

# Masterscriptie Communicatie & Beïnvloeding

*“Luister goed naar je medewerker, wat die zegt.”*

Een kwalitatief onderzoek naar communicatie bij burn-outklachten vanuit  
het perspectief van ICT-werknemers.



**Radboud Universiteit**

*“Listen closely to your employees, to what they say.”*

A qualitative research into communication about burn-out symptoms  
from the perspective of IT employees.

E.L. (Emma) Kemperman

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Letteren

Masterscriptie Communicatie & Beïnvloeding

Begeleider: Lineke van Hal

Tweede controleur: Anneke van der Niet

Datum: 23 februari 2022

Woordenaantal: 12557

## Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie ‘Een kwalitatief onderzoek naar communicatie bij burn-outklachten vanuit het perspectief van ICT-werknemers.’ Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie & Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Gedurende de corona periode heb ik om mij heen gezien dat mensen zich steeds meer bewust zijn geworden van het belang van aandacht voor de mentale gezondheid. Met dit onderzoek hoop ik wat meer inzicht te geven in de rol van communicatie rond dit onderwerp, specifiek bij de branche die de afgelopen twee jaar sterk stijgende cijfers heeft gezien in mentale gezondheidsproblemen: de ICT.

Het schrijven van de scriptie heb ik als een leerzame maar ook vooral hele leuke periode ervaren. Dank daarvoor gaat allereerst uit naar mijn begeleider, dr. Lineke van Hal. Onze bijeenkomsten leverden altijd veel kennis en inspiratie op. Door alle steun, goede tips, nuttige feedback en jouw vermogen me altijd op nieuwe ideeën te brengen heb ik de afgelopen maanden met veel plezier dit onderzoek geschreven. Daarnaast wil ik ook Anneke van der Niet bedanken voor je kritische blik en opbouwende feedback.

Wie niet mogen ontbreken in het dankwoord zijn alle respondenten die tijd en energie hebben vrijgemaakt om met mij over dit onderwerp in gesprek te gaan. Ik waardeer het enorm dat jullie zo open naar mij waren en allemaal jullie verhaal en ideeën met mij wilden delen. Met de bevindingen en aangrijpingspunten voor de praktijk voortkomend uit dit onderzoek hoop ik jullie een wederdienst te bewijzen.

Als laatste wil ik mijn ouders, broertje en vrienden bedanken voor hun steun gedurende mijn hele studieperiode. Jullie hebben altijd met me meegedacht, een helpende hand geboden of juist de nodige ontspanning gegeven. In het bijzonder wil ik graag mijn vriend Rombout bedanken voor je lieve woorden en motivatie op de momenten dat ik het het meest nodig had.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Emma Kemperman

Utrecht, februari 2022

## **Abstract**

Burn-out klachten komen voor bij 17% van alle Nederlandse werknemers, waarbij de ICT-sector één van de hoogste percentages burn-out klachten rapporteert (Hooftman et al., 2019; Houtman et al., 2020). Om burn-out klachten (ook wel werkstress) te verhelpen, is het van belang dat ICT-werknemers hierover in gesprek gaan met hun werkgever. Nederlandse werknemers hebben nog altijd negatieve ervaringen hebben bij openheid over mentale gezondheidsproblemen (Dewa, van Weeghel, Joosen, Gronholm & Brouwers, 2021). Een beter begrip van communicatie bij openheid van mentale gezondheidsproblemen kan meer positieve uitkomsten ondersteunen. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan theorievorming over de betekenis van communicatie bij openheid. Tegelijkertijd levert het onderzoek aangrijpingspunten die werkgevers in de praktijk kunnen gebruiken om gesprekken over burn-outklachten te verbeteren.

In dit onderzoek is geprobeerd antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Wat zien werknemers van ICT-afdelingen binnen organisaties als voorwaarden voor een positieve uitkomst van openheid over burn-outklachten in communicatie met de leidinggevende?* Hiervoor zijn tien halfgestructureerde interviews afgenomen met werknemers van ICT-afdelingen uit verschillende organisaties. Met behulp van een thematische content analyse zijn thema's geïdentificeerd die uit de getranscribeerde interviews naar voren kwamen.

Uit de resultaten blijkt dat oorzaken en gevolgen van werkstress erg verschillen per individu en dat het daarom belangrijk is dat er ruimte is voor het verhaal van de werknemer. Werkgevers moeten volgens werknemers goed luisteren, empathisch reageren en samen met de werknemer op zoek gaan naar een praktische oplossing voor de problemen die de werknemer ervaart. Daarbij handelt de werkgever idealiter als een coach die ook buiten het moment van openheid over werkstress aandacht houdt voor het welzijn van de werknemer. Ook noemden werknemers het belang van het bespreken van werkstress in de teams, aangezien deze steeds belangrijker worden in de zelfsturende en resultaatverantwoordelijke werkwijze van ICT-afdelingen.

Het onderzoek laat zien dat communicatie bij openheid over werkstress veelzijdig en complex is. Daarnaast zorgen de coronacrisis en werkwijze op ICT-afdelingen voor een nieuwe invulling van werknemer-werkgever communicatie. Het wordt nog belangrijker voor de leidinggevende contact te onderhouden met de werknemers.

**Kernwoorden:** interne communicatie, openheid, mentale gezondheid, stigma, werkplek.

## 1. Aanleiding

Aandacht voor gezondheid op de werkvloer is van belang voor zowel werkgevers als werknemers. In eerste instantie omdat het garanderen van een gezonde werkomgeving één van de meest basale ethische werkprincipes is. Werknemers hebben recht op een veilige werkplek die de mentale en fysieke gezondheid niet schaadt (Burton & World Health Organization, 2010). Daarbij draagt gezonde werkparticipatie bij aan het welzijn van individuen, aangezien werk vaak onderdeel is van iemands identiteit, sociale status en betekenis in het leven (Waddell & Burton, 2006). Ten tweede omdat arbeid en gezondheid sterk met elkaar samenhangen: arbeid is bepalend voor iemands gezondheid en gezondheid is van belang voor duurzame inzetbaarheid (van der Klink & Venema, 2013). Gezonde werknemers zijn productiever, melden zich minder vaak ziek, zijn meer betrokken bij hun baan en blijven ook langer werkzaam bij hun baan (Bevan, 2010). De positieve effecten van een goede gezondheid zorgen bij werknemers voor een hogere werktevredenheid (Hoxsey, 2010) wat op zijn beurt weer ten goede komt aan de gehele organisatie (Bevan, 2010).

De werkomgeving wordt ook vaak gezien als een omgeving die zich leent om gezondheid te bevorderen. Mensen brengen een substantieel deel van hun leven op de werkvloer door, gezondheidsbevorderingen vanuit de werkvloer kunnen grote groepen bereiken en tegelijkertijd kan er juist ook op individueel niveau gekeken worden hoe gezondheid verbeterd kan worden (World Health Organization, 2008). Eerder onderzoek toont aan dat gezondheidsinterventies voor werkstress onder andere kunnen zorgen voor een verbetering van de kwaliteit van het werkleven en gezondheidsklachten kunnen verminderen (van der Klink et al., 2001). Aan de andere kant zijn er ook kritische geluiden over interventies van de organisatie bij gezondheid van werknemers, bijvoorbeeld omdat het een inbreuk is op hun privacy, omdat werk en het persoonlijke leven op die manier te veel in elkaar overlopen of omdat de werknemers van mening zijn dat ze al gezond zijn en dat interventies onnodig zijn (Perrault, Hildenbrand & Rnoh, 2020). Gezien er zowel kritische geluiden als ook positief ervaren effecten zijn met betrekking tot gezondheidsinterventies is het van belang nader te onderzoeken op welke manier gezondheidsinterventies een gewenst positief effect hebben.

Met name op het gebied van mentale gezondheid is het interessant te onderzoeken of gezondheidsinterventies effect hebben, gezien cijfers van mentale gezondheidsproblemen stijgen. Onder werknemers is er in toenemende mate sprake van uitval door psychische vermoeidheid, zoals een burn-out of burn-out klachten (Hoofman et al., 2019). In 2019

kwamen burn-outklachten voor bij 17% van alle werknemers. Dat getal is stabiel gebleven in de afgelopen twee jaar, maar er is wel een verschuiving gekomen van sectoren waarin de burn-outklachten het hoogst zijn. Zo is de ICT-sector, na de zorg, de groep die in de afgelopen twee jaar het hoogst toegenomen aantal burn-outklachten rapporteerde (Houtman et al., 2020). Dat de cijfers rondom een verslechterde mentale gezondheid door burn-outklachten juist in de ICT-sector zijn gestegen, is niet verwonderlijk. Na de afkondiging “Thuiswerken is de norm” tijdens de overheidspersconferentie op 23 Maart 2020, moesten organisaties hun werk helemaal of grotendeels verplaatsen naar een digitale omgeving. De IT-infrastructuur werd daarmee de bouwsteen van veel werkomgevingen, met daaraan verwant toenemende werkdruk op de ICT-afdelingen (Andriessen, 2021) die door krapte op de arbeidsmarkt vaak al niet veel ruimte hadden voor extra werk (Berenschot, 2020). Ondanks dat de maatregelen met betrekking tot thuiswerken in de zomer van 2021 versoepeld zijn, wordt er verwacht dat er ook na de coronacrisis nog twee keer zo veel thuis gewerkt wordt als voor de coronacrisis (Centraal Planbureau, 2021). Het werk van ICT-afdelingen om de digitale werkomgevingen zo goed mogelijk te laten functioneren en ook constant te vernieuwen en verbeteren, blijven daarmee waarschijnlijk nog lange tijd belangrijk.

De stijgende cijfers omtrent burn-outs bij ict'ers en de verwachte aanhoudende werkdruk, suggereren dat werknemers van ICT-afdelingen baat hebben bij hulp wanneer zij burn-out klachten ervaren. Daar staat tegenover dat hulp krijgen vaak alleen mogelijk is op het moment dat werknemers open zijn over de burn-out gerelateerde klachten. Openheid over klachten vraagt om communicatie, specifiek communicatie tussen werknemer en leidinggevende. Wanneer de werknemer namelijk informatie deelt over zijn of haar klachten met de leidinggevende, kan de leidinggevende zorgen voor aanpassingen in werkzaamheden. Wanneer een werknemer geen informatie deelt over zijn of haar klachten zullen er weinig tot geen aanpassingen in het werk komen, wat het functioneren van de werknemer kan belemmeren en het vinden van een oplossing voor de klachten bemoeilijkt (Toth & Dewa, 2014; Smith & Brunner, 2017).

## **2. Theoretisch kader**

### **Burn-out en werkstress**

Sinds 2019 wordt een burn-out door de World Health Organization (WHO) omschreven als een fenomeen in de beroepscontext. Volgens de WHO kunnen mensen met burn-out klachten werkstress ervaren die te maken hebben met uitputting, negatieve of cynische gevoelens naar het werk toe en/of verminderde zelfeffectiviteit op werk. Burn-out is gedefinieerd als “een fenomeen waarvan wordt gedacht dat het het gevolg is van chronische stress op de werkplek die niet met succes is behandeld.” (World Health Organization, 2019). Gezien de centrale positie van stress op de werkplek als onderdeel van de definitie van burn-out door de WHO, zullen werkstress en burn-out klachten in dit onderzoek dezelfde strekking hebben.

Werkstress wordt in de literatuur beschreven als het proces waarbij stressoren korte en lange termijn veranderingen veroorzaken voor de mentale en fysieke gezondheid (Ganster & Rosen, 2013). Zo kan werkstress leiden tot een verlaagde tevredenheid onder werknemers, verminderde werkprestaties, ziekteverzuim en daaropvolgend stress opleveren onder werknemers die nog wel aan het werk zijn (Michie, 2002). Werkstress kan één of meerdere oorzaken en gevolgen hebben en is een persoonlijke beleving, wat betekent dat de term een subjectieve strekking heeft (Dijkstra, Barelds & Hoeneveld, 2017). Dit maakt dat werkstress historisch gezien wordt aangerekend op de persoon, in plaats van op de oorzaak of oorzaken (Michie, 2002).

Werkstress is een gevoelig en lastig onderwerp en communicatie op de werkvloer over dit onderwerp is niet vanzelfsprekend (Wiezer & Sonneveld, 2017; Houtman et al., 2012). Toch is het belangrijk dat er wordt geprobeerd om communicatie over dit onderwerp te bevorderen, aangezien uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat 36,6% van de Nederlandse werknemers vindt dat hun organisaties niet genoeg maatregelen treffen om werkdruk of werkstress te verlagen (Van Dam et al., 2021). Uit de NEA blijkt verder dat in de ICT-sector 9,1% van de werknemers aangeeft dat hun organisaties überhaupt nog geen maatregelen hebben genomen om werkstress te verlagen. Dit percentage is in geen enkele andere sector zo hoog. Wat de oorzaak hiervan is wordt niet behandeld in de NEA, maar in eerder onderzoek naar preventie van werkstress komt naar voren dat werkgevers weinig tot geen maatregelen nemen als werknemers werkstress niet aankaarten (Havermans et al., 2018). Openheid over werkstress op de werkvloer kan daarbij bevorderlijk helpen.

