

Werkbelevingsonderzoek 2018

Tweede Kamer Totaal



Oktober 2018
Versie definitief

Achtergrond van het werkbelevingsonderzoek

In september 2018 is het Werkbelevingsonderzoek (WBO) voor het eerst onder de ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer der Staten-Generaal uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen, namelijk werkbeleving en ongewenste omgangsvormen. In deze rapportage worden de resultaten van de totale onderzoeksgroep weergegeven.

Leeswijzer

De resultaten die in deze rapportage worden teruggekoppeld zijn ingedeeld op basis van de opbouw van de vragenlijst en bestaat daarom uit 2 onderdelen: *Werkbeleving* en *Ongewenste Omgangsvormen*.

Allereerst wordt de 'mentale energie' van de medewerkers weergegeven. Daarna volgen de mogelijke consequenties (gevolgen) van deze mentale energie. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de oorzaken van de mentale energie in de vorm van energiebronnen en stressoren. Daarna worden de scores op (bevlogen) leiderschap en persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers weergegeven. Het laatste onderdeel van de rapportage beschrijft het onderdeel *Ongewenste Omgangsvormen*.

De rapportage sluit af met een samenvatting van de resultaten en conclusies van de onderzoekers. In de bijlagen van dit rapport kan je meer lezen over de open vraag, bekendheid met beleid rondom ongewenste omgangsvormen en het onderzoeksmodel dat is gebruikt.

Benchmarks

De resultaten worden op de verschillende vragenlijstonderdelen weergegeven in gemiddelde cijferscores of percentages van het totaal aantal deelnemers in het onderzoek. De resultaten worden in grafieken weergegeven in relatie tot de score van de gemiddelde Nederlandse werknemer (NL).

In de grafiekbalken zijn soms kleine verschillen waarneembaar, terwijl dezelfde cijferscores staan weergegeven. Dit zijn afrondingsverschillen en dienen als niet relevant verschil te worden beschouwd.

Anonimiteit

Individuele onderzoeksresultaten worden in geen geval met derden gedeeld en er worden alleen groepsrapportages aangeboden van groepen die meer dan 7 invullers hebben. Hierdoor is anonimiteit gegarandeerd.

Respons

De respons binnen de totale groep ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer was 74%. Dit is een prachtige respons die ruim voldoende is voor een betrouwbaar en representatief resultaat.

	NL	Tweede Kamer
Totaal	1500	415
Responspercentage		74%

Interpretatie van resultaten

In het vervolg van deze rapportage worden de resultaten van de Tweede Kamer vergeleken met de Nederlandse benchmark.

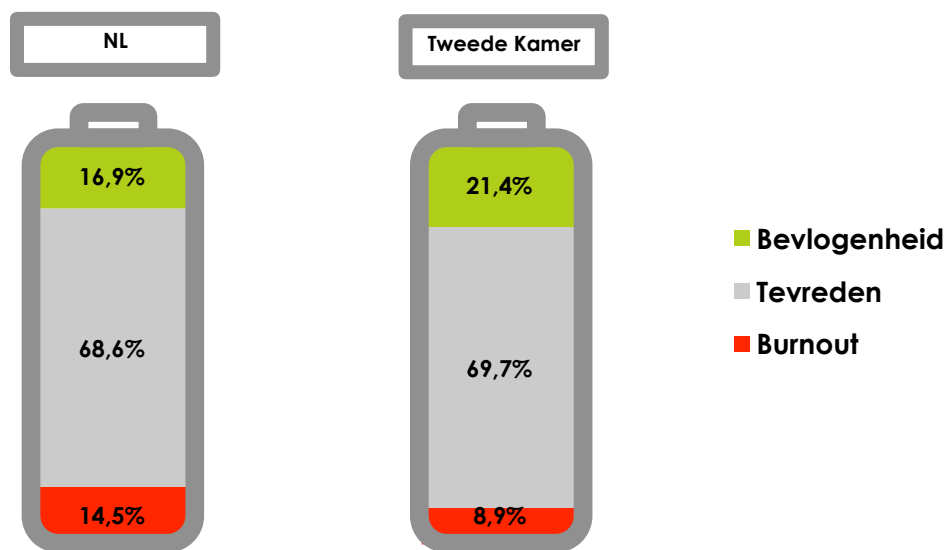
Bij het interpreteren van de resultaten staat een verschil van 0,3 of meer tussen de score van de Tweede Kamer en de benchmark voor een betekenisvol verschil. Een verschil van 0,2 kan als indicatief verschil worden getypeerd. Alle scores die minder dan 0,2 afwijken van de benchmark kunnen evenzeer door toeval worden veroorzaakt en kan je daarom het beste interpreteren als een gelijke score. Bij percentages houd je een verschil van 5% aan als betekenisvol verschil.

Tip: lees de definities van de verschillende vragenlijstonderdelen goed door om een gevoel te krijgen van wat het betreffende onderdeel behelst.

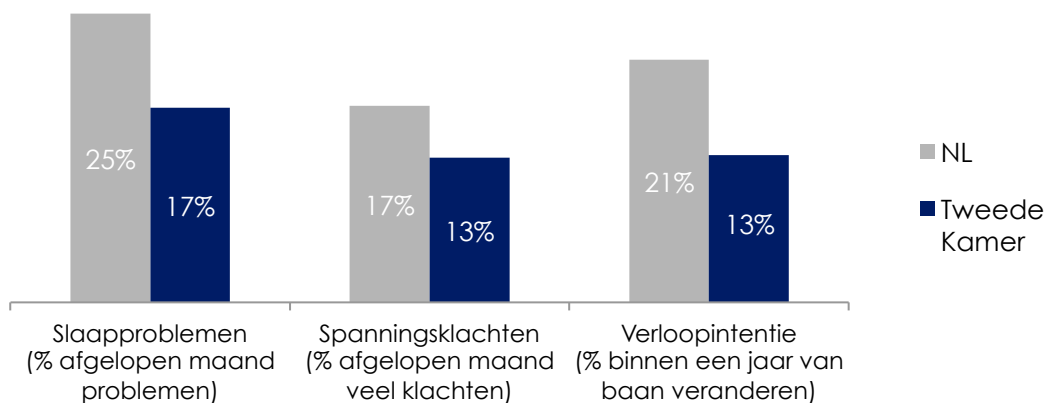
Onderdeel Werkbeleving

De mentale energie en haar gevolgen

Medewerkers verschillen in energie van elkaar. Dat varieert van positieve energie die men ervaart als men bevlogen is tot negatieve energie die men voelt als men heel veel stress ervaart en burnoutklachten heeft. Indien medewerkers veel burnoutklachten ervaren, is de kans op stress-gerelateerde (spanning en slaap) klachten hoger. Bevlogen medewerkers zijn minder snel geneigd van baan te veranderen.



De mentale energie van de ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer is op orde. Aan beide uiteinden van de mentale batterij is een duidelijk gunstiger score waarneembaar dan in Nederland gebruikelijk is. Er werken meer mensen vol energie en toewijding (bevlogenheid) en minder mensen hebben last van verhoogde burnoutklachten.

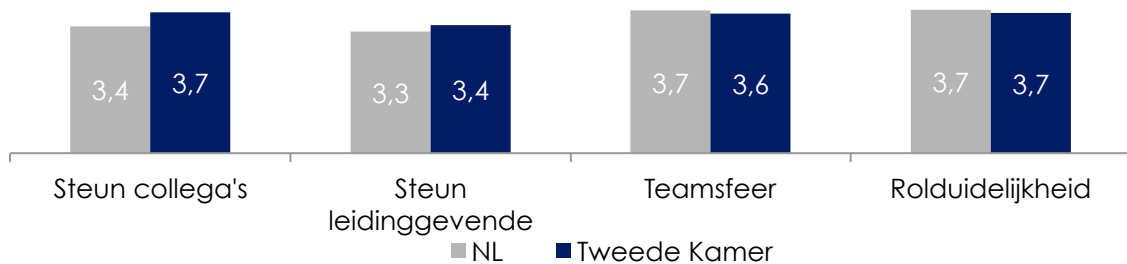


De lage score op burnoutklachten werkt door in de scores op slaap- en spanningsklachten. Deze zijn namelijk laag (slaap) resp. gemiddeld (spanning). De hoge score op bevoegenheid werkt door in een geringe verloopintentie. Medewerkers zitten goed op hun plek en zijn niet van plan om de organisatie binnen een jaar te verlaten.

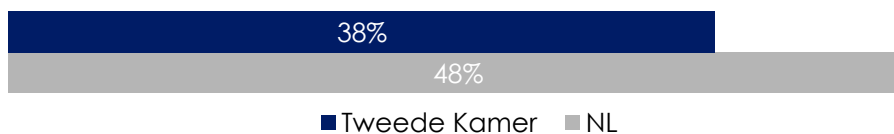
	Definitie
Slaapproblemen	De mate waarin de medewerker de afgelopen maand slecht slaapt
Spanningsklachten	De mate waarin de medewerker last heeft van spanningsklachten zoals hoofdpijn, duizeligheid, spierpijn, hartkloppingen of misselijkheid
Verloopintentie	De mate waarin de medewerker van plan is om het komend jaar van baan te veranderen

Oorzaken van Energiek werken: Sociale energiebronnen

Dit type energiebronnen gaat over de verbinding met andere mensen, de steun die men van hen ervaart en de sfeer waarin men samenwerkt. Ook helpen duidelijke rollen en een duidelijke aansturing om energie te putten uit de relaties op het werk. Indien men over voldoende sociale energiebronnen beschikt, kan men beter met emotionele belasting en werkdruk omgaan.



