

Met maatwerk naar minder stress

*Onderzoek naar de waarde van maatwerk in HR-beleid in
het verlagen van de werkstress van docenten in het
Nederlands voortgezet onderwijs*

Masterscriptie

Melle Roorda 6982794

16 augustus 2021

Strategisch Human Resource Management

Scriptiebegeleider: Carina Schott

Tweede begeleider: nader te bepalen



Utrecht University

Samenvatting

Inleiding: Docenten in het Nederlands voortgezet onderwijs (VO) hebben een bovengemiddeld stressvol beroep. Er is al jarenlang geen sector in Nederland waar meer burn-outklachten worden ervaren dan in het onderwijs. Het is om die reden erg relevant en urgent om antwoorden op deze werkstress te formuleren vanuit HR-beleid. Dit onderzoek achterhaalt daarom in hoeverre maatwerkafspraken bij kunnen dragen aan het verlagen van de werkstress van docenten. Hierbij zijn ook de levensfase van de docent en de relatie met de leidinggevende getoetst als voorwaarden voor dit verband. Ook is de autonomie van de docent onderzocht als mogelijke verklaring voor het hoofdverband. Hierbij staat het Demands-Control Model (DCM) centraal, waarbij autonomie als sturingsmogelijkheid kan bijdragen aan het verlagen van werkstress.

Methode: De onderzoeksvragen zijn cross-sectioneel onderzocht, waarbij de data verzameld is door een online vragenlijst te verspreiden onder docenten in het VO ($N = 163$).

Resultaten: De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen het verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Autonomie is daarbij een verklarende variabele, omdat deze een significant mediërend effect had op het hoofdverband. Daarnaast is de levensfase van de docent een significante moderator gebleken. Enkel de hypothese omtrent het modererende effect van de relatie met de leidinggevende is ontkracht, maar deze variabele fungeerde wel als significante mediator.

Discussie: Dit onderzoek onderstreept de toepasbaarheid van het DCM in de VO-sector. Ook wordt de positieve werking van maatwerk in deze sector bevonden, ondanks de maatwerkrestricties die de VO-sector kent. Dit onderzoek geeft tevens aanbevelingen aan alle relevante actoren van maatwerkvorming.

Conclusie: De hoofdvraag van dit onderzoek kan bevestigend beantwoord worden. Maatwerk hangt samen met het verlagen van werkstress van docenten in het VO en dit verband wordt gemodereerd door de levensfase van de docent. Dit onderzoek pleit daarom voor meer aandacht en speelruimte in het HR-beleid in de VO-sector voor maatwerkafspraken. Op deze manier kan er een belangrijke stap gezet worden richting het verlagen van de hoge werkstress van docenten.

Key words: maatwerk, werkstress, Demands-Control Model, voortgezet onderwijs, HR-beleid, autonomie

Dankwoord

Van te voren zag ik erg op de grote klus van een scriptie schrijven. Het is dan ook een zware klus gebleken de afgelopen maanden, mede door persoonlijke omstandigheden die het onverwacht zwaarder maakten dan verwacht. In deze tijd heb ik veel gehad aan de mensen om mij heen. Allereerst wil ik mijn begeleider bedanken, Carina Schott. Onverwacht werd zij mijn scriptiebegeleider en ik ben heel dankbaar voor haar geduld, advies en leuke gesprekken. Daarnaast moet ook mijn oorspronkelijke scriptiebegeleider niet vergeten worden, Julia Penning de Vries. Zonder haar was deze masterscriptie er nooit geweest en haar ben ik minstens zo dankbaar. Ik ben enorm blij met de begeleiding die ik heb gehad. Ook Eva Knies wil ik bedanken voor het maatwerk dat altijd mogelijk was omtrent mijn scriptie, naast haar glansrol als veelgeciteerde auteur. Vervolgens wil ik mijn vriendin bedanken voor haar hulp in het verbeteren van de tekst en mij ondersteunen. Deze mentale steun was essentieel in het verlagen van mijn werkstress en mij op de rails houden. Ook wil ik studievrienden noemen die er altijd voor mij waren als ik vragen had, Annemieke Tiebout en Lisa Vasen: bedankt. Tot slot wil ik deze scriptie opdragen aan mijn moeder. Ondanks alles wat gebeurd is, wilde je altijd dat ik mijn scriptie voorrang gaf, hoe moeilijk of onzinnig dat soms ook was. Allen enorm bedankt voor jullie steun en bijdrage aan deze scriptie.

Inhoudsopgave

1. Introductie	5
1.1 Introductie	5
1.2 Verkenning	6
2. Onderzoeksvraag	8
2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
2.2 VO-sector	9
3. Relevantie	10
3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
3.2 Maatschappelijke relevantie	11
3.3 Praktische relevantie	11
3.4 Leeswijzer	12
4. Theoretisch kader	12
4.1 Werkstress	13
4.2 Maatwerk	15
4.3 Autonomie	17
4.4 Levensfase	18
4.5 Relatie met leidinggevende	19
5. Methode	21
5.1 Onderzoeksdisejn	21
5.2 Dataverzameling	22
5.3 Onderzoekspopulatie en steekproef	22
5.4 Operationalisering	24
5.5 Validiteit & Betrouwbaarheid	27
5.6 Statistische toetsen	28
6. Resultaten	29
6.1 Beschrijvende statistiek	29
6.2 Correlatie	29
6.3 Hypothesetoetsing	30
6.4 Aanvullende analyses	33
7. Discussie	34
7.1 Verklaringen voor onderzoeksresultaten	34
7.2 Limitaties van dit onderzoek & aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	36
7.3 Theoretische implicaties	37
7.4 Praktische implicaties	38
8. Conclusie	40
Literatuur	41
Appendix A. Blog ‘Onderwijscommunity’	48
Appendix B. Vragenlijst	52

1. Introductie

Allereerst zal dit onderzoek ingeleid worden. Waarom is juist dit onderwerp zo interessant om nu te onderzoeken en wat zal dit onderzoek aan de bestaande kennis bijdragen? Deze vragen zullen hier beantwoord worden.

1.1 Introductie

Het Nederlands voortgezet onderwijs (VO) kampt met een chronisch personeelstekort, beter bekend als het lerarentekort (van Vroonhoven, 2020). Het tekort op de arbeidsmarkt is een groot probleem voor het VO, onder meer doordat het leidt tot werk intensivering (Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek [TNO], 2015). Deze intensivering houdt in dat de werkbelasting voor individuele werknemers stijgt, terwijl de tijd om die taken te voltooien niet evenredig meegroeit (McDonald & Hite, 2018). Zo ontstaat er mede door het tekort aan docenten een te hoge werkstress. Werkstress laat zich definiëren als “onaangename emoties die een docent ervaart als gevolg van aspecten van diens beroep” (Skaalvik & Skaalvik, 2017, p. 16). Het beroep van docent is een bovengemiddeld stressvol beroep (Harmsen et al., 2019). Zo hebben ze last van een relatief hoge mate van uitputting en cynisme, aspecten van werkstress (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Er is geen sector in Nederland waar meer burn-outklachten ervaren worden dan het onderwijs (Voorwinden, 2019). Dat is tevens al jaren het geval (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2020). De gevolgen van deze werkstress zijn extensief. Zo zijn de verzuimcijfers in het VO aanzienlijk gestegen over de afgelopen jaren (Voion, 2020). Ook draagt de hoge werkstress bij aan het grote imago probleem waar het VO al jaren mee worstelt, wat de aanwas van nieuwe docenten bemoeilijkt (van Vroonhoven, 2020). Ten slotte staat de kwaliteit van onderwijs onder druk, wat grote maatschappelijke gevolgen kan hebben (Leisink & Knies, 2019). Er is dus een grote urgentie om de hoge werkstress in het VO te verlagen.

De oorzaken van werkstress zijn al breed onderzocht (Schaufeli, 2017; Karasek, 1979; Folkman & Lazarus, 1984). Over het onderliggende proces dat ten grondslag ligt aan werkstress zijn de theorieën verdeeld, maar voorgaand onderzoek is eensgezind in de conclusie dat werkeisen centraal liggen in de oorzaak. Zoals het *Demands-Control Model* (DCM) van Karasek (1979) ook stelt, ontstaat werkstress vanuit een disbalans tussen de werkeisen en capaciteiten van werknemers. Het is daarom de uitdaging voor organisaties om de capaciteiten en middelen van werknemers, om met de werkeisen om te gaan, in balans te houden met de werkeisen. Vanuit de VO-sector zijn daarvoor verschillende interventies geformuleerd, met als doel om de individuele werkstress te verlagen (TNO, 2015). Deze interventies zijn merendeels niet toegespitst op de individuele wensen van werknemers. In dit onderzoek wordt onderzocht of het toepassen van HR-beleid op individueel niveau van toegevoegde waarde kan zijn voor het verlagen van werkstress. Dit soort individuele afspraken worden maatwerkafspraken genoemd. Met maatwerk kan het algemene HR-beleid toegespitst worden op individuele wensen van werknemers met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden, werktijden, taakhoud en meer (Rousseau, 2005).

Dit onderzoek zal ons leren in hoeverre, en hoe, de te hoge werkstress in de VO-sector bestreden kan worden door de inzet van maatwerk. Er is namelijk meer inzicht nodig in hoe de werkstress van docenten geïntervenieerd kan worden (Kyriacou, 2001). Het zal een wetenschappelijke basis bieden voor maatwerk; een specifieke manier van omgaan met HR-beleid, met meer oog voor individuele wensen. De uitkomsten van dit onderzoek zullen tevens waarde bieden voor de praktijk door een beter inzicht te bieden in hoe scholen om kunnen gaan met HR-beleid op het gebied van werkstress. Het zal een antwoord bieden op de vraag of meer maatwerk een oplossing is. Daarnaast vult dit onderzoek een

kennishiaat in huidig onderzoek, mede door de voorwaarden en een mogelijke verklaring voor de onderzochte relatie onder de loep te nemen.

1.2 Verkenning

In de verkenning van het onderwerp zal het hoofdverband van dit onderzoek uitgelicht worden. Daarna zullen de redenen tot onderzoek benoemd worden. Tot slot zal de focus van dit onderzoek behandeld worden aan de hand van welke specifieke concepten onderzocht zullen worden.

1.2.1 *De relatie tussen maatwerk en werkstress*

Maatwerkafspraken tussen docenten en hun teamleiders betreffende HR-beleid kunnen vrijwel hetzelfde gedefinieerd worden als *idiosyncratic deals*. Een zogenoemde *i-deal* is “een vrijwillige, gepersonaliseerde overeenkomst op basis van niet-standaardafspraken tussen individuele werknemers en hun werkgevers over voorwaarden waar ze beiden profijt van hebben” (Rousseau, 2005, p.8). De definitie van een maatwerkafpraak is iets breder dan dat, doordat deze ook voor meerdere medewerkers kunnen gelden of geïmplementeerd kunnen worden wanneer er geen precedent is (Knies, 2012).

In de zoektocht naar een remedie voor een te hoge werkstress biedt maatwerk mogelijk een oplossing. Maatwerk heeft namelijk de potentie om een werksituatie te creëren die het algehele welzijn van een werknemer verbetert (Vidyarathi, Chaudhry, Anand & Liden, 2014). Zo is er reeds wetenschappelijk bewijs voor de waarde van maatwerk in het verlagen van werkstress (Hornung, Glaser & Rousseau, 2018). Werknemers hebben door middel van maatwerkafspraken meer speelruimte om zo flexibel te zijn in hun werk. Zodanig kunnen ze beter inspelen op piek- en dalperiodes en hun persoonlijke voorkeuren (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). De verhoogde autonomie in werkschema's helpt bij het omgaan met wat het werk van werknemers vraagt en maakt overwerk minder noodzakelijk (Senthanaar et al., 2021). Doordat de balans en werkdruk van de werknemer door maatwerk beter verdeeld zijn, zal deze werknemer ook minder werkstress ervaren.

1.2.2 *Redenen tot onderzoek*

De waarde van maatwerk is dus reeds onderzocht en bewezen (Hornung et al., 2018; Vidyarathi et al., 2014). Voorgaand onderzoek naar de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress is echter niet eendrachtig. Wat dit onderzoek aan de bestaande theorie bijdraagt is een verdieping. Deze verdieping zal op twee manieren nagestreefd worden. Eerst zal worden uitgelegd waarom die verdieping nodig is, waarna in de volgende paragraaf toelichting volgt over hoe dit onderzoek deze verdieping zal bereiken.

Ten eerste behoeft de theorie over maatwerk meer inzicht in diens voorwaarden. Zoals Hornung, Glaser en Rousseau (2018) stellen, is er na twintig jaar empirisch onderzoek naar maatwerk nu behoefte aan onderzoek naar de voorwaarden van maatwerk. De positieve gevolgen van maatwerk moeten in perspectief geplaatst kunnen worden. Recent onderzoek heeft namelijk ook negatieve gevolgen van maatwerk op de werkstress van werknemers gevonden. Zo kan een gemiddelde hoeveelheid maatwerk juist zorgen voor minder gepercipieerde support vanuit de organisatie (POS) en carrière voldoening (Vidyarathi et al., 2014). Ook kan het ervoor zorgen dat de ontvanger wordt benijd door collega's, wat door beiden negatief wordt ervaren (Ng, 2017). De inzet van maatwerkafspraken is dus niet altijd voordelig. Gezien de reeds gevonden positieve en negatieve gevolgen van maatwerk is het nu belangrijk om te onderzoeken wat de voorwaarden zijn van de positieve werking van maatwerk. In andere woorden, wanneer is het gunstig om maatwerk in te zetten voor het verlagen van werkstress en wanneer juist niet? Ook voor de praktijk is het relevant om hier inzicht in te verkrijgen. Het zal teamleiders in het VO meer handvatten geven voor wanneer ze het HR-beleid meer collectief moeten

insteken en wanneer ze meer individuele afspraken dienen te maken. Daarmee is maatwerkvorming een element van leiderschap waar leiders meer kennis over vereisen (Liao, Wayne, Liden & Meuser, 2017). Onderzoek naar maatwerk draagt daarmee ook bij aan de uitvoering van leiderschap. Dit onderzoek zal de bestaande literatuur hierin aanvullen.

Ten tweede vergt de bestaande literatuur meer verklaring voor de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Dit onderzoek tracht die relatie in de context van het DCM te bekijken, waarin autonomie een belangrijke rol speelt. Het DCM stelt namelijk dat een verhoogd gevoel van autonomie werknemers meer controle zal geven over het werk, waardoor de werkdruk minder snel uitmondt in werkstress (Karasek, 1979). Autonomie ontbreekt echter als verklarende variabele in bestaande modellen en theorieën van maatwerk (Hornung et al., 2010; Hornung et al., 2018). Dit onderzoek zal toetsen of dit terecht is, of dat autonomie een verklarende rol heeft. Door een mechanisme te onderzoeken dat achter het verband tussen maatwerk en werkstress schuilgaat, kan een gedeeltelijke verklaring voor dat verband gevonden worden. Met die verklaring van het onderliggende proces kan een overtuigend betoog voor de kracht van maatwerk gemaakt worden. Door een verklaring voor dit hoofdverband te vinden, kan de werking namelijk doorgrond worden en wordt deze begrijpelijker. Daarin zal dit onderzoek de voorgaande literatuur aanvullen.

1.2.3 *Onderzoeksfocus*

Theoretisch zijn er meerdere voorwaarden voor de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress die verwacht kunnen worden. Daarom zal dit onderzoek ook meerdere voorwaarden onderzoeken.

In het proces van maatwerkvorming staan de individuele werknemer en leidinggevende centraal (Rousseau, 2005). Dit onderzoek betreft daarom qua voorwaarden voor de relatie zowel de levensfase van de werknemer, als de relatie met de leidinggevende. Zo wordt uiteindelijk een completer beeld bereikt van de voorwaarden voor de samenhang tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Niet alleen wordt een werknemerskenmerk meegenomen, maar ook de rol van de leidinggevende. Op deze wijze staan ook in dit onderzoek de individuele werknemer en leidinggevende centraal.

Vanuit het perspectief van de medewerker is het belangrijk dat de maatwerkafspraken aansluiten bij de persoonlijke omstandigheden en wensen van de desbetreffende werknemer. Zo is het aannemelijk dat er significante verschillen zijn in de maatwerkwensen van werknemers in verschillende levensfasen. Zoals onderzoek van TNO (2015) ook al uitwijst, is het essentieel om rekening te houden met verschillende levensfasen in het inzetbaar houden van docenten. Verscheidene onderzoeken laten zien dat werknemers in verschillende levensfasen ook verschillende (mate van) voordelen aan maatwerk ervaren (Dijkers et al., 2004; Drabe, Hauff & Richter, 2015). De levensfase van de werknemer is dus een aannemelijke en interessante voorwaarde voor de juiste werking van maatwerk. Daarom zal de levensfase van werknemers worden meegenomen in dit onderzoek.

Vanuit het perspectief van de leidinggevende dient zich juist het proces aan waarin maatwerk wordt gevormd. In dat proces is de leidinggevende cruciaal (Cooper & Baird, 2015). Het proces van maatwerkvorming is vaak informeel en als gevolg hebben leidinggevendenden de kritieke rol in het structureren van de maatwerkvorming. Uit onderzoek blijkt ook dat als werknemers meer support ervaren vanuit leidinggevendenden, dat de verloopintenties lager zullen uitvallen, terwijl negatieve interacties met leidinggevendenden juist leiden tot meer werkstress (Straub, Vinkenburg, van Kleef & Hofmans, 2018). Het belang van een goede relatie met een leidinggevende wordt verder onderstreept door de *Leader-Member Exchange (LMX) theory*. Deze theorie stelt dat leidinggevendenden gedifferentieerde interacties hebben met verschillende werknemers (Anand, Hu, Vidyarathi & Liden,

2018). Deze individualisatie van werknemers-werkgeversverhoudingen past bij de theorie van maatwerk, dat tevens nadruk legt op individuele afspraken en de verhoudingen tussen individuele werknemers en leidinggevendenden (Rousseau, 2005). Het is aannemelijk dat een goede verhouding met een leidinggevende een voorwaarde is voor de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Daarom zal de relatie met de leidinggevende worden meegenomen in dit onderzoek.

Ten tweede zal dit onderzoek zich richten op de verklaring van de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Een verklarend, onderliggend mechanisme zou kunnen zijn dat maatwerk de autonomie van werknemers vergroot. Maatwerkafspraken kunnen significant bijdragen aan het vergroten van de autonomie van werknemers (Hornung et al., 2014). Door individuele afspraken verkrijgen werknemers bijvoorbeeld meer professionele ruimte of flexibiliteit in hun werktijden of werktaken (Hornung et al., 2018). Deze professionele autonomie geeft werknemers vrijheid in hoe ze omgaan met hun taakbelasting (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Senthanaar et al., 2021). In andere woorden, de autonomie geeft werknemers controle over hoe ze omgaan met werktaken, zoals het DCM stelt (Karasek, 1979). Hierdoor draagt de autonomie van werknemers bij aan het omgaan met werkstress (Taris, Leisink & Schaufeli, 2017; Karasek, 1979). Het is dus aannemelijk dat de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress verklaard kan worden doordat de autonomie van werknemers zal toenemen als deze meer toegang hebben tot maatwerkafspraken. Daarom zal in dit onderzoek de autonomie van werknemers worden meegenomen in de analyse.

2. Onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk zal de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen van dit onderzoek presenteren. Vervolgens zullen de aspecten die de VO-sector interessant maken voor onderzoek besproken worden.

2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Zoals toegelicht staat het VO door het lerarentekort voor meerdere uitdagingen. Het chronische personeelstekort, met hoge werkstress als gedeeltelijke oorzaak, en de hoge werkstress op zichzelf zijn grote problemen voor de sector (Van Vroonhoven, 2020). De nadruk in de zoektocht naar de oplossing voor deze problematiek zal moeten liggen op hoe de werkstress voor de docenten verlaagd kan worden. Maatwerkafspraken kunnen daarin oplossing bieden, dat bepleiten zowel de theorie, als de praktijk.

Het doel van dit onderzoek is tweezijdig. Enerzijds zal er gekeken worden wat de voorwaarden zijn voor het hoofdverband door de levensfase van de docent en diens relatie met een leidinggevende mee te nemen in het onderzoek. Anderzijds zal de werking van het verband worden verklaard door de autonomie van docenten nader te bekijken als mogelijk onderliggend mechanisme. Deze twee elementen geven samen diepgaande inzichten van de samenhang tussen maatwerk en het verlagen van werkstress.

