

Pas op het opbrandsyndroom!

Verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out bij maatschappelijk werkers van het IMW Tilburg.



Afstudeeropdracht eindrapport
23 mei 2019

Naam: Esma Yaakoub
Studentnummer: 2100862
Groep: 5018-418
Opleiding: Academie voor sociale studies MWD
Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Leerlijn: Afstudeertraject ASH 2018-2019
Afstudeerdocent: Femke Gijsbers
Praktijkbegeleider: Fabio Dap IMW Tilburg
Woordenaantal: 16.910

Illustratie door Kate Holden.
<https://24ways.org/2017/care-and-feeding-of-burnout/>

Voorwoord.

Voor u ligt de scriptie 'Pas op het opbrandsyndroom!', een onderzoek naar het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out onder maatschappelijk werkers. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch. De scriptie is geschreven in opdracht van het Instituut voor Maatschappelijk Werk (IMW) in Tilburg.

Vanaf eind januari 2019 tot en met mei 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoeken van de centrale probleemstelling van het onderzoek en heb ik mijn bevindingen beschreven in dit afstudeeronderzoek. Deze korte tijd voelde ook daadwerkelijk heel erg kort, de ene dag was ik net bezig met mijn hoofdvraag vaststellen, de andere dag was ik dit voorwoord al aan het schrijven. Deze laatste maanden van de opleiding zijn ongelooflijk snel gegaan. Ondanks dat het proces af en toe stressvol en verwarrend kon zijn, heb ik er ook oprecht plezier aan kunnen beleven. Het onderwerp van het onderzoek ligt dichtbij mijn eigen interesses en aspiraties voor mijn toekomstige carrière, na deze opleiding zou ik graag een master arbeids- en organisatiepsychologie willen doen. Ik vond het niet erg om hier onderzoek naar te doen en ik ben het gehele proces geïnteresseerd geweest in mijn eigen onderzoek. Dit zorgde ervoor dat ik de motivatie had om er wat moois van de te maken, dat het iets zou worden waar de praktijk echt iets aan zou hebben en waar ik trots op kan zijn.

Bij deze zou ik ook even de gelegenheid willen nemen om mijn praktijkbegeleider, Fabio Dap, te bedanken voor haar behulpzame feedback, het meedenken in de werving van respondenten, het beroepsproduct en haar algehele betrokkenheid bij het onderzoek.

Daarnaast wil ik ook mijn afstudeerdocent, Femke Gijsbers, bedanken voor haar motiverende en steunende woorden, het geruststellen wanneer wij als klas in de stress raakten en voor de oprechte interesse die zij toonde in het welbevinden van de studenten. Bedankt, Femke, dat je je best hebt gedaan om ons door dit proces te krijgen, zodat wij uiteindelijk mogen slagen.

Als laatste wil ik ook alle respondenten bedanken die hebben meegedaan aan het onderzoek, zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik wens u veel plezier met het lezen van het afstudeeronderzoek.

Esma Yaakoub

Culemborg, 23-05-2019



Samenvatting

Er is een verschil tussen gezonde en ongezonde stress. Gezonde stress zorgt ervoor dat de mens in bepaalde situaties op adequate wijze kan reageren en handelen. Dit proces verbruikt veel lichamelijke energie. Wanneer stress blijft aanhouden, heeft het lichaam weinig kans om zijn energievoorraden aan te vullen. Als het lichaam energie blijft verbruiken, stress blijft opstapelen en geen rustperiode krijgt, kan gezonde stress overgaan in ongezonde stress. Ongezonde stress kan zorgen voor een verminderde psychische gezondheid, wat zich kan uiten in geïrriteerdheid of een gejaagd gevoel. Langdurige ongezonde stress kan bij mensen ook uitmonden in een depressie of een burn-out.

Maatschappelijk werkers hebben door de aard van hun werk meer kans op een burn-out. De problematieken waar maatschappelijk werkers mee te maken krijgen kunnen erg complex zijn en daardoor kan het werk veel energie kosten. Een combinatie van de werkzaamheden die maatschappelijk werkers uitvoeren, de problemen die zij tegenkomen en het almaar groeiende aantal cliënten veroorzaakt werkdruk. Deze werkdruk kan zorgen voor ongezonde stress, als hier te weinig aandacht aan besteed wordt kan dit burn-out klachten of een burn-out tot gevolg hebben. In het afstudeeronderzoek ligt de focus bij het ontstaan van burn-out klachten en burn-out bij maatschappelijk werkers van het IMW en hoe deze verminderd en voorkomen kunnen worden. Het doel van het onderzoek is om erachter te komen welke specifieke werkzaamheden ten grondslag liggen aan de hoge werkdruk, hoe medewerkers hiermee omgaan en welke maatregelen ingezet kunnen worden ter preventie van burn-out klachten en burn-out.

Het onderzoek is uitgevoerd bij het IMW Tilburg, in de 6 Tilburgse wijkteams, specifiek gericht op medewerkers werkzaam in cluster onderzoek. Deze medewerkers belichten de situatie van de cliënt en maken inschattingen voor de benodigde vorm en frequentie van zorg. Daarnaast verstrekken zij zorgindicaties, die aangeven dat een cliënt recht heeft op een bepaalde vorm van zorg van een bepaalde instelling of persoon.

Om tot de gewenste antwoorden te komen is gebruikt gemaakt van 3 onderzoeksmethoden, namelijk literatuurstudie, interviews en observaties. Uit elk wijkteam zijn 2 medewerkers uit cluster onderzoek geïnterviewd en in elk wijkteam is eenmalig geobserveerd.

De belangrijkste resultaten hebben betrekking op de werkdruk, de werkzaamheden die het meeste stress veroorzaken en de rol van het IMW op het gebied van preventie van burn-out klachten en burn-out. De werkdruk bij het IMW wordt als verhoogd ervaren, het gemiddelde cijfer wat is gegeven aan de werkdruk is een 6,3. De meest opvallende oorzaken van deze werkdruk zijn de gemeentelijke werkwijze en de wachtlijst die gehanteerd worden door het IMW. De genoemde werkwijze zorgt voor veel administratie en uitzoekwerk, wat erg veel tijd in beslag neemt. Tijd waarvan de medewerkers zeggen dat zij deze niet hebben. Deze tijdsdruk wordt vergroot de lange wachtlijst die alle wijkteams hebben. De wachtlijsten kunnen de medewerkers stress veroorzaken omdat er almaar meer cliënten bijkomen en er daardoor niet genoeg ruimte wordt ervaren om écht iets aan de wachtlijst te kunnen doen. Daarnaast geven de medewerkers aan dat zij een tekort aan werknemers ervaren, zij zouden niet genoeg mankracht hebben om de wachtlijst of de werkdruk te kunnen dragen. Het gevolg van deze stress veroorzakende werkzaamheden is dat de kans op een burn-out wordt vergroot, als hier niet preventief op wordt ingestoken. Het IMW hanteert geen actieve preventiemaatregelen tegen werkdruk, burn-out klachten of burn-out. Hier is wel behoefte naar volgens de medewerkers. Zij geven aan dat het prettig zou zijn als meer aandacht besteedt zou worden aan het welzijn van de medewerkers op dit vlak, zowel op teamniveau als door de leidinggevenden en het bedrijf.

Uit literatuurstudie is gebleken dat er enkele maatregelen getroffen kunnen worden ter preventie van burn-out klachten en burn-out. De belangrijkste hieruit zijn het toepassen van zelfzorg, het beoefenen van mindfulness, het volgen van een burn-out preventie training en voldoende lichaamsbeweging krijgen.

Om hierop in te spelen zijn enkele belangrijke aanbevelingen gedaan. Ten eerste wordt aanbevolen om een beleid op gebied van preventie van werkstress, burn-out klachten en burn-out op te stellen en dit duidelijk bekend te maken aan de medewerkers. Ten tweede wordt aanbevolen de wijkteams te versterken met meer medewerkers. Ten derde wordt er aanbevolen om een burn-out preventie training aan te bieden aan medewerkers en leidinggevenden, ter kennisverspreiding over stress en burn-out klachten. Als laatste wordt aanbevolen om scorelijsten te hanteren, gericht op ervaren werkdruk/stress en algemeen welzijn, tijdens functioneringsgesprekken om meer zicht te krijgen op het welzijn van de medewerkers.



Inhoudsopgave

Inleiding.....	6
<i>Leeswijzer.....</i>	<i>7</i>
Hoofdstuk 1. Probleemanalyse.....	8
1.1. Stress en burn-out.....	8
1.2 Geschiedenis van het vraagstuk.....	9
1.2.1. Burn-out in de maatschappij.....	9
1.2.2. Burn-out in de welzijnssector.....	10
1.2.3. Het effect van de burn-out van de hulpverlener op de cliënt.....	11
1.3. Beschrijving beroepspraktijk.....	12
1.3.1. Aanleiding tot onderzoek.....	12
1.3.2. Onderzoeksdoelgroep.....	13
Hoofdstuk 3. Onderzoekopzet.....	15
3.1. Onderzoekstype.....	15
3.1.1. Dataverzamelingsmethoden.....	15
3.1.2. Literatuurstudie.....	15
3.1.3. Interviews.....	16
3.1.4. Observatie.....	18
3.2. Populatie & Steekproef:.....	20
Hoofdstuk 4. Resultaten.....	21
4.1. Methode data-analyse.....	21
4.2. Werkdruk en werkstress.....	21
4.2.1. Werkzaamheden en werkgerelateerde stressoren.....	21
4.2.2. Coping.....	23
4.2.3. Beleid en preventie.....	24
4.2.4. Effectieve maatregelen.....	25
4.2.5. Vormgeving en implementatie.....	26
4.3. Samenvatting resultaten.....	27
Hoofdstuk 5. Conclusie.....	28
Hoofdstuk 6. Discussie.....	30
6.1. Interne validiteit en betrouwbaarheid.....	30
6.1.1. Resultaten en verwachtingen.....	30
6.1.2. Bruikbaarheid.....	31



6.1.3. Vervolgonderzoek.....	31
Hoofdstuk 7. Aanbevelingen voor de praktijk.....	32
Hoofdstuk 8. Beroepsproduct.....	33
Hoofdstuk 9. Reflectie onderzoek	35
9.1. Onderzoekende houding.....	35
9.1.1. Verloop van het onderzoek.....	36
Literatuurlijst:.....	38
Bijlagen.....	41
<i>Bijlage 1: begripsafbakening.....</i>	<i>41</i>
<i>Bijlage 2: Observatieschema 'in welke mate of hoe intens komt het observatiepunt voor'</i>	<i>43</i>
<i>Bijlage 3: Voorbeeld ingevuld observatieschema.....</i>	<i>45</i>
<i>Bijlage 4: Voorbeeld horizontaal vergelijken.....</i>	<i>47</i>
<i>Bijlage 5: Complimentenbord team Midden-Zuid.....</i>	<i>48</i>
<i>Bijlage 6: Feedback onderzoeksplan afstudeerbegeleider Femke Gijsbers.....</i>	<i>49</i>
<i>Bijlage 7: Beleidsvoorstel IMW Tilburg (Beroepsproduct).....</i>	<i>51</i>
Woord vooraf	53
Inleiding.....	54
1. Missie/visie.....	55
1.2 Doelstelling	55
1.3 Strategie.....	56
2. Huidige situatie	58
2.1 Activiteiten van de organisatie	58
2.2 Voorbeeld van activiteiten	58
3. Toekomst.....	58
4. Organisatie	59
4.1 Bestuur.....	59
4.2 Werknemers.....	59
5. Financiën	59
<i>Bijlage 8: Feedback eindrapport en beroepsproduct praktijkbegeleider IMW.....</i>	<i>60</i>
<i>Bijlage 9: Reflectie verloop onderzoek; observeren.....</i>	<i>63</i>



Inleiding.

"Stress, slaapproblemen, paniekaanvallen of hartkloppingen. Nieuwe cijfers bevestigen: steeds vaker melden werknemers zich met overspannenheid of een burn-out bij de bedrijfsarts" - RTL Nieuws.

Maatschappelijk werkers hebben door de aard van hun werk meer kans op een burn-out dan werknemers in andere sectoren. Medewerkers in het sociale domein komen met problemen in aanraking die erg complex kunnen zijn, het aanpakken van deze problemen kan veel energie kosten. Daarnaast worden maatschappelijk werkers geconfronteerd met steeds complexer wordende wet- en regelgeving en veranderd hun takenpakket frequent. De combinatie van deze elementen, met het alsmaar groeiende aantal cliënten veroorzaakt werkdruk. Deze werkdruk kan zorgen voor ongezonde stress. Wanneer hier te weinig aandacht aan besteed wordt, kan dit negatieve effecten hebben op het welzijn van medewerkers. Langdurige ongezonde stress kan uiteindelijk een burn-out als gevolg hebben, wanneer het lichaam geen tijd krijgt om van deze stress te herstellen. Bij het Instituut voor Maatschappelijk Werk (IMW) in Tilburg is er sprake van zo'n verhoogde werkdruk, dit veroorzaakt ongezonde stress bij medewerkers. Er wordt bij het IMW te weinig aandacht besteed aan stressverlichting en aan de preventie van burn-out klachten en burn-out.

De hoofdvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Welke maatregelen kunnen getroffen worden om burn-out klachten en burn-out van maatschappelijk werkers, werkzaam bij IMW Tilburg in het cluster onderzoek, in de Tilburgse wijkteams, te verminderen en te voorkomen?

Het doel van het onderzoek is om erachter te komen welke aspecten van het maatschappelijk werk burn-out klachten en burn-out kunnen veroorzaken en welke maatregelen ter preventie van deze klachten effectief zouden zijn.

Om dit doel te bereiken is er gebruik gemaakt van onderstaande deelvragen:

- Welke verantwoordelijkheden, taken en werkomstandigheden van de maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek zorgen volgens de medewerkers zelf voor werkdruk of -stress?
- Hoe gaan maatschappelijk werkers uit het cluster onderzoek om met hevige werkdruk en -stress?
- Hoe wordt de preventie van burn-out klachten en burn-out geborgd in het beleid en de dagelijkse werkpraktijk van het IMW?
- Welke maatregelen kunnen volgens de literatuur effectief zijn om burn-out klachten te verminderen en burn-outs te voorkomen?
- Welke additionele maatregelen kunnen bij en door het IMW Tilburg getroffen worden om burn-outklachten eerder te signaleren en zo een burn-out vóór te zijn?
- Hoe kunnen deze maatregelen het best worden geïmplementeerd?