Waardering burgers/ klanten % dat vaak/altijd waardering krijgt van anderen

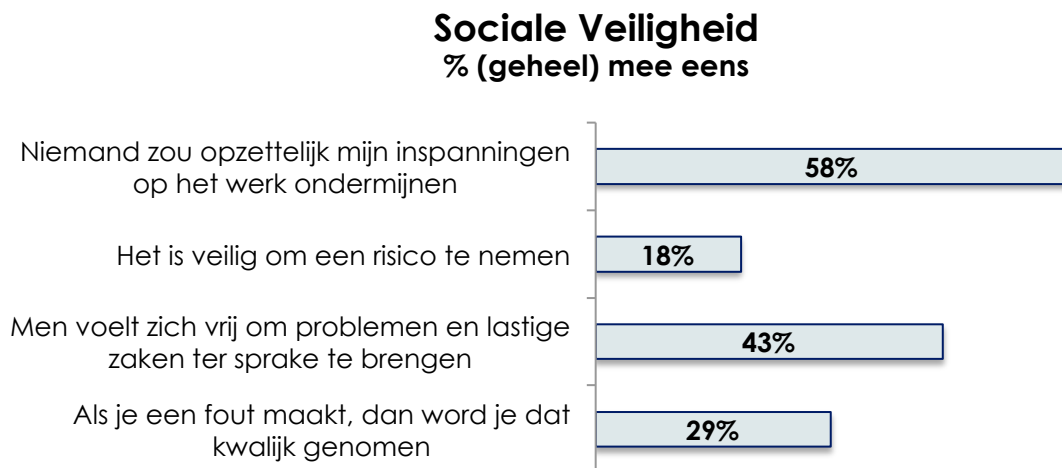


Ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde zien we dat de ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer meer steun van hun collega's ontvangen. De overige sociale energiebronnen scoren gemiddeld. De waardering door (interne) klanten en burgers valt echter lager uit dan in Nederland gebruikelijk is.

	Definitie
Steun collega's	De mate waarin de medewerker hulp krijgen van collega's, door hen gewaardeerd wordt en met hen over persoonlijke zaken kan spreken
Steun leidinggevende	De mate waarin de medewerker hulp krijgt van zijn of haar direct leidinggevende, door hem/haar gewaardeerd wordt en met hem/haar over persoonlijke zaken kan spreken
Teamsfeer	De mate waarin de medewerker zich op zijn of haar gemak voelt in de dienst en er een prettige sfeer heerst
Rolduidelijkheid	De mate waarin taken en verantwoordelijkheden helder zijn voor de medewerker
Waardering	De mate waarin de medewerker het gevoel heeft gewaardeerd te worden door de mensen waarvoor hij of zij werkt, zoals burgers of (interne) klanten

Sociale Veiligheid

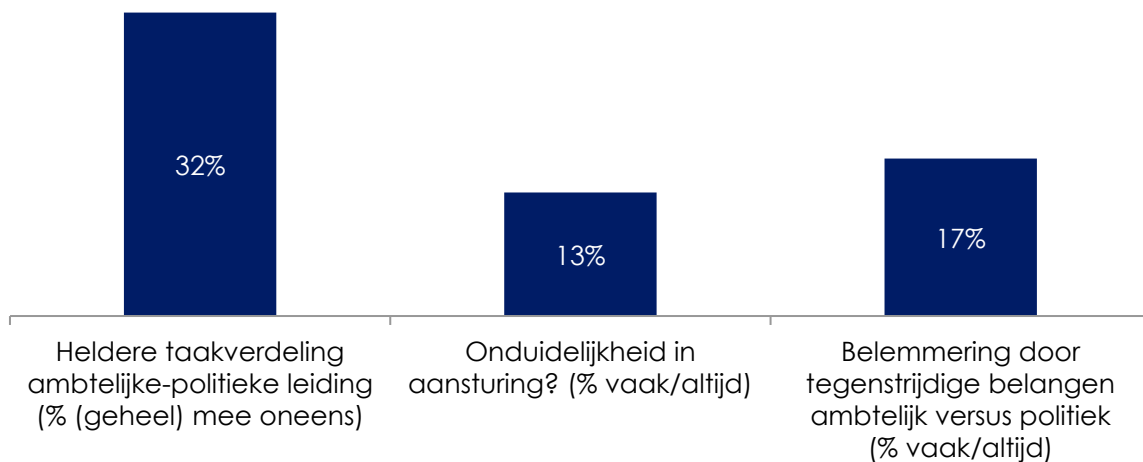
Op het werk zorgt een veilige sociale omgeving voor een samenwerking waarin men proactief handelt en preventieve actie onderneemt als dat nodig is.



Slechts een klein deel van de ambtelijke medewerkers (18%) geeft aan dat ze vinden dat het veilig is om een risico te nemen op het werk en ongeveer een derde geeft aan dat fouten maken negatieve persoonlijke consequenties kan hebben. Deze inzichten zijn congruent met de signalen uit de open vraag van het onderzoek, waarin een deel van de respondenten aangeeft dat een sfeer van vertrouwen ontbreekt, waarin men het niet aandurft om fouten te maken (om daar weer van te leren) en men het niet aandurft lastige zaken ter sprake te brengen.

Verhouding Politiek - Ambtelijk

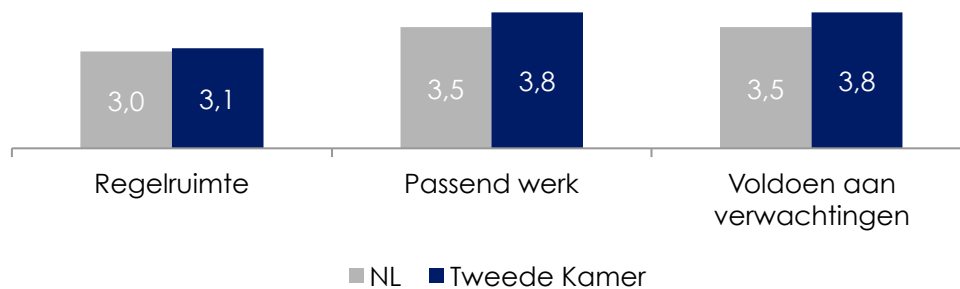
Een heldere taakverdeling en aansturing helpt medewerkers om in tijden van dynamiek en veranderingen om te gaan met uitdagingen in het werk. Hieronder staan de resultaten weergegeven die gaan over de verhoudingen tussen politiek en ambtenarij bij de Tweede Kamer.



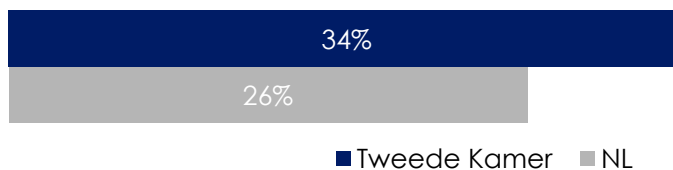
Ondanks het feit dat er geen referentiegegevens voorhanden zijn kunnen we concluderen dat de meeste ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer weinig tot geen hinder ondervinden van een onduidelijke aansturing en/of tegenstrijdige belangen (ambtelijk vs. politiek) op het werk. Desondanks geeft een derde van de respondenten aan dat de taakverdeling tussen de ambtelijke en politieke leiding onduidelijk is. Deze bevinding wordt tevens onderstreept doordat veel respondenten in antwoord op de open vraag aangaven dat een duidelijkere verhouding tussen de verantwoordelijkheden van de ambtelijke en politieke leiding gewenst is.

Oorzaken van Energiek werken: Werk energiebronnen

Dit type energiebronnen gaat over autonomie en ruimte op het werk, het leveren van goed werk en de eigen vaardigheden en ambities. Indien deze energiebronnen in voldoende mate aanwezig zijn, dan ervaart men controle over en vakmanschap in het werk. Hierdoor is het makkelijker om met allerlei stressoren om te gaan.



Inspraak % vaak/altijd

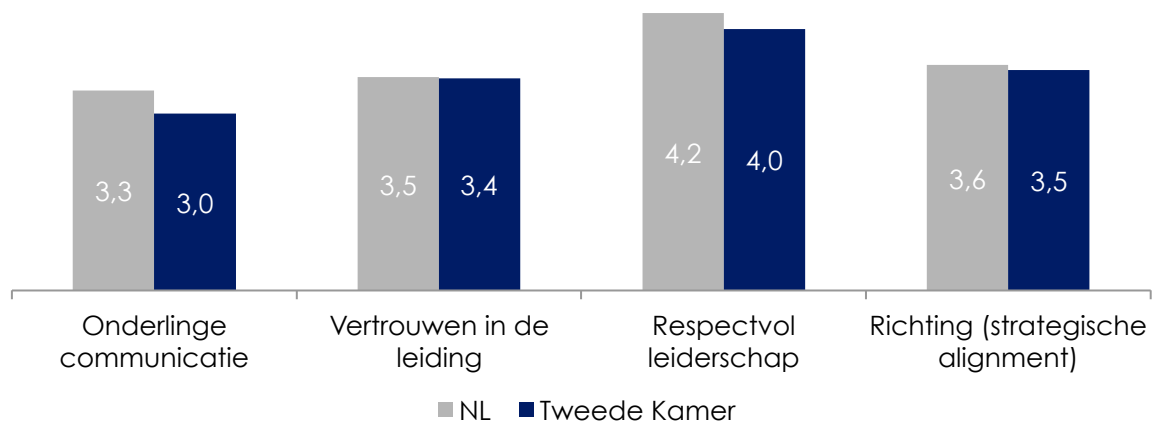


De ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer passen goed bij het werk dat ze doen. Ze voelen daarnaast dat ze voldoen aan de verwachtingen van anderen en ervaren een hoge mate van inspraak. De regelruimte in het werk (de mate waarin ze hun eigen werk in alle vrijheid kunnen indelen en prioriteren) ligt op het niveau van de benchmark.

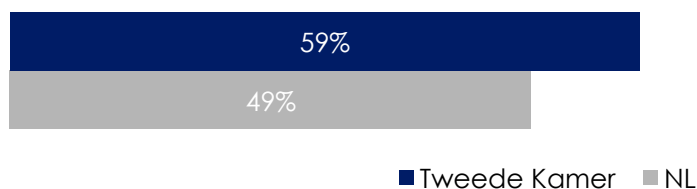
	Definitie
Regelruimte	De mate waarin de medewerker controle uit kan oefenen over zijn of haar taken. Het gaat daarbij zowel over de aard, de inhoud en de hoeveelheid taken, als over de tijd die aan de taken wordt besteed
Passend werk	De mate waarin de huidige baan past bij wat de medewerker kan en wil
Voldoen aan verwachtingen	De mate waarin de medewerker voldoet aan de verwachtingen die door leidinggevenden of anderen aan hem of haar zijn gesteld
Inspraak	De mate waarin de medewerker mee kan beslissen over die dingen die met zijn/haar werk te maken hebben

Oorzaken van Energiek werken: Organisatie energiebronnen

Dit type energiebronnen gaat over zaken als communicatie tussen management en werkvloer en vertrouwen in de leiding. Indien men werkt in een organisatie waar men zich vereenzelvigd met strategie en cultuur voelt men zich op zijn of haar plek. Als er tussen management en werkvloer een heldere communicatie bestaat die gebaseerd op onderling vertrouwen, werkt men meestal veel beter samen.