Dit onderzoek is benodigd voor het vergroten van het bewustzijn van het nut van maatwerk in de VO-sector. Ook kunnen de praktische implicaties van dit onderzoek handvatten bieden voor teamleiders en werknemers in het VO over hoe ze maatwerk moeten inzetten. Dit paper zal een kennishiaat trachten te dichten met de volgende vraagstelling:

In hoeverre hangt maatwerk samen met het verlagen van de werkstress van docenten in het VO en beïnvloeden de levensfase en relatie met leidinggevende dit verband?

De volgende theoretische deelvragen worden hierbij onderscheden:

- *Hoe kan maatwerk leiden tot het verlagen van werkstress van docenten in het VO, mede door het verhogen van hun autonomie?*
- *In hoeverre kan autonomie als sturingsmogelijkheid fungeren voor docenten in het VO en daarmee bijdragen aan het verlagen van werkstress?*
- *In hoeverre kunnen de levensfase van docenten en hun relatie met hun leidinggevende invloed hebben op de relatie tussen maatwerk en werkstress van docenten in het VO?*

De volgende empirische deelvragen worden hierbij onderscheden:

- *Wordt de relatie tussen maatwerk en het verlagen van de werkstress van docenten in het VO gemedieerd door de autonomie van de docenten?*
- *In hoeverre modereert de levensfase van docenten in het VO de relatie tussen maatwerk en het verlagen van hun werkstress?*
- *In hoeverre modereert een goede relatie met de leidinggevende de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress van docenten in het VO?*

2.2 VO-sector

De context van de VO-sector wordt meegenomen in dit onderzoek. Er zijn meerdere aspecten die deze sector interessant maken voor dit onderzoek naar maatwerk en diens verband met het verlagen van werkstress. Deze aspecten zullen in deze paragraaf worden behandeld.

Allereerst ervaren docenten bovengemiddeld veel stress (Harmsen et al., 2019). Van alle sectoren in Nederland scoren werknemers in het onderwijs het hoogst op burn-outindicatoren (Voorwinden, 2019). Docenten voeren veel werktaken buiten werktijd uit, wat leidt tot meer vermoeidheid (Garrick et al., 2018). Overwerken blijft noodzakelijk door de hoge werkdruk die de docenten ervaren (Harmsen et al., 2019). De hoge mate van stress die hieruit volgt maakt de VO-sector interessant voor onderzoek, omdat de relevantie en urgentie voor onderzoek hoog zijn. Daarnaast is het verband van HR-beleid op werkstress in deze sector goed te onderzoeken. In een sector met juist weinig werkstress, zal de impact van HR-beleid op werkstress moeilijk te meten zijn.

Daarnaast is er in de VO-sector een grote drang naar maatwerk. Recent onderzoek wijst uit dat docenten in het VO behoorlijk positief zijn over maatwerkafspraken en de steun die ze erdoor ervaren (Knies, Leisink & Penning de Vries, 2021). Ook teamleiders en schoolleiders in de VO-sector onderstrepen het belang van maatwerk in HR-beleid (Knies & Leisink, 2017; Leisink & Knies, 2019). De VO-raad stelt daarom dat de cao voldoende ruimte moet bieden voor maatwerkafspraken (Knies & Leisink, 2017). Deze drang naar maatwerk maakt onderzoek naar de werking van maatwerk in de VO-sector interessant. In een sector waar werknemers deze drang juist niet zouden voelen, zal de impact van maatwerk minder groot zijn en onderzoek minder relevant zijn.

Tot slot laten docenten zich kenmerken door hun professionele autonomie, die een essentieel element is in hun werk (Evers, Brouwers & Tomic, 2002; Parker, 2015). Meer autonomie in hoe ze hun werk uitvoeren versterkt de positie van Nederlandse docenten (Veugelaars, 2004). Zodra docenten meer autonomie hebben zal dat vrijheid geven voor het maken van beslissingen in hoe ze hun werk invullen.

De autonomie van docenten speelt om die reden ook een belangrijke rol in het verlagen van werkstress (Pearson, 2005). De autonomie van docenten kan namelijk voorkomen dat hun hoge werkdruk uitmondt in werkstress, doordat het meer vrijheid geeft in hoe ze omgaan met de taakbelasting (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Aangezien docenten bovengemiddeld veel werkdruk ervaren, is hun professionele autonomie cruciaal voor het omgaan met werkstress (Taris et al., 2017; Knies et al., 2021). Deze essentiële rol van autonomie voor docenten is de VO-sector maakt deze sector tevens interessant voor dit onderzoek. Dat docenten te weinig autonomie ervaren zou een oorzaak kunnen zijn van de hoge werkstress die ze ervaren (Karasek, 1979).

3. Relevantie

In dit hoofdstuk zal de relevantie van dit onderzoek worden besproken. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie.

3.1 Wetenschappelijke relevantie

Maatwerk betreffende HR-beleid is sinds een jaar of twintig een breed onderzocht onderwerp (Hornung et al., 2014; Hornung et al., 2018; Liao, Wayne & Rousseau, 2016; Rousseau, 2005). De praktische waarde voor zowel werkgevers als werknemers is reeds onderzocht en onderschreven. Ook zijn al veel verschillende antecedenten en gevolgen van maatwerk onderzocht. Hornung, Glaser en Rousseau (2018) stellen dat de afgelopen jaren aan onderzoek als de eerste golf van empirisch onderzoek naar maatwerk gezien kunnen worden. Hierin stond de exploratie van het onderzoeksveld centraal. Het concept maatwerk is gedefinieerd en er zijn theoretische modellen opgesteld. Het is nu in de tweede golf belangrijk dat de toepasbaarheid en positieve gevolgen van maatwerk niet overschat worden, zo stellen zij. De toepasbaarheid dient getoetst te worden door nieuw onderzoek te richten op de voorwaarden van maatwerk in moderne organisaties (Hornung et al., 2018). Dit onderzoek zal hieraan bijdragen en zich richten op de vraag wanneer maatwerk wel en juist niet een positieve werking heeft, door twee voorwaarden te onderzoeken: de levensfase van de werknemer en diens relatie met een leidinggevende.

Daarnaast zal dit onderzoek de bestaande wetenschappelijke kennis aanvullen door een verklaring te zoeken voor het verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Binnen dit onderzoek staan het DCM en diens rol voor autonomie centraal. Dit onderzoek zal toetsen of autonomie ook het verband tussen maatwerk en werkstress kan verklaren, zoals volgens het DCM verwacht kan worden. Maatwerk kan namelijk voor een groter gevoel van autonomie zorgen bij diens ontvanger (Hornung et al., 2010). Deze autonomie kan vervolgens voor een groter gevoel van controle over werktaken zorgen (Karasek, 1979). Dankzij deze hogere mate van controle over de werktaken kan de werkstress verlaagd worden. Hierin wordt de bestaande literatuur aangevuld, omdat deze nog geen verklarende rol heeft bewezen voor autonomie (Hornung et al., 2010; Hornung et al., 2018).

De context van het VO is interessant vanuit wetenschappelijke oogpunt. Dit komt door diens tweestrijd tussen externe, institutionele druk en standaardisatie aan de ene kant en de drang naar maatwerk vanuit de sector zelf aan de andere kant. De externe omgeving van de sector speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling en uitvoering van het HR-beleid van scholen (Knies et al., 2021). Scholen dienen zich te houden aan onder meer cao's, wetgeving en sectorafspraken. De institutionele druk voor organisaties komt deels vanuit standaardisatie vanuit wetgeving (Rein, 1982). Daarnaast bestaat er ook zelfregulatie vanuit de VO-sector, met name door middel van cao's (Van Berkel &

Leisink, 2013; Yerkes & Tijdens, 2010; Natali, Keune, Pavolini & Seeleib-Kaiser, 2018). De institutionele druk vanuit deze regulering zorgt voor minder speelruimte in de beleidskeuzes van organisaties (Klarsfeld, Ng & Tatli, 2012). Juist deze speelruimte is in onderzoek naar maatwerk interessant. De mate van speelruimte die een organisatie heeft, bepaalt namelijk hoeveel ruimte er is voor individuele maatwerkafspraken. Des te strenger de collectieve afspraken, zoals cao's, des te minder beleidsruimte er overblijft voor maatwerk. In het VO valt te zien dat de wens naar maatwerk van docenten duidelijk afsteekt tegen de strakke cao-afspraken (Knies & Leisink, 2017; Knies et al., 2021). De frictie tussen deze twee kanten, enerzijds de interne roep om meer maatwerk en anderzijds de externe institutionele druk die dat verhindert, maakt de VO-sector interessant voor onderzoek. De institutionele druk vanuit cao's en wetgeving in de VO-sector kan namelijk gezien worden als een beperking voor maatwerk, doordat het de speelruimte in HR-beleid beperkt. Dit onderzoek kan toetsen of maatwerk ook een significante bijdrage heeft in het verlagen van werkstress in een context met deze restricties, iets wat nog mist in dit onderzoeksveld (Hornung et al., 2010). Onderzoek naar de beperkingen van maatwerk, zoals in dit geval de institutionele druk in de VO-sector, draagt bij aan de tweede golf van onderzoek naar maatwerk, zoals beschreven door Hornung, Glaser en Rousseau (2018).

3.2 Maatschappelijke relevantie

Nederland kent een groot tekort aan leraren in het VO, dat alleen maar erger gaat worden. In dit tempo zal het personeelstekort in het VO tot 2030 namelijk oplopen tot 1700 voltijd-leraren (Voorwinden, 2020). Het lerarentekort is een groot en groeiend maatschappelijk probleem, met een scala aan oorzaken en negatieve gevolgen (van Vroonhoven, 2020). Het lerarentekort treft daarnaast een grote arbeidsmarkt, met ruim 600.000 banen in 2019, en een hele generatie aan kinderen (CBS, z.d.). Zij worden geremd in hun essentiële ontwikkeling en zijn onafwendbaar slachtoffer van deze problematiek (NOS, 2020). Het optimaal presteren van docenten is namelijk cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs (Leisink & Knies, 2019). Daarom is het voor de maatschappij van groot belang dat docenten in hun kracht gezet worden om te presteren.

Naast het grote personeelstekort in het VO zet de hoge mate van werkstress, die in deze sector wordt ervaren, de kwaliteit van onderwijs onder druk. Docenten hebben een bovengemiddeld stressvolle baan (Harmsen et al., 2019). De werkstress wordt verergerd door de hoge mate van overwerk dat noodzakelijk is in het onderwijs (Garrick et al., 2018). Al met al worden er in de onderwijssector de meeste burn-outklachten ervaren van alle Nederlandse sectoren (Voorwinden, 2019). Naast de negatieve impact van de hoge werkstress op het imago van het beroep van docent, dat het lerarentekort enkel vergroot (Van Vroonhoven, 2020), zijn er gevolgen voor de kwaliteit van onderwijs. Door de werkstress worden docenten niet in hun kracht gezet om de gewenste kwaliteit te leveren (Leisink & Knies, 2019; Taris et al., 2017).

Het is dus relevant om nieuwe oplossingen voor de werkstress van docenten in het VO te onderzoeken in het kader van het lerarentekort en de chronisch hoge werkstress in de sector. De kwaliteit van onderwijs is in het geding, wat het belang en de urgentie van dit onderzoek nog groter maakt.

3.3 Praktische relevantie

De werkdruk en de daaropvolgende werkstress van docenten in het VO worden tot op heden onderbelicht in het overheidsbeleid (Poortvliet, 2018; van Vroonhoven, 2020). De Algemene Onderwijsbond (AOB) vermoedt dat dit onderliggende probleem niet in de schijnwerpers worden gezet om zo het grote imago-probleem van het onderwijs als werkgever niet te verslechteren.

Leraren zijn er echter bij gebaat als deze problemen niet onder het tapijt worden geveegd, maar worden opgelost. Slechts een derde (34%) van schoolbesturen in het VO vindt dat hun school beleid heeft voor het omgaan met werkstress (Knies et al., 2021). Docenten zijn nog minder positief dan besturen en schoolleiders over dit onderdeel van HR-beleid. Het beleid ter preventie van werkstress wordt dus niet toereikend geacht door docenten. Veel bevlogen docenten accepteren de werkstress en het gebrek aan preventie niet meer en verlaten het onderwijs (Poortvliet, 2018). Deze nijpende situatie is daarom gebaat aan meer HR-beleid dat docenten ondersteunt in hoe ze omgaan met werkstress.

Gezien het gebrek aan ondersteunend HR-beleid omtrent het omgaan met werkstress en de onderbelichting vanuit de overheid van de werkstress van docenten, kan dit onderzoek een belangrijke bijdrage leveren voor het bewustzijn voor deze facetten. Tevens kan het meer inzicht geven in hoe maatwerk precies bijdraagt aan het verlagen van werkstress en een oplossing bieden voor een groot probleem van de praktijk. Deze praktische handvatten zijn voor teamleiders in het VO zeer bruikbaar. De uitkomsten hebben ook impact op de HR-praktijken van scholen. Het wel of niet stimuleren van maatwerkafspraken heeft namelijk implicaties voor veel HR-praktijken, van ontwikkelingsprogramma's tot flexibiliteitsinspanningen (Hornung et al., 2014). Ook zouden de resultaten implicaties kunnen hebben voor cao-onderhandelingen, waarbij de speelruimte voor maatwerk wordt bepaald (Klarsfeld et al., 2012).

Ook voor de docenten zelf zijn de uitkomsten van dit onderzoek van belang, omdat zij gedupeerden zijn van deze problematiek. De roep naar meer investeringen vanuit de sector is groot, maar budgettaire ruimte en politieke steun daarvoor is niet altijd toereikend (Voorwinden, 2019). Nieuwe inzichten in HR-beleid dat werkstress verlaagt zijn daarom zeer gewenst, zeker in een beroep dat van nature bovengemiddeld uitputtend is en ook in recente metingen te maken heeft met een sterke mate van werkstress (Hakanen et al., 2006; Knies et al., 2021).

3.4 Leeswijzer

Nu dit onderzoek volledig ingeleid is en er toegelicht is wat er precies onderzocht zal worden, en waarom, zal in de aankomende paragrafen de bestaande theorie uiteen worden gezet. In hoofdstuk vier zullen de relevante concepten worden gedefinieerd, gecontextualiseerd en in het kader van dit onderzoek worden gebracht. Tevens zullen er hypothesen worden opgesteld aan de hand van de bestaande literatuur. Hoofdstuk vijf zal vervolgens de gebruikte methodes en technieken in dit onderzoek introduceren. In hoofdstuk zes zullen de resultaten van de data-analyse gepresenteerd worden, waarna in hoofdstuk zeven hierop gereflecteerd zal worden in de discussie. Hierbij zullen ook de limitaties en implicaties van dit onderzoek besproken worden. Dit onderzoek zal afsluiten met een conclusie, waarin de belangrijkste uitkomsten herhaald zullen worden.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de bestaande literatuur over alle behandelde concepten. Alle concepten zullen eerst gedefinieerd worden, waarna ze verder uitgelicht zullen worden. Aan de hand van eerder onderzoek en de bestaande theorie, die hierbij uitgelicht zullen worden, zullen hypothesen worden opgesteld. Deze zullen tot slot inzichtelijk worden gemaakt met behulp van een conceptueel model.

4.1 Werkstress

In deze paragraaf zal het concept werkstress behandeld worden. Eerst zal werkstress gedefinieerd worden, alvorens de oorsprong van werkstress besproken zal worden.

4.1.1 Definitie van werkstress

De bestaande kennis over werkstress is ver ontwikkeld (Harmsen et al., 2019). Er bestaat echter geen onbetwistbare, consistente definitie van werkstress. Tevens zijn er meerdere alternatieve termen die afwisselend worden gehanteerd in de bestaande literatuur. Dit maakt de definiëring van werkstress niet eenvoudig.

De definitie van werkstress, zoals in dit onderzoek gebruikt zal worden, wordt mede bepaald door de context. Onderzoek naar de werkstress van docenten is een onderzoeksveld op zichzelf. In dat onderzoeksveld lijkt er een algemene overeenkomst te bestaan over de definitie van werkstress voor docenten. Deze kan gedefinieerd worden als “onaangename emoties die een docent ervaart als gevolg van aspecten van diens beroep” (Skaalvik & Skaalvik, 2017, p. 16). Deze definitie wordt ook in dit onderzoek aangehouden. De definitie laat in het midden welke werkaspecten werkstress veroorzaken en welke onaangename emoties er precies worden ervaren, zoals andere definities wel doen. Zo wordt nog regelmatig werkdruk specifiek benoemd als oorzaak van werkstress in de definiëring (Steijn, 2004). In dit onderzoek zal dat niet gedaan worden, omdat werkdruk niet de oorzaak is van werkstress in het DCM (Karasek, 1979). Sterker nog, werkdruk kan juist een motiverende factor zijn door de professionele uitdaging die deze biedt, mits de individuele werknemer genoeg controle ervaart over het werk (Van der Doef & Verhoeven, 2017). Daarnaast zal dit onderzoek zich ook niet richten op werkdruk, wat dat deel van de definitie overbodig maakt. Tevens richt dit onderzoek zich niet op welke negatieve emoties exact het gevolg zullen zijn van de werkstress. Daarom zijn de exacte gevolgen van werkstress ook niet benoemd in de definitie, zoals in het geval van de definiëring van burn-outs wel vaak gebeurt (Maslach et al., 1986). Door in het midden te laten wat de oorzaak en exacte gevolgen van de werkstress zijn, behalve dat de oorzaak werkgerelateerd is en de gevolgen negatieve emoties zijn, is de definitie breed genoeg om bij voorgaand onderzoek en het DCM aan te sluiten, maar toch de meerdere aspecten van werkstress te bevatten.

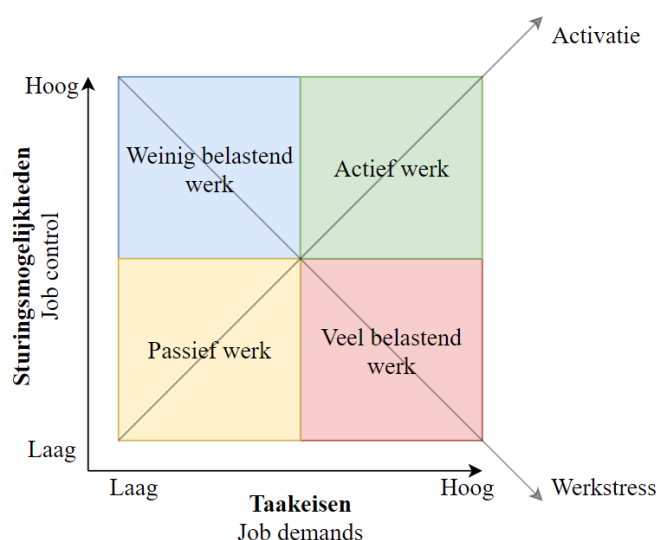
In de conceptualisatie van werkstress is het belangrijk om de symptomen te verduidelijken. Het uiteenzetten van de bijbehorende onaangename emoties van werkstress, zoals benoemd in diens eerdergenoemde definitie, zal namelijk bijdragen aan een compleet beeld van wat werkstress precies inhoudt. Aangezien dit onderzoek zich verder niet focust op de consequenties van werkstress, zal enkel de nadruk liggen op welke emoties onderdeel uitmaken van het begrip ‘werkstress’, in plaats van overige consequenties.

Vermoeidheid komt vaak terug als een vorm van werkstress (Schaufeli & Taris, 2005; Karasek, 1979). Er zijn twee kenmerken van deze vermoeidheid, zijnde uitputting en psychologische terugtrekking. Daarbij wordt uitputting met name veroorzaakt door hoge werkeisen en is terugtrekking met name het gevolg van een gebrek aan hulpmiddelen (Schaufelli et al., 2017). De psychologische terugtrekking wordt ook wel depersonalisatie genoemd en houdt in dat de werknemer cynischer en minder enthousiast over het werk wordt. Hierbij voelt een werknemer meer afstand tot hun werk en wordt deze onverschilliger over hun werk (Bakker et al., 2005). Ook het DCM van Karasek (1979) noemt vermoeidheid na werk als symptoom van werkstress. Deze negatieve symptomen van werkstress vergroten de urgentie van werkstressverlaging, maar nog belangrijker, ze geven inzicht in hoe werkstress zich precies manifesteert en hoe deze herkend kan worden.

