvoeren van hun dagelijkse taken (Luthans et al., 2006).

Interventies op individueel niveau bieden organisaties de mogelijkheid om op specifieke behoeften en problemen van werknemers in te spelen. Individuele werknemers kunnen door bepaalde levensgebeurtenissen met hinderlijke eisen (demands) te maken krijgen. Evenzo kunnen werknemers wegens veranderingen in de organisatie, of in hun persoonlijke leven, een gebrek aan werkgerelateerde of persoonlijke hulpbronnen ervaren.

Organisaties kunnen JD-R vragenlijsten gebruiken om de belangrijkste taakeisen en missende hulpbronnen te achterhalen. Werknemers worden aan de hand van deze informatie vervolgens geïnformeerd, dit kan het beginpunt van een veranderingsproces zijn (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2013). Een persoonlijke coach is in staat de werknemer binnen het proces te begeleiden. Andere mogelijke interventies zijn (a) job crafting (baanboetsen) training, waarbij werknemers leren hoe ze op een proactieve manier hun eigen werkomgeving kunnen veranderen (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001); (b) strength use training, waarin werknemers leren om persoonlijke doelen te stellen en hun sterke eigenschappen op nieuwe manieren in te zetten (Linley & Harrington, 2006); en (c) hersteltraining, waarin ze leren welke activiteiten hen het beste helpen om te herstellen van hun werkgerelateerde inspanningen (Hahn et al., 2011). Hersteltraining kan ook ontsnappingstechnieken of mindfulness omvatten. Mindfulness kan worden gedefinieerd als “a state of being attentive to and aware of what is taking place in the present moment” (Brown & Ryan 2003, p. 822).

2.4 Het JD-R en CMO-model

Tot slot is het belangrijk om het JD-R model vanuit de Realist Evaluation benadering (CMO-model) te bekijken. Zoals eerder aan bod gekomen is, pogen interventies aan de hand van nieuwe mechanismen oude sociale processen te vervangen. Het theoretisch kader heeft laten zien dat interventies de taakeisen kunnen verminderen en de baangerelateerde of persoonlijke hulpbronnen kunnen verhogen. Verschillende algemene mechanismen kunnen uit het JD-R model gedestilleerd worden. De eerste is het optimaliseren van taakeisen, men kan kritisch kijken wat in de werkomgeving verbeterd kan worden. Het tweede mechanisme richt zich op het verhogen van baangerelateerde hulpbronnen, dit kan gerealiseerd worden aan de hand van een geoptimaliseerde werkomgeving of het geven van trainingen. Het laatste mechanisme poogt persoonlijke hulpbronnen te bevorderen, dit gaat veelal via het geven van informatie en begeleiding (coaching). Alle drie de mechanismen moeten ervoor zorgen dat de kans op het verkrijgen van chronische werkstress verkleind wordt. De Realist Evaluation benadering laat zien dat de werking van interventies afhankelijk is van de context waarin ze geïmplementeerd

worden. Pawson en Tilly geven vier contextuele lagen waar realistische evaluaties veelal mee te maken krijgen. De eerste zijn de individuele capaciteiten van de hoofdactoren. Het tweede contextuele aspect bevat de interpersoonlijke relaties tussen relevante actoren. Het derde contextuele aspect houdt zich bezig met de institutionele setting, men vraagt zich af wat de invloed van de cultuur en het karakter van een organisatie op de interventie is. Managers spelen hier vaak een belangrijke rol in, zo zouden de mate van steun en transparantie invloed hebben op het welzijn van medewerkers (Vakkayil et al., 2017; Baptiste, 2008; Fried & Tiegs, 1993; Markey et al., 2013; Ruiz-Quintanilla & Blancero, 1996; Nielsen et al., 2009; Thompson & Prottas, 2006). Het laatste contextuele aspect focust zich op het bredere infrastructurele systeem, de invloed vanuit de maatschappij wordt hier bekeken.

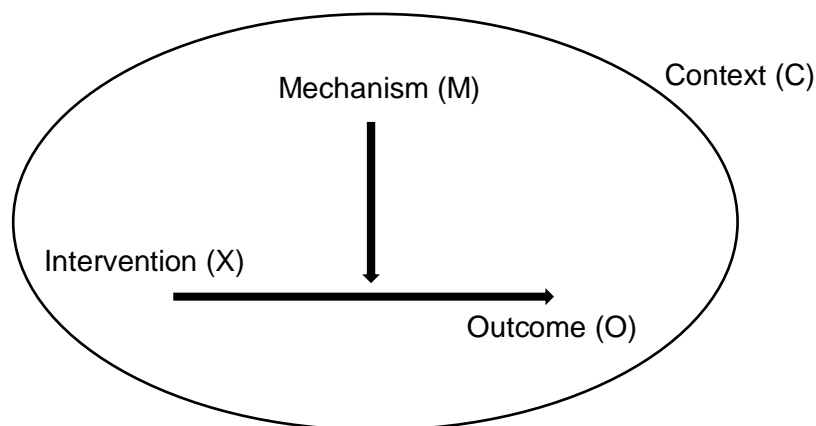
3. Methodologie

3.1 Onderzoeksaanpak

In het voorgaande stuk is chronische werkstress en de rol van well-being beleid binnen het JD-R model besproken. In het komende deel zal de methodologie van het onderzoek centraal staan. Er wordt begonnen met het toelichten van de Realist Evaluation benadering. Vervolgens vind er een splitsing plaats, eerst zal de beleidstheorie van organisatie x benoemd worden. Ook zal het well-being beleid aan de hand van het theoretisch kader geanalyseerd worden. Hier wordt vervolgens duidelijk (1) hoe het beleid eruit ziet en (2) in hoeverre het beleid aansluit op de literatuur. Daarna zal in de praktische beleidsanalyse, het tweede deel, gekeken worden (1) hoe het beleid in de praktijk tot uitvoering gebracht wordt en (2) wat de effectiviteit van het beleid is.

3.2 Realist evaluation benadering

Om te onderzoeken in hoeverre het beleid in staat is chronische werkstress te voorkomen, zal de Realist Evaluation benadering van Pawson en Tilly (1997) toegepast worden. Het CMO-model wordt in deze benadering gebruikt om de context en mechanismen, die voor bepaalde uitkomsten zorgen, te onderzoeken (zie figuur 2).



Figuur 2 - CMO-model

De methode zorgt dat de context en mechanismen in de afweging op effectiviteit meegenomen worden, men vraagt zich af *'wat werkt, voor wie, in welke omstandigheden'*. Overige beleidsevaluatiemethodes richten zich veelal op de behaalde doelen, beleid kan succesvol zijn (doelen zijn behaald), of niet succesvol zijn (doelen zijn niet behaald). In beide scenario's weet men niet 'wat' ervoor gezorgd heeft dat het beleid wel of niet deed werken.

Pawson en Tilley (1997) stellen dat beleid bestaande (problematische) sociale processen poogt te veranderen. Interventies proberen bepaalde mechanismen te activeren, mechanismen die in staat zijn de problematische sociale processen te veranderen. Men zou deze mechanismen 'blokkeringsmechanismen' kunnen noemen. Het is belangrijk dat er een 'match' tussen de probleem- en blokkeringsmechanismen is, alleen dan kunnen de beoogde uitkomsten behaald worden. Een match garandeert geen succes, de context speelt hierin een belangrijk rol. Pawson en Tilley (1997) vertellen dat elke context uniek is, elke situatie bevat andere factoren die invloed uitoefenen op de effectiviteit van een interventie. Eerder in het stuk zijn de volgende vier relevante contextuele aspecten benoemd: individuele capaciteiten, interpersoonlijke relaties, institutionele setting en het bredere infrastructurele systeem. Variatie binnen deze aspecten zorgt ervoor dat bepaalde mechanismen wel in de ene, maar niet in de andere situatie geactiveerd worden. Men zou over de volgende formule kunnen spreken:

$$\text{context (C) + mechanisme (M) = uitkomst (O)}$$

Door de kleinschaligheid en het exploratieve karakter van het onderzoek, is de Realist Evaluation benadering goed toepasbaar. In dit stuk wordt naar één casus gekeken, het is daardoor relevant om de (unieke) context en mechanismen uitvoerig in beschouwing te nemen. Toekomstige beleidsmakers krijgen zo inzicht in de werking van de interventies binnen de specifieke context van het onderzoek, en kunnen daar vervolgens rekening mee houden bij het creëren van nieuw beleid.

3.3 Aanpak: beleidsanalyse

In de beleidsanalyse zal naar voren komen (1) hoe het beleid eruit ziet en (2) in hoeverre het beleid aansluit op de literatuur. De data die in dit gedeelte van het onderzoek gebruikt zal worden, bestaat uit de literatuur omtrent het JD-R model, het well-being beleid van organisatie x, en een aanvullend interview met de beleidsmaker. Door het beleid van organisatie x te vergelijken met de literatuur, kunnen uitspraken gedaan worden over de mogelijke effectiviteit. Er wordt gekeken in hoeverre de interventies aansluiten bij het bestaande wetenschappelijke onderzoek. Het beleid wordt vervolgens binnen het CMO-model ingevuld, deze zal schematisch weergegeven worden. Na de beleidsanalyse kunnen de volgende twee deelvragen beantwoord worden:

- *Hoe ziet het huidige well-being beleid, gericht op het voorkomen van chronische werkstress van organisatie x er momenteel uit?*
- *Hoe sluit dit well-being beleid aan bij de bestaande wetenschappelijke literatuur?*

3.4 Aanpak: beleid in de praktijk

In de praktische beleidsanalyse zal, aan de hand van interviews, gekeken worden (1) hoe het beleid in de praktijk tot uitvoering gebracht wordt en (2) wat de effectiviteit van het beleid is. Het onderzoek kan, gezien de aard, als kwalitatief omschreven worden. Afhankelijk van de interventies binnen het beleid van organisatie x zullen de relevante respondenten geselecteerd worden (voor beschrijving respondenten, zie bijlage 2). Er zal gebruik gemaakt worden van de 'realist interview' (Pawson en Tilley, 1997), een interviewtechniek passend bij het huidige onderzoek. Binnen deze techniek staat de 'leraar-student relatie' centraal. De onderzoeker (leraar) legt de respondent (student) zijn opgestelde hypothetische werking van de interventie uit, dit is het vooraf opgestelde CMO-model. De respondent krijgt vervolgens de rol van leraar, en vertelt de onderzoeker of de genoemde hypothetische werking klopt. Het kan ook zijn dat de respondent anders op de interventie reageert dan vooraf verwacht, zo kan het CMO-model verder aangevuld worden. Het interview omvat een open karakter, het is veelal een gesprek

waarin de ervaringen van de respondent centraal staan. Vooraf wordt er een topiclijst samengesteld (zie bijlage 1), hierin worden de verschillende aspecten binnen het CMO-model behandeld. Gezien het open karakter zullen de meeste vragen op een natuurlijke manier aan bod komen, de topiclijst fungeert daarbij als garantie voor het behandelen van alle onderwerpen. De realistische manier van interviewen geeft inzicht in het denken en handelen van respondenten, de werking van de interventies kunnen zo verklaard worden. Er zijn verschillende 'soorten' respondenten die relevant zijn om te interviewen. Als eerste zijn er werknemers die gebruik maken van de desbetreffende interventie(s). Zij kunnen hun overwegingen en praktische ervaringen omtrent de interventie delen. Ten tweede zullen niet-gebruikers relevant zijn. Zij geven inzicht in de verschillende redenen waarom werknemers geen gebruik van de interventie(s) maken. Ten derde kunnen werknemers in een leidinggevende rol (managers) hun ervaringen en ideeën omtrent het beleid delen. Zo kan de rol van een leidinggevende binnen het well-being beleid bekeken worden, de mogelijke invloed op de effectiviteit wordt daarmee besproken. Tot slot zal ook de beleidsmaker geïnterviewd worden, deze kan de achterliggende gedachten en doelen van het beleid verwoorden. Vooraf wordt aan de respondenten gevraagd of het gesprek opgenomen mag worden, zo kunnen de interviews in het programma ATLAS.ti getranscribeerd en open gecodeerd worden. De codes worden vervolgens gecategoriseerd en weergegeven in een codeboom (bijlage 5). Afhankelijk van de voorkeur van de respondenten kunnen de interviews zowel fysiek (op locatie) als online (via Microsoft Teams) plaatsvinden. De interviews zullen naar schatting tussen de 20 en 35 minuten duren. Uit onderzoek is gebleken dat het online afnemen van interviews niet afdoet aan de kwaliteit van data die verkregen wordt (Gray et al., 2020; Jenner & Myers, 2018). Na de praktische beleidsanalyse kunnen de volgende twee deelvragen beantwoord worden:

- *Hoe wordt het well-being beleid uitgevoerd?*
- *Wat is de effectiviteit van het well-being beleid?*

Wanneer de deelvragen van de beleids- en praktische analyse behandeld zijn, kan de algemene probleemstelling *‘Wat is het well-being beleid van organisatie x, en waarom is het wel of niet effectief in het voorkomen van chronische werkstress?’* beantwoord worden.

