

Werken aan stress en minder stress op het werk: Oorzaken en gevolgen van werkdruk bij ambtenaren van de gemeente Rotterdam

Community Project 54

Auteurs: Mevlüt Çelik^a (365508), Mehrman Chalaki^a (366809), Christopher Hauwert^a (367448), Miguel Jansen^a (365607), Tan Nguyen^a (367193) en Tobias Sangers^a (365502).

^aMedisch student, Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam, Nederland

MGZ-begeleider: dr. S. Robroek

Opdrachtgever: Mevr. Reijnhoudt en dhr. Suurmeijer

Inleverdatum: 02-07-2015

Voorwoord

In vier maanden hebben wij geprobeerd de verschillende factoren van de werkdrukbeleving binnen de gemeente Rotterdam in kaart te brengen. Ondanks enkele tegenslagen zijn wij van mening dat wij een goed onderzoek hebben kunnen neerzetten dankzij de goede begeleiding van dr. Robroek en dhr. Suurmeijer. Daarom willen wij hen extra bedanken voor hun inzet en ingrijpen waar dat nodig was.

Ook willen wij de gemeente Rotterdam bedanken voor de mogelijkheid om de werkdruk onder de werknemers te kunnen onderzoeken en daarnaast willen we de werknemers binnen de gemeente Rotterdam bedanken die de tijd hebben genomen om onze enquête in te vullen.

We hopen met dit onderzoek bruikbare resultaten te hebben gevonden om de werkdruk beleving binnen de gemeente Rotterdam te kunnen verbeteren.

Inhoudsopgave

Titelblad	p.1
Voorwoord.....	p.2
Inhoudsopgave	p.3
Samenvatting	p.4
Inleiding.....	p.5
Methode	p.6
Resultaten.....	p.9
Discussie.....	p.13
Conclusie	p.16
Referenties.....	p.17
Bijlage 1	p.19
Bijlage 2	p.20

Samenvatting

Inleiding

Psychosociale arbeidsbelasting is een arbeidsrisico waarbij werkdruk de belangrijkste oorzaak van psychosociale arbeidsbelasting is. In dit verslag is onderzocht wat de factoren zijn die de werkdrukbeleving van ambtenaren werkzaam op de locatie 'De Rotterdam' van de gemeente Rotterdam beïnvloeden.

Methode

We hebben in deze cross-sectionele studie een enquête uitgezet onder ambtenaren van de gemeente Rotterdam. Aan de hand van gevalideerde vragenlijsten is een enquête ontwikkeld die naast werkdrukbeleving ook oorzaken, negatieve gevolgen, mogelijke oplossingen, arbeidssatisfactie en invloed op werkproces en besluitvorming onderzoekt. Literatuuronderzoek is met behulp van de zoektermen "employee", "survey", "workload", "job" en "demands" gedaan.

Resultaten

De enquête is door 159 mensen volledig ingevuld. Bijna de helft (47,80%) ervoer een hoge werkdruk, wat met name kwam door tijdsgebrek (78,95%), bureaucratie (51,32%) en teveel taken tegelijkertijd (50,00%). Het landelijk gemiddelde ligt op 25,00%.

Het verminderen van het aantal uren (2,43 uit 4,00) droeg het meest bij aan verminderen van werkdruk. Bij 30,82% had hoge werkdruk een negatieve invloed op het privéleven, waarbij thuis piekeren over het werk voor 69,39% een belangrijke rol speelde. Privéleven, werkdruk en lichamelijke gezondheid bleken uit het literatuuronderzoek belangrijke factoren voor het ervaren van werkdruk.

Discussie en conclusie

Deadlines, bureaucratie en een teveel taken tegelijkertijd werden gevonden als belangrijkste oorzaken voor werkdrukbeleving. De mogelijk negatieve gevolgen van werkdrukbeleving op het privé leven en de arbeidssatisfactie, bieden aanleiding om binnen de gemeente Rotterdam en andere gemeenten onderzoek te doen naar factoren van werkdrukbeleving en hierop in te spelen.

Inleiding

Psychosociale arbeidsbelasting is al jaren één van de grootste arbeidsrisico's en is verantwoordelijk voor ongeveer een derde van het werk gerelateerde ziekteverzuim (Onderzoek psychosociale arbeidsbelasting onder werkgevers en werknemers). Binnen Nederland blijkt de belangrijkste oorzaak voor deze psychosociale arbeidsbelasting een te hoge werkdruk te zijn (1). 85% van de ambtenaren geeft aan regelmatig over te moeten werken en uit verschillende onderzoeken blijkt dat ambtenaren regelmatig kampen met een hoge werkdruk (beleving) (2,3). Sinds 2012 is er sprake van flinke bezuinigingen door de gemeente, waardoor er ongeveer 3000 banen geschrapt moesten worden. Deze bezuinigingen hebben bij veel ambtenaren geleid tot een groter gevoel van onzekerheid en mogelijk ook tot een hogere werkdruk (4).

Eerdere studies over werkdrukbeleving in Nederland toonden veelal sombere bevindingen. Ruim een kwart van de werkenden in Nederland geeft aan een hoge of te hoge werkdruk te ervaren (2). Binnen Nederland blijkt 22% van de werknemers binnen de sector 'overheid en non-profit' een te hoge werkdruk te ervaren en binnen deze sector is 11% van het ziekteverzuim te wijten aan de gevolgen van deze te hoge werkdrukbeleving (2). Een te hoge werkdruk zorgt ervoor dat werknemers zich veel minder betrokken en bevlogen voelen bij hun werk (3), minder efficiënt werken en zich vaker ziek melden (5). Zo bleek in 2014 slechts 68,2% van de ambtenaren zich betrokken te voelen bij hun werk (3). Dit is het laagste percentage van alle onderzochte sectoren. Daarnaast bleek 32,9% van de ambtenaren zich bevlogen te voelen over hun baan (3). Gezien de relatie tussen werkdrukbeleving, betrokkenheid en bevlogenheid, en ziekteverzuim, kan het verminderen van de werkdruk positieve effecten hebben voor de werkgever en werknemer (6). Het ziekteverzuim zou hiermee kunnen dalen, waardoor de efficiëntie kan toenemen (7).

Een verhoogde werkdruk kan tevens leiden tot problemen in het privéleven, wat weer een oorzaak kan zijn voor een verhoging van de werkdruk. Zo kunnen werknemers in een vicieuze cirkel terecht komen waarin de werkdrukbeleving blijft stijgen en de kwaliteit van leven blijft dalen (8). Dit is niet alleen nadelig voor de werknemer zelf, maar ook voor het bedrijf waarbij de desbetreffende werknemer werkt (9).