4.1.2 De oorsprong van werkstress

Er lijken over het algemeen twee stromingen te bestaan wat betreft waar werkstress vandaan komt (Harmsen et al., 2019). De eerste stroming richt zich op externe factoren, zoals zware werkdruk. Zo kan werkstress gedefinieerd worden als het ervaren van negatieve, onprettige emoties, als gevolg van bepaalde werkaspecten (Kyriacou, 2001). Hierbij ligt de oorzaak dus puur bij werkomstandigheden. De tweede stroming die onderscheiden kan worden, legt de oorzaak van de stress intern bij het individu. Hierbij komt de stress voort uit de interpretatie en reactie van de werknemer op wat er om hen heen gebeurt (Gold & Roth, 1994). Het *transactional model of stress* van Folkman en Lazarus (1984) sluit bijvoorbeeld aan bij dit perspectief. Zoals de naam al suggereert, zien zij stress als een uitkomst van de transactie tussen een individu en diens omgeving (Folkman, 2013). Hoe een werknemer reageert op diens omgeving bepaalt hoeveel werkstress ze zullen ervaren.

In deze tweede stroming zijn er meer onderzoeken aan te halen die in dezelfde lijn doorgaan en de nadruk leggen op de discrepantie tussen wat het werk van een individu vraagt en in hoeverre ze daarmee om kunnen gaan (Harmsen et al., 2019). Deze discrepantie vormt de basis voor veel modellen in de bestaande werkstress literatuur (Hakanen et al., 2006). Het *Demands-Control Model* (DCM) van Karasek (1979) is een gerenommeerd voorbeeld hiervan. Dit model wordt vaak gebruikt om werkstress te verklaren (Baillien, De Cuyper & De Witte, 2011). Volgens het DCM ontstaat werkstress wanneer er een disbalans is tussen de sturingsmogelijkheden van een werknemer en diens taakeisen, zoals weergegeven in Figuur 1. Taakeisen kunnen meerdere aspecten bevatten, zoals de fysieke en mentale belasting dat werk van een werknemer vereist, maar de meest gebruikte en eenduidige operationalisering is werkdruk (Gameiro, 2018). Er zijn evenzo meerdere aspecten aan het begrip ‘sturingsmogelijkheden’. Over het geheel kan het uitgedrukt worden als de hoeveelheid controle een werknemer ervaart in hun werk, zowel in de werktaken als in verwacht gedrag gedurende een werkdag (Karasek, 1979). Een voorbeeld van een sturingsmogelijkheid is de autonomie die een werknemer ervaart. Deze professionele vrijheid versterkt namelijk de capaciteit van een werknemer om het werk uit te voeren zoals deze wenst. Werknemers met weinig sturingsmogelijkheden, maar veel werkdruk, zijn het meest onderhevig aan werkstress volgens het DCM (Karasek, 1979). Nader onderzoek heeft talrijk bewijs geleverd dat deze stelling van Karasek ondersteunt, zoals meta-analyses uitwijzen (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010; Van der Doef & Maes, 1999).



Figuur 1. Het *Demands-Control Model* (Karasek, 1979)

Ook het *Job Demands-Resources* (JD-R) model, een ander veelgebruikt model over werkstress, bouwt voort op de disbalans tussen werkeisen en de middelen van individuele werknemers om daarmee om te gaan. In het JD-R model wordt de term ‘burn-out’ gebruikt voor het representeren van werkstress (Taris et al., 2017). Burn-outs kan gedefinieerd worden als een vorm van vermoeidheid die veroorzaakt is op het werk en dat zich laat kenmerken door zowel uitputting, als psychologische terugtrekking (Schaufeli & Taris, 2005). Burn-out klachten komen volgens het JD-R model voort uit te hoge werkeisen in combinatie met te weinig werkhulpbronnen. Deze combinatie zorgt namelijk voor een geleidelijke vermindering van de mentale energie van een werknemer (Taris et al., 2017). Voorbeelden van werkhulpbronnen, die dus werkstress kunnen voorkomen volgens het JD-R model, zijn autonomie, feedback, een goed werkklimaat en ondersteuning in de organisatie.

Het DCM van Karasek zal in dit onderzoek centraal staan in de totstandkoming van de hypothesen. Het JD-R model past minder goed binnen dit onderzoek, vanwege twee redenen. Ten eerste is de rol van autonomie anders ingestoken. Autonomie is in het JD-R model een werkhulpbron, die een positief effect kan hebben op het verlagen van werkstress (Taris et al., 2017). Er zijn echter meer werkhulpbronnen, zoals eerder benoemd, die de rol van autonomie doen verwateren. Binnen het DCM staat autonomie afzonderlijk centraal in de werking van het model, terwijl er in het JD-R model meerdere andere middelen zijn die net zo goed onderzocht zouden kunnen worden als werkhulpbron. Deze centrale rol voor autonomie is belangrijk voor het verband met maatwerk in dit onderzoek. Ten tweede is het JD-R model een stuk breder dan dat relevant is voor dit onderzoek. Zo worden er meerdere processen, andere gevolgen van werkhulpbronnen (zoals autonomie) en ook nog gevolgen van werkstress gedefinieerd (Taris et al., 2017). Deze elementen worden allemaal niet onderzocht in dit onderzoek en leiden af van de onderzoeksfocus. Vandaar dat in dit onderzoek gekozen is voor het gebruik van het DCM.

4.2 Maatwerk

In deze paragraaf zal het concept maatwerk worden toegelicht. Deze toelichting zal bestaan uit een definitie van maatwerk, de categorieën die zijn te onderscheiden en de consequenties van maatwerk.

4.2.1 Definitie van maatwerk en diens categorieën

Maatwerkafspraken tussen docenten en hun teamleiders betreffende HR-beleid kunnen vrijwel hetzelfde gedefinieerd worden als *idiosyncratic deals*. Een zogenoemde *i-deal* is “een vrijwillige, gepersonaliseerde overeenkomst op basis van niet-standaardafspraken tussen individuele werknemers en hun werkgevers over voorwaarden waar ze beiden profijt van hebben”, zoals Rousseau (2005, p.8) het definieert. Rousseau is een grondlegger van de maatwerkliteratuur, die ongeveer twintig jaar geleden zijn oorsprong vond (Hornung et al., 2018). Deze definitie van Rousseau, samen met haar maatwerktheorie, is dermate leidend in de bestaande literatuur dat deze ook in dit onderzoek gebruikt zal worden. Een aanvulling hierop is echter dat de definitie van een maatwerkafpraak iets breder is dan die van een *i-deal*. Dit komt doordat maatwerkafspraken ook voor meerdere medewerkers kunnen gelden of geïmplementeerd kunnen worden als er geen precedent is (Knies, 2012).

De toegenomen aandacht voor en interesse in maatwerk van de afgelopen decennia, in zowel onderzoek als de praktijk, valt te verbinden aan de opkomst van pragmatisch leiderschap (Liao et al., 2017). Pragmatisch leiderschap houdt in dat charisma niet langer het belangrijkste element van leiderschap is, maar dat goed leiderschap vooral wordt gezocht in een functionele en probleemcentrale aanpak. Hierbij past ook samenwerken met werknemers in het maken van maatwerkafspraken om beter aan hun wensen te kunnen voldoen, zo stellen Liao en collega's (2017).

Rousseau (2005) definieerde niet enkel maatwerk, maar ook meerdere subcategorieën. In dit onderzoek zullen de subcategorieën worden gehanteerd die het meest toepasselijk zijn voor de focus van dit onderzoek en de context van het VO. Het onderscheid tussen de soorten maatwerk wordt gemaakt op basis van de verschillende doelen die maatwerk kan hebben.

Ten eerste onderscheidt Rousseau (2005) flexibiliteitsmaatwerk, dat als doel heeft om een betere werk-privé balans te bewerkstelligen. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door flexibiliteit in de werkdagen of werkuren. Ten tweede distingeert Rousseau ontwikkelingsmaatwerk, dat zich richt op de persoonlijke ontwikkeling van de individuele werknemer. Hieronder vallen onder andere de kansen die werknemers krijgen om trainingen te volgen of bepaalde taken uit te voeren met als doel zich professioneel te ontwikkelen. Ten derde is er de subcategorie van taakmaatwerk, dat een werknemer meer inspraak geeft in diens werkinhoud (Hornung et al., 2010). Hiermee kunnen werknemers hun werk vormen naar hun persoonlijke voorkeur. Tot slot zal werkdrukmaatwerk, zoals gedefinieerd door Hornung, Rousseau en Glaser (2009), in dit onderzoek worden belicht. Dit soort maatwerkafspraken verlagen de werkdruk voor een individuele werknemer, bijvoorbeeld door diens werkuren of werktaken te verminderen. Een nadelige werking van dit soort maatwerk is dat de werklast vervolgens bij andere werknemers komt te liggen. Collega's dienen dus wel de (mentale) capaciteit te hebben om de werkdruk over te nemen.

Vervolgonderzoek aan de hand van het raamwerk van Rousseau heeft in de afgelopen twintig jaar verschillende gevolgen voor elke subcategorie gevonden (Hornung et al., 2018). Daarom is het verstandig om een dergelijk onderscheid te maken, om de verschillen tussen de subcategorieën die er zijn ook te onderscheiden. In dit onderzoek zal gewerkt worden met taakmaatwerk, omdat uit onderzoek is gebleken dat dit verband houdt met het verhogen van de autonomie van werknemers (Hornung et al., 2010). Daardoor past taakmaatwerk goed in het DCM en het theoretische model van dit onderzoek.

4.2.2 De consequenties van maatwerk

Wanneer HR-beleid met meer maatwerk wordt ingestoken door leidinggevenden, heeft het de potentie om een werksituatie te creëren die het algehele welzijn van een werknemer verbetert (Vidarthi et al., 2014). Onderzoek wijst tevens uit dat maatwerk een rol kan spelen in het verlagen van werkstress (Hornung, Glaser & Rousseau, 2018). Werknemers hebben door middel van maatwerkafspraken meer speelruimte om flexibel te zijn in hun werk. Zo kunnen ze beter inspelen op piek- en dalperiodes en hun persoonlijke voorkeuren (Hornung et al., 2008). De verhoogde autonomie in werkschema's helpt bij het omgaan met wat het werk van werknemers vraagt (Senthanar et al., 2021). De maatwerkafspraken zullen zo de noodzaak van overwerken verlagen en bijdragen aan de werk-privé balans van de desbetreffende werknemer. Doordat de balans en werkdruk van de werknemer beter verdeeld is, zal de werknemer minder werkstress ervaren. Taakmaatwerk kan namelijk discrepanties verminderen die er kunnen zijn tussen de werkeisen en capaciteiten van een werknemer (Hornung et al., 2010).

Er zijn ook andere positieve consequenties van maatwerkafspraken. Zo kan maatwerk leiden tot innovatie, nieuwe organisatorische praktijken, meer mensgericht beleid en verhoogd werknemerswelzijn (Hornung et al., 2018; Beukema, 2013). Doordat het beleid beter op de individuele eisen van medewerkers aansluit, bijvoorbeeld in het geval van flexibiliteitsmaatwerk doordat de werktijden gunstiger zijn, worden ze meer in hun kracht gezet om te presteren. De vergrote vrijheid die werknemers door flexibiliteitsmaatwerk ervaren helpt ze bijvoorbeeld in het navigeren van hun werk-privé balans. Gezinsverantwoordelijkheden zijn daarom één van de voornaamste beweegredenen voor werknemers om maatwerkafspraken te maken (Hornung et al., 2008).

Er zijn echter ook negatieve consequenties van maatwerk, die de positieve werking nuanceren. Naast een mogelijk negatieve ervaring van collega's, door bijvoorbeeld geïnterpreteerd onrecht, inconsistentie en voorkeursbehandelingen (Hornung et al., 2014; Liao et al., 2016), zijn er ook mogelijke nadelen voor de ontvanger van maatwerkafspraken. Zo is er het risico dat het ontvangen van maatwerk kan gevolgen in het gevoel dat je wordt benijd door collega's (Ng, 2017). Dit gevoel van benijd worden is nadelig voor de ontvanger van maatwerk, omdat dit het werkklimaat competitiever maakt. Daarnaast zouden organisaties hogere verwachtingen hebben van werknemers na het maken van een maatwerkafpraak, wat de werkstress juist verhoogt (Vidyarathi et al., 2014). De verwachtingen van de leidinggevende en werknemer moeten dus duidelijk worden gecommuniceerd naar elkaar, om deze averechtse gevolgen te vermijden.

4.3 Autonomie

In deze paragraaf zal het concept autonomie worden gedefinieerd en de redenties worden gegeven voor de eerste hypothesen van dit onderzoek. Hierbij zal de uitgelichte theorie voor de concepten werkstress, maatwerk en autonomie samengebracht worden.

4.3.1 Definitie van autonomie

Breed genomen is autonomie de natuurlijke neiging van een individu naar zelfregulatie (Deci & Ryan, 2013). Elk individu heeft namelijk een fundamentele psychologische behoefte naar autonomie en het maken van eigen beslissingen. Dit is niet anders in de context van werk. Autonomie in het werk van een individu kan worden gedefinieerd als het vermogen dat, of de vrijheid die een werknemer ervaart om eigen beslissingen te maken over diens werkactiviteiten (Baillien et al., 2011). Aan deze behoefte voldoen is essentieel voor het welzijn van elk individu. Het is dus van belang dat elke werknemer voldoende beslissingsvrijheid heeft.

Dit is niet anders in het onderwijs. Voor docenten is hun professionele autonomie een essentieel element in hun werk (Evers et al., 2002; Parker, 2015). Wanneer docenten als professionals bevoegd en ondersteund dienen te worden, dan zullen ze, net als andere professionals, voldoende vrijheid in hun werk moeten krijgen (Pearson & Moomaw, 2005). Ook in het Nederlands VO versterkt de autonomie de positie van de docent in hun werk (Veugelaars, 2004). Zodra docenten meer autonomie hebben zal dat hen namelijk vrijheid geven in het maken van beslissingen, zoals hoe ze hun lessen invullen of hun leerlingen ondersteunen. Tevens kan autonomie docenten vrijheid geven in hoe ze omgaan met de taakbelasting, waarmee werkstress verlaagd kan worden (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Pearson & Moomaw, 2005). Deze essentiële rol van autonomie voor docenten kenmerkt de VO-sector en maakt deze sector interessant voor dit onderzoek. In een sector waar juist minder vraag naar autonomie is vanuit werknemers zou de werking van maatwerk minder aanwezig zijn, aangezien de positieve impact op autonomie minder relevant is voor die werknemers (Hornung et al., 2018).

4.3.2 Hypothesen

Werknemers ervaren werkstress wanneer de taakeisen disproportioneel hoog zijn ten opzichte van de hoeveelheid controle die ze ervaren in hun werk, zo stelt het DCM (Karasek, 1979; Häusser et al., 2010). Tevens is in het onderwijs bewezen dat werknemers minder controle over hun werk ervaren als de werkeisen toenemen (Fila, Purl & Griffeth, 2017). Deze hoge werkeisen ervaren ze dan als ongewilde restricties op hoe ze werken. Zo kunnen ze minder tijd hebben om hun werktaken uit te voeren op een zelfgekozen manier door de hoge werkdruk. Maatwerk zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan het verlagen van werkstress, doordat het toepassen ervan een individuele werknemer meer autonomie kan verschaffen. Maatwerk geeft werknemers immers meer vrijheid en

zeggenschap over hun werktaken, individuele ontwikkeling, werkinhoud, werktijden en/of werkdruk (Hornung et al., 2018; Senthanaar et al., 2021; Hornung et al., 2009). Maatwerk kan de individuele werknemer dus de controle bieden die ze nodig hebben om de werkeisen het hoofd te kunnen bieden, met minder werkstress als gevolg.

De professionele ruimte die door maatwerk vergroot kan worden, kan tevens geïnterpreteerd worden als meer autonomie voor werknemers. Taakmaatwerk is daarnaast reeds in verband gebracht met het verhogen van de autonomie van individuele werknemers (Hornung et al., 2010). Autonomie is in het DCM een sturingsmogelijkheid. Werknemers met voldoende autonomie kunnen namelijk actief in hun werkprocessen interveniëren en deze aanpassen naar hun eigen wensen (Gameiro, 2018; Häusser et al., 2010). De autonomie geeft werknemers ruimte in hoe ze omgaan met een hoge werkdruk (Bakker & Demerouti, 2018; Taris et al., 2017). Hiermee kunnen negatieve gevolgen van de werkdruk op het welzijn van werknemers worden gematigd (Gameiro, 2018). Kortom, het is aannemelijk dat maatwerkafspraken bijdragen aan het verlagen van werkstress, doordat deze afspraken autonomie bieden aan individuele werknemers in hoe ze omgaan met taakeisen (Bakker et al., 2005; Senthanaar et al., 2021).

Deze veronderstellingen zijn in twee hypothesen opgesplitst. De eerste hypothese veronderstelt een direct verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress en de tweede stelt dat de autonomie van de individuele werknemer hier een verklarende rol in speelt. Bij het opstellen van de hypothesen is de positieve ervaring van docenten in het VO over maatwerk in voorgaand onderzoek meegenomen, evenals het bewezen verband tussen maatwerk en het verlagen van stress (Knies et al., 2021; Senthanaar et al., 2021). Derhalve volgen deze hypothesen:

H1: Als een docent in het VO meer toegang heeft tot maatwerkafspraken, zal deze minder werkstress ervaren.

H2: De autonomie van docenten medieert de relatie tussen maatwerk en werkstress.

4.4 Levensfase

De ontwikkeling van ieder individu stopt niet bij de volwassenheid, maar strekt zich uit over de gehele levensloop (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999). Dat is de kernassumptie van de *lifespan psychology* (LP). Deze is ontwikkeld om kennis te vergaren over hoe ieder individu zich ontwikkelt gedurende diens levensloop en wat hierin de overeenkomsten en verschillen zijn. De *Selection, Optimization and Compensation* (SOC) theorie stelt dat deze menselijke ontwikkeling een persoonlijk proces is (Baltes et al., 1999). Toch is er ook een stroming van wetenschappers die vasthouden aan dat de ontwikkeling van individuen in te delen is in levensfasen. Deze fasen zijn zowel te herkennen in de ontwikkeling van kinderen, zoals de Piaget's theorie van cognitieve ontwikkeling, als in de ontwikkeling van volwassenen (McLeod, 2018; Pascual-Leone, 1995). Er zijn daarin meerdere verschillen die universeel op te vatten zijn tussen jongere en oudere werknemers (Baltes et al., 1999).

Zo heeft de levensfase van een werknemer op meerdere manieren potentieel invloed op het verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. Ten eerste maken ouders van jonge kinderen (onder de twaalf jaar) in Nederland meer gebruik van maatwerkafspraken dan andere werknemers (Dijkers et al., 2004). Er zijn namelijk bepaalde maatwerkafspraken voor kinderopvang en kinderopvang die enkel door die groep werknemers wordt geutiliseerd. Deze groep werknemers heeft dus meer belang bij het gebruik van maatwerkafspraken. Maatwerk is voor hen belangrijker in hun werk-privé balans

werkbaar houden, wat belangrijk is in het vermijden van overmatige werkstress (Dijkers et al., 2004; Senthanaar et al., 2021).

Ten tweede verschilt de mate van voordelen van autonomie-bevorderende hulpbronnen per levensfase. Autonomie is dynamisch, het verandert mee met een individu. Als een individu zich over de jaren heen ontwikkelt en een meer uitgewerkte, verfijnde en samenhangende versie van zichzelf wordt, zal deze zich ook meer autonoom opstellen (Deci & Ryan, 2013). Door hun opgebouwde ervaring kunnen oudere werknemers beter autonoom werken (Truxillo, Cadiz & Rineer, 2014). Dit betekent dus dat individuen met een hogere leeftijd (en dus meer zelfontwikkeling achter de rug) makkelijker autonomie zullen vinden in hun werk. Autonomie is echter een basisbehoefte die iedereen heeft (Deci & Ryan, 2013). Aangezien iedereen een bepaalde behoefte heeft aan autonomie, zullen ook jongere werknemers deze behoefte hebben, maar minder uit zichzelf kunnen vervullen. Zij zouden dus meer gebaat zijn bij maatwerkafspraken, om ze te ondersteunen in hun drang naar autonomie. Het vergroten van de autonomie van beginnende docenten draagt vervolgens bij aan hun bekwaamheid, wat een essentiële ontwikkeling is in de beginperiode van hun loopbaan (Helms-Lorenz et al., 2019).