## **Openheid in communicatie op de werkvloer**

In eerder onderzoek wordt openheid vaak aangeduid met de term *disclosure*. Zo wordt er in het Nederlandse artikel ‘Openheid over psychische problemen en aandoeningen in de werkomgeving’ (Brouwers, Joossen, van Zelfst & van Weeghel, 2020a) vooral gesproken over openheid, terwijl in het onderzoek waarop het artikel gebaseerd is, *disclosure* wordt gebruikt (Brouwers, Joossen, van Zelst & van Weeghel, 2020b). Er kan dus vanuit worden gegaan dat met openheid en *disclosure* vaak hetzelfde wordt bedoeld. Alhoewel veel onderzoekers net als Brouwers, Joossen, van Zelst en van Weeghel (2020b) gebruik maken van de term *disclosure*, is er geen definitie van de term vastgesteld. Jones (2011) benoemt dit ook in haar meta-analyse over *disclosure* en construeert daarom zelf een definitie voor het concept: “het delen van informatie over de mentale ziekte van een individu binnen de werkomgeving”. Voor dit onderzoek wordt deze definitie van *disclosure* aangehaald, maar wordt ‘ziekte’ door ‘gezondheidsproblemen’ vervangen omdat de WHO een burn-out niet kenmerkt als ziekte of medische conditie.

Aangezien *disclosure* gaat over het delen van informatie over mentale gezondheidsproblemen binnen de werkomgeving kan dit gezien worden als een vorm van interne communicatie. Interne communicatie is communicatie tussen werknemers en werkgevers waarbij ideeën, informatie, overtuigingen en emoties worden gedeeld (Verčič, 2021). Interne communicatie valt uiteen in formele en informele communicatie (Kandlousi et al., 2010). Formele communicatie betreft communicatie die een organisatiestructuur volgt en kan zowel naar beneden bewegen (van werkgever naar werknemer) als ook omhoog (van werknemer naar werkgever). Koeleman (2018) noemt dat er is een sterk verband is tussen de verschillende aspecten van interne communicatie en de manier waarop werknemers de werksfeer ervaren. Werknemers hebben behoefte aan een prettige werkomgeving waarin ze zich kunnen ontplooiën en interne communicatie kan hier aan bijdragen. Succesvolle interne communicatie kan werkrelaties verbeteren, draagt bij aan eenstemmigheid tussen werknemers en werkgevers en wordt door werknemers waargenomen als teken van steun en zorg door de organisatie (Verčič, 2021). In relatie tot *disclosure* zou het delen van informatie over mentale gezondheidsproblemen ook aan succesvolle interne communicatie kunnen bijdragen. Toth et al. (2021) benoemen namelijk dat *disclosure* gezien moet worden als een continuüm van het geven van minimale informatie tot complete openheid, waarbij complete openheid normalisering is.

## **Factoren van invloed op (non-)disclosure op de werkvloer**

Er is veel onderzoek gedaan naar de verschillende factoren die van invloed zijn op (non-)disclosure op de werkvloer. Volgens Toth en Dewa (2014) hangt openheid over mentale gezondheidsproblemen op de werkvloer in sterke mate af van werk-gerelateerde en persoonlijke factoren. Werk-gerelateerde factoren die van invloed zijn, zijn de kwaliteit van werkrelaties met collega's en leidinggevendenden (is er vertrouwen of niet), het beleid van de organisatie, het diversiteitsklimaat, de werkcultuur in het departement van de individu en werkzekerheid (is er een kans op het verliezen van de baan). Persoonlijke factoren zijn de behoefte aan privacy, eerdere ervaringen met openheid over gezondheid en de mate van zelfacceptatie. Uit deze werk-gerelateerde en persoonlijke factoren produceert het individu risicopercepties die uiteindelijk de keuze voor (non-)disclosure bepalen. Zo kunnen werknemers bang zijn voor onbegrip, vooroordelen, stigma's, discriminatie en sociale buitensluiting (Brohan et al., 2012; Munir et al., 2005; van Beukering et al., 2022). Uit eerdere kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken die specifiek keken naar openheid op de werkvloer rondom mentale gezondheid, blijken in het bijzonder stigma's en zelf-stigmatiserende attitudes de grootste redenen om terughoudend te blijven over mentale gezondheidsproblemen (Dewa 2014; Toth & Dewa, 2014; Lee & Li, 2020; Kalfa, Branicki, & Brammer, 2021). In het geval van zelf-stigmatisering begint een individu sociale vooroordelen te geloven, wat zorgt voor een lagere zelfwaardering en een lagere intentie om hulp te zoeken (Yanos, 2018).

Verschillende onderzoeken hebben getracht bloot te leggen welke factoren kunnen bijdragen aan disclosure en (zelf-)stigma's kunnen verminderen. Zo hebben Dewa, van Weeghel, Joosen en Brouwers (2020) onderzoek gedaan naar de positieve en negatieve factoren die van invloed zijn op de beslissing om wel of niet over te gaan op disclosure van mentale gezondheidsproblemen. Dit deden ze door een online-enquête uit te sturen naar een groep Nederlandse werknemers die nog nooit mentale gezondheidsproblemen hadden ervaren (n=892), met vragen die de disclosure intentions van de groep zouden blootleggen. Uit de resultaten kwam naar voren dat 74% van de ondervraagden naar alle waarschijnlijkheid open zou zijn over mentale gezondheidsproblemen. Daarbij wegen intrinsieke factoren (met name een goede relatie met de leidinggevende en verantwoordelijkheidsgevoel) zwaarder dan excentrieke factoren (zoals: 'de leidinggevende zou het door hebben', of: 'dan hoeft ik niet te voorkomen me ziek te melden'). Echter, dit onderzoek laat alleen de intenties van openheid zien en toont niet of deze intenties ook daadwerkelijk de ervaringen van disclosure op de werkvloer reflecteren.



Dewa, van Weeghel, Joosen, Gronholm en Brouwers (2021) voerden daarom eenzelfde soort onderzoek uit met vragen gericht op de *disclosure experiences* bij Nederlandse werknemers die ervaring hadden met mentale gezondheidsproblemen ( $n=332$ ). 75% daarvan gaf aan open te zijn over zijn of haar problemen, waarbij ook hier de intrinsieke factoren overwegend belangrijk waren. Een meerderheid gaf aan *disclosure* als positief te hebben ervaren (tegenover 12% die geen positieve ervaring had). De belangrijkste redenen voor een positieve ervaring waren steun van de manager, het gevoel te hebben zich niet te hoeven verbergen en verbeteringen in de werkomgeving. Negatieve ervaringen kwamen door onvoldoende steun van de manager, het verliezen van de baan en gevoel van discomfort en schaamte.

### **Onderzoek naar communicatie bij *disclosure***

Eerdere onderzoeken laten zien dat een groot deel van de Nederlandse werknemers bij mentale gezondheidsproblemen hier open over is, of de intentie heeft er open over te zijn (Dewa, van Weeghel, Joosen & Brouwers, 2020; Dewa, van Weeghel, Joosen, Gronholm & Brouwers, 2021; van Beukering et al., 2022). De onderzoeken geven verdiepend inzicht in de factoren die van invloed zijn op de keuze om wel of niet open te zijn over mentale gezondheidsproblemen, wat de verwachtingen zijn van *disclosure* en wat onder werknemers positieve en negatieve ervaringen zijn als gevolg van openheid. Naast de *disclosure decision* en de verwachte uitkomsten, moeten werknemers die een beslissing maken over open zijn over mentale gezondheidsproblemen ook nadenken over wanneer, hoe, wat en hoeveel informatie ze delen met hun werkgever (Irvine, 2011). Toth et al. (2021) noemen alle onderdelen van *disclosure*, van intenties tot aan uitkomsten, het *disclosure process*. Gezien de complexe aard van het *disclosure process* besteden de meeste onderzoeken aandacht aan één onderdeel van het proces. Het onderdeel waar nog weinig onderzoek naar is gedaan is het *disclosure event*. Het *disclosure event* is gerelateerd aan de interactie tussen werknemer en werkgever bij openheid van mentale gezondheidsproblemen (Toth et al., 2021). Het is belangrijk dat er in onderzoek aandacht wordt besteed aan het *disclosure event*, aangezien *disclosure* nog altijd leidt tot negatieve ervaringen, zoals onvoldoende steun of begrip van de manager, ongunstig behandeld worden op werk, of zelfs het verliezen van de baan (Dewa et al., 2021).

In onderzoek van Brouwers, Joosen, van Zelst en van Weeghel (2020b) geven vijf focusgroepen (Nederlanders met psychische problemen, HR-medewerkers, werkgevers, arbeidsre-integratieprofessionals en ervaringsdeskundigen) aan dat de wijze waarop

vormgegeven wordt aan openheid een sleutelrol speelt bij het bewerkstelligen van een positieve uitkomst van *disclosure* over mentale gezondheidsproblemen. Positieve uitkomsten die worden genoemd zijn bijvoorbeeld verbeterde werkrelaties, authenticiteit, steun van de werkomgeving en een vriendelijke werkcultuur. Brouwers et al. (2020b) deelden de wijze waarop openheid vorm krijgt op in vijf subthema's: 1) naar wie de werknemer open moet zijn, 2) timing van *disclosure*, 3) voorbereiding op het gesprek, 4) inhoud van het gesprek en 5) communicatiestijl. Uit de resultaten van het eerste subthema is naar voren gekomen dat alle focusgroepen het erover eens waren dat *disclosure* plaats zou moeten vinden met de leidinggevende. Uit de resultaten van de overige vier subthema's formuleren Brouwers et al. (2020b) de volgende adviezen: een werknemer moet pas open zijn over mentale gezondheidsproblemen op het moment dat klachten het werk gaan beïnvloeden, een gesprek over dit onderwerp heeft goede voorbereiding nodig, de inhoud moet zich richten op wat de werknemer nodig heeft om goed te kunnen functioneren (waarbij de goede kwaliteiten van de werknemer benadrukt worden, als in een pitch) en de werknemer moet zich tijdens het gesprek niet zichzelf centreren, maar ook denken aan de behoeften van de werkgever.

Ondanks dat het onderzoek van Brouwers et al. (2020b) goede adviezen geeft voor een positieve uitkomst van *disclosure* tussen werknemer en werkgever, worden er enkel tips gegeven aan werknemers. Dat is ook niet verwonderlijk aangezien in dit onderzoek het werknemersperspectief ondervertegenwoordigd was (4 van de 27 participanten) en de vraagstelling veelal gericht was op hoe werknemers het best open konden zijn over mentale gezondheidsproblemen. Daarnaast kon er uit de onderzoeksresultaten niet afgeleid worden wat de werknemers belangrijk vonden in de vormgeving van openheid. Zo werd er niet ingegaan op wat werknemers belangrijk vinden aan de inhoud van een gesprek, of hoe zij willen dat informatie gedeeld wordt. Het is te verwachten dat de gewenste invulling van communicatie tussen werknemer en werkgever van elkaar verschillen, omdat beiden hun eigen belangen hebben. Onderzoek van Havermans et al. (2018) naar preventie van werkstress laat bijvoorbeeld zien dat werknemers ( $n=7$ ) en leidinggevenden ( $n=8$ ) andere thema's aansnijden als het gaat om communicatie over preventie van werkstress. Werknemers willen bijvoorbeeld dat werkgevers een gesprek hierover initiëren, terwijl werkgevers zichzelf niet zien als het punt waar communicatie over werkstress moet starten. Werkgevers geven enkel aan dat het belangrijk is dat ze onderdeel zijn van communicatie over werkstress.

Recentelijk werd een onderzoek van Toth et al. (2021) gepubliceerd dat in tegenstelling tot Brouwers et al. (2020b) het *disclosure event* wel vanuit een werknemersperspectief beschreef. Het onderzoek, dat zich richtte op een beter begrip en

uitbreiding van het Disclosure Process Model (DPM) in de werkcontext, voerde interviews met Canadese werknemers ( $n=28$ ) over hun beslissingsstrategieën rondom openheid, hoe interactie met de werkgever er uit zag (indien van toepassing) en uitkomsten van gesloten- of openheid. Uit de interviews waarin het *disclosure event* werd besproken kwam naar voren dat werknemers bij openheid naar werkgevers over mentale gezondheidsproblemen vaak een pragmatische positie innemen, niet de diepte ingaan over de problemen die ze ervaren en werkgevers advies geven maar tegelijkertijd ook geruststellen dat hun problemen geen grote gevolgen hebben op het werk. Ondanks dat dit het enige kwalitatieve onderzoek is dat kon worden gevonden waarin het werknemersperspectief naar voren kwam, werd er geen waardeoordeel over de communicatie aan toegevoegd. Het werd uit de resultaten niet duidelijk of deze vorm van interactie gewenst was, of dat de werknemers liever een andere inhoud of manier van communicatie hadden gezien. Daarbij moet opgemerkt worden dat werknemers wel aangaven dat ze negatieve emoties ervaarden op het moment dat het *disclosure event* gedwongen werd door interventie van de leidinggevende, wat iets zegt over de voorkeur van timing van de *disclosure*. Echter, Toth et al. (2021) bemerken dat *disclosure* van mentale gezondheidscondities sterk situatie afhankelijk en plaatsgebonden is en dat hun resultaten mogelijk niet overdraagbaar zijn naar andere contexten.

