

De invloed van een organisatiestructuur op de werkdruk

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van de organisatiestructuur op de werkdruk
van medewerkers van de dienst Real Estate & Facilities van de Erasmus Universiteit
Rotterdam



Annemiek Kuijsten (S4385578)

Eerste lezer: Prof.dr. ir. P. van Amelsvoort

Tweede lezer: dr. D. Vriens

De invloed van een organisatiestructuur op de werkdruk

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van de organisatiestructuur op de werkdruk
van medewerkers van de dienst Real Estate & Facilities van de Erasmus Universiteit
Rotterdam

Masterthesis voor de deeltijdopleiding MSc. Bedrijfskunde
Radboud Universiteit Nijmegen

JMH Kuijsten (S4385578)
Heusden, 9 januari 2023

Opdrachtgever: Erasmus Universiteit Rotterdam, ir. M. Weustink-van Ditzhuizen
Eerste lezer: Prof. dr. ir. P. van Amelsvoort
Tweede lezer: dr. D. Vriens

*"Harder! Harder!", riep de Rode Koningin tegen Alice.
Maar Alice kon niet harder rennen,
ze had alleen geen lucht meer om te kunnen antwoorden.
Na verloop van tijd merkte ze iets merkwaardigs: hoe hard ze ook liepen,
ze bleven op dezelfde plaats.*

- Alice in Wonderland, Lewis Carroll

Voorwoord

Voor u ligt het product van een langgekoesterde wens om organisaties, organisatiestructuren en de mensen die haar bevolken beter te begrijpen. Waarom werken sommige organisatiestructuren wel en anderen niet? Waarom lukt het mensen in sommige organisaties maar niet om bepaalde problemen op te lossen? De sociaal organisatorische aanpak van bedrijfskundige vraagstukken die de Radboud Universiteit Nijmegen uitdraagt, was voor mij doorslaggevend om juist in Nijmegen bedrijfskunde te gaan studeren. Met veel plezier heb ik de afgelopen 2,5 jaar de colleges mogen volgen, in de bijzondere omstandigheden van vaak online en soms live.

Ter afsluiting van mijn studie heb ik deze masterthesis geschreven. Hierin onderzoek ik of en in welke mate een organisatiestructuur invloed heeft op de werkdruk. Dit onderzoek heb ik mogen uitvoeren binnen de dienst RE&F van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben directeur Marijke Weustink – van Ditzhuizen zeer erkentelijk voor het vertrouwen en de vrijheid die ze mij heeft gegeven. Tevens wil ik mijn thesisbegeleider Pierre van Amelsvoort danken voor zijn ondersteuning en rake vragen die mij telkens weer aan het denken zetten en verder hielpen in dit onderzoeksproces, maar bovenal de gezelligheid waarmee dat gepaard ging.

Graag richt ik me tot al mijn collega's, vrienden en bekenden die me de afgelopen jaren tijdens mijn studie hebben gesteund. In het bijzonder de collega's van de dienst RE&F die hun tijd en ervaring ter beschikking hebben gesteld aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik Josephine, Willemijn en Reinoud enorm bedanken voor hun geduld en voor alle keren dat ze op kousenvoeten door het huis hebben geslopen, omdat mama aan het studeren was of een online tentamen aan het maken was. Tot slot, richt ik mij tot mijn partner Harm; dank voor de steun, het onvoorwaardelijk vertrouwen en de kritische noot die je me hebt gegeven op deze prachtige reis.

Ik wens u veel leesplezier.

Annemiek Kuijsten

Heusden, december 2022

Samenvatting

De laatste jaren kent de dienst Real Estate & Facilities (RE&F) van de Erasmus Universiteit Rotterdam een toename van de doorlooptijd van zaken en activiteiten. Daarnaast is er sprake van een hoog verzuim, een stijging van het verloop en het wordt steeds lastiger vacatures in te vullen. Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan de directeur van de dienst RE&F tot verbetering van de organisatiestructuur, waardoor de werkdruk binnen RE&F kan verminderen. De centrale vraagstelling luidt: *“Wat is de invloed van de huidige organisatiestructuur van de dienst Real Estate & Facilities op de ervaren werkdruk van de werknemers van de dienst?”* Om antwoord te geven op de centrale vraag wordt een kwalitatief deductief onderzoek uitgevoerd. De dataverzameling vindt plaats door middel van documentenanalyse en door het voeren van interviews met medewerkers van RE&F.

Uit de analyse van de interviews blijkt dat de medewerkers van RE&F werkdruk ervaren. Zij geven aan dat zij deze werkdruk ervaren door de hoeveelheid werk, de complexiteit van het werk, de onduidelijkheid in de rollen, verantwoordelijkheden en taken. Door de grote mate van taakverdeling en onderlinge afhankelijkheden ervaren zij weinig mogelijkheden om deze werkdruk te verminderen. Veel verschillende partijen, zowel binnen als buiten RE&F, worden bij elk proces betrokken. De medewerkers ervaren dat het hierdoor lastig is om invloed uit te oefenen op zaken die hun functie beïnvloeden. Bovendien resulteert dit complexe werkproces in vertraging of het niet afronden van zaken en activiteiten.

De huidige organisatiestructuur van REF is ingedeeld volgens het regiemodel. Dit model verdeelt processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau én naar vraag, coördinatie en aanbod. Dit zorgt voor een complexe organisatiestructuur met veel knooppunten waarop verstoringen kunnen plaatsvinden.

Het verdient de aanbeveling om de organisatiestructuur te vereenvoudigen, zodanig dat minder werkdruk wordt ervaren. Door medewerkers in algemene zin meer verantwoordelijkheid te geven dan wel door hen verantwoordelijk te maken voor een groter deel van het werkproces, hebben zij meer invloed en neemt de complexiteit af. Dit zorgt voor minder werkdruk. Een structurele borging van de afname van ervaren buffers is noodzakelijk om de gewenste situatie te behouden.

In aanvullend onderzoek zou de mate van invloed van overige diensten en faculteiten binnen de EUR op de ervaren werkdruk binnen de dienst RE&F onderzocht kunnen worden.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
SAMENVATTING.....	7
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	10
1.1 Project kader	10
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling	12
1.4 Onderzoeksmodel	12
1.5 Vraagstelling	13
1.5.1 Theoretische vragen	13
1.5.2 Empirische vragen	14
1.5.3 Analytische vragen	14
1.6. Opbouw van het onderzoek	14
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER.....	15
2.1 Globaal conceptueel model	15
2.2 Onafhankelijke variabele: Organisatiestructuur	16
2.2.1 Thompson.....	16
2.2.2 Mintzberg	19
2.2.3 De Sitter.....	21
2.2.4 Keuze theorie: organisatiestructuur	23
2.2.5 Gewenste situatie van de organisatiestructuur	24
2.3 Afhankelijke variabele: werkdruk	25
2.3.1 Het Job Demands Control model	26
2.3.2 De Sitter: Kwaliteit van Arbeid als functie-eis.....	26
2.3.3 het samenvattend model over werkdruk van TNO.....	29
2.3.4 Keuze theorie: werkdruk.....	31
2.4 Relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk.....	32
2.5 Definitief conceptueel model	33
HOOFDSTUK 3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	34
3.1 Inleiding	34
3.2 Onderzoeksstrategie.....	34
3.3 Dataverzameling en -analyse.....	35
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	36
3.5 Selectie respondenten	37
3.6 Ethiek.....	37
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Wat is de huidige situatie van de organisatiestructuur binnen RE&F?	39
4.2.1 Functionele concentratie	44
4.2.2 Scheiden van regelen en uitvoeren	44
4.2.3 Splitsing van de regeling over procesdelen	45
4.2.4 Specialisatie van de regeling per niveau	45
4.3 Wat is de huidige situatie van de werkdruk binnen RE&F?	46
4.3.1 Werkdruk door werkinhoud	46

4.3.2 Werkdruk door werk context.....	48
4.3.3 Regelmogelijkheden	49
4.3.4 Buffers	51
4.4 Huidige situatie van de relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk.....	52
HOOFDSTUK 5 ANALYSE	54
5.1 Analyse organisatiestructuur.....	54
5.2 Analyse werkdruk.....	55
5.3 Analyse relatie organisatiestructuur tot werkdruk	56
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN REFLECTIE	58
6.1 Conclusies.....	58
6.2 Aanbevelingen	59
6.3 Kritische Reflectie	62
LITERATUURLIJST	63
bijlage 1: Operationaliseringsmodel	65
bijlage 2: Inleiding op het onderzoeksinterview	68
bijlage 3: Overzicht interviews	69
 OVERZICHT FIGUREN	
Figuur 1-1. Onderzoeksmodel.....	13
Figuur 2-1. Globaal conceptueel model	15
Figuur 2-2. Onderdeel globaal conceptueel model: organisatiestructuur.....	16
Figuur 2-3. Soorten afhankelijke relaties volgens Thompson (Regtering et al., 2019) ..	17
Figuur 2-4. Onderdeel globaal conceptueel model: werkdruk	25
Figuur 2-5. Job Demands Control model (Karasek Jr, 1979).....	26
Figuur 2-6. Samenvattend model over werkdruk van TNO (Wiezer et al., 2012)	30
Figuur 2-7. Onderdeel relatie organisatiestructuur en werkdruk.....	32
Figuur 2-8: Definitief conceptueel model	33
Figuur 4-1. Dienst RE&F regie organisatiemodel, (Weustink, 2022).....	40
Figuur 4-2. Weergave afdelingen volgens regiemodel.....	41
Figuur 4-3. Waarden taakeisen, regelmogelijkheden RE&F.....	51
 OVERZICHT TABELLEN	
Tabel 2-1. Thompson's propositie (Regtering et al., 2019).....	18
Tabel 2-2. Basisconfiguraties Mintzberg	20
Tabel 2-4. Gewenste situatie organisatiestructuur	25
Tabel 2-5. Overzicht functie-eisen van De Sitter.....	27
Tabel 2-6. Overzicht keuze theorie werkdruk	31
Tabel 4-1. Waarden ontwerpparameters	46
Tabel 4-2. Weergave welke structuurparameters werkdruk geven	53
Tabel 5-1. Overzicht knooppunten REF	57

Hoofdstuk 1 Inleiding

De laatste jaren is sprake van een toename van de doorlooptijd van zaken en activiteiten en is het verzuim en verloop van medewerkers toegenomen. Dit vormt de aanleiding om binnen de dienst Real Estate & Facilities (RE&F) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) dit praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Verder geven de EUR welzijns-monitoren aan dat in de afgelopen jaren de ervaren werkdruk binnen RE&F is gestegen. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om met de uitkomsten aanbevelingen te doen aan de directeur van de dienst RE&F op welke wijze een aanpassing van de organisatiestructuur kan bijdragen aan de verlaging van de werkdruk binnen RE&F, door in onderzoek inzicht te geven wat het effect is van de huidige organisatiestructuur op de werkdruk. Als eerste wordt het projectkader beschreven, daaropvolgend wordt de probleemstelling en doelstelling beschreven. In het onderzoeksmodel worden de stappen van dit onderzoek weergegeven. Dit hoofdstuk eindigt vervolgens met de vraagstelling die volgt uit het onderzoeksmodel en opgedeeld is in een hoofdvraag, theoretische, empirische en analytische vragen. Om leesgemak en anonimiteit te optimaliseren wordt bij verwijzing gekozen voor hij/ hem. Hiervoor kan ook zij/haar/die worden gelezen.

1.1 Project kader

In deze paragraaf wordt eerst een organisatieschets van de Erasmus Universiteit Rotterdam en van de dienst Real Estate & Facilities gegeven. Daarna wordt een probleemomschrijving beschreven.

De EUR kent zeven faculteiten, twee bijzondere instituten en een University College. Het aantal studenten is inmiddels de 36.000 gepasseerd en samen met bijna 3.650 fte wetenschappelijk en ondersteunend personeel, dragen zij allen bij aan de missie van de EUR waarin staat dat zij streeft een internationaal gedreven, grensverleggende universiteit van wereldklasse te zijn, die bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving.

Tot medio 2015 waren alle diensten op het gebied van vastgoed en facilitaire zaken ondergebracht in het Erasmus Facilitair Bedrijf (EFB). In 2015 werd besloten om afscheid te nemen van het EFB en om van één facilitair bedrijf, twee aparte afdelingen binnen het University Service Center (USC) te maken, te weten Real Estate Services en Facility Services. De reden om van één facilitair bedrijf, twee aparte units te maken, was gelegen in het feit dat de formatie omvang van het totale EFB als té omvangrijk werd beschouwd.

De units Real Estate Services (RES) en Facility Services (FS) zijn vervolgens opgezet. In 2018 werd het USC weer opgeheven. Echter, voordat begin 2018 besloten werd tot ontbinding van het USC, werd de intentie al uitgesproken de beide diensten weer bijeen te brengen in een unit; dit vanwege de samenhang in dienstverlening. Ook ten tijde van het USC zijn RES en FS intensief samen blijven werken en waren qua locatie op één etage gehuisvest, zodat afstemming ook in fysieke zin gemakkelijker te accommoderen. Tegelijkertijd is geconstateerd dat door de organisatorische scheiding ook belemmeringen op beleids- en organisatiegebied zijn opgeworpen (van Diepen-Kneggens & Dreimüller, 2019, p. 14). Dit is een van de redenen die ertoe hebben geleid dat in 2019 besloten is om de beide eenheden weer samen te voegen tot één dienst Real Estate & Facilities, (van Diepen-Kneggens & Dreimüller, 2019) bestaande uit 72 vaste medewerkers.

De missie van RE&F is dat "Real Estate & Facilities (RE&F) een inspirerende, juist functionerende en doelmatige huisvesting en facilitaire dienstverlening wil bieden zodat studenten, medewerkers en bezoekers op de locaties van de EUR optimaal kunnen presteren en zich thuis voelen" (Weustink, 2021). Met de missie van RE&F en de missie van de EUR "Creating positive societal impact, the Erasmian way" ("Creating Positive societal Impact, 2019) is er met medewerking van Twynstra Gudde voor de dienst RE&F een nieuwe structuur gevormd die begin 2020 is ingevoerd. Deze structuur is gestoeld op het informatiemanagement-model van Maes (Maes, 2003) en wordt omschreven als het regiemodel. De essentie van het model is het organiseren naar processen (klantmanagement, contractmanagement, informatiemanagement) in plaats van producten (huisvesting, vastgoed, facilitaire diensten). Het regiemodel biedt volgens Twynstra Gudde de meeste kans om synergievoordelen te benutten voor de integratie van RES en FS.

1.2 Probleemstelling

Begin 2020 is de reorganisatie vanuit organisatorisch perspectief een feit. De werkwijze volgens het regiemodel is geïntroduceerd, de nieuwe afdelingen zijn opgezet, de medewerkers hebben uitleg gekregen over de nieuwe manier van werken en de functies hebben nieuwe namen gekregen. Alle medewerkers zijn in nieuwe afdelingen geplaatst.

Op zich lijken de medewerkers de nieuwe dienst geaccepteerd te hebben en proberen zij op de nieuwe manier volgens het regiemodel te werken. Tegelijkertijd, ontstaan er meer en meer klachten over werkdruk. Echter door de covid pandemie is de implementatie van de reorganisatie onvolledig uitgevoerd. In sommige gevallen was het nog onduidelijk welke afdeling verantwoordelijk is voor een bepaalde taak. Voor een aantal medewerkers

is het ook onduidelijk wie voor welke activiteiten verantwoordelijk is. Bovengenoemde onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden, zorgt voor een grotere doorlooptijd van zaken en activiteiten en in extreme situaties tot het geheel niet uitvoeren van taken. Dit laatste blijkt bijvoorbeeld uit de hoeveelheid meldingen in het facility management systeem over terugkerende verstoringen die over een lange periode van tijd nog steeds niet zijn opgelost.

1.3 Doelstelling

Aan de hand van het projectkader en de probleemstelling is duidelijk tegen welke problemen de dienst RE&F aanloopt. Op basis daarvan kan de volgende doelstelling worden geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan de directeur van de dienst RE&F op welke wijze een aanpassing van de organisatiestructuur kan bijdragen aan de verlaging van de werkdruk binnen RE&F door in onderzoek inzicht te geven wat het effect is van de organisatiestructuur op de werkdruk binnen de dienst RE&F.

1.4 Onderzoeksmodel

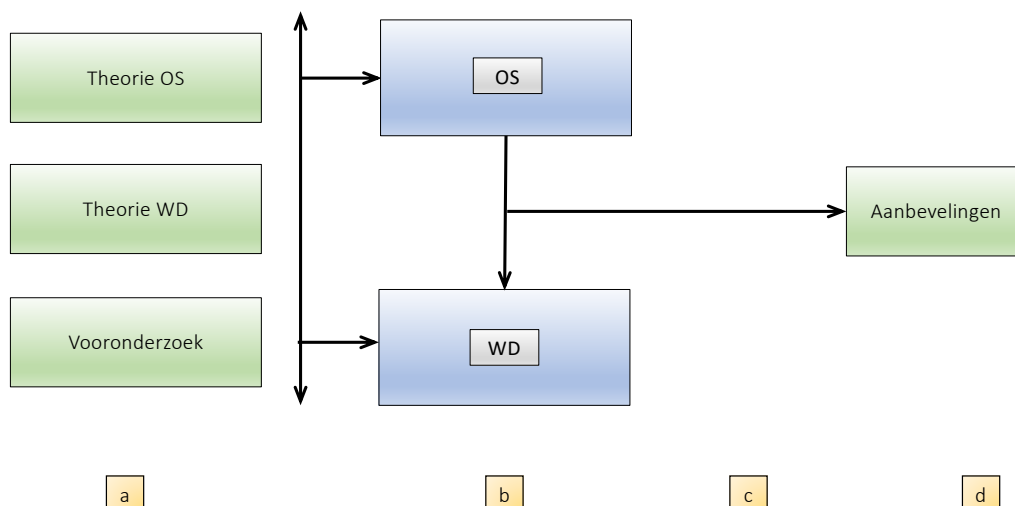
Aan de hand van de doelstelling in de vorige paragraaf wordt duidelijk wat bereikt dient te worden door het uitvoeren van dit onderzoek. In deze paragraaf wordt de volgende stap beschreven; namelijk de uitwerking van het onderzoeksmodel.

