

Samenvatting proefschrift en praktijkverhaal

Innovaties in organisatorische werkstress interventies – een toepassing bij basisscholen

Maartje Bakhuis Roozeboom¹

Veel werknemers in het basisonderwijs kampen met stressklachten door een hoge werkdruk. Dit kan leiden tot uitval en heeft negatieve gevolgen voor de onderwijskwaliteit. Om werkstress te voorkomen of aan te pakken, wordt veelal een participatieve organisatorische interventie geadviseerd. Dit houdt in dat er op basis van een participatief proces maatregelen worden getroffen om de bron van het probleem, namelijk de werkstressoorzaken aan te pakken. Echter, in de praktijk blijkt deze aanpak vaak minder effectief dan verwacht. Op 16 januari 2025 promoveerde Maartje Bakhuis Roozeboom aan de Vrije Universiteit op haar onderzoek dat gericht was op de vraag: Hoe kunnen organisatorische interventies ontwikkeld en geïmplementeerd worden om werkstress op scholen in het basisonderwijs effectief aan te pakken? Dit artikel geeft een samenvatting weer van het promotieonderzoek én laat een van de directeurs van de deelnemende scholen aan het woord over het onderzoek en de effecten van de aanpak in de praktijk.

Samenvatting proefschrift: Innovaties in organisatorische werkstress interventies – een toepassing bij basisscholen²

De organisatorische werkstressaanpak

De aanbevolen organisatorische werkstressaanpak bestaat meestal uit de volgende stappen:

- **Stap 1 Voorbereiding:** De aanpak wordt voorbereid en de school stelt een werkgroep samen die het proces leidt, bestaande uit medewerkers en de directeur.
- **Stap 2 Probleemanalyse:** De school identificeert de belangrijkste oorzaken van werkstress.
- **Stap 3 Acties plannen:** De school bepaalt samen met medewerkers welke maatregelen nodig zijn om werkstressoorzaken aan te pakken.
- **Stap 4 Uitvoeren:** De school voert het actieplan met de gekozen maatregelen uit.
- **Stap 5 Evalueren:** De school stelt vast of de aanpak succesvol is geweest.

Hoewel dit type aanpak wordt gezien als ‘gouden standaard’, is succes vaak niet gegarandeerd. Bijvoorbeeld

omdat (in stap 3) niet de juiste maatregelen worden gekozen, of omdat de gekozen maatregelen (in stap 4) niet succesvol worden geïmplementeerd.

Innovatieve elementen

Daarom hebben we in dit promotieonderzoek twee innovatieve elementen aan de reguliere stappen van de aanpak toegevoerd. Om te voorkomen dat de aanpak zou falen door ongeschikte maatregelen, voegden we aan stap 2 van de aanpak een logisch veranderingsmodel toe. Dit model werd ontwikkeld door het onderzoeksteam en maakte voor de scholen inzichtelijk welke maatregelen mogelijk effectief zouden zijn en waarom. Scholen konden deze informatie gebruiken bij het kiezen van maatregelen.

Om problemen te voorkomen bij de implementatie van maatregelen, zorgden we tijdens stap 4 van de aanpak voor *realtime* monitoring en feedback. Tijdens de implementatie van de actieplannen werd met maandelijkse *pulsemetingen*³, die alle medewerkers op de scholen invulden via hun mobiele telefoon, de voortgang gemonitord op de werkstressoorzaken waar de actieplannen op gericht waren. Daarnaast werd ook het implementatieproces gemonitord (Voelen medewerkers zich betrokken bij de aanpak? Staat de leidinggevende erachter? Zijn medewerkers op de hoogte van de voortgang? Etc.). Werkgroepen kregen maandelijks feedback op basis van de resultaten, en konden dit gebruiken om de actieplannen aan te passen en/of het implementatieproces bij te sturen.

Proces en effect

Deze aanpak werd uitgerold op vier basisscholen en er werd een proces- en effectevaluatie uitgevoerd. Uit de procesevaluatie bleek dat de implementatie van de aanpak bij de scholen verschillend was verlopen. 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 ook tevredener waren met de aanpak.