3.5 Privacy van respondenten

Gedurende het onderzoek staat de privacy van de respondenten centraal. Respondenten die instemmen om mee te werken aan het onderzoek, zullen het informatie- en toestemmingsformulier ontvangen. Het formulier verstrekt informatie over het onderzoek, evenals het verzamelen en verwerken van data. Voorafgaand aan het interview zal in worden gegaan op het doel van het onderzoek. De onderzoeker zal aangeven dat er vertrouwelijk omgegaan wordt met de verkregen data. De respondent zal ook te horen krijgen dat het onderzoek opgenomen wordt, transcripten kunnen zo gemaakt worden. Om de privacy van de respondenten te kunnen garanderen, zullen de afgenomen interviews geanonimiseerd worden.

4. Beleidsanalyse

4.1 Well-being beleid organisatie x

Het well-being beleid van organisatie x is gebaseerd op bepaalde theoretische overtuigingen en veronderstellingen, genaamd de beleidstheorie. Organisatie x stelt in haar beleidsomschrijving (Beleidsdocument organisatie x¹) dat het belangrijk is om fysiek en mentaal fit de blijven. Werken wordt gezien als het leveren van een top prestatie, het hebben van een goed welzijn is daarbij van cruciaal belang. Om deze reden geven ze binnen hun HR-beleid ruimte voor welzijn gericht op de volgenden twee elementen: body (fysiek) en mind (mentaal) (Website organisatie x²). De beleidsmaker (respondent 5) vertelt erbij dat 'connect' ook een belangrijke pijler binnen hun well-being beleid is, het met elkaar verbonden voelen is een belangrijk aspect van welzijn. Door aandacht te geven aan well-being, voorkomt de organisatie dat werknemers te gefixeerd op hun prestaties raken. Het well-being beleid heeft een preventief karakter, ziekte en verzuim wordt voorkomen. Het uitgebreide beleid moet er voor zorgen dat medewerkers meer aandacht voor hun welzijn krijgen (Beleidsdocument organisatie x), waardoor een goede work-life balance gerealiseerd kan worden. Het moet bijdragen aan hun prestaties, en zorgen voor tevreden werknemers.

De interventies binnen het well-being beleid van organisatie x zullen nu aan bod komen. Per interventie zal de inhoud en de relatie met de beleidstheorie besproken worden, op deze manier ontstaat er een duidelijk beeld van de beleidsinhoud.

¹ In verband met privacy wordt de naam van de organisatie niet genoemd, hierdoor is ook de verwijzing naar het beleidsstuk geanonimiseerd. Indien nodig en gewenst kan de auteur nadere informatie verschaffen.

² In verband met privacy wordt de naam van de organisatie niet genoemd, hierdoor is ook de verwijzing naar de website geanonimiseerd. Indien nodig en gewenst kan de auteur nadere informatie verschaffen.

- (X1) **Mindgym**

Mindgym bestaat uit verschillende 'events' en 'resilience workshops' gericht op het verbeteren van de mentale gezondheid. De events bestaan uit 'mindfulness sessies' en 'yoga', beiden vinden respectievelijk online op dinsdag en vrijdag plaats. De resilience workshops zijn eenmalige webinars waar het verbeteren van de mentale gezondheid, net als bij de events, centraal staat. Mindgym biedt werknemers de mogelijkheid en ruimte om informatie omtrent mentale gezondheid (middels activiteiten) tot zich te nemen. Men wordt zich zo bewust van het belang van een goed mentaal welzijn. Het zou voor bewustwording moeten zorgen, waardoor er meer aandacht aan well-being besteed wordt.

- (X2) **Sportevents**

Deze interventie bestaat uit het aanbieden van sportevenementen/sportactiviteiten. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld voor een hockeytoernooi onder werknemers inschrijven. De sportevenementen bieden ruimte om aan het fysieke welzijn te werken. Het zorgt ervoor dat werknemers gestimuleerd worden om deel te nemen aan activiteiten, waardoor ze actief fysiek bezig zijn.

- (X3) **Custom made interventions**

Deze interventie is een flexibele plek die de mogelijkheid biedt om interventies, die op het desbetreffende moment nodig zijn, te creëren en implementeren. De organisatie wilt hiermee op actuele topics inspelen. Het is een interventie die daardoor veel verschillende mogelijke invullingen kent, allemaal gericht op het bevorderen van het welzijn van werknemers.

- (X4) **Journeys**

Dit zijn internationale reizen met een select groepje werknemers. Tijdens deze reizen staan uitdagende en fysiek inspannende activiteiten centraal. Werknemers worden tijdens het proces door professionals begeleid (zowel fysiek als mentaal) en proberen aan de hand van gestelde doelen persoonlijke ontwikkeling te realiseren. In dit proces staat het belang van een goed welzijn centraal.

- (X5) **De app**

Organisatie x maakt sinds 2021 gebruik van een app, deze is toegankelijk voor alle werknemers en bevat het gehele well-being beleid (met interventies). Werknemers kunnen zich via de app voor alle interventies inschrijven (events, webinars, workshops, etc.). De app beschikt over zogenaamde 'reward punten'. Dit zijn digitale munten die verkregen worden wanneer een bepaald doel behaald wordt. Wanneer een werknemer op een dag bijvoorbeeld 1000 stappen gezet heeft, worden reward punten toegekend. Vervolgens kan men met reward punten bijvoorbeeld concertkaartjes of boeken binnen de app (met korting) kopen. Doormiddel van de reward punten wordt men gestimuleerd en gemotiveerd om actief bezig te zijn (stappen te zetten), en deel te nemen aan well-being interventies. Naast de reward punten bevat de app ook een competitief aspect, werknemers kunnen 'challenges' met elkaar aangaan. Dit zijn uitdagingen waarin werknemers onderling tegen elkaar strijden. Ook is er een top-10 waarin staat welke werknemers de afgelopen tijd het meest gelopen hebben. Het aspect zorgt ervoor dat werknemers vanuit een competitieve (uitdagende) drang meer met hun fysieke welzijn bezig zijn.

- (X6) **Gezondheidsplein**

Deze interventie is momenteel in ontwikkeling. De combinatie tussen de 'inhouse gym' en 'leefstijl coach' komt centraal te staan. Het bieden van sportmogelijkheden en een persoonlijke coach ondersteunt werknemers bij het realiseren van een goede work-life balance. Op deze manier wordt het fysieke welzijn van werknemers verbeterd, en worden ze zich bewust van het belang van well-being.

- (X7) **Clinics**

Hierbij staan conferenties waar top atleten (maar ook andere professionals) over een bepaald onderwerp (vaak sport gerelateerd) vertellen centraal. Het meest besproken thema binnen de clinics is fysieke (maar soms ook mentale) gezondheid. Werknemers worden geïnformeerd waardoor ze zich bewust worden omtrent de importantie van fysiek (soms mentaal) welzijn.

- (X8) **Psychologische hulplijn**

Een telefoonlijn waar elke werknemer gebruik van kan maken, een coach biedt hier mentale ondersteuning. Deze interventie kan zowel curatief als preventief gebruikt worden, dit is afhankelijk van de werknemer. Elke coach beschikt over specifieke kennis, hierdoor worden veel verschillende soorten onderwerpen op het gebied van well-being gedekt. De coach kan informatie geven omtrent well-being en een goede work-life balance, werknemers kunnen dit vervolgens gebruiken om hun welzijn te verbeteren.

- (X9) **Trainingen**

Iedere werknemer bevindt zich binnen organisatie x op een bepaald hiërarchisch niveau. Men is verplicht trainingen te volgen, deze worden gebaseerd op het desbetreffende niveau waar iemand zich bevindt. Wanneer men binnen het bedrijf groeit, zal bij elke stap een nieuw aantal trainingen gevolgd moeten worden. Werknemers kunnen ook kiezen om binnen hun niveau additionele trainingen te volgen. De trainingen bevatten verschillende thema's binnen well-being. Werknemers op een lager niveau ontvangen veelal trainingen gericht op bewustwording

van welzijn. Managers bevinden zich op een hoger niveau, en krijgen trainingen veelal gericht op het sturen van teams. Er wordt managers bijvoorbeeld geleerd hoe ze gesprekken aan moeten gaan, en hoe ze bepaalde (negatieve) signalen bij werknemers kunnen herkennen. Het doel van de trainingen is om de mensen te ontwikkelen, daar hoort ook een stuk well-being bij.

4.2 Mechanismen en uitkomsten

De verschillende interventies zijn in het vorige stuk uitvoerig aan bod gekomen. Hier zijn vervolgens drie verschillende mechanismen uit op te maken. Deze luiden als volgt:

- Het creëren van bewustwording zorgt ervoor dat men het belang van well-being inziet **(M1)**
- Competitie en het belonen van werknemers zorgt voor motivatie omtrent het gebruik van de interventie **(M2)**
- Het stimuleren van cultuurverandering zorgt ervoor dat werknemers eerder actie richting een goede work-life balance nemen **(M3)**

De uitkomsten die daarop volgen zijn:

- Er wordt meer tijd aan well-being besteed **(O1)**; *wat uiteindelijk leidt tot een kleinere kans op chronische werkstress en een beter welzijn*
- Een evenwichtige work-life balance wordt gerealiseerd **(O2)**; *wat uiteindelijk leidt tot een kleinere kans op chronische werkstress en een beter welzijn*

Het creëren van bewustwording omtrent het belang van well-being (M1) is toepasbaar op alle interventies binnen het well-being beleid van organisatie x. Alle interventies (X1 t/m X9) bieden bewustwording omtrent het belang van well-being. Wanneer werknemers zich meer bewust worden van de thematiek, zullen ze er meer tijd aan besteden (O1). Ze zien namelijk in dat het hebben van een goed welzijn van groot belang is op hun persoonlijk en professioneel leven. Wanneer dit het geval is, zal het evenwicht in beleefde doelen (work-life balance) verbeteren

(O2). Competitie en het belonen van werknemers (M2) is toepasbaar op de app (X5). Binnen de app hebben werknemers de optie om 'challenges' met elkaar aan te gaan, dit motiveert werknemers om actief met het fysieke welzijn bezig te zijn. Ook het verkrijgen van reward punten stimuleert werknemers om fysiek bezig te zijn (stappen te zetten). Hierdoor wordt er meer tijd aan well-being besteed (O1), en zal de work-life balance verbeterd worden (O2). Met het stimuleren van cultuurverandering (M3) wordt het benadrukken van een evenwichtige verdeling tussen prestaties en persoonlijk welbevinden (work-life balance) bedoeld. Dit mechanisme vindt daarmee (indirect) bij alle interventies plaats (X1 t/m X9). Doordat werknemers het belang van een goede work-life balance inzien, zal er meer tijd aan well-being besteed worden (O1). Het evenwicht tussen prestatiegerichte doelen en het persoonlijk welbevinden zal zich daar vervolgens ook door verbeteren (O2).

Het is mogelijk dat werknemers te gefixeerd op hun prestaties raken, waardoor het welzijn achtergesteld raakt. Men zou kunnen stellen dat er momenteel een sociaal proces gaande is waarbij werknemers te weinig aandacht schenken aan hun welzijn. Vooraf is gebleken dat er een 'match' tussen het bestaande sociale proces (probleemmechanismen) en de interventies (blokkeringsmechanismen) moet zijn. De mechanismen die de interventies activeren, moeten in staat zijn het achterstellen van welzijn tegen te gaan. Er kan gesteld worden, dat de besproken mechanismen (met bijbehorende uitkomsten) inderdaad in staat zouden moeten zijn om het bestaande sociale proces tegen te gaan.