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek, interviews en observaties. Er zijn interviews gehouden met twaalf medewerkers uit cluster onderzoek, uit elk wijkteam zijn twee medewerkers gesproken over hun eigen ervaringen met werkdruk/-stress, burn-out klachten en burn-out. Ook is er gesproken met een leidinggevende van het IMW, in de functie manager ondersteunende diensten, om te achterhalen hoe het IMW de preventie en behandeling van burn-out klachten en burn-out in haar beleid waarborgd. Tevens is er geobserveerd in alle zes de wijkteams.

Beroepsrelevantie van het onderzoek.

Maatschappelijk werkers leveren een waardevolle bijdrage aan de samenleving. In steeds minder tijd en met minder middelen moeten ze een groter aantal cliënten helpen. Hoewel er wordt gezegd dat hulpverleners niet weg deinzen voor stress (Lanke, Van Rijswijk, Bokseveld & Rasker, 2007), heeft het wel effect op hen. In het beroepsprofiel van de maatschappelijk werker staat beschreven bij taakgebied 1, kerntaak 2 dat maatschappelijk werkers activiteiten ondernemen waarmee zij voor grotere groepen een probleem kunnen verlichten of willen voorkomen dat mensen in de problemen raken (BPSW, 2016). Deze kerntaak zou gebruikt kunnen worden voor het gezamenlijk zoeken naar een manier om ernstige werkstress, burn-out klachten en burn-outs onder maatschappelijk werkers te verminderen of zelfs te voorkomen. Dit vertaalt zich daarnaast naar taakgebied 3, waarin werken aan professionaliteit en professionalisering centraal staat. Door het belichten van burn-out en actief aan de slag te gaan met signalering en preventie van burn-out onder maatschappelijk werkers, kunnen maatschappelijk werkers



zich blijven ontwikkelen in hun beroep, meewerken aan kennisontwikkeling en het verspreiden van nieuwe kennis voor de komende generatie maatschappelijk werkers (BPWS, 2016).

Leeswijzer.

Het onderzoeksrapport is verdeeld in 9 hoofdstukken.

- *Hoofdstuk 1. Probleemanalyse:* In dit hoofdstuk zijn de verschillende aspecten van het probleem onderzocht. De betekenis van stress en burn-out is belicht. Daarnaast is de beroepspraktijk beschreven, volgend door een korte toelichting van de onderzoeksdoelgroep. In dit hoofdstuk is tevens de geschiedenis van het vraagstuk uiteengezet en is onderzocht welke rol het probleem speelt in de maatschappij, in de welzijnssector en welk effect het probleem heeft op cliënten.
- *Hoofdstuk 2. Probleemstelling:* In dit hoofdstuk is de hoofdvraag van het onderzoek gepresenteerd, met daaruit volgend de opgestelde deelvragen en de doelstelling van het onderzoek.
- *Hoofdstuk 3. Onderzoeksontwerp:* In hoofdstuk 3 is de opzet van het onderzoek verduidelijkt. Ten eerste is het onderzoekstype belicht. Naast het onderzoekstype zijn de dataverzamelmethode, literatuurstudie, interviews en observaties, toegelicht. Ten derde is er een inventarisatie gemaakt van de populatie, waaruit een steekproef volgt. Als laatste is de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord.
- *Hoofdstuk 4. Resultaten:* In het resultaten hoofdstuk worden de uitkomsten besproken die de dataverzamelmethode hebben opgebracht. De resultaten zijn ondergebracht bij hun eigen deelvragen. Ook is de methode van data-analyse uitgelegd in hoofdstuk 4.
- *Hoofdstuk 5. Conclusie:* In dit hoofdstuk is de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.
- *Hoofdstuk 6. Discussie:* In de discussie wordt het verloop van het onderzoek bekritiseerd en uiteengezet, aan de hand van de kwaliteitscriteria van onderzoek.
- *Hoofdstuk 7. Aanbevelingen:* In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk, op basis van de resultaten en conclusie van het onderzoek.
- *Hoofdstuk 8. Beroepsproduct:* Uit een van de aanbevelingen volgt het beroepsproduct, dit product is beschreven en hierop is gereflecteerd in hoofdstuk 8.
- *Hoofdstuk 9. Reflectie:* In dit hoofdstuk reflecteert de onderzoeker op haar eigen onderzoekende houding, haar eigen kwaliteiten en valkuilen. Daarnaast is er gereflecteerd op de onderzoeksvaardigheden van de onderzoeker en is er teruggeblikt op het gehele verloop van het onderzoek.
- *Literatuurlijst:* Alle bronnen die zijn gebruikt in het onderzoek zijn terug te vinden in de literatuurlijst, voor degenen die zich interesseren in het onderwerp.
- *Bijlagen:* In de bijlagen staan documenten en voorbeelden die het onderzoek visueel kunnen maken. In de tekst is verwezen naar de bijlagen, als dit van toepassing is.

Bijlage 1 bevat de begripsafbakening voor het onderzoek. Begrippen waarover twijfel kan bestaan in de interpretatie of betekenis zijn hier vastgesteld. In het onderzoek zijn deze begrippen aangegeven met een sterretje (*) achter het begrip. *Bijlage 2* bevat het gebruikte observatieschema. *Bijlage 3* bevat hetzelfde schema, echter is dit een voorbeeld van hoe deze ingevuld is. *Bijlage 4* bevat een voorbeeld van de data-analyse methode 'horizontaal vergelijken' van de interviews. *Bijlage 5* bevat het complimentenbord genoemd in het resultatenhoofdstuk. *Bijlage 6* bevat de feedback van de afstudeerdocent Femke Gijsbers, op het onderzoeksplan in de eerste fase van het onderzoek. *Bijlage 7* bevat het beroepsproduct, een beleidsvoorstel op het gebied van welzijn van medewerkers. *Bijlage 8* bevat de feedback op het beroepsproduct van de praktijkbegeleider van het IMW. *Bijlage 9* bevat bewijsmateriaal van een lastige situatie en hoe de onderzoeker hiermee om is gegaan, in het kader van de reflectie in hoofdstuk 9.



Hoofdstuk 1. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt het probleem besproken dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek.

Uit onderzoek blijkt dat 16% van de Nederlanders een burn-out* heeft (Meer psychische vermoeidheid ervaren door werk, 2018). Burn-out komt voornamelijk voor in contactuele beroepen. In het onderwijs en horeca zijn de percentages het hoogst (13%), terwijl de welzijnssector iets boven het gemiddelde zit (10%) (De Vries, 2000). In totaal zou één op de zeven mensen een burn-out hebben (Herken de eerste symptomen van een burn-out, z.j.). Bij het IMW zou een dergelijke verhouding zich vertalen naar 30 van de 210 medewerkers. Dit is een aanzienlijke hoeveelheid en het mag verwacht worden dat deze situatie zijn weerslag zou hebben op het bedrijf en op de kwaliteit van het werk.

Een burn-out is een werkgerelateerde toestand waarin een individu zich lichamelijk, emotioneel en psychisch uitgeput voelt, waardoor hij niet of nauwelijks meer in staat is om te functioneren in zijn dagelijkse werk (Schaufeli, 2007). Behalve door deze emotionele uitputting wordt een burn-out ook gekenmerkt door distantie, waarbij de werknemer een sterke mate van afstand tot het werk neemt of voelt, en door inefficiëntie (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Een burn-out wordt veroorzaakt door langere periodes van ervaren werkstress*, waarin de mens te weinig momenten heeft om van deze stress te herstellen zodat het lichaam weer balans kan vinden. Werkstress is de stress die op het werk ervaren wordt als gevolg van een gebrek aan tijd om alle lopende taken af te ronden, waarbij deze taken zich blijven opstapelen. Werkstress kan ervoor zorgen dat een persoon zich incapabel gaat voelen of gaat twijfelen aan de eigen vaardigheden om het werk adequaat te volbrengen (Schaufeli, 2007).

1.1. Stress en burn-out

"Elke verandering in de leefomstandigheden die niet vanzelfsprekend en routinematig geïntegreerd kan worden door de mens, veroorzaakt stress. Stress is een verstoring van het evenwicht tussen de eisen die door een bepaalde situatie worden gesteld en de capaciteiten die aanwezig zijn om aan die situatie het hoofd te bieden" (Compernelle, 2006, p16, p17). In sommige gevallen is stress wenselijk. De mens heeft van nature een mechanisme waardoor het lichaam bij gevaar vanuit een 'vecht- of vluchtmodus' handelt (Jonker, 2009, p7). De hersenen registreren dat er gevaar op komst is en dat de mens zichzelf moet beschermen. Dit mechanisme stamt uit de tijd waarin mensen nog in grotten woonden: als de grotmens oog in oog kwam te staan met een grommende leeuw is de eerste, instinctieve reactie om weg te rennen en niet om het beestje te aaien. In zo'n situatie van gevaar maakt het lichaam extra hormonen aan die de mens in staat stellen om op de juiste manier op deze dreiging te reageren (Jonker, 2009, p7). Dit is gezonde stress. Gezonde stress wordt gekenmerkt door het feit dat wanneer de spannende of bedreigende situatie voorbij is, de spanning in het lichaam ook weer verdwijnt (Verkuil, Van Emmerik & Holtrop, 2010, p14). Wanneer een mens frequent wordt blootgesteld aan stress zal het lichaam ook frequent stresshormonen aanmaken. Door de constante stressgevoelens en aanmaak van stresshormonen worden lichaam en geest zwaarbelast (Jonker, 2009, p33). Door het constante verbruik van energie als reactie op een stressor raakt de lichamelijke energie op den duur op. Het lichaam kan de hoeveelheid stress dan niet of nauwelijks meer aan. Op deze manier wordt stress ongezond (Verkuil et al., 2010, p14).

De constante aanmaak van stresshormonen kan ook de psychische gezondheid aantasten. Mogelijke uitingen hiervan zijn een constant opgejaagd gevoel of agressieve reacties naar de omgeving toe. Bij sommige mensen kan zich dit ook uiten in de vorm van een depressie of burn-out (Verkuil et al., 2010, p9). Dit afstudeeronderzoek is gericht op deze laatste uitingen: de ervaring van burn-outklachten* of een burn-out.

Burn-out is dus een vorm van langdurige en aanhoudende ongezonde stress. Maar een burn-out is uiteindelijk meer dan alleen het ervaren van stress. Naast stress spelen ook andere factoren een rol bij het veroorzaken van een burn-out. Perfectionisme, te grote betrokkenheid en onvermogen om dingen los te laten kunnen ook bijdragen aan het ontstaan van een burn-out (Verkuil et al., 2010, p16). Het ontwikkelen van een burn-out is dus ook persoonsgebonden. Daarnaast zullen niet alle vormen van stress echter leiden tot het ontstaan van een burn-out. Of iemand een burn-out krijgt, wordt voornamelijk bepaald door hoe een individu met stress omgaat. Het kan namelijk zijn dat hij een periode van veel stress op het werk ervaart, maar deze stress thuis kan loslaten; de kans op een burn-out is dan lager. Wanneer hij echter de stress overal mee naartoe neemt en niet kan loslaten, bestaat een verhoogde kans op een burn-out (Burn-out en stress: wat is het verschil? 2014).



1.2 Geschiedenis van het vraagstuk

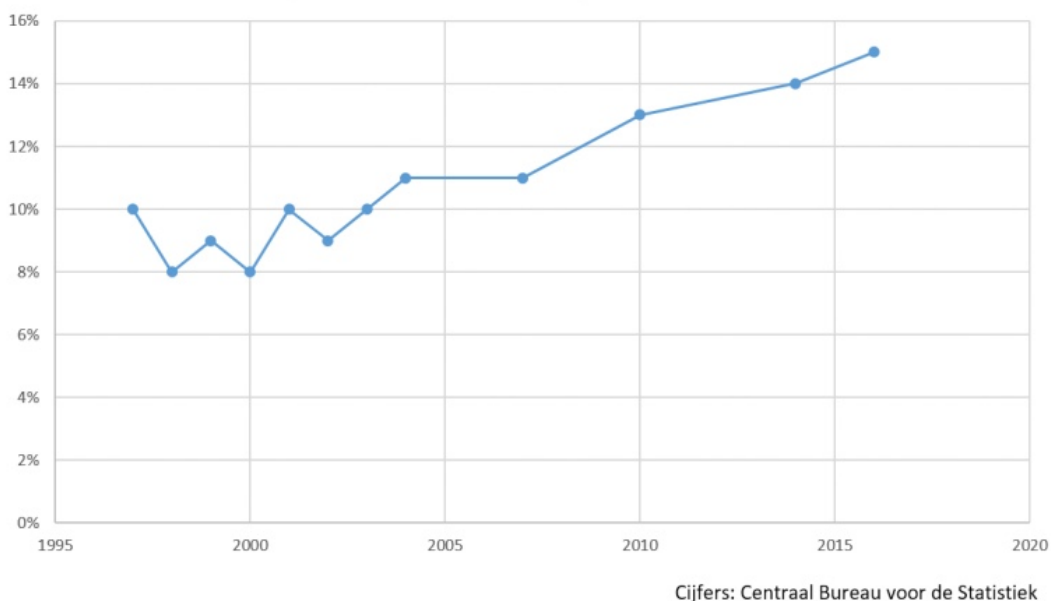
De ervaring van stress door mensen is niet nieuw. Het woord 'burn-out' werd voor het eerst gebruikt in een van de gedichten van William Shakespeare, deze ging als volgt: "She burnt with love, as straw with fire flameth. She burnt out love, as soon as straw out burneth" (Enzmann & Kleiber, 1989). Shakespeare gebruikt de term hier als metafoor voor het 'liefdesvuur', waarbij een persoon 'in vuur en vlam staat'. Pas in de jaren '70 werd de term ook gebruikt om de mentale uitputtingstoestand aan te duiden (Maslach & Schaufeli, 1993). Verschillende geleerden hebben de term gedefinieerd. De psychiater Herbert Freudenberger bijvoorbeeld gebruikte de term burn-out om de mentale uitputtingstoestand aan te duiden die hij aantrof bij werknemers van een opvang voor verslaafden en daklozen in New York (Schaufeli, 2007). Hij haalde de term uit de drugswereld: 'to be burned-out' duidt op het gevoel van complete uitputting door het gebruik van drugs. Ook de onderzoekspsychologe Christina Maslach hoorde de term toen ze werknemers uit de gezondheidszorg interviewde over de manier waarop zij omgingen met emotioneel belastende situaties: werknemers gebruikten de term burn-out om de gevolgen van emotioneel belastende situaties te beschrijven (Schaufeli, 2007).