Ten derde is het aannemelijk dat beginnende docenten meer baat zullen hebben aan persoonlijke begeleiding en meer maatwerk. De beginperiode van hun loopbaan laat zich kenmerken door negatieve emoties als lessen niet goed verlopen, zoals boosheid, onzekerheid en schuldgevoel (Helms-Lorenz et al., 2019). Daarnaast is gebleken dat beginnende docenten met hoge taakeisen vatbaarder zijn voor werkstress. Hierin zou maatwerk kunnen helpen. Door de taken beter aan te sluiten op de persoonlijke capaciteiten, kan de ervaren werkstress verlaagd worden.

Over het geheel kan met deze argumenten verwacht worden dat jongere docenten meer baat zullen hebben aan maatwerk. Derhalve volgt deze hypothese:

H3: Naarmate een docent in een volgende levensfase komt, zal de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress van docenten in het VO minder sterk zijn.

4.5 Relatie met leidinggevende

De relatie tussen de werknemer en leidinggevende kan benaderd worden vanuit de gerenommeerde *Leader-Member Exchange* (LMX) theorie. Deze theorie werd oorspronkelijk in de jaren '70 geïntroduceerd, toen nog onder de naam *Vertical Dyad Linkage* (VDL) *approach* (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). De LMX-theorie stelt dat leidinggevendens tijdens verschillende uitwisselingen anders omgaan met hun volgers, wat leidt tot verschillen in de kwaliteit van de relaties tussen leidinggevendens en iedere individuele volger (Dansereau et al., 1975). Doordat de interacties tussen een leidinggevende en diens volgers dus verschillend zijn, zal de kwaliteit van de relaties ook verschillen. Hierbij zijn de volgers dus niet passieve ontvangers van leiderschap, maar actief betrokken bij het vormen van leiderschap (Anand et al., 2018).

In het onderzoeksveld van de LMX-theorie zijn meerdere inhoudelijke deeldomeinen gevonden. Zo zijn de zes meest voorkomende deeldomeinen: wederzijdse steun, vertrouwen, voorkeur, vrijheid, aandacht en loyaliteit (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Hierbij moet wel genoemd dat er ook onderzoeken zijn met geheel andere of additionele onderdelen van LMX, maar deze zes komen het meeste voor. Hieruit blijkt dat de relatie met een leidinggevende uit veel verschillende aspecten kan bestaan, maar dat de kwaliteit van de relatie grotendeels door deze aspecten bepaald kan worden.

Een hoge kwaliteit van de relatie met een leidinggevende heeft een pluraliteit aan voordelen voor de individuele werknemer, zoals verhoogde werkprestaties en medewerkerswelzijn (Martin et al., 2016).

Het meest relevante voordeel van een goede relatie met een leidinggevende voor dit onderzoek is de positieve impact op het verlagen van de werkstress van de werknemer. Een waardevolle relatie met de leidinggevende draagt namelijk bij aan het sociale kapitaal van een werknemer (Fila et al., 2017). Uit onderzoek blijkt dat deze geïnterpreteerde steun belangrijk is om werkstress te voorkomen (Fila et al., 2017; Straub et al., 2018). Het helpt een werknemer bij het opvangen van de belasting van diens persoonlijke middelen.

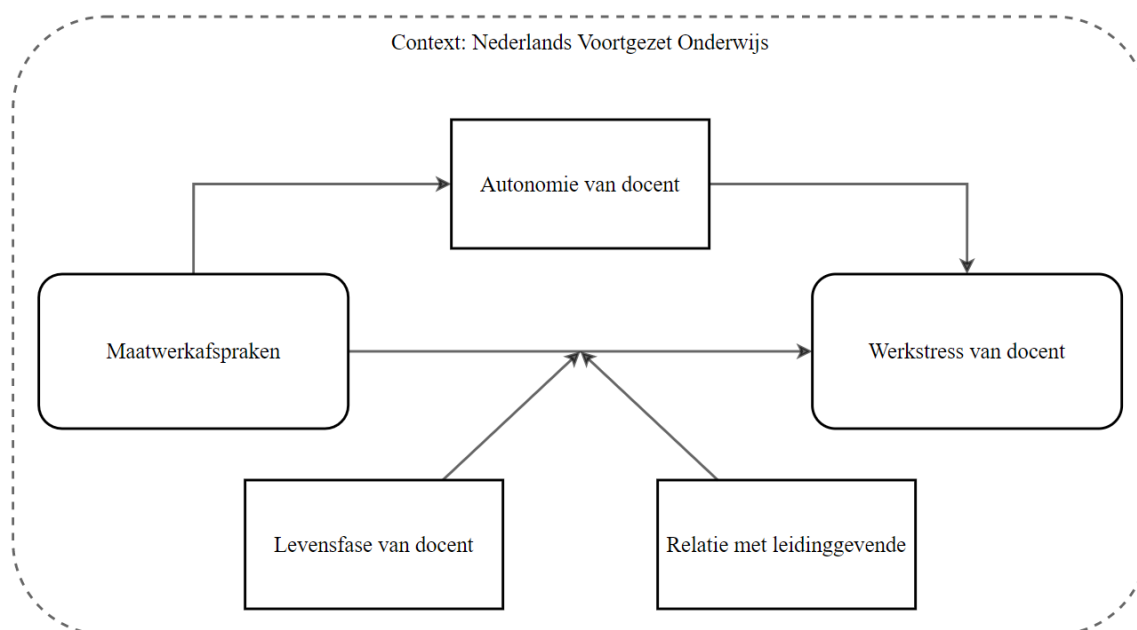
In het proces van maatwerkvorming staat de samenwerking tussen de individuele werknemer en diens leidinggevende centraal (Rousseau, 2005). In andere woorden, maatwerkafspraken worden onderhandeld binnen de relatie tussen een werknemer en diens leidinggevende (Liao et al., 2017). Deze relatie is dus zeer relevant in onderzoek naar maatwerk. Net als dat maatwerkafspraken per individuele werknemer verschillen, heeft een leidinggevende met iedere werknemer een unieke relatie. Maatwerk en LMX zijn daarin dus conceptueel vergelijkbaar (Anand et al., 2018). Ze gaan beiden uit van heterogeniteit binnen een groep, mede gecreëerd door de gedragingen van een leidinggevende. Tevens gaat de creatie van zowel de relatie met een leidinggevende als maatwerkvorming uit van een actieve rol van de werknemer. Ze zijn niet passief in het ontvangen van leiderschap of beleid, maar worden juist betrokken in de vorming van beiden.

Naast de actieve rol van werknemers is ook de rol van de leidinggevende bij maatwerkvorming interessant. Deze is namelijk cruciaal, doordat de individuele werknemers vaak te weinig kennis hebben van de maatwerkmogelijkheden en het proces van maatwerkvorming heel informeel is (Cooper & Baird, 2015). Veel initiatief en kennis moet dus vanuit de leidinggevende komen. Vaak worden de maatwerkafspraken ook daadwerkelijk tussen een directe leidinggevende en werknemer gemaakt. Zelfs in het zeldzame geval dat dit niet gebeurt, zoals wanneer de afspraken door een HR-verantwoordelijke worden afgesproken, blijft de leidinggevende verantwoordelijk en actief betrokken (Anand et al., 2018).

Zowel de leidinggevende als de werknemer staan dus centraal bij maatwerkvorming, maar uiteindelijk zal een goede relatie tussen beiden vooral een basis vormen voor het succes van maatwerk. Een goede relatie met een leidinggevende zet werknemers immers aan tot proactief en positief gedrag (Liao et al., 2017). Het is bijvoorbeeld aannemelijk dat werknemers sneller initiatief zullen nemen tot maatwerkvorming als ze een goede relatie met hun leidinggevende hebben. Dit initiatief ligt namelijk grotendeels bij hen en wordt gemakkelijker geopperd als er meer wederzijdse steun, vrijheid en aandacht is voor de individuele werknemer. Wanneer deze aspecten van hun relatie niet op orde zijn, zal maatwerkvorming bemoeilijkt worden. Wanneer er echter wel een goede relatie is tussen een werknemer en diens leidinggevende zal de werknemer in een betere positie zijn om maatwerkonderhandelingen aan te gaan (Rosen, Slater, Chang en Johnson, 2013). Werknemers zullen dan meer begeleiding en vrijheid krijgen, die ze kunnen benutten in het proces van maatwerkvorming. Vanwege dit positieve effect en de bijdrage die LMX kan leveren aan het verlagen van werkstress, kan verondersteld worden dat de relatie met de leidinggevende positief zal bijdragen aan het hoofdverband van dit onderzoek. Het kan als een voorwaarde gezien worden voor het positieve effect van maatwerk op het verlagen van werkstress. Derhalve volgt de volgende hypothese:

H4: Naarmate de relatie met de leidinggevende beter is, zal de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress van docenten in het VO sterker zijn.

Op basis van alle geformuleerde hypothesen is Figuur 2 opgesteld. Dit conceptueel model is een grafische weergave van alle hypothesen.



Figuur 2. Conceptueel model

5. Methode

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode uiteengezet worden. Eerst wordt een toelichting gegeven op het onderzoeksdesign. Vervolgens wordt beschreven hoe de data is verzameld. Hierna worden de steekproef en populatie met elkaar vergeleken, om te kijken of de steekproef representatief is. Hieropvolgend wordt de operationalisering van dit onderzoek toegelicht, waar niet alleen de verschillende meetschalen gepresenteerd worden maar ook een toetsing van hun validiteit en betrouwbaarheid. Dit hoofdstuk rondt daarna af met een toelichting van welke statistische methoden gebruikt zijn bij de data-analyse.

5.1 Onderzoeksdesign

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre hangt maatwerk samen met het verlagen van de werkstress van docenten in het VO en beïnvloeden de levensfase en relatie met leidinggevende dit verband*

De onderzoeksvraag betreft een specifieke relatie die onderzocht wordt: de samenhang tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. De nieuwe resultaten van dit onderzoek bouwen voort op de kennis die er al is op dit gebied, waarbij de bestaande theorieën worden getoetst. Door de deductieve aard van dit onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksmethode passend (Bryman, 2016).

Voor alle concepten die in dit onderzoek getoetst zijn, bestonden reeds gevalideerde meetschalen in de wetenschappelijke literatuur (Rosen et al., 2013; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000; Aelterman et al., 2019; Martin et al., 2016). De data is verzameld middels een online vragenlijst, die eenmalig ingevuld is door respondenten. Dit maakt dat er sprake is van cross-sectioneel onderzoek. Er is niet gekozen voor longitudinaal onderzoek, met het oog op de beperkte tijd voor dit onderzoek. Respondenten hebben geantwoord op basis van hun percepties, wat betekent dat de antwoorden bestaan uit *self-reported measures*.

5.2 Dataverzameling

De resultaten zijn verzameld door middel van een online vragenlijst aan docenten in het VO. Deze vragenlijst is opgesteld en verspreid via het programma ‘Qualtrics’. Dit is om praktische redenen samen gedaan met Lisa Vasen, medestudent aan de opleiding Strategisch Human Resource Management. De enquête is gedeeld via persoonlijke contacten, meerdere middelbare scholen, online groepen van docenten, sociale media en is gekoppeld aan een zelfgeschreven blog op het platform ‘Onderwijscommunity’. Deze blog is opgenomen in Appendix A van dit verslag. Er is dus gebruik gemaakt van zowel een *top-down* verspreiding (zoals via het platform ‘Onderwijscommunity’), als een *bottom-up* verspreiding (zoals de online groepen en sociale media). Hiermee is getracht niet enkel te vertrouwen op de sneeuwbalmethode, omdat deze methode significante nadelen kent (Bryman, 2016). De belangrijkste nadelen zijn dat de steekproef minder willekeurig gekozen wordt en dat de relatieve respons niet transparant is. Toch is er wel deels gebruik gemaakt van deze methode, vanwege de mogelijkheden die het biedt om populaties te bereiken die moeilijk toegankelijk zijn (Faugier & Sargeant, 1997). Wat die toegankelijkheid extra bemoeilijkte, waren de merkbare gevolgen van de coronacrisis ten tijde van de dataverzameling (diens periode was 16 mei tot 19 juni 2021). De werkdruk voor docenten was hoger en de respondenten waren moeilijker bereikbaar (DUO Onderwijsonderzoek, z.d.). Dit maakte onderzoek uitvoeren in het VO lastiger en de sneeuwbalmethode nog noodzakelijker.

Naast de vragen over de onderzoeksvariabelen zijn de respondenten gevraagd naar hun geslacht, als controlevariabele. Uit eerder onderzoek bleek namelijk dat in sommige gevallen vrouwen meer gebruik maken van maatwerkafspraken (Dijkers et al., 2004). Daarom was het mogelijk dat geslacht een significante rol zou spelen in de onderzochte verbanden. Daarnaast was er vrije ruimte om opmerkingen toe te voegen en een e-mailadres achter te laten om geïnformeerd te worden over de uitkomsten van het onderzoek. Deze persoonlijke gegevens zijn niet gekoppeld aan de verdere antwoorden van de individuele respondenten en zijn zorgvuldig behandeld.

De volledige vragenlijst is opgenomen in dit onderzoeksverslag als Appendix B. Hierbij is de gehele vragenlijst opgenomen, dus ook de vragen van Lisa Vasen, met wie de vragenlijst is verspreid. Deze variabelen en vragen zijn niet relevant voor dit onderzoek, maar waren wel onderdeel van de ervaring van de respondenten en om die reden belangrijk om een compleet beeld van dit onderzoek te geven.

Dit onderzoek heeft 163 respondenten, inclusief vier respondenten die de vragenlijst deels hebben ingevuld. Deze vier respondenten hebben wel de vragen over de belangrijkste variabelen beantwoord.

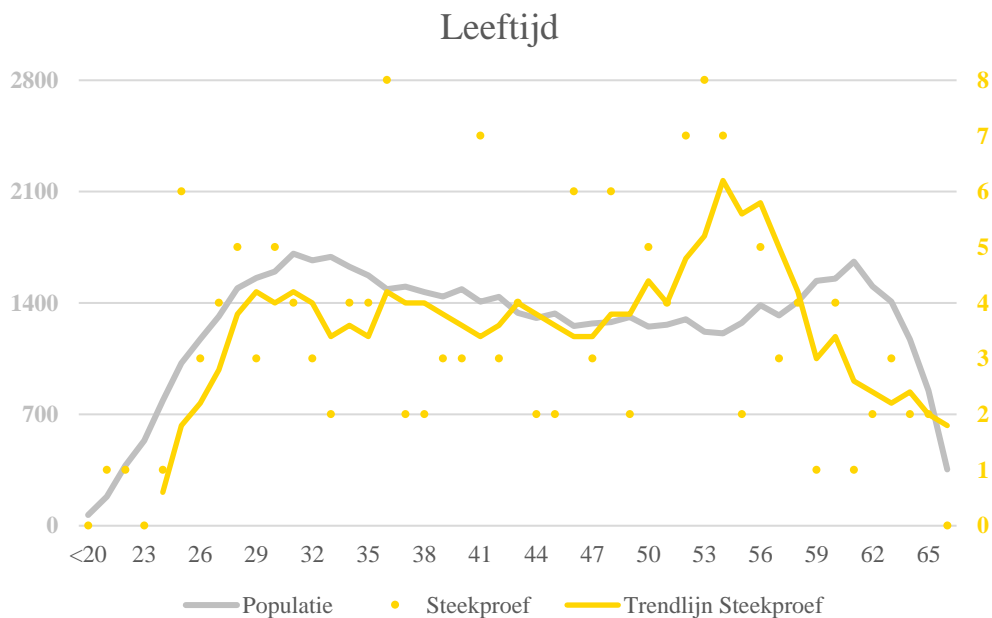
5.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

In deze paragraaf wordt de representativiteit van de steekproef getoetst. Dit wordt gedaan door middel van het vergelijken van de leeftijd en het geslacht van de respondenten met de populatie. Om te toetsen of de verschillen tussen de steekproef en de populatie significant zijn zullen de Chi-kwadraten (χ^2) berekend worden.

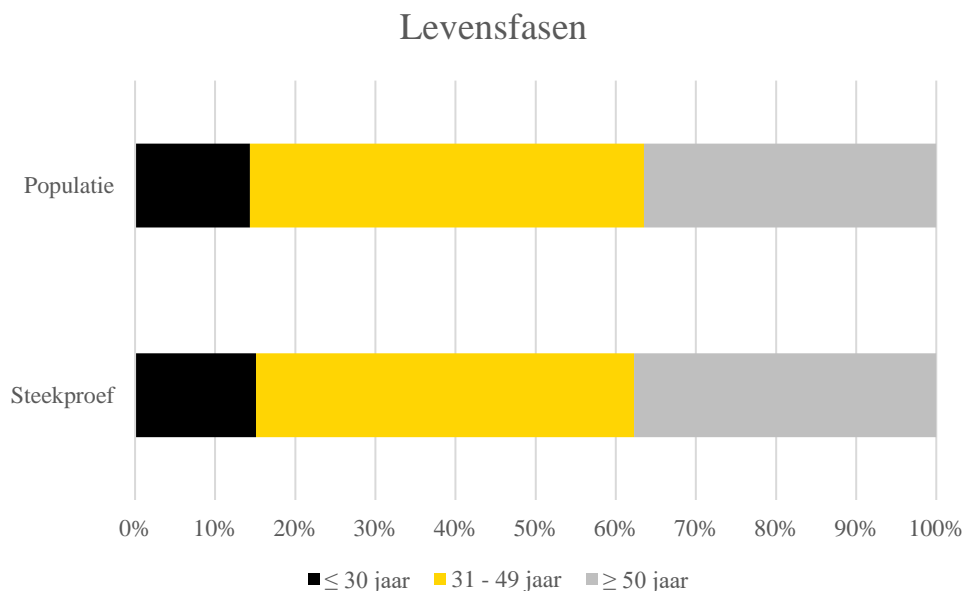
5.3.1 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van docenten in de VO-sector (de populatie) is 44 jaar (Van Engelshoven & Slob, 2019). Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd van de gehele beroepsbevolking in Nederland, die 41 jaar is. De leeftijd van de respondenten in dit onderzoek varieert van 21 tot 65 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 43,57 jaar. De leeftijden van de populatie en steekproef zijn met elkaar vergeleken in twee figuren. In Figuur 3 is de leeftijdsdistributie weergegeven. De bron voor de populatie is de salarisadministratie van Nederlandse onderwijsinstellingen in 2020 en is uitgedrukt in

FTE (Onderwijs in Cijfers, z.d.). Voor Figuur 4 is dezelfde data gebruikt, maar hier is die in drie levensfasen opgedeeld. Dit is relevant door de moderator ‘levensfase’ die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Figuur 4 maakt inzichtelijk hoe de steekproef zich verhoudt tot de populatie na deze opdeling in levensfasen. Hiervoor is dezelfde verdeling gebruikt zoals die gehanteerd wordt door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in hun internationale verslagen (Van Engelshoven & Slob, 2020). Daarin worden docenten onder de 30 jaar als ‘jong’ beschouwd en docenten boven de 50 jaar als ‘oud’ beschouwd.



Figuur 3. Leeftijdsdistributie van de populatie en steekproef.



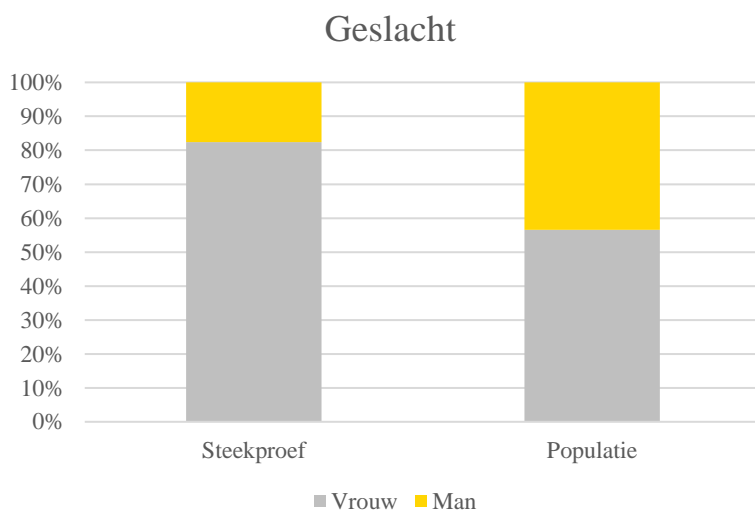
Figuur 4. Levensfasen van de populatie en steekproef.