4.3 Analyse: de interventies

Het is belangrijk dat de functies van de well-being interventies binnen het JD-R model geïdentificeerd worden. Het beleid bevat interventies die gericht zijn op het verhogen van persoonlijke en baangerelateerde hulpbronnen. Alle interventies binnen het programma verhogen de persoonlijke hulpbronnen. Ze houden zich bezig met persoonlijke groei, leren, en stimuleren ontwikkeling (Bakker & Demerouti, 2007). Interventie X9 kent daarbij twee functies, het zorgt naast een verhoging van persoonlijke hulpbronnen (bewustwording omtrent well-being), ook voor een verhoging van baangerelateerde hulpbronnen. Baangerelateerde

hulpbronnen zijn die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die helpen om ofwel werkdoelen te bereiken, of de taakeisen en bijbehorende fysiologische en psychologische kosten te verminderen (Bakker & Demerouti, 2007). Trainingen waarin managers leren hoe ze negatieve gezondheidssignalen bij werknemers kunnen opmerken, zijn voorbeelden van baangerelateerde hulpbronnen. Het JD-R model laat zien dat ze allemaal, gezien de aard van de interventies, een verzwakkend effect op de relatie tussen taakeisen en chronische werkstress hebben. De interventies zouden in staat moeten zijn om de kans op eventuele chronische werkstress te verminderen. Bakker et al. (2005) vond namelijk dat werkoverbelasting, emotionele eisen, fysieke eisen en werk-thuis interferentie (taakeisen) niet leidden tot hogere niveaus van chronische werkstress indien werknemers de aanwezigheid van voldoende hulpbronnen ervoeren.

Vervolgens moet benoemd worden op welk niveau de interventies plaatsvinden. Het theoretisch kader heeft uitgewezen dat men over het organisatorische en individuele niveau kan spreken. De volgende interventies zijn gericht op groepen werknemers: mindgym (X1), sportevents (X2), custom made interventies (X3), de app (X5), clinics (X7) en trainingen (X9). Het zijn interventies die zich bezig houden met groepen werknemers, geen rekening houdend met individuele behoeftes. Trainingen (X9) zijn gebaseerd op het 'niveau' van werknemers, men zou kunnen stellen dat hier wel rekening gehouden wordt met de individuele behoeftes van werknemers. Echter, aangezien de trainingen vooraf opgesteld zijn, en men niet zeker weet of de werknemer daadwerkelijk behoefte heeft aan de desbetreffende training, is deze interventie toch ingedeeld onder het organisatorische niveau. Naast de organisatorische interventies beschikt het beleid ook over drie interventies op individueel niveau, namelijk: journeys (X4), gezondheidsplein (X6) en psychologische hulplijn (X8). Deze interventies houden zich aan de hand van coaching en training bezig met de behoeftes van werknemers. Kompier et al. (2000) ondervond dat effectief beleid interventies op zowel organisatorisch als individueel niveau bevat. Het beleid van organisatie x kan daarmee als effectief beschouwd worden, het bevat namelijk interventies op beide besproken niveaus.

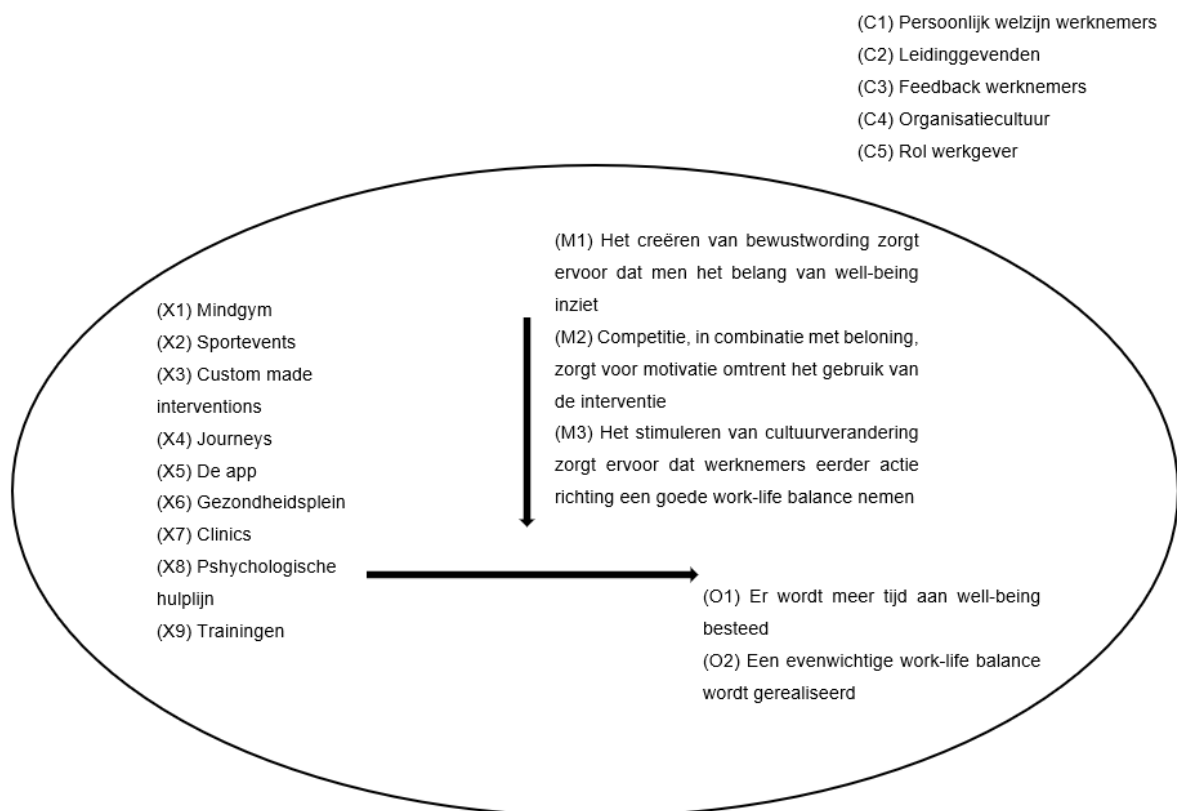
4.4 Analyse: de context

Het is gebleken dat de interventies in staat zijn om chronische werkstress te voorkomen. Vervolgens kan gekeken worden hoe de omgeving de werking van de interventies beïnvloed. De context leert ons welke aspecten meespelen bij de effectiviteit van de interventies, in het komende gedeelte zullen deze uitvoerig besproken worden.

Het JD-R model is in staat om verschillende soorten interventies te identificeren, en de bijbehorende werking te verklaren. Daarentegen geeft het model weinig tot geen houvast omtrent contextuele aspecten die mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op de werking van de verschillende interventies. Om deze reden zullen de vier door Pawson en Tilley (1997) geïdentificeerde contextuele lagen toegepast worden. Er zal gekeken en geredeneerd worden in hoeverre de lagen mogelijk een rol binnen de effectiviteit van het beleid spelen. De eerste laag betreft de individuele capaciteiten van de hoofdfactoren. Hier kan gekeken worden of werknemers een actieve houding tegenover het beleid hebben (C1). Wanneer werknemers hun welzijn belangrijk achten en over een actieve houding beschikken, zullen ze eerder en meer gebruik van interventies maken. Leidinggevendenden die de interventies actief stimuleren (C2) zijn ook van invloed op de effectiviteit. Wanneer zij het beleid ondersteunen en werknemers stimuleren om deel te nemen aan de activiteiten, is dit van invloed op de effectiviteit van de interventies. De tweede laag die Pawson en Tilley (1997) onderscheiden, zijn de interpersoonlijke relaties. Hier wordt naar de impact van communicatie tussen relevante individuen gekeken. Werknemers kunnen binnen de app feedback op het hele beleid geven. Wanneer werknemers weten dat de feedback door beleidsmakers serieus genomen wordt, zullen zij mogelijk meer gemotiveerd zijn om gebruik te maken van interventies. Oftewel, het wel/niet serieus nemen van werknemers hun feedback heeft invloed op de effectiviteit van de interventies (C3). De derde laag betreft de institutionele setting. Wanneer de organisatiecultuur well-being belangrijk acht (C4), heeft dit invloed op de effectiviteit van het beleid. Een organisatie die uitstraalt dat het welzijn van werknemers serieus genomen wordt, is een plek waar well-being interventies kunnen floreren. Het is hierbij belangrijk wat werknemers ervaren, hebben zij het idee dat hun welzijn daadwerkelijk serieus genomen wordt? Of krijgen ze het

gevoel dat de organisatie 'doet alsof', en hun prestaties nog steeds als belangrijkst beoordeeld. De vierde laag gaat over het bredere infrastructurele systeem, hier wordt de maatschappelijke context bedoeld. Specifiek zal gekeken worden hoe werknemers de rol van de werkgever binnen hun well-being omschrijven, of ze de huidige (actieve) rol van de organisatie ondersteunen (C5). Wanneer werknemers een actieve rol voor de werkgever binnen hun welzijn wegleggen, zullen de interventies mogelijk effectiever zijn in vergelijking met een situatie waarin werknemers liever niet hebben dat de werkgever zich met hun welzijn bezighoudt.

Wanneer de context, mechanismen en uitkomsten binnen het model ingevuld worden, krijgt men de volgende schematische weergave:



Figuur 3: CMO-model beleidsanalyse

4.5 Conclusie beleidsanalyse

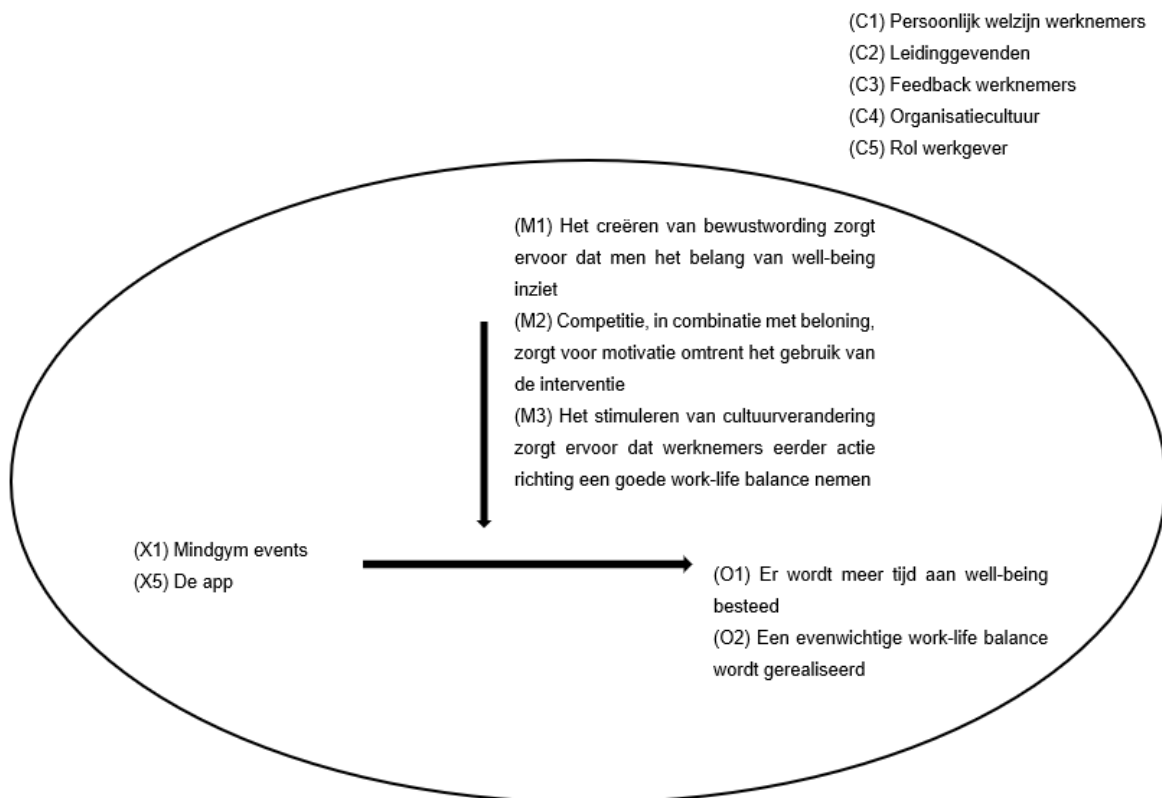
Het beleid en de beleidstheorie van organisatie x zijn aan bod gekomen, veelal via bewustwording poogt het ziekte en verzuim (chronische werkstress) te voorkomen. De mechanismen en bijbehorende uitkomsten zijn vervolgens opgesteld. De interventies pogen bewustwording te creëren, te motiveren (a.d.h.v. competitie en reward punten), en actie richting een betere work-life balance te stimuleren. Het moet er voor zorgen dat werknemers meer tijd aan well-being besteden, en een goede work-life balance gerealiseerd kan worden. De interventies fungeren als (persoonlijke en baangerelateerde) hulpbron, waardoor ze volgens het JD-R model in staat zijn om chronische werkstress te voorkomen. Daarbij laat het model zien dat beleid voor maximale effectiviteit interventies op organisatie en individueel niveau dient te combineren, men kan stellen dat het beleid van organisatie x hier aan voldoet. Dit alles garandeert niet dat de interventies zullen werken, de context heeft invloed op effectiviteit van het beleid. De mogelijk relevante contextuele aspecten zijn opgesteld, in het komende deel zullen deze verder onderzocht worden.