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de werkdrukbeleving binnen de gemeente Rotterdam, specifiek werklocatie 'De Rotterdam'. Tevens wordt er gekeken naar de mogelijke oorzaken, manieren van coping, wat de gevolgen zijn voor de werknemers en leidinggevenden en wat de mogelijke oplossingen voor de werkdruk kunnen zijn. Zo toont een studie aan dat coping kan geschieden op cognitief- en gedragsniveau (5). Daarnaast zijn de effecten van werkdruk op arbeidssatisfactie en de invloed op het werkproces en besluitvorming op werkdruk onderzocht. Dit leidt tot de onderzoeksvraag: Wat zijn de factoren die de werkdrukbeleving van ambtenaren werkzaam op de locatie 'De Rotterdam' van de gemeente Rotterdam beïnvloeden?

We verwachten dat de werkdruk bij ambtenaren van de gemeente Rotterdam gelijk is aan de landelijke meting bij ambtenaren, zoals onderzocht door Effectory (3). Daarnaast denken wij dat er meer werkdruk zal worden ervaren naarmate er meer negatieve factoren zijn (bijv. reorganisaties) en dat dit een negatieve impact kan hebben op het sociale leven.

Tot slot trachten we op basis van onze resultaten een advies te geven aan de gemeente Rotterdam, om de aanpak van de werkdrukbeleving onder hun ambtenaren waar mogelijk is te verbeteren.

Methode

Literatuuronderzoek

In de elektronische databases Sciencedirect, PubMed en Google Scholar is gezocht naar artikelen en vragenlijsten over de werkdrukbeleving, in zowel de algehele bevolking als specifiek bij ambtenaren. Via deze zoekmachines werd er gezocht met de volgende termen of een combinatie daarvan: “employee”, “survey”, “workload”, “job” en “demands”.

Artikelen die een antwoord geven op de vragen die zijn benoemd in de inleiding of betrekking hadden op werkdruk en werkdrukbeleving, zijn geïnccludeerd. Dit waren artikelen waarbij de mogelijke oorzaken van werkdruk verder werden onderzocht, artikelen die de effecten van werkdruk uiteenzetten en artikelen die de werktevredenheid onder werknemers in kaart brachten. Artikelen die in een andere taal dan het Nederlands of het Engels waren geschreven, werden geëxcludeerd. Artikelen waarvan de volledige tekst niet via het Erasmus Universiteit netwerk te verkrijgen waren, werden ook geëxcludeerd.

Vragenlijstonderzoek

Studiedesign en onderzoeksgroep

We hebben met behulp van LimeSurvey een enquête afgenomen onder ambtenaren in Rotterdam om te toetsen of de resultaten overeenkomen met onze verwachtingen op basis van onze literatuurstudie. Het betreft een cross-sectionele studie. De ambtenaren van de gemeente Rotterdam dienden als doelgroep voor ons onderzoek, waarbij het streven was om 1000 personen te bereiken met de enquête. De populatie van de enquête bestond uit ambtenaren van de gemeente Rotterdam, werkzaam op de werklocatie ‘De Rotterdam’. Het gaat hierbij om zowel mannen als vrouwen tussen 18-67 jaar, oftewel de werkende bevolking. Deelnemers van de enquête zijn geworven door flyers met een salespitch uit te delen bij de gemeente Rotterdam, locatie ‘De Rotterdam’.

Daarnaast werden er ruim 200 e-mails verstuurd naar ambtenaren via afdelingshoofden en door dr. Suurmeijer. De enquête kon ingevuld worden tussen de periode van 12 tot 17 juni 2015. Ook werd elke deelnemer gevraagd of de ingevulde gegevens geanonimiseerd gebruikt mochten worden voor ons onderzoek. Degenen die hier toestemming voor gaven werden uiteindelijk geïnccludeerd. Tevens krijgt degene die de meest waardevolle verbetering leverde in een open vraag een boekenbon.

Enquête

De vragenlijst bestaat uit de volgende zes onderdelen: werkdrukbeleving, het ervaren van werkdruk, ontstaan van werkdruk, zowel negatieve als positieve gevolgen, mogelijke oplossingen, effecten van deze oplossingen, effecten op arbeidssatisfactie en invloed werknemer op werkproces en besluitvorming.

Werkdrukbeleving

In de enquête is werkdrukbeleving op basis van de volgende aspecten onderzocht: snel werken, veel werk doen, hard werken en het hectisch zijn van werk. Deze vragen komen uit het ‘job demands’-domein van de Job Content Questionnaire en zijn als vragenstel gevalideerd in eerder onderzoek (10). Deelnemers kunnen op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 4 (helemaal wel) aangeven in hoeverre de stellingen over werkdrukbeleving voor hen gelden.

Ontstaan van werkdruk

Eerst worden werknemers gevraagd of ze wel of geen hoge werkdruk ervaren. Voor het onderzoeken van het ontstaan van werkdruk is de vraag: "Waardoor ervaart u deze werkdruk?" gesteld als er positief geantwoord is op de vraag of de werknemer een hoge werkdruk ervaart. Er zijn 23 oorzaken als antwoordmogelijkheid uit een gevalideerde vragenlijst overgenomen (11). Bij deze vragenlijst hoort een samengestelde score, maar wij hebben ervoor gekozen alleen de oorzaken over te nemen en geen score te berekenen. Dit omdat we met dit onderdeel van de vragenlijst op zoek zijn naar veelvoorkomende oorzaken voor het ontstaan van werkdruk. De antwoordmogelijkheden waren niet wederzijds exclusief.

Om de juiste bijdrage aan de totale werkdruk van een oorzaak te berekenen hebben we de frequentie van een oorzaak vermenigvuldigd met de ernst (mate van bijdrage: max 4, min 1). Dit getal noemen we de totale werkdruklast (ziet tabel 2). Hierdoor houden we rekening met factoren die misschien vaak worden aangekruist, maar niet als ernstig worden gezien of juist factoren die niet vaak worden aangekruist, maar wel een hoge score hebben.