1.2.1. Burn-out in de maatschappij

Om de populariteit van de term te verklaren, moet niet alleen worden gekeken naar het individu en zijn werksituatie, maar ook naar de bredere maatschappelijke context. De maatschappij is de laatste jaren veranderd en dit heeft invloed gehad op hoe mensen zich presenteren op de werkvloer, en hoe zij handelen in verschillende werksituaties. Ook de manier waarop mensen omgaan met situaties waarin zij stress ervaren en hoe zij hiertegen aankijken, is veranderd. In Nederland is een groei te zien in het stressniveau van de werkende mens. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) blijkt dat het percentage werknemers met burn-out klachten flink toeneemt sinds 2002. Daarvóór schommelde het percentage tussen 8-10%, maar vanaf 2002 is dit percentage beginnen te stijgen: 11% in 2007, 13% in 2010 en bijna 14,4% in 2014 (Kerkhof, 2017) (figuur 1). Op dit moment is het percentage 16% (Meer werknemers hebben last van burn-out klachten, 2019). Deze cijfers laten zien dat werknemers in Nederland steeds meer last hebben van stress.

Percentage werknemers van 15-65 jaar met burn-out klachten

Figuur 1



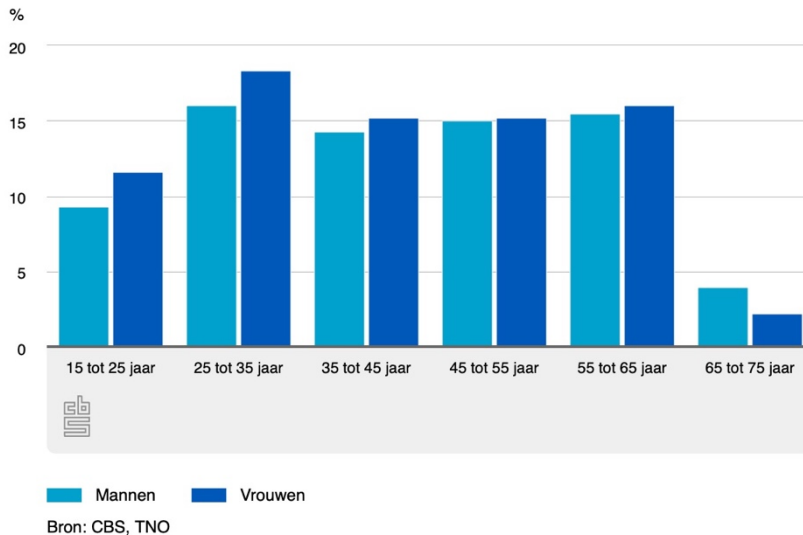
De vergelijking tussen de cijfers van het CBS van 2002 en 2014 laat zien dat de grootste groei in het aantal burn-outs te zien is in het onderwijs (van 12% naar 21%), de gezondheidszorg (9% naar 15%), de zakelijke dienstverlening (van 11% naar 14-17%) en de financiële dienstverlening (van 6% naar 16%). Ook is te zien dat burn-out een aantal jaar geleden vooral nog voorkwam onder oudere werknemers, gemiddeld rond de 45 jaar of ouder. De laatste jaren is het echter een breder maatschappelijk probleem geworden. Burn-outs komen in gelijke mate voor onder de verschillende leeftijdscategorieën, ook bij jongeren (16 en ouder) (Kerkhof, 2017). Daarnaast valt op dat vrouwen vaker een burn-out ervaren dan mannen (Jonge vrouwen relatief vaak vermoeid door werk, 2018) (figuur 2). De reden hiervoor zou zijn dat vrouwen zich meer verbonden voelen met hun werk en werkgever en hierdoor zeer loyaal zijn; dit



betekent dat zij vaker harder of extra werken, zich verplicht voelen om op hoog tempo te werken of meer werk te verrichten. Ook zouden vrouwen minder vaak dan mannen mogelijkheden zien om zelfstandig te beslissen hoe het werk moet worden uitgevoerd of zelf het tempo van de werkzaamheden te bepalen (Jonge vrouwen relatief vaak vermoeid door werk, 2018). Hierbij moet worden aangetekend dat vrouwen vaker in de gezondheidszorg en in het onderwijs werkzaam zijn dan mannen, wat de hoge percentages van burn-out in deze sectoren mede kan verklaren.

Werkgerelateerde psychische vermoeidheid (burn-outklachten) onder werknemers, 2016

Figuur 2



De vraag is wat een burn-out veroorzaakt, naast langdurige ervaring van stress. Wat gebeurt er op het werk of in iemands lichaam, waardoor deze burn-out ontstaat?

Burn-outklachten lijken samen te hangen met enkele of meerdere van de volgende aspecten van het werkende leven in deze eeuw:

- de werkdruk* die ervaren wordt neemt steeds maar toe, evenals de arbeidsvervreemding (geen zin meer hebben in je werk). Dit is een gevolg van de productiviteitsmetingen, volgsystemen op de werkvloer en bureaucratisering (overdreven regels en procedures);
 - de zekerheid neemt af, evenals de loyaliteit en wederzijdse ondersteuning tussen werkgever en werknemers, en tussen werknemers onderling. Dit is een gevolg van flexibilisering van de arbeidsmarkt. Deze ontwikkeling komt vooral voor onder jongere werknemers, door de competitieve manier van werken en werk zoeken.
 - de druk in de prestatie maatschappij om altijd positief en bereikbaar te zijn.
- (Opsomming gebaseerd op Kerkhof, 2017)

1.2.2. Burn-out in de welzijnssector

Burn-out komt voornamelijk voor in de contactuele beroepen; de welzijnssector scoort hierbij licht boven het gemiddelde (10%) (De Vries, 2000). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat mensen die werken in de welzijnssector een hogere kans hebben op een burn-out dan in de meeste andere sectoren (De Vries, 2000).

De welzijnssector is een veeleisende sector om in te werken. Het hulp bieden aan hulpbehoevenden met uiteenlopende problemen vergt veel energie. Maatschappelijk werkers worden dagelijks geconfronteerd met problemen en moeten samenwerken met een groot aantal hulpinstellingen. Alle aspecten van hulpverlening worden steeds complexer, zowel door nieuwe regelgeving als door de moderniserende maatschappij (Lanke, Van Rijswijk, Bokseveld & Rasker, 2007). Er zijn steeds minder tijd en middelen om het groeiende aantal cliënten ondersteuning te bieden (Lanke et al., 2007). Het logische gevolg hiervan is dat een hoge mate van stress en werkdruk ontstaat, wat uiteindelijk kan leiden tot burn-out klachten of burn-out.

Wanneer bij hoge werkdruk veel werknemers ziek zijn en er weinig invallers zijn, zijn mensen in de welzijnssector minder snel geneigd om zich ook ziek te melden (De Krijger, 2017). Zelfs al voelt een



individueel zich al maandenlang moe, prikkelbaar of minder geconcentreerd, dan zal zij¹ zich niet zo snel ziekmelden, omdat er niemand is die haar werk kan overnemen. Mensen worden door de huidige prestatie maatschappij en door hun omgeving (leidinggevend, collega's, familie) gestimuleerd om door te zetten en zich alleen ziek te melden als het écht niet meer gaat. Het individu gaat zo over de eigen grenzen heen (De Krijger, 2017).

Een andere reden is dat van hulpverleners verwacht wordt dat zij altijd hun kalmte bewaren, vriendelijk en invoelend zijn (De Krijger, 2017). Een hulpverlener zal niet tegen een cliënt zeggen dat zij even moet huilen of niet zo aardig is vanwege persoonlijke omstandigheden. Omdat hier geen ruimte voor is, forceert de hulpverlener een mooie houding en zet haar eigen gevoelens opzij. Het wordt zo een tweede natuur om het eigen gevoel te vergeten (De Krijger, 2017). Het forceren van die mooie houding kan echter veel energie kosten en dit kan bijdragen aan het ontwikkelen van een burn-out.

Daarnaast moeten maatschappelijk werkers zowel goed mensen kunnen helpen als goede secretaresses zijn (De Krijger, 2017). De maatschappelijk werkers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt geven aan dat zij in de welzijnssector zijn gaan werken, omdat zij een passie hebben voor het ondersteunen van hulpbehoevenden; als zij goed zouden zijn geweest in kantoorwerk zouden zij administratief medewerker geworden zijn (IMW, persoonlijke communicatie, 2019). Er is steeds minder tijd om rapporten te schrijven en er wordt steeds meer van de hulpverleners gevraagd (De Krijger, 2017). Dit wordt soms ervaren als een verplichting om iets te doen waar de werknemer geen plezier aan beleeft, waardoor het werk veel energie kost. Vreugde vinden in het werk is belangrijk om een burn-out tegen te gaan. (De Krijger, 2017).

In paragraaf 1.2.1 staat beschreven dat een van de oorzaken van een burn-out kan zijn dat de werknemer als gevolg van bureaucraties vervreemd kan raken van haar werk (Kerkhof, 2017). Onderzoek wijst uit dat veel medewerkers in het sociale domein klachten hebben over regels en procedures die het sociaal werk zelf ondermijnen (Serrien, 2018). Professionals zouden gefrustreerd zijn door het vervreemdend effect van alle regels. Werknemers moeten zich houden aan het protocol en moeten alles administratief op orde hebben (Serrien, 2018). De gedachte is dat dit alleen geen burn-out zou moeten veroorzaken. Het probleem is echter dat de bureaucratie en over-rationalisatie de ruimte die sociaal werkers hebben om zelf te oordelen en te handelen, ondermijnt. De hulpverlener raakt op die manier vervreemd van haar werk, omdat ze de werkvreugde verliest.

De filosoof Karl Marx schreef ook over het begrip 'vervreemding'. Volgens Marx kan een persoon vervreemd raken op drie gebieden, namelijk vervreemd van het product dat hij maakt, vervreemd van zichzelf en vervreemd van anderen (Geerlings, 2007). In het geval van een burn-out is het tweede gebied aan de orde: het vervreemd raken van zichzelf. Een individu kan op verschillende manieren van zichzelf vervreemd raken. Een individu kan zich bijvoorbeeld gaan identificeren met het beeld dat anderen van haar hebben, of zich volledig conformeren aan wat van haar verwacht wordt. Of zij wordt onzichtbaar en verliest haar eigenheid en verandert in niets meer dan een uitvoerder van taken (Geerlings, 2007). Iemand kan vervreemd raken van haar werk wanneer bureaucratie er bijvoorbeeld voor zorgt dat een werknemer zich verliest in alle regels en procedures en daardoor haar arbeidsvreugde kwijtraakt (Kerkhof, 2017). Deze vervreemding zorgt voor een emotionele afstand tussen de werknemer en haar werk, wat een burn-out kan veroorzaken. Ook zorgt dit voor een afstand wordt gecreëerd tussen de hulpverlener en haar cliënt.

1.2.3. Het effect van de burn-out van de hulpverlener op de cliënt

De kwaliteit van hulpverlening hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van het contact tussen de cliënt en de hulpverlener (Damman & Dewaele, 2015). De relatie tussen de hulpverlener en de cliënt is het fundament voor adequate hulpverlening. Om de relatie tussen de hulpverlener en de cliënt gezond te houden, is relationele binding met de cliënt belangrijker dan technieken en vaardigheden (Damman & Dewaele, 2015). Dit vereist van de hulpverlener dat zij open staat voor de cliënt. De mate waarin dit gebeurt, is deels afhankelijk van de mate waarin de hulpverlener erin slaagt om voldoende aandacht te geven aan de eigen behoeften. Daarom is het belangrijk dat de hulpverlener in het eigen welzijn investeert, zodat van burn-out klachten geen sprake is. De hulpverlener is zelf haar belangrijkste instrument. Een verminderd welbevinden kan effect hebben op de relatie met de cliënt en dus op de kwaliteit van de hulpverlening (Damman & Dewaele, 2015). Het feit dat een burn-out van de hulpverlener ook effect heeft op haar cliënten en de kwaliteit van de hulpverlening negatief beïnvloed is een van de redenen dat dit onderzoek van groot belang is.

¹ In het onderzoek is de 'zij'-vorm gebruikt wanneer gesproken wordt over medewerkers uit het sociaal domein, omdat het merendeel (84%) van deze medewerkers vrouwelijk is (Van Der Aalst, 2019). Uiteraard kan de 'hij'-vorm ook gebruikt worden.



1.3. Beschrijving beroepspraktijk

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij het Instituut voor Maatschappelijk Werk (IMW) in Tilburg. Het IMW is een organisatie voor Algemeen Maatschappelijk Werk. De hulpverleners bieden ondersteuning aan zowel kinderen als ouderen en aan personen van allerlei culturele en sociaaleconomische achtergronden.

De visie van het IMW luidt als volgt:

"Wij vinden dat ieder mens de kans verdient om mee te doen in de maatschappij. Daarom geven wij kwetsbare mensen het vertrouwen in hun eigen mogelijkheden om hen in staat te stellen naar vermogen deel te nemen aan de samenleving. Wij willen duurzame oplossingen voor de mensen die een beroep op ons doen. Gezamenlijk gaan we op zoek naar antwoorden die werken, zodat mensen de regie over hun eigen leven terugkrijgen" (Visie: Ons kompas, 2015).

Het IMW is actief in Tilburg en in de omliggende dorpen Dongen, Gilze-Rijen en Goirle. Tilburg zelf is onderverdeeld in zes wijken: Oud-Noord, Noord, Midden-Zuid, Reeshof, West en Zuid-Oost. Elke wijk heeft zijn eigen wijkteam. In deze wijkteams werken maatschappelijk werkers* in opdracht van de gemeente. Zij bieden financiële en psychosociale zorg aan de bewoners van de wijk. Wanneer bewoners problemen hebben die zij niet zonder ondersteuning kunnen oplossen, melden zij zich bij het IMW. Hiervoor is geen verwijzing van de huisarts of gemeente nodig. Tijdens de telefonische aanmelding van een cliënt bij het IMW wordt door de gemeentelijke meldienst ingeschat welk soort hulpverlening een individu nodig heeft. De meldienst van het IMW zorgt ervoor dat de aanmeldingen op de juiste plek terecht komen (IMW aanmelden, 2017). Dit wordt gedaan door middel van een "QuickScan". Hiermee wordt problematiek gesignaleerd op het gebied van wonen, financiën, lichamelijke/geestelijke gezondheid, dagbesteding en gezin/sociaal netwerk.