5. Praktische analyse

5.1 Keuze interventies

Voor het praktische gedeelte naar de effectiviteit zijn niet alle interventies onderzocht. De interventies die wel onderzocht zijn, betreffen mindgym (X1) en de app (X5). Hier is voor gekozen omdat beide interventies mechanisme 1 (het creëren van bewustwording omtrent het belang van well-being) en mechanisme 3 (het stimuleren van cultuurverandering) pogen te activeren. De app (X5) maakt daarbij ook gebruik van mechanisme 2 (het motiveren van werknemers). De twee interventies boden de mogelijkheid om alle drie de mechanismen te onderzoeken. Overige redenen waarom andere interventies niet in het praktische gedeelte meegenomen zijn: (1) een deel was nog in ontwikkeling, (2) een deel van de interventies was nauwelijks tot niet uitgevoerd tijdens de corona-epidemie en (3) de tijdspan van het onderzoek bood geen ruimte om meerdere interventies te bekijken.

Zoals eerder benoemd is, bestaat de interventie mindgym (X1) uit events en resilience workshops. De events vinden wekelijks plaats, de resilience workshops zijn eenmalige bij gelegenheden. De onderzoeker verwachtte meer respondenten te vinden die gebruik gemaakt hebben van de events, deze vinden namelijk vaker plaats. Welke van de twee ('mindfulness sessies' of 'yoga') genoot geen voorkeur, beide opties pogen doormiddel van bewustwording (M1) werknemers meer tijd aan well-being te laten besteden (O1), en een evenwichtige work-life balance te realiseren (O2). Binnen interventie X1 werden alleen respondenten geïnterviewd die aan de events (mindfulness sessies en yoga) meegedaan hadden, deze interventie zal daarom als '*mindgym events*' (X1) aangeduid worden. De combinatie van mindgym events (X1) en de app (X5) bood de mogelijkheid om alle mechanismen (M1; M2; M3) en verwachte uitkomsten (O1; O2) te onderzoeken. Het volgende schematische CMO-model wordt daarmee opgesteld:



Figuur 4: CMO-model praktische analyse

Bij mindgym events (X1) werden zowel werknemers die in de afgelopen periode wel als geen gebruik van de interventie gemaakt hebben geïnterviewd. Ook bij de app (X5) kwamen werknemers aan het woord die wel en geen gebruik van de interventie maakten. De mechanismen (M1; M2; M3) en uitkomsten (O1; O2) die de interventies pogen te activeren konden zo onderzocht worden.

Tot slot, de interventies zouden in staat moeten zijn om bepaalde mechanismen te activeren, met de gewenste uitkomsten als gevolg. Toch zal dit niet in elke situatie het geval zijn, de context speelt een belangrijke rol. In de interviews werden de eerder genoemde contextuele aspecten (C1 t/m C5) daarom voorgelegd. Zo werd gekeken in hoeverre deze aspecten van invloed waren op de effectiviteit van de interventies. Dit gegeven leidt tot de volgende schematische weergave van het onderzoek:

<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Uitkomst</i>	<i>Context</i>
Mindgym events (<i>X1</i>)	→ Creëren bewustwording omtrent belang well-being (<i>M1</i>) & Stimuleren cultuurverandering bevordert actie richting een goede work-life balance (<i>M3</i>)	→ Er wordt meer tijd aan well-being besteed (<i>O1</i>) & Een evenwichtige work-life balance wordt gerealiseerd (<i>O2</i>)	Mits... .. werknemers een actieve houding tegenover het beleid hebben (<i>C1</i>) & .. managers het well-being programma ondersteunen (<i>C2</i>) & .. de feedback van werknemers serieus genomen wordt (<i>C3</i>) & .. de cultuur van de organisatie well-being belangrijk acht (<i>C4</i>) & .. werknemers en managers de rol van de werkgever binnen hun well-being ondersteunen (<i>C5</i>)
De app (<i>X5</i>)	→ Creëren bewustwording omtrent belang well-being (<i>M1</i>) & Competitie, in combinatie met beloning, zorgt voor motivatie omtrent gebruik interventies (<i>M2</i>) & Stimuleren cultuurverandering bevordert actie richting een goede work-life balance (<i>M3</i>)	→ Er wordt meer tijd aan well-being besteed (<i>O1</i>) & Een evenwichtige work-life balance wordt gerealiseerd (<i>O2</i>)	.. werknemers een actieve houding tegenover het beleid hebben (<i>C1</i>) & .. managers het well-being programma ondersteunen (<i>C2</i>) & .. de feedback van werknemers serieus genomen wordt (<i>C3</i>) & .. de cultuur van de organisatie well-being belangrijk acht (<i>C4</i>) & .. werknemers de rol van de werkgever binnen hun well-being ondersteunen (<i>C5</i>)

Tabel 1: Schematische weergave onderzoek

5.2 Toelichting opbouw resultaten

De weergave van de resultaten zijn gebaseerd op de codeboom (zie bijlage 5). Binnen de codeboom komt naar voren hoe respondenten de interventies in de praktijk gebruikten, en wat voor effect het op hun welzijn had. Ook vertelden respondenten dat er beperkingen waren bij de interventies. Zo was er een beperkt aantal werknemers dat de mindgym events volgde, en leek het gebruik van de app lichtelijk weg te ebben. Tot slot benoemden de respondenten contextuele randvoorwaarden die volgens hun van belang waren op het effect van de interventies.

5.3 Resultaten interventie Mindgym events

5.2.1 Participatie en gebruik

Eerder is gebleken dat de interventie, als persoonlijke hulpbron, in staat is om het mentale welzijn te verhogen. Dat de interventie werkt staat daarmee vast, het is vervolgens de vraag in hoeverre werknemers de interventie gebruiken. Tijdens de interviews bleek dat alle respondenten van het bestaan van de mindgym events afwisten. Toch maakten veel respondenten geen gebruik van de interventie, men had er niet over nagedacht, of was simpelweg niet geïnteresseerd. Ze vertelden dat de organisatie goed doet door dit aspect van well-being te behandelen, maar dat werknemers uiteindelijk zelf de stap moeten zetten om de faciliteit in gebruik te nemen (C1). Het probleem van een lage participatie binnen deze interventie werd door respondenten bij de werknemers neergelegd, de organisatie zou al genoeg mogelijkheden voor werknemers aanbieden. Tijdens het interviewen werd duidelijk dat geen van de respondenten gebruik maakte van yoga. Wel sloten respondenten vier en acht regelmatig aan bij de mindfulness sessies. Gezien beide events gericht zijn op de mentale gezondheid, werd dit niet als problematisch beschouwd. De verwachting is dat twee respondenten voor dit onderzoek voldoende relevante informatie kunnen leveren omtrent de werking van de interventie (X1). De mindfulness sessie is inhoudelijk eenvoudig, de sessies bestaan grotendeels uit mindfulness-oefeningen, waardoor de effecten en uitkomsten voor werknemers veelal hetzelfde zullen zijn. De respondenten hadden positieve ervaringen met de interventie. Respondent 4 vertelde: *'Je merkt dat je meer gefocust bent als je zo'n sessie gehad hebt... Ik had van tevoren niet verwacht dat het zou werken'*, en respondent 8: *'Ik vind dat zelf wel echt een leerproces... Aan die mindfulness heb ik wel wat gehad'*. Het zorgde ervoor dat ze zich bewuster van hun mentale welzijn werden. De oefeningen en tips die in de sessies voorbij kwamen, werden thuis regelmatig toegepast. Respondent 8 vertelde: *'Tussen een bespreking door doe ik die ademhalingsoefeningen'*. Wel viel het beide respondenten op dat vaak dezelfde mensen meedoen. Volgens respondent 4 doen vooral veel interne mensen mee. De beleidsmaker (respondent 5) verklaarde dit als volgt: *'In de praktijkgerichte afdelingen*

heeft men in het achterhoofd dat de klant het allerbelangrijkst is... Dus die druk is net iets anders voelbaar in die afdelingen in vergelijking met de interne afdeling'.

5.2.2 Deelconclusie

De interventie is in staat om bewustwording omtrent well-being te creëren (M1). Beide respondenten vonden dat de interventie het creëren van een betere work-life balance stimuleert (M3), respondent acht vertelde: *'Ik denk dus eigenlijk wel dat het een betere work-life balance stimuleert, dat je je bewust bent van hoe je dingen aanpakt'*. Over de eerste uitkomst, er wordt meer tijd aan well-being besteed (O1), waren beide respondenten het unaniem eens. Ze vertelden beide dat er door de interventie inderdaad meer tijd aan well-being besteed wordt. De tweede uitkomst zorgde voor twijfel. De respondenten zijn het eens dat de interventie een positieve impact op het mentale welzijn heeft, maar vragen zich af of de interventie op zichzelf in staat is een daadwerkelijk evenwichtige work-life balance te realiseren (O2). Respondent vier: *'Een work-life balance is natuurlijk wel iets breder dan alleen mindfulness oefeningen'*.

5.3 De app

5.3.1 Participatie en gebruik

Het bleek dat alle respondenten over de app beschikten, allemaal keken ze eens in de zoveel tijd om hun voortgang (aantal stappen) te controleren. Binnen de app kan men ook informatie over het belang van well-being vinden. Respondent 3 vertelde dat ze hem met regelmaat opstart, ze bekijkt dan de huidige top-10, en wat haar stappengemiddelde is. In de app kan men aan de hand van de top-10 namelijk zien welke werknemers momenteel de meeste stappen gezet hebben. Respondent 1 was voor het gebruik van de app al sportief bezig, en vertelde: *'Ik gebruik hem wel omdat ik het gewoon leuk vind om mijn stappen bij te houden'*. Velen houden zich ook bezig met het competitieve aspect, de challenges die met elkaar gedaan worden. Ze vinden het leuk om scores met collega's te vergelijken, respondent 7 stuurt zelfs berichten naar collega's en vertelde: *'Ik stuur ook wel eens appjes heen en weer met een*

screenshot van hé ik sta net onder je of boven je, daardoor leeft het allemaal'. Alle respondenten wisten van het bestaan van de reward punten, de meeste respondenten leken ze als een duwtje in de rug te zien. Veel wisselden de digitale munten met regelmaat in, maar zagen het niet als grote motivator om meer stappen te zetten. Gesteld kan worden dat, in vergelijking met reward punten, het competitieve aspect (de challenges) binnen de app meer invloed heeft op de actieve houding van werknemers. Het gebruik van de app lijkt na de covid-pandemie wel lichtelijk weg te ebben. Respondenten vertelden dat na het vrij recentelijk invoeren van de interventie de nieuwigheid afnam. Het is belangrijk om deze ontwikkeling in de gaten te houden, en de app waar mogelijk te vernieuwen.