Om de effectiviteit van de aanpak vast te stellen, werden de vier interventiescholen vergeleken met 26 controlescholen die onder dezelfde scholenstichtingen vielen. De resultaten

¹ TNO, maartje.bakhuisroozeboom@tno.nl. Promotie op 16 januari 2025, Vrije Universiteit te Amsterdam, Faculteit der Geneeskunde

² In het tijdschrift voor Human Factors (De Nieuwe Factor, gepubliceerd op 1 maart 2025) is ook een samenvatting van dit proefschrift gepubliceerd. De tekst van dit onderdeel van het artikel komt deels overeen met de tekst van die samenvatting.

³ Pulsemetingen zijn frequente korte vragenlijstmetingen.

lieten (alle scholen samen genomen) geen effect van de aanpak zien op werkgerelateerde emotionele uitputting en de meeste werkstressorzaken, maar wel op de kwaliteit van leiderschap. De verbetering van de (door werknemers gerapporteerde) kwaliteit van leiderschap voor en na de interventie was significant groter in de interventiegroep in vergelijking met de controlegroep. Daarnaast toonden de resultaten aan dat het succes van de implementatie van de aanpak geassocieerd was met een verbetering van andere werkstressorzaken, zoals een afname van onnodige taakeisen en een toename van de kwaliteit van leiderschap, participatief leiderschap, veilige teamcultuur en job crafting-gedrag⁴.

Inzichten en aanbevelingen

De resultaten van dit proefschrift suggereren dat – indien succesvol geïmplementeerd – de aanpak potentie heeft om de werkstressorzaken aan te pakken. Echter, succesvolle implementatie is niet vanzelfsprekend. Ondanks de monitoring en feedback die speciaal aan de aanpak was toegevoegd om implementatieproblemen te voorkomen, hadden veel van de scholen in het onderzoek problemen bij de implementatiefase. Een verklaring hiervoor is dat de elementen die aan de aanpak waren toegevoegd zich vooral richtten op het kiezen en doorvoeren van maatregelen. Echter, 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 al in kaart te brengen en te onderzoeken of scholen er klaar voor zijn om met de aanpak aan de slag te gaan. Wanneer dit niet het geval is, is het belangrijk om passende maatregelen te treffen. Daarnaast is het belangrijk om deze factoren gedurende alle stappen van de aanpak te blijven monitoren en bij te sturen wanneer dat nodig is. Om dit goed te kunnen doen, is meer onderzoek nodig naar factoren die bijdragen aan de succesvolle implementatie van dit soort aanpakken, en naar 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 werkstressorzaken 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, Amsterdam Public Health Research Institute. Deze instituten werken samen binnen Body at Work, Research Center on Work, Technology and Health, een gezamenlijk initiatief van beide instituten. Het promotieonderzoek is uitgevoerd onder begeleiding van promotor prof. dr. C.R. L. Boot en copromotoren dr. N.M. Wiezer en dr. R.M.C. Schelvis. Voor meer informatie, toegang tot de artikelen en een kopie van mijn proefschrift kunt u contact opnemen via: maartje.bakhuysroozeboom@tno.nl.

⁴ *Job crafting gedrag is proactief gedrag van werknemers waarbij medewerkers zelf aanpassingen maken in hun baan om deze beter te laten aansluiten bij hun vaardigheden en interesses.*

Praktijkverhaal: Ervaringen vanuit de praktijk... 3 jaar later

Wat heeft de aanpak betekend voor de praktijk? Om hier een beeld van te krijgen hebben we Klaas Koelewijn, directeur van CKC De Regenboog te Amersfoort (onderdeel van de CorDeo Scholengroep), een van de deelnemende scholen, drie jaar na afronding van het onderzoek een aantal vragen voorgelegd.

Wat was de aanleiding om aan de slag te gaan met de aanpak?