Hoewel de gemiddelde leeftijd van de steekproef nagenoeg overeenkomt met die van de populatie en ook de leeftijdsfasen redelijk gelijk zijn aan elkaar (zie Figuur 4), toont de leeftijdsdistributie van de populatie en steekproef toch verschillen (zie Figuur 3). Zo heeft de steekproef een piek in

respondenten rond de 53 jaar, waar de populatie die in mindere mate heeft rond de 60 jaar. Om te berekenen of dit verschil in leeftijd significant is, is de Chi-kwadraat (χ^2) berekend. Het verschil bleek niet significant bij $\alpha=0,05$: $\chi^2 (df=43, n=159) = 47,416, p = ,297$. Dat houdt in dat de leeftijden van de respondenten niet significant anders zijn dan de leeftijden van alle VO docenten in de populatie. In andere woorden, de steekproef is representatief voor de populatie wat betreft leeftijd.

5.3.2 Geslacht

In 2020 was 63,5% van de werkenden in de gehele onderwijssector vrouw (CBS, z.d.). In het VO specifiek valt dit echter lager uit en was het gehalte vrouwen 56,6% in 2020 (Dienst Uitvoering Onderwijs, z.d.). De steekproef bevatte 131 vrouwen en 28 mannen en bestond dus voor 82,4% uit vrouwen. Dit verschil is gevisualiseerd in Figuur 5.



Figuur 5. Geslacht van de populatie en steekproef.

Om te berekenen of dit verschil in geslacht significant is, is de Chi-kwadraat (χ^2) berekend. Het verschil bleek significant bij $\alpha=0,05$: $\chi^2 (df=1, n=159) = 43,052, p = ,000$. Ook uit een analyse met een T-toets volgt een significant verschil: $t(162) = -8,848, p = ,000$. Er zijn dus significant meer vrouwen in de steekproef dan in de populatie. Dit heeft als gevolg dat de steekproef niet representatief is voor de populatie wat betreft geslacht.

Samengevat is de steekproef dus representatief voor de populatie wat betreft leeftijd, maar niet qua geslacht, door het relatief hoge gehalte vrouwelijke respondenten.

5.4 Operationalisering

Voor de vier gemeten variabelen in dit onderzoek is een 5-punts Likert-schaal gehanteerd. Enkel voor levensfase is geen Likert-schaal gebruikt, maar zijn de respondenten gevraagd naar hun kalenderleeftijd. De Likert-schalen hadden allen een ‘weet ik niet’ optie, naast de schaal van ‘helemaal niet mee eens’ tot ‘helemaal mee eens’. Alle items betroffen stellingen. Als de originele items geformuleerd waren als vragen, zijn deze ook omschreven tot stellingen. De gehele meetschalen zijn te vinden in de vragenlijst, die is opgenomen als Appendix B.

In deze paragraaf worden niet enkel besproken hoe de meetschalen tot stand zijn gekomen, ze worden tevens geanalyseerd. Hiervoor zijn de desbetreffende Cronbach's alpha's berekend en factoranalyses uitgevoerd. Hiermee worden respectievelijk de interne consistentie (en daarmee de betrouwbaarheid) en de validiteit van de meetschalen geanalyseerd. Voor de factoranalyses is er gebruik gemaakt van

Principal Axis Factoring (PAF), wat een exploratieve factoranalysemethode (EFA) is. Hierbij wordt in dit onderzoek uitgegaan van een minimumwaarde van 0,80 betreffende de Cronbach's alpha's, zoals Bryman (2016) stelt, en een minimumwaarde van 0,30 voor individuele factorladingen, zoals Field (2018) stelt. Enkel wanneer de meetschalen of items aan deze minimumwaarden voldoen zullen ze als acceptabel worden beschouwd.

5.4.1 Maatwerk

Vanwege het bewezen verband tussen taakmaatwerk en het verhogen van de autonomie van werknemers wordt in de operationalisering van dit onderzoek gebruik gemaakt van deze categorie maatwerk (Hornung et al., 2010). Taakmaatwerk past goed binnen het DCM van Karasek (1979) en de gehypothetiseerde werking van autonomie. In dit onderzoek zijn de respondenten in zeven items naar hun toegang tot maatwerk gevraagd. Door te vragen naar welke mogelijkheden hun organisatie concreet biedt, in plaats van intenties of attitudes, is getracht de *common method bias* te beperken. Vijf items komen voort uit de *I-deals* meetschaal van Rosen, Slater, Chang en Johnson (2013). Deze zijn voor dit onderzoek naar het Nederlands vertaald. Deze items gaan specifiek over taakmaatwerk. Eén item is verwijderd omdat deze niet in de context van het onderwijs paste. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is *'Ik heb met mijn leidinggevende onderhandeld over taken die beter bij mijn persoonlijkheid, vaardigheden en talenten passen.'*

De twee overige items komen uit onderzoek van Knies & Leisink (2014). Deze zijn toegevoegd om ook items te hebben die over maatwerk in het algemeen gaan en de flexibiliteit in de analyse te verhogen. Deze items zijn tevens vertaald naar het Nederlands. Een voorbeeld van een item is *'Mijn leidinggevende stemt mijn arbeidsvoorwaarden af op mijn persoonlijke situatie.'*

De Cronbach's alpha van deze meetschaal is 0,827, waarmee de interne consistentie van de schaal is vastgesteld. Uit de factoranalyse blijken alle items van deze schaal ook een sterke factorlading te hebben ($\geq 0,55$). Dit indiceert een inherente structuur en sterke samenhang tussen de items (Bryman, 2016).

5.4.2 Werkstress

Het meten van de werkstress van de respondenten is gedaan aan de hand van een versie van de *Maslach Burnout Inventory* (MBI). De interne consistentie van de MBI in de context van het VO is al eerder getoetst en goed bevonden (Schaufeli, Daamen & Van Mierlo, 1994). Er is ook een Nederlandse versie van de MBI gemaakt, de Utrecht Burn-Out Scale (UBOS). Hier is tevens een versie van ontwikkeld voor leraren, de UBOS-L (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Deze meetschaal is in dit onderzoek gebruikt, al zijn er wel aanpassingen gemaakt. De originele schaal bevatte 22 items, wat te lang was voor dit onderzoek. Er is hierbij geselecteerd aan de hand van de gehanteerde definitie van werkstress. In de UBOS (en MBI) wordt gebruik gemaakt van 3 subschalen van burn-outs: uitputting, persoonlijke bekwaamheid en depersonalisatie (Schaufeli et al., 1994). Hierbij is de dimensie van persoonlijke bekwaamheid het minst relevant voor dit onderzoek, omdat dit niet een onaangename emotie is ten gevolge van het werk, zoals depersonalisatie en uitputting dat wel zijn. Alle items van deze dimensie zijn weggelaten, zoals tevens is gedaan in voorgaand onderzoek met dezelfde definitie van werkstress (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Daarna zijn losse items van de originele schaal verwijderd, omdat deze relatief minder goed bij de definitie pasten. Ofwel de items legden de oorzaak van de uitputting of depersonalisatie niet specifiek bij aspecten van het beroep, ofwel de items legden geen nadruk op onaangename emoties, twee kernaspecten van de gehanteerde definitie. Na deze selectie bleven tien items over om de werkstress van de respondenten te meten. Een voorbeeld van een item is: *'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk'*.

De Cronbach's alpha van deze meetschaal is 0,847, waarmee de interne consistentie van de schaal is vastgesteld. Uit de factoranalyse blijkt echter dat het laatste item van de schaal uit de toom valt. Dit item heeft namelijk een factorlading van 0,133, terwijl de factorladingen van de andere negen items variëren van ten minste 0,405 tot ten hoogste 0,817. Hiermee voldoet het niet aan de minimumwaarde van 0,30 (Field, 2018). Daarnaast correleert dit item met slechts drie van de andere negen items, zo blijkt uit een correlatieanalyse. Om deze twee redenen is besloten om dit item te verwijderen uit de schaal en zodoende negen items over te houden in de meetschaal voor werkstress. Na het verwijderen van dit item is de Cronbach's alpha gestegen naar 0,859.

5.4.3 Autonomie

Voor het meten van de autonomie van de respondenten is in dit onderzoek de *Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSFS) gebruikt. Deze schaal komt uit de *Social Determination Theory* (SDT), waarin autonomie wordt gezien als één van de drie dimensies van *satisfaction*. De schaal meet autonomie met vier items die zich richten op autonomie voldoening en vier items die gaan over autonomie frustraties. Er is een Nederlandstalige versie gemaakt, voor docenten, die in dit onderzoek is gebruikt (Aelterman et al., 2019). Deze schaal is compleet gebruikt, met acht items dus, en bevat items zoals: 'Op school ervaar ik een gevoel van keuze en vrijheid in de dingen die ik onderneem.'

De Cronbach's alpha van deze meetschaal is 0,868, waarmee de interne consistentie van de schaal is vastgesteld. Uit de factoranalyse blijken alle items van deze schaal ook een sterke factorlading te hebben ($\geq 0,578$). Bij deze schaal is dus een sterke onderliggende structuur aanwezig (Bryman, 2016). Dat wil zeggen dat de items sterke latente verbanden houden tot elkaar.

5.4.4 Levensfase

De respondenten zijn gevraagd naar hun leeftijd. De leeftijden zijn vervolgens opgedeeld in een ordinale schaal, met drie categorieën. Deze verdeling was ook al te zien in Figuur 4. Hiervoor is dezelfde verdeling gebruikt zoals gehanteerd door de OESO in hun internationale verslagen (Van Engelshoven & Slob, 2020). Daarin worden docenten onder de 30 jaar als 'jong' beschouwd en docenten boven de 50 jaar als 'oud' beschouwd. Dat zijn dus eveneens de grenzen voor de levensfasen in dit onderzoek.

5.4.5 Relatie met leidinggevende

Voor het meten van de relatie met de leidinggevende is een LMX-schaal gebruikt. Dit betreft de LMX-7 van Graen, Novak & Sommerkamp (1982). Deze schaal, bestaande uit zeven items, is een gerenommeerde en relatief recent ontwikkelde schaal om LMX te operationaliseren (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze schaal wordt nog steeds regelmatig in onderzoek gebruikt, ondanks zijn leeftijd (Martin et al., 2016). De LMX-7 meet de dimensies vertrouwen, respect en een wederzijdse verbintenis. De gehele schaal is vertaald naar het Nederlands en omgeschreven van vragen naar stellingen. Een voorbeeld van een item is: 'Mijn leidinggevende begrijpt mijn werkproblemen en -behoeften.'

De Cronbach's alpha van deze meetschaal is 0,921, waarmee de interne consistentie van de schaal is vastgesteld. Uit de factoranalyse blijken alle items van deze schaal ook een sterke factorlading te hebben ($\geq 0,684$). Dat betekent dat de items van deze schaal een sterke onderliggende samenhang hebben en dat de schaal daardoor veel structuur kent (Bryman, 2016).

5.5 Validiteit & Betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, is het van belang om stil te staan bij de validiteit en betrouwbaarheid. Bij elke individuele meetschaal zijn reeds de desbetreffende Cronbach's alpha en factorladingen besproken. In Tabel 1 zijn ter overzicht de Cronbach's alpha's en de minimale en maximale factorladingen van alle meetschalen samengevoegd. Hieruit valt onder andere te zien dat de relatie met de leidinggevende (afgekort naar LMX) relatief de sterkste interne consistentie, betrouwbaarheid en validiteit had.

Tabel 1. Factorladingen en Cronbach's alpha van de meetschalen.

Meetschaal	<i>n</i>	Aantal items	Min factorlading	Max factorlading	Cronbach's α
Maatwerk	163	7	0,550	0,716	0,827
Werkstress	163	9	0,405	0,817	0,859
Autonomie	163	8	0,578	0,780	0,868
LMX	159	7	0,684	0,905	0,921

De interne validiteit, de mate waarin je meet wat je wilt meten en er weinig sprake is van toevallige fouten, is gewaarborgd door alle concepten te meten met behulp van reeds gevalideerde meetschalen. Daarnaast is het digitaal importeren van de data zorgvuldig gedaan, waardoor er geen fouten in de data kunnen zijn ontstaan. Tot slot is de vragenlijst meerdere keren door verschillende personen gecontroleerd op helderheid, leesbaarheid en duidelijkheid. Uit de factorladingen blijkt ook, na het uitsluiten van één item van de werkstress meetschaal, dat alle meetschalen aan de minimumeisen voldoen en intern valide zijn (Field, 2018).

De externe validiteit, de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is naar de populatie, is getracht te maximaliseren door meerdere bronnen van respondentenwerving te gebruiken. Zowel online als fysieke wervingsmethoden zijn gebruikt, evenals de sneeuwbalmethode en aselechte methodieken. Uit de Chi-kwadraat toetsen kwam naar voren dat dit onderzoek representatief is voor de populatie wat betreft leeftijd, maar niet qua geslacht. De externe validiteit is dus deels gewaarborgd.

De interne betrouwbaarheid, de mate van samenhang tussen de items van de gemeten concepten, is gecontroleerd door het analyseren van de Cronbach's alpha's. Elke meetschaal voldoet deze aan de minimumeis, zelfs wanneer een strenge minimumwaarde van 0,80 werd gehanteerd (Bryman, 2016). Hiermee is de interne betrouwbaarheid dus gewaarborgd.

Tot slot is de externe betrouwbaarheid, de herhaalbaarheid van dit onderzoek, gewaarborgd door alle genomen stappen en keuzes duidelijk en volledig toe te lichten. Zo is de vragenlijst bijgevoegd aan dit onderzoek en is duidelijk beschreven welke analyses uitgevoerd zijn. De reproduceerbaarheid van dit onderzoek is daarmee gewaarborgd.

5.6 Statistische toetsen

Voor het analyseren van de data is het softwareprogramma 'IBM SPSS Statistics' (versie 27) gebruikt. Voordat de data-analyse van start kon gaan, is eerst de data opgeschoond en gehercodeerd. Dit proces is belangrijk om te beschrijven voor de herhaalbaarheid van dit onderzoek.

De data is eerst geanonimiseerd door de vrijwillig opgegeven e-mailadressen te verwijderen uit de data en veilig apart op te slaan. Vervolgens is de data opgeschoond. Respondenten die geen enkele vraag hadden beantwoord zijn verwijderd uit de database. Toen bleven er 159 volledige respondenten en 4 onvolledige respondenten over. Deze respondenten hadden wel de items omtrent de variabelen maatwerk, werkstress en autonomie beantwoord en gezien dat de belangrijkste variabelen van dit onderzoek zijn, zijn deze respondenten ook meegenomen in de data-analyse. Vervolgens zijn alle 'weet ik niet' antwoorden gehercodeerd tot ontbrekende waarden. Er bleken geen onrealistische uitschieters te zijn qua leeftijd, alle respondenten waren namelijk tussen de 21 en 65 jaar oud. Om die reden hoefden dus geen respondenten verwijderd te worden. Bij de vragen in de vorm van Likert-schalen konden geen uitschieters worden vastgesteld, aangezien het mogelijk is om waarheidsgetrouw enkel uiterste waarden te beantwoorden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om telkens eerlijk 'helemaal niet mee eens' te antwoorden op vragen omtrent werkstress, omdat je geen werkstress ervaart, terwijl het wel een uiterste waarde oplevert. Een dummyvariabele voor geslacht is aangemaakt (0=vrouw; 1=man). Tot slot zijn vier van de acht items van de autonomie meetschaal gehercodeerd, omdat deze negatief geformuleerd waren.

Na het hercoderen en opschonen van de data kon deze geanalyseerd worden. Daarbij is allereerst de betrouwbaarheid en validiteit van de meetschalen geanalyseerd. Deze twee elementen zijn bekeken met behulp van Cronbach's alpha's en exploratieve factoranalyses (EFA). De uitkomsten zijn reeds in de voorgaande paragraaf besproken. De conclusie uit deze analyses was positief. Na het uitsluiten van één item waren alle meetschalen valide en betrouwbaar.

Vervolgens is de onderlinge samenhang tussen de variabelen bekeken met behulp van een correlatieanalyse. Om vast te stellen of de correlatiecoëfficiënten significant waren, is een grens getrokken bij een p-waarde van 0,05. Deze grens geldt immers voor alle toetsen in dit onderzoek.

Daarna zijn bij de analyse en toetsing van de hypothesen regressieanalyses gebruikt. Voordat de hypothesen werden getoetst, is eerst nagegaan of er voldaan was aan de assumptie van de normale verdeling van residuen. Op basis van de bijbehorende histogrammen en plots is dit voor alle modellen bevestigd. De directe relatie tussen maatwerk en werkstress, zoals verondersteld in hypothese 1, is getoetst middels een regressieanalyse. Dit geldt ook voor de veronderstelde mediators, uit hypothesen 3 en 4. Daarvoor zijn van levensfase en de relatie met de leidinggevende, de veronderstelde moderators, interactievariabelen gemaakt met maatwerk. Deze interactievariabelen zijn vervolgens als onafhankelijke variabelen meegenomen in de regressieanalyses. Hierbij zijn de gemiddeldes niet gecentreerd, om multicollineariteit te verminderen, omdat het nut hiervan bij interactievariabelen al meermaals is ontkracht in wetenschappelijke literatuur (Echambadi & Hess, 2007; Hayes, 2012; Irwin & McClelland, 2001; Shieh, 2011). In alle regressieanalyses is ook het geslacht van de respondenten meegenomen als controlevariabele. Daarnaast is bij alle regressieanalyses, op de analyse na die levensfase als moderator toetst, ervoor gekozen om de leeftijd van de respondenten als controlevariabele mee te nemen. Gezien de grote overlap in betekenis en inhoud tussen de variabelen leeftijd en levensfase is er gekozen om leeftijd bij die analyse niet op te nemen als controlevariabele. De indirecte relatie via autonomie, zoals verondersteld in hypothese 2, is getoetst met behulp van de 'Process tool' van Hayes (2012).

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de statistische analyses gepresenteerd en toegelicht. Deze analyses zijn uitgevoerd om de hypothesen te toetsen. Eerst zullen de resultaten van de hoofdvariabelen worden besproken aan de hand van hun beschrijvende statistiek. Hierbij zullen de opvallende resultaten worden besproken. Vervolgens zullen de correlatiecoëfficiënten tussen alle variabelen worden gepresenteerd in een correlatietabel. Hieruit zal blijken hoe de verschillende variabelen zich tot elkaar verhouden. Tot slot zullen de hypothesen worden getoetst door middel van regressieanalyses.

6.1 Beschrijvende statistiek

In Tabel 2 zijn de beschrijvende statistieken van de hoofdvariabelen van dit onderzoek gepresenteerd. Hierin zijn de variabelen, de respondenten per variabele (n), de minimum en maximum score per meetschaal (min & max), het gemiddelde (M) en de standaarddeviatie van het gemiddelde (SD) opgenomen.

Tabel 2. Beschrijvende statistiek van de hoofdvariabelen.

Variabele	n	min	max	M	SD
Maatwerk	163	1,00	5,00	3,17	0,80
Werkstress	163	1,00	4,56	2,39	0,73
Autonomie	163	1,13	5,00	3,30	0,69
LMX	159	1,00	5,00	3,40	0,88

In de beschrijvende statistiek valt op dat de respondenten gemiddeld genomen positief scoren op alle meetschalen. De gemiddelden van maatwerk, autonomie en LMX zijn aanzienlijk hoger dan de gemiddelde score van werkstress. Werkstress is de enige Likert-schaal waarbij het gemiddelde ruim onder het midden van de schaal (drie) ligt ($M = 2,39$). Deze schaal meet echter een negatief concept, waardoor een lage score als positief geïnterpreteerd kan worden. De standaarddeviaties van de variabelen liggen tussen de 0,69 en 0,88. Dit zijn vrij gemiddelde variaties. Dat wil zeggen dat de spreiding in de antwoorden niet sterk, maar ook niet zwak, gecentreerd is.

Verder valt op dat de maximum scores voor bijna alle Likert-schalen ook zijn voorgekomen (een minimum van 1,00 en een maximum van 5,00). Dat betekent dat er zodoende respondenten in de steekproef zijn opgenomen die bij alle items van een variabele alleen de uiterste antwoordopties hebben gekozen. Dit geldt enkel niet voor het hoge uiterste van werkstress (4,56) en het lage uiterste van autonomie (1,13).

6.2 Correlatie

De verbanden tussen de verschillende variabelen uit dit onderzoek zijn geanalyseerd aan de hand van hun correlatiecoëfficiënten. Deze zijn gepresenteerd in Tabel 3. Wederom is de relatie met de leidinggevende afgekort als LMX. Afhankelijk van het meetniveau zijn voor verschillende variabelen andere correlatiecoëfficiënten toegepast. Voor correlaties waarbij minstens één van de variabelen een nominaal of ordinaal meetniveau had, is de Spearman's Rho berekend en voor de overige variabelen is de Pearson's R berekend. Voor Pearson's R is namelijk een normale verdeling van de variabele vereist (Field, 2018). In Tabel 3 is geïndiceerd welke correlatiecoëfficiënt per variabele is gehanteerd.