Gevolgen voor de werknemers en leidinggevenden

Werknemers worden gevraagd of werkdruk een negatieve invloed op het privéleven heeft. Indien dit zo was zijn de negatieve gevolgen onderzocht met zes vragen uit de Quality of Worklife Module (12). Uit deze vragenlijst is gebruik gemaakt van vragen met betrekking tot vrij krijgen, moeite met combineren zorgtaken, thuis piekeren, extra werk thuis, weinig tijd voor sociale contacten en weinig tijd voor ontspanning. De werknemer kan met ja of nee beantwoorden en hier vervolgens een waardering van 1 (helemaal niet) tot 4 (helemaal wel) aan geven naarmate dit gevolg van belang was voor het beleven van werkdruk.

Mogelijke oplossingen

Indien de vraag "Heeft u geprobeerd om de werkdruk te verminderen?" positief beantwoord wordt, kan gekozen worden uit zes mogelijke oplossingen: minder uren werken, vermindering takenpakket, ziek melden, minder zorgvuldig werken, aanpassen aan privé en gesprek leidinggevende. Deze zijn na zorgvuldig overleg met onze begeleider tot stand gekomen. De werknemer kan aangeven of deze oplossingen geprobeerd zijn en hier vervolgens een waardering van 1 (helemaal niet) tot 4 (helemaal wel) aan geven naarmate de oplossing vermindering in werkdruk gaf.

Arbeidssatisfactie

Voor arbeidssatisfactie zijn vragen gesteld over beleven van plezier in het werk, leuk vinden van het werk, vervelen bij het werk, het overwegen van ander werk, enthousiasme over het werk en tevredenheid over het werk. Dit is een vertaling van een gevalideerde verkorte Overall Job Satisfaction vragenlijst uit de appendix van het artikel van Agho et al. (13), welke is aangepast van een 1-5 schaal naar een schaal van 1-4 (helemaal niet-helemaal wel), voor de interne consistentie van de vragenlijst. De vragen uit deze lijst zijn voornamelijk gericht op intrinsieke werkelementen (14).

Invloed op werkproces en besluitvorming

Uit Zeitz et al. zijn de acht vragen gehaald met betrekking tot invloed op werkproces en besluitvorming (15), waarbij tevens een schaal van 1-4 (nooit-altijd) is gehanteerd. Deze vragen zijn gericht op twee verschillende domeinen, namelijk de mogelijkheid tot het doen van suggesties en de mate van gegeven verantwoordelijkheid, met betrekking tot het doen van suggesties, en of die worden overgenomen; de manier, volgorde en het tempo van werken; het zelf bedenken van oplossingen en het nemen van verlof.

Combinatiescores

Voor de arbeidssatisfactie en de invloed op het werkproces en besluitvorming zijn gecombineerde scores berekend door de som van de uitkomsten (schaal van 1-4) bij elkaar op te tellen. Dit is gebruikelijk voor de arbeidssatisfactieschaal die gebruikt is (13). Voor de gecombineerde invloed op werkproces en besluitvorming-score is de set vragen uit een bestaande lijst geselecteerd (15), de gecombineerde score is dan ook niet eerder gevalideerd. Bij de berekening is rekening gehouden met inverse vragen.

Demografische gegevens

Daarnaast zijn demografische gegevens (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, aantal uren werk per week (volgens contract en inclusief overuren), gemiddeld aantal werkdagen per week en percentage werktijd thuis) opgenomen in de vragenlijst.

Statistische analyse

De statistische analyse van de uit de enquête verkregen data vond plaats met behulp van SPSS 21.0. Er is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek (frequenties) en de correlatiecoëfficiënten zijn berekend volgens Spearman, met uitzondering van de correlatie tussen de gecombineerde arbeidssatisfactiescore en gecombineerde invloed op werkproces en besluitvorming-score, hiervoor is Pearson gebruikt. Daarnaast zijn de chi-kwadraten voor een lineaire associatie berekend met behulp van de 'linear-by-linear association' (Mantel-Haenszel toets) in SPSS. Een significantieniveau van $\alpha=0,05$ is aangehouden. Voor de correlaties zijn afkappunten gebruikt voor zeer zwak (0,00-0,19), zwak (0,20-0,39), gemiddeld (0,40-0,59), sterk (0,60-0,79) en zeer sterk (0,80-1,0) (16).

Resultaten

Literatuuronderzoek

Werkdruk is een subjectief begrip en de oorzaken kunnen per werknemer verschillend zijn. Uit onderzoek zijn er een paar belangrijke factoren naar voren gekomen die geassocieerd zijn met het ervaren van een verhoogde werkdruk. Zo blijken een hoog aantal uur werken, het teveel aan taken, weinig controle over het werk, weinig betrokkenheid in het nemen van beslissingen, slechte sociale ondersteuning en onduidelijk management (7,17) belangrijke factoren in het ervaren van werkdruk. Daarnaast is ook gebleken dat het opleidingsniveau, de leeftijd en de mate van controle over het eigen werk belangrijke factoren zijn in het ervaren van werkdruk (18). Ook het Job Demands-Resources model laat zien dat hoge eisen kunnen leiden tot hoger ervaren stress (19).

Privéleven onder druk door werk

Uit onderzoek zijn er een aantal factoren naar voren gekomen die belangrijk zijn voor een verstoring van de balans tussen het werk en het privéleven. Een hoog aantal uren werken, lange reistijden en een hoge functie blijken een negatief effect te hebben op de balans tussen werk en het privéleven (20).

Werkdruk en lichamelijke gezondheid

Daarnaast heeft een hoge werkdruk een significant negatieve invloed op de gezondheid. Dit bleek uit een Finse studie waarbij werknemers zeven jaar lang werden gevolgd. Een hoge werkdruk bleek een relatief risico (RR) van 1,10 op ziekte uitval te hebben. Andere factoren zoals een lage mate van controle op het eigen werk gaven een nog hoger RR, namelijk 1.30 (21).

Het belang van werktevredenheid

Cano verklaart dat negatieve effecten op de arbeidssatisfactie met name door de omstandigheden waarin het werk wordt verricht worden bepaald en niet zo zeer door de inhoud van het werk (22). Howard en Frink zien arbeidssatisfactie als gevoel van werknemers over intrinsieke en extrinsieke werkelementen (14). Arbeidssatisfactie hangt af van zowel omgevingsfactoren van het werk (omgang met collega's, faciliteiten, werkomstandigheden (15), persoonlijke factoren (zoals flexibiliteit, verwachtingen en karakter) en het daadwerkelijke werk zelf (22,23).