“De bestuurder van onze scholengroep was toentertijd erg enthousiast over de propositie die TNO onze scholen bood met dit onderzoek. Ook in onze school merkte ik dat de werkdruk structureel (te) hoog lag. Veel collega’s gaven aan dat ze moeite hadden om het werk binnen de reguliere uren af te krijgen en dat dit hun energie en werkplezier onder druk zette. Tegelijkertijd wilden we een sterk en vitaal team behouden, omdat goed onderwijs staat of valt met vitale leerkrachten. Voor mij persoonlijk was meedoen aan het onderzoek een mooie gelegenheid om juist op hét kritische punt van de onderwijssector, werkdruk, interventies te plegen die positief zouden uitpakken voor alle medewerkers en uiteindelijk ook positieve gevolgen zouden moeten hebben voor de leeropbrengsten van onze leerlingen. Het bood ons een kader en deskundige begeleiding om niet alleen symptomen te bestrijden, maar echt de bron van de werkdruk aan te pakken.”

Welke knelpunten kwamen er uit de probleemanalyse?

“Uit de systeemanalyse bleek dat de knelpunten vooral lagen op drie vlakken:

- Het werk zelf: de hoeveelheid en onduidelijkheid van taken, en de administratieve last die daarbij kwam kijken;
- Het team: de norm dat overwerken en bereikbaar zijn vanzelfsprekend was, en dat de lat steeds hoog werd gelegd;
- Het individu: collega’s vonden het lastig grenzen aan te geven of prioriteiten te stellen.

Deze knelpunten versterkten elkaar en zorgden samen voor een gevoel van voortdurende druk, waarbij onze identiteit als Christelijke school niet alleen als positieve katalysator werkte, maar ook soms tégen ons werkte. Bij die identiteit hoort voor velen van ons ook dat ‘een stapje extra zetten’ altijd tot de mogelijkheden behoort, dat je je in principe niet ziekmeldt (tenzij je echt heel ziek bent) en dat altijd alles mogelijk is. Uiteraard levert dit ook prachtige vruchten op voor een leerkracht die vol ‘passie en moreel besef’ (Jan Jutten, Natuurlijk Leren) voor de klas staat, maar de spreekwoordelijke lat komt daarbij voor het individu ook erg hoog te liggen.”

Welke acties hebben jullie in gang gezet?

“We hebben een breed pakket van maatregelen ingevoerd, waaronder:

- Herzien van ons taakbeleid: we hebben kritisch gekeken naar taken en verantwoordelijkheden en gezorgd voor een eerlijke en beter behapbare verdeling, waarbij er inzicht en overzicht is voor iedereen en waarbij het systeem ook als ‘eerlijk’ wordt ervaren, omdat iedereen tendeert naar een balans waarbij er geen uren tekort en geen uren over zijn;
- Teambuilding en dialoog: we hebben momenten ingebouwd om elkaar beter te leren kennen, waardering uit te spreken en de teamcultuur meer in balans te brengen;
- Grenzen stellen en communicatie: we hebben afspraken gemaakt over bereikbaarheid, administratiedruk verminderd en heldere richtlijnen opgesteld richting ouders. We hebben verwachtingen naar elkaar uitgesproken en afspraken helder gemaakt voor iedereen, waarbij ook iedereen op de hoogte is gesteld van de mogelijkheden die de werkgever biedt op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar ook op het gebied van lokale afspraken (faciliteren van kindgesprekken, vervanging regelen zodat een leerkracht zijn/haar administratie kan bijwerken, e.d.);
- Individuele ontwikkeling: we hebben coaching en training aangeboden, gericht op feedback geven, grenzen stellen en persoonlijk leiderschap.

Belangrijk was dat we dit niet van bovenaf oplegden, maar samen met het team hebben vormgegeven. Daarnaast heeft de directeur een cruciale rol in dit alles. Luisteren naar wat er op de vloer leeft en de bescheidenheid van dienend leiderschap. Medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie om zo als team ons collectieve doel na te streven. Geen hypes achternalopen. Vertrouw de mensen die goed zijn in hun vak en treedt assertief op naar mensen voor wie dat niet meer geldt. Faciliteer de goede werknemers in plaats van hun werkprocessen te plannen en voortdurend te controleren. Dat betekent: zorg dat ze niet te veel lastiggevallen worden met regels en procedures, rapportenschrijverij en formulieren, dan komt de productiviteit en de kwaliteit vanzelf, omdat echte professionals liever iets goeds doen dan iets fout doen (Matthieu Weggeman). Zo simpel is het gewoon.”