- a. Aan de hand van het bestuderen van theorieën over organisatiestructuur (OS) en over werkdruk (WD) en de onderliggende dimensies, wordt in stap a het theoretisch kader van het onderzoek bepaald. Daarnaast wordt in stap a in de vorm van een interview met een beleidsmedewerker van de afdeling HR, een vooronderzoek uitgevoerd.

Met de uitkomsten van de literatuur studie kan de gewenste situatie van de organisatiestructuur in stap a worden beschreven en wordt duidelijk wat de relatie is tussen organisatiestructuur en werkdruk en in welke mate een aanpassing of aanscherping in de organisatiestructuur een bijdrage kan leveren aan de vermindering van werkdruk.

- b. Daarna wordt een kwalitatief onderzoek verricht onder de medewerkers van de dienst RE&F. Aan de hand van de resultaten van dit kwalitatief onderzoek wordt in stap b de huidige situatie van de organisatiestructuur en van de werkdruk beschreven.
- c. In stap c wordt een analyse gedaan van wat de invloed is van de organisatiestructuur op de werkdruk.
- d. Tenslotte kunnen in stap d conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan aan de directeur van RE&F.

Het onderzoeksmodel geeft de volgorde van het onderzoek weer (zie Figuur 1-1).



Figuur 1-1. Onderzoeksmodel

1.5 Vraagstelling

Theoretische, empirische en analytische vragen vormen de basis om antwoorden te vinden op de hoofdvraag: Wat is de invloed van de huidige organisatiestructuur van de dienst Real Estate & Facilities op de ervaren werkdruk van de werknemers?

1.5.1 Theoretische vragen

1. Wat is vanuit de theorie bekend over de invloed van de organisatiestructuur op werkdruk?
 - a. Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder organisatiestructuur?
 - b. Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder werkdruk?
 - c. Wat is in de theorie bekend over de relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk?

1.5.2 Empirische vragen

2. Wat is de huidige situatie binnen RE&F met betrekking tot de invloed van de organisatiestructuur op de werkdruk?
 - a. Wat is de huidige situatie van de organisatiestructuur binnen RE&F?
 - b. Wat is de huidige situatie van de werkdruk binnen RE&F?
 - c. Wat is vanuit de huidige situatie bekend over de relatie tussen de organisatiestructuur en de werkdruk binnen RE&F?

1.5.3 Analytische vragen

3. Wat is de invloed van organisatiestructuur op de werkdruk binnen RE&F?
 - a. Welke verschillen bestaan tussen de gewenste en huidige situatie met betrekking tot de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk binnen RE&F?
 - b. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de parallellen en verschillen tussen de gewenste en huidige situatie met betrekking tot de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk binnen RE&F?

1.6. Opbouw van het onderzoek

In dit hoofdstuk is een projectkader, probleemstelling, doelstelling, onderzoeksmodel, en vraagstelling beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de relatie tussen de elementen van de hoofdvraag allereerst weergegeven in een globaal conceptueel model. Vervolgens worden de elementen van de hoofdvraag verder uitgewerkt aan de hand van de verschillende theorieën over organisatiestructuur en werkdruk tot een definitief conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische verantwoording toegelicht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven en in hoofdstuk 5 volgt de analyse van het onderzoek. In hoofdstuk 6 komen conclusies, aanbevelingen en reflectie aan de orde.

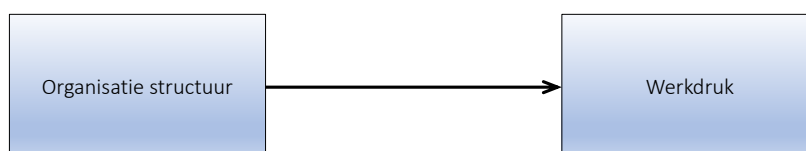
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In aansluiting op hoofdstuk 1 wordt het globaal conceptueel model weergegeven en wordt in diverse vervolg-paragrafen, literatuur beschreven over organisatiestructuur en werkdruk die leiden tot het definitief conceptueel model. Het definitieve conceptueel model vormt de basis voor dit onderzoek. Om tot dit model te komen is literatuur over organisatiestructuur en werkdruk onderzocht. Met organisatiestructuur wordt in dit onderzoek bedoeld de manier waarop arbeid in een organisatie wordt verdeeld. Als eerste wordt deze variabele in paragraaf 2.2 aan de hand van literatuur beschreven. Aan het einde van de paragraaf wordt de keuze voor een theorie gegeven en de gewenste situatie voor organisatiestructuur voor dit onderzoek beschreven. Met werkdruk wordt in dit onderzoek bedoeld de mate van balans tussen negatieve en positieve kenmerken van werk. In paragraaf 2.3 wordt de variabele werkdruk nader onderzocht aan de hand van literatuur. In paragraaf 2.4 wordt dieper ingegaan op de relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk. Daaruit volgt in paragraaf 2.5 het definitief conceptueel model.

2.1 Globaal conceptueel model

In Figuur 2-1 is het globaal conceptueel model weergegeven. Waarbij organisatiestructuur als onafhankelijke variabele voor dit onderzoek is gedefinieerd en met werkdruk als afhankelijke variabele. In dit onderzoek wordt gekeken naar het effect van de organisatiestructuur op werkdruk.

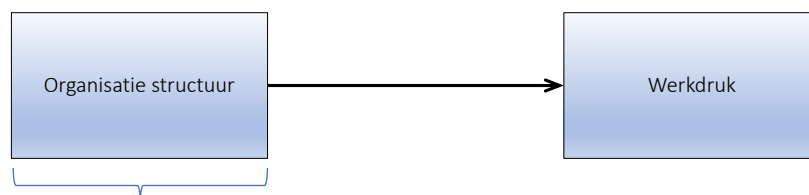
Aan de hand van het beantwoorden van de theoretische vragen wordt bepaald wat in dit onderzoek verstaan wordt onder de verschillende begrippen en worden op basis van de theorie, dimensies geselecteerd en zal later in het onderzoek een verdere operationalisering plaatsvinden. Eerst zal de onafhankelijke variabele organisatiestructuur worden uitgewerkt, vervolgens de afhankelijke variabele werkdruk. Als laatste wordt de relatie van organisatiestructuur op werkdruk uitgewerkt.



Figuur 2-1. Globaal conceptueel model

2.2 Onafhankelijke variabele: Organisatiestructuur

Het "vak" organisatiekunde heeft zich in de loop van de afgelopen eeuw ontwikkeld van een zoektocht naar de ideale manier van het inrichten van organisaties waarbij de organisatie als een gesloten systeem werd gezien (Taylor, 1911) tot aan, onder meer, de recent omschreven Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1998). Wanneer de zoekterm "organisatiestructuur" ingetypt wordt in Google Scholar verschijnen meer dan 11.900 hits. De hoeveelheid wetenschappelijke informatie die te vinden is over vormen van organisatiestructuur is daarmee indrukwekkend. De keuze om in deze paragraaf de theorieën van Thompson (Thompson, 2008), Mintzberg (Mintzberg, 1980) en de Sitter (De Sitter, 1998) uit te werken is, omdat zij als toonaangevende denkers op het gebied van organisatiestructuur worden omschreven. Uit de beschrijvingen, kan worden afgeleid dat een organisatiestructuur een weergave is van de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en van de wijze waarop afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. In de volgende paragrafen wordt het eerste deel van het globaal conceptueel model "organisatiestructuur" (Figuur 2-2) en de gekozen theorieën nader uitgewerkt.



Figuur 2-2. Onderdeel globaal conceptueel model: organisatiestructuur

2.2.1 Thompson

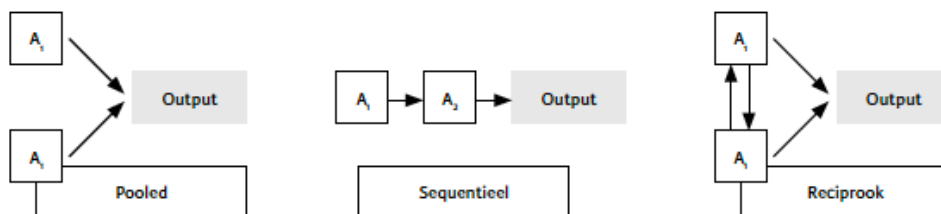
Het in 1967 gepubliceerde boek *Organizations in Action* (Thompson, 2008) wordt wel eens omschreven als een vroege systeemtheorie over het gedrag van organisaties (Regtering et al., 2019). De definitie van een organisatiestructuur die Thompson gebruikt is: "...the internal differentiation and patterning of relationships"...(Thompson, 2008). Thompson neemt als vertrekpunt in zijn theorie dat organisaties open systemen zijn die onder bepaalde condities streven naar een bepaalde mate van geslotenheid. Enerzijds streven organisaties ernaar om een optimale voorspelbaarheid te creëren en anderzijds streven ze ernaar om onzekerheid in de primaire processen maximaal te reduceren. De onzekerheid komt vanuit de omgeving van de organisatie en het primaire proces moet hier volgens Thompson optimaal tegen worden beschermd.

Op basis van de onderlinge verschillen neemt de organisatie beslissingen op basis van twee soorten rationaliteit.

- 1. Technische rationaliteit:** de organisatie dient kennis te hebben van de oorzaak-gevolg relatie. Hiermee kan het primaire proces zodanig worden ingericht dat het wenselijke resultaat optimaal geborgd en gerealiseerd kan worden.
- 2. Organisatorische rationaliteit:** doordat de organisatie wordt geconfronteerd met onzekerheid vanuit de omgeving, dient de organisatie de invoer, de primaire processen en de uitvoer optimaal op elkaar aan te passen.

Verder stelt Thompson dat een organisatiestructuur afhankelijk is van technologie, doelen, omgeving en coördinatieproblemen. Thompson's theorie onderscheidt voor elk type primair proces een structuur die hij als de onderlinge afhankelijkheden tussen activiteiten en de wijze van coördinatie van afhankelijke activiteiten heeft gedefinieerd. Hij beschrijft drie soorten afhankelijkheidsrelaties, elk met een eigen coördinatie-vorm.

De drie vormen van afhankelijkheid tussen activiteiten zijn: pooled; sequentieel en reciprook (zie Figuur 2-3) (Regtering et al., 2019).



Figuur 2-3. Soorten afhankelijke relaties volgens Thompson (Regtering et al., 2019)

Bij een afhankelijkheid waar bij delen van het primaire proces samen input vormen voor een ander deel noemt Thompson dit een pooled afhankelijkheid. Bij een sequentiële afhankelijkheid is de output van het ene deel de input van het volgende deel van het primaire proces. Tot slot bij een reciproke afhankelijkheid leveren beide onderdelen zowel aan elkaar als aan een volgend deel output. Verder stelt Thompson dat naarmate de relatie complexer wordt, ook de coördinatie in complexiteit, intensiteit en prijs toeneemt. Hij stelt alleen al door het op de juiste manier bepalen van het type afhankelijkheid tussen activiteiten en het juiste type coördinatie en door de activiteiten vervolgens te groeperen in lokaal autonome teams zorg je voor een aanvaardbare coördinatie last.

Er zijn drie soorten van coördinatie:

1. Standaardisatie bij pooled afhankelijkheid,
2. Planning bij sequentiële afhankelijkheid,
3. Wederzijdse afstemming bij reciproke afhankelijkheid.

De mate waarin een primair proces onnodige verstoringen in de afhankelijkheidsrelaties tussen activiteiten weet te voorkomen door middel van inzicht in typen afhankelijkheden en vormen van coördinatie, verhoogt de voorspelbaarheid en reduceert onzekerheid (Regtering et al., 2019). In onderstaande Tabel 2-1 is vanuit Regtering et al. (2019) Thompson's propositie voor volgorde van het groeperen van activiteiten om coördinatie kosten te minimaliseren weergegeven. Op deze wijze wordt de duurste vorm van coördinatie enkel toegepast voor die activiteiten waarvoor dit noodzakelijk is en wordt daarmee voorkomen dat dat een suboptimale coördinatievorm (die te duur of te complex is) gebruikt wordt bij de verkeerde activiteiten.

Tabel 2-1. Thompson's propositie (Regtering et al., 2019)

Groeperen van activiteiten om coördinatiekosten te minimaliseren	
1	Begin met het groeperen van de activiteiten met de meest complexe afhankelijkheidsrelaties in een lokaal autonome groep en zet daar het juiste coördinatiemechanisme bij: reciprook/wederzijdse afstemming.
2	Groep daarna de activiteiten met de op één na meest complexe afhankelijkheidsrelaties: sequentieel/planning.
3	Groep ten slotte de meest eenvoudige activiteiten: pooled/standaardisatie.

2.2.2 Mintzberg

De tweede theorie in dit onderzoek is de contingentietheorie van Mintzberg. Hij geeft in zijn basiswerk 'Structure in 5's (Mintzberg, 1980) aan dat organisaties streven naar harmonie in de interne processen en dat daarvoor afstemming nodig is met de omgeving van de organisatie.

Met de contingentietheorie heeft Mintzberg (1980) een model ontwikkeld waarin de effectiviteit van een organisatie toegeschreven wordt aan de mate waarin bepaalde contingentiefactoren passen bij bepaalde ontwerpparameters, de zogenaamde "fit".

Naar aanleiding hiervan heeft hij twee hypothesen geformuleerd die betrekking hebben op de effectiviteit van een organisatie:

1. Congruentiehypothese: Een effectieve structuur vereist dat contingentie factoren en ontwerpparameters op elkaar zijn afgestemd.
2. Configuratiehypothese: voor een effectieve structuur is interne consistentie tussen de ontwerpparameters vereist.

De vier contingentiefactoren zijn:

1. leeftijd en grootte,
2. technisch systeem,
3. omgeving,
4. macht.

De negen ontwerpparameters zijn:

1. taakspecialisatie
2. gedragsformalisatie
3. training en indoctrinatie
4. groeperen van eenheden
5. groepsgrootte
6. planning en controle systemen
7. liaison middelen
8. verticale decentralisatie
9. horizontale decentralisatie

Mintzberg combineert de congruentiehypothese met de configuratiehypothese tot een derde hypothese: de uitgebreide configuratiebenadering. In de uitgebreide configuratiebenadering wordt gesteld dat bij een effectieve structuur consistentie tussen

de ontwerpparameters en de contingentie factoren noodzakelijk is. Naar aanleiding van bovenstaande beschrijft Mintzberg een vijftal organisatieonderdelen met een daarbij behorende ideale coördinatie-mechanisme. Mintzberg stelt dat samen deze organisatieonderdelen, coördinatie-mechanismen, ontwerpparameters en contingentiefactoren een vijftal basisconfiguraties vormen (zie Tabel 2-2).

Tabel 2-2. Basisconfiguraties Mintzberg

EXHIBIT 3 Dimensions of the Five Configurations					
	SIMPLE STRUCTURE	MACHINE BUREAUCRACY	PROFESSIONAL BUREAUCRACY	DIVISIONAL- IZED FORM	ADHOCRACY
Key Means of Coordination	Direct supervision	Standardization of work	Standardization of skills	Standardization of outputs	Mutual adjustment
Key Part of Organization	Strategic apex	Technostructure	Operating core	Middle line	Support staff (with operating core in operating ad hococracy)
STRUCTURAL ELEMENTS					
Specialization of Jobs	Little specialization	Much horizontal and vertical specialization	Much horizontal specialization	Some horizontal and vertical specialization (between divisions and headquarters)	Much horizontal specialization
Training and Indoctrination	Little training and indoctrination	Little training and indoctrination	Much training and indoctrination	Some training and indoctrination (of division managers)	Much training
Formalization of Behavior— Bureaucratic/ Organic	Little formalization— organic	Much formalization— bureaucratic	Little formalization— bureaucratic	Much formalization (within divisions)— bureaucratic	Little formalization— organic
Grouping	Usually functional	Usually functional	Functional and market	Market	Functional and market
Unit Size	Wide	Wide at bottom, narrow elsewhere	Wide at bottom, narrow elsewhere	Wide at top	Narrow throughout
Planning and Control Systems	Little planning and control	Action planning	Little planning and control	Much performance control	Limited action planning (esp. in administrative ad hococracy)
Liaison Devices	Few liaison devices	Few liaison devices	Liaison devices in administration	Few liaison devices	Many liaison devices throughout
Decentralization	Centralization	Limited horizontal decentralization	Horizontal and vertical decentralization	Limited vertical decentralization	Selective decentralization
SITUATIONAL ELEMENTS					
Age and Size	Typically young and small	Typically old and large	Varies	Typically old and very large	Typically young (operating ad hococracy)
Technical System	Simple, not regulating	Regulating but not automated, not very complex	Not regulating or complex	Divisible, otherwise like machine bureaucracy	Very complex, often automated (in administrative ad hococracy), not regulating or complex (in operating ad hococracy)

2.2.3 De Sitter

Toen het spraakmakende boek van De Sitter *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren* in 1982 uitkwam, werd het onder andere besproken in de Themagroep 'Kwaliteit van Arbeid' van het Interuniversitair Instituut voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek (SISWO). Een instituut waar wetenschappers, beleidsmedewerkers van sociale partners en enkele personeelsfunctionarissen elkaar ontmoetten. De dominante analyse binnen die groep volgt de zogeheten 'Arbeidsprocesbenadering'. Deze procesbenadering gaat uit van een permanente strijd tussen werknemers en werkgevers/ managers om beheersing van het arbeidsproces, waarbij de laatsten dat proces én de werknemers proberen te beheersen door arbeidsdeling. (De Sitter, 1981, geciteerd in de Lange et al., 2019).

De Sitter neemt van Bemelmans (Bemelmans, 1994) het onderscheid tussen productiestructuur, besturingsstructuur en informatiestructuur (PBI) over, maar herinterpreteert dat op systeemtheoretische wijze (Christis, 2011). Volgens de Sitter kan een primair proces beschreven worden als een regelkring van uitvoerende (productiestructuur) en regelende (besturingsstructuur) functies. Een productiestructuur heeft te maken met de uitvoering van de primaire processen en een besturingsstructuur heeft betrekking op strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen (Achterbergh & Vriens, 2019).