Positieve invloed van autonomie

Door werknemers meer invloed te geven op het werkproces en besluitvorming kan de efficiëntie van werkprocessen en de betrokkenheid van de werknemers verbeterd worden, doordat zij meer verantwoordelijkheid krijgen over hun eigen taken (24). Verder blijkt dat een hoge mate van het hebben van inspraak bijdraagt aan het verlagen van de kans op burn-out en dus ook tot een lagere werkdrukbeleving. Ten slotte blijkt er een positief verband te zijn tussen arbeidssatisfactie en een hoge mate van betrekken van werknemers bij besluiten (25).

Interventies op bedrijfsniveau

De beste manier om werkdruk te verlagen binnen een bedrijf is door een interventie te laten gelden voor alle werknemers van alle werklagen. Dit zorgt voor een hoge penetrantie binnen het concern en een hoog draagvlak. Daarnaast zorgt een toenemende autonomie van de werknemer voor minder werkdruk. Monitoring van werkdrukbelasting binnen een bedrijf is

essentieel om primaire preventie te kunnen toepassen om een hoge werkdruk te voorkomen (26).

Vragenlijst

Uit de demografische gegevens (tabel 1) blijkt dat er gemiddeld 34,23 uur (\pm 9,16 uur) inclusief overuren wordt gewerkt, de meeste deelnemers gemiddeld 4 dagen werken (57,23%) en door 66,04% van de ondervraagden er minder dan 20% van de werkuren thuis wordt gemaakt.

Tabel 1: Demografische gegevens (n=159)

		Aantal	Percentage	Gemiddeld (SD)
Geslacht	Vrouw	93	58,50%	
	Man	66	41,51%	
Leeftijd				48,84 (\pm 10,144)
	20-30	6	3,77%	
	30-40	28	17,61%	
	40-50	45	28,30%	
	50-60	49	30,82%	
	>60	31	19,50%	
Hoogst genoten opleiding	VMBO of lager	9	5,66%	
	HAVO/VWO/MBO	29	18,24%	
	HBO/WO	121	76,10%	
Uren werk per week (volgens contract)				33,14 (\pm 4,94)
Uren werk per week (inclusief overuren)				34,23 (\pm 9,16)
Gemiddeld aantal werkdagen per week	3	14	8,81%	
	4	91	57,23%	
	5	52	32,70%	
	Meer dan 5 dagen	2	1,26%	
Percentage werktijd thuis	Minder dan 20%	105	66,04%	
	20-40%	50	31,45%	
	40-60%	4	2,52%	

Weergegeven zijn de beschikbare absolute aantallen, percentages en gemiddeldes van de demografische variabelen.

Van de respondenten blijkt dat ongeveer de helft (47,80%, n=159) een hoge werkdruk ervaart. De vragen naar werkdrukbeleving (snel moeten werken, veel werk moeten doen, extra hard werken, hectisch werk) correleren gemiddeld met het ervaren van een hoge werkdruk; respectievelijk $r=0,51$ ($p<0,01$); $r=0,49$ ($p<0,01$); $r=0,47$ ($p<0,01$); $r=0,516$ ($p<0,01$). Dit wil zeggen dat wanneer een respondent aangaf een hoge werkdruk te ervaren, deze ook hoog scoorde op de vragen over werkdrukbeleving.

De meeste deelnemers ervaren een hogere werkdruk door deadlines en tijdsgebrek (78,95%), bureaucratie (51,32%) en een teveel aan taken tegelijkertijd (50,00%) (tabel 2). Opvallend is dat deze factoren niet alleen het meest worden aangekruist, maar ook de hoogste score qua ernst hebben. Hierdoor hebben ze de hoogste totale werkdruklast. Weinig deelnemers ervaren werkdruk door het 'geen "nee" kunnen zeggen' (18,42%) en problemen met een klant of cliënt (14,47%).

Tabel 2: Oorzaken van werkdruk (n=76)

Oorzaken van hoge werkdruk	Aantal	Percentage	Gemiddelde score (min: 1,00; max: 4,00)	Totale werkdruklast (percentage x score)*
Deadlines en tijdsdruk	60	78,95%	3,25	256,59
Bureaucratie	39	51,32%	3,41	175,00
Teveel taken tegelijkertijd	38	50,00%	3,53	176,50
Collega's die ad-hoc vragen stellen	34	44,74%	2,94	131,54
Technische mankementen	30	39,47%	2,87	113,28
Het maken van keuzes	17	22,37%	2,88	64,43
Teveel vergaderingen	17	22,37%	2,76	61,74
Geen 'nee' kunnen zeggen	14	18,42%	2,57	47,43
Baanonzekerheid	9	11,84%	3,22	38,12
Problemen met klant of cliënt	11	14,47%	2,54	36,75
Overwerken	9	11,84%	2,67	31,61

*Oorzaken met een de totale werkdruklast lager dan 30 zijn niet getoond in deze tabel. Voor gehele lijst, zie bijlage 1.

Weergegeven is de frequentie, percentage van totaal, gemiddelde score en de totale werkdruklast van verschillende oorzaken van werkdruk.

Van degenen die een hoge werkdruk ervoeren hebben 78,95% geprobeerd iets te doen aan de werkdruk (tabel 3). De meesten gingen hiervoor een gesprek met de leidinggevende aan (58,33%). In mindere mate kozen de deelnemers ervoor om het aantal taken te verminderen (36,67%), taken minder zorgvuldig uit te voeren (21,67%) of om de privésituatie aan te passen (8,33%). De gemiddelde bijdrage aan het verminderen van werkdruk van deze maatregelen bleek respectievelijk 2,20; 2,32; 2,38 en 1,80. Een maatregel die minder vaak gekozen werd, maar meer leek bij te dragen aan het verminderen van werkdruk was een vermindering van het aantal uren werk (2,43).

Tabel 3: Geprobeerde aanpak van hoge werkdruk (n=60)

Aanpak van hoge werkdruk	Aantal	Percentage	Gem. bijdrage aan het verminderen van werkdruk (min = 1,00; max = 4,00)
Gesprek met leidinggevende	35	58,33%	2,20
Vermindering van het aantal taken	22	36,67%	2,32
Taken minder zorgvuldig uitvoeren	13	21,67%	2,38
Minder uren werken	7	11,67%	2,43
Aanpassing in de privésituatie	5	8,33%	1,80

Weergegeven worden de frequenties, percentages en berekende effectiviteit van mogelijke aanpakken van hoge werkdruk.