Een andere beperking in het onderzoek van Toth et al., (2021) was dat er alleen participanten meededen met een mentale gezondheidsconditie die geclassificeerd wordt als ‘zwaar’. Ook in het onderzoek van Brouwers et al. (2020b) deden er, ondanks expliciete inspanningen, geen mensen mee met veelvoorkomende psychische problemen zoals overspannen zijn en burn-out. Dat terwijl juist burn-out klachten veel voorkomend zijn op de werkvloer (waaronder in de ICT-sector) en dus een grote groep baat heeft bij ondersteuning. Helaas zijn onderzoeken naar communicatie bij *disclosure* over burn-out of burn-outklachten de onderzoeker van deze scriptie niet bekend. Een reden voor het ontbreken van dit type onderzoek zou kunnen zijn dat burn-outklachten of werkstress subjectieve termen zijn. Daarbij vinden werknemers het over het algemeen lastig in te schatten vanaf welk punt ze werkstress als problematisch ervaren en kunnen ze hierdoor niet goed aangeven wanneer ze hier informatie over zouden delen (Irvine, 2011). Toch is het van belang dat hier onderzoek naar wordt gedaan, omdat voor veel werknemers *disclosure* namelijk begint bij een gevoel van verdriet, stress of zorgen, niet vanuit gediagnostiseerde gezondheidsproblemen (Irvine, 2011).

## Probleemstelling

Ondanks dat er al veel onderzoek is gedaan rondom het onderwerp *disclosure* op de werkvloer bij mentale gezondheidsproblemen, blijft communicatie tussen werknemer en werkgever hierin een onderbelicht onderwerp (Kalfa, Branicki & Brammer, 2012; Li & Lee, 2020a; Li & Lee, 2020b; Smith & Brummer, 2017). Wat communicatie rondt dit thema inhoudt wordt vaak niet gespecificeerd en de weinige onderzoeken die hier wel enige aandacht aan hebben besteed keken alleen naar communicatie ter preventie van werkstress (Havermans et al., 2018), hebben hun informatie meer vanuit een werkgeversperspectief verzameld (Brouwers et al., 2020b) of vroegen participanten enkel de communicatie te beschrijven waardoor de vraag of participanten deze manier van communicatie waardeerden uitbleef (Toth et al., 2021). Ook hadden al deze onderzoeken een psychologische of sociologische invalshoek waardoor slechts een klein gedeelte van de onderzoeken aan communicatie werd besteed. Dit kwalitatieve onderzoek heeft daarom als doel vanuit de communicatiewetenschap inzicht te bieden in de manier waarop werknemers denken dat communicatie bij openheid van burn-out klachten ingevuld zou moeten worden, specifiek in communicatie met de leidinggevende. Met de bevindingen van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan theorievorming over de betekenis van communicatie in het proces van informatie delen bij burn-out klachten.

Tevens kunnen de resultaten leidinggevend in de ICT-sector inzicht bieden in de behoeften van werknemers bij communicatie rondom openheid van burn-out klachten, zodat gesprekken rondom dit onderwerp beter verlopen. Dit leidt hopelijk tot meer positieve uitkomsten van *disclosure*, zoals verbeterde werkrelaties, authenticiteit, steun van de werkomgeving en een vriendelijke werkcultuur. Op die manier kunnen werknemers makkelijker en sneller op zoek gaan naar een oplossing voor burn-outklachten en kan dit binnen organisaties leiden tot een inclusievere werkomgeving (Dewa, van Weeghel, Joosen, Gronholm & Brouwers, 2021). Juist nu de cijfers voor burn-out klachten in de ICT-sector stijgen en werknemers aangeven dat er te weinig maatregelen worden getroffen om dit op te lossen, is het belangrijk om hier zo snel mogelijk gericht aandacht aan te besteden (Houtman et al., 2020; van Dam et al., 2021).

In dit onderzoek wordt geprobeerd antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: “Wat zien werknemers van ICT-afdelingen binnen organisaties als voorwaarden voor een positieve uitkomst van openheid over burn-outklachten in communicatie met de leidinggevende?”. Aangezien uit eerdere onderzoeken (Toth et al., 2021; Brouwers et al., 2020b; McGahey et al., 2016) naar voren komt dat timing, manier en

inhoud betrekking hebben op de interactie tussen werknemer en werkgever is de onderzoeksvraag uitgesplitst in drie deelvragen:

“Wat zou volgens werknemers timing van openheid moeten zijn?”

“Op welke manier moet openheid volgens werknemers plaatsvinden?”

“Hoe zou volgens werknemers de inhoud van openheid eruit moeten zien?”

### **3. Methode**

#### **3.1 Instrumentatie**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode.

Kwalitatief onderzoek is geschikt om te beoordelen welke factoren een rol spelen in een sociaal verschijnsel en hoe de verschillende variabelen met elkaar samenhangen (Bleijenbergh, 2013). In licht van dit onderzoek hielp de kwalitatieve onderzoeksmethode bij betekenisgeving van communicatie tussen werknemer en werkgever rondom het onderwerp openheid bij burn-outklachten. Betekenisgeving is een proces waar, met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode, algemene uitspraken over kunnen worden gedaan (Bleijenbergh, 2013).

Het onderzoek had als doel de persoonlijke percepties, ideeën, ervaringen en opvattingen over communicatie rondom werkstress met leidinggevenden te achterhalen. Om deze reden werd er gekozen voor open, halfgestructureerde interviews. Open interviews lenen zich er goed voor om respondenten hun eigen woorden te laten kiezen, waardoor er ruimere en meer diverse informatie beschikbaar komt dan bij gesloten interviews (Bleijenbergh, 2013). Door de interviewvragen vooraf te structureren kon er gestuurd worden op het beschikbaar krijgen van bepaalde informatie. Ook liet deze methode ruimte open voor vervolgvragen zodat respondenten hun antwoorden verder kunnen toelichten en hun perspectief verduidelijken (Biber, Hesse-Biber & Leavy, 2006).

Voor het interview werd er een topiclijst opgesteld met gespreksonderwerpen die aan bod moesten komen (Bijlage 1). Voor de centrale begrippen uit de topiclijst zijn definities gebruikt die beschreven zijn in het theoretisch kader. De interviews begonnen met een korte introductie, gevolgd door algemene vragen over de organisatie om een beeld te krijgen van de werkomgeving en om het gesprek op gang te laten komen. Vervolgens werden vragen gesteld die betrekking hebben op de onderzoeksvraag. Tevens werd er gebruik gemaakt van een lijst niet-sturende vragen (Bijlage 2) om meer verduidelijking te krijgen bij antwoorden als dat nodig bleek. Voorafgaand aan de interviews met de respondenten werden twee pilot

interviews uitgevoerd om onduidelijke vragen te herformuleren. Gedurende de eerste vier interviews kwam het onderwerp ‘thuiswerken’ vaak terug in de antwoorden op de vragen van de respondenten. Daarop werd besloten de topiclijst uit te breiden met vragen die verband hielden met thuiswerken en de betekenis daarvan voor respondenten.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, werd er een logboek bijgehouden. Met dit logboek werd aangegeven hoe en wanneer het iteratief proces van dataverzameling heeft plaatsgevonden, waardoor het onderzoek herhaalbaar en navolgbaar is en er op teruggeblikt kon worden in de discussie. De betrouwbaarheid van het interview werd ook verhoogd doordat er gebruik is gemaakt van een topiclijst en interviewschema, waardoor respondenten allemaal dezelfde vragen voorgelegd kregen (Bleijenbergh, 2013). Van de gesprekken zijn audio-opnames gemaakt, getranscribeerd met behulp van Amberscript en tijdens het transcriberen geanonimiseerd. De geanonimiseerde transcripten van de gesprekken zijn bewaard en zijn beschikbaar voor verder of herhaald wetenschappelijk onderzoek.

### **3.2 Respondenten**

Voor het selecteren van de respondenten werd gebruik gemaakt van *purposive sampling* (selecte steekproef). Voor dit onderzoek zijn ICT-werknemers geselecteerd. ICT-werknemers zijn gedefinieerd als medewerkers van een bedrijf die op een ICT-afdeling werken en zich niet in een managementpositie bevinden. Daarnaast werden werknemers geselecteerd die minimaal drie jaar werkervaring hadden, zodat de respondenten kennis hadden van werkomgevingen en interacties op de werkvloer en dit ook vóór de coronapandemie hadden meegemaakt. De respondenten werden op verschillende manieren benaderd en geworven: via het netwerk van de onderzoeker, door online en offline contact te maken met organisaties, via een Instagram oproep, door zoekacties op LinkedIn en met het behulp van posters (Bijlage 6). Om diversiteit in het onderzoek te behouden werden respondenten van verschillende sectoren gekozen (bijv., de zorg, het onderwijs) met verschillende functies (bijv., IT-consultant, Functioneel Applicatiebeheer). In totaal werden er in dit onderzoek tien interviews afgenomen ( $n = 10$ ). Het één na laatste interview gaf minimale, nieuwe informatie en het laatste interview leverde geen nieuwe informatie meer op, waardoor er gezegd kan worden dat er verzadiging van de data was (Boeije, 2014).

Alle respondenten voldeden aan de eisen van een minimum van drie jaar werkervaring en hadden allen geen managementpositie. Drie van de respondenten zijn vrouw, zeven zijn man. De leeftijd van de respondenten varieerde tussen de 24 en 63 jaar. Het aantal werknemers van de organisaties waar de respondenten werken varieerde tussen de 1.500 en

83.000 medewerkers. Respondent 8 verschilde iets van de rest van de groep; hij werkt gedetacheerd vanuit een ICT-dienstverlening en heeft daardoor twee verschillende leidinggevendens. In Tabel 1 is een overzicht te zien van de respondenten.

Bijna alle respondenten werken *agile*, in zelforganiserende teams of zitten in transitie naar een dergelijke werkmethode. *Agile* is een overkoepelende term voor iteratieve werkmethodes (Lokin & Van Kempen, 2019). Zelforganiserende teams zijn teams die verantwoordelijk zijn het leveren van een product en tot op zekere hoogte verantwoordelijk zijn voor het managen van zichzelf (Tjepkema, 2003). Op dit moment werken alle respondenten al bijna twee jaar, op een incidenteel moment na, thuis. Op kantoor werken alle respondenten op flexwerkplekken in kantoortuinen, of hun organisaties zijn bezig met de transitie naar flexwerkplekken.

**Tabel 1.** Respondenten onderzoek (geslacht, leeftijd, functie, organisatie, grootte team, ervaring werkstress).

	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Grootte team</b>	<b>Ervaring Werkstress</b>
R1	Man	63	Systeembeheerder	Hogeschool	10	Een beetje
R2	Man	43	Proces-Coördinator	Hogeschool	15	Veel (burn-out gehad)
R3	Man	28	IT-Consultant	Gas- en oliebedrijf	70	Een beetje
R4	Man	24	Trainee Data-Analist	Nationale bank	8	Geen
R5	Man	27	IT-Specialist	Internationale modeketen	5	Geen
R6	Vrouw	28	IT-Consultant	Ziekenhuis	6	Geen
R7	Vrouw	42	Functioneel Beheer	Ziekenhuis	7	Veel (in vorige functies)
R8	Man	62	IT- en Business Consultant	Overheidsministerie*	6	Geen
R9	Man	30	Functioneel Applicatiebeheerder	Verslavingszorginstelling	2	Veel (in huidige functie)
R10	Vrouw	55	Applicatie Ontwikkelaar	Universiteit	8	Een beetje

*Opmerking: \*als opdracht vanuit een ICT-dienstverlener*

### 3.3 Procedure

De interviews werden afgenomen volgens de richtlijnen van de Ethische Toetsingscommissie Geesteswetenschappen (Bijlage 5). Vanwege het overheidsadvies op 13 november 2021 om thuis te werken, werd besloten de interviews met de respondenten online te houden.

Voorafgaand aan het onderzoek ontvingen de respondenten een informatiebrief (Bijlage 3) en ondertekenden ze een toestemmingsverklaring (Bijlage 4) via DocuSign. Ter bevestiging werd er voor de start van elk interview gevraagd of de brief was gelezen en de toestemmingsverklaring ondertekend.

Na de administratieve zaken werden de interviews afgenomen. Bij alle interviews waren de respondenten thuis in een ruimte zonder andere aanwezigen zodat ze vrijuit konden spreken. De interviews duurden tussen de 30 en 54 minuten, met een gemiddelde duur van 39 minuten. De registratie van de interviews verliep via audio-opnames op een mobiele dictafoon, waarna ze verstuurd werden via SURFfilesender om vervolgens opgeslagen te worden in een beveiligde SURFdrive map. Vanuit die plek werden de bestanden getranscribeerd met behulp van Amberscript, waarbij alle transcripten werden geanonimiseerd door persoonsnamen bedrijfsnamen, adressen en steden te verwijderen.

### 3.4 Data analyse

Er werd een thematische content analyse uitgevoerd om de data binnen thema's te identificeren, analyseren en rapporteren (Braun & Clarke, 2006). De interviews werden gehouden in drie rondes om te zorgen voor een iteratief, reflectief proces. Dit werd gedaan door tussen de dataverzameling door open, axiaal en selectief te coderen (Boeije, 2014). Het coderen werd gedaan met behulp van het softwareprogramma Atlas Ti, waarbij Smit (2002) en Friese (2019) fungeerden als ondersteuning. Om intersubjectiviteit te bewaren gedurende het coderingsproces en de data-analyses, werden de stappen besproken met een medestudent en de begeleider van het onderzoek.