Wat heeft de aanpak in jouw ogen opgeleverd?

“Het grootste effect is dat de werkdruk op onze school significant is gedaald. De productiviteit is bovengemiddeld, de arbeidstevredenheid is bovengemiddeld, we hebben een laag ziekteverzuim en weinig stress. We zien goede leerlingopbrengsten (incl. leerling- en oudertevredenheid) die jaar op jaar steeds verder stijgen, en tenslotte medewerkers die houden van hun vak en daarom in de goede flow zitten. Collega’s ervaren meer ruimte, meer overzicht en voelen zich gesteund door duidelijke afspraken. De teamcultuur is opener geworden: er is meer begrip voor elkaars grenzen en we waarderen elkaar vaker. Ook merk

ik dat de kwaliteit van leiderschap, zoals in het onderzoek beschreven, is gegroeid. Ik ben bewuster gaan sturen op prioriteiten en het creëren van een veilige cultuur. Geen grote veranderingen, maar elke dag een stapje beter worden. Daarbij is ‘the trend our friend’. Medewerkers hebben daarnaast het gevoel dat zij ook zelf aan het stuur zitten. Zij hebben binnen het werken in ExpertTeams (over schoolbrede onderwerpen) en OnderwijsTeams (over leeftijdgerelateerde onderwerpen) niet alleen verantwoordelijkheden, maar ook bevoegdheden. Daarnaast heeft het hele traject ons een manier van werken gegeven die duurzaam is: we blijven reflecteren en bijsturen.”

Hoe kijk je erop terug?

“Voor mij was dit traject intensief maar zeer waardevol. Het hielp ons om echt stil te staan bij waar de werkdruk vandaan kwam en dat samen te analyseren en op te lossen. Het heeft me geleerd dat eigenaarschap bij het team cruciaal is. Terugkijkend ben ik verrast door de manier waarop we dit met elkaar hebben gedaan, en ook dankbaar voor de begeleiding die hielp om het proces gestructureerd te laten verlopen. De kennis en onderzoeksvaardigheden van TNO waren hierbij van hoog niveau, zodat alle medewerkers ook echt het momentum ervoeren dat we een unieke mogelijkheid in handen hadden om onze eigen werksituatie duurzaam te kunnen veranderen van werkdruk naar werkgeluk.”

Hoe gaat het nu op jullie school?

“We merken nog steeds de opbrengsten van de aanpak. De werkdruk is niet volledig verdwenen – dat kan in het onderwijs ook niet helemaal en dat hoeft ook niet – maar de balans is veel beter. Ons team is veerkrachtiger geworden en we hebben een gezamenlijke taal ontwikkeld om werkdruk en vitaliteit bespreekbaar te maken. Nieuwe collega’s ervaren de duidelijke structuur en cultuur als prettig. Natuurlijk zijn er externe factoren die we niet kunnen beïnvloeden (zoals klassengrootte of landelijke regelgeving), maar binnen onze invloedssfeer hebben we heel veel bereikt. Bij een dreigende complexe formatie bieden leerkrachten zich nu vrijwillig aan, om die grote groep of die complexe combigroep les te mogen gaan geven. Maar zij voelen zich ook vrij om daarbij voorwaarden te stellen wat er nodig is om daar een succes van te maken.”

Welk advies heb je voor andere basisschooldirecteuren op basis van jouw ervaringen?

“Het is essentieel om de aanpak niet te zien als een losstaand project, maar als een veranderproces dat blijvend aandacht vraagt. Succesvolle implementatie vraagt om managementcommitment, een kritische blik op je eigen rol als leider, participatie van het hele team en een heldere prioritering van taken. Mijn advies is om het proces gezamenlijk vorm te geven, expliciet keuzes te maken in wat wel en niet gedaan wordt, en tegelijkertijd te investeren in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Alleen door deze combinatie kan een cultuur ontstaan waarin vitaliteit en werkplezier structureel worden versterkt.”