Gemeenschappelijke waarden % dat overeenkomstige waarden heeft met de organisatie



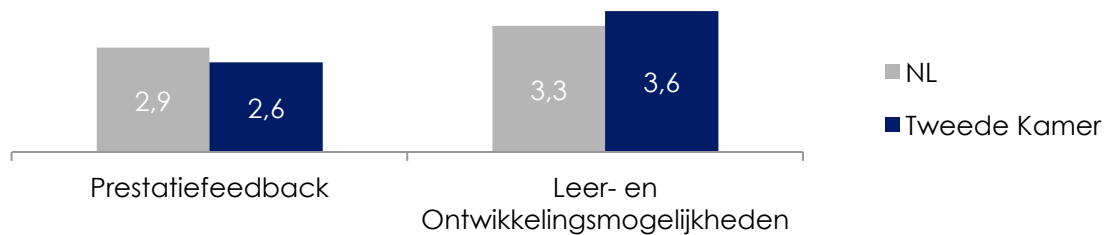
De onderlinge communicatie (tussen werkvloer en management en tussen diensten) is volgens de deelnemers aan het onderzoek minder goed dan gebruikelijk is. Dit is in lijn met de signalen uit de open vraag, waaruit blijkt dat de communicatie en samenwerking tussen diensten en tussen management en werkvloer voor verbetering vatbaar is. Uit de open vraag komt onder andere naar voren dat veel medewerkers ervaren dat er een 'eilandencultuur' bestaat binnen de Tweede Kamer.

De overige organisatie energiebronnen scoren relatief gemiddeld, waarbij men zich wel meer dan gemiddeld in Nederland verbonden voelt met de organisatiewaarden. Dit laatste is een indicatie voor de betrokkenheid van de medewerkers bij de Tweede Kamer.

	Definitie
Onderlinge communicatie	De mate waarin de medewerker vindt dat leidinggevend en mensen op de werkvloer over en weer goed geïnformeerd zijn
Vertrouwen in de leiding	De mate waarin de medewerker vertrouwen heeft in het management en in de directe leidinggevende
Respectvol leiderschap	De mate waarin de direct leidinggevende respect toont en de medewerker serieus neemt
Richting (strategische alignment)	De mate waarin de medewerker bekend is met de missie van de organisatie en een bijdrage daaraan levert
Gemeenschappelijke waarden	De mate waarin de persoonlijke waarden van de medewerker overeenstemmen met die van de organisatie

Oorzaken van Energiek werken: Groei energiebronnen

Dit type energiebronnen gaat over leren en ontwikkeling op het werk. Krijgt men voldoende feedback over prestaties en kan men zich ontplooiën op het werk door geregeld nieuwe ervaringen op te doen en daarvan te leren?

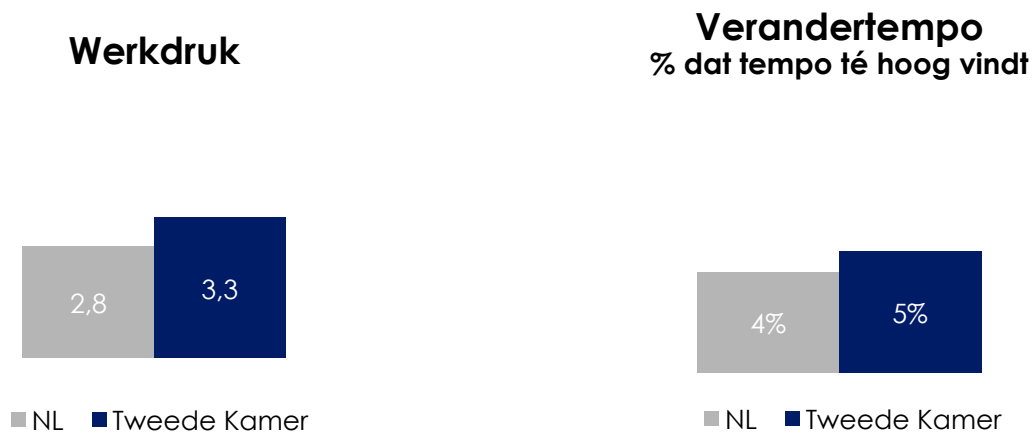


Ambtelijke medewerkers bij de Tweede Kamer werken in een dynamische omgeving waarin ze in situaties komen die nieuw voor ze zijn en waarin ze hun vaardigheden kunnen ontwikkelen. In de werkcontext zijn veel leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voorhanden en dat uit zich ook in een hogere score dan de benchmark. Ondanks het feit dat men in het werk over meer leer- en ontwikkelingsmogelijkheden beschikt, zien we dat de feedback die men krijgt over prestaties minder is in vergelijking met de benchmark. Het in gesprek zijn over de resultaten van het werk kan een bron van inspiratie en waardering zijn die ruimte voor ontwikkeling heeft.

	Definitie
Leren en ontwikkelen	De mate waarin de medewerker nieuwe dingen leert, zijn of haar sterke punten kan ontwikkelen en persoonlijk verder kan groeien en zich ontwikkelen
Prestatiefeedback	De mate waarin de medewerker van collega's, leidinggevendenden/ of anderen informatie ontvangt over het resultaat van zijn of haar werk

Oorzaken van Energiek werken: Kwantitatieve stressoren

Stressoren zijn werkkenmerken die belastend zijn voor medewerkers. Kwantitatieve stressoren gaan over de hoeveelheid werk die men ervaart. In het geval dat een medewerker met veel werkdruk of een hoog verandertempo moet omgaan, is het belangrijk dat diegene ook beschikt over voldoende energiebronnen. Anders is de kans op stress en burnoutklachten aanwezig.

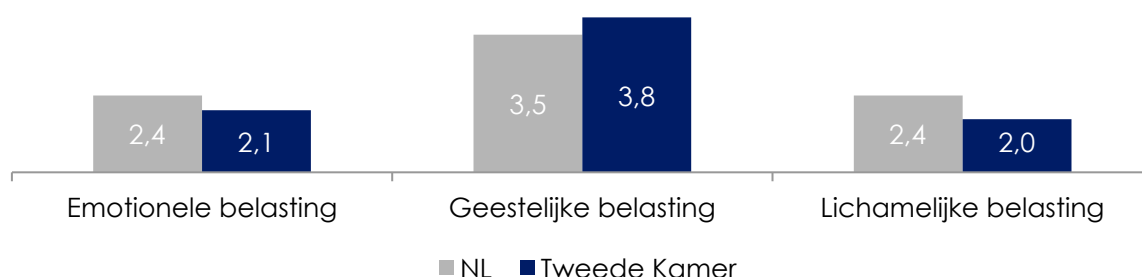


De ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer ervaren een hoge werkdruk, die evenwel niet vaak tot problemen leidt (getuige de relatief gunstige score op burnoutklachten). Het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen is niet hoger of lager dan gemiddeld in Nederland en is daarmee voor de overgrote meerderheid goed te behappen.

	Definitie
Werkdruk	De eigen inschatting van de hoeveelheid werk dat men onder hoge druk of piekbelasting te doen heeft
Verandertempo	Het eigen oordeel over het tempo van de veranderingen op het werk in termen van (te) laag, precies goed of (te) hoog

Oorzaken van Energiek werken: Kwalitatieve stressoren

Kwalitatieve stressoren gaan over de eigenschappen van het werk en de samenwerking en de belasting die daaruit voortvloeit. Ook de belasting uit afstemming van het privé leven met het werk valt hieronder.



Werk-privé balans % altijd problematisch

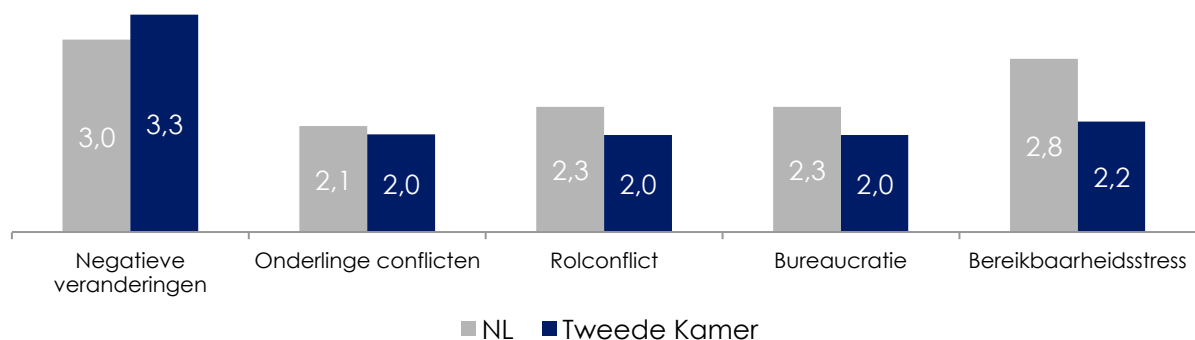


Het werken als ambtenaar bij de Tweede Kamer is voornamelijk geestelijk belastend en in veel mindere mate emotioneel of lichamelijk belastend. Dit wil zeggen dat het werk vooral aandacht en concentratie vergt en werken in een rustige omgeving prettig is. Het balanceren van werk en privé gaat de meeste medewerkers goed af. Slechts 1 procent van het ambtelijk personeel geeft aan altijd problemen te ervaren met het combineren van werk en privé aangelegenheden.