In de eerste ronde werden vier interviews open gecodeerd door data grondig te lezen en de relevante fragmenten codes te geven, vaak *in vivo* (één op één overname van geselecteerde tekst). Hiermee werd een eerste slag geslagen in het overzichtelijk maken van de data. In de tweede ronde werden tekstfragmenten van nog eens vier interviews ondergebracht in bestaande codes, of werden er nieuwe codes toegevoegd, samengevoegd, gesplitst of hernoemd. Door axiaal coderen kwam naar voren welke categorieën belangrijk zijn en hoe deze samenhangen of zich van elkaar onderscheiden (Boeije, 2014). In de derde ronde werd selectief gecodeerd, waarbij er werd gekeken hoe de relevante onderdelen zich tot



elkaar verhouden. Daarnaast werden de laatste twee interviews in deze ronde gecodeerd volgens de bestaande codes, om te beoordelen of de data verzadigd was. Als laatste werden de thema's en subthema's bepaald.

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken aan de hand van vijf thema's en daarbij horende subthema's die voort zijn gekomen uit de analyse van de interviews. De hoofdthema's zijn onderverdeeld in vijf paragrafen en bestaan uit 1) de betekenis van werkstress, 2) openheid over werkstress bij collega's, 3) factoren bij communicatie over werkstress met de leidinggevende, 4) bevorderen van communicatie over werkstress met de leidinggevende en 5) de impact van thuiswerken op communicatie over werkstress.

### **4.1 Betekenis werkstress**

Van alle respondenten hebben zes van de tien werknemers ooit enige vorm van werkstress ervaren. Dat verschilde van een beetje (kleine, periodieke momenten van werkstress) tot veel, waarbij één respondent aangaf ooit een burn-out te hebben gehad. Respondenten die aangaven geen ervaringen te hebben gehad met werkstress gaven wel aan collega's te hebben (gehad) die werkstress ervaren. Wat de betekenis is van werkstress werd door de ICT-werknemers uitgelegd aan de hand van de oorzaken en gevolgen van werkstress.

#### *4.1.1. Oorzaken van werkstress*

Respondenten benoemden dat een grote hoeveelheid werk, voornamelijk voor een langdurige periode, vaak een reden is voor werkstress. Ook wanneer hun werkzaamheden verbonden zijn aan deadlines of aan verwachtingen van een snelle levering van resultaten, neemt de werkstress toe:

*“En wat dat stressvol maakt voor mij is dat er op korte termijn een collectie nieuwe technologie is die je moet absorberen. En er is eigenlijk een soort van tijdslimiet haast, ja hoe zeg je dat, die is niet per se afgesproken maar er is een bepaalde mate van geduld die mensen met je hebben voordat je een keer je eerste stukje werkende software oplevert.” (Respondent 3)*

Respondenten vermeldden dat die verwachtingen vaak voortkomen uit werkdruk die van anderen op hen worden gelegd, maar dat het ook te maken heeft met aan bepaalde eisen willen voldoen. Die eisen kunnen ook vanuit hun zelf komen:

*“En ik denk dat het ook wel een stukje is niet te kunnen voldoen aan m'n eigen verwachtingen. Dus dat ik bijvoorbeeld de lat voor mezelf best hoog leg en dat ik dan het gevoel heb dat ik daar niet aan kan voldoen.” (Respondent 6)*

De oorzaak van werkstress is dus vaak een combinatie is van een grote hoeveelheid werk en hoge verwachtingen, afkomstig uit interne of externe druk. Volgens sommige respondenten heeft de druk ook te maken met de branche waarin ze werken:

*“Want ik denk, bij de ICT komt er altijd wel stress, want er is altijd een prioriteit. Zo van ‘het moet snel opgelost worden, het moet snel opgelost worden’.” (Respondent 5)*

Niet alleen de branche, maar ook het organisatietype waarbinnen werknemers in dienst zijn, kan een invloed hebben op hoe groot de hoeveelheid werk is en wat de verwachtingen zijn:

*“[Onderwijsinstellingen] zijn geen commerciële bedrijven, dus ligt de werkdruk daar een stuk lager gelukkig. Ik heb voorheen een beetje bij commerciële bedrijven gewerkt en de werkdruk is daar een stuk hoger, dus ook werkstress een stuk hoger.” (Respondent 2)*

Echter, de respondenten waren niet eenduidig over welk type organisatie dan meer of minder werkstress oplevert:

*“Ik ken ook mensen die werken bij Randstad of andere organisaties en daar zijn ze echt veel mee bezig vanuit het, he, ‘zorg goed voor je medewerkers principe en dan zorgen je medewerkers goed voor jou’ en dan gaan ze er beter voor en zo, en bij de zorg is het niet zo dat dat er aanwezig is.” (Respondent 9)*

Kortom, er kunnen veel verschillende oorzaken voor werkstress zijn. Wat de één aanmerkt als een oorzaak voor werkstress, hoeft geen oorzaak voor werkstress te zijn voor de ander.

#### *4.1.2. Gevolgen van werkstress*

Naast de verschillende oorzaken uit werkstress zich bij werknemers ook op verschillende manieren. Volgens respondenten zorgt werkstress er vaak voor dat werknemers het werk niet meer kunnen loslaten, wat ook betekent dat er buiten de kantoortijden om doorgewerkt wordt. Wanneer dit langere tijd duurt, zorgt het ervoor dat er soms alleen nog maar focus is op het werk en sensitiviteit naar, of inlevingsvermogen in, anderen vermindert:

*“Ik pik het denk ik wel op als het met iemand bijvoorbeeld wat minder goed gaat, of door een turbulente tijd gaan. En als ik zelf last heb van stress van dan lukt het bijna niet met elkaar. Dan*

*ben ik alleen maar met mezelf bezig. [...] Dus empathie of attentheid, weet niet wat een woord is, dat lukt je dan niet altijd.” (Respondent 3)*

Verder ervaren werknemers verschillende gevoelens bij werkstress. Respondenten benoemden dat werkstress zorgt voor onzekerheid in eigen kunnen, dat het leidt tot een verminderd plezier in het werk, dat het niet kunnen afmaken van werk onprettig aanvoelt, het werknemers geprikkeld maakt en dat al deze gevoelens leiden tot een onrustige, zenuwachtige of zelfs paniekerige gemoedstoestand:

*“Dat je gewoon echt zenuwachtig achter je computer zit, denk ik, of zenuwachtig een gesprek in gaat.” (Respondent 5)*

Naast, of door, deze psychologische gevolgen van werkstress gaven respondenten aan dat er ook psychische gevolgen zijn van werkstress. Zo zeiden werknemers dat werkstress vaak leidt tot lichamelijke spanningen en niet kunnen ontspannen:

*“Ik denk wel dat ik toen destijds ook lichamelijke klachten van had gekregen inderdaad. Ja, ik wou, ik heb sowieso snel te maken met te hoge spierspanning en zo en dan kun je dan allerlei klachten weer van krijgen, natuurlijk ook hoofdpijn om alles en nog wat, dus dat heb ik wel in die periode ervaren, ja.” (Respondent 7)*

Respondent 9 gaf zelfs aan dat hij kennissen heeft in de ICT die door onvoldoende ontspanning hun toevlucht in andere middelen zoeken:

*“Ja, die zijn heel veel drugs gaan gebruiken, die jongens. [...] Om te ontspannen, gewoon te ontspannen. Ja en dat is ook niet best natuurlijk.” (Respondent 9)*

Volgens respondenten kan dit alles leiden tot vermoeidheid, wat uitmondt in een verslechterde nachtrust en daardoor ook weer meer vermoeidheid.

Uit de verhalen van de werknemers blijkt dat naast de oorzaken, ook de gevolgen van werkstress veelomvattend zijn en verschillen per persoon. Dat de gevolgen van werkstress ingrijpend en verrijkend kunnen zijn, wordt duidelijk in het laatste citaat.

#### **4.2 Openheid over werkstress bij collega's**

Alle respondenten gaven aan dat ze, in het geval dat ze dermate hoge werkstress zouden ervaren, hier open over zouden zijn naar hun werkgever toe. Desondanks vermeldden respondenten dat ze werkstress eerst met hun collega's of team zouden bespreken, voordat ze

hier over naar hun leidinggevende zouden stappen. Respondenten lichtten hierbij toe wat de rol van collega's is en benoemen dat werkstress binnen een team bespreekbaar moet zijn.

#### 4.2.1. Rol van collega's

De meeste respondenten werken in teams en geven aan dat hun collega's de personen zijn met wie ze het meest direct in contact staan in de organisatie, ook op sociaal gebied. Dit zorgt er volgens respondenten voor dat collega's een laagdrempelige vorm van communicatie zijn:

*“Want hoe hoger je gaat zitten, hoe verder het ook weer van mensen af staat en hoe hoger de drempel weer wordt. Dus ik zou het wel echt laagdrempelig willen houden.” (Respondent 6)*

Naast dat collega's een rol hebben als laagdrempelig contact, gaven respondenten ook aan dat collega's en teams verantwoordelijk zijn voor elkaar. Het helpt volgens respondenten als collega's aangeven dat werk van elkaar overgenomen kan worden:

*“Maar wat je wel eens ziet als collegae het heel zwaar hebben, dus eigenlijk het werk niet af hebben, dan verschuiven werkzaamheden wel eens de andere kant op. Dus dan heb je collega A, die krijgt het niet af, dan mag collega B ook wat harder werken. En dat is ook logisch want je werkt in een team, dus op die manier heb ik wel eens werk overgenomen van een ander.” (Respondent 8)*

Respondenten gaven aan dat werk overnemen van elkaar de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor elkaar toont. Aan de ene kant is die verantwoordelijkheid resultaatgericht, omdat ze samen een product of dienst moeten leveren. Aan de andere kant is het gezondheidsgericht, aangezien het kan bijdragen aan werkstress verminderen. Uit dat wat werknemers vertelden, blijkt dat die verantwoordelijkheid voor elkaars gezondheid belangrijk is en dat collega's daarom ook bij elkaar moeten checken hoe het met elkaar gaat:

*“Dat misschien mijn omgeving het al wel merkt dat ik werkstress heb maar dat ik het zelf nog niet door heb. Ja, want als ik er zelf ook nog niet echt bewust van ben, ja, dan ga ik het ook niet aankaarten.” (Respondent 4)*

*“Maar ja, sommige collega's zijn gewoon net wat minder empathisch, die zien werk en privé heel erg gescheiden en die zien stress wel echt meer als iets privé. Dus die praten daar dan vaak ook niet echt over. Dus ik zou dat dan ook wel willen vragen aan directe collega's, van vraag gewoon af en toe hoe het met iedereen gaat.” (Respondent 6)*

Het laatste citaat toont aan dat het niet vanzelfsprekend is dat collega's het als hun rol zien om voor elkaar gezondheid te zorgen, bijvoorbeeld omdat ze gezondheid als een privékwestie

beschouwen en dit niet willen bespreken in werkcontext. In dat geval is het waarschijnlijk nog belangrijker dat werkstress bespreekbaar wordt gemaakt.

#### 4.2.2. *Bespreekbaar maken van werkstress*

Werknemers gaven aan dat door *agile* werken het contact en communicatie met collega's is toegenomen. Om deze reden is het volgens respondenten van belang dat werkstress bespreekbaar is binnen het team. Een van de manieren die dat volgens hun mogelijk maakt, is door veel vaste contactmomenten met elkaar te hebben waarin gecheckt wordt hoe het met elkaar gaat:

*“Maar je ziet elkaar niet elke dag, maar als je van die momenten hebt bij, wij hebben er zelf voor gekozen om elke ochtend de webcam aan te doen, met elkaar te gaan zitten. Dat heeft ook wel heel veel effect, vind ik.” (Respondent 5)*

*“Maar ik moet zeggen dat binnen ons team iedereen heel erg goed naar elkaar omkijkt, dus eigenlijk iedere dagstart, dan vertellen we ook even van: ‘Wat heb je gisteren gedaan, wat ga je vandaag doen?’ [...] ‘Oh ja, jij voelt je niet zo goed vandaag, zal ik dit van je overnemen?’ Ja, dus dat is ook indirect gaat dat natuurlijk ook over werkstress. (Respondent 7)*

Omdat collega's regelmatig moeten checken hoe het met elkaar gaat, moet er volgens hun ook gezamenlijk betekenis gegeven worden aan wat werkstress is. Er moet concreet gemaakt worden wat werkstress voor werknemers inhoudt:

*“Maar daar kwam eigenlijk zeg maar in die in die koffiemomenten die ik net noemde en dat andere verhaal, daar komt eigenlijk de term werkstress, eigenlijk niet voorbij, gewoon helemaal niet. Ja, er wordt wel geroepen, ‘we hebben het allemaal druk’, maar wat dat nou precies inhoudt dat komt gewoon niet aan de orde.” (Respondent 1)*

Als laatst noemden respondenten dat op het moment dat werkstress wordt besproken in het team, het belangrijk is dat collega's begripvol zijn:

*“En als je fijne collega 's hebt en die heb ik gelukkig, dan wordt daar heel begripvol op gereageerd” (Respondent 2)*

Ondanks dat respondenten aangaven dat het belangrijk is om in een team werkstress te bespreken, blijkt het ook niet altijd de beste optie te zijn. Respondenten gaven aan dat de meeste mensen in groepsverband minder open zijn. Ook noemden ze dat wanneer werknemers samen werkstress bespreken, ze eerder de neiging hebben mooi weer te spelen of te zeggen

dat ze het allemaal wel aan kunnen. Daarnaast wordt er in groepsverband ook minder snel doorgevraagd en gaan werknemers minder diep in op persoonlijke kwesties. Sommige respondenten noemden daarbij dat zich in de ICT relatief gezien meer personen bevinden met introverte karaktereigenschappen die het moeilijker vinden hun persoonlijke verhalen te delen:

*“Dus ik denk wel dat dat dat mensen echt gewoon, ik weet niet of dat tegenwoordig stereotype IT'er is, maar die zit er wel meer dan andere sectoren. Die gaan daar niet zo snel over praten of zo en die ben je dus dan ook gewoon kwijt uit. Die houden zich volledig uit het zicht.” (Respondent 9)*

Kortom, uit de verhalen van respondenten blijkt dat er nog best wat belemmeringen zijn die het moeilijk maken om met collega's werkstress te bespreken.