5.3.2 Deelconclusie

De app zorgt op twee manieren voor bewustzijn (M1). Het biedt informatie en laat werknemers daarmee stilstaan bij het effect van voldoende beweging. Ook kan men zijn of haar stappen bijhouden, daardoor wordt men zich bewust van de fysieke activiteit. De reward punten fungeren als duwtje in de rug, van grote motivatie kan niet gesproken worden (M2). Omdat het toch een (kleine) rol speelt in het gebruik van de interventie, zullen reward punten binnen het mechanisme benoemd blijven. Het competitieve aspect zorgt er daarentegen voor dat mensen actief met hun fysieke gezondheid bezig zijn (M2). Mensen die bijvoorbeeld zelf niet actief aan challenges deelnemen, kijken toch regelmatig wat de top-10 is. Alle respondenten zijn op hun eigen manier met de app bezig. Respondent 3 vertelde: *'Ik vind het leuk om te kijken hoe de top-10 er voorstaat, hoe anderen het doen'*. Doordat de werkgever de app aanbiedt, vindt men inderdaad dat het belang van een goede work-life balance benadrukt wordt (M3). Gesteld kan worden dat er meer tijd aan well-being besteed wordt (O1). De tweede uitkomst wekt twijfel. De respondenten besteden meer aandacht aan hun fysieke welzijn, maar vertelden dat een goede work-life balance uit meer bestaat dan stappen zetten. Respondent 7 zei: *'Maar of het echt duurzaam zeg maar een cultuurverandering of gedragsverandering kwa work-life balance teweegbrengt, ik denk dat daar heel veel meer bij komt kijken'*.

5.4 Context

5.4.1 Gemeenschappelijke aard

Beide interventies zijn nauw met elkaar verbonden. Allebei hebben ze het doel om de werknemer te informeren en zo bewustwording te creëren. De mindfulness sessies pogen dit op het mentale aspect te doen, de app houdt zich met de fysieke kant bezig. Daarbij schrijft men zich via de app voor de mindfulness sessies in, het gebruik van de interventies is daardoor nauw met elkaar betrokken. Gezien deze gemeenschappelijke aard, waren de komende contextuele aspecten voor beide interventies relevant. Wanneer de organisatiecultuur well-being bijvoorbeeld niet stimuleert, heeft dit zowel impact hebben op het gebruik van de mindfulness sessies als de app. Om deze reden golden de komende contextuele aspecten voor beide interventies als randvoorwaarden.

5.4.2 Randvoorwaarden interventies

Uit de interviews is gebleken dat er over een gemiddeld jonge en hoogopgeleide organisatie gesproken kan worden. Zo'n 98% van de mensen die aangenomen wordt, is afkomstig uit het hoger onderwijs, de gemiddelde leeftijd ligt daardoor rond de 30 jaar. Veel van de jong hoogopgeleide werknemers zijn ambitieus, het competitieve aspect binnen de app speelt daar goed op in. Daarbij is men, gezien de leeftijd en het opleidingsniveau, gemiddeld genomen al veel bezig met gezondheid. De beleidsmaker (respondent 5) onderstreepte dat: *'Want als ik nu ook naar de app data kijk, de mensen die bewegen wel. We hebben een jonge populatie dus die zijn echt wel fit'*. De jonge en hoogopgeleide populatie is een mogelijke verklaring voor de gemiddelde fysiek gezonde werknemers. Dit is alleen het geval wanneer men naar het fysieke aspect van welzijn kijkt, de mindfulness sessies (mentaal welzijn) worden niet druk bezocht. De getypeerde populatie is dus van invloed op de hoge participatie omtrent de app (fysieke interventie) (C3), maar kent deze invloed niet op de mentaal gerichte interventie (mindfulness sessies). Om deze reden is dit contextuele aspect bij de mindfulness sessies (mindgym events) verwijderd. Waarom de populatie minder actief reageert op de mentale interventie, zou in toekomstig onderzoek bekeken kunnen worden. Wat betreft de

organisatiecultuur (C4), respondenten hebben het gevoel dat de organisatie welzijn als belangrijk acht. Dit is relevant, gezien een organisatie well-being uit moet dragen. Er kan uitvoerig beleid omtrent deze thematiek gevoerd worden, maar wanneer de organisatie niet uitstraalt dat het welzijn van werknemers daadwerkelijk van belang is, zullen de interventies een minimaal effect hebben. Op de vraag *'Is het programma geen middel om alleen winstgeverder te kunnen zijn?'* antwoordde respondent 4: *'Nee organisatie x geeft om het welzijn van haar werknemers'*. Respondent 8 zei het volgende over de welzijns cultuur: *'Ze vinden het hier ook allemaal belangrijk, en dat weet ik ook wel'*. De cultuur stimuleert medewerkers om actief met hun welzijn aan de gang te gaan, respondent 3 vertelde: *'Ik ben toen wel op een gegeven moment gaan invoeren dat ik onder mijn lunchpauze een rondje loop. Dat werd gestimuleerd om te doen. Zo van denk om jezelf, en ga af en toe even naar buiten'*. Alle respondenten vonden dat het beleid uitgebreid was, er is voor ieder wat wils. Respondent 2 is binnen verschillende organisaties actief geweest, en vertelde: *'Ik zie veel organisaties van binnen, en dan denk ik organisatie x doet het echt wel heel erg goed'*. Vervolgens vonden de respondenten dat de werknemer zelf ook actie moet nemen (C1), respondent 6: *'Ja de organisatie geeft jou de gelegenheid, je moet daar zelf gebruik van maken'*. Ze vertelden dat organisatie x momenteel naar hun idee genoeg interventies aanbiedt, de bal licht op een gegeven moment bij de werknemer zelf. De huidige rol die organisatie x binnen het welzijn van haar werknemers speelt, ondersteunde ze (C5). Dit is relevant, omdat werkgevers ook over een lijn heen zouden kunnen stappen. Respondent 7 vertelde dat ze zich dan mogelijk te veel in de privésferen van werknemers gaan begeven: *'Er zit natuurlijk ergens een grens met je bemoeien in de privésferen en de keuzes die je maakt... hoe actief moet je je met iemands dieet gaan bemoeien ofzo'*. Het woord betutteling kwam een enkele keer naar voren, in zo'n situatie zouden werknemers zich af kunnen keren van het beleid. De effectiviteit zou daarmee negatieve gevolgen ondervinden. Respondent 4 was het eens met de huidige rol van organisatie x: *'Ik denk dat er binnen bepaalde organisaties op zo'n hoog niveau gewerkt wordt, dat de werkgever echt betrokken moet zijn om te zorgen dat je kans hebt om te ontspannen, dat er dingen voor worden gefaciliteerd'*. Over het algemeen wisten de

respondenten niet dat er feedback gegeven kon worden in de app, dit werd daardoor weinig gedaan (C3). Het derde contextuele aspect verliest daarmee haar relevantie. Tot slot werd de rol van managers als zeer belangrijk geacht (C2). Respondent 3 vertelde: *'Ik zou eerder zeggen dat je eigen manager het moet uitdragen, vooral als hij ziet van hé je bent wel heel erg druk en zijn vinger aan de pols houdt, van denk je wel aan je ontspanning, en heb je weleens naar het well-being programma gekeken?'*. Zo'n 60 procent van de werknemers staat in direct contact met iemand van het midden management vertelde respondent 7. Hij sprak over 'the tone at the middle' en 'the tone at the top'. Wanneer het top management een bepaalde verandering teweeg wil brengen, maar het midden management daar niet in mee gaat, dan heeft het programma kleine kans van slagen. De gesproken respondenten waren positief gesteld op hun eigen leidinggevenden. Op de vraag: *'Wordt well-being door jullie leidinggevende besproken?'* antwoordde respondent 6: *'Ja, we hebben één keer in de week overleg... en dan komt dit ook naar voren'*. De organisatiecultuur en de instelling van leidinggevenden ligt dicht bij elkaar, wanneer de organisatie well-being belangrijk acht, is de kans groter dat leidinggevenden dit oppakken. De twee contextuele aspecten hebben dus mogelijk invloed op elkaar. Tijdens het onderzoek is er niet gesproken met een leidinggevenden uit het midden management. Dit wordt niet als problematisch gezien, omdat de overige respondenten de relevante informatie omtrent het belang van leidinggevenden konden leveren. Toekomstig onderzoek zou leidinggevenden uit het midden management mogelijk wel kunnen interviewen, hierdoor kunnen beweegredenen verklaard worden, wat een verdieping in het onderzoek teweeg brengt.

<i>Interventie</i>	<i>Mechanisme</i>	<i>Uitkomst</i>	<i>Context</i>
Mindgym events (X1)	→ Creëren bewustwording omtrent belang well-being (M1) & Stimuleren cultuurverandering bevordert actie richting een goede work-life balance (M3)	→ Er wordt meer tijd aan well-being besteed (O1)	Mits.. .. werknemers een actieve houding tegenover het beleid hebben (C1) & .. leidinggevend het well-being programma ondersteunen (C2) & .. de cultuur van de organisatie well-being belangrijk acht (C4) & .. werknemers de rol van de werkgever binnen hun well-being ondersteunen (C5)
De app (X5)	→ Creëren bewustwording omtrent belang well-being (M1) & Competitie, in combinatie met beloning, zorgt voor motivatie omtrent gebruik interventies (M2) & Stimuleren cultuurverandering bevordert actie richting een goede work-life balance (M3)	→ Er wordt meer tijd aan well-being besteed (O1)	.. werknemers een actieve houding tegenover het beleid hebben (C1) & .. leidinggevend het well-being programma ondersteunen (C2) & .. men over een jong en hoogopgeleide populatie beschikt (C3) & .. de cultuur van de organisatie well-being belangrijk acht (C4) & .. werknemers de rol van de werkgever binnen hun well-being ondersteunen (C5)

Tabel 2: Concluderend onderzoek

5.5 Conclusie praktische analyse

Het praktische onderzoek heeft uitgewezen dat de twee interventies in staat zijn om werknemers meer tijd aan well-being te laten besteden. Dit doen ze door bewustwording te creëren, te motiveren (a.d.h.v. competitie en reward punten), en actie richting een betere work-life balance te stimuleren. De tweede uitkomst, het realiseren van een goede work-life balance, kon niet bereikt worden. Een goede work-life balance zou uit meer bestaan dan wat de interventies te bieden hebben. De twee interventies zijn effectief, mits er aan contextuele randvoorwaarden voldaan wordt. Deze zijn: actieve werknemers, ondersteunende leidinggevenden, een jong en hoogopgeleid werknemersbestand, een stimulerende organisatiecultuur, en een ondersteunende rol voor de werkgever. Gezien er binnen de huidige context veelal aan deze randvoorwaarden voldaan wordt, kan het beleid van organisatie x als effectief beschouwd worden.

6. Conclusie

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal stond luidde als volgt: *Wat is het well-being beleid van organisatie x, en waarom is het wel of niet effectief in het voorkomen van chronische werkstress?* Aan de hand van vier deelvragen is gepoogd een antwoord op deze vraag te formuleren. In het eerste deel werd vanuit het JD-R model gekeken in hoeverre het well-being beleid van organisatie x in staat was om chronische werkstress te voorkomen. Hieruit bleek dat de meeste interventies binnen het beleid van organisatie x als hulpbron fungeerde, het beleid werd daarmee grotendeels door het JD-R model ondersteund. Vervolgens werd duidelijk gemaakt dat dit een positieve uitkomst van de interventies niet garandeerde. Verschillende contextuele aspecten hebben namelijk invloed op de effectiviteit van de interventies. Het tweede gedeelte van het onderzoek hield zich met de praktijk binnen organisatie x bezig, er werd gekeken hoe het well-being beleid tot uitvoering gebracht werd, en hoe effectief het beleid is. Het beleid bestond uit een aantal interventies. Eerder is gekozen om twee interventies uit te lichten, namelijk mindgym events en de app. Mindgym events (de mindfulness sessies) zorgen ervoor dat werknemers geïnformeerd worden omtrent het belang van mentaal welzijn. Het creëert bewustwording, en actie richting een betere work-life balance wordt gestimuleerd. Men besteedt hierdoor meer tijd aan well-being. De app zorgt ervoor dat werknemers gestimuleerd worden om meer te bewegen, actiever met hun fysieke welzijn bezig te zijn. Doormiddel van competitie en reward punten zorgt de app voor: motivatie om meer te bewegen, bewustwording, en actie richting een betere work-life balance. Het gevolg hiervan is dat werknemers meer tijd aan hun well-being besteden. De genoemde interventies en geactiveerde mechanismen zijn in staat om de beoogde uitkomsten te realiseren, mits er voldaan wordt aan een aantal contextuele factoren. Deze contextuele factoren hebben invloed op de effectiviteit van de interventies. Zo moeten werknemers over een actieve houding beschikken, wanneer een organisatie interventies aanbiedt, moeten werknemers zelf de stap zetten om er vervolgens gebruik van te maken. Leidinggevenden moeten het beleid daarbij ondersteunen en promoten, wanneer werknemers gebruik willen maken van de interventie,

moeten ze hier positief op reageren. Het competitieve aspect binnen de app zorgt voor een hoog gebruik onder de gemiddeld jonge en hoogopgeleide populatie. De jonge en hoogopgeleide werknemers zorgen ervoor dat het beleid positief opgevangen wordt, men is zichzelf er al van bewust dat een goed welzijn belangrijk is. Wanneer de genoemde interventies in een oudere en lager opgeleide organisatie geïmplementeerd worden, zal dit mogelijk voor andere resultaten zorgen. Het implementeren zou zelfs een signaal van 'jullie gezondheid is niet goed, we moeten er wat aan doen' af kunnen geven, met een negatief effect als gevolg. De organisatiecultuur speelt vervolgens ook een belangrijke rol, een organisatie moet het belang van well-being uitdragen. Wanneer er veel verschillende interventies aangeboden worden, maar de organisatie geeft werknemers niet het idee dat hun welzijn centraal staat, zal het beleid niet effectief zijn. Organisatie x lijkt zich hier bewust van te zijn, de gesproken respondenten hebben allemaal het gevoel dat hun welzijn belangrijk geacht wordt. Tot slot moeten werknemers de rol van hun werkgever binnen hun welzijn ondersteunen. Wanneer werknemers vinden dat de organisatie zicht te veel binnen hun privésfeer begeeft, zal dit van negatieve invloed op de effectiviteit van de interventies zijn. De respondenten ondersteunen de huidige rol van organisatie x, en vinden het goed hoe de organisatie zich momenteel met het welzijn van haar werknemers bezighoudt.