Tabel 3. Correlatietabel.

	Variabele	1	2	3	4	5	6
1	Maatwerk	1					
2	Werkstress	-,377**	1				
3	Autonomie	,530**	-,671**	1			
4 ρ	Levensfase	,136	-,045	,096	1		
5	LMX	,607**	-,421**	,528**	,135	1	
6 ρ	Geslacht	-,035	-,038	-,016	-,061	-,004	1

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$.
 Geslacht: 0=vrouw, 1=man.
 Levensfase: 1= ≤ 30 jaar, 2= 31-49 jaar, 3= ≥ 50 jaar.
 Bij alle variabelen is Pearson's R de correlatiecoëfficiënt, tenzij ' ρ ' wordt vermeld

Uit Tabel 3 blijkt dat de correlaties tussen de hoofdvariabelen van dit onderzoek allemaal significant zijn, op de correlaties met de levensfase van de respondenten na. De controlevariabele geslacht is ook aan geen enkele andere variabele significant gerelateerd. Vooralsnog lijkt geslacht dus geen rol te spelen in de verbanden die worden onderzocht.

Verder valt op dat alle variabelen negatief correleren met werkstress. Alle variabelen hangen dus samen met het verlagen van werkstress, maar enkel maatwerk, autonomie en de relatie met de leidinggevende zijn daarin significant ($r = -0,377$; $-0,671$; $-0,421$). Dit is consistent met de hypothesen 1 en 2 van dit onderzoek, die veronderstelden dat zowel maatwerk en autonomie een negatief verband zouden hebben met werkstress. De correlatiecoëfficiënten van maatwerk en autonomie geven ook voor beiden een (gemiddeld) groot effect aan (Field, 2018). Autonomie is het sterkst negatief gerelateerd aan werkstress ($r = -0,671$).

De correlaties van autonomie zijn tevens zoals verwacht in hypothese 2. Zowel de sterk negatieve correlatie met werkstress ($r = -0,671$), als de gemiddeld sterk positieve correlatie met maatwerk ($r = 0,530$) zijn conform hypothese 2. Tot slot is de relatie met de leidinggevende positief gerelateerd aan maatwerk ($r = 0,607$) en autonomie ($r = 0,528$) en negatief gerelateerd aan werkstress ($r = -0,421$).

6.3 Hypothesetoetsing

Hypothesen 1, 3 en 4 veronderstellen respectievelijk een directe onderlinge samenhang tussen maatwerk en werkstress en mogelijke moderators van die samenhang. Deze hypothesen zijn getoetst aan de hand van een meervoudige regressieanalyse. Hierbij zijn de controlevariabelen leeftijd en geslacht meegenomen. Uitzondering hierop is de analyse van het modererende effect van levensfase. Hierbij is leeftijd niet meegenomen als controlevariabele, omdat dit in wezen dezelfde variabele is als leeftijd, enkel opgedeeld in een ordinale schaal met 3 subcategorieën. Autonomie, de veronderstelde mediator in hypothese 2, is geanalyseerd in de regressieanalyse en een aparte mediatoranalyse.

In Tabel 4 zijn naast de gestandaardiseerde en niet-gestandaardiseerde bèta's en diens standaardfout (SE) ook de verklaarde variantie (R^2) en F -waarden van de volledige modellen gerapporteerd. Aangezien de steekproef minder dan 200 respondenten had, dient de verklaarde variantie van de modellen geanalyseerd te worden aan de hand van de *adjusted* R^2 (Field, 2018). Uit de resultaten blijkt dat alle modellen in de regressieanalyse significant zijn ($F \geq 8,717$), op het model met enkel controlevariabelen na ($F = 1,000$).

Tabel 4. Meervoudige regressieanalyse. Afhankelijke variabele: werkstress.

Variabele	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
Maatwerk (MW)			-0,357** (0,385)	0,069	-0,043 (-0,046)	0,064	-0,839** (-0,904)	0,196	-0,598* (-0,645)	0,274	-0,353 (-0,380)	0,245
<i>Geslacht</i>	-0,079 (-0,041)	0,155	-0,093 (-0,048)	0,143	-0,088 (-0,045)	0,115	-0,045 (-0,023)	0,142	-0,094 (-0,049)	0,139	-0,052 (-0,027)	0,115
<i>Leeftijd</i>	-0,007 (-0,107)	0,005	-0,004 (-0,065)	0,005	-0,001 (-0,010)	0,004			-0,003 (-0,041)	0,005		
Autonomie					-0,691** (-0,654)	0,074					-0,654** (-0,618)	0,077
Levensfase							-0,737* (-0,706)	0,290			-0,501* (-0,480)	0,249
Interactie MW_LF							0,228* (0,939)	0,088			0,162* (0,669)	0,076
LMX									-0,562* (-0,668)	0,223	-0,059 (-0,071)	0,199
Interactie MW_LMX									0,114 (0,738)	0,074	-0,002 (-0,012)	0,065
R^2	0,113		0,159		0,464		0,190		0,222		0,486	
<i>Adjusted R²</i>	0,013		0,142		0,450		0,169		0,196		0,462	
F	1,000		9,749**		33,378**		9,032**		8,717**		20,379**	

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$. $n = 159$

Geslacht: 0=vrouw, 1=man.

Levensfase: 1= ≤ 30 jaar, 2= 31-49 jaar, 3= ≥ 50 jaar.

Hypothese 1 veronderstelde het directe verband tussen maatwerk en werkstress. Model 2 in Tabel 4 toont de resultaten van de regressieanalyse, met een verklaarde variantie (*Adjusted R²*) van 0,142. Uit de resultaten blijkt dat maatwerk een significante voorspeller is van werkstress ($p= 0,000$ en $\beta= -0,357$). Dit betekent dat wanneer een docent meer toegang heeft tot maatwerk, dit een lagere mate van werkstress voorspelt. De resultaten uit de regressieanalyse bevestigen daarmee hypothese 1.

Hypothese 2 veronderstelde een indirect verband via de mediator autonomie, naast de relatie tussen maatwerk en werkstress. Model 3 in Tabel 4 toont de resultaten van de regressieanalyse, met een sterk verhoogde verklaarde variantie van 0,450 ($\Delta \textit{Adjusted R}^2 = 0,308$). Het regressiemodel verklaart dus aanzienlijk meer variantie van werkstress wanneer autonomie wordt toegevoegd. Uit de resultaten blijkt verder dat autonomie sterk negatief significant verbonden is met werkstress ($p= 0,000$ en $\beta= -0,691$). Ten opzichte van maatwerk heeft autonomie een aanzienlijk sterker effect op werkstress ($B= -0,654$ tegenover $B= -0,046$). Deze resultaten bevestigen echter nog niet de gehypothetiseerde mediatie. Daarvoor is het indirecte effect getoetst met behulp van de ‘Process tool’. De resultaten van deze analyse zijn gepresenteerd in Tabel 5 en indiceren een significant effect ($-0,3137$). Dit indirecte effect is significant, aangezien het betrouwbaarheidsinterval (in de tabel ‘CI’ genaamd) niet het nulpunt omvat (Field, 2018). De mediatie is volledig van aard, omdat het directe effect niet langer significant is wanneer het indirecte effect wordt meegenomen in de analyse. De grenzen van het betrouwbaarheidsinterval van het directe effect liggen namelijk bij $-0,1703$ en $0,0843$, wat het nulpunt omvat. Autonomie is dus een significante, volledige mediator in dit model. Dit betekent dat wanneer een docent meer toegang heeft tot maatwerk, dit samenhangt met meer autonomie, wat vervolgens weer samenhangt met minder werkstress. De resultaten bevestigen daarmee hypothese 2.

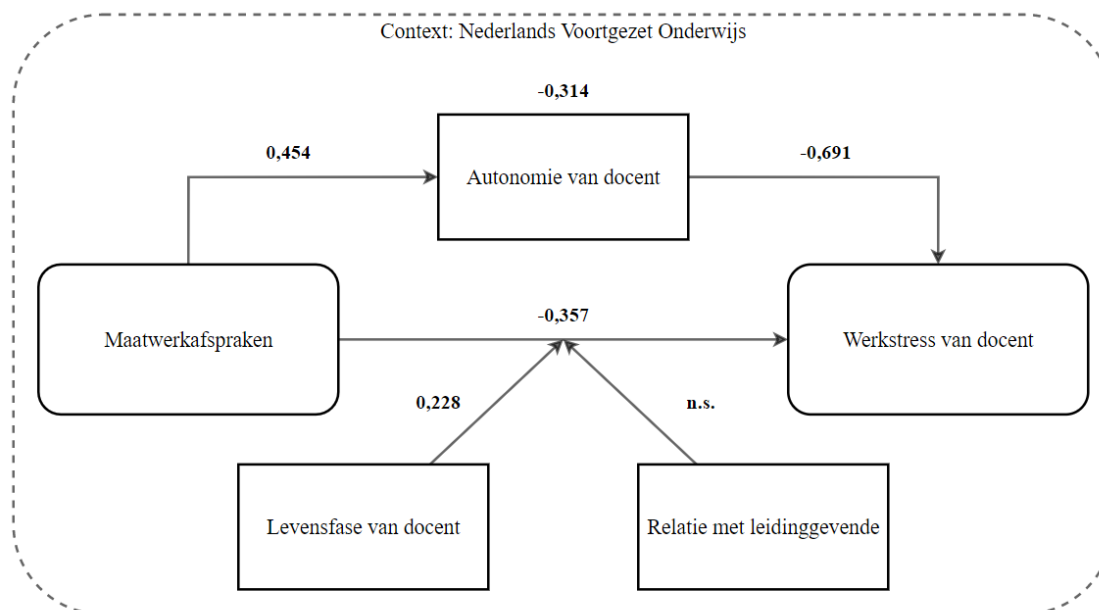
Tabel 5. Indirect effect van maatwerk op werkstress via autonomie.

Mediator	Effect	Standaardfout	Linkergrens CI	Rechtergrens CI
Autonomie	-0,3137	0,0532	-0,4241	-0,2152

Hypothese 3 veronderstelde een modererend effect van levensfase op de relatie tussen maatwerk en werkstress. Model 4 in Tabel 4 toont de resultaten van de bijbehorende regressieanalyse, met een verklaarde variantie van 0,169. Deze is licht gestegen ten opzichte van model 2, door het toevoegen van levensfase en diens interactievariabele ($\Delta \textit{Adjusted R}^2 = 0,027$). Uit de resultaten blijkt dat de interactievariabele van levensfase significant is ($p= 0,011$ en $\beta= 0,228$). Dit betekent dat de levensfase van docenten een significant modererend effect heeft op de relatie tussen maatwerk en werkstress. De resultaten uit de regressieanalyse bevestigen daarmee hypothese 3.

Hypothese 4 veronderstelde tevens een modererend effect, ditmaal van de relatie met de leidinggevende. Model 5 in Tabel 4 toont de resultaten van de desbetreffende regressieanalyse, met een verklaarde variantie van 0,196. Dit is iets hoger dan model 2 ($\Delta \textit{Adjusted R}^2 = 0,054$) en is ook hoger dan het model met de andere moderator. Uit de resultaten blijkt echter dat de interactievariabele van de relatie met de leidinggevende niet significant is ($p= 0,128$ en $\beta= 0,114$). De relatie tussen werknemer en leidinggevende heeft dus geen bewezen effect op het verband tussen maatwerk en werkstress. De resultaten uit de regressieanalyse verwerpen daarmee hypothese 4.

In Figuur 6 is het conceptueel model weergegeven inclusief de gevonden verbanden. Hierbij staat n.s. voor een niet-significante relatie. Figuur 6 brengt de relaties visueel in beeld, om zo overzicht te scheppen in de resultaten.



Figuur 6. Conceptueel model inclusief gevonden verbanden.

6.4 Aanvullende analyses

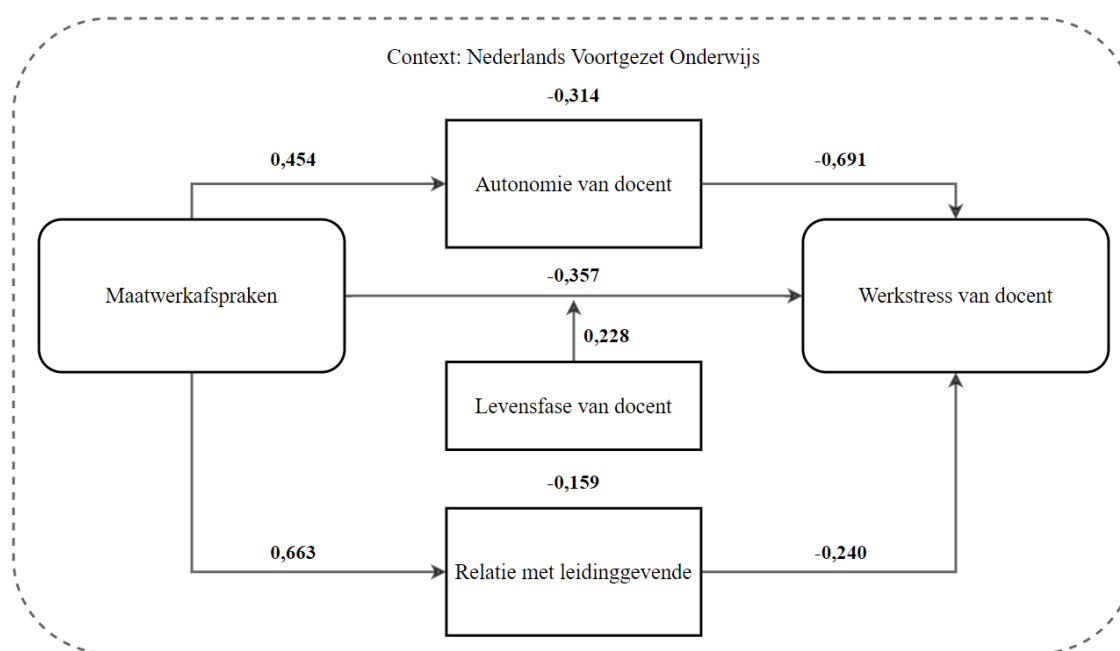
Het zesde model van de meervoudige regressieanalyse in Tabel 4 is toegevoegd om de verklaarde variantie van het totale model te analyseren. In dit model zijn daarom alle gemeten variabelen toegevoegd. Uit de *adjusted R*² van 0,462 is op te maken dat het volledige model 46,2% van de variantie van werkstress verklaart. Deze hoge verklaarde variantie van het model houdt in dat werkstress voor een grote mate voorspeld kan worden met deze variabelen. Echter valt ook op dat de groei in verklaarde variantie ten opzichte van model 2 beperkt is (Δ *Adjusted R*² = 0,012). Het toevoegen van de beide moderators en diens interactievariabelen in de regressieanalyse voegt dus slechts 1% toe aan de verklaarde variantie van het model.

Een andere opvallende bevinding betreft de controlevariabelen. In model 1 van de meervoudige regressieanalyse in Tabel 4 zijn enkel de controlevariabelen opgenomen. Aan dit model valt op dat het als enige niet significant is ($F= 1,000$). De controlevariabelen zijn tevens bij alle overige regressiemodellen niet significant gebleken. Dit betekent dat de leeftijd en het geslacht van docenten geen significante invloed hebben op het verband tussen maatwerk en werkstress en de andere getoetste verbanden.

Tot slot is er een interessante bevinding betreffende de relatie met de leidinggevende. Dit concept was verondersteld als een moderator in het hoofdverband, maar kwam niet als zodanig uit de regressieanalyse naar voren. Het modererende effect van de relatie met de leidinggevende was namelijk niet significant, zoals bleek uit Tabel 4. Uit een verdere analyse blijkt echter dat het wel een significant mediërend effect heeft op het hoofdverband. De resultaten uit die analyse zijn gepresenteerd in Tabel 6. Hieruit blijkt dat het betrouwbaarheidsinterval niet het nulpunt omvat (-0,2712; -0,0502), wat inhoudt dat de relatie met de leidinggevende een significante mediator is. Maatwerk heeft een significant verband met de relatie met de leidinggevende ($p= 0,000$ en $\beta= 0,663$) en de relatie met de leidinggevende heeft een significant verband met werkstress ($p= 0,002$ en $\beta= -0,240$), zoals ook al bleek in de regressieanalyse in Tabel 4. Deze nieuwe bevinding is verwerkt in een finaal conceptueel model, Figuur 7.

Tabel 6. Indirect effect van maatwerk op werkstress via relatie met de leidinggevende.

Mediator	Effect	Standaardfout	Linkergrens CI	Rechtergrens CI
LMX	-0,1589	0,0559	-0,2712	-0,0502



Figuur 7. Conceptueel model inclusief bevonden mediatie LMX.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden meerdere aspecten van dit onderzoek besproken. Allereerst worden mogelijke verklaringen voor de resultaten van de data-analyse gegeven. Daarna worden de limitaties van dit onderzoek besproken, waarbij ook aanbevelingen gegeven worden voor toekomstig onderzoek. Tot slot worden de implicaties van dit onderzoek besproken. Daarbij zullen eerst de theoretische implicaties worden behandeld en vervolgens de praktische implicaties.

7.1 Verklaringen voor onderzoeksresultaten

Zoals in het theoretisch kader besproken is, veronderstelde voorgaande literatuur een positief effect van maatwerk op het verlagen van de werkstress van docenten in het Nederlands voortgezet onderwijs (VO) (Hornung et al., 2008; Hornung et al., 2010). De individuele werknemer kan door middel van maatwerkafspraken namelijk beter omgaan met piekperiodes in diens werkdruk en deze minder snel laten resulteren in werkstress. Deze verwachting was geformuleerd in hypothese 1. De resultaten van dit onderzoek bevestigden deze hypothese en daarmee het positieve effect van maatwerk.

Daarnaast is de rol van autonomie in het theoretisch kader besproken. Deze werd in de tweede hypothese verondersteld als mediator in het verband tussen maatwerk en werkstress. Het Demands-

Control Model (DCM) en voorgaand empirisch onderzoek stellen namelijk dat autonomie kan dienen als sturingsmogelijkheid en zodoende kan voorkomen dat een hoge mate van werkdruk uitmondt in werkstress (Karasek, 1979; Bakker & Demerouti, 2018; Taris et al., 2017; Gameiro, 2018; Senthanaar et al., 2021). Tussen maatwerk en autonomie is eveneens een causaal verband gevonden in eerder onderzoek (Hornung et al., 2010). De resultaten van dit onderzoek bevestigden hypothese 2 en daarmee het mediërende effect van autonomie. Daarnaast had autonomie met afstand de meeste verklaarde variantie van alle gemeten concepten, wat de veronderstelde sleutelrol van autonomie bevestigde (Karasek, 1979).

In het theoretisch kader zijn ook twee mogelijke voorwaarden van het effect van maatwerk op werkstress besproken. De eerste moderator, de levensfase van de docent, was verondersteld in hypothese 3. In het theoretisch kader is geredeneerd dat oudere werknemers beter autonoom werken, door hun opgebouwde ervaring en zelfontwikkeling (Truxillo et al., 2014). Jongere werknemers hebben dezelfde drang naar autonomie, maar missen de ervaring en vaardigheden om deze vanuit zichzelf te vervullen (Deci & Ryan, 2013). Maatwerkafspraken zouden de docenten daarbij kunnen helpen door hen meer autonomie te bieden (Hornung et al., 2010). Daarnaast zijn beginnende docenten vatbaarder voor werkstress zodra de taakeisen oplopen (Helms-Lorenz et al., 2019). Voor hen zou maatwerk dus meer kunnen helpen in het verlagen van werkstress dan voor meer ervaren collega's, door de taakeisen beter aan te sluiten op de nog onontwikkelde persoonlijke capaciteiten. De resultaten van dit onderzoek bevestigden hypothese 3 en daarmee het modererende effect van levensfase.