### **4.3 Factoren bij communicatie over werkstress met de leidinggevende**

Respondenten gaven aan dat als ze niet met hun directe collega's kunnen praten over werkstress of er met collega's geen oplossing voor kunnen vinden, ze werkstress met hun werkgever zouden bespreken. Hierin onderscheidde ze vier aspecten die van belang zijn bij communicatie tussen de werknemer en werkgever: het momentum van de communicatie, ruimte voor het verhaal van de werknemer, empathie vanuit de werkgever en het uitwisselen van praktische informatie.

#### *4.3.1. Momentum*

Werknemers gaven aan dat bij openheid over werkstress zich een geschikt moment moet voordoen. Geschikte momenten om met de leidinggevende te praten over werkstress zijn volgens respondenten alleen tijdens één-op-één gesprekken, omdat ze werkstress beschouwen als een persoonlijk onderwerp:

*“Nou dit voorbeeld wat ik jou noem, is wel heel persoonlijk, dus dan vind ik één op één zeker wel fijn.” (Respondent 10)*

Die één-op-één gesprekken moeten volgens respondenten altijd verbaal plaatsvinden. De voorkeur wordt hieraan gegeven omdat volgens respondenten geschreven taal te afstandelijk is, maar ook om ervoor te zorgen dat de informatie die ze delen niet op een ander moment weer kan opduiken:

*“Het liefst ook gesproken en niet geschreven. Dat je anders de kans hebt de gesprekken misschien later terug te vinden, dus dan komt het misschien op een moment uit en ik denk dat zulke privé dingen, ik moet het anders zeggen, dat zulke gevoelige zaken, kun je denk ik het beste in een interpersoonlijke sfeer houden.” (Respondent 3)*

In de ideale situatie is het moment waarop er over werkstress gepraat wordt volgens respondenten ieder moment dat de werknemer dat wil, maar dat dat in de praktijk toch niet altijd gebeurt. Daarom benadrukten respondenten het belang van gelegenheid bieden aan de werknemer om werkstress te bespreken, bijvoorbeeld door het inplannen van functionerings-, plannings-, voortgangs- of eindejaarsgesprekken:

*“Dus dat hoeft echt niet elke week, maar gewoon wel tijdens die planningsgesprekken.”*  
(Respondent 6)

*“Ja wat ik dus net aangaf dat die functioneringsgesprekken, dat die jaarlijks plaatsvinden, maar dat dat ik helemaal dat het initiatief bij de werknemer ligt.” (Respondent 1)*

Zoals blijkt uit het laatste resultaat ligt het initiatief voor een gesprek over werkstress volgens respondenten bij de werknemer. Ondanks dat, gaven respondenten ook aan dat werknemers pas aankloppen bij een leidinggevende op het moment dat het al ‘te laat’ is, oftewel op het moment dat er al dermate veel last is van werkstress. In de praktijk blijkt het moeilijk vroegtijdig een gesprek over werkstress aan te gaan. Zo vertelde Respondent 10 dat ze niet goed wist wat haar leidinggevende met die informatie zou moeten :

*“Ik heb dat wel genoemd, misschien een keer, in mijn jaargesprek heb ik het zeker genoemd, maar in die situatie vond ik, het wel heel lastig, van ja wat moet ik hier nou mee, weet je wel. Ik kan het wel zeggen, maar wat moeten zij daarmee? Met die informatie. Dus het is inderdaad toch iets complexer en de werkelijkheid. Ik kan het in theorie wel heel leuk zeggen, maar in de praktijk vind ik dat wel moeilijker, zeg maar.” (Respondent 10)*

Respondenten gaven aan dat werkgevers ook het initiatief kunnen nemen bij een gesprek over werkstress, omdat het volgens hun de taak van werkgevers is om een vinger aan de pols te houden bij werknemers. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 4.4.1.

#### *4.3.2. Ruimte voor verhaal van werknemer*

Op het moment dat er communicatie over werkstress tussen werknemer en werkgever plaatsvindt, vinden werknemers het belangrijk dat er ruimte is voor het verhaal van de

werknemer. Zo is het belangrijk voor werknemers dat ze aan kunnen geven waar ze tegenaan lopen:

*“En de lasten die ik ervan heb. Want ja, dat bepaalde dingen zo zijn, ja, daar kan een manager niet altijd wat aan doen, maar als die in ieder geval weet wat de last is die ik ervan heb dan kun je daar misschien wel iets mee, zonder de oorzaak direct aan te passen. Want het kan natuurlijk best zijn dat ik vind dat ik in een heel vervelend team zit, en dat ik er heel veel last van heb. Dan kun je misschien niet gelijk het hele vervelende team naar huis sturen.” (Respondent 8)*

Ook vinden werknemers het belangrijk niet slechts te zeggen wat de struikelblokken zijn, maar ook wat dat met hun doet. Respondenten gaven aan dat in een gesprek het gevoel van de werknemer ook gedeeld moet worden:

*“Nou, ik zou dan eerst even willen toelichten hoe ik me voel en hoe dat komt.” (Respondent 7)*

*“En dan is het dus echt belangrijk om altijd eerlijk te zijn, en je gevoel te uiten. Hij weet niet wat jouw grens is.” (Respondent 5)*

Het laatste citaat laat zien dat het gevoel uiten belangrijk is omdat werkgevers ook niet altijd alles van de werknemers weten. In het verlengde daarvan zeiden de respondenten dat het daarom helpt als werknemers ook aangeven wat de werkgever voor hem of haar kan betekenen:

*“Een manager is geen therapeut, die hoeft niet te weten waar je vandaan komt, hoe je ouders tegen je zijn geweest, maar wel van oké, dit zijn de klachten die ik in het verleden heb gehad en dit is wat je voor mij kan betekenen.” (Respondent 3)*

Samenvattend is het voor werknemers voornamelijk belangrijk dat, op het moment van openheid over werkstress, informatie die ze willen delen ook kunnen delen.

#### 4.3.3. Empathie vanuit werkgever

Respondenten verwachtten in een gesprek over werkstress geen therapeutische gesprekken, maar wel empathie vanuit de werkgever. Respondenten gaven aan dat werkgevers dat op hele simpele wijze al kunnen laten zien, bijvoorbeeld door geduldig en goed te luisteren:

*“Luister goed naar je medewerker, wat die zegt.” (Respondent 5)*

*“Ik zou als advies geven dat het is vooral belangrijk is om te luisteren en probeer een beetje in te leven.” (Respondent 7)*



Een werkgever kan dus ook empathisch zijn door zich proberen in te leven, aangezien werkstress voor elke individu andere oorzaken en gevolgen heeft. Respondenten benoemden dat een werkgever daarom ook actief de vraag kan stellen hoe werkstress voor de werknemer is:

*“Dan zou ik, als ik haar was, toch even peilen van ‘hoe is het voor jou, en hoe is de werkstress’ want ik heb een paar keer een gesprek met haar gehad, maar dat kwam eigenlijk niet echt naar voren, dus dat zou ik doen.” (Respondent 6)*

En vervolgens begrip tonen:

*“Ja, ik denk in ieder geval begripvol en zeker niet dat wegwuift van ‘oja maar iedereen heeft het druk’. Nouja dat lijkt me ook logisch.” (Respondent 4)*

Als laatst gaven respondenten aan dat werkgevers door steun te bieden, ook empathie kunnen laten zien. Eerder werd gezegd dat werknemers aan moeten geven wat werkgevers voor hun kunnen betekenen, maar werkgevers kunnen dat andersom ook doen en op die manier de werknemers ondersteunen:

*“Ik denk dat vanuit je leidinggevende ook wel de vraag gesteld kan worden van: ‘oké, hoe, hoe kan ik je daarbij helpen? Heb je daar over nagedacht?’ Ik denk dat je daar ook heel actief mee bezig moet gaan.” (Respondent 2)*

Wat opgemerkt moet worden, is dat niet elke werkgever in staat is deze gesprekken te voeren. Als een werkgever geen groot empathisch vermogen heeft, kan die het gesprek beter helemaal niet voeren. Respondenten gaven aan dat werkgevers daar eerlijk naar zichzelf over moeten zijn en wanneer ze concluderen dat ze niet de juiste persoon zijn om met werknemers over werkstress te praten, er een taak voor hun ligt om externe hulp te zoeken:

*“Ik denk, als je dat zelf niet kan, zou ik dat uitbesteden. Want dan heb je toch echt gericht aandacht gegeven en dan heb je het bij iemand anders belegd, waardoor je toch dan een soort van gehoor geeft aan je medewerkers denk ik.” (Respondent 9)*

#### *4.3.4. Praktische informatie uitwisselen*

Een gesprek over werkstress tussen werknemer en werkgever moet volgens respondenten ook een functionele component hebben, met als doel te bewegen richting een oplossing. Daarbij moet eerst achterhaald worden wat de oorzaken van werkstress zijn:

*“Waar komt dat nou vandaan? Ligt het aan de structuur? Ligt het eraan dat we te weinig personeel hebben? Wordt je geplaagd of weet ik veel. Gebeurt er iets op de werkvloer? Wat echt totaal niet door de beugel kan?’ Nouja, dat soort dingen. Gewoon het stukje doorvragen denk ik en even uit puzzelen waar dat vandaan komt.” (Respondent 9)*

Vervolgens kan een werknemer aangeven wat hij of zij zelf al heeft ondernomen om te proberen het probleem op te lossen:

*“Dus het zal denk ik vooral gaan over wat ik dus al geprobeerd en wat de vervolgstappen zijn.” (Respondent 6)*

Daarna moet er in het gesprek naar een oplossing worden gezocht. Respondenten gaven aan dat een werkgever een oplossing kan aanbieden, maar dat het beter is om dit in overleg te doen zodat werknemers hier ook over meedenken:

*“En wat belangrijk is, is om niet per se met een oplossing te komen, maar meer ook om de medewerker zelf te motiveren om zelf tot een oplossing te komen, samen met het team of met betrokkenen, zodat de medewerkers ook in de toekomst misschien makkelijker zelf kan oplossen.” (Respondent 7)*

Omdat respondenten aangaven dat werkstress vaak voortkomt uit een langdurige, hoge hoeveelheid werkstress, noemen respondenten dat het ook belangrijk is om samen de werkplanning te bespreken:

*“Dan geef ik dus, dat heb ik al verschillende keren gedaan bij mijn leidinggevende, dan maak ik voor mezelf zeg maar een lijstje waar ik mee bezig bent, hoeveel uur dat het me kost en eigenlijk zou moeten kosten, om mijn werk goed te doen.” (Respondent 1)*

Waarop de werkgever kan aangeven wat daarin prioriteiten zijn, of desnoods kan aangeven of bepaald werk afgegeven kan worden. Daarnaast benoemden respondenten dat het ook belangrijk is dat de werkgever laat weten welke acties hij of zij gaat doorvoeren, omdat de werkgever beslissingen kan maken die de werkdruk verlichten:

*“Tegelijkertijd is de leidinggevende natuurlijk ook iemand die kan besluiten om acties te nemen waardoor de werkdruk vermindert. Bijvoorbeeld voor het hele team, als dat nodig blijkt te zijn dan zou dat ook een actie zijn die ik zou verwachten van een leidinggevende.” (Respondent 4)*

Als laatste gaven respondenten aan dat het ook fijn is als een werkgever advies of tips geeft waar de werknemer na het gesprek zelf mee aan de slag kan:

*“Ja, ja, die zou wat mij betreft tips moeten geven, of je daarbij helpen van ‘goh maar zou je dat wel doen? Let daar eens op, je moet niet iedere keer die mail pakken.’ Daar komt het neer op tips geven.” (Respondent 1)*

Samengevat hebben werknemers volgens respondenten baat bij een coöperatieve instelling van de werkgever. Als de werkgever kan laten zien dat werknemer en werkgever samen naar een oplossing werken, geeft werknemers dat een gevoel van steun.