	Definitie
Emotionele belasting	De mate waarin het werk invloed heeft dan wel een beroep doet op de gevoelens van een medewerker
Geestelijke belasting	De mate waarin het werk om aandacht en concentratie van de medewerker vraagt
Lichamelijke belasting	De mate waarin het werk lichamelijk inspannend is
Werk-privé balans	De mate waarin de medewerker problemen ondervindt om werk en privé met elkaar te combineren

Oorzaken van Energiek werken: Organisatie stressoren

Het samenwerken met anderen in organisatieverband kan belastend zijn, maar ook het moeten omgaan met regels, procedures en veranderingen is een bron van belasting van medewerkers.

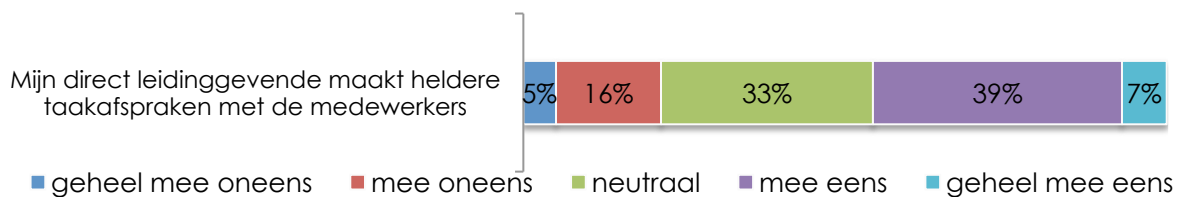
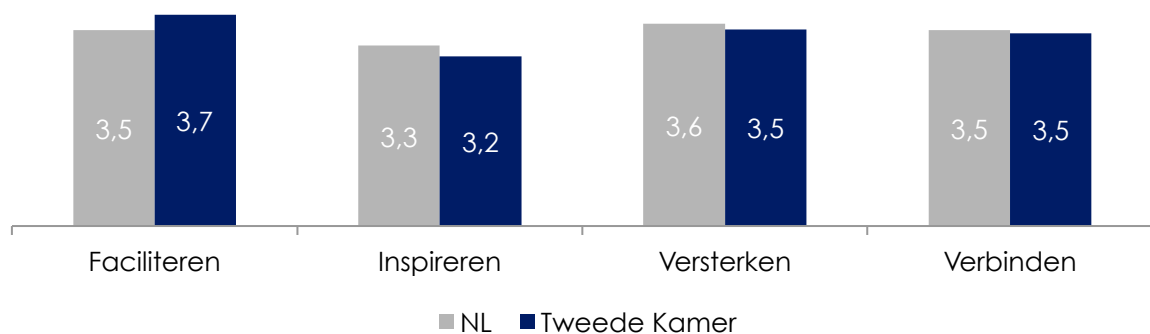


Als we de organisatie stressoren nader bekijken dan valt op dat men weinig rolconflicten ervaart (tegenstrijdige opdrachten of opdrachten zonder voldoende middelen) en dat ook de bureaucratie weinig in de weg zit. Er zijn niet meer of minder onderlinge conflicten en het voortdurend bereikbaar moeten zijn zorgt niet vaak voor veel stress. Wel opvallend is dat veranderingen – ondanks een hoge mate van inspraak – vaker als achteruitgang dan als vooruitgang worden waargenomen. Dit feit onderstreept het belang om meer aandacht aan de onderlinge communicatie te besteden.

	Definitie
Negatieve veranderingen	De mate waarin de medewerker te maken heeft met veranderingen die leiden tot verslechtingen en waar men niet achter staat.
Onderlinge conflicten	De mate waarin er sprake is van zakelijke dan wel persoonlijke conflicten binnen de dienst.
Rolconflict	De mate waarin er tegenstrijdige eisen worden gesteld die de medewerker belemmeren om zijn of haar werk rol goed te vervullen.
Bureaucratie	De mate waarin de medewerker hinder ondervindt van het omgaan met regels en procedures op het werk.
Bereikbaarheidsstress	De mate waarin de medewerker zich belast voelt door de verwachting altijd bereikbaar te moeten zijn en de email-inbox onder controle te hebben.

Leiderschap

Bevlogenheid en burnout zijn in sterke mate afhankelijk van de juiste balans tussen stress- en energiebronnen. Een direct leidinggevende heeft een grote invloed op deze balans. Een leidinggevende die bevoegen leiding geeft laat vier stijlen zien: (1) faciliteren, (2) inspireren, (3) versterken en (4) verbinden.

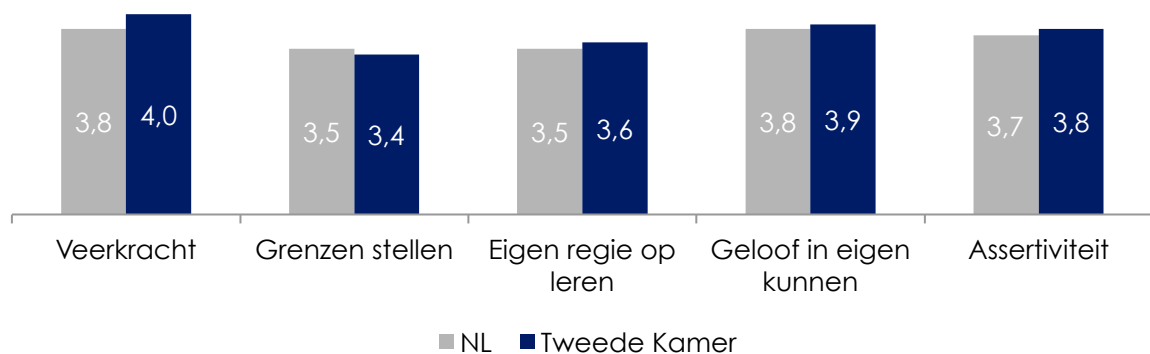


Als we dieper ingaan op de verschillende leiderschapsstijlen dan valt op dat – gemiddeld genomen – alle stijlen niet meer dan 0,3 afwijken van het gemiddelde. Er is dus sprake van een gebalanceerde aandacht voor de verschillende stijlen, die in wezen niet verschilt van de rest van Nederland. Alleen het verschil op ‘faciliteren’ kan als een indicatief verschil worden getypeerd. Dit betekent dat de direct leidinggevende veel vrijheid en verantwoordelijkheid geeft en iedereen een zekere mate van ruimte geeft om een eigen inbreng te hebben. Het maken van heldere afspraken over taken heeft groeipotentieel. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat dit beter kan.

	Definitie
Faciliterend leiderschap	De mate waarin de leidinggevende autonomie en vrijheid van handelen bij de medewerkers stimuleert.
Inspirerend leiderschap	De mate waarin de leidinggevende medewerkers inspireert, stimuleert, enthousiasmeert en het gevoel geeft aan iets belangrijks bij te dragen.
Versterkend leiderschap	De mate waarin de leidinggevende medewerkers ondersteunt bij het komen tot talentontwikkeling en persoonlijke groei.
Verbindend leiderschap	De mate waarin de leidinggevende conflicten helpt oplossen en voorkomen en samenwerking tussen medewerkers stimuleert.

Persoonlijke hulpbronnen

Persoonlijke hulpbronnen zijn persoonlijke vaardigheden die de perceptie van werkkenmerken (stressoren en energiebronnen) kleuren. Een medewerker kan persoonlijke energiebronnen inzetten om de impact van werk energiebronnen te vergroten of de werking van stressoren af te zwakken. Hieronder staan die persoonlijke hulpbronnen weergegeven die in het werkbelevingsonderzoek zijn gemeten.



De ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer beschikken over het algemeen over gemiddeld ontwikkelde persoonlijke hulpbronnen. Deze psychologische vaardigheden zijn instrumenteel in het omgaan met stressoren en het mobiliseren van energiebronnen. Er is een indicatief verschil in de positieve richting met betrekking tot veerkracht, wat wil zeggen dat de gemiddelde respondent iets stressbestendiger lijkt dan de gemiddelde Nederlandse werknemer.

	Definitie
Veerkracht	De mate waarin de medewerker goed met moeilijkheden op het werk om kan gaan.
Grenzen stellen	De mate waarin de medewerker zijn of haar eigen grenzen bewaakt en zo nodig een stapje terug doet.
Eigen regie op leren	De mate waarin de medewerker gericht omgaat met zijn/haar persoonlijke ontwikkeling.
Geloof in eigen kunnen	De mate waarin de medewerker ervan overtuigd is om problemen op het werk te kunnen oplossen en de gestelde doelen te kunnen bereiken.
Assertiviteit	De mate waarin de medewerker zich durft uit te spreken indien hij/zij een afwijkende mening heeft of het ergens niet mee eens is.

Open vraag

In het onderzoek is één open vraag gesteld. Deze ging over de vraag *wat er nodig is om de organisatie verder te brengen*. Ongeveer 300 personen hebben deze vraag beantwoord, wat aangeeft hoe betrokken de respondenten zijn bij de organisatie.

In onderstaande tabel staan de thema's benoemd die minimaal door ca. 10% van de respondenten is benoemd.

“Wat is er naar jouw mening nodig om de organisatie verder te brengen?”	Aantal Meldingen
TOP 4 thema's	
Duidelijkheid in structuur en verantwoordelijkheden ambtelijk-politiek	55
Communicatie en samenwerking met andere diensten/fracties verbeteren	41
Positieve, open cultuur, meer vertrouwen en minder angst	39
Communicatie leiding – werkvloer (Meer naar de mensen luisteren/ feeling met de werkvloer)	32

Uit deze opsomming blijkt dat de thema's die ook in het hoofddeel van de rapportage zijn benoemd (ambtelijk-politieke verhoudingen, communicatie tussen diensten, communicatie tussen werkvloer en management, sociale veiligheid) worden aangestipt.

In de bijlage I staat een uitgebreide beschrijving van de open vraag analyse weergegeven.

Hefbomenanalyse

Wat zijn de belangrijkste stressoren en energiebronnen?