De wijze waarop de organisatiestructuur is vormgegeven, beïnvloedt de efficiëntie, de effectiviteit en de kwaliteit van werk. Structuren waarin de banen simpel zijn, waarin de medewerkers erg van elkaar afhankelijk zijn, waarin kans op fouten en verstoringen groot is en medewerkers weinig mogelijkheden hebben om deze fouten en verstoringen te voorkomen of op te lossen, zorgen vaak voor problemen in diezelfde organisaties.

De hierboven beschreven structuur leidt ertoe dat medewerkers oninteressant werk uitvoeren en maakt het erg lastig om doelen te behalen. Achterbergh en Vriens beschrijven in hun boek dat "simpele structuren met complexe taken" waarin je niet van elkaar afhankelijk bent, betere structuren blijken te zijn (Achterbergh & Vriens, 2019). Het gewenste effect van de organisatiestructuur is dus het dempen van verstoringen en versterken van regelvermogen.

De Sitter beschrijft de relevante organisatorische variabelen die het potentieel voor dempen en versterken bezitten. Deze variabelen noemt hij externe functionele eisen die verdeeld kunnen worden in drie categorieën (Achterbergh & Vriens, 2019):

- 1. Kwaliteit van de organisatie:** Dit heeft betrekking op het potentieel van de organisatie om op een effectieve en efficiënte manier haar doelen te realiseren en te adapteren.
- 2. Kwaliteit van de arbeid:** Dit gaat over de zin van werk en gerelateerde stress die zich uitdrukken in verzuim en verloop.
- 3. Kwaliteit van de arbeidsrelaties:** Hiernaar wordt gerefereerd als het gaat om de effectiviteit van communicatie in de organisatie.

De organisatiestructuur kan volgens de Sitter ook met behulp van ontwerpparameters worden beschreven; door de organisatiestructuur concreet te maken en te operationaliseren aan de hand van parameters. Deze parameters kunnen verschillende waarden hebben, en afhankelijk van deze waarden kent de organisatiestructuur karaktereigenschappen die de organisatieleden in staat stelt of belemmert zich op een bepaalde wijze te gedragen (Achterbergh & Vriens, 2019).

Ook Kuipers et al (2020) beschrijven in *het nieuwe organiseren* dat, naarmate de arbeidsverdeling per parameter steeds verder is doorgevoerd, een organisatie structureel complexer is en daarmee steeds minder in staat is om met dynamiek in de omgeving om te gaan.

De ontwerpparameters zijn hieronder weergegeven:

1. Functionele concentratie: *"Functionele concentratie verwijst naar de groepering en koppeling van operaties (uitvoerende functies) ten opzichte van orderstromen ... er zijn twee extremen: alle orders zijn potentieel gekoppeld aan alle subsystemen (concentratie) of elke order is gekoppeld aan zijn eigen subsysteem (deconcentratie in parallelle orderstromen). Kort gezegd: in het eerste geval worden orders gegroepeerd over werkzaamheden en in het andere geval worden werkzaamheden gegroepeerd over orders"* (Sitter de, 1998, p. 93).

2. Mate van specialisatie: *"Specialisatie in de uitvoering verwijst naar arbeidsverdeling door het groeperen van drie fundamentele functies in afzonderlijke subsystemen: het voorbereiden, het ondersteunen en het maken"* (Sitter de, 1998, p. 93).

3. Splitsing in de uitvoering: *"Splitsing in de uitvoering verwijst naar de verdeling van uitvoerende functies over subsystemen: de splitsing van uitvoerende taken in deeltaken. Volgens het gangbare productieconcept dient splitsing zover als enigszins mogelijk is te worden doorgevoerd met alleen het vereiste productievolume en de bezettingsgraad per arbeidsplaats als begrenzing. Immers hoe regelmatig de vraag naar een goed of dienst en hoe groter het volume van die vraag, hoe beter je in staat bent arbeid in kleine (herhaal)stukjes op te splitsen"* (Sitter de, 1998, p. 93).

4. Scheiden, uitvoerende en regelende functies: *"Scheiding verwijst naar de allocatie van respectievelijk uitvoerende en regelende functies bij afzonderlijke subsystemen"* (Sitter de, 1998, p. 106).

5. Splitsing van de regeling over procesdelen: *"Splitsing van de regeling over procesdelen verwijst naar verdeling van interne en externe procesregeling over afzonderlijke subsystemen"* (Sitter de, 1998, p. 107).

6. Splitsing van de regeling per aspect: *"Splitsing van de regeling per aspect verwijst naar de allocatie van de aspectregeling bij afzonderlijke aspectregelaars voor kwaliteit, voor onderhoud, voor transport, voor personeel, etc."* (Sitter de, 1998, p. 110).

7. Specialisatie van de regeling per niveau: *"Specialisatie in de regeling verwijst naar de arbeidsverdeling door het groeperen van drie fundamentele functies voor respectievelijk regeling op strategisch, inrichtings- en operationeel niveau in afzonderlijke subsystemen"* (Sitter de, 1998, p. 111).

8. Splitsen van de regeling per regelfunctie: *"In dit geval worden de functies waarnemen, beoordelen op aspecten, integrale beoordeling en keuze ingreep door afzonderlijke personen uitgevoerd en geregeld"* (Sitter de, 1998, p. 113).

2.2.4 Keuze theorie: organisatiestructuur

De centrale uitgangspunten van de in de voorgaande paragrafen beschreven theorieën zijn hoe taken of activiteiten in een organisatie kunnen worden gecoördineerd en waar de regelmogelijkheden in de organisatie zouden moeten liggen.

De theorieën van Thompson en Mintzberg zijn gefocust op hoe werkzaamheden kunnen worden verdeeld of gecoördineerd dan wel waar de juiste regelmogelijkheden zouden moeten liggen.

De Sitter spreekt zich hier over uit door aan te geven dat bij het ontwerpen van een organisatiestructuur eerst de verstoringen zoveel mogelijk gedempt moeten worden. Voor alle resterende verstoringen geeft hij aan dat de regelmogelijkheid dáár moet liggen waar de verstoring zich voordoet.

Daarnaast geeft hij ontwerpparameters die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van een organisatiestructuur te beschrijven en te beoordelen. Met behulp van de ontwerpparameters kan tevens worden bepaald of/ in welke mate de gewenste waarde de gestelde functie-eisen voor werkdruk (kwaliteit van arbeid) beïnvloedt.

De Sitter bouwt hiermee voort op de theorieën van Thompson en Mintzberg en hij biedt de beste mogelijkheden om de organisatiestructuur te beschrijven en te beoordelen. Daarnaast geeft hij ook inzichten in werkdruk (kwaliteit van arbeid). Daarom is in dit onderzoek gekozen om de theorie van De Sitter voor de onafhankelijke variabele organisatiestructuur te gebruiken.

Gezien de beperkte tijd om dit onderzoek uit te voeren is gekozen om vier van de acht ontwerpparameters te gebruiken. Als eerste parameter is gekozen voor functionele concentratie, omdat het een onderdeel is van de productiestructuur. Binnen RE&F ligt verder de nadruk op strategisch, inrichtings- en operationeel regelen wat De Sitter omschrijft als besturingsstructuur. Aan de hand daarvan zijn de drie ontwerpparameters: mate van scheiden van regelen en uitvoeren, splitsing van de regeling over procesdelen en specialisatie gekozen.

2.2.5 Gewenste situatie van de organisatiestructuur

De Sitter stelt dat hoe hoger op de ontwerpparameters wordt gescoord, hoe onwaarschijnlijker het is dat zij de externe en interne functie-eisen kunnen realiseren. Hoe lager de ontwerpparameter waarden zijn, hoe meer geschikt deze structuren zijn om de externe en interne functie-eisen te realiseren. De gewenste situatie voor een organisatiestructuur die De Sitter stelt voor zijn ontwerpparameters is dat, gegeven de context, deze in de organisatiestructuur zo laag mogelijk moeten zijn.

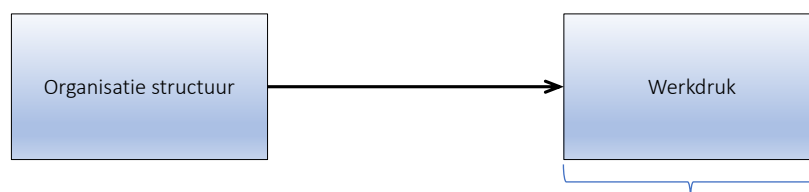
In Tabel 2-3 is een overzicht gegeven van de gewenste situatie van de organisatiestructuur.

Tabel 2-3. Gewenste situatie organisatiestructuur

Ontwerpparameter	Indicator	Gewenste situatie
Functionele concentratie	Taakverdeling Onderlinge afhankelijkheden	Laag
Mate van scheiden van regelen en uitvoeren	Effectiviteit	Laag
Splitsing van de regeling over procesdelen	Effectief overleg	Laag
Specialisatie van de regeling per niveau	Innovatievermogen	Laag

2.3 Afhankelijke variabele: werkdruk

In deze paragraaf wordt de afhankelijke variabele werkdruk nader toegelicht (zie Figuur 2-4). Er is veel bekend in de wetenschappelijke literatuur over werkdruk. Werkdruk is een van de oorzaken van werkstress en daarmee van uitval als gevolg van psychische klachten (Wiezer et al., 2012). De begrippen werkstress, werkdruk en burn-out worden vaak door elkaar gebruikt. Met werkstress worden stress gerelateerde klachten bedoeld die veroorzaakt worden door het werk. Spanningsklachten, slaapproblemen, concentratieproblemen of hoofdpijn zijn voorbeelden van dit soort klachten. Als deze klachten langer aanhouden, kan dat leiden tot uitval als gevolg van een burn-out. Een belangrijke oorzaak van werkstress is werkdruk (Wiezer & Sonneveld, 2016) of het gebrek aan regelcapaciteit (De Sitter, 1998). Aan de andere kant stelt Karasek in zijn Job Demands-Control Model, wat hieronder verder wordt uitgewerkt, dat psychologisch zwaar belastend werk op zichzelf niet voor werkdruk hoeft te leiden (Karasek Jr, 1979). In de volgende paragrafen worden een aantal veelbesproken theorieën over werkdruk gedetailleerd uitgewerkt.

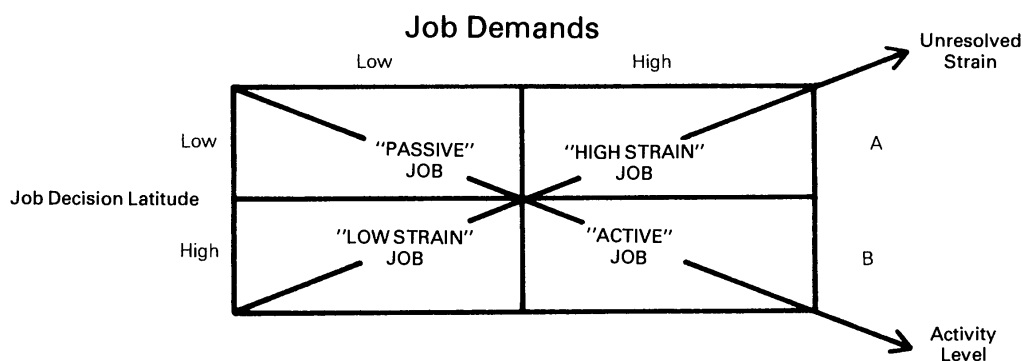


Figuur 2-4. Onderdeel globaal conceptueel model: werkdruk

2.3.1 Het Job Demands Control model

Een van de eerste modellen over werkdruk is het model wat in 1979 werd geïntroduceerd en het Job Demands-Control model (Karasek Jr, 1979) heet. Het mag wel het fundament voor vele latere modellen worden genoemd.

Het model wordt aan de hand van Figuur 2-5 uitgelegd. Het Job Demands Control (JD-C) model richt zich op de kenmerken van werk. In het JD-C model staan taakeisen en regelmogelijkheden centraal. Werkstress ontstaat niet door taakeisen (job demands) die men tijdens het werk ervaart, maar door het uitblijven van regelmogelijkheden (job control) om problemen op te lossen. Wanneer er dus veel problemen (job demands) en weinig regelmogelijkheden zijn, ervaart men werkdruk (strain). Werkdruk kan ook worden verlaagd door sociale steun als een specifieke vorm van regelmogelijkheden. Deze factor voegde Karasek samen met Theorell toe aan het model in 1990 (Karasek & Theorell, 1990).



Figuur 2-5. Job Demands Control model (Karasek Jr, 1979)

2.3.2 De Sitter: Kwaliteit van Arbeid als functie-eis

In Synergetisch produceren van De Sitter (1998) geeft de Sitter aan dat werkdruk een negatief gevolg is van de manier waarop werk is georganiseerd. Hij noemt dit *kwaliteit van werk* en stelt dat dit "een gevolg is van de manier waarop werk over mensen is verdeeld" (De Sitter, 1998, p. 40).

De Sitter stelt dat organisaties alleen dan hun voortbestaan kunnen realiseren wanneer zij voldoen aan drie kwaliteitseisen te weten: kwaliteit van organisatie, kwaliteit van arbeid en kwaliteit van arbeidsverhoudingen. Om deze te kunnen beoordelen werkt De Sitter deze uit in criteria, die hij functie-eisen noemt. De randvoorwaarden waaraan een organisatie in het kader van zijn uitwisselingsprocessen met zijn omgeving dient te kunnen voldoen worden externe functie-eisen genoemd. Deze kunnen worden vertaald naar

interne functie-eisen. Aan de hand van deze interne functie-eisen kan gemeten worden in hoeverre de organisatie voldoet aan de externe functie-eisen (De Sitter, 1998, p. 41). In Tabel 2-4 worden alle functie-eisen die de Sitter gebruikt in een tabel weergegeven.

Tabel 2-4. Overzicht functie-eisen van De Sitter

	Externe functie-eisen	Interne functie-eisen
Kwaliteit van Organisatie	Flexibiliteit	Korte doorlooptijden Voldoende productvarianten en opties Variabele productmix
	Beheerstheid	Betrouwbare doorlooptijden Effectieve kwaliteitsbeheersing
	Innovatievermogen	Strategische productontwikkeling Korte innovatietijd
Kwaliteit van Arbeid	Laag verzuim Laag verloop	Beheersbare stresscondities Mogelijkheden tot betrokkenheid Mogelijkheden tot leren Mogelijkheden tot ontwikkelen
Kwaliteit van Arbeidsverhoudingen	Effectief overleg	Gedeelde verantwoordelijkheid Participatie in werkoverleg

Laag verzuim en laag verloop zijn de externe functie-eisen die horen bij Kwaliteit van Arbeid. Deze worden meetbaar gemaakt aan de hand van de interne functie-eisen beheersbare stresscondities, mogelijkheden tot betrokkenheid, mogelijkheden tot ontwikkelen en mogelijkheden tot leren. Deze interne functie-eisen worden hieronder uitgewerkt.

Beheersbare stresscondities

De definitie van stress is volgens De Sitter: *"... problemen hebben bij een tekort aan mogelijkheden om ze op te lossen"* (De Sitter, 1998, p. 45). Het zijn niet de verstoringen die de bron zijn van stress, maar het gebrek aan mogelijkheden deze verstoringen op te lossen. De Sitter geeft verder aan wat een weergave van het tegenovergestelde van een stress- en vervreemdingssituatie wèl is *"...een situatie van redelijk evenwicht tussen de kansen op het hebben van problemen en de mogelijkheden om ze op te lossen"* (De Sitter, 1998, p. 22). Een werknemer zal dus zelf over voldoende mogelijkheden moeten beschikken om problemen op te kunnen lossen. De Sitter sluit hierbij aan bij het JD-C model (Karasek Jr, 1979).

Mogelijkheden tot betrokkenheid

De Sitter stelt dat voor betrokkenheid, externe (tussen taken en afdelingen) en interne (binnen de eigen taak en afdeling) afstemming nodig is. En dat medewerkers zich slechts dan betrokken voelen wanneer zij hun werkzaamheden kunnen afstemmen met elkaar. Hiervoor is interactie en coördinatie nodig. Hij noemt werk dat uitsluitend interne afstemming bevat 'uitvoerende' arbeid. Louter uitvoerende arbeid heeft alleen nog 'zin' gezien vanuit de opbrengst: loon. Mensen die louter uitvoerend werk doen zijn dan ook enkel in loon geïnteresseerd. Aangezien zij niet aan het proces van zintoekenning deelnemen, voelen zij zich niet betrokken en daarom ontwikkelt zich vervreemding. Vervreemding betekent: zich niet betrokken voelen omdat men niet betrokken wordt. De vervreemde werknemer houdt het wel voor gezien en wantrouwt zijn arbeidsomgeving (De Sitter, 1998, p. 20). De Sitter concludeert dat bij geringe interne regelmogelijkheden de kansen op stress en vervreemding toenemen (De Sitter, 1998, p. 21).

Mogelijkheden tot leren

In de uitoefening van arbeid dienen voorwaarden aanwezig te zijn om, bij voorkeur, productgericht te kunnen leren. Dit leren kan enkel als men eigen resultaten kan waarnemen, kan beoordelen, oplossingen kan bedenken en uitvoeren en vervolgens kan toetsen of de veronderstelde resultaten overeenstemmen met de verwachting (De Sitter, 1998, p. 125). Daarmee maakt De Sitter op dat de leercyclus overeenkomt met de (interne) regelcapaciteit, want deze schept voorwaarden om te leren. Mogelijkheden om te leren kunnen slechts dan bestaan wanneer een medewerker binnen de grenzen van zijn eigen taken het werk kan coördineren en mogelijk kan aanpassen. De voorkeur van de Sitter om bij voorkeur productgericht te leren, komt voort uit het ontstaan van een zogenaamde geïntegreerde taak. Dit is een taak die bestaat uit meerdere uitvoerende en regelende handelingen die weer elkaars voorwaarde zijn (De Sitter, 1998, p. 126).