De medewerkers zijn per wijkteam opgesplitst in twee clusters: *onderzoek** en *ondersteuning*. De medewerkers van het cluster onderzoek onderzoeken de situatie van de cliënt en maken een inschatting van het soort hulp dat hij nodig heeft, op welke gebieden en wie deze hulp kan bieden. Hulp kan bijvoorbeeld aangeboden worden door externe organisaties, waarvoor een zorgindicatie nodig is. Deze kan aangevraagd worden wanneer een cliënt langdurige problematiek ervaart en gespecialiseerde hulpverlening nodig heeft. De zorgindicatie geeft aan dat een burger recht heeft op hulpverlening van een bepaalde instelling en met een bepaalde zorgwaarde (Wat is een indicatie? 2018).

Het onderzoek kan echter ook uitwijzen dat voor de cliënt ondersteuning vanuit het IMW wenselijk is. In dat geval komt de cliënt terecht bij het cluster *ondersteuning*. De medewerkers van het cluster ondersteuning bieden individuele begeleiding van maximaal een jaar en werken met de cliënten aan de problematiek door samen doelen op te stellen en deze proberen te behalen.

1.3.1. Aanleiding tot onderzoek.

Tijdens het stagelopen en daarna tijdens mijn tijd als werknemer bij het IMW Tilburg kwamen er regelmatig signalen naar voren over de werkdruk/-stress. De werkdruk op het kantoor kan af en toe hoog oplopen. Als gevolg hiervan gaven enkele collega's aan klachten te hebben op sociaal-emotioneel gebied. Tijdens mijn stage zijn er een aantal medewerkers langdurig ziek geraakt, als gevolg van het ervaren van opgestapelde werkstress. De verhoogde werkdruk/-stress had ook effect op de sfeer en samenwerking in het wijkteam. Dit uitte zich in onderlinge conflicten en frustratie, bijvoorbeeld discussies onder collega's en terughoudendheid in elkaar te hulp schieten (IMW persoonlijke communicatie, 2018). Dit had zijn weerslag op de samenwerkingsrelatie tussen werknemers. Er was weinig tijd om elkaar op een adequate manier te ondersteunen, wat ertoe leidde dat men huiverig kon zijn in het vragen om hulp of het innemen van nieuwe casussen. Hierdoor kwam de werkwijze van het IMW in het geding; een voorbeeld hiervan is dat er een aantal jaar is er gewerkt met wachtlijsten waar cliënten op kwamen te staan, totdat een hulpverlener ruimte had om de casus op te pakken. Sinds maart/april 2018 zijn deze wachtlijsten weggehaald, met als doel directere en snellere hulpverlening, wat betekende dat alle casussen direct in moesten worden genomen door de hulpverleners. Dit veroorzaakte weer werkdruk en stress, waardoor de samenwerkingsrelatie tussen werknemers weer aangetast werd. Inmiddels is er sinds februari/maart weer een wachtlijst, maar deze veroorzaakt nu ook weer hevige stress.

Dit duidde op een vicieuze cirkel, waarin de medewerkers van het IMW verkeerden. In overleg met praktijkbegeleider Fabio Dap van het IMW ontstond het besluit om te onderzoeken hoe deze problematiek aangepakt kon worden. De vraag ontstond waar deze verhoogde werkdruk en stress vandaan kwam, of dit te maken had met de werkwijze van de instelling, met het werkveld of dat dit persoonsgebonden is. Er is toen gezocht naar concrete cijfermatige informatie over het aantal burn-out klachten en burn-outs in Nederland en specifiek in het sociale domein, om grip te krijgen op de grootte van dit probleem. De



opgevangen signalen en het doen van kleinschalig statistisch onderzoek naar burn-outs onder maatschappelijk werkers vormen de aanleiding voor het afstudeeronderzoek.

1.3.2. Onderzoeksdoelgroep

Het onderzoek is gericht op de werknemers van de Tilburgse wijkteams die werkzaam zijn in cluster *onderzoek*. Uit elk wijkteam zijn twee medewerkers betrokken bij het onderzoek, in totaal wordt er in het onderzoek gefocust op twaalf medewerkers. Deze werknemers hebben allen de leeftijd van 24 tot en met 45. Daarnaast is gekozen om ook de leidinggevende van de ondersteunende diensten van het IMW te betrekken bij het onderzoek, om het beleid van het IMW te verduidelijken en licht te werpen op hoe de preventie en behandeling van burn-out in de organisatie wordt geborgd.



Hoofdstuk 2. Probleemstelling

Hoofdvraag:

Welke maatregelen kunnen getroffen worden om burn-out klachten en burn-out van maatschappelijk werkers, werkzaam bij IMW Tilburg in het cluster onderzoek, in de Tilburgse wijkteams, te verminderen en te voorkomen?

Er is gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Baarda, 2009), voor een gedegen operationalisatie van de hoofdvraag (figuur 1).

Figuur 1: Operationalisatie hoofdvraag.

Begrip	Dimensie	Indicator	Vraag (zie figuren 2 en 3 voor interviewvragen)
Maatregelen (burn-out klachten en burn-out)	Preventief (De Krijger, 2017).	- Micro-niveau - Meso-niveau - Macro-niveau	- Vragen m.b.t. persoonlijke preventieve acties - Vragen m.b.t. beleid bedrijf en binnen wijkteam
	Curatief (Kerkhof, 2017).	- Micro-niveau - Meso-niveau - Macro-niveau	- Vragen m.b.t. persoonlijke en gezamenlijke coping - Vragen m.b.t. behandeling
	Nazorg (Jonker, 2009)	- Micro-niveau - Meso-niveau - Macro-niveau	- Vragen m.b.t. re-integratie - Vragen m.b.t. persoonlijke zorg en team- betrokkenheid

Deelvragen:

1. Welke verantwoordelijkheden, taken en werkomstandigheden van de maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek zorgen volgens de medewerkers zelf voor werkdruk of -stress?
2. Hoe gaan maatschappelijk werkers uit het cluster onderzoek om met hevige werkdruk en -stress?
3. Hoe wordt de preventie van burn-out klachten en burn-out geborgd in het beleid en de dagelijkse werkpraktijk van het IMW?
4. Welke maatregelen kunnen volgens de literatuur effectief zijn om burn-out klachten te verminderen en burn-outs te voorkomen?
5. Welke additionele maatregelen kunnen bij en door het IMW Tilburg getroffen worden om burn-outklachten eerder te signaleren en zo een burn-out vóór te zijn?
6. Hoe kunnen deze maatregelen het best worden geïmplementeerd?

Doelstelling:

Het doel van het afstudeeronderzoek is te achterhalen welke maatregelen getroffen kunnen worden om burn-out klachten bij het IMW te voorkomen. Door te begrijpen welke werkzaamheden stress veroorzaken en hoe medewerkers hiermee omgaan, worden de oorzaken van burn-out klachten in kaart gebracht. Aan de hand hiervan kunnen de genoemde maatregelen worden bepaald.



Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet

3.1. Onderzoekstype

Voor het afstudeeronderzoek is gekozen voor uitvoering volgens de kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij kwalitatief onderzoek staat de beleving van de onderzochte persoon centraal (Verhoeven, 2014). Hierbij is de subjectieve toekenning van betekenis door de onderzochte persoon belangrijk. Binnen het onderzoek worden ervaringen gezien als onderdeel van de belevingswereld van alle deelnemende personen en niet als opzichzelfstaande feiten (Verhoeven, 2014). De centrale vraag van het afstudeeronderzoek is beter te beantwoorden door kwalitatief onderzoek, waarin mensen en hun ervaringen centraal staan, te doen, dan door kwantitatief onderzoek, waar vooral statistische feiten en cijfers centraal staan. De reden hiervoor is dat de centrale vraag gericht is op persoonlijke problematiek en ervaringen van maatschappelijk werkers uit de praktijk.

3.1.1. Dataverzamelingsmethoden

De benodigde informatie is verkregen uit en beschreven in grotendeels kwalitatieve termen (Verhoeven, 2014). Om volledig antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is enig kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Zo is gemeten hoeveel medewerkers burn-outklachten of een burn-out ervaren, en hoe hoog de werkdruk is die zij ervaren. In het onderzoek is echter voornamelijk gebruik gemaakt van de ervaringen en verhalen van maatschappelijk werkers, waarbij de belevingswereld van de individuen centraal staat.

In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van literatuurstudie, interviews en observatieonderzoek (Van der Donk & Van Lanen, 2015). Hierdoor ontstaat een combinatie tussen feitelijke informatie (literatuurstudie), de belevingswereld van maatschappelijk werkers (interviews) en interpretatieve empirische informatie over de teamcultuur in de wijkteams (observatieonderzoek). De combinatie van deze methoden komt het beantwoorde van de hoofdvraag ten goede, omdat de hoofdvraag een beroep doet op zowel de ervaringen en de werksituatie van medewerkers, als op het inzetten van wetenschappelijk geteste, effectieve maatregelen. Door meerdere dataverzamelingsmethoden te gebruiken (triangulatie) is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Verhoeven, 2014). De informatie die is verkregen door het toepassen van deze dataverzamelingsmethoden, is uitgewerkt met betrekking tot de daarbij horende deelvragen.

3.1.2. Literatuurstudie

Om de vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden is gebruikgemaakt van literatuurstudie. De probleemstelling is beschreven aan de hand van relevante literatuur. Hierdoor kan de kern van het probleem worden geduid (Van der Donk & Van Lanen, 2015). Literatuurstudie is daarnaast gebruikt voor de begripsafbakening en verduidelijking van kernbegrippen (Van der Donk & Van Lanen, 2015).

Tijdens de literatuurstudie zijn gerichte begrippen gebruikt, om de benodigde literatuur te vinden voor het afstudeeronderzoek. Voorbeelden van kernbegrippen zijn 'burn-out', 'burn-out klachten', 'werkdruk/werkstress' en 'preventiemaatregelen'. Deze zoektermen zijn ingevoerd in onder andere Google Scholar, Google Books, Kaluga en Springer Link, waardoor gericht gezocht is naar wetenschappelijke informatie aan de hand waarvan de deelvragen zijn beantwoord. Hiertoe zijn artikelen met de genoemde kernwoorden bestudeerd.

De deelvraag die aan de hand van literatuurstudie is beantwoord is deelvraag 4: *Welke maatregelen kunnen volgens de literatuur effectief zijn om burn-out klachten te verminderen en burn-outs te voorkomen?*



3.1.3. Interviews

Naast literatuurstudie is gekozen voor interviews om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. In het afstudeeronderzoek is gebruikgemaakt van individuele interviews. Dit is gedaan in verband met de gevoelige aard van het onderwerp. De interviews hebben een narratief en open karakter, waarbij de beleving en het verhaal van de respondent centraal staan (Van der Donk & Van Lanen, 2015). In een narratief interview wordt de geïnterviewde persoon gestimuleerd om het eigen verhaal te vertellen; dit verhaal vormt het vertrekpunt van het gesprek, waarin gezocht is naar gebeurtenissen en ervaringen, en naar de betekenis die de verteller hieraan geeft (Van der Donk & Van Lanen, 2015). Een open karakter van het interview en de interviewvragen zijn hiertoe het meest geschikt. De interviews in het afstudeeronderzoek zijn afgenomen onder de eerdergenoemde doelgroep. De leidinggevendenden van de wijkteams zijn gevraagd om medewerkers te benaderen met de vraag of zij geïnterviewd zouden willen worden. De medewerkers hebben zelf aangegeven of ze wel of niet geïnteresseerd waren.

De volgende deelvragen worden beantwoord aan de hand van informatie uit de interviews:

Deelvraag 1. Welke verantwoordelijkheden en taken van de maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek zorgen volgens de medewerkers zelf voor werkdruk of -stress? (Deze deelvraag wordt tevens beantwoord door middel van observatieonderzoek);

Deelvraag 2. Hoe gaan maatschappelijk werkers uit het cluster onderzoek om met hevige werkdruk en -stress? (Deze deelvraag wordt tevens beantwoord door middel van observatieonderzoek);

Deelvraag 5: Welke additionele maatregelen kunnen bij en door het IMW Tilburg getroffen worden om burn-outklachten eerder te signaleren en zo een burn-out vóór te zijn?;

Deelvraag 6: Hoe kunnen deze maatregelen het best worden geïmplementeerd?

De interviews hebben maximaal 45 minuten geduurd en de audio is opgenomen op een telefoon en op een laptop. Van tevoren is gevraagd naar de naam, leeftijd, wijkteam en werkzaamheden van de medewerker en of hij of zij wel eens burn-out klachten of een burn-out heeft gehad. Gedurende het onderzoeksrapport zijn de medewerkers anoniem gehouden, in verband met de gevoelige informatie die uit de interviews is gekomen. Citaten zijn zo niet herleidbaar naar specifieke medewerkers of wijkteams. Erkend wordt dat het voor het onderzoek waardevol zou zijn om de citaten te kunnen koppelen aan medewerkers uit specifieke wijkteams, om hierin eventuele opvallende verschillen te kunnen belichten. In verband met de privacy van de medewerkers is ervoor gekozen om dit niet te doen. Deze verschillen worden wel belicht aan de hand van de observaties, aangezien deze gekoppeld zijn aan een wijkteam als geheel.

De interviewvragen zijn opgesteld met behulp van de onderstaande topiclijst (figuur 1) en gebaseerd op de hoofdvraag (Baarda & Van Der Hulst, 2017). De interviews zijn semi-gestructureerd, wat betekent dat de opgestelde vragen zijn aangehouden, maar dat er ook ruimte is voor 'vrij doorvragen' (Baarda & Van Der Hulst, 2017).