Om inzicht te krijgen in de werkbelevingsaspecten die het meest verantwoordelijk zijn voor burnoutklachten en bevlogenheid én het meeste ontwikkelpotentieel hebben, is een statistische analyse uitgevoerd. Dit leverde 2 typen inzichten op:

1. Hoe verhoudt de score zich tot de benchmark (hoger/lager)? → Dit geeft inzicht in de ontwikkelpotentie (lager = ruimte voor ontwikkeling)
2. Hoe hangt de score samen met bevlogenheid/ burnout (versterkend/verzwakkend)? → Dit geeft inzicht in de sterkte en richting van de werking van de hefboom, met een wegingsfactor



Hefbomen Bevlogenheid

Gebruiken

(drijft bevlogenheid én scoort bovengemiddeld t.o.v. NL)

- Passend Werk (.27)
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (.23)

Ontwikkelen

(drijft bevlogenheid én scoort (onder)gemiddeld t.o.v. NL)

- Waardering door anderen (.21)
- Respectvol leiderschap (.13)
- Rolduidelijkheid (.11)

De wegingsfactor geeft aan hoe sterk het verband is en welke richting deze heeft. Bijvoorbeeld: .27 geeft aan dat er van een relatief sterk verband sprake is dat tevens versterkend werkt op bevlogenheid. Een negatieve weging zou daarentegen een verzwakking van bevlogenheid betekenen.

Zoals uit bovenstaande analyse blijkt, wordt het ambtelijk personeel het meest bevlogen van het hebben van werk dat past bij wat men wil en kan en waarin men voldoende nieuwe dingen kan leren om de eigen sterktes te ontwikkelen. Beide werkaspecten scoren hoger dan de benchmark en kunnen door de organisatie gebruikt worden om het hoge niveau van bevlogenheid te bestendigen.

Anderzijds zijn er ook een aantal onderbenutte energiebronnen uit de analyse naar voren gekomen, die ontwikkeld zouden kunnen worden op het niveau van bevlogenheid verder te verhogen. Het ambtelijk personeel wordt namelijk bevlogen door waardering door de mensen voor wie ze werken, respectvolle omgang met leidinggevenden en duidelijke taken en rollen. Vooral op het gebied van waardering is veel ruimte voor verbetering aangezien men hierop laag scoort.



Hefbomen burnout(klachten)

Bewaken

(drijft burnout én scoort (onder)gemiddeld t.o.v. NL)

- Bereikbaarheidsstress (.28)
- Werk-privé belasting (.20)
- Onderlinge conflicten (.19)
- Rolconflict (.10)

Ontwikkelen

(buffert burnout én scoort (onder)gemiddeld t.o.v. NL)

- Teamsfeer (-.12)
- Waardering door anderen (-.11)

Gebruiken

(buffert burnout én scoort bovengemiddeld t.o.v. NL)

- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (-.24)

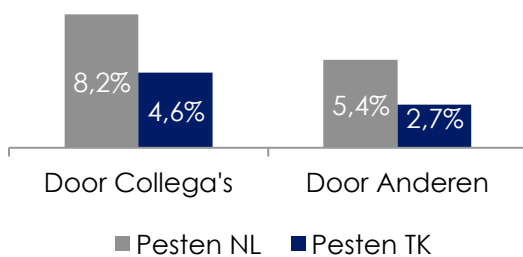
Alle stressoren die voor burnoutklachten zorgen (bereikbaarheidsstress, onderlinge conflicten, rolconflicten en werk-privé belasting) scoren gemiddeld of benedengemiddeld en vormen daarmee momenteel geen grote bedreiging. Wel is het aan te raden deze potentieel belastende aspecten goed in de gaten te houden. Wanneer deze namelijk toenemen dan zal dat voor meer burnoutklachten zorgen, met alle gevolgen van dien.

Als we kijken naar de compenserende rol van energiebronnen (die immers helpen om stress in de hand te houden) dan zijn vooral leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van groot belang, wat inhoudt dat men in het werk nieuwe ervaringen kan opdoen en de eigen vaardigheden verder kan ontwikkelen. Daarnaast speelt een goede teamsfeer een rol en ook het ervaren van waardering van klanten. Indien medewerkers zich meer gewaardeerd voelen zullen ze weerbaarder zijn tegen stress en minder snel burnoutklachten ontwikkelen (en, zoals bleek uit de vorige hefboomanalyse, ook meer bevlogen raken). Met name bij waardering is veel ruimte voor verbetering aangezien men hierop laag scoort, zoals we eerder zagen.

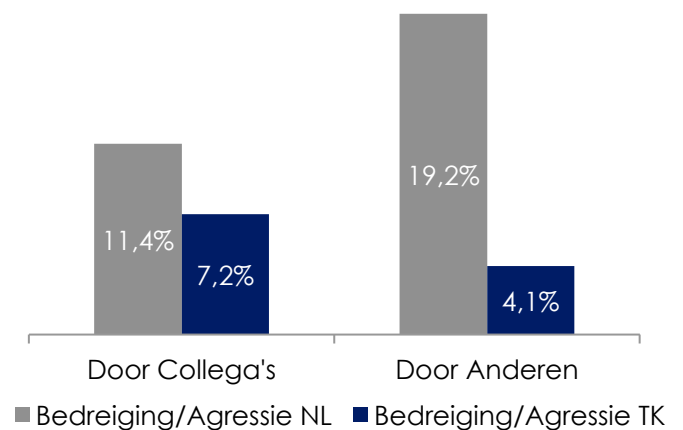
Onderdeel Ongewenste Omgangsvormen

In de onderstaande grafieken staat beschreven hoe vaak de verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen bij de Tweede Kamer zijn gemeld, vergeleken met de Nederlandse benchmark. Deze benchmark is afkomstig van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, 2017). In dit onderzoek van TNO wordt geen onderscheid gemaakt in discriminatie door collega's en anderen, waardoor deze gegevens niet beschikbaar zijn voor een vergelijking. Met collega's worden in deze grafieken de ambtelijke collega's en leidinggevenden bedoeld. Met anderen worden burgers, externen en kamerbewoners niet zijnde ambtelijke collega's bedoeld.

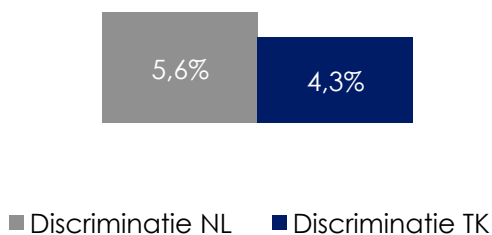
N=22 personen



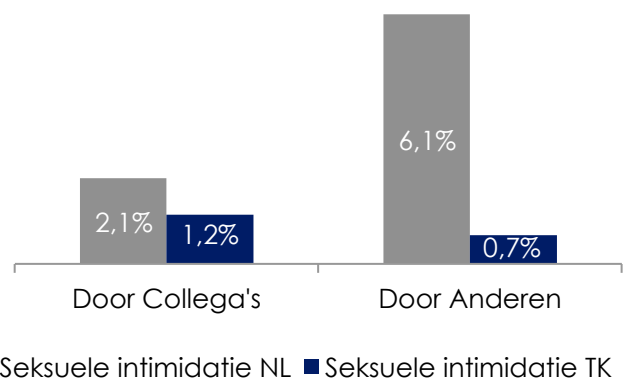
N=33 personen



N=18 personen



N=7 personen

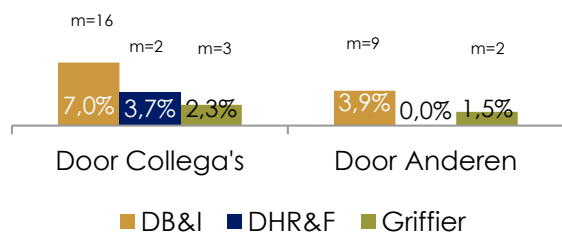


Verschillen tussen Directies en Griffier Totaal

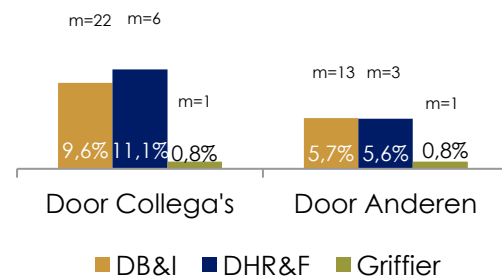
Het aantal meldingen van ongewenste omgangsvormen verschilt per directie en Griffier totaal. Over het algemeen zien we dat er bij de Directie Bedrijfsvoering en Informatisering en de Directie Huisvesting, Renovatie en Financiën meer meldingen van ongewenste omgangsvormen zijn binnengekomen dan bij Griffier Totaal. Evenwel zijn nergens scores gevonden die boven het Nederlandse gemiddelde liggen. Pesten, Bedreiging/agressie en Discriminatie door collega's scoren bij DB&I en DHR&F wel in de richting van het gemiddelde in Nederland. Bij deze directies is gerichte preventieve aandacht voor omgangsvormen onder collega's aan te raden.

Hieronder worden het aantal meldingen weergegeven in percentages per onderdeel ten opzichte van het totaal aantal respondenten van dat onderdeel en in absolute aantallen. Bij DB&I hebben 229 respondenten deelgenomen, bij DHR&F 54 respondenten en bij Griffier 132 respondenten. Let op: de aantallen boven de balken hieronder geven het aantal meldingen (=m) weer in plaats van het aantal personen. Soms hebben respondenten namelijk aangegeven te maken te hebben gehad met ongewenste omgangsvormen van zowel collega's als van anderen.

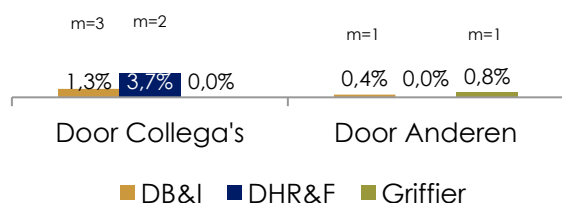
Pesten



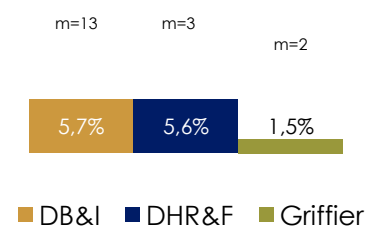
Bedreiging/agressie



Seksuele intimidatie



Discriminatie



Tevredenheid met reactie

Van degenen die persoonlijk met ongewenste omgangsvormen te maken hebben gehad geeft 60 tot 90% aan dat ook aan leidinggevende, vertrouwenspersoon of professional (bedrijfsmaatschappelijk werker, bedrijfsarts) te hebben gemeld. Relatief aan het totaal aantal meldingen kwamen de meeste meldingen binnen over pesten en bedreiging/agressie (rond 90%) en de minste over discriminatie en seksuele intimidatie (rond 60%). Over het algemeen was men relatief ontevreden over de reactie van degene bij wie de melding werd gedaan, variërend van 40% ontevreden bij 'discriminatie' tot 100% ontevreden bij seksuele intimidatie.