Uit de resultaten zijn een aantal belangrijke factoren naar voren gekomen die bijdragen aan het ervaren van een negatieve invloed van de werkdruk op het privéleven van de ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam. Zo gaf 30,82% van alle respondenten aan dat werkdruk een negatieve invloed heeft op het privéleven. De belangrijkste factoren die bijdragen aan een negatief effect op het privéleven zijn thuis piekeren over problemen op het werk (69,39%), weinig tijd om thuis te kunnen ontspannen (32,65%) en het thuis extra moeten werken (20,41%).

De gecombineerde arbeidssatisfactiescore (een hoge score geeft een hoge mate van arbeidssatisfactie weer) heeft een zeer zwakke, niet significante positieve correlatie met het ervaren van werkdruk ($r=0,09$; $p=0,25$). De losse vraag over de arbeidssatisfactie over het zelden vervelen tijdens het werk heeft een lineaire associatie met het ervaren van een hoge werkdruk ($\chi=5,17$; $p<0,05$); indien een deelnemer zich zelden verveelde was er vaker sprake van een hoge werkdruk. Daarnaast is er een zwakke correlatie tussen de gecombineerde arbeidssatisfactiescore en de gecombineerde invloed op werkproces en besluitvorming-score ($r=0,32$; $p<0,01$), het hebben van invloed is geassocieerd met een verhoogde arbeidssatisfactie.

De gecombineerde invloed op werkproces en besluitvorming-score heeft een zeer zwakke, niet significante negatieve correlatie met het ervaren van werkdruk ($r=-0,05$; $p=0,54$). Respondenten met hoge werkdruk gaven vaker aan suggesties te doen ($\chi=11,60$; $p<0,05$) en hun leidinggevende nam vaker besluiten zonder overleg ($\chi=8,98$; $p<0,05$) (tabel 4). Het zelf kunnen bepalen van werktempo wordt geassocieerd met het niet ervaren van een hoge werkdruk ($\chi=7,91$; $p<0,05$).

Tabel 4: Manieren van invloed op werkproces en besluitvorming en ervaren werkdruk (n=159)

Manieren van invloed	Chi-kwadraat	P
Frequentie aanbieden suggesties	11,60*	<0,05
Frequentie overgenomen suggesties	0,24	0,62
Leidinggevende besluit zonder overleg	8,98*	<0,05
Frequentie zelf beslissen over uitvoeren werk	2,83	0,09
Frequentie zelf beslissen werkvolgorde	0,40	0,53
Frequentie zelf beslissen werktempo	7,91*	<0,05
Frequentie zelf bedenken oplossingen	3,67	0,06
Frequentie zelf bepalen verlofdata	0,01	0,92

* $p<0,05$

Gegeven zijn de chi-kwadraten voor lineaire associatie tussen de invloed op werkproces en besluitvorming en het ervaren van werkdruk.

Discussie

Om de factoren die de werkdrukbeleving van ambtenaren werkzaam op de locatie 'De Rotterdam' van de gemeente Rotterdam beïnvloeden is een cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd. De resultaten toonden een hoge werkdruk bij bijna de helft van de ondervraagden (47,80%), wat gemiddeld correleerde met werkdrukbeleving. Factoren die de werkdrukbeleving negatief beïnvloedden waren deadlines en tijdsdruk, bureaucratie en te veel taken tegelijkertijd. Zowel in onze enquête als in de literatuur komt een te hoge hoeveelheid aan taken naar voren als een belangrijke factor in het ervaren van werkdruk (7). Factoren die door werknemers zijn ervaren als een positieve invloed op de werkdrukbeleving zijn een gesprek met de leidinggevende, vermindering van het aantal taken en taken minder zorgvuldig uitvoeren. Minder uren werken werd als meest effectieve manier gerapporteerd om werkdruk te verminderen. Uit de literatuur blijkt dat een interventie die werklaag-breed ingevoerd wordt het beste werkt (26). Thuis piekeren over problemen is de belangrijkste factor voor het ervaren van een negatieve invloed van de werkdruk op het privéleven. Het is opvallend dat deze factor voor het ervaren van een negatieve invloed van de werkdruk op het privéleven in de literatuur niet als belangrijkste factor genoemd wordt (20).

Er was geen correlatie tussen arbeidssatisfactie en werkdruk, echter zijn er in de literatuur aanwijzingen dat een hoge werkdruk correleert met een lage arbeidssatisfactie (22). Dit zou verklaard kunnen worden door een te kleine populatie waardoor de benodigde power ontbreekt of door gebreken in de vragenlijst, waardoor deze niet alle aspecten van arbeidssatisfactie heeft belicht. Invloed hebben op besluitvorming als geheel werd niet geassocieerd met het ervaren van werkdruk, maar respondenten met hoge werkdruk gaven wel vaker aan suggesties te doen en dat hun leidinggevende besluiten nam zonder overleg. Het zelf kunnen bepalen van werktempo leek daarentegen geassocieerd te zijn met het niet ervaren van hoge werkdruk.

De resultaten tonen een uitgebreid beeld van de werkdrukbeleving van medewerkers van de locatie 'De Rotterdam'. Op landelijk niveau ervaart 25,00% van de ambtenaren een hoge werkdruk te ervaren tegenover 47,80% van de ambtenaren werkzaam op de locatie 'De Rotterdam' (2). De landelijke cijfers zijn onderzocht door een enquête uit te zetten onder ambtenaren, dit maakt de cijfers echter nog niet geheel vergelijkbaar. Respondenten zijn in de landelijke studie namelijk gerandomiseerd geworven terwijl dit niet het geval was bij de enquête uitgezet onder ambtenaren van de locatie 'De Rotterdam'. Rekening houdend met dit methodologisch verschil kan de conclusie worden getrokken dat de werkdruk hoog is in vergelijking met het landelijke gemiddelde. Er zijn verschillende oorzaken die hieraan ten grondslag kunnen liggen. Zo zijn er sinds 2012 forse bezuinigingen doorgevoerd bij de gemeente Rotterdam. Daarnaast is de locatie 'De Rotterdam' sinds 2014 in gebruik door de gemeente, mogelijk heeft het verhuizen van locatie voor een hoge werkdruk gezorgd.