#### **4.4 Bevorderen van communicatie over werkstress met de leidinggevende**

Een leiderschapsstijl in coachende vorm en een goede band tussen werknemer en werkgever werden door respondenten aangemerkt als condities die werkstress bespreken met de leidinggevende bevorderen.

##### *4.4.1. Coachend leiderschap*

De manier waarop een werkgever coachend leiderschap toont valt volgens werknemers uiteen in drie verschillende onderdelen:

- Bereikbaar zijn.

Respondenten gaven aan behoefte te hebben aan een werkgever die laat zien dat hij of zij bereikbaar is. Dit kan de werkgever indirect doen door contact te maken met de werknemer door informele communicatie:

*“Ja nou in de eerste plaats contact maken: ‘hoe gaat het met je’ of zo en dan misschien wat wat, weet ik veel, over het weekend of zo, en zo maak je dan naar mijn mening contact.” (Respondent 9)*

Daarnaast zijn er ook meer directe manieren om bereikbaar te zijn, bijvoorbeeld door expliciet te benoemen dat werknemers contact kunnen opnemen als ze dat willen:

*“Bij overleggen geeft ze ook altijd aan als er nog vragen zijn, neem dan contact met mij om, ook met thuiswerken of als de maatregelen van corona weer wijzigen.” (Respondent 6)*

Daarbij draagt het er volgens werknemers aan bij als werkgevers snel reageren op berichten van hun werknemers. Ook zichtbaarheid zijn op de werkvloer kan er voor werknemers aan bijdragen dat de drempel om contact op te nemen wordt verlaagd:

*“En ik zou ook als advies geven en dan denk ik aan fysiek nu even, van goh wat vaker op de afdeling het gezicht laten zien.” (Respondent 1)*

- Aandacht geven aan het algemeen welbevinden van werknemers.

Respondenten gaven aan dat de rol van de werkgever rondom de gezondheid van de werknemer verder gaat dan alleen specifieke gespreksmomenten. Werkgevers zouden continue aandacht moeten hebben voor het welzijn van hun werknemers:

*“En ook: probeer een stapje te ver verder te komen dan in één keer allerlei vragen hoe het is met hem. Bijvoorbeeld niet elk halfjaar maar bijvoorbeeld, weet ik veel, elke week.” (Respondent 5)*

*“Maar ik vind dat de rol van de leidinggevende verder gaat dan het van negen tot vijf principe. Het algeheel welbevinden van de medewerkers zou jou als werkgever, ja een groot goed moeten zijn. Dus je moet daar gewoon vaak, ja over spreken.” (Respondent 8)*

- Vinger aan de pols houden ter preventie of verlaging van werkstress

Daarnaast zagen respondenten een coachende werkgever ook als iemand die waarneemt en een vinger aan de pols houdt. Een werkgever zou moeten proberen te signalen op te vangen dat een werknemer meer stress ervaart, zodat de werkgever ook vroegtijdig kan ingrijpen. Voornamelijk wanneer een werkgever weet dat de werknemers een drukke periode hebben of er iets verandert in werkomstandigheden, is het goed om bij ze te checken hoe het gaat:

*“Dat je wat meer gesprekken hebt, van 'goh hoe gaat het met je' of zo en 'waar loop je tegen aan?' [...] Ja, want dan was het misschien vorig jaar misschien iets minder misgegaan bij mij inderdaad. Iets minder lang mee was blijven rond te lopen met 'het gaat niet', en rommelen in de marges zeg maar.” (Respondent 10)*

*“Ja, ik denk dat daar ook wel een taak ligt voor, voor leidinggevenden, dat die ook goed de vinger aan de pols moeten houden van oké, we weten dat het druk is vanwege deze zaak, dat ligt nu, daar staat nu extra druk op.” (Respondent 2)*

In deze citaten komt naar voren dat een werkgever preventief kan optreden door te checken hoe het met werknemers gaat. Anderzijds moet die check ook gedaan worden als bekend is dat een werknemer werkstress heeft. De werkgever moet dan volgens respondenten een oogje in het zeil houden en nagaan of de besproken maatregelen voor oplossingen effect hebben:

*“Als ze dat dan weet, dat ze dan ook nog even kijkt van: nou, je krijgt het nog een goed vervolg of zijn er nog extra acties nodig.” (Respondent 7)*

In het kort blijkt uit de verhalen van respondenten dat coachend leiderschap prefereren, wat voor hun betekent dat een werkgever aandacht en tijd geeft.

#### 4.4.2. Goede band werknemer-werkgever

Een goede band met de werkgever zien werknemers als een positieve bijdrage voor openheid over werkstress. Zoals in vorige paragraaf naar voren kwam, zagen werknemers het als de rol van de werkgever om regelmatig contact te hebben met werknemers om te zien hoe het met ze gaat. Respondenten gaven aan dat dit persoonlijk contact ook de band tussen werknemers en werkgevers kan versterken omdat het belangstelling laat zien:

*“Dus ik denk dat als je echt wat meer belangstelling voor personeel laat zien, zeg maar dat stukje, dat stukje individueel contact, ja, dat is denk ik best wel belangrijk. Het hoeven geen uren te zijn, je kan prima tien minuten van 'hoe zit het, hoe staat het ervoor, kan ik nog iets voor je betekenen', misschien wel.” (Respondent 9)*

Daarnaast noemden respondenten dat een onderling vertrouwen van belang is. Werkgevers kunnen vertrouwen creëren door vertrouwen te geven:

*“Ik denk bijvoorbeeld wat bij ons goed werkt, is dat ons ook heel veel vertrouwen wordt gegeven. Dus wij doen ons werk en er wordt niets gezegd van 'oh wat ben je aan het doen' er wordt niet gemicro-managed, weet je wel. [...] En er wordt natuurlijk wel meegekeken en meegeholpen. Maar in principe gaan ze er gewoon vanuit dat je gewoon je werk doet en kan doen. Dus dat is een vorm van vertrouwen die je kunt geven, dat je ook voelt van 'oké, ik word ook vertrouwd'.” (Respondent 10)*

Bovenstaande twee citaten zijn voorbeelden van acties die werkgevers kunnen ondernemen om de band met werknemers te versterken. Verder blijkt dat een goede band tussen werknemer en werkgever ook niet altijd iets is waar een werkgever wat aan kan doen. Respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat ze een goede band met hun werkgever hebben vanwege een gedeelde leeftijd of omdat ze dezelfde ideeën hebben over omgang met elkaar. Daarnaast ligt een goede band soms aan de tijd dat je elkaars collega bent geweest, omdat werknemer en werkgever hierdoor een bepaalde geschiedenis met elkaar delen. In die zin is een goede band soms ook berust op toevalligheden.

#### 4.5 Impact thuiswerken op communicatie werkstress

Veel respondenten benoemden dat hun werk is veranderd als gevolg van de coronamaatregelen. Bijna alle respondenten werkten eerst op kantoor, maar hebben de afgelopen twee jaar voornamelijk of enkel thuis gewerkt. Dit had volgens de respondenten een aantal gevolgen op het werk en de werkomgeving en leiden ook tot veranderingen in

communicatie, wat indirect gevolgen heeft voor communicatie op de werkvloer over werkstress.

#### 4.5.1. Gevolgen op het werk en de werkomgeving

Het grote voordeel van thuiswerken is volgens respondenten het besparen van tijd. Ze hoeven niet meer te reizen, ze kunnen meer dingen ondernemen in hun vrije tijd en ze ervaren meer vrijheid. Respondenten gaven aan dat ze thuis ook productiever zijn omdat er minder afleiding is:

*“Omdat er nu veel minder sociale control is over wanneer je wat doet, en er veel minder afleiding is op kantoor van mensen die heel snel even wat willen vragen tussendoor waardoor je toch, denk ik wel, meer productief kan werken aan taken.” (Respondent 4)*

Wat respondenten als minder prettig ervaren, is dat door thuiswerken werk en privé meer vervlochten raken met elkaar. Respondenten gaven aan dat er door het ontbreken van die scheiding vaak langer doorgewerkt wordt:

*“En door het thuiswerken werk je dus ook echt meer, omdat je niet naar huis gaat, gewoon door blijft gaan. Je hebt eigenlijk geen reden om nee te zeggen. Dat was eerst wel.” (Respondent 6)*

Ook noemden respondenten dat thuiswerken ervoor zorgt dat collega's minder sterke werkrelaties met elkaar opbouwen en dat het teamgevoel verdwijnt:

*“Je zit met z'n allen in een Teams meeting maar het maakt het product, heb ik de indruk, minder eigen vond ik. Het is veel afstandelijker allemaal. Het samen, de schouders eronder, dat is allemaal wel, maar ja laten zeggen, wat minder overtuigend.” (Respondent 8)*

Thuiswerken lijkt op deze laatste punten werkstress in de hand te werken, aangezien eerder in de resultaten naar voren kwam dat de rol van het team in de ICT erg belangrijk is en werk niet kunnen loslaten vaak een teken van werkstress is. Respondenten gaven aan dat de werknemers die veel werkstress ervaren door thuiswerken ook moeilijker te signaleren zijn:

*“Aan de andere kant denk ik dat als je het wel heel druk hebt dat het nog veel gevaarlijker is als je thuis zit omdat het niet gesignaleerd wordt en anderen je daarin ook veel minder snel kunnen helpen.” (Respondent 4)*

Kortom, er zijn volgens respondenten zowel positieve als negatieve gevolgen voor het werk waarbij het per persoon verschilt welke gevolgen hij of zij ervaart. Wel is het zo dat de

organisaties automatisch minder zicht hebben op de gevolgen en dus niet direct kunnen zien wie er positieve of negatieve gevolgen ervaren.

#### 4.5.3. Veranderingen in communicatie op de werkvloer

Thuiswerken heeft ook invloed op de communicatie op de werkvloer. Respondenten benoemden dat de informele communicatie compleet verdwijnt:

*“En ook gewoon dat je de sociale contacten toch mist. De gesprekken bij de koffieautomaat, ja, het is heel cliché, maar het is toch zo, want al die andere mensen die zie je helemaal niet meer natuurlijk.” (Respondent 10)*

Naast de gesprekken bij de koffieautomaat, zijn er überhaupt minder contactmomenten volgens respondenten. Ook zijn collega's minder zichtbaar, waardoor werknemers minder makkelijk met elkaar kunnen schakelen:

*“En als je dan een vraag hebt loop je een keertje langs, tik je ze even op de schouders zeg je ‘heb je even niks te doen en dan vraag je wat je vragen wil. Bij het thuiswerken heb je dat rondje niet gemaakt dus je gaat dan in een soort van adressenlijst kijken van goh, wie zou ik eens kunnen benaderen en dan ga je, ga je hem bellen of je gaat een afspraak inplannen met teams. Dat is allemaal heel omslachtig, afstandelijk, en bevordert de snelheid niet zo.” (Respondent 8)*

Het minder zichtbaar zijn van collega's zorgt er volgens sommige respondenten voor dat de drempel om contact te zoeken wordt verhoogd. Contrasterend, zeiden andere respondenten dat ze juist sneller met mensen in contact zijn, bijvoorbeeld met collega's uit andere teams. Inbellen gaat volgens hun sneller dan mensen op het kantoor opzoeken.

Samenvattend zorgt het thuiswerken voor nieuwe uitdagingen wat betreft communicatie rondom werkstress, omdat het de al bestaande spanningsvelden nog meer versterkt. Waar het volgens respondenten belangrijk is dat werknemers regelmatig contact hebben met zowel collega's als leidinggevenden om communicatie over werkstress te bevorderen, worden die contactmomenten direct minder op het moment van thuiswerken. Daarnaast gaven respondenten aan dat rondom werkstress, collega's een verantwoordelijkheid hebben elkaar in de gaten te houden en dat leidinggevenden idealiter vinger aan de pols houden bij medewerkers. Verminderde zichtbaarheid zorgt ervoor dat deze mogelijkheden beperkter worden.

## 5. Conclusie

Dit onderzoek heeft in kaart gebracht wat voor ICT-werknemers een gewenste vorm van communicatie met werkgevers is bij openheid over werkstress. In dit onderzoek zijn vijf thema's naar voren gekomen: de betekenis van werkstress, openheid bij collega's, factoren van communicatie leidinggevende, bevorderen van communicatie en impact van thuiswerken. Uit de resultaten van deze thema's wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: "Wat zien werknemers van ICT-afdelingen binnen organisaties als voorwaarden voor een positieve uitkomst van openheid over burn-outklachten in communicatie met de leidinggevende?"

Allereerst vinden werknemers het belangrijk dat gesprekken over werkstress tijdens één-op-één gesprekken plaatsvinden, het liefst face-to-face. Het initiatief van het gesprek moet bij de werknemer liggen, alleen blijkt dit in de praktijk soms lastig te zijn. Het is daarom belangrijk dat de werkgever gelegenheden biedt waarin werkstress besproken wordt. Een leidinggevende kan er ook voor kiezen zelf een gesprek te starten als hij of zij merkt dat een werknemer signalen van stress vertoont. Het is wel verstandig als een werkgever hier voorzichtig mee omgaat, omdat eerder onderzoek toont dat interventies van de werkgever niet altijd gewaardeerd worden (Toth et al., 2021).