Figuur 1: Topiclijst & interviewvragen medewerkers

Topic	Interviewvraag
Burn-out (Schaufeli, 2007).	- Heb je weleens een burn-out gehad/burn-out klachten ervaren? Ben je ooit overspannen geweest? Of ben je er dichtbij gekomen?
Werkstress en werkdruk (Schaufeli, 2007).	- Ervaar je stress op je werk? - Hoe uiten deze stressgevoelens zich? - Ben je meer stressgevoelig of stressbestendig? En waar merk je dit aan? - Hoe hoog ervaar jij de werkdruk in jouw wijkteam op een schaal van 1 tot 10 en waar merk je dit aan?
Burn-out klachten (Verkuil, Van Emmerik & Holtrop).	- Worden deze stressgevoelens je weleens teveel en hoe merk je dit?
Werkzaamheden (De Krijger, 2017).	- Welke specifieke werkzaamheden veroorzaken stressgevoelens en werkdruk?
Coping Dit topic is gemaakt om te ontdekken welke maatregelen tegen werkstress/druk de medewerkers zelf hanteren, welke effectief zijn en welke meegenomen kunnen worden als aanbeveling voor andere medewerkers en wijkteams (De Krijger, 2017).	- Hoe ga je om met (hevige) stressgevoelens en werkdruk? - Hoe wordt er in jouw wijkteam omgegaan met de werkdruk/werkstress?
Beleid Dit topic is gemaakt ter belichting van hoe het voorkomen en verminderen van burn-out (klachten) door het IMW wordt gewaarborgd (Kerkhof, 2017).	- Ben je op de hoogte van het beleid van het IMW wat betreft burn-out? Zo ja, wat vind je hiervan? - Wat zou hierin anders kunnen/moeten?
Preventie en maatregelen (De Krijger, 2017).	- Worden er preventieve maatregelen tegen burn-outklachten en burn-out gehanteerd door het IMW? - Wat voor preventieve maatregelen tegen burn-out klachten en burn-out zouden volgens jou gehanteerd kunnen/moeten worden door het IMW?

Daarnaast is er een interview gehouden met een leidinggevende van het IMW (in de functie 'manager ondersteunende diensten'), die tevens beleidsmedewerker is. Dit interview is gericht op de beantwoording van de volgende deelvragen:

Deelvraag 3: Hoe wordt de preventie van burn-out klachten en burn-out geborgd in het beleid en de dagelijkse werkwijze van het IMW?

Deelvraag 5: Welke additionele maatregelen kunnen bij en door het IMW Tilburg getroffen worden om burn-outklachten eerder te signaleren en zo een burn-out vóór te zijn?

Deelvraag 6: Hoe kunnen deze maatregelen het best worden geïmplementeerd?

Het interview met de leidinggevende verschilt inhoudelijk van de interviews met de medewerkers van het cluster onderzoek. De interviews met deze medewerkers gaan vooral over de ervaring van stress en werkdruk. Om een vollediger beeld te krijgen van het beleid binnen het IMW op het gebied van burn-outpreventie is gekozen om ook een leidinggevende van het IMW te interviewen. Ook de vragen voor dit interview zijn ontstaan uit een topiclijst (figuur 2).



Figuur 2: Topiclijst en interviewvragen leidinggevend

Topic	Interviewvraag
Preventie (De Krijger, 2017).	- Hoe wordt de preventie van burn-out in het beleid van het IMW gewaarborgd? - Welke maatregelen zijn actief bij het IMW om burn-out klachten te signaleren? - Zijn deze voldoende?
Curatie (Kerkhof, 2017)	- In welke mate speelt het IMW een rol bij de curatieve zorg voor de medewerker die getroffen is door een burn-out? - In welke mate staat het IMW in contact met deze medewerker? - Hoe werkt het proces, wat de medewerker doorloopt vanaf het bezoek aan de bedrijfsarts en de gestelde diagnose van burn-out, tot aan het besluit om zich ziek te melden, bij het IMW?
Re-integratie (Schaufeli, 2007).	- Hoe ziet de IMW-procedure voor de re-integratie van medewerkers met een burn-out eruit? - Hoe snel moeten medewerkers beginnen aan de re-integratie op het werk?

3.1.4. Observatie

De observaties voor het onderzoek hebben plaatsgevonden in de Tilburgse wijkteams. De medewerkers van het cluster onderzoek zijn van tevoren ingelicht over de observaties. Er is voor elk wijkteam één observatiemoment geweest. De onderzoeker is zich er bewust van dat het hanteren van slechts één observatiemoment mogelijk te weinig is om definitieve conclusies te trekken. Het bleek gedurende het onderzoek echter niet haalbaar om meerdere observaties te verrichten in verband met de onderzoekstermijn.

Er is voor gekozen om niet-participerende observatie toe te passen in het onderzoek. Dit houdt in dat de onderzoeker niet actief deel heeft genomen aan de situaties die zij heeft geobserveerd (Van der Donk & Van Lanen, 2015). De reden hiervoor is dat de onderzoeker zelf geen werkzaamheden heeft binnen het bedrijf. Er zijn dan ook geen alternatieve taken die uitgevoerd konden worden tijdens de observaties. Tijdens een niet-participerende observatie is enigszins sprake van invloed door de aanwezigheid van de onderzoeker. Hierop is ingespeeld door een zo natuurlijk mogelijke rol aan te nemen in het wijkteam, om deze invloed verder te beperken.

De observaties zijn gestructureerd aan de hand van een observatieschema waarin duidelijk wordt welke gedragingen en aspecten specifiek geobserveerd worden (Van der Donk & Van Lanen, 2015). Het observatieschema bestaat uit een aantal categorieën met observatiepunten. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee schema's: het eerste schema (figuur 3) is gebruikt voor de operationalisering van de observaties; het tweede schema (bijlage 2 & 3), is gebruikt om de observaties te documenteren en te analyseren. Hierin wordt genoteerd in welke mate of met welke intensiteit een bepaald observatiepunt voorkomt (Van der Donk & Van Lanen, 2015).

De metingsschaal die hiervoor is gebruikt is de 'ordinale schaal'. De waardering van de metingen is als volgt (5-punten schaal):

- Zeer weinig: het observatiepunt komt één keer of niet voor;
- Weinig: het observatiepunt komt één tot twee keer voor;
- Neutraal: het observatiepunt is niet of nauwelijks vast te stellen of wordt niet in zijn volledigheid voldaan;
- Veel/vaak: het observatiepunt komt drie tot vijf keer voor;
- Zeer veel/vaak: het observatiepunt komt vaker dan vijf keer voor.

De volgende specifieke beroepssituaties zijn geobserveerd:

- Een vergadering;
- Intercollegiale samenwerking;
- De pauze;
- Individuele werktijd gedurende de dag.

Er is gekozen om, naast de mate en/of de intensiteit waarin observatiepunten voorkomen te noteren, ook opvallende uitspraken te noteren. Dit zijn uitspraken die niet meegenomen kunnen worden in het observatieschema, maar die gedurende de dag naar voren zijn gekomen, en die van waarde zijn voor het



onderzoek en de resultaten hiervan. Er is strikt genoteerd wat iemand daadwerkelijk zegt, om een zo objectieve waarneming te garanderen.

De volgende deelvragen worden beantwoord door observatieonderzoek:

Deelvraag 1: Welke verantwoordelijkheden en taken van de maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek zorgen volgens de medewerkers zelf voor werkdruk of -stress?

Deelvraag 2: Hoe gaan maatschappelijk werkers uit het cluster onderzoek om met hevige werkdruk en -stress?

Om zeker te zijn dat deze dataverzamelingsmethode zo valide mogelijk zou zijn, is een proefobservatie gedaan. Deze proefobservatie heeft plaatsgevonden in wijkteam Oud-Noord. Uit deze test bleek dat de dataverzamelingsmethode effectief was, maar dat de gebruikte observatiepunten objectiever moesten zijn om de betrouwbaarheid van de observaties te kunnen waarborgen. Een voorbeeld hiervan is dat het observatiepunt "Is er ruimte voor iedereen zijn mening?", te veel ruimte overliet voor onwenselijke eigen interpretatie van de onderzoeker. Dit observatiepunt was niet objectief en paste niet bij de dataverzamelingsmethode. Om die reden is het observatiepunt veranderd in "Is de procentuele verhouding in spreektijd van medewerkers gelijk?". Op deze wijze zijn tevens enkele andere observatiepunten objectiever geformuleerd. Als gevolg van de proefobservatie is ook gekozen om niet alleen het observatieschema te volgen, maar daarnaast kenmerkende uitspraken te noteren die betrekking hebben op het onderwerp. Dit omdat deze, vanwege hun onvoorspelbaarheid, niet gewaarborgd kunnen worden in het schema.

Figuur 3: Operationalisatie observaties.

Doel van de observaties	Categorie	Observatiepunten
Inzicht krijgen in de sfeer, werkwijze, samenwerking en communicatie onder de werknemers binnen de wijkteams en hoe deze van elkaar verschillen per wijkteam. Hiervoor is gekozen om te achterhalen welke aspecten binnen het wijkteam kunnen leiden tot overmatige stress en uiteindelijk een burn-out.	Communicatie. (Kerkhof, 2017)	- Is er intercollegiaal overleg? - Wordt er hulp gevraagd aan elkaar door de medewerkers? - Wordt deze hulp geboden? - Geven medewerkers aan wanneer zij geen casussen meer kunnen oppakken? - Wordt er gesproken over werkdruk of stress? - Is de procentuele verhouding in spreektijd van medewerkers gelijk?
	Sfeer. (De Krijger, 2017).	- Wordt er humor gebruikt in het onderlinge contact? - Wordt er ook over niet-werk gerelateerde onderwerpen gepraat? - Zeggen de medewerkers elkaar gedag? - Zijn er discussies?
	Werkdruk. (Schaufeli, 2007).	- Hoeveel cliënten staan er op de wachtlijst? - Hoe lang na binnenkomst duurt het voordat de casussen worden behandeld? - Hoe vaak zijn er vergaderingen voor team onderzoek? - In welke mate is de werkdruk zichtbaar in het wijkteam? - Hoe druk is het op het kantoor? - Wordt door iedereen pauze genomen?



3.2. Populatie & Steekproef

De onderzoeksgroep bestaat uit de maatschappelijk werkers die werkzaam zijn bij het IMW, cluster onderzoek, van de Tilburgse wijkteams. Ondanks het feit dat de teams in de dorpen Gilze Rijen, Dongen en Goirle onderdeel uitmaken van het IMW, zijn zij afgezonderd van de rest van het IMW door hun afstand en kleinschaligheid (IMW, persoonlijke communicatie).

De wijkteams in Tilburg zelf hebben onderling veel contact en er wordt veel samengewerkt. Met de dorpen is weinig contact, waardoor minder bekend is over de manier waarop zij communiceren. Over de wijkteams in Tilburg is hierover meer duidelijkheid. De onderzoeker heeft tijdens communicatie met zowel collega's als leidinggevendenden signalen ontvangen dat de manier van communiceren, samenwerken en de sfeer per wijkteam verschillen en dat deze verschillen ook merkbaar zijn door medewerkers en leidinggevendenden. Daarom is besloten om binnen het onderzoek te focussen op de 6 wijkteams in Tilburg zelf. Daarnaast is nog een beperking van toepassing: in het cluster onderzoek worden zowel algemeen maatschappelijk werkers, medewerkers van Zorg en Overlast (ZOV), medewerkers van Complexe Jeugd (CJ) en schoolmaatschappelijk werkers (SMW) ondergebracht. De taken en verantwoordelijkheden van deze verschillende medewerkers lopen sterk uiteen; zij focussen zich allen op een andere doelgroep. Om een zo helder mogelijke analyse te kunnen maken, met gecontroleerde variabelen, is besloten om binnen het onderzoek uitsluitend de algemeen maatschappelijk werkers te betrekken. Zo is duidelijk dat alle medewerkers dezelfde werkzaamheden verrichten.

Om een representatief beeld te krijgen van de gehele doelgroep is een steekproef gedaan. De doelgroep bestaat dus uit maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek in de Tilburgse wijkteams. De doelgroep bestaat uit 22 personen. De verdeling is als volgt:

Figuur 4: Verdeling medewerkers.

Wijkteam	Aantal medewerkers in cluster onderzoek
Noord	5
Oud-Noord	2
West	3
Reeshof	5
Midden-Zuid	2
Zuid-Oost	5

Er is besloten om van elk wijkteam twee maatschappelijk werkers te interviewen, om een gelijk aantal mensen te spreken. Zo komt het aantal respondenten op een totaal van twaalf. Onder deze twaalf medewerkers is een steekproef gehouden, om een beeld te kunnen schetsen van de groep van 22 medewerkers van het cluster onderzoek. Daarnaast is er bij alle zes wijkteams geobserveerd, om de informatie uit de interviews te kunnen testen.



Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uiteengezet die voort zijn gekomen uit dit onderzoek.

4.1. Methode data-analyse

Om de deelvragen te beantwoorden zijn de onderzoeksmethoden 'literatuur', 'interviews' en 'observaties' gebruikt. De interviews zijn in het afstudeeronderzoek opgenomen en uitgetypt, en geanalyseerd door middel van de methode 'horizontaal vergelijken' (Van Der Donk & Van Lanen, 2015) (bijlage 4). Deze methode dient om een beeld te krijgen van de manier waarop de verschillende respondenten een open vraag hebben beantwoord. Alle gegeven antwoorden op een bepaalde vraag zijn hierbij naast elkaar gezet, waarbij gezocht is naar opmerkelijke verschillen en overeenkomsten (Van Der Donk & Van Lanen, 2015). Het interview met de leidinggevende bevat andere vragen dan de interviews met de medewerkers van het IMW, waardoor deze niet horizontaal vergeleken kon worden met de andere interviews. Daarom is dit interview 'open gecodeerd' (Van Der Donk & Van Lanen, 2015). Dit houdt in dat betekenisvolle tekstfragmenten zijn gelabeld. Antwoorden op de gestelde vragen en belangrijke stukken tekst zijn vervolgens uitgelicht en hiermee is de betreffende deelvraag beantwoord. De observaties bij de wijkteams zijn tevens geanalyseerd door middel van de methode 'horizontaal vergelijken'. De belangrijkste resultaten van deze data-analyse zijn in dit hoofdstuk weergegeven.

In totaal zijn twaalf medewerkers van het IMW geïnterviewd. De helft van de medewerkers heeft nog nooit burn-out klachten ervaren of een burn-out gehad. Enkele medewerkers geven aan burn-out klachten te hebben ervaren; slechts één medewerker heeft daadwerkelijk een burn-out gehad.

4.2. Werkdruk en werkstress.

Het merendeel van de medewerkers geeft aan stress te ervaren, daarnaast geven alle medewerkers aan een bepaalde mate van werkdruk te ervaren. Om dit meetbaar te kunnen maken is gebruikt gemaakt van de schaalvraag: 'Hoe hoog ervaar jij de werkdruk in jouw wijkteam, op een schaal van 1 tot 10?'. Het cijfer 1 betekent dat de persoon geen werkdruk ervaart, het cijfer 10 geeft aan dat de werkdruk hoger is dan de medewerker kan dragen. De antwoorden worden cijfermatig weergegeven om een duidelijk beeld te schetsen van hoe de werkdruk bij het IMW wordt ervaren. Dit ziet er als volgt uit:

Cijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antwoorden			I	II	I	II	II	III	I	

Het gemiddelde cijfer dat medewerkers geven aan de werkdruk is een 6,3. Dit duidt erop dat de medewerkers werkdruk ervaren, maar niet in zulke mate dat zij deze niet meer kunnen dragen. Opvallend hierbij is dat het meest voorkomende cijfer een 8 was. Desalniettemin zijn beide cijfers een indicatie van een verhoogde werkdruk.

Tijdens de observatie in wijkteam West gaf een medewerker in gesprek met haar collega aan dat haar caseload vol zit, en dat zij meer werkzaamheden moet verrichten dan waar ze tijd voor heeft. "Het wordt mij een beetje te druk" zei de medewerker. Een soortgelijke uitspraak werd gedaan tijdens de observatie in wijkteam Noord, waar een medewerker tijdens de pauze aangaf dat zij tegen haar grens aanzit. Ze gaf aan burn-out klachten te ervaren, en dat dit invloed heeft op de manier waarop zij nu met cliënten communiceert. "Ik reageer erg fel op mailtjes die ik ontvang van cliënten om een afspraak te maken, dit doe ik normaal niet" zegt de medewerker. Zowel in wijkteam West als in wijkteam Noord werd tijdens de observaties gereageerd op deze uitspraken. De medewerkers adviseerden elkaar om rustiger aan te doen. Wat bij de observatie opviel is dat in wijkteam West meer aandacht wordt gegeven aan signalen van werkstress en dat hier frequenter over gepraat wordt dan in wijkteam Noord, waar de aandacht voor het onderwerp van korte duur was. Andere wijkteams waar er veel aandacht is voor de werkdruk, zijn: Zuid-Oost en de Reeshof. Wijkteams waar hier minder aandacht aan wordt besteed, zo blijkt uit de observaties, zijn: Oud-Noord en Midden-Zuid.

4.2.1. Werkzaamheden en werkgerelateerde stressoren

Deelvraag 1: Welke verantwoordelijkheden, taken en werkomstandigheden van de maatschappelijk werkers van het cluster onderzoek zorgen volgens de medewerkers zelf voor werkdruk of -stress?



In de zoektocht naar maatregelen voor het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out is het belangrijk om te ontdekken wat deze werkdruk veroorzaakt. De medewerkers uit het cluster onderzoek hebben soortgelijke werkzaamheden en geven allen aan dat sommige van deze stress kunnen opleveren. De meeste medewerkers geven aan dat een groot deel van de stressgevoelens veroorzaakt wordt door de administratieve taken die zij naast hun andere taken moeten verrichten. Deze administratieve taken zijn onderdeel van de werkwijze die de gemeente voorschrijft binnen het indicatieproces, waarbij verschillende codes en zorgarrangementen moeten worden opgezocht en verschillende partners moeten worden betrokken. De medewerkers geven aan dat deze administratieve taken het indicatieproces moeilijker maken en dat deze feitelijk de meeste tijd in beslag nemen; de medewerkers voelen dat zij hierdoor tijd tekortkomen. Zo verklaart een medewerker:

"Ik doe een keukentafelgesprek met de klant en ik schrijf een plan van aanpak, dat is allemaal prima. Maar zodra dat klaar is begint het verhaal. Dan moet je onderhandelen met de zorgaanbieders en dat duurt een paar weken, die moeten dan zelf een plan aanleveren en dat moet weer langs het schakelteam. Dan krijg je van hen een verhaal terug en daarmee moet je weer naar de zorgaanbieder, dus eigenlijk ben je met de klant zelf maar maximaal twee uur bezig en de rest is gewoon administratie rompslomp".

De verschillende stappen die tijdens het indicatieproces gevolgd moeten worden, worden door enkele medewerkers als bureaucratisch ervaren. Deze stappen zouden ervoor moeten zorgen dat goed werk geleverd kan worden, maar zorgen bij de medewerkers voor meer administratief werk, waardoor de indicatieprocedure langer duurt.

"We hebben gezamenlijke onvrede. Aan de ene kant is dit fijn omdat je niet de enige bent die hiermee moeite heeft, maar aan de andere kant niet fijn, want er worden dingen van ons verwacht vanuit de gemeente waar wij niet zoveel mee kunnen".

De onvrede die in het bovenstaande citaat wordt benoemd, heeft niet alleen betrekking op de werkwijze die de gemeente voorschrijft bij het indicatieproces, maar ook op de wachtlijst die alle wijkteams inmiddels hanteren. Deze wachtlijst wordt door enkele medewerkers tevens genoemd als een grote veroorzaker van stress. Ten tijde van het onderzoek stonden bij vrijwel alle wijkteams meer dan 25 mensen op de wachtlijst. De medewerkers geven aan dat de wachtlijst hen stress veroorzaakt, omdat deze steeds blijft groeien en er niet genoeg medewerkers zijn om deze lijst weg te werken.

Op de vraag "zou je realistisch gezien zeggen dat er meer medewerkers nodig zijn?" geeft een medewerker het volgende antwoord:

"Ja echt wel, de formatie is nu nog niet kloppend dus het is ook waar dat we te weinig mensen hebben. Ook al hadden we de formatie wel vol, als je kijkt naar hoeveel tijd je voor een onderzoek hebt, gewoon wat vaststaat volgens de wet en hoeveel klanten binnenkomen dan lukt het ons niet om dit te verdelen binnen de termijn van zes weken". Volgens bijna alle medewerkers bestaat binnen het IMW een tekort aan arbeidskracht; meer mensen zijn nodig om de werkdruk te verlichten en de wachtlijst in de korten

Tijdens de observaties en interviews werd duidelijk dat slechts twee van de zes wijkteams volgens het IMW zelf op formatie zitten. Op formatie zitten betekent volgens het aantal beschikbare fte (*fulltime-equivalent*, hiermee wordt de omvang van personeelssterkte uitgedrukt) genoeg medewerkers hebben. In de praktijk wordt ervaren dat er niet genoeg medewerkers zijn: er is veel wisseling van medewerkers. Een andere medewerker zegt het volgende hierover: *"Sinds gisteren heeft een collega aangegeven dat ze stopt, waardoor mijn collega en ik er weer alleen voor staan. Daardoor is het cijfer wat ik geef aan de werkdruk toch wel hoger. Omdat je nu zoiets hebt van die wachtlijst is hetzelfde gebeven, maar we zijn nu nog maar met zijn tweeën in het oppakken van casussen en dan voel je die druk wel".* Het tekort aan medewerkers geeft volgens bijna alle medewerkers veel stress en vergroot de werkdruk.

Het tekort aan medewerkers en de steeds groeiende wachtlijst wakkeren bij het merendeel van de medewerkers hun verantwoordelijkheidsgevoel aan. Dat zorgt ervoor dat zij graag harder willen werken om de casussen van de wachtlijst af te halen; tegelijk geven zij aan dat dit niet altijd mogelijk is:

"Ja je weet dat er gewoon een wachtlijst is. Dan denk je van ik moet sneller werken, maar ja als mijn caseload 16 mensen bevat vind ik dit toch wel genoeg", aldus een respondent. Uit de vergelijking van de observaties blijkt dat wijkteam Reeshof de meeste cliënten op de wachtlijst heeft staan: ten tijde van de observatie waren dit er 90. Hierover kwam tijdens de observatie in een gesprek tussen twee medewerkers naar voren dat de werkdruk, gelet op de wachtlijst, wel degelijk hoog is. De leidinggevende zou ervoor zorgen dat niemand over zijn grens heen gaat. Hij zou veel aandacht besteden aan de gemoedstoestand van de medewerkers en ervoor zorgen dat zij casussen toebedeeld krijgen die aansluiten bij hun affiniteit en interesse. Dit garandeert volgens de medewerkers dat de werkvreugde blijft. Dit is een belangrijk signaal met betrekking tot de manier waarop wordt omgegaan met de werkdruk.



4.2.2. Coping

Deelvraag 2: Hoe gaan maatschappelijk werkers uit het cluster onderzoek om met hevige werkdruk en -stress?

Zoals vastgesteld ervaren de werknemers werkdruk en werkstress, specifiek veroorzaakt door de genoemde werkzaamheden en taken. Alle medewerkers geven aan dat de werkdruk onder controle blijft door deze met elkaar te delen. De medewerkers zeggen als team te zorgen dat de werkdruk onder controle blijft door met elkaar te blijven communiceren over de ervaringen hiermee en elkaar te blijven bevragen over elkaars draaglast en draagkracht.

"We steunen elkaar als collega's en geven het aan als we zien dat het niet goed gaat met de ander. We checken bij elkaar of we niet te veel casussen opnemen. We helpen elkaar met casussen en zijn alert op de werkdruk".

Tijdens de observatie in wijkteam Zuid-Oost kwam het 'voor elkaar waken' ook duidelijk naar voren. Tijdens het cliënt-verdeeloverleg nam een medewerker een nieuwe casus op, waarna twee andere medewerkers aangaven dat deze medewerker haar caseload goed in de gaten moet houden en alleen casussen moet opnemen als ze dit ook daadwerkelijk aankan. Op deze manier wordt zicht gehouden op het mentale en fysieke welzijn van de medewerkers onder de werkdruk.

Over het onderlinge contact zegt een medewerker: *"Ik denk dat het bij de medewerkers onderling wel helpt om tussendoor even te klagen, omdat het ook gewoon heel vrij in contact is. Iedereen vraagt dingen aan iedereen en daarom denk ik dat het ook wel makkelijk is om tussendoor even een klaagmomentje te hebben, wat je soms wel even nodig hebt. Ik denk dat dat al heel helpend is. Ook omdat het verlichtend werkt op de druk die je voelt".* Alle medewerkers geven aan dat het vrije contact erg prettig werkt, omdat er ruimte is om te ventileren.

De medewerkers zoeken informeel contact met elkaar door samen te lunchen en humor toe te passen ter verlichting van de ervaren stress. Medewerkers vinden dit informele contact belangrijk. *"Er zijn ook veel ontspanningsmomenten. We lunchen elke dag samen en we starten elke dag ook met een gezamenlijk kopje koffie"*, aldus een medewerker. Tijdens de interviews met medewerkers uit wijkteam West en de observatie daar werd dit dagelijks gezamenlijk koffiemoment duidelijk. Dit is een moment om de dag positief te kunnen beginnen en het contact met elkaar te zoeken en te onderhouden. Dit maakt het werk prettiger en stimuleert de werksfeer. Hierdoor voelt de werkdruk tevens minder zwaar. De sfeer in het wijkteam is dus belangrijk.

Een zelfde signaal kwam naar voren tijdens de observatie in wijkteam Midden-Zuid, waar een complimentenbord (bijlage 5) op de deur van het kantoor hangt. Op dit bord zijn foto's van alle medewerkers verzameld, waarbij andere medewerkers kladblaadjes met complimentjes kunnen plakken. Zo 'sparen' zij complimentjes. Dit werkt volgens de medewerkers motiverend en houdt de sfeer in het wijkteam positief.

Daarnaast zeggen enkele medewerkers voor zichzelf regels te hebben opgesteld voor het verminderen van de werkdruk. Zo maken zij de wachtlijst niet tot een persoonlijke kwestie te maken en pakken zij niet méér casussen op dan zij kunnen dragen. Belangrijk hierbij is dat zij gesteund worden door hun leidinggevenden en zich gehoord voelen, aldus de medewerkers. In de meeste gevallen gebeurt dit ook. Dit is teruggezien tijdens de observatie van het cliënt-verdeeloverleg in wijkteam Midden-Zuid. Er werd een e-mail voorgelezen, gestuurd door de leidinggevend. In deze e-mail stond het volgende: *"Laat jullie niet gek maken door de wachtlijst. We doen wat we kunnen en meer kunnen we niet doen"*. Alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat zij het heel belangrijk vinden dat er goed contact is met de leidinggevende, omdat de werkdruk en -stress dan gedeeld kan worden, er aandacht voor is en er zelfs misschien iets aan gedaan kan worden. Belangrijk hierbij is ook dat signalen over de werkdruk bij de leidinggevende terecht komen.



4.2.3. Beleid en preventie

Deelvraag 3: Hoe wordt de preventie van burn-out klachten en burn-out geborgd in het beleid en de dagelijkse werkwijze van het IMW?

De geïnterviewde medewerkers zijn geen van allen op de hoogte van het beleid van het IMW met betrekking tot werkstress, burn-out klachten en burn-out. De reden hiervoor is dat er geen beleid op dit gebied is. De leidinggevende ondersteunende diensten zegt hierover: *"Daar heb je een hele goede, dat hebben we niet beschreven, het is wel iets wat, omdat de werkdruk zo hoog is, bij iedereen in zijn gedachten zit. We hebben het er veel over als managementteam, van wat kunnen we daaraan doen"*. De medewerkers geven aan logisch te beredeneren dat ze eerst naar de leidinggevende zouden moeten als ze hevige stressklachten ervaren, maar dat zij hierover verder geen informatie hebben.

Wanneer iemand burn-out klachten of burn-out ervaart, is de bedoeling dat de bedrijfsarts hierbij betrokken wordt. De bedrijfsarts bepaalt welke stappen juist zijn voor de getroffen medewerker; deze bepaalt de diagnose, de rustperiode en maakt een stappenplan voor re-integratie. Het IMW is afhankelijk van de inschatting en expertise van de bedrijfsarts en werkt hierin mee. Het IMW faciliteert de medewerker volgens de mogelijkheden die het bedrijf heeft en volgens de wettelijke bepalingen rondom ziekte van een werknemer. Vanaf het moment dat een medewerker zich ziek heeft gemeld, handelt het bedrijf volgens de Wet Verbetering Poortwachter. Deze wet regelt de doorbetaling en re-integratie van medewerkers. *"Omdat we afhankelijk zijn van de bedrijfsarts en de wet, kunnen we hier geen beleid op schrijven. Maar op gebied van preventie wel, daar is zeker nog een hoop in nodig"* zegt de leidinggevende.

De maatregelen die nu getroffen worden zijn de meerderheid van medewerkers te klein en brengen geen verandering. Enkele medewerkers geven aan dat er weinig tot niets aan preventie van werkdruk en -stress en burn-outklachten wordt gedaan in hun wijkteam. *"Ik denk dat jouw belangrijkste aandachtspunt ligt bij de preventie en daar zouden we qua beleid zeker nog wel wat kunnen verbeteren"* zegt de leidinggevende ondersteunende diensten ter afsluiting van het interview.

Alle medewerkers geven aan dat het IMW meer aandacht zou moeten besteden aan de preventie van burn-out klachten en burn-out. Zij zien de meerwaarde van een actiever preventiebeleid, vooral vanuit de kant van de leidinggevers en de coöperatie: *"Het is belangrijk dat je je als team ook gesteund voelt door de organisatie als het even niet lekker gaat. Dat ze daar een beleid op hebben en dat je dan ook weet waar je terecht kan en dat je er niet voor hoeft te schamen"* aldus een medewerker over het beleid van het IMW.

Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat het hebben van een beleid op het gebied van preventie ten goede zou komen aan het welzijn van de medewerkers: *"Ik denk dat het goed is om de preventie ergens beschreven te hebben staan. Dat je weet bij wie je terecht kan als je werkstress ervaart. Maar ik denk ook individueel dat er wat meer aandacht voor zou mogen zijn. Onze huidige teamleider heeft het heel druk omdat die verschillende groepen moet begeleiden, waardoor er best wel weinig zicht is op hoe het nou met jou als persoon gaat. Ik denk dat het goed is dat er vanuit teamleiders meer zicht komt op hoe iemand erin staat. Al is het maar preventief"*, zegt een medewerker. Er is dus ook behoefte aan meer aandacht op individueel niveau, om dit onderwerp structureel mee te nemen in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. De meerderheid van de medewerkers geeft ditzelfde aan. Een andere medewerker geeft ook aan dat het fijn zou zijn dat tijdens deze gesprekken niet alleen gekeken wordt naar de werkdruk van de caseload, maar ook wat dit met de medewerker doet en hoe zij hiermee omgaat.

Over de rol van het IMW zegt een medewerker het volgende: *"Ik heb niet het idee dat er echt op preventief gebied iets is. Ik heb niet altijd het idee dat we door de coöperatie serieus worden genomen. Er wordt gesproken over wachttijden/lijsten en dan wordt er vervolgens vanuit bestuur een berichtje gestuurd, dat die wachttijden/lijsten gezien worden maar dat er op dit moment geen financiering is voor extra inzet en dat we dat vooral bij onszelf moeten houden. Daar krijg ik niet het gevoel bij dat we serieus genomen worden, terwijl er toch wel serieuze wachtlijsten zijn die daarin wel duidelijke signalen afgeven. Dit is nu al een jaar en ik heb het idee dat we nog steeds op dezelfde plek staan. Ik weet dat het tijd kost, maar er mag wel meer aandacht aan besteed worden"*. Het bedrijf moet de signalen die de medewerkers afgeven actiever oppakken en een actievere rol spelen in het treffen van zichtbare en effectieve maatregelen ter preventie van werkstress en burn-out. Op deze manier zouden de medewerkers zich meer gehoord en serieus genomen voelen.



4.2.4. Effectieve maatregelen

Deelvraag 4: *Welke maatregelen kunnen volgens de literatuur effectief zijn om burn-out klachten te verminderen en burn-outs te voorkomen?*

Werknemers met een burn-out gaan voortdurend over hun grenzen heen (Knapen, Moriën & Vancampfort, 2017). Een manier om deze lichaamssignalen goed te leren herkennen is door inspanning en ontspanning te combineren. Hierdoor leert de persoon herstelmomenten inbouwen waardoor de negatieve spiraal naar uitputting wordt doorbroken (Knapen et al., 2017). Door regelmatig herstelmomenten te laten plaatsvinden in het dagelijks leven laadt het lichaam zich weer op. Zo krijgt het lichaam nieuwe energie en kan de persoon in zijn werk productief blijven. Om burn-outklachten en burn-out tegen te gaan, is het van belang dat de juiste balans wordt behouden tussen inspanning en ontspanning.

Zelfzorg

Een belangrijke 'buffer' tegen burn-out is zelfzorg (Damman & Dewaele, 2015). Zelfzorg is de capaciteit om zorgzaam om te gaan met het eigen lichaam en de eigen geest, om zich bewust te zijn van de eigen behoeften door hier aandacht aan te geven. Het is inzicht krijgen in zichzelf en in het effect wat het werk, het team en de organisatie op het individu hebben. Belangrijk hierbij is om de dialoog met zichzelf aan te gaan en te ontdekken wat de hulpverlener nodig heeft om haar werk goed te kunnen blijven doen, waar haar passie ligt, waaruit zij haar motivatie haalt en waar zij zelf impact op kan hebben. Vanuit deze inzichten kan zij actie ondernemen. Het is belangrijk om als hulpverlener regelmatig te 'verstillen' om het eigen evenwicht tussen inspanning en ontspanning te bewaren (Damman & Dewaele, 2015).

Als hulpverlener is het waardevol om af en toe te bevragen of dat de eigen werkzaamheden nog geluk brengen, zodat de automatische piloot niet altijd aanstaat en het individu niet meegezogen wordt in het drukke werk en leven. Wanneer hier niet genoeg op wordt gelet, bestaat het gevaar dat haast, drukte en constante hevige inspanning een levensstijl worden, die het individu als 'gewoon' beschouwt. Door zich terug te trekken kan het individu verbinding maken met het eigen lichaam en de eigen geest. Zo kan er meer aandacht besteed worden aan de eigen basisbehoeften en een gezond leven.

Mindfulness

Een veelvoorkomende manier om zelfzorg te beoefenen is het toepassen van mindfulness. Mindfulness betekent: *'Met aandacht aanwezig zijn in het hier en nu, zonder daar een oordeel over te hebben'* (Mindfulness bij burnout, z.j). Bij het hebben van onplezierige gedachten of gevoelens, ontstaat vaak de neiging deze af te keuren of te onderdrukken (Mindfulness bij burnout, z.j). Door mindfulness te beoefenen leren mensen om een meer accepterende houding aan te nemen ten aanzien van de gedachten, gevoelens en emoties die worden ervaren, bewuster stil te staan bij ervaringen van het hier en nu en deze niet te veroordelen (Prins & Decuyper, 2013, p103). Zo kan ruimte ontstaan voor het maken van andere keuzes. Hierdoor kan de mens effectiever omgaan met stress (Prins & Decuyper, 2013, p104). Veel burn-outklachten worden vanzelf minder als voldoende rust wordt genomen (Prins & Decuyper, 2013 p104). Mindfulnessoefeningen ondersteunen het herstel van het stresssysteem. Bovendien versterkt mindfulness het brein door de negatieve werking van stress op het brein om te keren (Prins & Decuyper, 2013, p104). Inzichtoefeningen die bij mindfulness-training worden gegeven, helpen stressfactoren, energiegevers en energienemers te herkennen en gezonder om te gaan met stress. Dit helpt bij het verminderen van burn-outklachten en het tegengaan van burn-out (Prins & Decuyper, 2013, p104).

Ademhalingsoefeningen:

Een effectieve manier om even op adem te komen en het lichaam te laten ontspannen, is het doen van ademhalingsoefeningen. Ademhalingsoefeningen kunnen helpen om gedachten te ordenen, de hartslag te controleren en het lichaam rustig te laten worden (Sonnevelt, 2016). Bij het doen van ademhalingsoefeningen is het belangrijk om zich alleen te focussen op het hier en nu, en de gebeurtenissen van de dag te proberen vergeten of te accepteren. Het gaat erom dat de verantwoordelijkheden van vandaag en morgen even los te laten, zodat deze niet meer een allesoverheersende plek innemen in het hoofd en het lichaam (Sonnevelt, 2016). Deze oefeningen helpen om spanningen los te laten en tot rust te komen (Sonnevelt, 2016). Ademhalingsoefeningen zijn laagdrempelige en kunnen bijvoorbeeld gedaan worden tijdens het tandenpoetsen, onderweg in het openbaar vervoer of tijdens de werkdag in de pauze.

Ademhalingsoefeningen zijn niet de enige fysieke manieren om het lichaam te ontspannen. Sporten kan hetzelfde effect hebben op het lichaam.



Sporten.

Onderzoek toont aan dat werknemers met een gemiddelde tot hoge fitheid en uithoudingsvermogen minder burn-outsymptomen hebben dan personen met een zwakke fitheid (Knapen, Moriën & Vancampfort, 2017). Hoge fitheid en uithoudingsvermogen worden geassocieerd met een hoge stressbestendigheid. Mentale veerkracht ofwel het vermogen om te gaan met tegenslagen, bepaalt hoe vatbaar een individu is voor stress en daarmee ook het risico op burn-out (Knapen et al., 2017). Mentale veerkracht is, net als spierkracht, te trainen.

Bij de preventie van burn-out is niet alleen mentale veerkracht maar ook fysieke veerkracht belangrijk. Mensen die gezond eten en voldoende bewegen zijn bestendiger tegen stress (Knapen et al., 2017). Beweging en sport helpen om spanning en stress te verwerken. Ook verbetert fysieke activiteit het concentratievermogen, het energieniveau en de kwaliteit van de slaap. Wie kampt met een burn-out heeft baat bij beweging. Bewegingsgerichte interventies kunnen een meerwaarde hebben bij burn-outpreventie (Knapen et al., 2017).

Wandelend vergaderen

Een maatregel die algemeen toepasbaar is in de werk- of kantoor sfeer, is wandelend vergaderen. Deze maatregel combineert mindfulness met sporten, door zijn rustgevend en bewegingsgerichte aard. Wandelend vergaderen helpt burn-out te voorkomen (Mooy, 2018). Ondanks de onorthodoxe klank van de maatregel 'wandelend vergaderen' brengt het vele voordelen met zich mee. Zo kunnen werknemers voor even loskomen van het bureau en van de computer, wat een positief effect heeft op de gemoedstoestand van de medewerkers (Mooy, 2018). Het zorgt voor een korte werkonderbreking en kan ervaren worden als een welkome pauze tussen het werken door (Mooy, 2018). Een 'frisse neus halen' geeft energie en kan zorgen voor nieuwe inzichten bij de medewerkers, wat weer positief doorwerkt in de vergadering (Mooy, 2018). Een wandelvergadering kan dus ook effectief zijn. Daarnaast kunnen frisse buitenlucht en het daglicht ervoor zorgen dat de medewerkers een beter humeur of een vrolijkere stemming krijgen (Mooy, 2018). Dit allen komt de preventie van burn-out klachten en burn-out ten goede.

De laatste maatregel, die eveneens ingezet kan worden in alle werk- en kantoor sferen, is de burn-out-preventietraining voor medewerkers en leidinggevend.

Burn-out-preventietraining.

Deze training is gericht op het onderwijzen van zowel medewerkers als leidinggevend in de signalen en gevolgen van stress en burn-out, en wat kan worden gedaan om burn-out te voorkomen (Hoogduin, Schaufeli, Schaap & Bakker, p62). De training ziet er verschillend uit voor medewerkers en leidinggevend. De training voor medewerkers is gericht op het belichten van de oorzaken, het verloop en de gevolgen van burn-out, en belicht de psychologische en fysiologische aspecten hiervan. (Donkers, 2018). Daarnaast komen tijdens deze training stresshanteringstechnieken aan bod, en wordt informatie gegeven over het versterken van het eigen 'psychologisch kapitaal': hoop, optimisme en veerkracht. Ook worden de medewerkers geïnformeerd over energiemangement: hoe verdeel je je energie onder je lichaam, je geest en je emotie en hoe zingeving hier een rol in speelt. (Donkers, 2018). De training voor leidinggevend is tevens gericht op de oorzaken en gevolgen van burn-out en het herkennen van signalen (Donkers, 2018). Hiernaast wordt aandacht geschonken aan het analyseren van werkeisen van de leidinggevend en de energiebronnen van medewerkers: er wordt gekeken naar tegenhangers van burn-out in de werksfeer, hoe het psychologisch kapitaal van medewerkers versterkt kan worden en naar de waarden van de organisatie met betrekking het welzijn van medewerkers (Donkers, 2018). Daarnaast worden er ook managementinstrumenten zoals coachend leiderschap aangereikt, die zouden kunnen helpen bij de preventie van burn-out (Donkers, 2018).

4.2.5. Vormgeving en implementatie

Deelvraag 5: *Welke additionele maatregelen kunnen bij en door het IMW Tilburg getroffen worden om burn-outklachten eerder te signaleren en zo een burn-out vóór te zijn?*

Deelvraag 6: *Hoe kunnen deze maatregelen het best worden geïmplementeerd?*

Enkele geïnterviewde medewerkers hebben zelf ideeën over het implementeren van maatregelen op het gebied van preventie van burn-outklachten en burn-out. Een medewerker gaf aan dat het prettig zou zijn om een team-dag te organiseren die in het teken staat van dit onderwerp. Tijdens deze dag zouden de signalen van burn-out besproken worden en hoe deze te herkennen bij zichzelf en bij collega's. Daarnaast zou er aandacht zijn voor manieren om met werkstress om te gaan, eventueel in de vorm van een



workshop, en voor het welbevinden van de individuele medewerkers. Deze training zou kunnen helpen met teambuilding.

Een andere medewerker vertelde dat het goed zou zijn om het onderwerp burn-outklachten en werkstress structureel mee te nemen in de functioneringsgesprekken met de leidinggevende. Een manier om dit te doen zou zijn om een scorelijst te gebruiken om te peilen hoe een medewerker met de werkdruk en -stress omgaat en hoe zij op persoonlijk gebied functioneert. Dit zou helpen om specifieke klachten in een vroeg stadium te signaleren.

Daarnaast gaven een aantal medewerkers aan dat zij graag bepaalde trainingen zouden willen volgen, gerelateerd aan het onderwerp van dit onderzoek. Een medewerker zei daarover het volgende: *"Het klinkt misschien heel raar, maar het zou misschien best oké zijn om eens in de zes weken bijvoorbeeld een yogales of een mindfulness-les te doen, om eens in te zetten als team en sowieso voor de teamspirit, maar ook voor het bewust worden van jezelf denk ik dat dat heel helpend zou kunnen zijn"*. Uit persoonlijke communicatie van de onderzoeker met de praktijkbegeleider mevrouw Dap kwam naar boven dat het IMW al een mindfulness-training aanbiedt, waarvoor medewerkers zich vrijwillig kunnen inschrijven. Uit het citaat hierboven blijkt echter dat deze training (nog) niet zo bekend is onder de medewerkers. Desgevraagd zegt dezelfde medewerker hierover dat het belangrijk is dat dit actiever wordt gecommuniceerd naar de medewerkers en dat zij hierin ook gestimuleerd worden.

Deze ideeën geven een beeld over hoe de medewerkers zouden willen dat de maatregelen geïmplementeerd worden. In de aanbevelingen wordt verder over deze maatregelen uitgeweid.