Er lijkt een pluriformiteit te bestaan aan oorzaken van hoge werkdruk. Deadlines en tijdsdruk, bureaucratie en teveel taken tegelijkertijd staan in de top drie van meest genoemde oorzaken van een hoge werkdrukbeleving. Deadlines en tijdsdruk kunnen een hoge belastingfactor zijn voor werknemers omdat zij te weinig tijd hebben om hun werk af te maken. Een tweede verklaring zou kunnen zijn dat werknemers niet goed weten om te gaan met deadlines en tijdsdruk. Bureaucratie is een verzamelnaam voor barrières opgelegd door een hogere laag, vaak om processen te automatiseren. Het verminderen van het aantal uren, het verminderen van de eisen, bleek het door respondenten als meest effectief beoordeeld.

Inzicht in de belangrijkste oorzaken van een hogere werkdruk kan richting geven aan interventies. Hierbij kan er gedacht worden aan een interventie tegen bureaucratie. Een interventie tegen bureaucratie is ingewikkeld om te ontwikkelen, omdat er in een bedrijf op meerdere vlakken sprake is van bureaucratie. Een beter inzicht in de arbeidsprocessen binnen de gemeente Rotterdam zou daarom goed kunnen helpen bij het verminderen van de werkdrukbeleving. Er zijn ook oorzaken van werkdruk aangegeven die wellicht eenvoudiger weg te nemen zijn. Zo geeft 39,47% van de werknemers die een hoge werkdruk ervaren aan dat dit (mede) komt door technische mankementen. Ook uit de opmerkingen ingevuld door respondenten bij invullen van het onderzoek bleek dat er onvrede is over de ICT van de gemeente Rotterdam. Een werknemer suggereert om over te stappen naar een ander ICT systeem om de problemen te verhelpen. Onderzoek naar de oorzaak van de aangegeven technische mankementen zou door de gemeente Rotterdam kunnen worden uitgevoerd om hier meer inzicht in te krijgen. Daarnaast zou het effect op de werkdruk onderzocht kunnen worden.

Uit de resultaten blijkt ook welke manieren werknemers hebben geprobeerd om de werkdruk te verminderen. In de literatuur zijn deze omschreven als copingstijlen. Bij de enquête gaf 58,33% van de werknemers aan een gesprek te hebben gevoerd met zijn of haar leidinggevende over de hoge werkdruk. De gemiddelde bijdrage aan het verminderen van werkdruk was echter slechts 2,20 op een schaal van 1 tot 4. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat leidinggevendenden weinig kennis hebben over hoe zij moeten omgaan met een hoog belaste werknemer. Werknemers geven een gemiddelde score van 2,38 aan het effect van verlagen van het aantal werkuren op het verminderen van de werkdruk. Mogelijk is het voor de ene werknemer makkelijker om taken te spreiden dan voor de ander. Het minder zorgvuldig uitvoeren van taken zorgde voor een gemiddelde afname van 2,52 van de werkdruk. Hieruit volgt het risico dat een werknemer zijn of haar taken met een sterk lagere kwaliteit uitvoert in vergelijking met een werknemer zonder hoge werkdruk. Een hoge werkdruk is dus niet alleen nadelig voor de werknemer maar ook voor de werkgever.

Verder viel het op dat er een zeer zwakke, niet significante correlatie is gevonden tussen een hoge werkdruk en arbeidssatisfactie. Dit zou kunnen komen doordat de werknemers hun baan zelf wel leuk vinden en de werkdruk is ontstaan door omgevingsfactoren van het werken. Dit kwam ook uit de resultaten, aangezien deadlines, tijdsdruk en bureaucratie (omgevingsfactoren), de hoogste werkdrukbelastingfactor hadden. Uit de literatuur hadden we geconcludeerd dat de arbeidssatisfactie wordt bepaald door een interactie van persoonlijke factoren, omgevingsfactoren en het werk zelf (22,23). De correlatie kan echter ook ontbreken doordat onze vragenlijst over arbeidssatisfactie voornamelijk toegespitst is op het aspect van "het werken zelf" en minder op de andere twee aspecten die ook bijdragen aan de arbeidssatisfactie. Er is ook een licht positieve correlatie tussen de arbeidssatisfactie en de besluitvorming van de werknemers gevonden. Eerdere studies ondersteunen dit verband (25).

Het geven van suggesties en besluiten door leidinggevende zonder overleg bleken positief geassocieerd met het ervaren van hoge werkdruk. Het geven van suggesties zal mogelijk vaker worden gedaan door werknemers die werkdruk ervaren. Uit eerder onderzoek blijkt dat werknemers meer invloed te geven op het werkproces, de werkdrukbeleving juist kan verbeteren (24). Dit strookt met de bevinding dat het zelf kunnen bepalen van werktempo in onze resultaten geassocieerd wordt met het niet ervaren van hoge werkdruk.

Sterke en zwakke punten van het onderzoek

Er is gebruik gemaakt van de totale werkdruklast om te corrigeren voor de weging en gemiddelde bijdrage score. Dit zorgt ervoor dat wij uiteindelijk een uitkomst hebben gekregen om de totale werkdruklast onderling te kunnen vergelijken.

Er is deels gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, echter zijn voor verschillende onderdelen maar delen van vragenlijsten gebruikt, waarvan de betrouwbaarheid en validiteit niet specifiek is getest. Ook is de manier van scoren soms aangepast. Gezien de tijdsperiode en beperkte statistische mogelijkheden voor dit onderzoek, is het niet mogelijk geweest om de nieuw samengestelde vragenlijsten te testen, wat een belangrijke beperking kan zijn voor de uitkomsten van de enquête.

De enquête zou oorspronkelijk worden verspreid onder alle werknemers van de gemeente Rotterdam. Het beoogde aantal deelnemers aan de enquête was gesteld op minimaal meer dan 1000 respondenten. Via een bericht op het intranet van de gemeente Rotterdam zouden werknemers op de hoogte worden gesteld van de enquête. Door een organisatorische miscommunicatie bleek een verspreiding via het intranet onmogelijk, hetgeen het bereik van de enquête logischerwijs heeft gelimiteerd. De enquête is uiteindelijk alleen verspreid onder werknemers van de locatie 'De Rotterdam'. Werknemers werden geworven middels e-mail en een eenmalige flyeractie op de locatie 'De Rotterdam'. Daarnaast heeft de enquête minder lang online gestaan dan eerst verwacht. Het was de bedoeling dat de enquête 1 maand online zou staan, daarentegen bleef de enquête ongeveer 1 week online vanwege communicatieve problemen. Derhalve hebben de onderzoekers in overleg met de opdrachtgever en de MGZ-begeleider besloten om de enquête korter te laten lopen.