In een gesprek over werkstress is het voor werknemers belangrijk dat ze de ruimte krijgen om hun verhaal te vertellen. Dat betekent dat ze kunnen delen waar ze werkstress van krijgen, welke implicaties dat voor hun oplevert en welke gevoelens dat bij hun oproept. Door deze onderwerpen onder woorden te brengen, voelt een werknemer zich vrij om informatie te delen en krijgt de leidinggevende inzicht in wat er bij een werknemer speelt. Het is dan ook belangrijk dat leidinggevend goed luisteren naar wat een werknemer met hun deelt. Mocht een werknemer niet de diepte in gaan over hoe ze werkstress ervaren, kan de leidinggevende actief vragen stellen.

Goed luisteren en vragen stellen hebben niet enkel als doel dat het informatie geeft aan de leidinggevende, volgens werknemers vormt het ook de basis van een empathische reactie vanuit de leidinggevende. Empathie is voor werknemers essentieel in een gesprek over werkstress. Leidinggevend kunnen empathisch zijn door begrip te tonen voor de situatie van de werknemer, door zich proberen in te leven in de werknemer en door te vragen hoe ze de werknemer kunnen ondersteunen. Ondanks dat empathisch zijn belangrijk is, is het niet een karaktereigenschap die alle leidinggevend bezitten. Werknemers benadrukken dat leidinggevend bij zichzelf moeten nagaan of ze in een gesprek over werkstress in staat zijn



om empathie te tonen. Als dat niet het geval is, moeten leidinggevendenden een vertrouwenspersoon of ander contactpunt beschikbaar stellen.

Ook is het belangrijk dat communicatie over werkstress functionele componenten bevat, zoals oplossingen zoeken voor werkstress. Een werkgever kan een werknemer aanmoedigen om na te denken over een oplossing, maar moet tegelijkertijd zelf ook advies en tips geven. Daarnaast moet een leidinggevende benoemen welke acties hij of zij gaat ondernemen om de werkstress te verlagen. De combinatie van adviesgeven en actie ondernemen laat aan de werknemer zien dat hij of zij gesteund wordt. Daarnaast toont het dat de oorzaak van de werkstress bij een situatie ligt, niet bij het functioneren van de werknemer.

Verder komt uit de resultaten naar voren dat communicatie bij openheid over werkstress verder gaat dan de interactie tussen werknemer en werkgever. Werknemers vinden het belangrijk dat een leidinggevende bereikbaar is, aandacht geeft aan het algemeen welzijn van werknemers en regelmatig checkt bij werknemers hoe het met ze gaat. Werkgevers kunnen hierbij gebruik maken van informele communicatie. Werknemers geven aan dat ze dit op prijs stellen en dat het ook bijdraagt aan het versterken van de band tussen de werknemer en werkgever. Een goede relatie met de leidinggevende helpt werknemers vervolgens weer om open te zijn wanneer zij werkstress of andere mentale gezondheidsproblemen ervaren. Het type leiderschap en de werknemer-werkgever relatie laten zien dat de werkcontext van belang is in openheid bij mentale gezondheidsproblemen.

De ICT is een sector waar er op dit moment veranderingen plaatsvinden in de werkcontext die uitwerking hebben op communicatie. Ten eerste omdat door de *agile* werkwijze van ICT-afdelingen leidinggevendenden verder af staan van werknemers. Om die reden doen ICT-werknemers en hun collega's steeds vaker een beroep op elkaar bij het bespreken van werk gerelateerde problemen, in plaats van de werknemer en de leidinggevende. Echter, zoals eerder gezegd, vinden werknemers het belangrijk dat communicatie over werkstress plaatsvindt tijdens één-op-één gesprekken. Aangezien dit niet vanzelfsprekend is bij communicatie tussen collega's kan dit problemen opleveren. Ten tweede omdat er de afgelopen twee jaar voornamelijk thuisgewerkt is en het erop lijkt dat ICT-afdelingen na de coronacrisis een hybride vorm van werken zullen aanhouden. Door thuiswerken worden werknemers minder zichtbaar en wordt spontane communicatie onder druk gezet, wat betekent dat leidinggevendenden meer moeite moeten doen om te weten wat er bij werknemers speelt.

Samenvattend is er een belangrijke rol weggelegd voor de werkgever in communicatie over werkstress. Deze rol lijkt door de veranderende werkomgeving en werkwijze van ICT-

werknemers een nieuwe invulling te krijgen. Werkgevers moeten in contact blijven met werknemers en zorgen dat ze hun werknemers, letterlijk en figuurlijk, niet uit het oog verliezen.

## 6. Discussie

### 6.1 Literatuurvergelijking

Het doel van dit onderzoek was te achterhalen wat werknemers van ICT-afdelingen zien als voorwaarden voor een positieve uitkomst bij openheid over burn-outklachten in communicatie met de leidinggevende. De resultaten van het onderzoek laten zien dat communicatie tussen werknemer en werkgever bij openheid over werkstress veel verschillende aspecten bevat, wat aangeeft dat deze communicatie veelzijdig en complex is. Dit sluit aan bij de theorie die de complexiteit van verschillende onderdelen van openheid over mentale gezondheidsproblemen beschrijft. In de literatuur wordt vaak een los onderdeel van het *disclosure proces* onderzocht, zoals welke stigma's en vooroordelen er bestaan rondom openheid over mentale gezondheidsproblemen (Brohan et al., 2012; Munir et al., 2005; van Beukering et al., 2022), contextuele factoren van invloed zijn op openheid (Toth & Dewa, 2014; Dewa et al., 2020) wat de grootste redenen zijn om terughoudend te zijn in het bespreken van mentale gezondheidsproblemen op de werkvloer (Dewa 2014; Toth & Dewa, 2014; Lee & Li, 2020; Kalfa et al., 2021) en wat uitkomsten kunnen zijn van openheid (Dewa et al., 2021). Ook dit onderzoek behandelt een specifiek onderdeel van het *disclosure proces*, namelijk dat wat gerelateerd is aan de interactie (het *disclosure event*). De resultaten tonen aan dat de verschillende onderdelen die aan het *disclosure event* raken (timing, manier en inhoud van interactie), overlap hebben met elkaar en de andere onderdelen van het *disclosure proces*. Het is daarom belangrijk op te merken dat zelfs als onderdelen los van elkaar worden gepresenteerd, ze altijd met elkaar in verband staan en elkaar beïnvloeden.

Ondanks dat de communicatie in openheid van mentale gezondheidsproblemen niet losstaat van de andere onderdelen van het *disclosure proces*, zorgt het onderzoeken van de individuele onderdelen voor een verdieping per onderdeel. Dit onderzoek vult daarbij de leemte in de literatuur naar kennis over de interactie bij *disclosure* vanuit het werknemersperspectief. Een van de adviezen uit de studie van Brouwers et al. (2020b) was dat werknemers in gesprek met de werkgever het best een communicatiestijl kunnen handhaven die begrip en respect toont voor de werkgever. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat werknemers het belangrijk vinden dat ze in gesprek met werkgevers veel ruimte

krijgen hun eigen verhaal en gevoelens te delen. Er kan verwacht worden dat wanneer werknemers in hun verhaal een communicatiestijl toepassen die op de werkgever gefocust is, ze meer bezig zijn met de wensen van de werkgever dan met wat ze zelf willen delen. In het onderzoek van Toth et al. (2021) komt deze implicatie ook naar voren. Toth et al. (2021) beschrijven in hun resultaten dat werknemers vaak bezig zijn met de werkgever gerust proberen te stellen en dat de diepte van het gesprek (met betrekking tot persoonlijke ervaringen en gevoelens) ondervertegenwoordigd is. Dit conflict van gespreksdoelen laat zien dat de resultaten die in dit onderzoek naar voren komen van belang zijn bij ontwikkeling van adviezen over communicatie bij openheid over mentale gezondheidsproblemen.

Naast tegengestelde belangen in communicatie zetten de resultaten in het onderzoek ook kanttekeningen bij de functie van verticale en horizontale communicatie op ICT-afdelingen. In meer traditionele werkwijzen binnen organisaties heeft horizontale communicatie voornamelijk een socialiserende functie met veelal informele communicatie en is verticale informatie meer formeel (Koeleman, 2018). Die functies volgend wordt verwacht dat gesprekken over burn-out klachten met de leidinggevende worden gevoerd, omdat de leidinggevende stappen kan zetten om het probleem op te lossen (Toth & Dewa, 2014; Smith & Brunner, 2017). Echter, in de gesprekken met ICT-werknemers komt naar voren dat het werken in resultaatverantwoordelijke of zelfsturende teams ertoe leidt dat werknemers eerst met hun team over problemen zoals werkstress zouden praten. Communicatie met collega's is volgens werknemers laagdrempeliger, leidt tot snellere werkaanpassingen en is het onderdeel van de verantwoordelijkheid van teams om elkaar te helpen. Aan de andere kant kan die laagdrempelige communicatie ook voor valkuilen zorgen. De informele leiders van een team kunnen gaan functioneren als teamleider waardoor de stemmen van de andere leden wegvallen (Koeleman, 2018). Volgens Koeleman (2018) is er in zelfsturende teams dan ook extra aandacht nodig voor de ontwikkeling van dialogen, evenals de communicatieve functie van de leidinggevende omschrijven.

Ook de veranderde werkomgeving als gevolg van de coronacrisis zet werknemer-werkgever communicatie onder druk. Door de coronacrisis werken ICT-werknemers momenteel veel thuis en er wordt verwacht dat dit ook na de coronacrisis de norm blijft (Centraal Planbureau, 2021). Dit onderzoek laat zien dat communicatie hierin een focuspunt is. Uit de resultaten blijkt dat werknemers door thuiswerken minder zichtbaar zijn voor leidinggevendenden, waardoor werkgevers actief contact moeten zoeken met hun werknemers. Werkgevers moeten niet alleen meer actie ondernemen om contact op te nemen, ze moeten zich daarbij ook inleven in de wereld van de werknemer. Als gevolg van de coronacrisis is er

meer behoefte aan empathisch leiderschap waarbij werknemers van leidinggevendenden verwachten dat zij meer aandacht, emotie en steun tonen (Toth et al., 2021). De resultaten van dit onderzoek kunnen gezien worden als een bevestiging van deze ontwikkeling. ICT-werknemers geven namelijk aan dat ze verwachten dat hun werkgever in communicatie over werkstress naar hun luistert, begripvol is, steun biedt en zich probeert in te leven in de werknemer. Wat expliciet duidelijk maakt dat dit belangrijk is voor werknemers, is dat ze aangeven dat ze zonder empathische reactie van een werkgever liever met een ander vertrouwenspersoon praten. Als werkgevers hierop inspelen en stappen zetten om meer steun in de organisatie te brengen zou dit positieve effecten kunnen hebben op de lange termijn. Werknemers die steun ervaren stappen namelijk sneller naar hun leidinggevende toe om te delen dat de hoeveelheid werk ze te veel wordt (van Hees, Carlier, Blonk & Oomens, 2021).

## **6.2 Beperkingen onderzoek**

Tijdens het onderzoek is geprobeerd zo zorgvuldig mogelijk te werk te gaan om betrouwbaarheid en validiteit maar het onderzoek kent toch enkele limitaties. Één van de grootste beperkingen in het onderzoek was het ontbreken van een tweede codeur bij de analyse van de data, waardoor er geen inter-codeurbetrouwbaarheid was. Het is mogelijk dat de resultaten hierdoor zijn beïnvloed. Daarbij zijn ook de analyses door één onderzoeker uitgevoerd en kan verwacht worden dat haar eigen ideeën met betrekking tot het onderwerp van invloed waren op het onderzoek. Daarnaast had er tijdens de interviews dieper doorggevraagd kunnen worden naar de betekenis van verschillende concepten. Meer inzicht in de betekenis van bepaalde communicatieve termen had de validiteit van het onderzoek kunnen verhogen.

Verder is het mogelijk dat er in dit onderzoek enkel werknemers meededen die comfortabel zijn om in gesprek te gaan over mentale gezondheidsproblemen. Tijdens het wervingsproces bleek het namelijk lastig te zijn ICT-werknemers persoonlijk te benaderen, omdat hun contactgegevens niet op websites van organisaties stonden. In plaats daarvan werd naar organisaties de vraag uitgestuurd om de flyer van dit onderzoek onder hun werknemers te verspreiden. Bevestigend gaven veel respondenten in de interviews ook aan dat ze relatief makkelijkere gesprekspartners zijn dan hun collega's.

Als laatst zijn er in dit onderzoek conclusies getrokken op basis van tien interviews. Door deze kleine groep is het moeilijk om resultaten in dit onderzoek te generaliseren. Wel vormen de tien respondenten een diverse groep in leeftijd, baan, organisatie en mate waarin ze bekend zijn met werkstress. Daarbij is het man-vrouw ratio van de respondenten (zeven

mannen, 3 vrouwen) een goede afspiegeling van de hoe de ICT-sector is onderverdeeld. In de ICT-sector is respectievelijk 81,4% man en 18,6% vrouw (van der Avoird, 2020).

### **6.3 Aanbevelingen**

De resultaten in dit onderzoek bieden suggesties voor toekomstig onderzoek. In dit onderzoek is gebleken dat communicatie bij *agile* werken een andere invulling krijgt, omdat werknemers bij deze manier van werken veel eigen verantwoordelijkheid dragen. Hierdoor is het niet vanzelfsprekend dat werkstress met de leidinggevende wordt besproken. Vervolgonderzoek zou kunnen kijken wat de implicaties van *agile* werken zijn op de communicatie over mentale gezondheidsproblemen, met name gezondheidsproblemen waar een groot stigma op zit of waar er binnen een team vooroordelen over bestaan.