De tweede moderator, de relatie met de leidinggevende, was verondersteld in hypothese 4. Zoals is besproken in het theoretisch kader, stelde voorgaand onderzoek namelijk dat een goede relatie met de leidinggevende de werknemer in een betere positie zou brengen om maatwerkafspraken te maken (Rosen et al., 2013). Daarnaast zet een goede relatie met een leidinggevende werknemers aan tot proactief gedrag, wat bevorderlijk is voor maatwerkvorming (Liao et al., 2017). Dit maakte het aannemelijk dat de relatie met de leidinggevende zou fungeren als moderator. De resultaten van dit onderzoek bevestigden hypothese 4 echter niet. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de relatie met de leidinggevende beter gezien kan worden als basis waarop de maatwerkafspraken worden gebouwd, dan als een voorwaarde die de kracht van maatwerk bepaald. Hornung en collega's (2010) bevonden namelijk dat wanneer docenten een betere relatie met hun leidinggevende hebben, dat meer maatwerk faciliteert, maar niet zozeer het effect van dat maatwerk vergroot. Een goede relatie met de leidinggevende maakt dus meer en beter maatwerk mogelijk.

Uit de verdere resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat de relatie met de leidinggevende een significante mediator is, in plaats van moderator. De relatie met de leidinggevende is dus volgens deze resultaten niet een voorwaarde voor het positieve effect van maatwerk op het verlagen van werkstress, en ook niet een basis die maatwerk faciliteert, maar veeleer een verklaring voor het effect tussen maatwerk en werkstress. Deze bevinding kan mogelijk verklaard worden aan de hand van voorgaand onderzoek. Zo is het verband tussen LMX en het verlagen van werkstress reeds bevonden (Fila et al., 2017; Straub et al., 2018; Martin et al., 2016). Een goede relatie met een leidinggevende helpt een individuele werknemer namelijk met het opvangen van de belasting van diens persoonlijke middelen, wat een hoge mate van werkstress prevenieert. Een andere mogelijk verklaring voor deze bevinding is de mogelijkheid van omgekeerde causaliteit, dat kan plaatsvinden bij cross-sectioneel onderzoek (Bryman, 2016). LMX en maatwerk zouden ook andersom aan elkaar kunnen relateren, waarbij LMX wel een basis zou vormen voor maatwerk, conform eerder onderzoek (Hornung et al., 2010). Op basis van dit onderzoek kan enkel geconcludeerd worden dat ze samenhangen.

De overige resultaten van dit onderzoek tonen aan dat geslacht als controlevariabele geen significante rol speelt in de onderzochte verbanden. Geslacht was opgenomen als controlevariabele, omdat in het verleden gebleken was dat vrouwen soms meer baat hebben bij maatwerkafspraken (Dijkers et al., 2004). Dit betrof echter flexibiliteitsmaatwerk; maatwerk dat gericht is op de werk-privé balans versterken door flexibiliteit te bieden in werkdagen of werkuren (Rousseau, 2005). Dit onderzoek heeft echter de focus gelegd op taakmaatwerk, dat zich richt op maatwerkafspraken omtrent de inhoud van de werktaken. Dat is naar alle waarschijnlijkheid de verklaring waarom geslacht als controlevariabele in dit en voorgaand taakmaatwerkonderzoek niet significant gebleken is (Hornung et al., 2010).

7.2 Limitaties van dit onderzoek & aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal methodologische tekortkomingen. Ten eerste was de steekproef niet representatief voor de populatie, alle docenten in het Nederlands VO, wat betreft geslacht. De steekproef bevatte significant meer vrouwen dan de populatie, zo bleek uit de Chi-square toets. Uit de data-analyse bleek echter dat geslacht als controlevariabele in geen enkel model een significant effect had. De gevolgen van deze niet-representativiteit op de resultaten van dit onderzoek zijn dus beperkt, mede doordat de steekproef wel representatief was wat betreft leeftijd. Desondanks vermindert de niet-representativiteit de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Bryman, 2016). Daarom is het zaak dat vervolgonderzoek voldoende aandacht schenkt aan de representativiteit wat betreft geslacht bij de respondentenwerving.

Verder kan het gebruik van de sneeuwbalmethode schadelijk zijn voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De belangrijkste nadelen zijn dat de steekproef niet aselekt gekozen wordt en dat de relatieve respons niet transparant is (Faugier & Sargeant, 1997). Dit kan nadelig zijn doordat de steekproef hierdoor *biased* kan zijn richting respondenten met meer contacten en die actiever zijn op de online platformen waarop de survey is verspreid. Zo zouden docenten die niet online actief zijn en weinig contact hebben met collega's minder kans hebben gehad om de survey in te vullen, wat de generaliseerbaarheid kan hebben geschaad. Toch is er deels gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode, vanwege de mogelijkheden die het biedt om de populatie te bereiken die mede door de coronacrisis moeilijk toegankelijk was. Vervolgonderzoek dient andere methoden voor respondentenwerving te gebruiken zolang dat mogelijk is.

De coronacrisis ten tijde van dit onderzoek kan verder een vertekend beeld schetsen van de werkstress van docenten. Lesgeven was al een stressvol beroep, maar door de intrede van de coronacrisis zijn de stressoren van het beroep vermenigvuldigd (MacIntyre, Gregersen & Mercer, 2020). De gevolgen van de snelle omschakeling naar het aanbieden van online onderwijs en thuiswerken dienen niet onderschat te worden. Zo is thuiswerken in het algemeen al eerder verbonden aan een hogere mate van stress (Song & Gao, 2020). Moeite met het onderhouden van een gezonde werk-thuisbalans is één van de voornaamste oorzaken hiervan. Daar komt bij dat online lesgeven de werkstress van docenten significant kan verhogen. Het onder de knie krijgen van de nieuwe digitale lesmethoden kan uitdagend zijn voor docenten, wat werkstress kan veroorzaken (Klapproth, Federkeil, Heinschke & Jungmann, 2020; MacIntyre et al., 2020). De werkstress van de docenten in dit onderzoek is daardoor wellicht vertekend hoog. Daarnaast zou de coronacrisis de resultaten van dit onderzoek kunnen hebben vertekend, doordat de nieuwe uitdagingen voor docenten het nut van maatwerk zouden kunnen verhogen. Het verschilt namelijk sterk per docent hoe groot de uitdaging van online onderwijs is, waardoor maatwerk extra nuttig zou kunnen zijn (MacIntyre et al., 2020). Met maatwerkafspraken zou er namelijk gedifferentieerd beleid geïmplementeerd kunnen worden in hoeveel begeleiding docenten krijgen bij online lesgeven of hoeveel ruimte ze krijgen om nog wel fysiek op school les te geven.

Daarnaast is de werkstress van docenten niet gelijk door het schooljaar heen. De werkstress fluctueert juist tussen verschillende fases van het jaar. Dit onderzoek is afgenomen gedurende het laatste deel van het schooljaar, wanneer er eindexamens worden afgenomen. Het is mogelijk dat dit de werkstress van de docenten heeft vertekend, omdat docenten die examenklassen lesgeven dan meer werkdruk ervaren (Phaff, Dingemanse & de Vries, 2012). Uit eerder onderzoek is ook al gebleken dat werkdruk kan fluctueren tussen delen van het jaar, kwartalen en zelfs dagen in de week (Senthanar et al., 2021). Wanneer de respondenten de vragen omtrent hun zelf-gerapporteerde werkstress hebben ingevuld kan dat dus ook de resultaten vertekend hebben. Voor toekomstig onderzoek benadrukt dit de reeds bestaande behoefte aan longitudinaal onderzoek, waarbij er meerdere meetmomenten zijn.

Deze behoefte aan longitudinaal onderzoek komt ook voort uit de wens om causale verbanden te bewijzen (Bryman, 2016). De bestaande onderzoeken naar werkstress bestaan al grotendeels uit cross-sectionele en zelf-gerapporteerde data (Taris et al., 2017). Om de causale verbanden, zoals die zijn verondersteld in het DCM, te bewijzen is longitudinaal onderzoek gewenst. Bij cross-sectioneel onderzoek is er mogelijk sprake van omgekeerde causaliteit, waarbij de verbanden andersom zijn dan verondersteld (Bryman, 2016). Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat docenten met meer werkstress ook meer gebruik zullen maken van maatwerkafspraken en daardoor beter op de hoogte zijn van de mogelijkheden. Omdat de vragen omtrent het concept maatwerk de respondenten ondervroegen naar hoeveel mogelijkheden de docenten kregen om maatwerkafspraken te maken met hun leidinggevende, zouden de docenten met meer werkstress hier ook hoger in kunnen scoren. Doordat ze in het verleden meer maatwerk nodig hebben gehad, zouden ze meer kunnen weten van de maatwerkmogelijkheden. Daarnaast zijn de langetermijneffecten van maatwerk enkel te meten met longitudinaal onderzoek. Dit onderzoek was hierin gelimiteerd en betrof cross-sectioneel onderzoek. De gevonden verbanden uit dit onderzoek kunnen desalniettemin gezien worden als startpunt voor toekomstig onderzoek. Hierbij wordt aanbevolen om de voorkeur te geven aan longitudinaal onderzoek of meerdere bronnen van dataverzameling.

Dit onderzoek was verder beperkt doordat het, vanwege praktische overwegingen, enkel één soort maatwerk heeft onderzocht. Alleen taakmaatwerk is gehanteerd en geoperationaliseerd, terwijl er nog andere soorten maatwerk zijn die ook interessant zouden zijn voor onderzoek in deze context. De voornaamste subcategorie die voor toekomstig onderzoek interessant zou zijn, is flexibiliteitsmaatwerk. Taakmaatwerk was reeds in verband gebracht met autonomie, maar deze variant die zich richt op flexibiliteit bieden in werkdagen of werkuren is dat nog niet. Het zou dus interessant zijn om te toetsen of flexibiliteitsmaatwerk ook in de context van het DCM en het VO past. Ongeveer de helft van de Nederlandse leraren werkt in deeltijd, wat veel vrije uren en dagen geeft (Ibáñez, 2011). Hierbij is dus ook veel maatwerk mogelijk om deze werkuren aan te passen op individuele wensen.

Een laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om de relatie met de leidinggevende verder te onderzoeken als mediator in het verband tussen maatwerk en werkstress. Deze opvallende bevinding was anders dan gehypothetiseerd en is interessant om verder te onderzoeken. Ook hierbij zou de aanbeveling om dit longitudinaal te onderzoeken, vanwege de mogelijke omgekeerde causaliteit. Tevens zou het interessant zijn om de relatie met de leidinggevende

7.3 Theoretische implicaties

Dit onderzoek brengt een aantal implicaties voor de wetenschap met zich mee. Ten eerste draagt het bij aan de tweede golf van empirisch onderzoek naar maatwerk, zoals gesteld door Hornung, Glaser en Rousseau (2018). Specifiek draagt dit onderzoek daaraan bij door de levensfase en relatie met de leidinggevende van individuele werknemers te onderzoeken als voorwaarden van de positieve werking

van maatwerk. Hieruit is gebleken dat de levensfase van de werknemer wel relevant is als voorwaarde, maar de relatie met de leidinggevende niet. Deze toetsing van voorwaarden draagt bij aan de verdieping die in deze tweede golf van onderzoek nodig is (Hornung et al., 2018).

Daarnaast kunnen de resultaten van dit onderzoek de bestaande kennis aanvullen door de verklaring die ze bieden voor het verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress. De centrale rol voor autonomie, die het DCM veronderstelt, is in de data-analyse van dit onderzoek bevestigd. Daarmee vult dit empirische onderzoek de bestaande theorie aan. Voorgaand empirisch onderzoek had nog geen mediërend effect via autonomie bewezen, dus daarin wordt de theorie ook aangevuld (Hornung et al., 2010; Hornung et al., 2018).

Ook is in dit onderzoek de toepasbaarheid van het DCM in de context van het Nederlands VO bevestigd. Dit model is al in meerdere contexten getoetst, waaronder zowel private als publieke sectoren, zo blijkt uit de meta-analyse van Häusser en collega's (2010). De bevonden toepasbaarheid in het VO kan daaraan toegevoegd worden.

De resultaten van dit onderzoek zijn voor het onderzoeksveld omtrent maatwerk ook bruikbaar door de context waarin dit onderzoek plaatsvond. Het VO laat zich namelijk typeren door de tweestrijd tussen externe, institutionele druk en standaardisatie aan de ene kant en de drang naar maatwerk vanuit de sector zelf aan de andere kant (Knies & Leisink, 2017; Knies et al., 2021). Door deze tweestrijd is er weinig speelruimte voor individuele afspraken. Juist deze speelruimte is in onderzoek naar maatwerk interessant. De mate van speelruimte die een organisatie heeft, bepaalt namelijk hoeveel ruimte er is voor maatwerkafspraken (Rousseau, 2005). In dit onderzoek zijn de restricties die de VO-sector kent echter geen belemmering gebleken voor de positieve werking van maatwerk op het verlagen van werkstress.

7.4 Praktische implicaties

Bovenal breekt dit onderzoek een lans voor de kracht van maatwerk in de context van het Nederlands VO. De resultaten van dit onderzoek stellen dat individuele werknemers erbij gebaat zijn om taakmaatwerkafspraken te initiëren en vormen. Dit heeft namelijk een significant verband met het verlagen van werkstress. Dit onderzoek doet daarom de aanbeveling naar individuele werknemers om proactief maatwerkafspraken te initiëren met hun leidinggevende. Ontwikkelingsgesprekken zijn bijvoorbeeld een kans om als docent aan leidinggevendenden aan te geven dat die ontwikkeling zou kunnen plaatsvinden door het inzetten van bepaalde maatwerkafspraken. Door in ieder geval de wens naar maatwerk al aan te geven, wordt de verantwoordelijkheid voor maatwerkvorming bij de leidinggevende geplaatst. De aanbeveling van dit onderzoek is dan ook om die wens altijd te melden bij een leidinggevende. Dit onderzoek beveelt daarnaast de leidinggevendenden aan om ontvankelijk te zijn voor maatwerkafspraken en verantwoordelijkheid te nemen voor de maatwerkvorming. Hierbij is het van belang dat de verwachtingen van de leidinggevende en werknemer duidelijk naar elkaar gecommuniceerd worden, om zo te hoge verwachtingen van leidinggevendenden na het maken van maatwerkafspraken te voorkomen (Vidyarthi et al., 2014). Bij te hoge verwachtingen kan maatwerk immers averechtse gevolgen hebben en juist tot meer werkstress leiden.

Naar schoolleidingen doet dit onderzoek de aanbeveling om speelruimte in het personeelsbeleid te laten voor individuele afspraken. Daarnaast is in eerder onderzoek al gebleken dat er soms een kloof is tussen het HR-beleid op papier en in de praktijk (Cooper & Baird, 2015). Er kan veel verschil zitten tussen werknemers in hoe goed ze op de hoogte zijn van de maatwerkmogelijkheden.

Maatwerkvorming gaat tevens gepaard met veel informaliteit, wat voor verdere ongelijkheden kan zorgen. Om dit contrast tussen beleid en praktijk te dichten doet dit onderzoek de aanbeveling naar

schoolleidingen om hun werknemers goed in te lichten over welke mogelijkheden ze hebben. Een beleidsvoorbeeld hiervan is een informatieavond voor alle werknemers, of het onderwerp van individuele afspraken op de agenda zetten van ontwikkelingsgesprekken. Leidinggevend krijgen daarmee de steun vanuit het beleid om maatwerk te bieden en elke werknemer is op de hoogte van welke mogelijkheden er zijn. Cao's dienen ook rekening te houden met deze wens naar speelruimte in HR-beleid, zoals al eerder is geadviseerd door de VO-raad (Knies & Leisink, 2017). Dit onderzoek sluit zich aan bij dit advies.

Interessant hierbij is dat volgens dit onderzoek de levensfase van de ontvangende werknemer belangrijk is bij taakmaatwerk. Dit laat zich vertalen in de aanbeveling om jongere docenten aanvullende aandacht te geven wat betreft maatwerkafspraken. Voor hen kunnen deze afspraken namelijk additionele waarde bieden in het verlagen van hun werkstress.

Door de praktische aanbevelingen die dit onderzoek aan de VO-sector biedt, wordt de maatschappelijke impact vergroot. De hoge werkstress in deze sector zet namelijk de kwaliteit van onderwijs onder druk, doordat de docenten niet optimaal werk kunnen leveren (Leisink & Knies, 2019; Taris et al., 2017). Door een toegenomen gebruik van maatwerk zou de werkstress verlaagd kunnen worden, zo stelt dit onderzoek. Als deze aanbeveling overgenomen zou worden, zou dus een stap gezet kunnen worden richting minder werkstress, minder verzuim, minder overwerken en een beter imago voor het beroep. Deze elementen zullen allemaal bevorderlijk zijn voor de kwaliteit van onderwijs in het VO.

8. Conclusie

Dit onderzoek heeft getracht de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

In hoeverre hangt maatwerk samen met het verlagen van de werkstress van docenten in het VO en beïnvloeden de levensfase en relatie met leidinggevende dit verband?

Om deze vraag te beantwoorden is er kwantitatief onderzoek gedaan. De eenmalige online vragenlijst is door 163 docenten in het voortgezet onderwijs (VO) ingevuld. De data is geanalyseerd door middel van correlatie- en regressieanalyses. Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat maatwerk een direct negatief verband heeft met werkstress. Dit betekent dat wanneer werknemers meer mogelijkheden hebben om maatwerkafspraken te maken, ze minder werkstress zullen ervaren. Deze relatie kan deels verklaard worden door het indirecte effect via autonomie. Maatwerkafspraken staan in verband met een groter gevoel van autonomie voor individuele werknemers, wat vervolgens gerelateerd is aan minder werkstress.

Verder is er een modererend effect gevonden van levensfase op het hoofdverband van dit onderzoek. Het is gebleken dat naarmate een docent in een volgende levensfase komt, de relatie tussen maatwerk en het verlagen van werkstress minder sterk zal zijn. Voor jongere docenten is maatwerk dus waardevoller in het verlagen van werkstress. De relatie met de leidinggevende is als moderator niet significant gebleken. Dit concept was daarentegen wel een significante mediator, waarmee het een andere rol had in het conceptuele model dan verwacht. Het verband tussen maatwerk en het verlagen van werkstress kan dus deels verklaard worden doordat maatwerk een positief verband houdt met de relatie met de leidinggevende en deze relatie kan dienen als stressverlagende factor.

In het kort geeft dit onderzoek inzicht in de positieve waarde van maatwerk in het verlagen van werkstress. De hoofdvraag van dit onderzoek kan namelijk bevestigend beantwoord worden. Maatwerk hangt samen met het verlagen van werkstress van docenten in het VO en dit verband wordt gemodereerd door de levensfase van de docent. Dit onderzoek pleit daarom voor meer aandacht en speelruimte in het HR-beleid in de VO-sector voor maatwerkafspraken. Op deze manier kan er een belangrijke stap gezet worden richting het verlagen van de hoge werkstress van docenten.

Literatuur

- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R., & Reeve, J. (2019). Toward an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach. *Journal of Educational Psychology, 111*(3), 497.
- Algemene Onderwijsbond. (2018, 11 oktober). Verheggen: ‘Structurele maatregelen nodig om lerarentekort op te lossen’. Geraadpleegd op 10 januari 2021, van <https://www.aob.nl/nieuws/verheggen-structurele-maatregelen-nodig-om-lerarentekort-op-te-lossen/>
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-Performance relationship in workgroups. *The leadership quarterly, 29*(6), 698-708.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & de Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 191-208.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual review of psychology, 50*(1), 471-507.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (4e ed.). Oxford University Press.
- CBS. (2020, 15 april). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/16/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2019>
- CBS (z.d.). Werkgelegenheidsstructuur. Geraadpleegd op 13 juni 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid/toelichtingen/werkgelegenheidsstructuur>
- Cooper, R., & Baird, M. (2015). Bringing the “right to request” flexible working arrangements to life: from policies to practices. *Employee Relations*.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance, 13*(1), 46-78.
- Dienst Uitvoering Onderwijs. (z.d.). Onderwijspersoneel voortgezet onderwijs in aantal personen. Geraadpleegd op 26 juni, van https://www.duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/vo/onderwijspersoneel/vo-personeel1.jsp

- Dijkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, *11*(4), 323.
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(6), 783-805.
- DUO Onderwijsonderzoek. (z.d.). Factsheet – Werkbeleving van VO-docenten in coronatijd. Geraadpleegd op 6 juli 2021, van <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/wp-content/uploads/2021/01/Factsheet-Werkbeleving-docenten-VO-in-coronatijd-2021-1.pdf>
- Echambadi, R., & Hess, J. D. (2007). Mean-centering does not alleviate collinearity problems in moderated multiple regression models. *Marketing Science*, *26*(3), 438-445.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of educational psychology*, *72*(2), 227-243.
- Faugier, J., & Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of advanced nursing*, *26*(4), 790-797.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5e ed.). Londen: SAGE.
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 39-60.
- Folkman, S. (2013). Stress, coping, and hope. In *Psychological aspects of cancer* (pp. 119-127). Springer, Boston, MA.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Gameiro, M. M. D. C. (2018). *A person-centred approach to the job demands-control model: testing strain and learning hypotheses through lpa* (Doctoral dissertation).
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2018). Non-Work Time Activities Predicting Teachers' Work-Related Fatigue and Engagement: An Effort-Recovery Approach. *Australian Psychologist*, *53*(3), 243-252.
- Gold, Y., & Roth, R. A. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout: The professional health solution*. Psychology Press.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, *30*(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513.
- Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., van Veen, K., & van Veldhoven, M. (2019). Measuring general and specific stress causes and stress responses among beginning secondary school teachers in the Netherlands. *International Journal of Research & Method in Education, 42*(1), 91-108.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24*(1), 1-35.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper].
- Helms-Lorenz, M., van der Pers, M., Maulana, R., van der Lans, R., & Moorer, P. (2019). Opschaling van inductie en het pedagogisch-didactisch handelen van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs1. *Pedagogische studiën, 96*(1), 40-63.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2018). Idiosyncratic deals at work: A research summary. *Psychology of Everyday Activity, 11*(1), 36-46.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 655.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology.*
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Mueller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(4), 608-626.
- Ibáñez, Z. (2011). Part-time in skilled Jobs: The case of teachers in the UK, Spain and the Netherlands. In *Work-Life Balance in Europe* (pp. 149-173). Palgrave Macmillan, London.
- Irwin, J. R., & McClelland, G. H. (2001). Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models. *Journal of Marketing Research, 38*(1), 100–109.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 28*5-308.
- Klapproth, F., Federkeil, L., Heinschke, F., & Jungmann, T. (2020). Teachers' Experiences of Stress and Their Coping Strategies during COVID-19 Induced Distance Teaching. *Journal of Pedagogical Research, 4*(4), 444-452.