Tot slot, het JD-R model geeft inzicht in de relaties tussen verschillende aspecten betreffende het welzijn van werknemers. Echter wordt binnen het model met de context geen rekening gehouden. De toepassing van de Realist Evaluation benadering zorgde ervoor dat de context een centrale rol kreeg binnen de werking van het JD-R model. Het model laat zien dat hulpbronnen de relatie tussen taakeisen en chronische werkstress verminderen, de Realist Evaluation houdt vervolgens rekening met contextuele aspecten die hier invloed op hebben. De Realist Evaluation benadering laat daarmee zien dat het implementeren van hulpbronnen binnen verschillende contexten voor andere uitkomsten kan zorgen. Er is ondervonden dat de relatie die het JD-R model impliceert, onder de specifiek genoemde contextuele aspecten, inderdaad in werking gesteld worden. De interventies, fungerend als hulpbron, zijn binnen de

context van organisatie x in staat om de kans op chronische werkstress te verlagen. Het welzijn van werknemers wordt daarmee verhoogd.

7. Aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek zullen aanbevelingen gedaan worden. Deze zijn gericht om het huidige beleid te verbeteren, en effectiviteit in de toekomst te garanderen. De aanbevelingen worden in bijlage 3 verder toegelicht.

Huidige beleid verbeteren

- 1) Ontwikkel challenges (competitie) op organisatieniveau
- 2) Werf meer werknemers voor het gebruik van de mindgym interventie
- 3) JD-R vragenlijst afnemen
- 4) Promoot gebruik feedbackknop in de app

Toekomstige effectiviteit waarborgen

- 1) De grens tussen werk en privé moet gewaarborgd blijven
- 2) Blijf huidige cultuur uitdragen
- 3) Interventies regelmatig blijven vernieuwen

8. Discussie

In het eerder besproken JD-R model is duidelijk geworden dat de interventies via twee manieren in staat zijn het welzijn van werknemers te verhogen. De eerste is doormiddel van hulpbronnen de relatie tussen taakeisen en chronische werkstress te verzwakken, het preventieve well-being beleid van organisatie x kan hieronder geschaard worden. De andere manier is, ook doormiddel van hulpbronnen, het verhogen van work engagement. Het verhogen van work engagement is in dit onderzoek, gezien de focus op chronische werkstress, niet van relevantie geweest. Dat het beleid impact op het welzijn van medewerkers heeft, is duidelijk geworden. Via welke weg dit precies plaatsgevonden heeft, is in dit stuk niet onderzocht. Toekomstig onderzoek zou uit kunnen wijzen via welke weg (chronische werkstress verlagend, of work engagement verhogend) het beleid van organisatie x het welzijn van medewerkers daadwerkelijk weet te verhogen. Daarbij is het onderzoek uitgevoerd aan de hand van een beperkt aantal respondenten. Door in de toekomst meer tijd voor vervolgonderzoek vrij te maken, kan een groter aantal respondenten geïnterviewd worden. Op deze manier zal een vollediger beeld omtrent de werking van het well-being beleid gevormd kunnen worden. Tot slot, het onderzoeksproces heeft doormiddel van het JD-R model en de Realist Evaluation benadering een duidelijke structuur gerealiseerd. Eerst is vanuit de theorie (het JD-R model) gekeken hoe het beleid van organisatie x getypeerd kon worden. Vervolgens keek de Realist Evaluation benadering naar de relevante invloedrijke contextuele aspecten binnen de praktijk. Toekomstig onderzoek zou dezelfde opbouw kunnen hanteren, alleen kan de focus op andere contextuele aspecten gelegd worden. Zijn er bijvoorbeeld contexten waarbinnen dezelfde soort interventies voor een totaal ander resultaat zorgt? Toekomstig onderzoek zou ook het JD-R model en de Realist Evaluation benadering kunnen combineren, zo kan meer inzicht in de effectiviteit van well-being beleid op het verminderen van chronische werkstress gegeven worden.

Literatuurlijst

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 549–562.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Bailey, T., Berg, A. L., Kalleberg, A. L., Appelbaum, E., & Economic Policy Institute. (2000). *Manufacturing Advantage*. Amsterdam University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 425–441.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200006\)21:4](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200006)21:4)
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378.
<https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, *46*(2), 284–309.
<https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 14 februari). *Jonge vrouwen relatief vaak vermoeid door werk*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/jonge-vrouwen-relatief-vaak-vermoeid-door-werk>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 15 april). *Werkgerelateerde psychische vermoeidheid werknemers, 2019*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/16/werkgerelateerde-psychische-vermoeidheid-werknemers-2019>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, *48*(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, *19*(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60–81. <https://doi.org/10.1108/13620431111107810>
- Eisen, K. P., Allen, G. J., Bollash, M., & Pescatello, L. S. (2008). Stress management in the workplace: A comparison of a computer-based and an in-person stress-management intervention. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 486–496. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.02.003>
- Fried, Y., & Tieg, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: A study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 481–493. <https://doi.org/10.1002/job.4030140509>
- Gray, L., Wong-Wylie, G., Rempel, G., & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4212>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190. <https://doi.org/10.5465/3069345>
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011a). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 202–216. <https://doi.org/10.1037/a0022169>
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011b). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 202–216. <https://doi.org/10.1037/a0022169>

- Jenner, B. M., & Myers, K. C. (2018). Intimacy, rapport, and exceptional disclosure: a comparison of in-person and mediated interview contexts. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(2), 165–177.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1512694>
- Kompier, M. A., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 371–400. <https://doi.org/10.1080/135943200417975>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to Your Strengths. *The Psychologist*, 19, 86-89.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Markey, R., Ravenswood, K., Webber, D. J., & Knudsen, H. (2013). Influence at work and the desire for more influence. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 507–526.
<https://doi.org/10.1177/0022185613489393>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 733–754.
<https://doi.org/10.1111/joop.12072>

- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236–1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation* (1ste editie). SAGE Publications.
- Ruiz-Quintanilla, S. A., & Blancero, D. (1996). Open door policies: Measuring impact using attitude surveys. *Human Resource Management*, 35(3), 269–291. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199623\)35:3](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199623)35:3)
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- TNO. (z.d.). *Factsheet week van de werkstress 2020 - Monitorarbeid TNO*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/factsheet-week-van-de-werkstress-2020/>
- TNO. (2020, maart). *Burn-out Oorzaken, gevolgen en risicogroepen* (060.40060/01.01 / 060.42463/01.03.02). <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2021/01/Rapport-trends-risicogroepen-oorzaken-en-gevolgen-burnout.pdf>
- Vakkayil, J., Torre, E. D., & Giangreco, A. (2017). “It’s not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548–562. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.002>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Zilverenkruis. (z.d.). *Wellbeing Community Zakelijk*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van

<https://www.zilverenkruis.nl/zakelijk/gezond-ondernemen/wellbeing-community>

Bijlagen

Bijlage 1 – Topiclijsten

Topiclijst: werknemer die wel een interventie, of interventies, gebruikt heeft

Inleiding	Voorstellen, onderzoek toelichten en toestemming voor opname vragen
	Wat zijn je voornaamste werkactiviteiten?
Well-being beleid	Ben je bekend met het programma?
	Maak je gebruik van de yoga of mindfulness sessies ?
	En gebruik je de app (regelmatig)?
Uitkomsten	Wat zijn voor jou de uitkomsten van de interventies (events en app)? (het programma) → Kan je hier een voorbeeld van geven?
	(Ik ben benieuwd hoe de interventies voor de uitkomsten zorgt die je net noemde.) Hoe denk je dat de interventies hebben gezorgd voor de uitkomsten die je net noemde?
	Denk je dat de uitkomsten voor alle werknemers hetzelfde zijn? → Kan je dat toelichten?
	Was je voor het gebruik van het programma al actief bezig met je welzijn? → Hebben de interventies (het programma) ervoor gezorgd dat je anders bent gaan denken over well-being?

CMO-model	<p>Als we naar het model kijken, kan je je dan vinden in de mechanismen, uitkomsten en context die ik beschreven heb? Licht toe.</p> <p>→ Nadruk (C3), C4 en C5</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ (C3: Gebruik / ken je de feedbackknop?) ○ C4: heb je het idee dat de organisatie echt om je well-being geeft? Of dat ze je prestaties nog het meest mee laten tellen? ○ C5: vind je dat de organisatie zich om jouw welzijn moet bekommeren? Of is het iets dat je zelf privé moet regelen?
Implementatie	<p>Heeft de manier van implementatie volgens jou nog invloed op hoe de interventies werken? (communicatie vanuit management naar werknemers, gebruik app, rol managers)</p>
Algemeen	<p>Wat is het volgens jou dat dit programma wel of niet goed doet werken binnen de organisatie?</p> <p>Wat voor rol heeft covid denk je op (de ontwikkeling van) het programma gespeeld?</p>
	<p>Als je iets kon veranderen aan de mindgym events of de app (of het gehele programma) om het meer effectief te laten zijn, wat zou dat dan zijn en waarom?</p>
Concluderend	<p>Zijn er verder nog dingen die je over het programma kwijt wilt?</p>
Afsluiting	<p>Heb je nog vragen?</p>

Topiclijst: werknemer die geen interventie gebruikt heeft

Inleiding	Voorstellen, onderzoek toelichten en toestemming voor opname vragen
	Wat zijn je voornaamste werkactiviteiten?
Well-being beleid	Ben je bekend met het well-being programma?
	Waarom gebruik je de interventie(s) niet? (en waarom wel een beetje?)
	Wat zou er denk je moeten gebeuren om je meer van het programma gebruik te laten maken?
	Wat vind je van het programma in zijn algemeen?
Rol werkgever	Wat vind jij de rol van je werkgever binnen je welzijn?
Cultuur	Hoe ervaar jij de cultuur omtrent well-being binnen organisatie x?
Manager	Wat is de rol van je directe manager binnen het well-being programma?
Concluderend	Zijn er verder nog dingen die je over het programma kwijt wilt?
Afsluiting	Heb je nog vragen?

Topiclijst: werknemer in leidinggevend rol

Inleiding	Voorstellen, onderzoek toelichten en toestemming voor opname vragen
	Wat zijn je voornaamste werkactiviteiten?
Well-being beleid	Ben je bekend met het well-being programma?
	Wat is je rol binnen het programma?
	In hoeverre zou een werkgever zich volgens jou met het welzijn van medewerkers bezig moeten houden? Ligt die rol bijvoorbeeld niet volledig bij de werknemer zelf?
	Stimuleer je mensen om gebruik te maken van het programma? (leg uit waarom wel/niet)
Cultuur	Hoe zou je de cultuur omtrent well-being binnen organisatie x omschrijven? Wordt er echt om het welzijn van medewerkers gegeven?
Algemeen	Heb je het idee dat veel mensen voor het gebruik van het programma al met hun welzijn bezig waren? → En dat mensen door het programma anders tegen well-being aan zijn gaan kijken?
	Heeft de afgelopen covid-epidemie invloed gehad op het programma? Op well-being in zijn algemeenheid?
	Wat is het volgens jou dat dit programma wel of niet goed doet werken binnen de organisatie?