Bekendheid met beleid

Het overgrote deel van de ambtelijke medewerkers kent de gedragscodes (internet en e-mailgebruik; sociale media; integriteit). Ongeveer een derde geeft ook aan te weten wat er in de codes staat. Ook de klokkenluidersregeling is onder velen bekend. Opvallend genoeg geeft ca. 20% aan dat ze nooit hebben gehoord van informatie over ongewenste omgangsvormen op Plein 2.

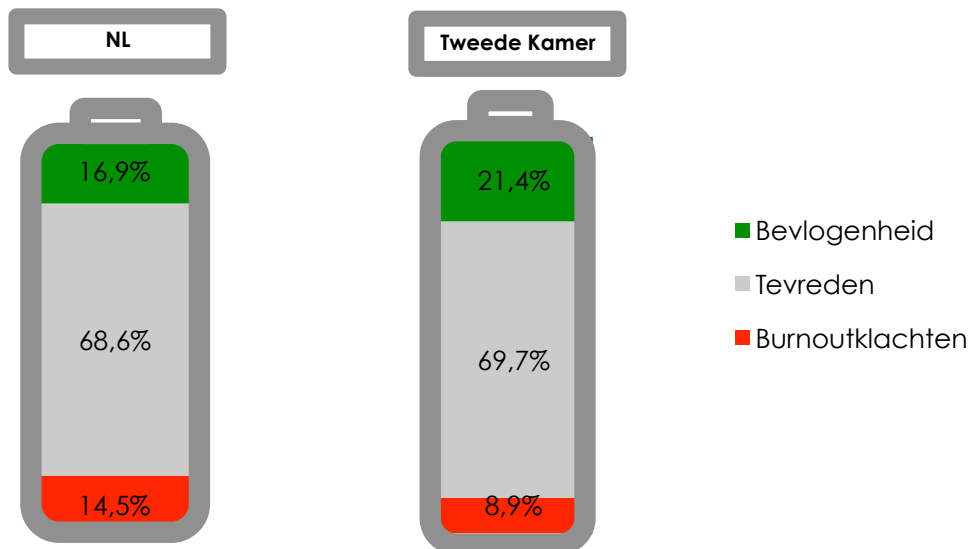
Als het gaat over waar men behoefte aan heeft in het kader van het omgaan met ongewenste omgangsvormen, dan geeft ongeveer 30% aan behoefte te hebben aan voorlichting over gedragscodes, regelingen en rechten en plichten. Aan training op de thema's omgaan met agressie en omgaan met (integriteits-) dilemma's is minder behoefte.

Het bestaan van de vertrouwenspersonen (resp. voor integriteit en ongewenste omgangsvormen) is bij 80% van de respondenten bekend. Eenzelfde percentage geeft ook aan van hen gebruik te zullen maken als daar aanleiding voor is. De klachtencommissie ongewenste omgangsvormen is minder bekend – ruim 40% geeft aan niet van het bestaan daarvan op de hoogte te zijn. Een groot deel zou er wel gebruik van maken, dus meer voorlichting op dit gebied is aan te bevelen.

Management Samenvatting Werkbelevingsonderzoek 2018

In september 2018 is onder alle ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer der Staten-Generaal een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd met een onderdeel Werkbeleving en een onderdeel Ongewenste Omgangsvormen. De respons was 74%, een uitstekende respons. Over het algemeen scoort de organisatie gunstiger dan in Nederland gebruikelijk is. Bij de Tweede Kamer werkt meer bevlogen ambtelijk personeel. Bovendien worden minder burnoutklachten ervaren. Ook op het gebied van ongewenste omgangsvormen zien we op elke vorm van ongewenste omgangsvormen minder meldingen in het onderzoek dan in Nederland gebruikelijk is, waarbij het beeld bij DB&I en DHR&F een gerichte preventieve aandacht rechtvaardigt aangezien daar relatief meer meldingen vandaan komen dan bij Griffier.

Werkbeleving



De ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer zijn vaker bevlogen dan in Nederland gebruikelijk is en hebben minder last van burnoutklachten. Vanuit het onderzoeksmodel gezien wordt de energiebatterij als het ware 'gevuld' door een goede balans tussen energiebronnen en stressoren, waarbij leiderschap en persoonlijke hulpbronnen ook van invloed zijn. Hieronder wordt daarop nader ingegaan.

Energiebronnen

Dat de ambtelijke medewerkers van de Tweede Kamer vaak bevlogen zijn heeft te maken met het feit dat ze hun werk graag willen en ook kunnen doen. Persoon en werk zijn dus goed op elkaar afgestemd. Een onderdeel daarvan is dat ze aangeven dat hun werk relatief veel leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Het gaat daarbij niet zozeer over formele leer- en loopbaanmogelijkheden, maar eerder over het feit dat ze in het dagelijkse werk veel nieuwe ervaringen opdoen en aan hun sterke punten kunnen werken. De dynamische omgeving in de Tweede Kamer biedt dus veel kansen voor het personeel en dat zorgt er ook voor dat men zich weerbaarder voelt tegen de belastende aspecten van het werk.

Verbeterpotentieel zit vooral in het werken aan onderlinge communicatie, rolduidelijkheid, bejegening en waardering. Onderlinge communicatie gaat zowel over communicatie tussen diensten als over communicatie tussen werkvloer en management. Rolduidelijkheid heeft ten dele ook te maken met een voor medewerkers onheldere taakverdeling tussen ambtelijke en politieke leiding. Ondanks het feit dat er altijd een zekere spanning tussen beide zal bestaan, bevelen wij wel aan hier wel aandacht aan te schenken, omdat het in de sterk dynamische omgeving van de Tweede Kamer voor onnodige stress zorgt bij medewerkers. Voorts is gebleken dat de bejegening van de direct leidinggevende van belang is om bevlogen te raken.

Tenslotte komt naar voren dat een gebrek aan waardering door degenen voor wie men werkt een belangrijke 'energielek' vormt. Meer waardering zal zowel meer bevlogenheid als minder burnoutklachten als gevolg hebben (getuige de resultaten van de hefboomanalyses).

Stressoren

Werken als ambtenaar bij de Tweede Kamer is uitdagend. Er is sprake van een hoge werkdruk en het werk is vaak geestelijk belastend en ingewikkeld. Aan de andere kant zijn werk en privé goed met elkaar te combineren en is er sprake van minder emotionele en lichamelijke belasting dan in Nederland gebruikelijk is. Tenslotte zien we een hogere score op negatieve veranderingen. Dit houdt in dat de medewerkers veranderingen vaker als 'achteruitgang' typeren en ervaren dat veranderingen voor beroering zorgen in de organisatie.

Uit de hefboomanalyse is voorts gebleken dat de factoren die het meest bijdragen aan burnoutklachten in relatie tot het Nederlandse gemiddelde minder sterk aanwezig zijn. Deze factoren zijn 'de stress van het altijd bereikbaar moeten zijn', 'werk-privé belasting', 'onderlinge conflicten' en 'rolconflicten'. Indien deze

belastende aspecten van het werk in de toekomst zouden toenemen, dan zal het aantal medewerkers dat last heeft van burnoutklachten naar verwachting ook stijgen. Het is dus zaak deze factoren goed in de gaten te houden en te zorgen dat een toename voorkomen wordt.

Leiderschap en Persoonlijke hulpbronnen

Zowel op leiderschap als op de persoonlijke hulpbronnen zien we gemiddelde scores. Dit wil zeggen dat de leidinggevendenden een gebalanceerde leiderschapsstijl vertonen en dat het psychologisch kapitaal, in de vorm van persoonlijke hulpbronnen, goed ontwikkeld is. Hierbij zien we wel een enigszins hogere veerkracht van het personeel, wat aangeeft dat ze tegen een stootje kunnen.

Ongewenste Omgangsvormen

In de onderstaande tabel staat weergegeven hoeveel procent van de betreffende groep de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken heeft gehad met het betreffende ongewenste gedrag. Onder collega's vallen bij de Tweede Kamer ambtelijke collega's en leidinggevendenden. Onder de categorie 'Anderen' vallen externen en burgers en andere kamerbewoners.

	NL - Collega's	TK - Collega's	NL - Anderen	TK - Anderen
Pesten	8,2%	4,6%	5,4%	2,7%
Bedreiging/agressie	11,4%	7,2%	19,2%	4,1%
Seksuele intimidatie	2,1%	1,2%	6,1%	0,7%
	NL	Tweede Kamer		
Discriminatie	5,6%	4,3%		

Pesten (n=22) en seksuele intimidatie (n=7) komen duidelijk minder voor dan in Nederland gebruikelijk is. De meldingen van pesten gaan voornamelijk over roddelen en bespottelijk maken en komen meestal van ambtelijke collega's of leidinggevendenden. Seksuele intimidatie gaat meestal over betasting of seksueel getinte grappen. Ook dit komt meestal van ambtelijke collega's of leidinggevendenden.

De verschillen bij discriminatie (n=18) en bedreiging/agressie (n=33) zijn iets kleiner, maar nog steeds veel minder dan gemiddeld in Nederland. Discriminatie gaat vaker over de culturele achtergrond en minder vaak over leeftijd en wordt meestal door ambtelijke collega's of leidinggevendenden veroorzaakt. Bedreiging/agressie gaat vaak over 'op onaantvaardbare manier onder druk gezet worden' of intimiderend benaderd worden en komt meestal van ambtelijke collega's.

Op de onderdelen pesten, bedreiging/agressie en discriminatie zien we relatief meer meldingen bij DB&I en DHR&F. Bij deze directies is gerichte preventieve aandacht voor omgangsvormen onder collega's aan te raden.