- Klarsfeld, A., Ng, E., & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 309-327.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* [Proefschrift, Utrecht Universiteit].
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2017). De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO.
- Knies, E., Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2021). Strategisch personeelsbeleid in het VO.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational review*, 53(1), 27-35.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2019). Werk maken van Strategisch HRM: Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers. *VO academie*, 3.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.
- Madsen, I., Nyberg, S., Magnusson Hanson, L., Ferrie, J., Ahola, K., Alfredsson, L., . . . Kivimäki, M. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, 47(8), 1342-1356.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. 21, 3463-3464. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372.
- McLeod, S. (2018). Jean Piaget's theory of cognitive development. *Simply Psychology*, 1-9.
- Natali, D., Keune, M., Pavolini, E., & Seeleib-Kaiser, M. (2018). Sixty years after Titmuss: New findings on occupational welfare in Europe. *Social Policy & Administration*, 7 52(2), 435-448.
- Ng, T. W. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- NOS. (2020, 2 juli). 'Hele generatie kinderen dreigt dupe te worden van lerarentekort'. Geraadpleegd op 6 januari 2021, van <https://nos.nl/artikel/2339282-hele-generatie-kinderen-dreigt-dupe-te-worden-van-lerarentekort.html>

- Onderwijs in Cijfers. (z.d.). Leeftijd van personeel in het voortgezet onderwijs. Geraadpleegd op 25 juni 2021, van <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/vo/personeel-vo/aantallen-leeftijd-personeel-vo>
- Parker, G. (2015). Teachers' autonomy. *Research in Education*, 93(1), 19-33.
- Pascual-Leone, J. (1995). Learning and development as dialectical factors in cognitive growth. *Human Development*, 38(6), 338-348.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational research quarterly*, 29(1), 38-54.
- Phaff, A. E., Dingemans, A. A. K., & de Vries, J. M. (2012). *Stress rond de les-Onderzoek naar werkdrukverhogende factoren onder beginnende docenten Nederlands en Engels* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht].
- Poortvliet, J. (2018, 26 maart). Werkdruk onderbelicht in onderzoek voortgezet onderwijs. Geraadpleegd op 11 januari 2021, van <https://www.aob.nl/nieuws/werkdruk-onderbelicht-in-onderzoek-voortgezet-onderwijs/>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Rein, M. (1982). The social policy of the firm. *Policy sciences*, 14(2): 117-135
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. ME Sharpe.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, W. B., & van Dierendonck, D., (2000). *UBOS: Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schaufeli, W. B., Daamen, J., & van Mierlo, H. (1994). Burnout among Dutch teachers: An MBI-validity study. *Educational and psychological measurement*, 54(3), 803-812.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63-113.
- Senthanar, S., Varatharajan, S., & Bigelow, P. (2021). Flexible Work Arrangements and Health in White-Collar Urban Professionals. *NEW SOLUTIONS: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, *30*(4), 294-304.
- Shieh, G. (2011). Clarifying the role of mean centring in multicollinearity of interaction effects. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *64*(3), 462-477.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, *20*(1), 15-37.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, *21*(7), 2649-2668.
- Steijn, A. J. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Uitgeverij van Gorcum.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J., van Kleef, M., & Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(22), 3115-3135.
- Tammer, J. (2018). Leidinggeven aan samenwerken. Een Kwalitatief Onderzoek naar de Relatie tussen de Leiderschapsstijl van de Teamleider en diens Uitvoering van het Teamgericht HRM-beleid.
- Taris, T. W., Leisink, P. L., & Schaufeli, W. B. (2017). Applying occupational health theories to educator stress: Contribution of the job demands-resources model. In *Educator stress* (pp. 237-259). Springer, Cham.
- TNO. (2015). Werkdrukonderzoek in het VO. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.arbocatalogus-vo.nl/media/1147/werkdrukonderzoek-in-het-vo.pdf>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. (2014). The aging workforce: Implications for human resource management research and practice. *Oxford Research Reviews Oxford Handbooks Online: Business & Management*.
- Van Berkel, R., & Leisink, P. (2013). Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation, in P. Leisink et al. (reds), *Managing social issues from a public value perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, *13*(2), 87-114.
- Van der Doef, M., & Verhoeven, C. (2017). The Job Demand-Control (-Support) Model in the Teaching Context. In *Educator Stress* (p. 197-222). Springer, Cham.

- Van Engelshoven, I. K., & Slob, A. (2019). Kamerbrief over de arbeidsmarkt voor leraren 2019, Bijlage 5: Relevante Cijfers Arbeidsmarkt Leraren 2019. Geraadpleegd op 26 juni, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2019/12/16/kamerbrief-over-de-arbeidsmarkt-voor-leraren-2019/Relevante+Cijfers+Arbeidsmarkt+Leraren+2019+16+december.pdf>
- Van Engelshoven, I. K., & Slob, A. (2020). Kamerbrief bij rapport Education at a Glance 2020. Geraadpleegd op 26 juni, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/08/kamerbrief-eag-2020>
- Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*. Geraadpleegd op 5 januari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/07/02/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020.pdf>
- Veugelaers, W. (2004). Between control and autonomy: Restructuring secondary education in the Netherlands. *Journal of Educational Change*, 5(2), 141-160.
- Vidyarthi, P. R., Chaudhry, A., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Flexibility i-deals: how much is ideal?. *Journal of Managerial Psychology*.
- Voion. (2020, 7 oktober). Ziekteverzuimcijfers 2019 voortgezet onderwijs gepubliceerd. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.voion.nl/nieuws/ziekteverzuimcijfers-2019-voortgezet-onderwijs-gepubliceerd/>
- Voorwinden, R. (2019, 11 april). Onderwijs blijft kampioen in burn-out. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.aob.nl/nieuws/onderwijs-blijft-kampioen-in-burn-out/>
- Voorwinden, R. (2020, 10 december). Lerarentekort vo loopt komende jaren op tot 1700 voltijdbanen. Geraadpleegd op 6 januari 2021, van <https://www.aob.nl/nieuws/lerarentekort-vo-loopt-komende-jaren-op-tot-1700-voltijdbanen/>
- Yerkes, M., & Tijdens, K. (2010). Social risk protection in collective agreements: evidence from the Netherlands. *European journal of industrial relations*, 16(4): 369-83.

Appendix A. Blog ‘Onderwijscommunity’

Titel:

Autonomie als medicijn tegen werkstress in het onderwijs

Preview:

Met de chronisch hoge werkstress in het onderwijs is de vraag om antwoorden ook hoog. Hoe kan persoonlijke autonomie jou als docent hierin helpen en hoe verkrijg je die? Er wordt nu onderzoek gedaan naar het belang van maatwerk in HR-beleid met betrekking tot dit vraagstuk, waar jij in 5-10 minuten aan bij kan dragen.

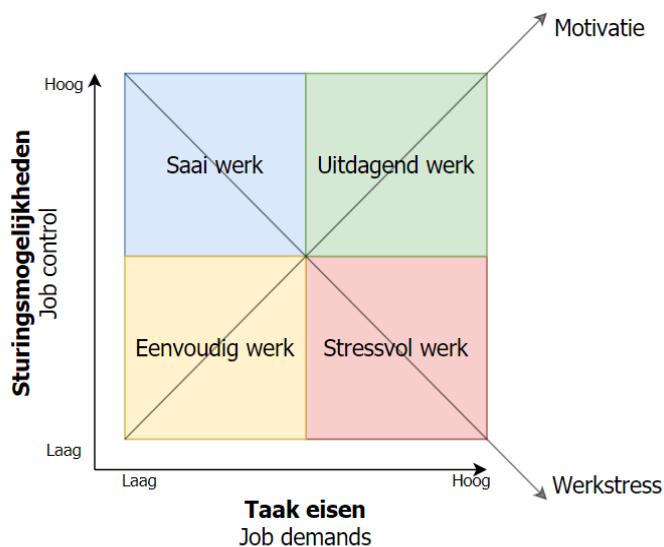
Werkstress in het onderwijs

Dat er in het onderwijs op dit moment grote problemen zijn met een chronisch hoge werkstress hoef ik bijna niet te introduceren. Er is in Nederland al jarenlang geen sector waar meer burn-outklachten ervaren worden dan in het onderwijs (Voorwinden, 2019; CBS 2020). In vergelijking met andere beroepen heeft een docent relatief veel last van uitputting en cynisme, hetgeen symptomen van werkstress zijn (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Een hoge werkstress heeft bijna een onvermijdelijke koppeling aan het docentschap (Harmsen et al., 2019).

De gevolgen van deze werkstress zijn extensief. 1) Zo zijn de verzuimcijfers in het voortgezet onderwijs (VO) aanzienlijk gestegen over de afgelopen jaren (Voion, 2020). 2) Ook draagt de hoge werkstress bij aan het grote imago probleem waar het VO al jaren mee worstelt, wat de aanwas van nieuwe docenten bemoeilijkt (van Vroonhoven, 2020). Deze gevolgen zijn echter niet de zorg van de individuele docent zelf, de ware gedupeerde van de werkstress. Zij zijn wel degenen die de prijs betalen van deze problematiek, met een hoge werklast, burn-outs en verminderd werkplezier. Wellicht ben je zelf docent en herken je dit beeld. Dit blog zal ingaan op deze werkstress, waar deze vandaan kan komen en hoe je er meer controle over kunt krijgen. Als de werkdruk hoog is, mede door de personeelstekorten en bezuinigingen van de afgelopen jaren, dan lijkt de situatie soms hopeloos. De hoge stress lijkt inherent aan het beroep van docent. Dit is niet het geval, er zijn oplossingen. Gek genoeg zijn die oplossingen al heel oud.

40-jaar oude theorie met antwoorden

Althans, de theorie die achter de oplossingen schuilgaat, werd door de socioloog Robert Karasek in 1979 al ontwikkeld. Er zijn sindsdien meerdere theorieën en modellen ontwikkeld die de oorzaken van werkstress blootleggen. Het *Job Demands-Control (JDC)* model van Karasek snijdt echter nog steeds hout en geeft het duidelijkst inzicht in waar het fout gaat in het onderwijs.



Het *Job Demands-Control* model van Karasek (1979)

Er zijn twee dimensies aan het JDC-model die bepalen hoe werk wordt ervaren.

1) Ten eerste is er de horizontale as, die aangeeft hoeveel de baan van iemand eist, waaronder werkdruk valt. In het onderwijs is de werkdruk over het algemeen genomen hoog (van Vroonhoven, 2020). Je zult jouw werk als docent dus waarschijnlijk niet snel saai of eenvoudig vinden, omdat die perceptie gepaard gaat met weinig taakeisen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan jouw bijbaantje vroeger, vakkenvullen of kaartjes scannen, waarbij er weinig van je gevraagd wordt.

2) Hoe je jouw werk ervaart hangt vervolgens af van de tweede (verticale) dimensie: de sturingsmogelijkheden die je hebt. In andere woorden, hoeveel controle je hebt over jouw werk bepaalt of jouw werk uitdagend of juist stressvol is. Wanneer je genoeg controle ervaart, kan dit motiverend werken en zal de werkdruk aanvoelen als een uitdaging. Wanneer je die controle echter niet hebt, kan het juist overweldigend werken en zo ontstaat er dan werkstress. Op dat moment kun je de eisen van het werk niet aan. Het is dus voor docenten met veel werkstress de vraag hoe ze die controle over hun werk kunnen terugwinnen. Daarvoor zijn meerdere instrumenten mogelijk, maar de voornaamste is autonomie.

Autonomie als oplossing voor werkstress in het onderwijs

Met autonomie wordt de professionele vrijheid van docenten bedoeld. Hoe vrij ben je in jouw werk en de invulling daarvan? Die vrijheid geeft je het gevoel van controle over jouw werk en kan dus het verschil zijn tussen uitdagend en stressvol werk. De autonomie van docenten geeft vrijheid in hoe ze omgaan met de hoge taakbelasting en kan daarmee voorkomen dat de hoge werkdruk uitmondt in werkstress (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Zeker in het onderwijs is het belang van autonomie groot. Hoe je jouw lessen invult en inplant, daar wil je zelf inspraak over hebben.

Hoe krijg je meer controle over je werk?

Laat me vooropstellen dat er natuurlijk geen makkelijke of eenduidige remedie is voor zo'n complex vraagstuk als de hoge werkstress van docenten. Iedere docent is weer anders en behoeft weer een eigen oplossing. Zo brengt meer autonomie ook een groter verantwoordelijkheidsgevoel met zich mee. Niet iedereen zal zich hier prettig bij voelen. Een model, zoals het JDC-model, geeft een overzichtelijk

beeld van de werkelijkheid, maar ook een versimpeld beeld. Op de vraag hoe je meer controle en autonomie in je werk kan krijgen, zijn echter wel mogelijke antwoorden.

Maatwerk scheidt autonomie

En omdat iedereen andere behoeftes heeft aan autonomie zijn afspraken met je leidinggevende cruciaal. Het is belangrijk dat jouw werkomgeving wordt gebouwd op jouw persoonlijke voorkeuren, ook wat betreft vrijheid en autonomie in het werk. Doordat je leidinggevende hierin open in gesprek gaat met jou, kunnen individuele afspraken gemaakt worden (Rousseau, 2005). Dit zogenoemde maatwerk kan docenten meer individuele vrijheid geven in hoe ze hun werk invullen of inplannen. Als gevolg hiervan zal een docent meer autonomie ervaren en in hun kracht staan om de hoge taakeisen om te zetten in uitdagend werk, in plaats van stressvol werk.

Althans, dat is de verwachting op basis van de literatuur. Hier is echter nog onderzoek naar nodig. Docenten, teamleiders en schoolleiders in de VO-sector onderstrepen allemaal het belang van maatwerk in HR-beleid (Knies & Leisink, 2017; Leisink & Knies, 2019). De waarde voor het verlagen van werkstress is echter nog niet bewezen in onderzoek. En voor dat onderzoek, mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht, zijn respondenten nodig. **Wil je bijdragen aan onderzoek naar de werkstress van docenten?** Dan kun je in 5-10 minuten de onderstaande survey invullen. Bij voorbaat veel dank! In de huidige tijden vinden respondenten erg lastig, dus als je de survey wilt delen met collega's wordt het ook erg gewaardeerd.

Bronnen

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170.
- CBS. (2020, 15 april). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/16/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2019>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.
- Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., van Veen, K., & van Veldhoven, M. (2019). Measuring general and specific stress causes and stress responses among beginning secondary school teachers in the Netherlands. *International Journal of Research & Method in Education, 42*(1), 91-108.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 28*5-308.
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2017). De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2019). Werk maken van Strategisch HRM: Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers. *VO academie, 3*.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. ME Sharpe.
- Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*. Geraadpleegd op 5 januari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/07/02/samen-sterk->

[voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020.pdf](#)

Voion. (2020, 7 oktober). Ziekteverzuimcijfers 2019 voortgezet onderwijs gepubliceerd. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.voion.nl/nieuws/ziekteverzuimcijfers-2019-voortgezet-onderwijs-gepubliceerd/>

Voorwinden, R. (2019, 11 april). Onderwijs blijft kampioen in burn-out. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.aob.nl/nieuws/onderwijs-blijft-kampioen-in-burn-out/>

Appendix B. Vragenlijst

Start of Block: Intro

Geachte participant, Alvast bedankt voor het invullen van deze vragenlijst. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Lisa Vasen en Melle Roorda, Masterstudenten aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht. De onderzoeksgegevens worden uitsluitend gebruikt als informatie voor onze masterscripties. Alle informatie wordt vertrouwelijk en anoniem behandeld en opgeslagen op een beveiligde locatie, beheerd door de Universiteit Utrecht. Informatie wordt enkel geaggregeerd gepresenteerd, zodat het niet te herleiden is naar een individu.

Uw deelname is geheel vrijwillig. U kunt ten alle tijden, zonder opgave van redenen, stoppen met het beantwoorden van de vragenlijst. Als Masterstudent aan de Universiteit Utrecht zijn wij niet verbonden aan een school of andere organisatie. Bij vragen of opmerkingen over dit onderzoek, kunt u ons bereiken door te mailen naar m.j.roorda@students.uu.nl. Het doorlopen van de gehele vragenlijst zal ongeveer 5 tot 10 minuten duren. Door hieronder te klikken op de knop “ik ga akkoord”, gaat u akkoord met het deelnemen aan dit onderzoek. Hierna zal de vragenlijst starten. Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking.

- Ik ga akkoord (1)
- Ik ga niet akkoord en stop daarbij mijn deelname aan dit onderzoek (2)

End of Block: Intro

Start of Block: Werkperspectief disclaimer

Alle vragen in deze survey gaan over uw werk als docent. Geef hierbij het antwoord dat het dichtst bij de werkelijkheid ligt. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

End of Block: Werkperspectief disclaimer

Start of Block: Maatwerk

Ik heb genoeg vertrouwen in mijn leidinggevende dat ik hun beslissing zou verdedigen en rechtvaardigen, als ze er zelf niet zijn om dit te doen. (6)

Ik zou mijn werkrelatie met mijn leidinggevende als effectief karakteriseren. (7)

End of Block: LMX

Start of Block: Controlevariabelen

Wat is uw leeftijd?

Leeftijd (1) _____

Wat is uw geslacht?

Man (1)

Vrouw (2)

Anders, namelijk... (3) _____

Wil ik niet zeggen (4)

Uit hoeveel leden bestaat uw team?

- 0 tot 5 teamleden (1)
- 6 tot 10 teamleden (2)
- 11 tot 15 teamleden (3)
- Anders, namelijk... (4) _____
-

Hoe vaak per jaar vindt er formeel overleg plaats tussen teamleden? (Dit overleg is gepland)

- Minder dan 5 keer per jaar (1)
- 5 tot 10 keer per jaar (2)
- 11 tot 15 keer per jaar (3)
- 16 tot 20 keer per jaar (4)
- Meer dan 20 keer per jaar (5)
-

Hoe vaak per jaar vindt er informeel overleg plaats tussen teamleden? (Dit overleg is ongepland)

- Minder dan 5 keer per jaar (1)
- 5 tot 10 keer per jaar (2)
- 11 tot 15 keer per jaar (3)
- 16 tot 20 keer per jaar (4)
- Meer dan 20 keer per jaar (5)

End of Block: Controle variabelen

Start of Block: Open ruimte aan einde

Wilt u nog iets kwijt over dit onderzoek? (dit is optioneel)

Wilt u op de hoogte blijven van de resultaten van dit onderzoek? Vul dan, geheel vrijwillig, hier uw mailadres in. Dit zal niet gekoppeld worden aan uw antwoorden, die anoniem blijven.

End of Block: Open ruimte aan einde