	Wat is het volgens jou dat dit programma wel of niet goed doet werken binnen de organisatie?
<i>(Optioneel)</i>	<i>Heeft hij/zij interventie(s) zelf gebruikt? Behandel (kort) de CMO tabel.</i>
Concluderend	Zijn er verder nog dingen die je over het programma kwijt wilt?
Afsluiting	Heb je nog vragen?

Bijlage 2 – Respondentenbeschrijving

In deze bijlage zal een beschrijving van de respondenten gegeven worden. Er zal verteld worden wat zijn of haar werkzaamheden binnen organisatie x zijn, en wat de betrokkenheid met het beleid is. In verband met anonimiteit zullen de namen niet genoteerd worden. Mochten de professoren verdere informatie tot zich willen nemen, dan kan dit in overleg met de student besproken worden.

Respondent 1

Respondent is werkzaam in de randstad, is als uitvoerder betrokken bij het well-being beleid. Hij heeft regelmatig contact met collega's die nieuwe ideeën t.a.v. well-being hebben. Respondent gebruikt de interventies zelf niet veel. Respondent zal voldoende kennis hebben omtrent de werking van het beleid. De respondent kan daardoor relevante ideeën en ervaringen omtrent het well-being beleid delen.

Respondent 2

Respondent werkt veel met werknemers binnen organisatie x, zij zal daarom een goed beeld hebben omtrent de well-being cultuur binnen de organisatie. De respondent heeft ook een rol binnen het verder ontwikkelen van het fysieke well-being aspect binnen het beleid. Om deze reden kan ze inzicht geven omtrent de werking van het beleid. Tot slot is respondent binnen meerdere organisaties werkzaam geweest, ze is daardoor in staat organisatie x met andere organisatie te vergelijken.

Respondent 3

Respondent werkt binnen de Technische afdeling. Daarbinnen is ze verantwoordelijk voor incident en probleem management. Ze gebruikt de app en houdt haar stappen regelmatig bij. Doordat ze de app gebruikt, kan ze inzicht geven in haar ervaringen met de interventie. Daarbij zal ze in staat zijn eventuele uitkomsten van de app te bespreken.

Respondent 4

Respondent is respondent lead voor zijn afdeling en daaronder vallen ook well-being topics. Hij communiceert het programma binnen zijn afdeling door. Hij is actief binnen het beleid betrokken, waardoor hij relevante ervaringen en ideeën omtrent het beleid kan delen. Respondent neemt daarbij op dinsdag regelmatig deel aan de mindfulness sessies. Hierdoor is hij in staat zijn ervaringen omtrent de interventie te delen. Zo kan inzicht omtrent de werking van de interventie verkregen worden.

Respondent 5

Respondent is de programma manager, oftewel de hoofdbeleidsmaker. Hij houdt zich bezig met het organiseren en ontwikkelen van het programma. Gezien zijn belangrijke rol binnen het well-being beleid, zal respondent relevante ideeën en opvattingen hebben die besproken kunnen worden. Hij heeft het benodigde inzicht, en kan de werking van het beleid verder toelichten.

Respondent 6

Respondent is secretaresse binnen een afdeling van organisatie x. Ze gebruikt de app om af en toe haar reward punten te bekijken, maar meer ook niet. Wel weet ze dat er veel wordt georganiseerd binnen het well-being beleid. De respondent maakt daarmee minimaal gebruik van de interventie, gevraagd kan worden wat de redenen hiervoor zijn. Zij kan kennis verschaffen omtrent de beweegredenen van 'niet-gebruikers'.

Respondent 7

Respondent werkt als secretaris en is al langere tijd, zo'n achttien jaar, werkzaam binnen organisatie x. Hierdoor heeft hij veel interne ervaring, hij is in staat om relevante kennis en ideeën te delen. Daarbij gebruikt hij de app regelmatig om zijn stappen bij te houden, en challenges met collega's te doen. Respondent is daardoor in staat inzicht te bieden omtrent de werking van de interventie.

Respondent 8

Respondent is werkzaam binnen de interne afdeling van organisatie x. Ze neemt op dinsdag regelmatig deel aan de mindfulness sessies. Door haar regelmatige deelname aan de mindfulness sessies, is respondent in staat om relevante ervaringen en ideeën omtrent de interventie te delen.

Bijlage 3 – Uitwerking aanbevelingen

In deze bijlage vind men de uitwerkingen van de eerder genoemde aanbevelingen.

Huidig beleid verbeteren. Dit zijn aanbevelingen bedoelt om het huidige beleid nog beter vorm te geven. De aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat werknemers nog meer gebruik van de interventies maken, werknemers meer betrokken worden bij het beleid, en dat er een beter beeld over de behoeftes van werknemers ontstaat.

- 1) Ontwikkel challenges (competitie) op organisatieniveau. Binnen de app heeft men momenteel de optie om onderling, of in teams, challenges tegen elkaar te doen. Door challenges op organisatieniveau binnen de app te ontwikkelen, raken mogelijk meer werknemers betrokken bij de uitdaging. Een voorbeeld zou kunnen zijn: 'loop dit weekend met zijn allen (heel organisatie x) minimaal X aantal stappen'. Dit kan vervolgens beloond worden door de organisatie, bijvoorbeeld een donatie aan een goed doel. Door challenges te vergroten naar organisatieniveau, en dit te combineren met mooie beloningen, zal het eenheids gevoel onder werknemers mogelijk verhoogd worden. Ook zorgt het voor nieuwigheid, de app zal weer interessanter zijn om te gebruiken. Het is belangrijk dat de challenges vanuit het top management georganiseerd worden. Op deze manier kunnen werknemers makkelijk aansluiten, er is geen motivatie nodig om de challenge zelf te starten. Zo is de drempel voor werknemers om mee te doen lager, dit zal het gebruik van de app verhogen.
- 2) Werk meer mensen voor het gebruik van de mindgym interventie. Uit het onderzoek is gebleken dat veel werknemers gebruik maken van de fysieke interventie, de app. De data laat zien dat werknemers over het algemeen fysiek gezond zijn. De deelname aan de mentale interventie (mindfulness sessies) lijkt daarentegen nog aan de lage kant. Respondenten vertellen dat het veelal dezelfde werknemers zijn die gebruik maken van de interventie. Ook werd duidelijk dat deze mensen meestal afkomstig zijn van de interne afdeling. Er lijkt vooral nog winst te behalen bij werknemers die werkzaam zijn

in de praktijk. Mogelijk kunnen leidinggevenden op deze afdelingen nog meer gestimuleerd worden om de interventie onder werknemers te promoten. De interventie zou ook op verschillende tijden aangeboden kunnen worden, zo kunnen werknemers op verschillende momenten de events volgen. Het top management zal zich hierover moeten buigen, en kijken hoe het gebruik van mentale interventies onder praktijkgerichte werknemers verhoogd kan worden.

- 3) JD-R vragenlijst afnemen. Door bij een deel van de werknemers JD-R vragenlijsten af te nemen, kunnen de belangrijkste taakeisen en missende hulpbronnen achterhaald worden. Hier kan vervolgens, aan de hand van ontwikkelingen binnen het well-being beleid op ingespeeld worden. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat veel werknemers flexibiliteit in het volgen van interventies mist, kan op organisatorisch niveau actie genomen worden.
- 4) Promoot gebruik feedbackknop in de app. Binnen de app bevindt zich een feedbackknop. Echter is gebleken dat veel werknemers zich niet bewust waren van het bestaan van de knop. Door actieve promotie en communicatie omtrent het bestaan van de feedbackknop, zullen medewerkers gestimuleerd worden er gebruik van te maken. Op deze manier kunnen meer nieuwe ideeën omtrent het beleid verkregen worden. Ook zal het serieus nemen van feedback een positief effect op werknemers hebben. Mogelijk dat werknemers een actievere rol binnen het gebruik van interventies nemen wanneer ze merken dat hun feedback meegenomen wordt.

Toekomstige effectiviteit waarborgen. Dit zijn aanbevelingen die de effectiviteit van het beleid in de toekomst moeten waarborgen. Het huidige beleid kan als effectief beschouwd worden, er moet gepoogd worden dit in de toekomst te behouden of te verbeteren.

- 1) De grens tussen werk en privé moet gewaarborgd blijven. In een tijd waarin het welzijn van werknemers steeds belangrijker geacht wordt, is het voor werkgevers makkelijk om binnen dit gebied door te schieten. Het is niet de bedoeling dat de werkgever zich te veel in de privésferen van haar werknemers gaat begeven. Werknemers zouden dit als negatief kunnen ervaren, de effectiviteit van het beleid zou verminderd kunnen worden. Het huidige preventieve en informerende karakter van het beleid wordt als positief ervaren, werknemers vinden de huidige rol van organisatie binnen hun well-being nuttig. Het huidige karakter van het beleid moet niet veranderd worden, op deze manier kan de grens tussen werk en privé gewaarborgd blijven.
- 2) Blijf huidige cultuur uitdragen. Uit het onderzoek is gebleken dat de cultuur van een organisatie grote impact heeft op het welzijn van werknemers. Wanneer een organisatie uitstraalt dat het welzijn van werknemers serieus genomen wordt, heeft dit impact op de effectiviteit van de interventies. Werknemers zullen meer gebruik maken van het beleid, en zijn zich bewuster van hun welzijn op de werkvloer. De organisatie cultuur omtrent well-being werd over het algemeen als positief ervaren, respondenten hadden het idee dat organisatie x het welzijn van werknemers serieus neemt. Er moet gepoogd worden deze cultuur te behouden, dat kan gerealiseerd worden door de huidige gang van zaken door te zetten.
- 3) Interventies blijven vernieuwen. Werknemers lieten weten dat het implementeren van nieuwe workshops, evenementen, etc. wordt gewaardeerd. Om werknemers zoveel mogelijk bij het programma betrokken te houden, is het belangrijk dat de interventies eens in de zoveel tijd ontwikkeld en vernieuwd worden. Werknemers kan gevraagd worden wat hun behoeften zijn, hier kan vervolgens op ingespeeld worden. Respondenten gaven aan dat veel werknemers nog regelmatig thuis werken, men vindt

het dan fijn om interventies online te kunnen volgen. Het online aanbieden van interventies zal daarom de komende tijd (deels) voortgezet moeten worden.

Bijlage 4 – Bijeenkomsten vooraf

Voorafgaand aan het praktische onderzoek is er regelmatig contact geweest met een van de hoofdbeleidsmakers van het well-being beleid (respondent 5). In deze afspraken is o.a. gesproken over de inhoud (interventies) van het beleid. De gesprekken zijn niet opgenomen, om deze reden zal de relevante inhoud hier kort beschreven worden. Het betreft twee afspraken die plaatsvonden op 13-4-2022 en 21-4-2022.

Afspraak 13-4-2022

Hier is verteld hoe de structuur van het well-being programma in elkaar steekt. Zo is duidelijk geworden dat er een centraal well-being programma (beleid) is. De verschillende afdelingen binnen de organisatie kunnen hier (op hun eigen manier) gebruik van maken. De zogenaamde afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het doorbrengen van de interventies binnen hun afdeling. Ze zijn in staat om interventies uit het centrale programma te kiezen, daarmee kunnen ze een geschikt en relevant programma voor hun afdeling aanbieden.

Vervolgens is besproken uit welke interventies het beleid precies bestaat. Deze zullen nu kort genoteerd worden:

- Mindgym. Bestaande uit 'events' en 'workshops'.
- Sportevents. Sportevenementen voor werknemers binnen organisatie x.
- Custom made interventions. Een interventie die ruimte bied om 'tailor made' interventies te ontwikkelen die op het desbetreffende moment relevant/nodig zijn.
- Journeys. Langere, vaak fysieke, ondernemingen met een select groepje werknemers. Hierin worden ze begeleid door verschillende coaches.
- De app. Het hele well-being programma is binnen de app voor werknemers terug te vinden. Via de app kan men zich ook inschrijven voor de interventies. Reward punten (beloningen) kunnen verkregen worden wanneer werknemers fysiek bezig gaan (stappen zetten) en zich inschrijven voor interventies binnen het well-being

programma. Werknemers worden zo gestimuleerd om bezig te zijn met hun (fysieke en mentale) welzijn.