Bij alle soorten ongewenste omgangsvormen werden burgers en kamerbewoners, niet zijnde ambtelijke collega's, het minst als bron opgegeven. Ongeveer 60 tot 90% van de respondenten die te maken heeft gehad met ongewenst gedrag heeft dit gemeld bij de leidinggevende, vertrouwenspersoon of een professional (bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker). De meeste melders zijn niet tevreden over hoe er op de melding is gereageerd. Mogelijk dat de tevredenheid over de afwikkeling van de meldingen kan verbeteren als verwachtingen over de hulp beter besproken worden na een melding.

Bijlage I: Open vraag Analyse

In het onderzoek is één open vraag gesteld. Deze had betrekking op “*wat er nodig is om de organisatie verder te brengen*”. Ongeveer 300 personen hebben deze vraag beantwoord, wat aangeeft hoe betrokken de respondenten zijn bij de organisatie.

Om te komen tot een analyse en centrale conclusies zijn alle gegeven antwoorden gecategoriseerd en geëvalueerd. Na initiële categorisatie zijn categorieën geclusterd en samengevoegd in vijf themagebieden. Op basis van een analyse van deze themagebieden zijn de centrale conclusies getrokken. Bij het analyseren van de resultaten is uitgegaan van een substantieel thema als meer dan 10% van de meldingen (i.e. 29 meldingen) over dit thema gingen.

Dit document is de enige informatie die door Triple i wordt gedeeld. Individuele meldingen zijn nimmer gedeeld met de opdrachtgever.

Categorisatie:

Thema's	Aantal Meldingen
Personeelsbeleid	
Leiderschap	18
Person-job fit nu en in de toekomst	14
Scholing personeel	9
Bewaken grenzen werk-privé en werktijden	6
Meer capaciteit (personeel)	5
Minder uitbesteden en meer zelf doen	5
Hulpmiddelen	
Huisvesting en hulpmiddelen	3
(ICT) hulpmiddelen	4
Communicatie	
Communicatie en samenwerking met andere diensten/fracties verbeteren	41
Communicatie leiding - werkvloer (Meer naar de mensen luisteren/feeling met de werkvloer)	32

Beleid en aansturing	
Duidelijkheid in structuur en verantwoordelijkheden ambtelijk-politiek	55
Consistente beleidsvoering	22
Resultaat- en doelgericht werken, zakelijker beleid	16
Meenemen in veranderingen/ reorganisatie	14
Waardering	12
Het gaat behoorlijk goed	6
Keuzes maken	3
Meer structuur in kwaliteitsmanagement	1
Cultuur	
Positieve, open cultuur, meer vertrouwen en minder angst	39
Leercultuur en innovatie (fouten maken mag)/ Meer durf	23
Vrijheid geven aan medewerkers	3

Conclusies:

De medewerkers geven het meeste aan dat er voor de organisatie winst te behalen is op het vlak van communicatie en beleid, aansturing en cultuur.

- ❖ Op het gebied van **communicatie** worden twee vormen van communicatie genoemd.

(1) er heerst een 'eilandencultuur' tussen de diensten. Er wordt gesuggereerd dat het zou helpen om meer uit te wisselen over elkaars werk en de mobiliteit te bevorderen tussen diensten (zowel met betrekking tot management als medewerkers). Er wordt ook aangegeven dat ambtenaren zich soms niet goed verplaatsen in de politiek. Communicatie gaat over en weer, twee kanten op, en dit wordt vaak niet zo ervaren.

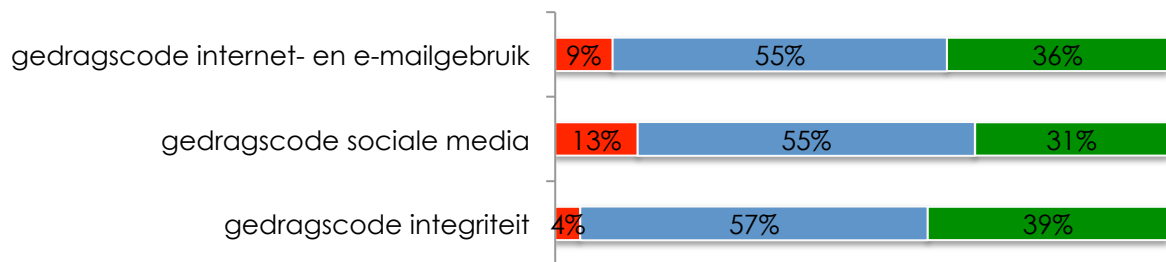
(2) De communicatie tussen leiding en werkvloer is voor verbetering vatbaar. Volgens medewerkers zijn er vanuit betrokkenheid en dienstbaarheid veel goede ideeën op de werkvloer die nu onbenut blijven.

- ❖ Op het gebied van **beleid en aansturing** wordt veel gerefereerd aan de verhouding tussen de verantwoordelijkheden van de ambtelijke en politiek organisatie. Deze verhouding is vaak onduidelijk en dat zorgt voor inefficiëntie en onzekerheden op de werkvloer.
- ❖ Mede als gevolg van de onduidelijke verhoudingen, ervaren medewerkers dat het volgen van een consistente beleidslijn lastig is. Vaak wordt afgeweken

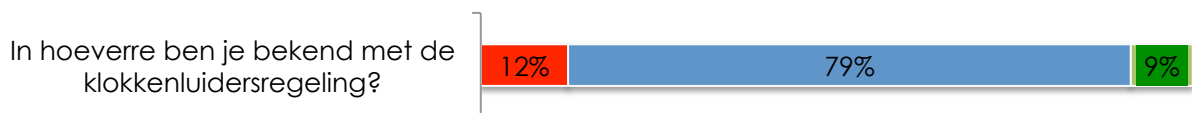
van beleid omdat er ad-hoc issues uit de politiek komen. De medewerkers verwachten duidelijker kaders van de ambtelijke leiding, zodat er een betere balans gevonden kan worden tussen het volgen van de “lange termijn lijn” en het op “korte termijn problemen oplossen”.

- ❖ Met betrekking tot het veranderen in de organisatie, zijn de meeste medewerkers het eens met het feit dat er veranderd moet worden. Vaak wordt echter ook aangegeven dat het ‘meenemen van medewerkers’ in de verandering voor verbetering vatbaar is. Wij adviseren op dit punt om aandacht te schenken aan structuur en participatie. Mogelijk zal dit zorgen voor een hogere kwaliteit van de veranderingen, meer draagvlak en minder weerstand.
- ❖ Op het gebied van **cultuur** komen we veel meldingen tegen die verwijzen naar een gebrek aan vertrouwen in de mogelijkheden om open te zijn. Er wordt vaak gesproken over een cultuur waarin fouten maken niet wordt getolereerd, waardoor leren en ontwikkelen in de organisatie wordt bemoeilijkt.
- ❖ Wij adviseren om te werken aan een sfeer van vertrouwen en openheid waarin medewerkers enerzijds worden aangesproken op hun taken en verantwoordelijkheden, maar zich anderzijds voldoende veilig voelen om hun (kritische) mening te geven. Het gezamenlijk zoeken naar het optimaal vorm geven van dienstbaarheid aan de Kamer zal ook positieve gevolgen voor de werkbeleving hebben. Niet alleen zal de veranderkracht, innovatie en pro-activiteit van de organisatie groeien. Ook de onderlinge samenwerking en kwaliteit van werken zal daardoor een impuls krijgen.

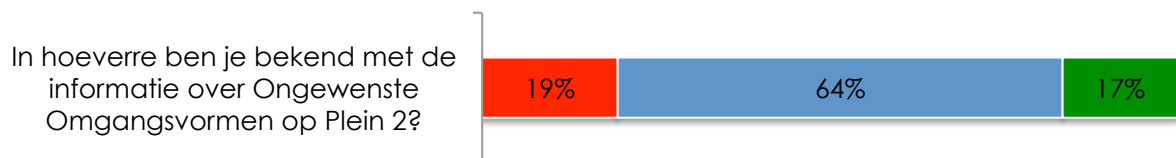
Bijlage II Bekendheid met beleid (ingevuld door alle medewerkers)



■ nooit van gehoord
 ■ weet dat deze bestaat
 ■ weet wat er in de code staat

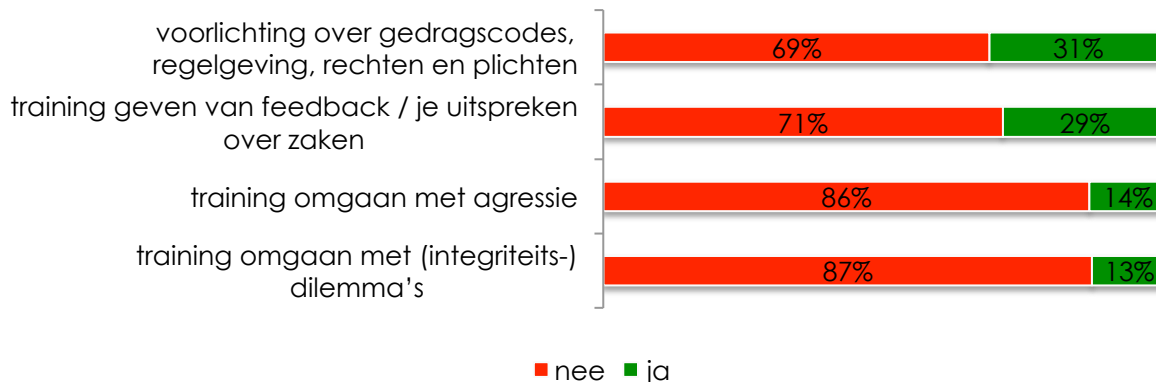


■ nooit van gehoord
 ■ weet dat deze bestaat
 ■ weet wat er in de regeling staat

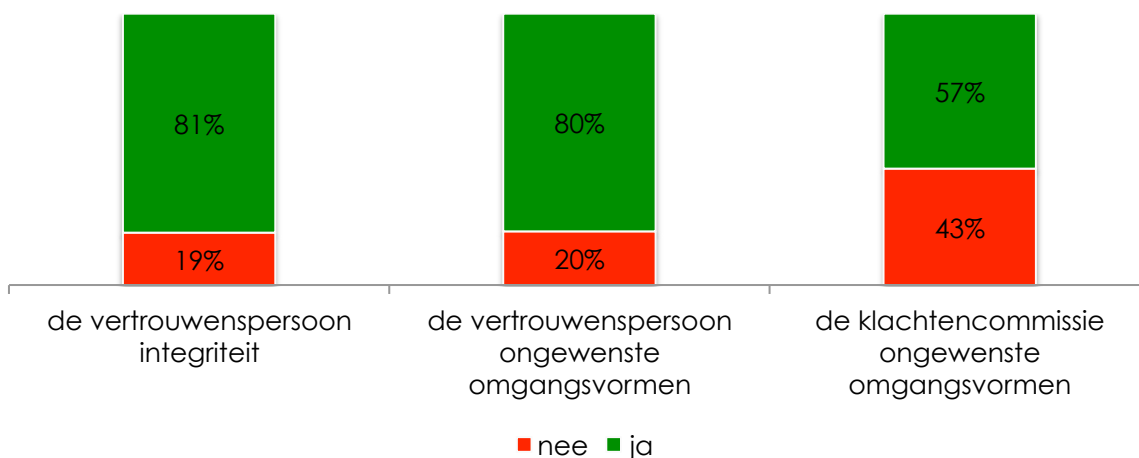


■ nooit van gehoord
 ■ weet dat deze bestaat
 ■ ken de inhoud van deze informatie op Plein 2