Mogelijkheden tot ontwikkelen

Leermogelijkheden ontstaan dus via interne regelcapaciteit. Ontwikkelingsmogelijkheden vereisen dat overleg plaatsvindt buiten de eigen taken en afdeling over verbetering en vernieuwing op inrichtings- en strategisch niveau (externe regelcapaciteit). Daarmee schept externe regelcapaciteit voorwaarden voor mensen om zich te ontwikkelen met het oog op de toekomst. Door externe regelcapaciteit mogelijk te maken bij medewerkers, ontstaan op deze wijze voorwaarden voor een gebalanceerde maatschappelijke ontwikkeling en dragen deze medewerkers bij aan een veelzijdige kennisverspreiding, een flexibel functionerende arbeidsmarkt en aan het maatschappelijk innovatievermogen (De Sitter, 1998, pp. 126-127).

2.3.3 het samenvattend model over werkdruk van TNO

In 2012 beschreef TNO een samenvattend model over werkdruk en werkstress dat is gebaseerd op diverse bestaande theorieën over werkdruk en dat is aangepast aan de praktijkkennis van sociale partners (Schelvis et al., 2020). Volgens Schelvis (2022) gaat dit samenvattende model uit van een disbalans tussen taakeisen (job demands) en regelmogelijkheden (job resources). Dit model is grafisch weergegeven in Figuur 2-6. De tekst onder de gekleurde kopjes is een toelichting op de vakken uit het model (Figuur 2-6) in diezelfde kleur. (oranje=werkdruk, rood=werkstress, grijs=individuele factoren, groen=buffers) (Schelvis et al., 2020).

Werkdruk: aanhoudende disbalans taakeisen en regelmogelijkheden

Werkdruk is een situatie van aanhoudende disbalans tussen taakeisen (job demands) en regelmogelijkheden (job resources). Een disbalans tussen dat wat van een werknemer gevraagd wordt en de mogelijkheden die hij heeft om aan die vraag te voldoen. Gesproken wordt van werkdruk als 1) de disbalans langere tijd aanhoudt, 2) de werknemer hier zelf niets (meer) aan kan veranderen en 3) het ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. Omdat het aanhoudend niet kunnen voldoen aan de taakeisen enerzijds zorgt voor kwaliteitsverlies en anderzijds voor een uitputtingsproces is werkdruk zowel voor betrokken professionals als voor de EUR als werkgever een probleem. De term werkdruk is in deze opvatting dus altijd iets negatiefs.

Taakeisen kunnen gelegen zijn in de werkcontext (bijv. onduidelijke taken, organisatiecultuur) of gerelateerd zijn aan de werkinhoud (bijv. tijdsdruk, emotionele belasting). **Regelmogelijkheden** kunnen zijn: autonomie (het werk kunnen uitvoeren op de manier die de werknemer goeddunkt), tijdsautonomie (het werk kunnen uitvoeren op het moment dat het de werknemer uitkomt) en functionele steun collega's (men helpt elkaar om het werk gedaan te krijgen).

De situatie waarbij bijvoorbeeld uitdagend werk onder tijdsdruk moet gebeuren, wordt in het TNO-model niet gezien als werkdruk, maar als een situatie van hoge taakeisen, waar (nog) voldoende regelmogelijkheden tegenover staan. Die situatie is geen probleem, omdat:

- 1) er geen sprake is van een aanhoudende maar een tijdelijke, kortdurende disbalans;
- 2) de medewerker zelf over de mogelijkheden beschikt de situatie te veranderen;
- 3) het niet ten koste gaat van de kwaliteit van het werk.

Dit onderscheid is belangrijk in deze definitie over werkdruk (Schelvis et al., 2020).

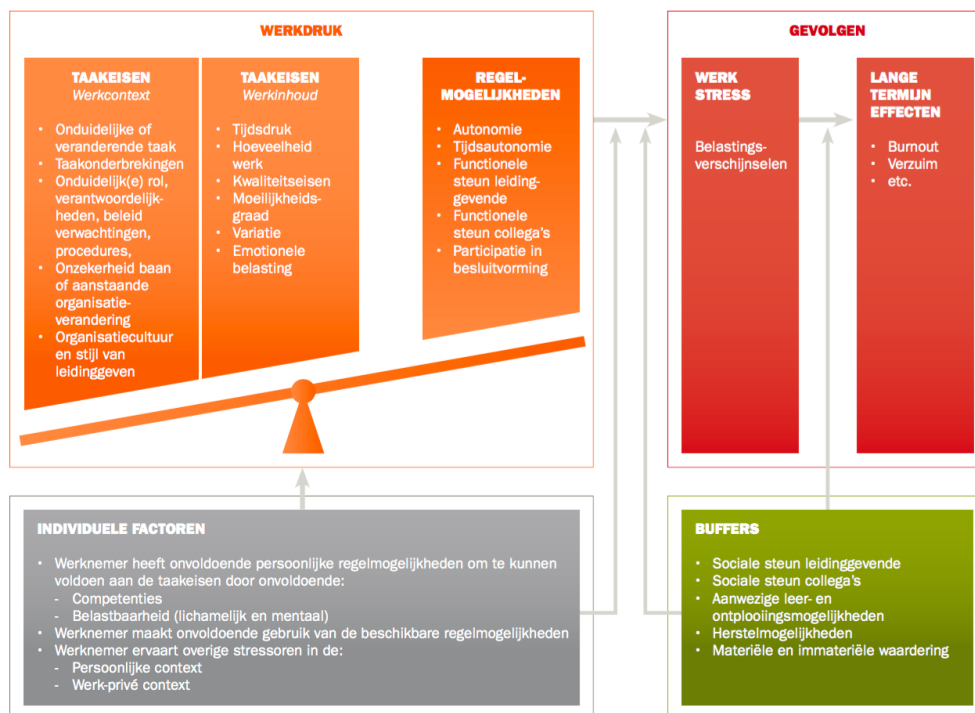
Gevolgen

Werkstress kan bij een aanhoudende disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden (werkdruk) een gevolg zijn: het ervaren van belastingsverschijnselen. Wie werkstress ervaart, heeft dus klachten van het werken, zoals:

- Lichamelijke klachten
- Emotionele klachten
- Gedragsverandering
- Cognitieve problemen

Wie al werkstress en dus belastingsverschijnselen ervaart, heeft vaak hulp nodig van een ander om hieruit te komen.

Aanhoudende werkstress kan resulteren in negatieve lange termijn uitkomsten zoals burn-out, langdurige uitval uit het werk en arbeidsongeschiktheid (Schelvis, 2022).



Figuur 2-6. Samenvattend model over werkdruk van TNO (Wiezer et al., 2012)

Individuele factoren

Competenties, kennis en ervaring, en individuele belastbaarheid zijn van invloed op welke taakeisen iemand aan kan, maar ook van invloed op welke regelmogelijkheden iemand kan benutten. Er kunnen veranderingen optreden (of juist uitblijven) in competenties, kennis & ervaring en belastbaarheid, die maken dat taakeisen die eerder haalbaar waren

ineens te veel zijn. Of dat regelmogelijkheden die er eerst waren (bijv. tijdsautonomie) niet meer beschikbaar zijn. De individuele factoren verklaren ook waarom sommige mensen bij dezelfde taakeisen en regelmogelijkheden wel last hebben van werkdruk en werkstress en anderen niet (Schelvis et al., 2020).

Buffers

Buffers zijn al die zaken die voorkomen of vertragen dat werkdruk leidt tot werkstress. Bijvoorbeeld: gewaardeerd worden door je leidinggevende, kunnen herstellen van het werk. Deze zaken zijn in zichzelf geen oplossingen voor werkdruk, maar helpen wel om werkdruk langer vol te houden voordat het leidt tot klachten. Investeren in buffers kan nooit kwaad, maar dit is vooral aan te raden als bekend is dat er een situatie van werkdruk zal zijn die langere tijd aanhoudt (bijvoorbeeld een op hande zijnde reorganisatie of een disruptieve omgevingsstressor zoals een pandemie) (Schelvis et al., 2020).

2.3.4 Keuze theorie: werkdruk

Vanuit de hierboven uitgewerkte theorieën zijn verschillende dimensies van het begrip werkdruk af te leiden. In onderstaande Tabel 2-5 worden deze dimensies schematisch weergegeven.

Tabel 2-5. Overzicht keuze theorie werkdruk

Karasek	TNO werkdruk model	De Sitter
Taakeisen (job demands)	Taakeisen (werkcontext, werkinhoud)	Beheersbare stresscondities
Regelmogelijkheden (job control)	Regelmogelijkheden (autonomie, functionele steun LG & collega's, participatie in besluitvorming)	Mogelijkheden tot betrokkenheid
	Buffers (sociale steun LG en collega's, aanwezige leer- en herstelmogelijkheden, materiele en immateriële waardering)	Mogelijkheden tot leren
		Mogelijkheden tot ontwikkelen

In het samenvattende TNO werkdruk-model zijn zowel vergelijkende dimensies van het JD-C model als vanuit de theorie van de Sitter terug te vinden. De omschreven taakeisen en regelmogelijkheden zijn vergelijkbaar tussen het samenvattende TNO werkdruk-model en het JD-C model. Daarnaast worden mogelijkheden om te participeren in besluitvorming genoemd als een van de regelmogelijkheden in het samenvattende TNO werkdruk-model. Dit wordt in de theorie van De Sitter omschreven als mogelijkheden tot betrokkenheid.

Ook wordt in de werkdruk theorie van TNO onder Buffers aanwezige leer- en ontplooiingsmogelijkheden genoemd. De Sitter haalt deze apart aan in "Mogelijkheden tot leren en ontwikkelen."

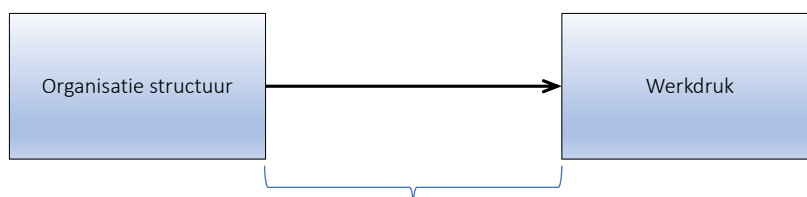
Als laatste en wellicht meest overtuigend argument om te kiezen in dit onderzoek voor het samenvattende TNO werkdruk-model is gelegen in het feit dat het ook gebruikt is in de medewerkerstevredenheidsrapportages van de Erasmus Universiteit Rotterdam (Rotterdam, 2021a, 2021b, 2022). In dit onderzoek wordt de definitie van het TNO werkdruk model gebruikt om werkdruk te omschrijven, zijnde "...een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren"(Wiezer et al., 2012, p. 5).

In de volgende paragraaf wordt de relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk aan de hand van diverse theorieën beschreven (zie Figuur 2-7).

2.4 Relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk

Zoals vanuit de beantwoording vanuit beide eerdere theoretische vragen blijkt: er is veel bekend in de wetenschappelijke literatuur over werkdruk. Ook is veel informatie te vinden over vormen van organisatiestructuur.

Volgens Wiezer (Wiezer et al., 2005) en Smulders (Smulders & Houtman, 2004) worden de oorzaken van werkdruk veel minder vaak onderzocht. Vanuit de theorie over organisatiestructuur valt op dat de Sitter hier wél uitgebreid onderzoek naar doet (De Sitter, 1998).



Figuur 2-7. Onderdeel relatie organisatiestructuur en werkdruk

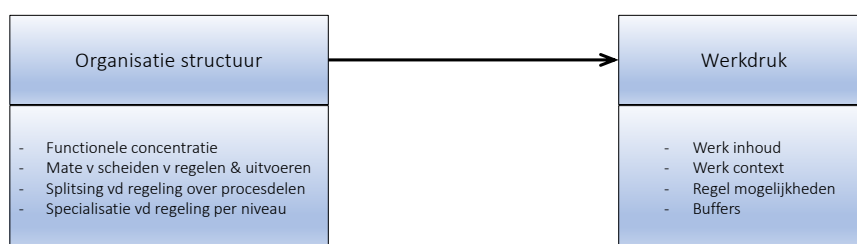
In de onderzoeken van Smulders en Houtman komt naar voren dat complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving van de organisatie met meer improvisatie en hectiek bijdraagt aan werkdruk. Wiezer gaat dieper in op een onderzoek van Smulders en Houtman (Smulders & Houtman, 2004) en geeft in een aantal hypothesen een aantal

mogelijke verklaringen voor werkdruk. In onderzoek van Van Ruysseveldt et al. (2003) wordt gesproken over een integrale benadering van stress. In dit onderzoek wordt stress uitgelegd als psychosociale belasting en deze worden gerelateerd aan taakkenmerken (taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun). Deze taakkenmerken worden echter mede bepaald door de wijze waarop het werk georganiseerd is.

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, omschrijft De Sitter dat werkdruk een negatief gevolg is van de manier waarop werk is georganiseerd. (De Sitter, 1998, p. 40). De Sitter beschrijft in zijn theorie dat de vormgeving van een manier waarop een organisatiestructuur vormgegeven kan worden die de efficiëntie, de effectiviteit en de kwaliteit van werk beïnvloed en, zoals Achterbergh en Vriens beschrijven, betere structuren blijken (Achterbergh & Vriens, 2019). Het gewenste effect van de organisatiestructuur is dus het dempen van verstoringen en versterken van regelvermogen en daarmee zal een werknemer dus zelf over betere mogelijkheden beschikken om problemen op te kunnen lossen (De Sitter, 1998). Dit sluit aan bij de definitie van de gekozen theorie over werkdruk *"...een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren"* (Wiezer et al., 2012, p. 5).

2.5 Definitief conceptueel model

Uit bovenstaande volgt nu een schematisch weergegeven definitief conceptueel model (zie Figuur 2-8). Voor de onafhankelijke variabele organisatiestructuur worden vanuit De Sitter (1998) de externe functionele eis "kwaliteit van organisatie" gebruikt met de dimensies functionele concentratie, mate van scheiden van regelen en uitvoeren, splitsing van de regeling over procesdelen en specialisatie als dimensies gekozen. Voor de onafhankelijke variabele werkdruk worden werkinhoud, werkcontext, regelmogelijkheden en buffers als dimensies gekozen vanuit het samenvattende TNO werkdruk-model van Wiezer et al. (2012).



Figuur 2-8: Definitief conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gekozen vorm van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 3.2 wordt eerst de context van de dienst RE&F omschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 onderzoeksstrategie uitgelegd waarom gekozen wordt voor een kwalitatief onderzoek. In paragraaf 3.4 wordt de populatie en steekproef van dit onderzoek omschreven en hoe de steekproef tot stand is gekomen. Tot slot worden maatregelen omschreven in paragraaf 3.5 die dienen om de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te kunnen borgen.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om antwoord te geven op de hoofdvraag uit paragraaf 1.5 wordt in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve deductieve aanpak.

Bij een kwalitatief deductief onderzoek wordt gekozen om de gegevens te verkrijgen, via diepte-interviews, documentenanalyse en/of observatie om de gegevens daarna volgens de methode van kwalitatief onderzoek te analyseren (Doorewaard et al., 2019, p. 15). Een kwalitatief deductief onderzoek is verder gebaseerd op een diepgaande theoretische voorstudie. Deze voorstudie maakt het mogelijk om een eerste versie van een conceptueel model te maken. Vervolgens geven de theorieën inzicht in allerlei definities van de kernbegrippen van het onderzoek en helpen deze om verschillende dimensies en aspecten van elk kernbegrip te onderscheiden. Op grond van deze uitvoerige bestudering kan een globaal conceptueel model verder uitgewerkt worden tot een definitief conceptueel model en kan bepaald worden wat nu precies onderzocht gaat worden (Doorewaard et al., 2019, p. 14). Tijdens het vooronderzoek wordt verder gebruik gemaakt van recent uitgevoerde medewerkers tevredenheidsonderzoeken (welzijnsmonitors) die onder alle medewerkers van de EUR en ook RE&F zijn uitgevoerd.

In dit onderzoek zal voor het verkrijgen van de gegevens gebruik gemaakt worden van documentenanalyse en interviews met medewerkers van RE&F. Aan de hand van de literatuur wordt op basis van een doelgerichte steekproeftrekking een keuze gemaakt welke medewerkers van RE&F zullen worden geïnterviewd.

De steekproeftrekking wordt wel als de achilleshiel van kwalitatief onderzoek gezien (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 57). Er is gekozen om een steekproeftrekking uit te voeren die tot stand is gekomen op basis van aanbevelingen uit de literatuur van Boeije

and Bleijenbergh (2019). Dit resulteert dat met medewerkers gesproken is, die omwille van hun functie een betrouwbaar overzicht hebben van de organisatie van de werkprocessen in hun organisatieonderdeel. Dit sluit aan bij de kracht van een kwalitatief onderzoek waarbij de onderzoeker vaak op zoek gaat naar het beter begrijpen van een specifiek verband of onderzoekt of er überhaupt een verband bestaat.(Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 58).

3.3 Dataverzameling en -analyse

Om het externe doel van het onderzoek te bewerkstelligen, worden personen en documenten als onderzoeksobject genomen. Documenten worden gebruikt om informatie te vergaren over zowel de organisatiestructuur als over werkdruk. Daarnaast worden personen geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde interviews. De mate van generaliseerbaarheid is in eerste instantie naar verwachting gering, echter door gebruik te maken van een vooraf bepaalde steekproeftrekking is een inductieve generalisatie mogelijk. Bij inductieve generalisatie wordt gestreefd naar een steekproef waarin de variatie van de onderzochte verschijnselen of kenmerken een afspiegeling is zoals die ook in de populatie voorkomt (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 62).

Om de verkregen data te kunnen analyseren is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de methode zoals omschreven door Doorewaard and Tjemkes (2019). Het definitief conceptueel model, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2 wordt in dit hoofdstuk geoperationaliseerd naar topics en indicatoren. Deze vormen de basis voor semigestructureerde interviews die ten grondslag liggen aan de beschreven feitelijke situatie. Hiervoor zijn de interviews opgenomen en is per interview een transcriptie geproduceerd. Fragmenten uit deze transcripties zijn gecodeerd en zullen ook in hoofdstuk 4 nader worden toegelicht.

Vervolgens zijn deze uitkomsten gebruikt om te beoordelen of deze werkelijke situatie in overeenstemming is met de informatie die uit de documenten naar voren komt. Nadat een definitieve feitelijke situatie is bepaald, wordt deze vergeleken aan de hand van de geselecteerde theorieën uit hoofdstuk 2. Met behulp van deze vergelijking wordt een beeld geschetst van de verschillen tussen beide situaties. Deze worden geduid aan de hand van de theorieën en hieruit worden conclusies en aanbevelingen opgesteld.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van de data-analyse te borgen zijn door de onderzoeker een aantal maatregelen genomen, zoals ook beschreven door Doorewaard et al. (2019).