De bevindingen in het onderzoek kunnen ook gebruikt worden als startpunt van onderzoek naar de manier waarop communicatie over mentale gezondheid op de werkvloer is veranderd als gevolg van thuiswerken. Er is al eerder onderzoek gedaan naar de werkcontext in het *disclosure process*, maar er kan verwacht worden de coronacrisis hier een nieuwe complicaties aan toevoegt.

Als laatst bieden de resultaten in dit onderzoek handvatten voor leidinggevendenden om gesprekken over mentale gezondheidsproblemen meer af te stemmen op de wensen van de werknemer. Hiermee kunnen positieve uitkomsten van gesprekken over mentale gezondheidsproblemen bevorderd worden en draagt het tegelijkertijd bij aan een inclusie werkomgeving die stigma's verminderen.

## Literatuurlijst

- Andriessen, L. (2021, 30 maart). ICT'ers verkeren in het oog van de storm. *Voxweb*.  
<https://www.voxweb.nl/nieuws/icters-verkeren-in-het-oog-van-de-coronastorm>
- van der Avoird, M. (2020, januari). Vrouwen in de ICT: update januari 2020. *ICT'er Gezocht*.  
[https://www.ictergezocht.nl/blog/203\\_vrouwen-in-de-ict-update-januari-2020/](https://www.ictergezocht.nl/blog/203_vrouwen-in-de-ict-update-januari-2020/)
- Berenschot. (2020). *IT Salary Survey 2020*. <https://www.berenschot.nl/nieuws/2020-november-resultaten-salary-survey-it-2020>
- van Beukering, I. E., Bakker, M., Corrigan, P. W., Gürbüz, S., Bogaers, R. I., Janssens, K. M. E., ... & Brouwers, E. P. M. (2022). Expectations of Mental Illness Disclosure Outcomes in the Work Context: A Cross-Sectional Study Among Dutch Workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1-12.
- Bevan, S. (2010). The business case for employees' health and wellbeing. *London: The Work Foundation*.
- Biber, S. H., Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (Eds.). (2006). *Emergent methods in social research*. Sage.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). Kwalitatief onderzoek in organisaties.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brohan, E., Henderson, C., Wheat, K., Malcolm, E., Clement, S., Barley, E. A., ... & Thornicroft, G. (2012). Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace. *BMC psychiatry*, 12(1), 1-14.
- Brouwers, E. P. M., Joosen, M. C. W., van Zelst, C., & van Weeghel, J. (2020a). Openheid over psychische problemen en aandoeningen in de werkomgeving. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 28(5), 6-11.
- Brouwers, E. P. M., Joosen, M. C. W., Van Zelst, C., & Van Weeghel, J. (2020b). To disclose or not to disclose: a multi-stakeholder focus group study on mental health issues in the work environment. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(1), 84-92.
- Burton, J., & World Health Organization. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. World Health Organization.
- Centraal Planbureau. (2021, januari). *Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis*. Geraadpleegd van [https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis\\_1.pdf](https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf)

- van Dam, L. M. C., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., Hooftman, W. E., de Vroome, E. M. M., Ramaekers, M. M. M. J., & Janssen, B. J. M. (2021). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2020.
- Dewa, C. S. (2014). Worker attitudes towards mental health problems and disclosure. *The international journal of occupational and environmental medicine*, 5(4), 175.
- Dewa, C. S., Van Weeghel, J., Joosen, M. C. W., & Brouwers, E. P. M. (2020). What could influence workers' decisions to disclose a mental illness at work?. *The international journal of occupational and environmental medicine*, 11(3), 119.
- Dewa, C. S., van Weeghel, J., Joosen, M. C. W., Gronholm, P. C., & Brouwers, E. P. M. (2021). Workers' decisions to disclose a mental health issue to managers and the consequences. *Frontiers in psychiatry*, 12.
- Dijkstra, P., Barelds, D. P., & Hoeneveld, A. (2017). Mindfulness, werkstress en irrationele gedachten. *Gedrag & Organisatie*, 30(2).
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS. ti*. Sage.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122.
- Havermans, B. M., Brouwers, E. P. M., Hoek, R. J., Anema, J. R., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. *BMC public health*, 18(1), 1-11.
- van Hees, S. G., Carlier, B. E., Blonk, R. W., & Oomens, S. (2021). Understanding work participation among employees with common mental disorders: What works for whom, under what circumstances and how? A systematic realist review protocol. *Work*, (Preprint), 1-12.
- Houtman, I. L. D., van der Klauw, M., M. L., Jansen, Y., van Ginkel, W., ... & Wieringa, D. (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek.
- Houtman, I. L. D., Kraan, K. O., Rosenkrantz, N., Bouwens, L., van den Bergh, R., Venema, A., ... & Hummel, L. (2020). Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out: Eindrapport.
- Hoxsey, D. (2010). Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 53(4), 551-571.
- Jones, A. M. (2011). Disclosure of mental illness in the workplace: A literature review. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 14(3), 212-229.

- Kalfa, S., Branicki, L., & Brammer, S. (2021). Organizational accommodation of employee mental health conditions and unintended stigma. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 1-28.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270.
- van der Klink, J. J., & Venema, P. U. (2013). De verwevenheid van occupational health en public health. *TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 21(9), 403-405.
- Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie: strategieën, methoden en rollen*. Amsterdam: Boom, 2018.
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public relations review*, 46(1).
- Li, J. Y., & Lee, Y. (2020a). Information-seeking strategy and likelihood of workplace health disclosure. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Li, J. Y., & Lee, Y. (2020b). To disclose or not? Understanding employees' uncertainty and behavior regarding health disclosure in the workplace: A modified socioecological approach. *International Journal of Business Communication*.
- Lokin, M., & Van Kempen, M. (2019). Van wet naar loket: bedrijfsregels en agile werken voor een transparante wetsuitvoering. *RegelMaat*, 34(1), 35-57.
- McGahey, E., Waghorn, G., Lloyd, C., Morrissey, S., & Williams, P. L. (2016). Formal plan for self-disclosure enhances supported employment outcomes among young people with severe mental illness. *Early Intervention in Psychiatry*, 10(2), 178-185.
- Munir, F., Leka, S., & Griffiths, A. (2005). Dealing with self-management of chronic illness at work: predictors for self-disclosure. *Social Science & Medicine*, 60(6), 1397-1407.
- Perrault, E. K., Hildenbrand, G. M., & Rnoh, R. H. (2020). Employees' refusals to participate in an employer-sponsored wellness program: Barriers and benefits to engagement. *Compensation & Benefits Review*, 52(1), 8-18.
- Smit, B. (2002). Atlas. ti for qualitative data analysis. *Perspectives in education*, 20(3), 65-75.
- Smith, S. A., & Brunner, S. R. (2017). To reveal or conceal: Using communication privacy management theory to understand disclosures in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 429-446.



- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tosey, P., Lawley, J., & Meese, R. (2014). Eliciting Metaphor through Clean Language: An Innovation in Qualitative Research. *British Journal of Management*, 25(3), 629-646.
- Toth, K. E., & Dewa, C. S. (2014). Employee decision-making about disclosure of a mental disorder at work. *Journal of occupational rehabilitation*, 24(4), 732-746.
- Toth, K. E., Yvon, F., Villotti, P., Lecomte, T., Lachance, J. P., Kirsh, B., ... & Corbière, M. (2021). Disclosure dilemmas: how people with a mental health condition perceive and manage disclosure at work. *Disability and Rehabilitation*, 1-11.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1).
- Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). Is work good for your health and well-being?.
- Wiezer, N. M., Sonneveld, M. H., & Docent, U. (2016). Werkdruk en werkstress. *Tijdschrift voor Human Factors*, 1(41), 20.
- World Health Organization. (2008). Preventing noncommunicable diseases in the workplace through diet and physical activity: WHO/World Economic Forum report of a joint event.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Geraadpleegd van: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Yanos, P. T. (2018). *Written-off: Mental health stigma and the loss of human potential*. Cambridge University Press.

## **Bijlage 1: Topiclijst + interviewschema**

Dit interview gaat over werkstress. Tijdens dit interview zou ik het specifiek willen hebben over hoe er over werkstress gecommuniceerd wordt. Met werkstress bedoel ik stress die zorgt voor een minder comfortabel gevoel in relatie tot het werk. Dus stress die leidt tot minder energie, stress die zorgt voor minder zin hebben in of negatieve gedachten hebben met betrekking tot het werk, of stress die ervoor zorgt dat je minder goed je werk kan doen. Om te beginnen wil ik wat algemene dingen vragen over je werkplek, en daarna zal ik wat vragen stellen over communicatie over werkstress en wat uw ideeën hierover zijn. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Heeft u verder nog vragen? Zo niet, dat kunnen we beginnen.

*1. Kan je jezelf eerst kort voorstellen?*

- **Werkomgeving**

- Organisatietype: wat is het soort organisatie waar de participant bij werkt
- Fysieke organisatiestructuur: welke plek heeft de ICT-afdeling in de fysieke organisatiestructuur waar de participant werkzaam is
- Grootte: het aantal collega's die de participant op de ICT-afdeling heeft

*2. Zou je me iets kunnen vertellen over de organisatie waar je werkt? Wat voor een soort organisatie is het? Hoe groot is de organisatie?*

*Zou je me daarnaast ook iets kunnen vertellen over het team waar je in werkt? Waar (op welke fysieke plek in de organisatie) werk je/werk je moet je team?*

- **Burn-outklachten**

- Percepties over werkstress
- Ervaringen werkstress
- Uitingen werkstress

*3. Wat betekent werkstress voor jou? Wat voor een ervaringen heb je met werkstress? Op welke momenten ervaarde je werkstress? En hoe uitte zich dat dan?*

- **Openheid over burn-out klachten**

- Wel/niet open zijn over werkstress
- Naar wie participanten wel/niet open zijn over werkstress

4. *In het geval dat je werkstress zou ervaren, zou u dan informatie delen met uw leidinggevende over werkstress? Op basis waarvan? Wanneer wel en wanneer niet?*

- **Communicatie bij openheid burn-out klachten**

- Timing: op welke momenten/gelegenheden en hoe vaak moet er volgens de participant informatie gedeeld worden over werkstress

5. *Stel dat je informatie zou uitwisselen over werkstress met je leidinggevende, of je leidinggevende met jou, wanneer (dus op welk moment) zou het delen van informatie over werkstress idealiter moeten plaatsvinden? Zijn er nog andere momenten waarop er communicatie over werkstress zou moeten zijn?*

- Manier: via welke kanalen en in welke stijl zou volgens de participant informatie gedeeld moeten worden over werkstress

6. *En hoe zou dat moeten gaan? Dus: via welke weg en op welke manier?*

- Inhoud: welk soort onderwerpen moeten er volgens de participant aan bod komen wanneer er informatie wordt gedeeld over werkstress

7. *En waar zou het dan inhoudelijk over moeten gaan?*

8. *Welke rol speelt je leidinggevende hierin?*

- **Gewenste communicatie bij burn-out klachten (werknemersperspectief)**

- Advies aan leidinggevende met betrekking tot communicatie over werkstress
- Advies aan anderen met betrekking tot communicatie over werkstress

9. *Vanuit je eigen perspectief, welk advies zou je geven aan leidinggevendens over communicatie rondom werkstress?*

10. *Zijn er nog anderen die je advies zou willen geven over communicatie rondom werkstress?*

- **Invloed van thuiswerken**

11. *Wat is er door thuiswerken veranderd voor jou?*

12. *Wat gebeurt er, of denk je dat er gebeurt, met communicatie nu dat er thuisgewerkt moet worden?*

13. *Wil je verder nog wat kwijt wat tijdens dit gesprek niet aan bod is gekomen?*

Dan zijn we hiermee aan het einde van het interview gekomen. Ik wil nogmaals benadrukken dat de geluidsopnames op een veilige cloudomgeving van de Radboud Universiteit worden opgeslagen en na transcriberen worden verwijderd en dat in de transcripten elke naam (persoonsnamen of bedrijfsnamen) weggehaald worden. Als laatste wil ik u enorm bedanken voor uw medewerking.

## **Bijlage 2: Lijst van neutrale, niet-sturende vervolgvragen tijdens interviews**

Classically Clean Language interviewvragen (gebaseerd op Tosey, Lawley and Mees, 2014).

- Algemeen
  - Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - Hoe bedoelt u dat?
- Specifiek
  - Hoe zit dat precies?
  - Wat maakt precies dat je dat denkt?
- Eigenschappen
  - Wat voor X is die X?
  - Is er nog meer over X?
- Locatie
  - Waar/waar ergens is X?
- Reflectiviteit
  - Hoe ken je X?
- Metafoor
  - En dat X is zoals?
- Relatie
  - Als X gebeurt, wat gebeurt er dan met Y?
  - Is X hetzelfde of verschillend als Y?
- Volgorde voor
  - Wat gebeurt er vlak voor X?
- Volgorde na
  - Wat gebeurt er dan?
  - Wat gebeurt er daarna?
- Bron
  - Waar komt dat X vandaan?