Er kan sprake zijn van selectie-bias zijn bij de werving van deelnemers, omdat er bij de werving van respondenten geen randomisatie is toegepast. Zodoende kan er sprake zijn van een minder aselechte populatie die de enquête heeft ingevuld. Mede hierdoor zou dit onderzoek al minder generaliseerbaar zijn. Daarnaast is dit onderzoek alleen op één werklocatie van de gemeente Rotterdam uitgevoerd, hierdoor rijst de vraag of dit onderzoek wel binnen de gemeente Rotterdam generaliseerbaar is.

Er kan een neiging zijn naar het waarnemen van meer werkdruk, omdat mensen die werkdruk ervaren getriiggerd zouden kunnen worden om een enquête in te vullen. Daarbij zouden mensen de enquête ingevuld kunnen hebben met de gedachte om de werkdruk te kunnen verlichten aan de hand van de gegeven feedback.

Er was een gemiddeld positieve correlatie tussen de vragen over werkdrukbeleving en het wel ervaren van hoge werkdruk. Dit lijkt in de richting te wijzen dat een hoge werkdruk voor onze respondenten ook een hoge werkdrukbeleving inhield, wat betekent dat de onderzochte factoren inderdaad betrekking zouden hebben op de werkdrukbeleving.

Conclusie

Er zijn aanwijzingen dat de werkdruk voor ambtenaren binnen de gemeente Rotterdam op de werklocatie 'De Rotterdam' hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Belangrijkste factoren die werknemers als oorzaak hiervoor hebben benoemd zijn te veel deadlines, bureaucratie en een te veel aan taken tegelijkertijd. Daarnaast werd 'thuis piekeren over problemen' aangegeven als de belangrijkste factor voor het ervaren van een negatieve invloed van de werkdruk op het privéleven. Hoewel onze enquête geen significante correlatie liet zien, kon uit de literatuur geconcludeerd worden dat de arbeidssatisfactie negatief beïnvloed wordt door een te hoge werkdruk. Wij achten het daarom, zowel voor werkgevers als werknemers, van belang om maatregelen te treffen tegen een te hoge werkdruk.

Gezien de beperkingen van ons onderzoek, is het echter de vraag in hoeverre de resultaten gelden voor alle ambtenaren op de werklocatie 'De Rotterdam'. We adviseren daarom dat verder onderzoek naar werkdruk binnen deze locatie, maar ook binnen de gemeente Rotterdam, wenselijk is om verder in kaart te brengen welke factoren een rol spelen bij hoge werkdrukbeleving onder ambtenaren.

Referenties

- (1) Verhue D, Nijkamp R, Kuijpers T. Onderzoek psychosociale arbeidsbelasting onder werkgevers en werknemers. Rijksoverheid 2014 Oktober.
- (2) Wiegman-Windig H. Werkdruk in Nederland 2014. Integron BV 2014.
- (3) Heezen G, Lei M, Pannekoek F, Adriaansen G. Het Verborgen Potentieel van Werkend Nederland. Effectory 2015.
- (4) RTV Rijnmond. Enorme werkdruk bij gemeente Rotterdam. 26 mei 2015; Available at: <http://www.rijnmond.nl/nieuws/26-05-2015/enorme-werkdruk-bij-gemeente-rotterdam>. Accessed 7/1, 2015.
- (5) Schaufeli WB, Bakker AB, Van Rhenen W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *J Organ Behav* 2009;30(7):893-917.
- (6) van der Klink JJ, Blonk RW, Schene AH, van Dijk FJ. The benefits of interventions for work-related stress. *Am J Public Health* 2001 Feb;91(2):270-276.
- (7) Michie S, Williams S. Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine* 2003 January 01;60(1):3-9.
- (8) Demerouti E, Bakker AB, Bulters AJ. The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *J Vocat Behav* 2004;64:131-149.
- (9) Cooper CL, Cartwright S. Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations* 1994 April 01;47(4):455-471.
- (10) Leijten FR, van den Heuvel SG, Ybema JF, Robroek SJ, Burdorf A. Do work factors modify the association between chronic health problems and sickness absence among older employees? *Scand J Work Environ Health* 2013 Sep 1;39(5):477-485.
- (11) Cartwright, Sue., Cooper, Cary L.,. No hassle! : taking the stress out of work. London: Century Business; 1994.
- (12) National Institute for Occupational Safety and Health. Quality of Worklife Module. Centers of Disease Control and Prevention 2010.
- (13) Agho AO, Price JL, Mueller CW. Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *J Occup Organ Psychol* 1992;65(3):185-195.
- (14) Howard JL, Frink DD. The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group & Organization Management* 1996 September 01;21(3):278-303.
- (15) Zeitz G, Johannesson R, Ritchie JE. An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation. *Group & Organization Management* 1997 December 01;22(4):414-444.
- (16) Weir I. Spearman's correlation. Statstutor date unknown.
- (17) Nieuwenhuijsen K, Bruinvels D, Frings-Dresen M. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine* 2010 June 01;60(4):277-286.
- (18) Van Veldhoven M, De Jonge J, Broersen S, Kompier M, Meijman T. Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress* 2002;16(3):207-228.
- (19) Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art. *J Manage Psychol* 2007 04/03; 2015/07;22(3):309-328.

(20) Hammig O, Gutzwiller F, Bauer G. Work-life conflict and associations with work- and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: a nationally representative cross-sectional study in Switzerland. *BMC Public Health* 2009;9(1):435.

(21) Vahtera J, Kivimäki M, Pentti J, Theorell T. Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2000 July 01;54(7):484-493.

(22) Cano J. Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. *Journal of Agricultural Education* 2004;45(3):65-74.

(23) Bussing A, Bissels T, Fuchs V, Perrari K. A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations* 1999 August 01;52(8):999-1028.

(24) Juran J, Godfrey AB. *Quality handbook*. Republished McGraw-Hill 1999.

(25) Andrews MC, Wilmington N, Kacmar KM. *Easing Employee Strain: The Interactive Effects of Empowerment and Justice on the Role Overload-Strain Relationship*. 2014.

(26) Oerlemans W. *Dossier Werkdruk*. Arbokennisnet 2013.

Bijlage 1: Oorzaken van werkdruk (n=76)

Oorzaken van hoge werkdruk	Aantal	Percentage	Gemiddelde bijdrage score (min: 1, max: 4)	Totale werkdruklast (percentage x gemiddelde bijdrage)
Deadlines en tijdsdruk	60	78.95%	3,25	256,59
Bureaucratie	39	51.32%	3,41	175,00
Teveel taken tegelijkertijd	38	50.00%	3,53	176,50
Collega's die ad-hoc vragen stellen	34	44.74%	2,94	131,54
Technische mankementen	30	39.47%	2,87	113,28
Het maken van keuzes	17	22.37%	2,88	64,43
Teveel vergaderingen	17	22.37%	2,76	61,74
Geen 'nee' kunnen zeggen	14	18.42%	2,57	47,43
Onzekerheid over behouden van baan	9	11,84%	3,22	38,12
Problemen met klant of cliënt	11	14.47%	2,54	36,75
Overwerken	9	11,84%	2,67	31,61
Ik voel mij niet veilig t.o.v. collega's of leidinggevende	6	7,89%	2,83	22,33
Een verstoorde balans tussen werk en prive	6	7.89%	2,67	21,07
Niet weten waar mijn carrière heen gaat	5	6,58%	3,20	21,06
Van en naar het werkreizen (woon-werkverkeer)	5	6,58%	3,00	19,74
Teveel gebeld worden	5	6,58%	2,80	18,42
Conflicterende belangen tussen u en leidinggevende	4	5,26%	2,75	14,47
Problemen met collega's	4	5,26%	2,50	13,15
Verstoorde arbeidsrelatie met direct leidinggevende	2	2,63%	3,95	10,39
Taken zijn niet uitdagend genoeg	1	1,32%	5,28	6,97
Fouten maken	2	2,63%	2,50	6,58
Zakenreizen	1	1,32%	2,00	2,64

Weergegeven is de frequentie, percentage van totaal, gemiddelde score en de totale werkdruklast van verschillende oorzaken van werkdruk.

Bijlage 2: Samenwerkingsverslag

De samenwerking tijdens het uitvoeren van het community project is over het algemeen goed verlopen. We zijn begonnen met het verdelen van de verschillende deelvragen waarbij elk groepslid een deelonderwerp heeft gekregen om zich in te kunnen verdiepen.

Vervolgens is elk groepslid per deelvraag gaan uitzoeken welke relevante vragen er in de enquête zouden moeten komen. Dit hebben we gedaan op basis van het bekijken van al reeds bekende gevalideerde vragenlijsten bij deze deelvragen en de bijpassende literatuur. Bij de besprekingen met onze begeleider probeerde iedereen zo veel mogelijk aanwezig te zijn.

Doordat er in de eerste weken matig productief aan het verslag werd gewerkt, moest er een duidelijkere taakverdeling voor de resterende taken gemaakt. De resterende taken werden verdeeld naar de interesse en expertise van elk groepslid. Dit heeft ervoor gezorgd dat het duidelijk was welke taken er nog gedaan moesten worden en wie er verantwoordelijk was voor deze taken.

De taken en rollen van ieder groepslid werden als volgt verdeeld:

Tobias: Tobias heeft zich vooral gericht op de deelvragen 'Indien werkdruk speelt, welke aanpak is gekozen?' en 'Welke aanpak heeft geleid tot minder werkdruk?'. Daarnaast vervulde Tobias de rol van voorzitter en zorgde hij voor controle over de juiste uitvoering van de taken binnen de groep. Ook droeg Tobias de verantwoordelijkheid voor het halen van de gestelde deadlines en het goed verlopen van het contact met de begeleiders. Omdat Tobias veel kennis bezit over het gebruik van het programma SPSS heeft hij zich ook bezig gehouden met de statistische analyse van de resultaten uit de enquête.

Mehrman: Mehrman heeft zich bezig gehouden met de deelvragen 'Hoe is de werkdruk ontstaan?' en 'Is er een effect op de arbeidssatisfactie?'. Daarnaast heeft Mehrman zich bezig gehouden met de inleiding, discussie, conclusie en het maken van de presentatie.

Tan: Tan heeft zich bezig gehouden met de deelvraag 'Heeft de medewerker invloed op het werkproces en de besluitvorming?' en de methode van ons verslag. Daarnaast heeft Tan zich bezig gehouden met de controle van de spelling en de grammatica in het verslag. Verder was Tan ook verantwoordelijk voor het op orde maken van de referenties en de algehele opmaak.

Christopher: Christopher heeft zich bezig gehouden met de deelvraag 'Is er een effect op de arbeidssatisfactie?' en daarnaast heeft hij zich samen met Tobias bezig gehouden met de statistische analyse van de resultaten uit de enquête. Ook heeft Christopher zich bezig gehouden met de inleiding, vragenlijstresultaten, discussie en het controleren van alle onderdelen tijdens het uitwerken van het verslag. Christopher heeft ook zorg gedragen voor het notuleren van de meetings.

Miguel: Miguel heeft zich bezig gehouden met de deelvraag 'Wat voor bijkomende nadelen spelen bij werkdruk bij de medewerker en leidinggevende?' en het schrijven van het voorwoord en de inleiding van het verslag. Daarnaast was Miguel verantwoordelijk voor het uitzetten van de online enquête en het maken van de presentatie.

Mevlüt: Mevlüt heeft zich bezig gehouden met de deelvragen 'Wat bedoelt de medewerker met ervaren werkdruk?' en 'Indien werkdruk speelt, welke aanpak is gekozen?'. Daarnaast

was Mevlüt verantwoordelijk voor de inhoudsopgave van het verslag en het houden van de presentatie.

Verder heeft iedereen bijgedragen aan de samenvatting.

Iedereen heeft naar onze mening door deze taakverdeling een gelijke bijdrage geleverd aan dit community project.

Tijdens het schrijven van het verslag hebben zich verschillende discussiemomenten voorgedaan die voornamelijk over de inhoud en het verwoorden van de inhoud van het verslag gingen. Door over deze punten samen te brainstormen en te discussiëren zijn we bij al deze discussiemomenten tot een juiste oplossing gekomen waar iedereen zich mee kon vinden. Verder hebben de discussiemomenten niet geleid tot knelpunten.

De taak van het bijsturen werd door iedereen uitgevoerd. Omdat er vaak meerdere personen verantwoordelijk waren voor een bepaald onderdeel van het community project was het makkelijk om elkaar binnen dit onderdeel aan te sturen. Deze bijsturing ging vooral over de inhoud en het juist verwoorden van deze inhoud. Ook hadden we in de takenverdeling een voorzitter benoemd die als taak het bijsturen van de andere groepsleden had waardoor er op tijd bijgestuurd kon worden wanneer dat nodig was.