- 1. Vier ogen principe:** Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van het vier-ogenprincipe waarbij de gekozen theorieën, operationalisering, dataverzameling en -analyse besproken zijn met de onderzoeksbegeleider, directeur van RE&F en besproken met medestudenten van de Radboud Management Academy.
- 2. Inleiding op interview:** Voorafgaand aan elk interview is aan de hand van een inleiding met elke respondent uitleg en informatie over het onderzoek verstrekt (zie bijlage 2: Inleiding op het onderzoeksinterview).
- 3. Terugkoppeling Respondenten:** Het verslag van elk interview is voor gebruik voorgelegd aan elke respondent met het verzoek het verslag te controleren op juistheid en interpretatie. Elke respondent dient schriftelijk akkoord te geven voor gebruik van transcripties en samenvattingen.
- 4. Methode-triagulatie:** Door gebruik van triangulatie en meer specifiek, methode-triangulatie heeft de onderzoeker meer dan één dataverzamelmethode gebruikt. In dit specifieke onderzoek is gebruik gemaakt van data van welzijnsmonitoren die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd binnen de EUR onder al haar medewerkers (Rotterdam, 2021a, 2021b, 2022) om meer inzichten in werkdruk onder EUR medewerkers te verkrijgen. Daarnaast zijn documenten gebruikt die aan de basis van de organisatiestructuur van RE&F hebben gestaan (Gerritse et al., 2019; van Diepen-Knegjens, 2019; van Diepen-Knegjens & Dreimüller, 2019).
- 5. Operationaliseringsmodel:** Het basisprincipe van operationalisering is dat de onderzoekers het centrale begrip uiteenrafelen in dimensies die alle aspecten van het begrip weergeven (ze voldoen daarmee aan het criterium dat ze uitputtend zijn), maar die elkaar onderling niet overlappen (ze voldoen daarmee aan het criterium dat ze wederzijds uitsluitend zijn) (Boeijs & Bleijenbergh, 2019). In dit onderzoek is het operationaliseringsmodel (zie bijlage 1: Operationaliseringsmodel) gebruikt voor alle interviews. De vragen zijn vooraf getoetst met de onderzoeksbegeleider.
- 6. Terughoudend rapporteren:** Met bovenstaande methodes wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Gezien de aard van het onderzoek is de externe validiteit

van dit onderzoek echter gering. De resultaten van het onderzoek zijn slechts voor de afdeling Real Estate & Facilities van de EUR van toepassing. Zoals Doorewaard et al. (2019) aangeven *...“op basis van het kwalitatieve onderzoek alleen geen wetenschappelijke bewijsvoering kan worden geleverd”*(Doorewaard et al., 2019, p. 91).

3.5 Selectie respondenten

Representativiteit speelt in het meeste kwalitatief onderzoek geen rol, vanwege gebrek aan tijd, geld en arbeidsintensiviteit (Doorewaard et al., 2019, p. 97). Voor dit kwalitatieve onderzoek bestaat de steekproef uit 13 medewerkers van RE&F. De geselecteerde respondenten voor dit onderzoek zijn gekozen op basis van de verwachting dat zij *rijke informatie* zullen geven. De definitie van rijke informatie is die informatie die het onderwerp van verschillende kanten belicht, waarin relaties worden gelegd met beïnvloedende factoren en waarin ruimte is voor mogelijk tegenstrijdige zienswijzen (Doorewaard et al., 2019, pp. 97-98). In dit onderzoek is gekozen om zoveel als mogelijk de methode voor een gestratificeerde steekproef van Doorewaard and Tjemkes (2019) te gebruiken. Bij een gestratificeerde steekproef wordt de populatie in groepen verdeeld, al naar gelang de kenmerken die van belang zijn voor de representativiteit (Doorewaard & Tjemkes, 2019, p. 84). Waarbij in dit onderzoek de kenmerken niet van belang zijn voor de representativiteit, maar wel voor het verkrijgen van rijke informatie. Naar aanleiding van bovenstaande zijn de volgende criteria gebruikt om respondenten te selecteren: Duur dienstverband (minimaal een jaar), functieniveau (operationeel, tactisch, strategisch), medewerker van de afdeling RE&F. Op basis van deze criteria is een lijst tot stand gekomen. Uit deze lijst zijn vervolgens respondenten op basis van persoonlijke uitnodiging gevraagd of zij willen bijdragen aan dit onderzoek. In bijlage 3 is een overzicht van de geïnterviewden opgenomen.

3.6 Ethiek

De laatste jaren komt, mede door een aantal spraakmakende fraudezaken, steeds meer aandacht voor ethiek binnen wetenschappelijk onderzoek. Ook, of misschien wel juist, voor een onderzoek van deze geringe omvang is het daarom belangrijk dat het op ethisch verantwoorde wijze wordt uitgevoerd. Verder is, zoals eerder in dit hoofdstuk omschreven, de externe validiteit gering. Dit brengt een extra verantwoordelijkheid voor de onderzoeker met zich mee. Zoals Boeije and Bleijenbergh (2019, pp. 47-48) omschrijven moet aan een aantal richtlijnen worden voldaan:

- 1. Informed consent:** dit houdt in dat deelnemers aan het onderzoek expliciet toestemming geven voor hun deelname nadat zij volledig op de hoogte zijn gesteld van de inhoud van het onderzoek en de gelegenheid hebben gehad hier vragen over te stellen.
- 2. Vertrouwelijkheid:** onderzoekers zijn verantwoordelijk dat onbevoegden geen inzage kunnen hebben in gespreksverslagen. Informatie die wordt verzameld in het kader van het onderzoek dient vertrouwelijk te worden behandeld. Dit kan soms op gespannen voet staan met de rapportage.
- 3. Waarborgen privacy:** gegevens in gespreksverslagen dienen geanonimiseerd te worden wanneer dit de geïnterviewden is beloofd.

De hierboven beschreven richtlijnen zijn als uitgangspunt gebruikt om de uitvoering van het onderzoek ethisch te toetsen. Zo heeft de onderzoeker voorafgaand aan het interview de inleiding voorgelezen (zie bijlage 2: Inleiding op het onderzoeksinterview) waarin duidelijk vrijwilligheid, vertrouwelijkheid en anonimiteit van deelname wordt aangegeven.

Nadat deze inleiding is gelezen, is op band en in de transcriptie het expliciete akkoord van elke deelnemer opgenomen. Voordat de onderzoeker de data heeft gebruikt, is elke transcriptie ter goedkeuring voorgelegd.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Inleiding

In hoofdstuk vier wordt antwoord gegeven op de vraagstelling uit paragraaf 1.5.2 Empirische vragen *“Wat is de huidige situatie binnen RE&F met betrekking tot de invloed van de organisatiestructuur op de werkdruk?”*.

De beantwoording vindt plaats aan de hand van de volgende deelvragen die hieronder nogmaals zijn vermeld:

- a. Wat is de huidige situatie van de organisatiestructuur binnen RE&F?
- b. Wat is de huidige situatie van de werkdruk binnen RE&F?
- c. Wat is vanuit de huidige situatie bekend over de relatie tussen de organisatiestructuur en de werkdruk binnen RE&F?

Om te kunnen komen tot de conclusies en aanbevelingen wordt in de volgende paragrafen eerst de huidige situatie beschreven aan de hand van de onafhankelijke variabele organisatiestructuur en de afhankelijke variabele werkdruk. Deze beschrijvingen komen enerzijds voort uit documenten analyse, anderzijds uit de afgenomen interviews. Waar mogelijk worden citaten van geïnterviewden gebruikt om de huidige situatie nader kleur te geven. Om de anonimiteit te garanderen zijn deze citaten niet voorzien van een label.

4.2 Wat is de huidige situatie van de organisatiestructuur binnen RE&F?

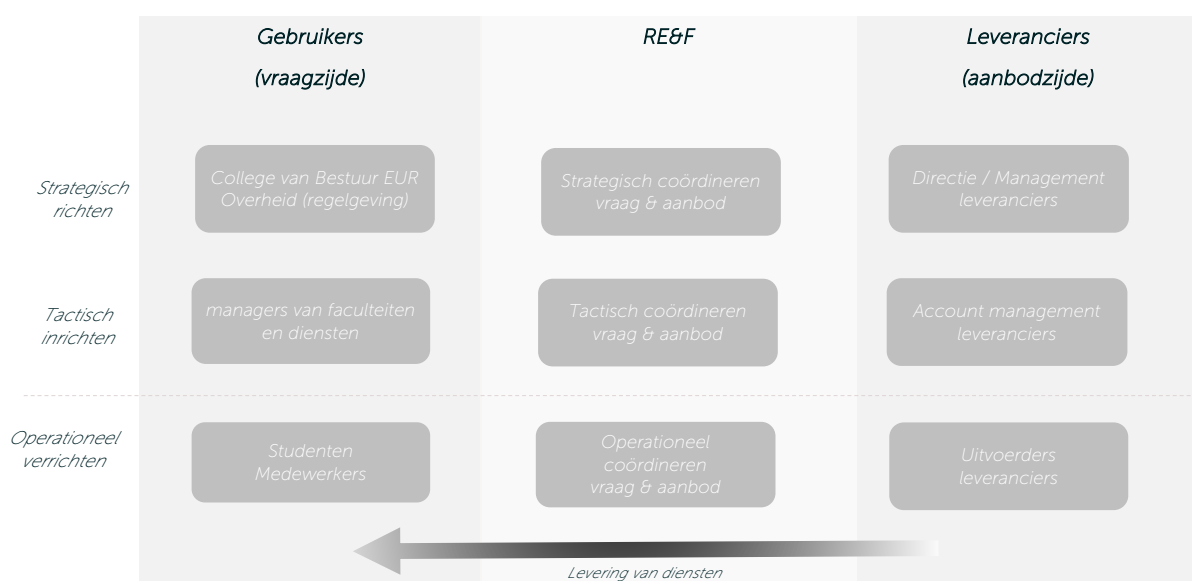
Om te komen tot een beschrijving van de huidige situatie van de organisatiestructuur binnen RE&F, worden eerst de universiteit, de klanten van RE&F, de dienst RE&F en haar afdelingen beschreven. Daarna worden de bevindingen per topic gedetailleerd gerapporteerd.

De EUR kent zeven faculteiten, twee bijzondere instituten en een University College. RE&F ziet de ruim 36.000 studenten, de 4.500 fte wetenschappelijk en ondersteunend personeel en de bijna 550 fte personeel van de uitbestede diensten als de gebruikers en daarmee de klanten van RE&F.

Na diverse eerdere reorganisaties van ondersteunende diensten van de EUR is in 2015 een universitair service center (USC) ontstaan. De units Real Estate Services (RES) en Facility Services (FS) zijn daaruit voortgekomen. Voordat begin 2018 werd besloten om het USC te ontbinden, werd de wens uitgesproken de beide units weer bijeen te brengen. RES en FS werkten al intensief samen en waren qua locatie op één etage gehuisvest, zodat onderlinge afstemming ook al gemakkelijk verliep. Tegelijkertijd constateerde men dat

door de organisatorische scheiding ook belemmeringen op het gebied van beleid en organisatiestructuur werden opgeworpen (van Diepen-Knegjens & Dreimüller, 2019). Op die vlakken had de integratie nog niet plaatsgevonden en moest nog worden gerealiseerd. Tegelijkertijd was dit slechts een ondergeschikte reden voor de herinrichting. De belangrijkste reden was de wens om de organisatie verder te ontwikkelen naar een volwaardige regie-organisatie. (Gerritse et al., 2019).

Met medewerking van Twynstra Gudde is voor de dienst RE&F een nieuwe structuur geadviseerd, die begin 2020 is ingevoerd. Dit model is gestoeld op het informatiemanagement-model van Maes (2003). De kern van dit model omvat negen vlakken en gaat uit van het bijeenbrengen van vraag en aanbod op drie verschillende niveaus te weten een strategisch, tactisch en een operationeel niveau en is geïntroduceerd als "het regiemodel." In onderstaand Figuur 4-1 volgt een schematische weergave hoe het regiemodel er globaal uit ziet voor de dienstverlening van RE&F. Op strategisch niveau aan de vraagzijde staat het CvB en de overheid, strategisch coördineren vindt plaats binnen het management team van RE&F. Aan de aanbodzijde bevinden zich de directies van de leveranciers. Op tactisch niveau aan de vraagzijde bevinden zich de managers van de faculteiten en diensten, zijn RE&F medewerkers zoals proces coördinatoren op tactisch niveau binnen RE&F werkzaam en de account managers aan de aanbodzijde. Op operationeel niveau aan de vraagzijde bevinden zich de gebruikers zoals studenten en medewerkers, operationeel coördinerend binnen RE&F zijn de locatiebeheerders bijvoorbeeld werkzaam en aan de aanbodzijde zijn de uitvoerders, zoals de schoonmakers en de technische medewerkers van de leveranciers werkzaam.

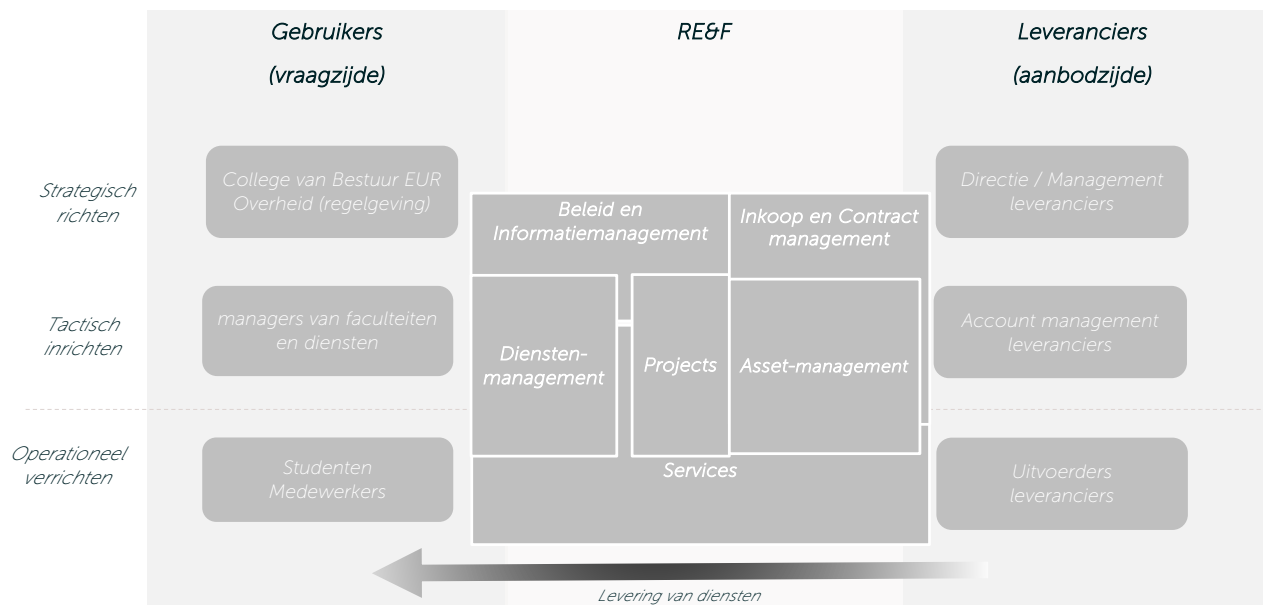


Figuur 4-1. Dienst RE&F regie organisatiemodel, (Weustink, 2022)

Huidige taken en verantwoordelijkheden RE&F

RE&F is verantwoordelijk vanuit eigenaars- en gebruikersperspectief voor het verwerven, renoveren en afstoten van vastgoed en het beheer en onderhoud van de gebouwen van de EUR. Daarnaast voorziet RE&F in facilitaire dienstverlening en centrale inkoop.

In Figuur 4-2. Weergave afdelingen volgens regiemodel worden de afdelingen van RE&F volgens het regiemodel geplaatst in de vlakken van het regiemodel. In de uitleg per afdeling hierna wordt telkens verwezen waar de afdeling zich bevindt volgens het regiemodel.



Figuur 4-2. Weergave afdelingen volgens regiemodel

Hierna volgt een overzicht van de taken en verantwoordelijkheden per afdeling. Dit overzicht is afkomstig uit de formatietoets, opgesteld door Twijnstra Gudde (van Diepen-Knegjens, 2019).

Afdeling Dienstenmanagement

Zoals in Figuur 4-2 is weergegeven bevindt de afdeling Dienstenmanagement zich aan de vraagzijde van het regiemodel op hoofdzakelijk tactisch niveau. Deze afdeling legt de verbinding tussen RE&F en de gebruikers/huurders van de EUR met betrekking tot het gebruik van;

- Onderwijsruimten en Campus;
- Kantoorhuisvesting van alle niet onderwijsruimten;
- Huisvesting van internationale studenten, Retail en overige gebruikers/ huurders.

Dienstenmanagement is primair verantwoordelijk voor de vraagafstemming en het integraal begeleiden van wijzigingsvoorstellen die kunnen uitmonden in een project of wijziging van een werkproces. Deze afdeling identificeert de ruimte- en facilitaire behoefte en stemt het aanbod hierop af. Vanwege de nauwe relatie met de klantorganisatie vindt vanuit deze afdeling ook de coördinatie voor kunstzaken plaats en ondersteunende taken vanuit Office Support voor de gehele dienst.

Zichtbaarheid en een duidelijk aanspreekpunt naar de klantorganisatie verdeeld naar de verschillende doelgroepen moet zorgen voor een goede vraagafstemming met oog voor wijzigende behoeften en maatwerk afspraken. Dienstenmanagement kan zelfstandig onderzoek doen, met regelruimte voor pilots, wijzigingen inregelen en maatwerkvragen uitvoeren.