- Gezondheidsplein. Een interventie in ontwikkeling waarbij de 'home gym' gecombineerd wordt met een coach (begeleiding) zodat een optimaal resultaat behaald kan worden.
- Clinics. Lezingen van professionals, vaak topsporters, omtrent het gebied van well-being.
- Workshops. Deze zijn gericht op het creëren van mentale bewustwording. Denk aan het leren van ademhalingsoefeningen.

Afspraak 21-4-2022

In de vorige afspraak zijn de interventies (oppervlakkig) aan bod gekomen, er werd alleen verteld wat de interventie was en wat het inhoud. Achteraf bleek dat er meer kennis omtrent het doel van de interventies verkregen moest worden. Tijdens deze afspraak stond dat thema centraal. Het bleek dat de interventies vooral voor een stuk bewustwording moesten zorgen. Het aanbieden van informatieve workshops, webinars en clinics zouden er voor moeten zorgen dat werknemers het belang van welzijn meer in gaan zien. Daarbij zorgt het aanbieden van sportevenementen ervoor dat werknemers actief met hun fysieke welzijn aan de gang kunnen. Dit gesprek diende als verdieping op de vorige afspraak.

Bijlage 5 – Codeboom

Selective codes	Axiale codes	Open codes
Well-being beleid	Beschrijving beleid	Toegankelijkheid
		Connectedness
	Duiding beleid vanuit respondenten	Invloed door covid
		Uitgebreid programma
Mindgym events (X1)	Gebruik interventie	Vernieuwing programma
		Beleid in vergelijking met andere organisaties
	Wat de interventie in gang poogt te zetten	Hoe de interventie gebruikt wordt
		Algemene comments
	Contextuele voorwaarden voor effectiviteit	Het creëren van bewustwording
		Actie richting een goede work-life balance
		Informeren vanuit top management
		Persoonlijk welzijn werknemers
		Relevantie actieve werknemers
		Relevantie van de ondersteunende rol werkgever
Gevolg gebruik interventie	Relevantie van de organisatie cultuur	
	Relevantie van een jong en hoogopgeleide populatie	
De app (X5)	Gebruik interventie	Tijdbesteding aan well-being
		Invloed op de work-life balance
	Wat de interventie in gang poogt te zetten	Reden waarom hij/zij niet actief is
		Hoe de interventie gebruikt wordt
	Contextuele voorwaarden voor effectiviteit	Algemene comments
		Het creëren van bewustwording
		Motiveren actiever met welzijn bezig zijn
		Actie richting een goede work-life balance
		Informeren vanuit top management
		Persoonlijk welzijn werknemers
Gevolg gebruik interventie	Relevantie actieve werknemers	
	Relevantie van de ondersteunende rol werkgever	
Beperkingen	Relevantie van de organisatie cultuur	
	Relevantie van een jong en hoogopgeleide populatie	
Beperkingen	Tijdbesteding aan well-being	
	Invloed op de work-life balance	
		Reden waarom hij/zij niet actief is
		Gebruik app ebt weg

Bijlage 6 – Checklist privacy gerelateerde aspecten in onderzoek

INSTRUCTIE

DEEL I: ALGEMENE INFORMATIE

Deze checklist dient te worden ingevuld voor ieder onderzoek dat door onderzoekers van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie (DPAS) wordt uitgevoerd. Deze checklist moet worden ingevuld *voordat* wordt begonnen met het verzamelen van gegevens of het benaderen van deelnemers. Studenten kunnen bij het invullen van deze checklist hulp krijgen van hun begeleidende docent.

Deze checklist is een verplicht onderdeel van de scriptie en moet in Canvas worden geüpload voordat wordt begonnen met het verwerken van gegevens. Raadpleeg de **Frequently Asked Questions (FAQ)** bij het invullen van de checklist. Deze is te raadplegen op Canvas. De FAQ bevat richtlijnen waarmee privacy wordt gewaarborgd.

Als u twijfels heeft over aspecten van uw onderzoek, bespreek dit dan met uw scriptiebegeleider van de EUR om samen tot een oplossing te komen.

Titel van het project: Well-being beleid: de oplossing voor onze werkstress?

Naam en e-mailadres van de student: Martijn Revenboer; martijn.revenboer00@gmail.co

Naam en e-mailadres van de scriptiebegeleider: Romke van der Veen; vanderveen@essb.eur.nl

Begindatum en duur: 20 maart tot 19 juni

Wordt het onderzoek binnen DPAS uitgevoerd? JA - NEE

Zo NIET: bij of voor welke instelling of organisatie wordt de studie dan uitgevoerd?

(bijvoorbeeld een stage-organisatie)

DEEL II: TYPE ONDERZOEKSTUDIE

Geef aan om wat voor type onderzoek het gaat door de juiste antwoorden te omcirkelen:

1. Zijn bij het onderzoek natuurlijke personen betrokkenen? JA – NEE
Als JA, ga naar vraag 2
Als NEE, ga naar *DEEL IV*
2. Worden er in het onderzoek persoonsgegevens verwerkt? JA - NEE
*Persoonsgegevens hebben betrekking op geïdentificeerde, of identificeerbare natuurlijke personen. Hieronder vallen zowel **directe** als **indirecte** gegevens. Interpreteer indirecte persoonsgegevens in de breedste zin van het woord. Een indirect persoonsgegeven kan elk gegeven zijn dat indirect te herleiden is tot een persoon.*

Als JA, motiveer hieronder voor welk doel de persoonsgegevens worden verwerkt

Verder in het onderzoek invullen

3. Worden er in het onderzoek bijzondere persoonsgegevens verwerkt? JA - NEE
Bijzondere persoonsgegevens:
Ras of etnische afkomst;
Politieke opvattingen
Religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen;
Lidmaatschap van een vakbond;
Genetische gegevens;
Biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, bijvoorbeeld vingerafdrukken of gezichtsafbeeldingen;
Gegevens over de geestelijke of lichamelijke gezondheid;
Gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid.

Als JA, motiveer per bijzonder persoonsgegeven het doel van de verwerking

4. Worden bij de studie minderjarigen (<16 jaar oud) betrokken, of andere kwetsbare groepen die geen toestemming kunnen geven? JA - NEE
Bij kwetsbare groepen moet gedacht worden aan de inwoners van een blijf-van-mijn-lijfhuis, vluchtelingen en mensen met een verstandelijke handicap.

Als JA, motiveer hieronder uw antwoord

5. Pseudonimiseert u eventuele verzamelde (bijzondere) persoonsgegevens? JA – NEE
Bij pseudonimiseren worden identificerende gegevens gescheiden van niet-identificerende gegevens en vervangen door kunstmatige identificatoren. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van de NAW-gegevens van iedere respondent voor een uniek respondentennummer. Hierdoor is het voor buitenstaanders niet zichtbaar wie de persoon is waartoe deze persoonsgegevens behoren. Alleen degene die de koppeling kan maken tussen het respondentnummer en de NAW-gegevens is in staat om de persoonsgegevens te koppelen. Wel dienen voldoende maatregelen getroffen te zijn om het onmogelijk te maken voor onbevoegden om deze bestanden te koppelen.

Als JA, licht toe hoe u de persoonsgegevens anonimiseert

Verder in het onderzoek invullen

DEEL II – TOESTEMMING

Beoordeel op basis van de volgende tabel of een toestemmingsformulier moet worden opgesteld.

Soort dataset	Toestemmingsformulier?
Dataset verzamelen met persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten.
Dataset verzamelen met bijzondere persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens is expliciete toestemming nodig.
Dataset verzamelen met persoonsgegevens van kwetsbare groepen	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Indien bij een onderzoek minderjarigen betrokken zijn gelden de volgende regels: Jonger dan 16 jaar: toestemming van respondent (indien mogelijk) en ouder/voogd Ouder dan 16 jaar en jonger 18 jaar: toestemming van respondent.
Onderzoek met veldwaarnemingen zonder manipulaties waarvoor deelnemers niet geïdentificeerd hoeven te worden	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Gegevensbestanden waarin geen persoonsgegevens worden verwerkt	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Hergebruik bestaande dataset met toestemming voor hergebruik toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig wanneer: Bij initiële onderzoek hebben de respondenten toestemming gegeven voor hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied. De eigenaar van het initiële onderzoek heeft openbaar geïnformeerd dat de dataset wordt hergebruikt voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied.
Hergebruik bestaande dataset zonder toestemming voor hergebruik toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Beschik je niet over de contactgegevens? Zorg er dan voor dat de data owner openbaar informeert over het hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek. Bijvoorbeeld door middel van een Privacy Statement.

*** Voeg jouw informatie- en toestemmingsformulier (indien van toepassing) toe in bijlage I.**

DEEL IV: GEGEVENSVERZAMELING

7. Bij wie/wat verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

Bij organisatie x

8. Hoe verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

De gegevens zullen verzameld worden via interviews

9. Wat is de (verwachte) omvang van uw steekproef?

De verwachte steekproef zal rond de 10 respondenten bevatten

10. Welke omvang heeft de populatie waaruit u een steekproef trekt?

Voor nu nog onbekend

DEEL V – OPSLAG VAN GEGEVENS EN RESERVEKOPIEËN

11. Waar bewaart u de verkregen gegevens voor de korte termijn?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

Atlas.ti

12. Hoe lang bewaart u de gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

Verder in het onderzoek invullen

13. Wie is er verantwoordelijk voor het directe dagelijkse beheer, de opslag en reservekopieën van de gegevens met betrekking tot uw onderzoek?

Verder in het onderzoek invullen

14. Wie heeft toegang tot uw onderzoek en onderliggende dataset en met wie wordt deze gedeeld?
Let op – zorg ervoor dat enkel de bevoegde personen toegang hebben tot uw onderzoek en onderliggende dataset. Bijvoorbeeld toegang tot bepaalde documenten die staan opgeslagen op uw computer.

Verder in het onderzoek invullen

15. Hoe (vaak) maakt u reservekopieën van uw onderzoeksgegevens met het oog op de veiligheid voor de korte termijn?

Verder in het onderzoek invullen

DEEL VI: HANDTEKENING

Let erop dat het tijdens de uitvoering van het onderzoek het uw verantwoordelijkheid is om de privacyrichtlijnen te volgen. De Erasmus Universiteit Rotterdam adviseert om de richtlijnen van de FAQ te hanteren om zorg te dragen dat de gegevens authentiek, van hoge kwaliteit zijn en op de juiste wijze worden verwerkt. Dit houdt ook in dat u deelnemers informeert over het onderzoek en dat u bij de opslag en het gebruik van persoonsgegevens de vertrouwelijkheid ervan waarborgt.

Bij het afwijken van het voorgestelde advies van de Erasmus Universiteit Rotterdam, zoals is opgenomen in de FAQ, valt onder uw verantwoordelijkheid.

Ik verklaar hierbij dat de studie zal worden uitgevoerd in overeenstemming met de privacyrichtlijnen van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik heb alle vragen naar waarheid beantwoord.

Naam van de student: Martijn Revenboer

Datum: 18-3-2022

Bijlage 7 – Informatie en toestemmingformulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Well-being beleid: de oplossing voor onze werkstress?'

Onder begeleiding van Romke van der Veen onderzoekt Martijn Revenboer de effectiviteit van well-being beleid. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Martijn is benieuwd naar *uw mening* over de effectiviteit van het well-being beleid. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van dit onderzoek is het achterhalen van de effectiviteit van well-being beleid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	<p>Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.</p> <p>Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.</p>
Vrijwilligheid	<p>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 Martijn achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.</p> <p>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.</p> <p>Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Martijn via martijn.revenboere00@gmail.com of +31610453223.</p>
Dataopslag	<p>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.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal 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.</p>
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Martijn via martijn.revenboere00@gmail.com of +31610453223. 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 opgave van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

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.

3 - Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad.

4 - Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames 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.

6 - Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden.

Naam deelnemer:

Naam student:

Martijn Revenboer

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum: