

Naam: Maartje Bakhuijs Roozeboom
Promotie: 16 januari 2025, Vrije Universiteit te Amsterdam, Faculteit der Geneeskunde
Promotor: prof. dr. C.R.L. Boot
Copromotoren: dr. N.M. Wiezer en dr. R.M.C. Schelvis
E-mail: maartje.bakhuijsroozeboom@tno.nl



Innovaties in organisatorische werkstress interventies: een toepassing bij basisscholen

Werkstress is wereldwijd een groot probleem onder werknemers in het basisonderwijs. Veel leerkrachten ervaren een hoge werkdruk en kampen met stressklachten, wat kan leiden tot uitval en een verminderde onderwijskwaliteit. Traditioneel wordt een participatieve organisatorische interventie beschouwd als de 'gouden standaard' voor het aanpakken van werkstress. Dit betekent dat er op basis van een participatief proces maatregelen worden genomen op organisatieniveau om de bron van het probleem, namelijk de werkstressoorzaken aan te pakken. Echter, in de praktijk blijkt deze aanpak vaak minder effectief dan verwacht. Het doel van mijn promotieonderzoek, waarop ik op 16 januari 2025 promoveerde aan de Vrije Universiteit Amsterdam, was om beter te begrijpen hoe organisatorische interventies ontwikkeld en geïmplementeerd kunnen worden om werkstress op scholen in het basisonderwijs effectief aan te pakken.

De organisatorische werkstressaanpak

De aanbevolen organisatorische werkstressaanpak bestaat doorgaans uit de volgende stappen (zie figuur 1 op pagina 26):

- **Stap 1: Voorbereiding.** In deze stap wordt de aanpak voorbereid en stelt de school een werkgroep samen, bestaande uit medewerkers en de directeur. Zij nemen het voortouw bij de aanpak.
- **Stap 2: Probleemanalyse.** In de tweede stap brengt de school in kaart wat de belangrijkste oorzaken zijn voor de werkstress.
- **Stap 3: Acties plannen.** In de derde stap bepaalt de school samen met medewerkers welke maatregelen nodig zijn om knelpunten op te lossen.
- **Stap 4: Uitvoeren.** In de vierde stap voert de school het actieplan met de gekozen maatregelen uit.
- **Stap 5: Evalueren.** In de vijfde stap kijkt de school of de aanpak succesvol is geweest. Zijn de stressklachten verminderd? Of zijn er eventueel nog andere of aanvullende maatregelen nodig?

Ondanks het feit dat dit soort organisatorische interventies wordt aanbevolen om werkstress te voorkomen, zijn ze helaas niet altijd succesvol. Het falen van dit soort interventies kan bijvoorbeeld komen doordat (in stap 3) niet de juiste maatregelen worden gekozen, of doordat gekozen maatregelen (in stap 4) niet succesvol worden geïmplementeerd.

Innovatieve elementen

De vraag die in mijn proefschrift centraal stond, is of het toevoegen van innovatieve elementen aan de standaardstappen van de organisatorische werkstressaanpak kan helpen om de aanpak effectiever te maken. We hebben innovaties toegevoegd om scholen te faciliteren bij het kiezen van maatregelen en het succesvol implementeren ervan. Vervolgens hebben we het effect van deze nieuwe aanpak onderzocht.

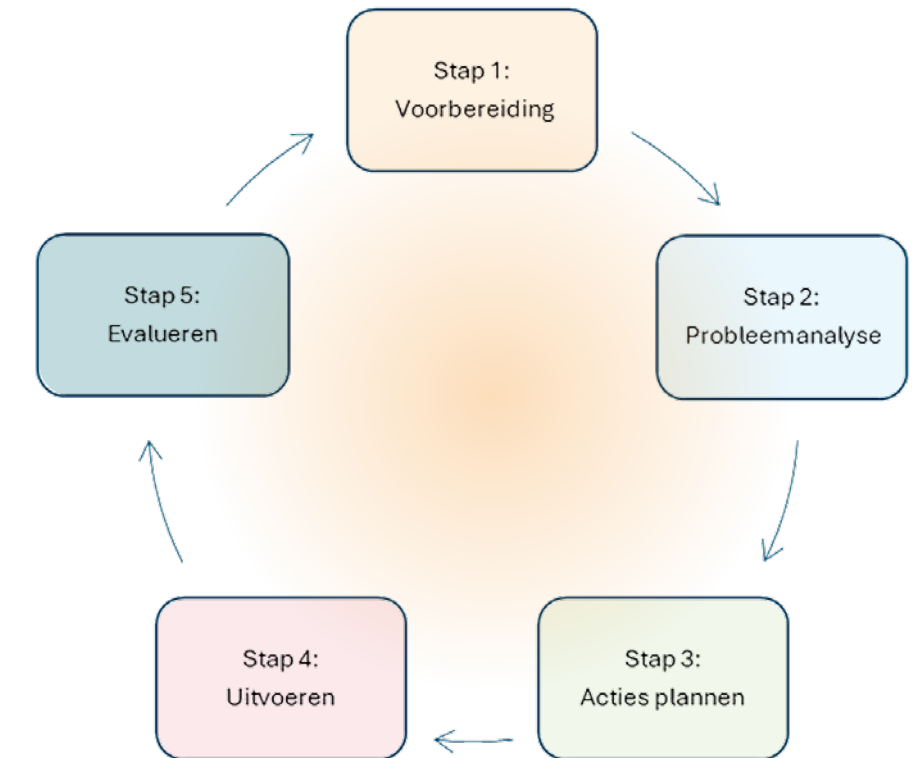
Om te voorkomen dat de aanpak zou falen door ongeschikte maatregelen, werd aan stap 2 van de aanpak een 'verandermodel' toegevoegd. Het verandermodel werd ontwikkeld door het onderzoeksteam en maakte voor de scholen inzichtelijk welke maatregelen mogelijk effectief zouden zijn en waarom. In dit model was in stappen uitgewerkt op welke doelen de maatregelen zich zouden moeten richten om de oorzaken van werkstress aan te pakken, welke werkzame elementen de maatregelen zouden moeten bevatten om een verandering teweeg te brengen en dus welke maatregelen de grootste kans van slagen hadden. Bijvoorbeeld: als op een school blijkt dat medewerkers stress ervaren door mondige ouders, kan het helpen dat medewerkers leren om beter hun grenzen aan te geven. Om dit te kunnen doen moeten ze gesprekstechnieken leren en oefenen met dit soort gedrag. Een training gericht op oudercommunicatie zou dan een passende maatregel kunnen zijn. Scholen konden dit verandermodel gebruiken bij het maken van een actieplan met school-specifieke maatregelen.

Om problemen te voorkomen bij de implementatie van maatregelen, werd ook aan stap 4 van de aanpak een innovatief element toegevoegd, namelijk *real-time feedback* tijdens het implementatieproces. Tijdens de implementatie van de actieplannen werd met maandelijkse *pulse*-metingen, die alle medewerkers op de scholen invulden via hun mobiele telefoon, de voortgang gemonitord op de werkstressoorzaken waar de actieplannen op gericht waren. De werkgroepen konden deze feedback gebruiken om de actieplannen verder aan te passen en zo de effectiviteit van de maatregelen te optimaliseren. Om het falen van de implementatie van de actieplannen te voorkomen, werd met de maandelijkse pulse-metingen ook het implementatieproces gemonitord. Werkgroepen kregen op basis hiervan maandelijks feedback over verschillende implementatiefactoren, zoals bijvoorbeeld over de mate waarin medewerkers op de hoogte waren van de voortgang, of medewerkers zich (nog steeds) betrokken voelden bij de aanpak, en of ze het idee hadden dat de directeur (nog steeds) betrokken was bij de aanpak. Deze feedback kon door de werkgroepen worden gebruikt om het implementatieproces te volgen en tijdig acties te ondernemen om de implementatie te verbeteren indien nodig.

Proces- en effectevaluatie

De organisatorische werkstressaanpak met deze innovatieve elementen werd getest op vier basisscholen. Hierbij werd zowel een proces- als een effectevaluatie uitgevoerd. Uit de procesevaluatie bleek dat er grote verschillen waren tussen scholen wat betreft de implementatie van de aanpak. Sommige scholen hadden veel meer maatregelen getroffen dan andere scholen. En wat vooral opviel was dat op scholen waar de directeur erg betrokken was bij de aanpak, er meer maatregelen waren getroffen, medewerkers meer op de hoogte waren en tevredener waren met de aanpak.

In de procesevaluatie hebben we ook onderzocht wat de meerwaarde was van de feedback die scholen ontvingen tijdens het doorvoeren van de maatregelen. Hieruit



Figuur 1. Stappen van de organisatorische werkstressaanpak.

bleek dat deze feedback vooral waardevol werd gevonden op scholen waar de aanpak eigenlijk al goed verliep. Daar werd de feedback gebruikt om de aanpak verder te optimaliseren. Als bleek dat deelnemers minder goed op de hoogte waren van de voortgang van de aanpak, dan werd er in het afdelingsoverleg bijvoorbeeld extra aandacht aan besteed. Op scholen waar de aanpak niet goed verliep, vulden medewerkers de maandelijkse pulse-metingen niet in, en konden de scholen dus ook geen waardevolle feedback krijgen. Op die scholen leken implementatieproblemen al in eerdere stappen van de aanpak te zijn ontstaan, bijvoorbeeld door wisselingen in het management die van invloed waren op het commitment vanuit de directeur.

Om de effectiviteit van de aanpak te meten, werden de vier interventiescholen vergeleken met 26 controlescholen die onder dezelfde scholenstichtingen vielen. De resultaten toonden geen effect van de interventie op werkstress (emotionele uitputting) en de meeste werkstressoorzaken, maar de resultaten toonden wel een effect van de interventie op de door medewerkers gerapporteerde kwaliteit van leiderschap. In de interventiegroep was de kwaliteit van het leiderschap significant meer toegenomen dan in de controlegroep. Wanneer het



succes van de implementatie van de aanpak werd meegenomen, toonden de resultaten bovendien aan dat het succes van de implementatie samenging met een verbetering van andere werkstressoorzaken, zoals een afname van onnodige taakeisen en een toename van de kwaliteit van leiderschap, participatief leiderschap, veilige teamcultuur en job crafting-gedrag.

Deze resultaten suggereren dat – indien succesvol geïmplementeerd – de aanpak potentie heeft om de oorzaken van werkstress te verminderen. Deze resultaten ondersteunen niet alleen het belang van een succesvolle implementatie van dit soort aanpakken, maar illustreren ook de noodzaak om het implementatiesucces mee te nemen bij het bestuderen van de (potentiële) effectiviteit van dit soort aanpakken.

Inzichten en aanbevelingen

Uit het onderzoek komt een aantal belangrijke lessen naar voren over organisatorische werkstressinterventies in basisscholen. De resultaten van dit proefschrift suggereren dat de aanpak in potentie effectief is in het verminderen van werkstressrisico's indien de aanpak succesvol wordt geïmplementeerd. Echter, succesvolle implementatie is geen vanzelfsprekendheid. Veel van de scholen in het onderzoek hadden problemen bij de implementatiefase, ondanks de monitoring en feedback die speciaal aan de aanpak was toegevoegd om implementatieproblemen te voorkomen. Een verklaring hiervoor is dat de innovaties aan de aanpak zich vooral hebben gericht op het kiezen en doorvoeren van maatregelen. Maar bij sommige scholen liep de aanpak niet goed omdat zich in een eerder stadium al problemen voordeden (bijvoorbeeld door verandering van prioriteiten, geen commitment meer vanuit

de directeuren). Een aanbeveling op basis van dit proefschrift is om deze factoren voorafgaand aan de aanpak in kaart te brengen om te onderzoeken of scholen er klaar voor zijn om met de aanpak aan de slag te gaan. En indien dit niet het geval is, maatregelen te treffen om te zorgen dat ze er wel klaar voor zijn. Vervolgens is het belangrijk om deze factoren gedurende alle stappen van de aanpak te blijven monitoren, om bij te sturen wanneer dat nodig is. Dit vraagt ook om meer onderzoek naar de factoren die bijdragen aan de succesvolle implementatie van dit soort interventies, en maatregelen om deze factoren te beïnvloeden. Het is belangrijk om hierin te investeren, omdat we zien dat wanneer de aanpak wel succesvol wordt doorgevoerd, de aanpak effectief is om werkstressoorzaken aan te pakken.

Dit promotieonderzoek is tot stand gekomen vanuit een samenwerking tussen TNO en Amsterdam UMC, Vrije Universiteit Amsterdam, afdeling Public and Occupational Health en Amsterdam Public Health Institute. Deze instituten werken samen binnen Body@Work, Research Center on Work, Technology and Health, een gezamenlijk initiatief van TNO en Amsterdam UMC. Deze tekst is een aangepaste versie van de samenvatting en discussie van mijn proefschrift en het lekenpraatje dat voorafging aan de verdediging van mijn proefschrift. Voor meer informatie, toegang tot de artikelen en een kopie van mijn proefschrift kunt u contact opnemen via: maartje.bakhuysroozeboom@tno.nl.