Afdeling Assetmanagement

Assetmanagement is, vanuit eigenaarsperspectief, opdrachtgever richting contractpartijen voor onderhoud en beheer van gebouwen, terreinen en de facilitaire dienstverlening. De afdeling beschikt over technische en facilitaire expertise, gebouwveiligheid en duurzaamheid voor vertaling van beleid en advies. Onder het beheer valt de opdrachtgeversrol (budgethouder) voor de hard- (technisch beheer) en soft services (vooral schoonmaak en catering) inclusief de dagelijkse aansturing van en het operationeel overleg met de leveranciers.

In lijn met het regiemodel wordt vanuit assetmanagement de rol ingevuld vanuit opdrachtgeverschap richting contractpartijen. In Figuur 4-2 is de afdeling daarom afgebeeld aan de aanbodzijde op tactisch niveau. Dit zijn inhoudsdeskundige functies die op tactisch niveau binnen de contractafspraken sturen op wat er moet gebeuren, consequenties van mutaties en de planning overzien. Zowel de gebouw- als facilitaire expertise zijn geborgd. Tevens worden hier de performanceafspraken met leveranciers bewaakt, door het ophalen en verwerken van de benodigde stuurinformatie en nemen van maatregelen. Dit in nauwe samenwerking met dienstenmanagement en inkoop- en contractmanagement.

Afdeling Projects

Het projectmanagement team is verantwoordelijk voor het ontwerp, uitvoering en overdracht naar de lijn van grotere vastgoed- en facilitaire projecten. Het plannen en managen van de uitvoerende projectportefeuille maakt hier onderdeel van uit. Projectmanagement beschikt ook over projectondersteuning. Opdrachtgever kan hoofd asset management zijn, dienstdirecteur RE&F of een faculteit of EUR-onderdeel al dan

gedelegeerd aan de dienstenmanager. Vandaar dat de afdeling Projects in het midden van tussen de vraag en aanbod zijde in Figuur 4-2 zijn weergegeven. Op basis van vastgoed beleid worden in het strategische programma afwegingen gemaakt waarbij afdeling projects een tactische rol heeft, met name op uitvoerbaarheid/planning en budget. Daarnaast bewaakt dit team RE&F breed de professionaliteit van projectmanagement en ondersteunt bij het inschakelen van externe projectmanagers.

Afdeling Beleid- en informatiemanagement

Dit team is verantwoordelijk voor de strategische beleidsvorming op vastgoed en facilitair gebied. Daaronder valt ook het vastgoedportefeuille-management en het projectmanagement van projecten die voortkomen uit portefeuille management (initiatief-fase). Deze afdeling is tevens verantwoordelijk voor de borging van informatiebeleid en -ontwikkeling inclusief de integratie tussen systemen. Hieronder valt tevens de inrichting en procesoptimalisatie voor het genereren van managementinformatie op dienstniveau. Vanuit de regierol initieert en agendeert dit team vooral op wat nodig is vanuit de klantorganisatie en mogelijk is vanuit de markt en/of relevante stakeholders, formuleert daar beleid op en stuurt actief op het behalen van organisatie doelstellingen. In Figuur 4-2 is de afdeling vandaar meer op strategisch niveau aan de vraagzijde geplaatst. De afdeling heeft meer afstand tot de uitvoering en met een focus op de midden- en lange termijn. In deze afdeling wordt de vertaalslag gemaakt van EUR-breed beleid naar RE&F-beleid.

Afdeling Inkoop- en contractmanagement

Het team inkoop- en contractmanagement is verantwoordelijk voor het inkoopbeleid van de EUR, voor de begeleiding en ondersteuning van het inkoopproces. Naast de EUR-brede inkoopfunctie, is het contractmanagement van RE&F in dit team ondergebracht. Tevens vindt hier het contractbeheer van RE&F plaats. Ofwel het afhandelen van bestellingen, factuurcontrole, contract administratie in het facility management informatie systeem en signaleren van aflopende contracttermijnen en afwijkingen op het contract. In Figuur 4-2 is dit team aan de aanbodzijde gepositioneerd op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Afdeling Services

De afdeling services is verantwoordelijk voor het opvolgen en monitoren van alle klachten, wensen en storingen, de Room & Facility boekingen, de ondersteuning van evenementen, het locatiebeheer, de post en logistieke afhandeling, de beveiliging en de bedrijfshulpverlening. In Figuur 4-2 is deze afdeling hoofdzakelijk op operationeel niveau aan zowel de vraag als aanbodzijde van het regiemodel te vinden. De afdeling voert

proactief kwaliteitscontroles uit en verricht operationeel werk. Daarmee spelen zij een sleutelrol in de levering van de dienstverlening. De afdeling met circa 30 medewerkers is vanuit span of control in een clustering van activiteiten onderverdeeld naar de front-office, backoffice en security & safety teams, ieder aangestuurd door een meewerkend teamleider.

4.2.1 Functionele concentratie

Nu de universiteit, haar klanten, de dienst RE&F en de afdelingen binnen de dienst zijn omschreven aan de hand van documentenanalyse, volgt hierna een omschrijving van de huidige situatie van de organisatiestructuur aan de hand van de parameters van de Sitter.

Slechts twee van de dertien respondenten geven aan een min of meer duidelijke verdeling van taken te ervaren. Waarbij een respondent aangeeft dat wanneer hij nu mee zou mogen beslissen over zijn takenpakket, hij graag een onderscheid zou willen zien tussen de meer operationele klussen en de tactisch strategische klussen. De overige respondenten geven allen aan onduidelijkheid te ervaren over hun taakverdeling, zowel tussen de medewerkers binnen de afdeling alsook tussen de verschillende afdelingen. De respondenten geven aan dat dit mede is voortgekomen door de herverdeling van taken na de reorganisatie, maar dat een volledige implementatie van de reorganisatie is uitgebleven, door de covid-pandemie. Daarnaast zijn extra taken van andere afdelingen toebedeeld aan medewerkers door onvervulde vacatures.

"Wie is waarvoor verantwoordelijk?"

"Mijn LG heeft gezegd: oké, het hoort bij onze afdeling, maar vervolgens is het niet juist in het team geïmplementeerd, dus wie is nou uiteindelijk verantwoordelijke binnen het team?"

Een van de respondenten geeft aan dat hij over te veel taken beschikt voor een fulltime werkweek. Een andere respondent geeft aan dat de verdeling van taken op papier wellicht logisch lijkt, maar dat hij dat in de praktijk anders ervaart.

4.2.2 Scheiden van regelen en uitvoeren

Alle dertien respondenten ervaren een grote mate van vrijheid in wat ze zelf kunnen en mogen regelen binnen hun functie. Zolang het binnen het gealloceerde budget van de afdeling blijft, kunnen de respondenten zelfstandig handelen. De mate waarin zij mogelijkheden zien om hun functie te beïnvloeden wordt slechts bij 4 van de 13

respondenten ervaren en dan nog in beperkte zin. De overige 9 respondenten geven duidelijk aan dat zij het lastig vinden om invloed uit te oefenen op procedures of beslissingen die hun functie beïnvloeden. De EUR wordt als een zeer complexe organisatie beschouwd. Het effect daarvan op het eigen handelen is dat het langer dan nodig duurt om processen, taken en activiteiten af te ronden, omdat zoveel verschillende partijen zowel binnen RE&F als daarbuiten, bij elk proces betrokken zijn óf er een mening over moeten hebben óf gehoord moeten worden voordat gekomen kan worden tot een besluit.

"Je kijkt altijd: hoe kan het een volgende keer beter? Dat laatste kan ik dus niet omdat ik niet in de positie ben om processen te verbeteren. Sterker nog, omdat ik me dan gewoon zou bemoeien met de verantwoordelijkheden zoals die nu bij andere mensen zijn belegd binnen deze organisatie"

4.2.3 Splitsing van de regeling over procesdelen

Een ruime meerderheid van de respondenten (10 van de 13) ervaart een grote mate van noodzaak om bij de uitvoering van hun eigen taken met andere afdelingen af te stemmen.

Enerzijds is aangegeven door alle respondenten dat er veel overleggen zijn, anderzijds wordt aangegeven dat de onderlinge afstemming nog steeds als onvoldoende wordt ervaren. Dit zorgt voor irritatie, men ervaart de werkwijze als onprofessioneel, het afronden van taken duurt langer. Slechts drie respondenten geven aan dat zij de mate van overleg als effectief ervaren.

"Afstemming neemt toch wel een kwart van mijn week in beslag"

"Ik ervaar dat veel afstemming is vereist, maar dit is nog steeds totaal onvoldoende"

4.2.4 Specialisatie van de regeling per niveau

Unaniem wordt aangegeven dat de mate waarin RE&F in staat is om met verstoringen om te gaan onvoldoende is. Omgaan met verstoringen wordt omschreven als lastig, moeilijk, duurt te lang, is omslachtig, traag, kost enorm veel inspanning, er zijn veel te veel disciplines bij betrokken.

Het lukt op onderdelen afspraken te maken tussen afdelingen, maar over de gehele linie heeft de aanpak meer structuur en een professionele aanpak. Ook is eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid van het gehele proces niet of onvoldoende aanwezig. Potentiële verbeterpunten worden in sommige gevallen wel op papier gezet, maar er wordt

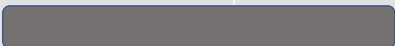
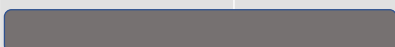
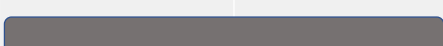
niet gecontroleerd of deze potentiële verbeterpunten ook uitgevoerd worden doordat niet helder is wie de eindverantwoordelijkheid draagt voor het verbeterpunt.

"Het feit dat we zo langzaam tot beslissingen komen werkt verstoring, zeer werkdruk-verhogend, stress verhogend en tevredenheid verlagend."

"Er wordt weinig aan ons gevraagd. Wij hebben enorme kennis van de gebouwen en de systemen. We worden eigenlijk weinig tot niet gekend."

Samenvattend wordt in onderstaande Tabel 4-1 weergegeven wat de waarden van de ontwerpparameters volgens de Sitter in de huidige organisatiestructuur van RE&F zijn.

Tabel 4-1. Waarden ontwerpparameters

Ontwerp parameter (De Sitter)	Laag	Hoog
Functionele concentratie		
Mate van scheiden van regelen & uitvoeren		
Splitsing van de regeling over procesdelen		
Specialisatie van de regeling per niveau		

4.3 Wat is de huidige situatie van de werkdruk binnen RE&F?

4.3.1 Werkdruk door werkinhoud

Het overgrote merendeel van de geïnterviewden geeft aan werkdruk te ervaren op het gebied van de hoeveelheid werk. De eisen die aan de kwaliteit van het werk worden gesteld, wordt door de helft van de geïnterviewden als niet acceptabel ervaren. De complexiteit en variatie van het werk worden als wisselend ervaren, of zelfs als een belangrijk onderdeel van de werkvreugde. Naast de antwoorden van de 13 respondenten uit dit kwalitatieve onderzoek, blijkt een verhoogde werkdruk ook uit de rapportage van de eerste well-being monitor van maart 2021. In deze well-being monitor geven 44 RE&F respondenten een hoge score (4,5 uit 7) aan work pressure. (Rotterdam, 2021a, p. 28). Hierna wordt per indicator de huidige situatie beschreven.

Hoeveelheid werk

Twaalf van de dertien respondenten geven aan momenteel zeer veel werkdruk te ervaren op het gebied van de hoeveelheid werk. Een respondent geeft aan de hoeveelheid werk acceptabel te vinden.

"Ik werk 36 uur en er ligt op weekbasis soms wel voor 60 uur werk"

"Ik vrees dat bij sommige mensen gewoon echt te veel taken liggen. Dat lossen we niet op met heldere processen. Misschien is het hier en daar gewoon echt te veel."

Kwaliteitseisen

Vanuit de interviews geven zes van de dertien respondenten aan dat zij de kwaliteit die van hun werk wordt gevraagd als reëel ervaren. Zeven respondenten geven aan de gestelde kwaliteit van het werk niet te kunnen leveren of niet altijd te kunnen leveren. Als reden geeft men aan afhankelijk te zijn van anderen voordat men zelf weer verder kan in een proces of dat er zich te veel werk aandient om te kunnen voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.

"Ik denk dat de eisen van de klant soms hoger zijn dan wat wij kunnen bieden."

"Ik heb mijn kwaliteitseisen naar beneden bijgesteld, omdat er te veel binnenkomt."

Complexiteit van het werk

Vier van de 13 respondenten zijn werkzaam op operationeel niveau en ervaren hun werk niet als complex. Als er in deze operationele groep respondenten enige mate van complexiteit wordt ervaren komt dit voort uit de mate van benodigde afstemming. Drie van de respondenten hebben sinds minder dan een jaar een nieuwe functie. Zij ervaren complexiteit van het werk doordat ze nog onvoldoende bekend zijn met hun nieuwe rol en verantwoordelijkheid of dat ze nog werkzaamheden uitvoeren die bij het takenpakket horen van hun vorige rol en verantwoordelijkheid.

Ook respondenten werkzaam op tactisch niveau ervaren hun werk als complex, door de hoge mate van benodigde afstemming.

De respondenten werkzaam op tactisch/strategisch of hoofdzakelijk strategisch niveau ervaren dat de complexiteit bijdraagt aan werkvreugde. Twee van de 13 respondenten geven juist aan dat zij werkdruk ervaren door een afwezigheid van complexiteit in hun werk.

"Maar als dat omdraait, als ik een maand lang hoofdzakelijk administratief werk te doen heb en nog maar één leuk project, dan denk ik soms: Jezus."

Variatie van het werk

Alle respondenten beschrijven de variatie in hun werk als *"fijn, prettig, leuk, nodig."* Ze omschrijven dat ze de variatie in hun werk nodig hebben. De werkdruk die de variatie met zich meebrengt wordt expliciet door 3 deelnemers genoemd als "nodig" om goed te kunnen functioneren. Vier van de dertien respondenten omschrijven hun werk niet als ingewikkeld, maar juist als zeer gevarieerd. Twaalf van de dertien respondenten omschrijven dat ze graag met meerdere taken tegelijk bezig zijn dan met één taak alleen. Een respondent geeft aan dat hij het prettig vindt om langere tijd diep in een casus te moeten duiken.

"Ik vind die afwisseling juist heel leuk. Ik ben geen dag hetzelfde aan het doen."

"Mijn werk is altijd heel gevarieerd geweest"

4.3.2 Werkdruk door werk context

Onduidelijkheid van rol, verantwoordelijkheid, of taken zijn een grote bron van werkdruk onder alle respondenten. De recente reorganisatie, of meer specifiek het uitblijven van de implementatie van de reorganisatie, wordt door de respondenten die langer in dienst zijn, als de belangrijkste oorzaak van werkdruk ervaren.

Onduidelijkheid van rol/ verantwoordelijkheid/ taken

Vier van de dertien respondenten omschrijven duidelijkheid van hun rol, verantwoordelijkheden en taken als voldoende. Zij geven aan geen behoefte te hebben aan een strak omlijnd uitgeschreven kader van taken die binnen hun functie valt. Daarnaast omschrijven zij de vrijheid in uitvoering van hun functie, die dit met zich meebrengt, als prettig.

De andere negen van de dertien van de ondervraagden geven aan dat door onduidelijkheid in verantwoordelijkheid en taken men taken laat liggen; dat ze zelf taken oppakken, echter pas wanneer een taak escaleert; dat men heen en weer blijft schuiven tussen afdelingen wie een taak moet oppakken. Een respondent geeft aan dat er door gebrek aan capaciteit, processen vastlopen. Drie respondenten geven aan dat veranderingen betreffende verantwoordelijkheden, die voortkomen uit de reorganisatie, zorgen voor onvoldoende duidelijkheid wie een bepaalde taak moet oppakken.

"Ik denk dat, zoals het is bedacht, dat er best wel heel veel duidelijk is en zoals dingen in de praktijk gaan, is het niet altijd duidelijk."

Ervaren veranderingen binnen RE&F

Opvallend is dat zeven respondenten, die vóór 1 januari 2020 al in dienst van RE&F waren, door de veranderingen in de organisatiestructuur een angst ervaren, zich onveilig voelen om zich uit te spreken, bang zijn om verantwoording te nemen, wantrouwend zijn, dan wel dit observeren bij andere collega's. Sommigen geven aan zelfs te vrezen voor het verliezen van hun eigen positie.

"Voor mij is het er alleen maar onduidelijker op geworden van wie nou wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is."

Ook wordt specifiek aangegeven door twee respondenten dat zij vinden dat niet alle leidinggevendenden de nieuwe organisatiestructuur hebben geaccepteerd. Zij geven aan dat men zegt: *"vroeger deden we het zo."* De respondenten geven aan dat iemand daarmee impliciet aangeeft de oude manier van werken te prefereren. Een respondent geeft aan dat de manier van leidinggeven in de oude structuur per unit en per leidinggevende sterk verschilde. De ene unit werd strak en gestructureerd geleid en de andere unit werd veel meer vanuit de losse pols geleid. *"Daar hebben sommige medewerkers nog steeds moeite mee."* De respondenten binnengekomen na 1 januari 2020 zien de huidige structuur als de realiteit.

"Ik weet niet beter."

4.3.3 Regelmogelijkheden

11 van de 13 respondenten geven aan een grote mate van autonomie te ervaren. De overige twee respondenten geven aan een grote mate van afhankelijkheid te ervaren vanuit de klanten, maar desondanks ervaren ook zij autonomie. Deze autonomie ligt met name op het terrein van plaats en tijd onafhankelijk kunnen werken.

Opvallend is dat functionele steun vanuit de leidinggevende door de respondenten werkzaam in twee afdelingen minder wordt ervaren én dat dit ook geobserveerd wordt door andere respondenten.

Respondenten in deze twee afdelingen omschrijven de functionele steun van hun leidinggevende als ingewikkeld, redelijk of variabel.

"Hij steunt mij wel bij mijn keuzes. Hoewel hij, denk ik, niet altijd precies door heeft wat ik precies aan het doen ben, is dat soms wel lastig, omdat ik geef het wel bij hem aan. Maar of dat dat nu echt zo goed bij hem landt, daar heb ik af en toe nog wel een beetje twijfels over."

Tevens is opvallend dat drie respondenten omschrijven dat vóór een bepaalde periode zij geen enkele functionele steun van hun leidinggevende hebben ervaren, maar dat deze situatie recent is veranderd. De andere respondenten omschrijven de functionele steun van hun leidinggevende als super, goed of prettig. Zij ervaren dat zij hun vraagstukken kunnen toetsen, wanneer zij dit nodig achten. Ook wanneer ze botsen met hun leidinggevende ervaren zij dat dit in een veilige omgeving kan plaatsvinden.

"Ik voel me heel veilig, ik voel me vrij om alles te vragen en alles te zeggen. Dat vind ik heel groot goed."

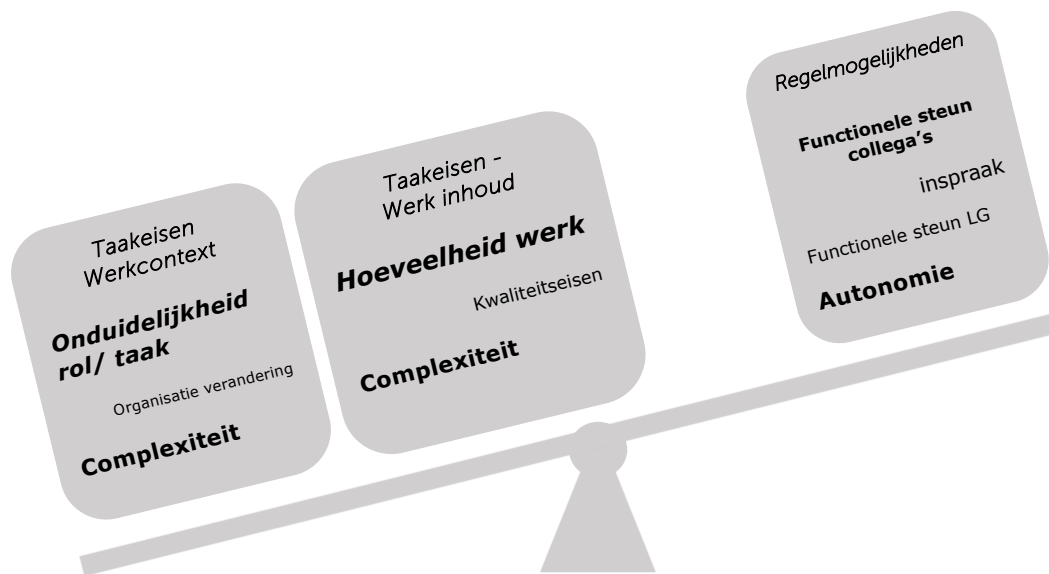
Drie van de dertien respondenten spreken zich volmondig uit over een goede, prettige, fijne functionele steun van collega's. Deze respondenten acteren op hoofdzakelijk strategisch en tactisch niveau. De andere respondenten omschrijven de functionele steun van collega's als lastig of verminderd de afgelopen jaren. Ze geven allen als hoofdreden aan dat iedereen wel van goede wil is, maar door de werkdruk de stap om van goede wil over te gaan naar *echt helpen* groot is.

"Wat ik zelf soms wel merk, is dat niet iedereen wil z'n vingers branden aan bepaalde zaken"

De mate van inspraak of participatie in besluitvorming die respondenten ervaren is wisselend. 8 van de 13 respondenten ervaren hun inspraak als voldoende of in ieder geval ten aanzien van hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Alle acht geven aan dat ze graag meer inspraak zouden willen hebben. Twee van de 13 respondenten ervaren dat ze helemaal geen inspraak hebben en drie van de 13 respondenten ervaren een beetje inspraak. Ook deze laatste groep geeft aan graag meer inspraak te willen hebben.

"Ik had geen invloed, er werden twee mensen aangewezen"

In onderstaande Figuur 4-3 is een grafische weergave gegeven van de taakeisen en regelmogelijkheden binnen RE&F. Naarmate een indicator meer is aanwezig is volgens de respondenten, wordt deze indicator groter weergegeven.



Figuur 4-3. Waarden taakeisen, regelmogelijkheden RE&F

4.3.4 Buffers

Sociale steun wordt ervaren door collega's menen alle respondenten. Ook wordt duidelijk waardering uitgesproken. Zowel door de leidinggevende naar de medewerkers alsook collega's onderling.

Enkel de respondenten werkzaam in twee afdelingen geven aan dat hun leidinggevende zich te weinig expliciet uitsprekt waardering te hebben voor de medewerkers. Dit wordt gemist. De onderlinge ervaren sociale steun in de betreffende afdelingen is wel expliciet aanwezig. Men zoekt steun bij elkaar, wanneer men deze ontbeert van de leidinggevende. Wel geeft men aan dat deze sociale onderlinge steun is afgenomen door de toegenomen ervaren werkdruk.

"Het is wel minder gezellig geworden. De meeste hebben het te druk, ze hebben geen tijd meer voor elkaar."

Twaalf van de dertien respondenten geven aan door te sporten, er in de vrije tijd op uit te trekken, de hond uit te laten, een ommetje te maken tijdens de lunch, zich hersteld voelt van de ervaren werkdruk. Een respondent geeft aan dat hij moeite heeft om te herstellen, omdat de klap van de werkdruk er direct weer is.

"Dan waren die dagen heel lekker, maar de klap daarvan krijg je meteen weer."

4.4 Huidige situatie van de relatie tussen organisatiestructuur en werkdruk

De huidige situatie van de organisatiestructuur is beschreven in paragraaf 4.2, de huidige situatie van de werkdruk is omschreven in paragraaf 4.3. In deze paragraaf wordt de relatie tussen de huidige organisatiestructuur en werkdruk geduid.

Bij alle parameters van de Sitter die in dit onderzoek zijn gekozen, is een hoge tot zeer hoge waarde geconstateerd (zie Tabel 4-1). De medewerkers van RE&F ervaren werkdruk, met name door de hoeveelheid werk, de complexiteit van het werk, de onduidelijkheid in rollen, verantwoordelijkheden en taken.

Zij ervaren weinig mogelijkheden om deze werkdruk te verminderen, door de grote mate van taakverdeling en onderlinge afhankelijkheden. Verder ervaren medewerkers dat het lastig is om invloed uit te oefenen op zaken die hun functie beïnvloeden, omdat zoveel verschillende partijen zowel binnen als buiten RE&F bij elk proces betrokken zijn of worden. Dit resulteert in een sterke afstemmingsbehoefte om taken af te kunnen ronden en processen mogelijk te kunnen veranderen. Met name doordat de regeling en uitvoering van elkaar gescheiden zijn en de splitsing van de regeling over procesdelen plaatsvindt, wordt de coördinatie en afstemmingsbehoefte groter en blijft het gevoel van inspraak beperkt. Samen met de onduidelijkheden die bestaan in taken, rollen en verantwoordelijkheden leidt dit tot werkdruk.

"Afstemming neemt toch wel een kwart van mijn week in beslag"

In tabel 4.2 is een weergave gegeven welke structuurparameter, bijdraagt aan de werkdruk op basis van taakeisen op de werkinhoud of op basis van de werk context of minder bijdraagt aan regelmogelijkheden om werkdruk te verminderen.

Tabel 4-2. Weergave welke structuurparameters werkdruk geven

Structuurparameters	functionele concentratie	scheiden regelen & uitvoeren	splitsing regeling over procesdelen	specialisatie regeling per niveau
Werkdruk				
Taak eisen/ werkinhoud	x	x		x
Taakeisen / werk context	x	x	x	x
Regelmogelijkheden		x		x
Buffers				

Hoofdstuk 5 Analyse

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de analytische vraag vanuit hoofdstuk 1.5.3. centraal. *Wat is de invloed van organisatiestructuur op de werkdruk binnen RE&F?* Voor de volledigheid is hieronder deelvraag a. benoemd. Deelvraag b. wordt in hoofdstuk 6 beantwoord.

- a. Welke verschillen bestaan tussen de gewenste en huidige situatie met betrekking tot de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk binnen RE&F?

Eerst wordt een analyse van de organisatiestructuur gegeven, vervolgens van de werkdruk en als laatste wordt in dit hoofdstuk de relatie die mogelijk aanwezig is tussen de organisatiestructuur en de werkdruk opgetekend.

5.1 Analyse organisatiestructuur

Functionele concentratie

Verwijzend naar hoofdstuk 2.2.5 gewenste situatie van de organisatiestructuur (pagina 24) stelt De Sitter dat hoe lager de ontwerpparameters zijn, hoe meer geschikt deze structuren zijn om de externe en interne functie-eisen te realiseren. Binnen de dienst RE&F wordt een hoge parameterwaarde voor functionele concentratie gezien. Elf van de dertien respondenten geven een sterke onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden aan. Waarbij zowel binnen als tussen de afdelingen veel afstemming nodig is.

Scheiden van regelen en uitvoeren

Een lage parameterwaarde voor de mate van regelen en uitvoeren zorgt voor veel mogelijkheden om binnen de eigen functie zaken zelf te kunnen regelen en wordt als de gewenste situatie omschreven. Ondanks dat alle respondenten een grote mate van vrijheid ervaren, wat zij binnen hun eigen functie mogen regelen, geven 9 van de 13 aan dat zij het lastig vinden om invloed uit te oefenen op zaken die hun functie beïnvloeden. De grote mate van afstemming tussen de afdelingen zorgt dat processen, taken en activiteiten langer duren, voordat deze kunnen worden afgerond.

Splitsing van de regeling over procesdelen

Een lage parameterwaarde van de splitsing van regelen over procesdelen betekent dat men het gehele proces kan overzien en door het hebben van een breed takenpakket. Binnen RE&F wordt door de algemene onduidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheid draagt een grote noodzaak tot het afstemmen met andere afdelingen ervaren. Er vindt veel overleg plaats, toch wordt alsnog de afstemming als onvoldoende ervaren.

Specialisatie van de regeling per niveau

De gewenste situatie van de parameter 'specialisatie van de regeling per niveau' is zo laag mogelijk, gezien de context. Dit betekent dat men voldoende regelmogelijkheden heeft om binnen de eigen functie verstoringen te dempen of geheel te verhelpen. Unaniem wordt aangegeven onvoldoende in staat te zijn om verstoringen te dempen of te verhelpen. Het lukt op onderdelen om afspraken te maken, maar overall is een meer gestructureerde en professionele aanpak nodig. Een bepaalde mate van gevoelde vrijblijvendheid in het wel/niet uitvoeren van taken, zou hiervan de oorzaak kunnen zijn.

5.2 Analyse werkdruk

Een gewenste situatie voor werkdruk is moeilijk te geven (zie paragraaf 2.3.5), gezien deze voor elk individu anders kan zijn. Daarom kiest de onderzoeker ervoor om in deze paragraaf enkel een analyse van de mate van werkdruk per dimensie te geven.

Werkdruk door werk inhoud

Binnen RE&F wordt een hoge mate van werkdruk ervaren door de hoeveelheid werk voorhanden. De eisen die aan de kwaliteit van het werk worden gesteld wordt ervaren als reëel. Tevens wordt een grote mate van complexiteit van het werk ervaren. Dit komt voort uit de grote mate van benodigde afstemming. De variatie van het werk wordt als prettig ervaren.

Werkdruk door werk context

De kern van de ervaren hoge werkdruk binnen RE&F is afkomstig uit onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheid en/ of taken. Verder kan worden gesteld dat de recente reorganisatie en het uitblijven van een gedegen implementatie een van de belangrijkste oorzaken is voor werkdruk door werk context. Opvallend is tot slot dat niet alle leidinggevendenden de nieuwe organisatiestructuur die sinds 2019 aanwezig is, hebben geaccepteerd. Ook dit geeft mogelijk extra onduidelijkheid voor de medewerkers

Regelmogelijkheden

De mate van regelmogelijkheden die wordt ervaren door de medewerkers van RE&F zou omschreven kunnen worden als wisselend. Daarnaast is deze afhankelijk van welke afdeling een medewerker werkzaam is en op welk niveau een medewerker werkzaam is. Naarmate een medewerker meer op operationeel niveau werkzaam is, lijkt het dat de medewerker minder bij besluitvorming wordt meegenomen.

Door het overgrote gedeelte van de medewerkers wordt ervaren dat zij autonomie en dan wel tijdsautonomie hebben. Echter de mate van functionele steun van de leidinggevende en collega's en de mate van mogelijke inspraak is sterk afhankelijk van de afdeling waarin de medewerker werkzaam is.

Buffers

De meeste medewerkers binnen RE&F ervaren sociale steun van hun leidinggevende en van hun collega's. Er lijkt een verschil te bestaan binnen twee afdelingen van REF. Binnen deze twee afdelingen wordt aangegeven dat de leidinggevende duidelijker functionele, sociale steun en waardering kan uitspreken richting de medewerker.

Medewerkers binnen REF lijken zich te kunnen herstellen van werkdruk door te sporten of aan andere vormen van vrijetijdsbesteding te doen. Waarbij de kanttekening wordt gezet dat dit niet voor alle medewerkers geldt.

5.3 Analyse relatie organisatiestructuur tot werkdruk

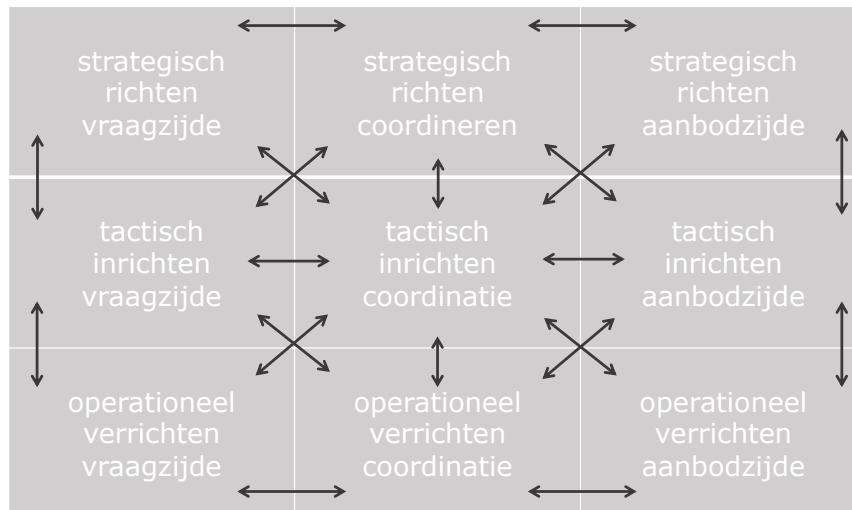
De gewenste ontwerpparameters in een organisatiestructuur, volgens de Sitter, hebben lage waarden, zodat de organisatiestructuur over de eigenschappen beschikt die de medewerkers in staat stelt om in de juiste mate verstoringen te kunnen dempen of verhelpen.

Ook Kuipers et al (2020) beschrijven in *het nieuwe organiseren* dat, naarmate arbeidsverdeling per parameter steeds verder is doorgevoerd, een organisatie structureel complexer is en daarmee steeds minder in staat is om met dynamiek in de omgeving om te gaan.

De huidige organisatiestructuur van REF is ingedeeld volgens het regiemodel. Dit maakt dat processen verdeeld zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau én naar vraag, coördinatie en aanbod.

Dit zorgt voor een complexe organisatiestructuur. Volgens de Sitter kunnen op elk knooppunt van taken verstoringen ontstaan. Door de huidige organisatiestructuur volgens het regiemodel ontstaan minimaal 40 knooppunten waarop verstoringen kunnen plaatsvinden (zie Tabel 5-1).

Tabel 5-1. Overzicht knooppunten REF



RE&F heeft na de reorganisatie een valse start gemaakt door bij de besluitvorming het reorganisatieplan en de formatie goed te keuren, maar het daarvoor benodigde budget af te wijzen. Daarmee ligt sinds 1 januari 2020 te veel werk bij te weinig mensen. Terugkijkend kan de hele Covid-19 pandemie als een "blessing in disguise" worden gezien.

Medewerkers moesten verplicht thuiswerken, de operationele belasting was minimaal doordat ook de gebruikers en studenten niet aanwezig waren op de campus. Doordat er te veel werk bij te weinig medewerkers ligt, zijn bepaalde werkprocessen blijven liggen.

Hierdoor weet men niet wie waarvan is of wil net "doen alsof" ze een taak niet hoeven uit te voeren, omdat het té ingewikkeld óf te veel tijd kost. Nu sinds een goed half jaar de campus weer in vol bedrijf is (of misschien wel voller bedrijf is, gezien de enorme toename in studenten) begint de organisatiestructuur van RE&F in al haar facetten te kraken. Verzuim en verloop is hoog en de werkdruk wordt als zeer hoog ervaren.

Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk komen de conclusies, aanbevelingen en als laatste een reflectie op het onderzoek aan bod. Allereerst worden conclusies gegeven, uit deze conclusies volgen eerst algemene aanbevelingen hoe de organisatiestructuur aangepast zou kunnen worden. Daarna volgen aanbevelingen aan de hand van de ontwerpparameters. Het hoofdstuk sluit af met een kritische reflectie. Voor de volledigheid wordt hierna deelvraag b van de analytische vraag vanuit hoofdstuk 1.5.3 benoemd.

b. Welke aanbevelingen kunnen worden gemaakt op basis van de parallellen en verschillen tussen de gewenste en huidige situatie met betrekking tot de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk binnen RE&F?

6.1 Conclusies

In Tabel 4-1 is te zien dat de huidige waarden van de voor dit onderzoek gekozen ontwerpparameters van de Sitter allemaal hoog tot zeer hoog zijn. De Sitter stelt dat hoe hoger op de ontwerpparameters wordt gescoord, hoe onwaarschijnlijker het is dat zij de externe en interne functie-eisen kunnen realiseren. Hoe lager de ontwerpparameters hoe meer geschikt deze structuren zijn om de externe en interne functie-eisen te realiseren. De gewenste situatie voor een organisatiestructuur die De Sitter dan ook voorstaat zijn ontwerpparameters die, gegeven de context, zo laag mogelijk zijn.