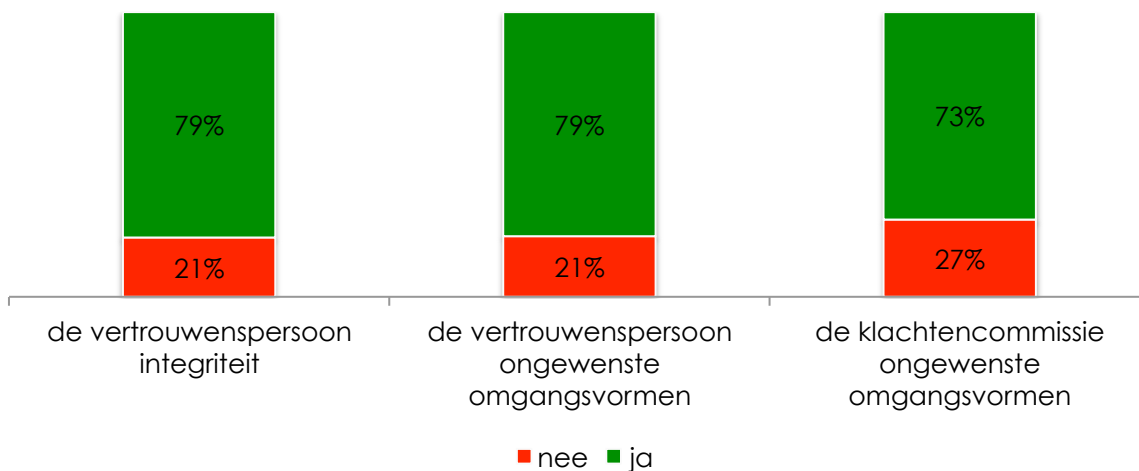
Heb je behoefte aan..?



Weet je van het bestaan van ..?



Zou je gebruik maken van ..?

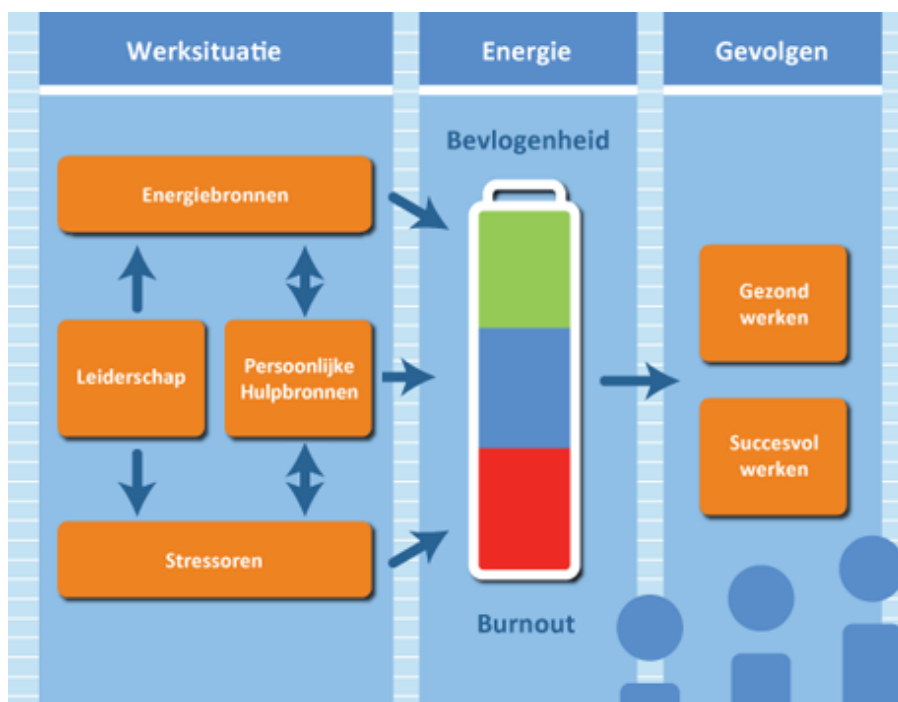


Bijlage III: Onderzoeksmodel

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het Job Demands – Resources Model. Alle onderdelen van het onderzoek zijn in dit model te plaatsen.

Er zijn verschillende redenen om voor het JD-R model te kiezen. Allereerst is het JD-R model een open model dat breder is opgezet dan veel andere modellen. Dat wil zeggen dat het JD-R model niet zoals andere modellen uitgaat van *specifieke* aspecten van de werkbeleving, maar van *algemene* categorieën. Zo worden in het veelgebruikte *Job Demands-Control* model van Robert Karasek slechts twee *specifieke* werkkenmerken – werkdruk en regelmogelijkheden – gebruikt om het welzijn van medewerkers te voorspellen. In het JD-R model is er daarentegen sprake van twee brede *categorieën*: werkeisen (*job demands*) en energiebronnen (*job resources*). Werkdruk is een voorbeeld van een werkeis en regelmogelijkheden van een energiebron.

In de praktijk hebben medewerkers uiteraard te maken met meerdere werkeisen, zoals conflicten, veranderingen en bureaucratie, en daarnaast ook met meerdere energiebronnen, zoals afwisseling, prestatiefeedback en loopbaanmogelijkheden. Het JD-R model biedt de mogelijkheid om al die verschillende werkbelevingsaspecten gelijktijdig in beschouwing te nemen.



Bij **werkeisen (stressoren)** gaat het om aspecten van het werk die als belastend worden ervaren, ze zijn verbonden met inspanning en kosten dus energie. Zo kost het vanzelfsprekend energie om met werkdruk om te gaan, maar ook met zeurende collega's of met voortdurende veranderingen in het werk. Wanneer deze inspanningen blijven voortduren en er onvoldoende herstel plaatsvindt leidt dit tot stress en kan er uiteindelijk zelfs een burnout optreden, met alle negatieve gevolgen van dien. Dit wordt het *stressproces* genoemd. De batterij is dan leeg, alle energie is opgebruikt, de gezondheid en de inzetbaarheid lopen gevaar en de arbeidsprestatie is beneden peil. In die zin kunnen werkeisen dus als stressoren worden opgevat: het zijn energievreters.

Bij **energiebronnen** gaat het om aspecten van het werk die positief worden ervaren, ze zijn motiverend en geven juist energie. Energiebronnen zijn van belang om goed om te kunnen gaan met werkeisen. Wanneer je het bijvoorbeeld erg druk hebt is het fijn om de (regel)mogelijkheid te hebben om zelf prioriteiten te kunnen stellen waardoor in ieder geval het meest belangrijke werk kan worden gedaan. Maar energiebronnen zorgen ook voor persoonlijke groei- en ontwikkeling. Zo leer je door goede feedback hoe je je werk beter kunt doen, en kun je je talenten beter ontwikkelen wanneer je hogerop kunt komen. Energiebronnen zijn motiverend en zorgen ervoor dat de batterij wordt opgeladen en dat je je gezond voelt en goed kunt presteren (het *motivatieproces*); het zijn energiegevers.

Aan het JD-R model liggen dus twee processen ten grondslag (zie fig. 1):

- Het **motivatieproces** dat in gang wordt gezet door de aanwezigheid van energiebronnen, die via bevlogenheid en een versterkte motivatie tot gezond en succesvol werken leidt, in de vorm van inzetbaarheid, betrokkenheid en goede arbeidsprestaties.
- Het **stressproces** dat in gang wordt gezet door te hoge werkeisen (stressoren), die via uitputting van energiereserves tot negatieve gevolgen leidt, zoals verminderde inzetbaarheid, hoger verzuim, lagere betrokkenheid en slechte arbeidsprestaties.

Behalve werkkenmerken zijn ook persoonlijke hulpbronnen van belang.

Bij **persoonlijke hulpbronnen** gaat het om positieve persoons eigenschappen zoals weerbaarheid, optimisme, flexibiliteit, eigen grenzen stellen en vertrouwen in het eigen kunnen. Dit vormt als het ware het "psychologisch kapitaal" van medewerkers. Medewerkers die over veel van dergelijk kapitaal beschikken hebben meer energie en voelen zich gezonder dan medewerkers die over minder psychologisch kapitaal beschikken.

De wijze van **leidinggeven** bepaalt in belangrijke mate in hoeverre werk door ondergeschikten als stresserend of juist als motiverend wordt beleefd. Leidinggevenden hebben namelijk – direct of indirect – grote invloed op hun werkeisen en energiebronnen. Zij bepalen niet alleen wat er door wie en wanneer gedaan moet worden, maar ze creëren in belangrijke mate ook de sfeer op de afdeling en hebben invloed op de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Verder is het de taak van leidinggevenden om persoon en werk zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De één is meer belastbaar dan de ander en voor de één is afwisseling belangrijker dan voor de ander. Als het goed is houden leidinggevenden hier rekening mee, bijvoorbeeld bij het toebedelen van taken. En *last but not least*, leidinggevenden zélf kunnen ook energievreters of energiegevers zijn.