De algemene conclusie van dit onderzoek is dat het aannemelijk gemaakt kan worden dat de organisatiestructuur bijdraagt aan de werkdruk binnen de dienst RE&F. Zoals Achterbergh en Vriens beschrijven in hun boek (Achterbergh & Vriens, 2019) de structuur waarin de banen (relatief) simpel zijn, waarin medewerkers erg van elkaar afhankelijk zijn, waarin kans op fouten en verstoringen groot is en medewerkers weinig mogelijkheden hebben om deze fouten en verstoringen te voorkomen of op te lossen zorgen vaak voor problemen in diezelfde organisaties. RE&F zou omschreven kunnen worden als een *"complexe structuur met (relatief) simpele taken."*

De voor dit onderzoek gekozen ontwerpparameters functionele concentratie, mate van scheiden van regelen en uitvoeren, splitsing van de regeling over procesdelen en specialisatie van de regeling per niveau, geven allemaal een hoge waarde aan.

Met name functionele concentratie, splitsing van de regeling over procesdelen en specialisatie van de regeling per niveau lijken problemen op te leveren binnen RE&F. De

meerderheid van medewerkers binnen RE&F ervaren geen duidelijke verdeling van taken, lijken onvoldoende regelmogelijkheden te hebben om zaken te kunnen veranderen of verbeteren. Hiervoor is altijd overleg nodig met medewerkers met een andere rol, verantwoordelijkheid of functie. Verder is er een grote noodzaak tot overleg, maar wordt deze grote mate van overleg alsnog als onvoldoende ervaren. Dit alles draagt bij aan lange doorlooptijden, ineffectieve kwaliteitsbeheersing en zorgt voor trage mogelijkheden om processen te verbeteren.

Uit de resultaten van dit onderzoek mag geconcludeerd worden dat werkdruk aanwezig is binnen de dienst RE&F. Medewerkers ervaren werkdruk door de hoeveelheid werk aanwezig. Verder zijn bronnen van werkdruk de onduidelijkheid van rol, verantwoordelijkheid en taken. Voor een deel van de medewerkers van REF dragen de veranderingen in de organisatiestructuur die met de reorganisatie zijn gekomen bij aan werkdruk. Verder is opvallend dat binnen twee afdelingen functionele steun van de leidinggevende onvoldoende aanwezig is. Medewerkers steunen elkaar en men spreekt waardering naar elkaar uit. Voorzichtig geconcludeerd kan worden dat medewerkers minder sociale steun zijn gaan ervaren en dat een gedeelte moeite heeft om te herstellen van werkdruk.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de analytische vraag uit paragraaf 1.5.3: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de parallellen en verschillen tussen de gewenste en huidige situatie met betrekking tot de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk binnen RE&F?*

Vanuit de literatuur in hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat organisatiestructuur invloed heeft op werkdruk. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de huidige organisatiestructuur van RE&F invloed heeft op werkdruk. Daaruit volgt dat, gezien de doelstelling van dit onderzoek, de eerste algemene aanbeveling is om de organisatiestructuur zodanig aan te passen dat minder werkdruk wordt ervaren. Verder kan, gelet op de vastgestelde werkdruk, gesteld worden dat de afname in de ervaren buffers nauwkeurig in de gaten gehouden zou moeten worden. Hierna worden specifiek per ontwerpparameter aanbevelingen gegeven.

Aanbevelingen aangaande functionele concentratie

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de functionele concentratie bijdraagt aan werkdruk. Met name de hoge mate van afstemming tussen de afdelingen levert problemen

op. De aanbeveling is om met name op het operationele niveau daar waar mogelijk de functionele concentratie terug te brengen. Verder geven enkele respondenten aan dat zij meerdere functies tegelijk uitvoeren, door het uitblijven van de invulling van vacatures en krapte in de arbeidsmarkt. Dit levert werkdruk op voor de betrokken respondenten. Het verdient de aanbeveling om te beoordelen of dit ook bij andere medewerkers speelt en of een aanpassing in taken, rollen mogelijk is.

Aanbevelingen aangaande scheiden van regelen & uitvoeren

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het scheiden van regelen en uitvoeren binnen de afdeling REF wisselend is. Met name medewerkers van REF werkzaam op operationeel niveau ervaren binnen deze parameter problemen. Een aanbeveling is om voor teams die hoofdzakelijk op operationeel niveau werkzaam zijn, een aanpassing van het gealloceerde budget te laten plaatsvinden. Hiermee zouden deze medewerkers meer zelfstandig kunnen handelen en meer invloed uit kunnen oefenen op zaken, dan wel zaken kunnen regelen.

Aanbevelingen aangaande splitsing van de regeling over procesdelen

Met betrekking tot de splitsing van de regeling over de procesdelen is de aanbeveling om de mogelijkheid te verkennen om deze splitsing te verminderen binnen REF. Het is wenselijk de taken, rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers van REF een groter deel van het proces te laten omvatten. Zodoende zullen medewerkers beter in staat zijn om problemen zelf op te lossen. Dit zou een positief effect kunnen hebben op de behoefte tot afstemmen. Ook is het de verwachting dat taken hierdoor sneller kunnen worden afgehandeld.

Om dit te kunnen verwezenlijken is het wenselijk de taken van medewerkers REF te evalueren en waar nodig hen aan een groter gedeelte van het proces te laten werken. Wellicht is het zelfs een overweging om tot een herontwerp van de gehele dienst RE&F te komen.

Aanbevelingen aangaande specialisatie van de regeling per niveau

Door de verregaande splitsing in specialisatie van de regeling per niveau zijn de verantwoordelijkheden diffuus en worden potentiële verbeterpunten van een proces niet gecontroleerd of uitgevoerd. Wanneer gekozen zou worden voor een herontwerp, zou ook de mate van specialisatie van de regeling per niveau aangepakt kunnen worden.

Waarbij rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap van het gehele proces verbreed en vastgelegd zou kunnen worden. Vrij vertaald naar Achterbergh en Vriens zou Real Estate & Facilities op deze wijze kunnen komen tot een "*relatief simpele structuur van RE&F met complexe(re) taken.*"

Tenslotte de aanbeveling om aanvullend onderzoek te verrichten naar de mate van invloed die de context heeft waarbinnen RE&F opereert op de ervaren werkdruk binnen de dienst RE&F. Dit kwalitatieve onderzoek biedt daarvoor onvoldoende aanknopingspunten.

6.3 Kritische Reflectie

In deze laatste paragraaf wordt gereflecteerd op dit onderzoek. Onderzocht werd of de organisatiestructuur bijdraagt aan de werkdruk van de dienst RE&F met als doel aanbevelingen te doen aan de directeur van de dienst RE&F over het verbeteren van de organisatiestructuur zodat de werkdruk binnen RE&F vermindert.

De onderzochte theorieën op het gebied van zowel werkdruk als organisatiestructuur zijn klassiekers in Nederland. Daarmee worden geen “ground breaking” nieuwe inzichten verwacht. Dat is ook niet de bedoeling geweest van de onderzoeker. De toegevoegde waarde is gevonden in het feit dat de gekozen theorie voor zowel werkdruk als organisatiestructuur praktisch aanvullend bewijsmateriaal levert richting besluitvorming over de huidige stand van zaken van de dienst RE&F en wat de risico’s van “niets doen” met zich mee zou brengen.

Wat ik het leukst vond in dit gehele proces? De “Aha-Erlebnisse” of anders gezegd het iteratieve proces. Er zijn diverse momenten geweest dat er ineens puzzelstukjes op z’n plaats vielen. Dat zijn de mooie momenten geweest juist waarom ik met deze opleiding ben begonnen. Terugkijkend was met name de data verzameling a “true uphill battle” om te combineren met een fulltime functie, een druk gezinsleven en in de laatste fase het raadslidmaatschap.

Een tweede onderwerp waar ik mee geworsteld heb is om de juiste afstand tot het onderwerp te behouden en mezelf als een “onderzoeker” in plaats van “medewerker” op te stellen. Hoe zou ik het beste kunnen omgaan met de bijvangst in dit onderzoek? Ik heb besloten enkele van deze onderwerpen als “goede voornemens” mee te nemen bij de start van 2023.

Tot slot heb ik me meermaals afgevraagd en vraag ik me nog steeds af: wanneer is het goed genoeg? Het eerlijke antwoord daarop als je diep in mijn hart kijkt; eigenlijk nooit. En toch zeg ik in alle bescheidenheid: ik ben trots op het resultaat.

Literatuurlijst

- "Creating Positive societal Impact, t. E. W. (2019). *Creating Positive societal Impact, the Erasmian Way*. E. U. Rotterdam.
- Achterbergh, J., & Vriens, D. J. (2019). *Organizational development*. Routledge.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1761619>
<https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315695228>
- Bemelmans, T. M. A. (1994). *Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Christis, J. (2011). De moderne sociotechniek als theoretische onderbouwing van Lean. *M & O*, 65(2), 96-115.
- de Lange, W., de Prins, P., & Pot, F. (2019). *Canon van HRM* (W. de Lange & P. de Prins, Eds. 1 ed., Vol. 1). Vakmedianet.
- De Sitter, L. U. (1998). *Synergetisch produceren*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Doorewaard, H., & Tjemkes, B. (2019). *Praktijkgericht kwantitatief onderzoek*. Boom.
- Gerritse, G., van Nijnatten, B., & v.d. Kieboom, P. (2019). *Herinrichting Dienst RE&F*.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. r. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kuipers, H., van Amelsvoort, P., & Kramer, E. (2020). *Het nieuwe organiseren* (4 ed.). Acco Nederland.
- Maes, R. (2003). Informatiemanagement in kaart gebracht. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77, 521.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Regtering, H., Achterbergh, J., Kessener, B., & van Oss, L. (2019). *Meer dan de som der delen*. Boom.
- Rotterdam, E. U. (2021a). *First Report Employee Well-Being Monitor, Still Hanging in There* (First Report Employee Well-Being Monitor, Issue. E. U. Rotterdam.
- Rotterdam, E. U. (2021b). *Second report Employee Well-Being Monitor*. E. U. Rotterdam.

- Rotterdam, E. U. (2022). *Final report Employee well-being monitor*. E. U. Rotterdam.
- Schelvis, R. (2022, 4 februari 2022). *Vooronderzoek op een onderzoek naar de invloed de organisatiestructuur op werkdruk* [Interview].
- Schelvis, R., Skidmore-Vencken, L., Roovers-Werkman, C., Bakker, C., van der Maden, N., Schenk, I., Putnik, K., & Talen, C. (2020). *Aanpak Werkdruk*.
- Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(1), 90-106.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. Routledge.
- Thompson, J. D. (2008). *Organizations in Action*. Transaction Publishers. (1967)
- van Diepen-Knegjens, C. (2019). *Formatietoets RE&F*. T. Gudde.
- van Diepen-Knegjens, C., & Dreimüller, W. (2019). *Organisatie- en formatieplan RE&F, Doorontwikkeling en fusie units FS en RES*.
- Van Ruysseveldt, J., Manshoven, J., De Witte, H., & Bundervoet, J. (2003). Stress en welzijn in de banksector. *Over Werk*, 13(4), 174-178.
<https://www.steunpuntwerk.be/node/1870>
- Weustink, M. (2021). *Wat RE&F bijdraagt aan EUR Strategie* [PowerPoint].
- Weustink, M. (2022, 23-5-2022). *Hoe werken wij bij RE&F* [PowerPoint]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Wiezer, N., dr., & Sonneveld, M. H., dr.ir. (2016). Werkdruk en werkstress. *Tijdschrift voor Human Factors*, 1, 20-33.
- Wiezer, N., Schelvis, R., van Zwieten, M., Kraan, K., van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J., & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. TNO.
- Wiezer, N., Smulders, P., & Nelemans, R. (2005). De invloed van organisatiekenmerken op werkdruk in organisaties. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(3).

bijlage 1: Operationaliseringsmodel

Variabele	Kernbegrip	Dimensie	Topic	Indicator	vraag
Onafhankelijke variabele	Organisatiestructuur	Productiestructuur	Functionele concentratie	Taakverdeling Onderlinge afhankelijkheden	- Hoe ervaar je de verdeling van je taken/verantwoordelijkheden binnen je eigen afdeling? - Wie doet wat? - Wat laat deze verdeling zien? - Hoe zie jij de onderlinge afhankelijkheden binnen je afdeling? - Zie je ruimte voor verbeteringen?
		Besturingsstructuur	Mate van scheiden van regelen en uitvoeren	Effectiviteit	- Wat kun & mag je binnen je functie allemaal zelf regelen? - Hoe ervaar je je eigen mogelijkheden om dingen te regelen die jouw functie beïnvloeden? - Waar loop je tegenaan? - Wat heeft dat voor een effect op de slagvaardigheid van jouw werkzaamheden? - Wat heeft dat voor een effect op de slagvaardigheid van de hele dienst RE&F? - Zie je ruimte voor verbeteringen?
			Splitsing van de regeling over procesdelen	Effectief overleg	- Wanneer moet je iets afstemmen (of het gevoel hebt dat) met je direct LG? - Wanneer moet je iets afstemmen met een andere afdeling? - Wat vind je van de mate waarin afdelingen met elkaar moeten afstemmen? - Waar ligt dat aan? - Welke effecten heeft dat op jouw werkzaamheden? - Wat doet dat met jou?

					• Wat voor verbeteringen zie je?
			Specialisatie van de regeling per niveau	innovatievermogen	• Hoe wordt binnen jouw afdeling omgegaan met verstoringen die optreden? • Hoe wordt binnen RE&F omgegaan met verstoringen die optreden? • Welke stappen worden genomen wanneer een verstoring optreedt? • Hoe ervaar je deze werkwijze? • Wie zijn daarbij betrokken? • Wat gebeurt er met verbeterpunten die worden gesignaleerd door jou/ jouw afdeling? Wat vind je daarvan?
Variabele	Kernbegrip	Dimensie	• Topic	Indicator	Vraag
Afhankelijke variabele	Werkdruk	Werk inhoud	Taakeisen	• Hoeveelheid werk • Kwaliteitseisen • Complexiteit • Variatie	• Hoe ervaar je je hoeveelheid werk? • Hoe ervaar je de eisen die aan de kwaliteit van werk worden gesteld? • Wat vind je van de complexiteit van je werk? • Hoe ervaar je de variatie van je werk? • Wat draagt aan bovengenoemde zaken bij aan werkdruk?
		Werk context	Taakeisen	• Onduidelijkheid/ verandering in taak • Onduidelijkheid in rol/ verantwoordelijkheden • Onzekerheid baan/veranderingen in de organisatie	• Hoe duidelijk/ onduidelijk vind jij je rol & verantwoordelijkheden? • Hoe duidelijk/ onduidelijk vind jij je taak/taken • Hoe ervaar jij veranderingen binnen RE&F? • Wat draagt aan bovengenoemde zaken bij aan werkdruk?
		Regel mogelijkheden	Regel mogelijkheden	• Autonomie/Tijdsautonomie • Functionele steun LG • Functionele steun collega's	Hoe ervaar je de mogelijkheid om je eigen werk in te delen?

				Participatie in besluitvorming/inspraak	Hoe ervaar je de functionele steun van je LG (steunt hij je bij je keuzes)? Hoe ervaar je de functionele steun van je collega's? Hoe ervaar je je mate van inspraak in besluitvorming?
		Buffers	Buffers	- Sociale steun LG - Sociale steun collega's - Waardering - Herstelmogelijkheden	Hoe ervaar je de sociale steun van je collega's binnen je team? En hoe ervaar je de sociale steun van je andere collega's? Wanneer voel jij je gewaardeerd? Hoe zorg je dat je herstelt na werkdruk?
					Ervaar je werkdruk? Zijn er nog onderwerpen die niet zijn genoemd en die je wel graag zou willen benoemen?

bijlage 2: Inleiding op het onderzoeksinterview

Hartelijk dank dat je een bijdrage wilt leveren aan mijn afstudeeronderzoek dat ik uitvoer in verband met mijn studie bedrijfskunde aan de RMA. Ik onderzoek de invloed die de organisatiestructuur heeft op de werkdruk van werknemers binnen de afdeling RE&F.

Definitie

Met werkdruk bedoel ik een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren. Met organisatiestructuur bedoel ik de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld beschrijft en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht

Doel

Volgens verschillende theorieën is de manier waarop een organisatie is georganiseerd van invloed op ervaren werkdruk. Ik wil graag onderzoeken of dit in de praktijk ook zo ervaren wordt. Het doel is om de directeur van RE&F aanbevelingen te doen wat voor aanpassingen gedaan kunnen worden in de organisatiestructuur om de ervaren werkdruk bij medewerkers te verminderen.

Vragen

Dit interview zal ongeveer een uur duren. Aan de hand van een aantal topics (onderwerpen) zal ik je bevragen. Eerst zal ik per topic de definitie geven die ik voor dat topic gebruik in mijn onderzoek.

Proces

Van dit interview maak ik een verslag en vandaar is het nodig dat ik het opneem. Geef je daarvoor je goedkeuring? Voordat ik het verslag gebruik stuur ik het naar je toe, zodat je kunt controleren of ik dit gesprek correct heb uitgewerkt en kun je indien nodig of gewenst aanpassingen maken. Uiteraard wordt alles wat tijdens dit interview wordt gezegd als vertrouwelijk beschouwd en verwerk ik de uitkomsten anoniem in het onderzoek. Voordat we met het inhoudelijk deel starten van het interview benadruk ik dat je deelname vrijwillig is en dat je op elk moment kunt stoppen. Alle data die tot dan toe is verzameld zal ik verwijderen. Heb je hierover nog vragen? Zou ik je dan mogen vragen of je op band expliciet je goedkeuring kunt geven?

bijlage 3: Overzicht interviews

Deelnemer	Afdeling/niveau	Datum interview
Deelnemer1	Operationeel/tactisch	4 mei 2022
Deelnemer2	Operationeel/tactisch	6 mei 2022
Deelnemer3	Operationeel/tactisch	11 mei 2022
Deelnemer4	Operationeel/tactisch	18 mei 2022
Deelnemer5	Operationeel/tactisch	16 mei 2022
Deelnemer6	Operationeel	30 mei 2022
Deelnemer7	Operationeel	1 juni 2022
Deelnemer8	Operationeel	3 juni 2022
Deelnemer9	Tactisch/ strategisch	9 juni 2022
Deelnemer10	Operationeel/ tactisch	9 juni 2022
Deelnemer 11	Strategisch	5 juli 2022
Deelnemer 12	Strategisch	8 juli 2022
Deelnemer 13	Tactisch/ strategisch	28 september 2022