4.3. Samenvatting resultaten

De medewerkers van het IMW ervaren een hoge werkdruk, waaraan zij gemiddeld het cijfer 6,3 toekennen. De voornaamste oorzaken van deze werkdruk zijn de extra administratieve taken, de alsmaar groeiende wachtlijst en het tekort aan medewerkers om deze te behandelen.

Wat helpend werkt in het omgaan met de stress, is het hebben van goed contact met elkaar als team. Belangrijk hierin is dat de medewerkers elkaar beschermen, elkaar te hulp schieten en dat zij informeel contact met elkaar zoeken. Daarnaast werkt het contact met de leidinggevende ook steunend als deze zich actief bezighoudt met het welbevinden van de teamleden. Zo kunnen de medewerkers de werkdruk met elkaar en de leidinggevende delen en voelen zij zich gesteund en gehoord. Zich gehoord voelen door de coöperatie helpt ook tegen de werkstress. Een manier om dit te kunnen realiseren zou kunnen zijn om beleid te maken op het gebied van preventie, aangezien hier geen beleid op is en de medewerkers niet op de hoogte zijn van de manier waarop het IMW burn-out klachten en burn-out probeert te voorkomen. Zo wordt het welbevinden van de medewerkers daadwerkelijk gewaarborgd door de coöperatie; de medewerkers zouden hier op elk gewenst moment naar terug kunnen verwijzen.

De medewerkers kunnen ook zelf enkele maatregelen toepassen om burn-outklachten te voorkomen. Bijvoorbeeld door zelfzorg te beoefenen, ofwel zorgzaam om te gaan met het eigen lichaam en geest en bewust zijn van de eigen behoeften. Het gaat hierbij om verbinding maken met het 'ik' en om ontspanning van het lichaam en de geest. Mindfulness kan hierbij helpen.

Ook ademhalingsoefeningen kunnen helpen om te ontspannen. Daarnaast kan voldoende en frequente lichaamsbeweging helpend werken voor verdere stressverlichting. In 'wandelen vergaderen' worden al deze elementen gecombineerd; de buitenlucht en het zonlicht stimuleren efficiëntie en motivatie op de werkvloer, wat de werkdruk kan verlichten. Tot slot is er de burn-out-preventietraining voor zowel medewerkers als leidinggevend, die helpt signalen van burn-out te herkennen en met klachten om te gaan.

Sommige ideeën over de vormgeving en implementatie van maatregelen ter preventie van burn-outklachten en burn-out komen van de medewerkers zelf, bijvoorbeeld een team-dag gewijd aan dit onderwerp. Daarnaast gaf een medewerker aan dat een goede manier van implementatie zou zijn om het onderwerp structureel mee te nemen in functioneringsgesprekken. Tot slot had een medewerker het idee dat het IMW een yoga of mindfulness-training aan de medewerkers kan aanbieden, om te leren hoe effectief omgaan kan worden met stressgevoelens en werkdruk. Het IMW biedt al een mindfulness-training aan, maar deze is niet bekend onder de medewerkers. Het is belangrijk om deze actiever bekend te maken.



Hoofdstuk 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt, met behulp van de resultaten, antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Deze luidde als volgt: *Welke maatregelen kunnen getroffen worden om burn-out klachten en burn-out van maatschappelijk werkers, werkzaam bij IMW Tilburg in het cluster onderzoek, in de Tilburgse wijkteams, te verminderen en te voorkomen?*

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers uit cluster onderzoek een verhoogde werkdruk ervaren, die veroorzaakt wordt door de werkzaamheden genoemd in het vorige hoofdstuk. Het IMW Tilburg treft weinig tot geen maatregelen ter verbetering van de werkstress of de werkdruk. Er wordt gesproken over de lange wachtlijsten en de vele administratieve taken, maar hier worden verder geen concrete acties op uitgevoerd. Hierdoor voelen enkele medewerkers zich niet gehoord en niet serieus genomen, in de signalen die zij afgeven.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat de medewerkers uit cluster onderzoek met elkaar enkele manieren hebben gevonden om met de verhoogde werkdruk om te gaan. Zij vinden het belangrijk dat er een goede sfeer is in het wijkteam waarin zij werken en dat de medewerkers elkaar steunen en op elkaar letten. Een wijkteam garandeert dit door elke ochtend een gezamenlijk koffiemoment te hebben en zo de dag positief te beginnen. Een ander wijkteam probeert dit zelfde te bereiken, door een complimentenbord te hanteren. Deze acties zorgen ervoor dat de werkdruk gedeeld kan worden, en kunnen de stress die de medewerkers voelen verlichten.

Enkele maatregelen uit de literatuur die tevens kunnen helpen met stressverlichting, die de medewerkers zelf kunnen toepassen zijn: regelmatig sporten, ademhalingsoefeningen doen en zelfzorg beoefenen. De medewerkers kunnen er als team ook voor kiezen om 'wandeland vergaderen' te implementeren in hun dagelijkse praktijk. Een onderbreking van het kantoor gebonden werk kan de motivatie en werkvreugde van medewerkers stimuleren en gevoelens van stress en werkdruk verminderen.

Echter is dit alleen niet toereikend genoeg om de werkdruk daadwerkelijk te verlagen en burn-out klachten en burn-out onder de medewerkers te verminderen en voorkomen. Hiervoor is meer steun en betrokkenheid nodig vanuit het IMW zelf. Er mag meer aandacht besteed worden aan het onderwerp waarop het afstudeeronderzoek zich heeft gericht door het IMW, niet alleen op teamniveau, maar ook vooral vanuit de leidinggevenden en de coöperatie. De leidinggevenden en de coöperatie kunnen op teamniveau een belangrijke bijdrage leveren, door scorelijsten te hanteren tijdens functioneringsgesprekken. Hierdoor kunnen signalen van een burn-out in een vroegtijdig stadium gesignaleerd worden, wat positief werkt in het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en een burn-out.

Er is behoefte vanuit de medewerkers aan een actievare rol van het IMW, als het gaat om het treffen van preventiemaatregelen voor werkdruk -stress, burn-out klachten en burn-out. Door maatregelen die de medewerkers zelf kunnen treffen, te combineren met maatregelen die het IMW kan inzetten, zullen de kansen op het verminderen van de genoemde klachten vergroot worden. Hierbij gaat het vooral om symptoompreventie en symptoombestrijding.

Het verminderen van de werkdruk betekent het verminderen van ongezonde stress, wat de vermindering van de kans op burn-out klachten of burn-out als gevolg heeft.

Het IMW zou de werkdruk kunnen verminderen door meer werknemers aan te nemen, aangezien de werkdruk voor een deel veroorzaakt wordt door een tekort aan werknemers. Dit is een maatregel die getroffen zou kunnen worden. Daarnaast zou de werkdruk verminderd kunnen worden door het verminderen van het aantal administratieve taken die de medewerkers per casus moeten uitvoeren. Daardoor houden de medewerkers tijd en ruimte over om meer aandacht te besteden aan het contact met cliënten en aan lopende/nieuwe casussen.

Het inzetten van trainingen als maatregel, zou ook kunnen helpen met het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out. Het IMW biedt een mindfulness-training aan. Deelname hieraan is vrijwillig. De training is echter niet goed bekend onder medewerkers, wat te zien is aan het feit dat sommige van hen om een mindfulness-training vragen.

Om de bekendheid onder medewerkers te vergroten, zou de training dus meer belicht kunnen worden op het intranet of via de mail. Een andere maatregel zou kunnen zijn om een burn-out-preventietraining aan te bieden aan zowel medewerkers als leidinggevenden. Hierin worden mindfulness, omgaan met stress en



het herkennen van signalen van burn-out gecombineerd. Voor medewerkers zou deze training kunnen bijdragen aan stressverlichting/coping en kennisontwikkeling op het gebied van burn-out klachten en burn-out. Voor leidinggevendenden zou deze training kunnen bijdragen aan hoe zij omgaan met de signalen van burn-out bij medewerkers en welke managementstrategieën hierbij kunnen helpen.

Het is belangrijk dat het welzijn van de medewerkers ergens gewaarborgd wordt, zo blijkt uit de resultaten. De medewerkers hebben behoefte aan een beleid (beroepsproduct), waarin bovenstaande maatregelen en de preventie van burn-out klachten en burn-out gegarandeerd worden. Door het implementeren van een zo'n beleid, zullen de medewerkers zich meer gehoord en serieus genomen voelen. Dit zorgt voor een vermindering van werkdruk, en daardoor van burn-out klachten en burn-out, omdat de medewerkers terug kunnen verwijzen naar dit beleid wanneer zij last hebben van werk-/stress gerelateerde klachten. Op die manier wordt het welzijn van de medewerkers gewaarborgd.



Hoofdstuk 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch teruggekeken op het onderzoek in zijn geheel. Dit wordt gedaan aan de hand van de kwaliteitscriteria van onderzoek (Van der Donk & Van Lanen, 2015).

6.1. Interne validiteit en betrouwbaarheid

Interviews:

Het doel van de interviews is geweest om de authentieke perspectieven van de medewerkers in kaart te brengen, zodat antwoord gegeven kon worden op de deelvragen. Om de juiste informatie met betrekking tot stress op het werk te verkrijgen (meet wat je wilt meten), zijn eerst alle belangrijke aspecten uit de literatuur afzonderlijk geïdentificeerd en daarna de gespreksthema's en interviewvragen geoperationaliseerd. Alle interviews zijn op dezelfde manier afgenomen: in een gesloten ruimte, zonder verstoringen en gebruikmakend van grotendeels dezelfde vragen. Dit vergoot de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van der Donk en Van Lanen, 2015). Er zijn echter maar twaalf medewerkers geïnterviewd en alleen medewerkers uit het cluster onderzoek. Daarnaast zijn alle respondenten vrouwelijk. De manier waarop de respondenten zijn geworven, is willekeurig en afhankelijk van de animo hiervoor. Dit heeft geresulteerd in een volledig vrouwelijke groep respondenten. Daarom zijn de resultaten wellicht niet volledig representatief voor de gehele populatie van het onderzoek, of niet geheel betrouwbaar (Van der Donk en Van Lanen, 2015). Hiervoor zouden meer medewerkers moeten worden betrokken, waaronder ook mannen en medewerkers uit het cluster ondersteuning, om zo een algemeen geldige uitspraak te kunnen doen over de ervaring van werkdruk, burn-outklachten en burn-out door hulpverleners van het IMW.

Observaties:

De observaties hebben gediend om zicht te krijgen op de werkcultuur in de verschillende wijkteams, om te zien hoe werkdruk daadwerkelijk wordt ervaren en hoe werknemers hiermee omgaan. Daarnaast hebben de observaties gediend om de resultaten uit de interviews te verifiëren door te bepalen of wat gezegd wordt en gedaan wordt overeenkomen. De observaties hebben weliswaar inzicht opgeleverd, maar niet voldoende om zekere conclusies te kunnen trekken. Een voorbeeld hiervan is dat 'sfeer' een subjectieve beleving is en daardoor moeilijk meetbaar is. Om de objectiviteit te vergroten zijn observatiepunten opgesteld (Van der Donk en Van Lanen, 2015). Deze punten zouden een geheel moeten vormen, waardoor de sfeer in een wijkteam duidelijk naar voren zou komen. De punten vormden echter geen aaneengesloten geheel en sloten niet goed aan bij de dagelijkse praktijk binnen het IMW; daarnaast liet deze methode te veel ruimte voor de eigen interpretatie van de onderzoeker. Dit heeft ertoe geleid dat de meeste punten die zijn geobserveerd nauwelijks meerwaarde voor het onderzoek opleverden. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek niet helemaal valide is, er zijn dingen gemeten die niet gemeten hoefden te worden. Bovendien kwamen de observatieschema's veelal met elkaar overeen, waardoor geen opvallende verschillen gemeten konden worden. De valkuil hierbij is geweest dat elk wijkteam slechts eenmalig werd geobserveerd. Aangezien elke dag anders is, kan één dag geen volledig beeld van de teamcultuur van een wijkteam schetsen. De eenmaligheid maakt de observaties vatbaar voor meetfouten (Van der Donk en Van Lanen, 2015), omdat medewerkers zich bijvoorbeeld anders zouden kunnen gedragen, of een slechte of juist een goede dag hebben. Deze factoren spelen mee, maar blijven verborgen wanneer eenmalig wordt geobserveerd. Daarnaast zijn de observatiepunten afhankelijk van externe factoren, zoals de dag waarop wordt geobserveerd (sommige dagen zijn misschien drukker dan anderen). Hierdoor zijn de observaties niet geheel betrouwbaar.

6.1.1. Resultaten en verwachtingen

Deelvragen wekken verwachtingen over de resultaten (Van der Donk en Van Lanen, 2015). De eerste deelvraag wekte de verwachting dat de taken of werkzaamheden die stress veroorzaken gebruikt konden worden ter inspiratie voor de preventiemaatregelen. Tijdens het onderzoek bleek dat werknemers op sommige zaken weinig invloed konden uitoefenen, zoals op de wachtlijst en de gemeentelijke werkwijze. Deze konden dus moeilijk als inspiratie dienen voor preventiemaatregelen, maar daaruit kunnen wel aanbevelingen ontstaan.

Wel kwamen uit de tweede en vierde deelvraag enkele copings-mechanismen naar voren, aan de hand waarvan maatregelen konden worden bedacht. Een verklaring voor deze uitkomst is dat de medewerkers vooral stress ervaren door externe factoren, en niet zozeer van het werk wat zij verrichten als maatschappelijk werker zoals contact met of begeleiding van de cliënt. Maatschappelijk werkers kiezen vrijwillig voor het werk wat zij doen en het begeleiden van cliënten is hun kerntaak. Bijkomende zaken zoals administratie en de gemeentelijke werkwijze vormen echter niet de essentie van het werk van de



hulpverlener. Deze zaken waarmee de hulpverlener niet de meeste affiniteit heeft, zijn de grootste veroorzakers van stress.

Een van de meer opvallende resultaten was de uitkomst van de schaalvraag met betrekking tot de werkdruk. Hoewel de gegeven cijfers aan de hogere kant waren, kwam het gemiddelde cijfer uit op een 6,3. De hoge werkdruk bij het IMW is een van de aanleidingen geweest voor het onderzoek; de verwachting was dan ook dat dit cijfer veel hoger zou zijn. Een reden voor het lage gemiddelde zou kunnen zijn dat de copings-mechanismen die de medewerkers hanteren al stressverlagend zijn en dat zij daardoor minder werkdruk voelen. Een andere reden zou kunnen zijn dat de medewerkers de werkdruk zien als onderdeel van het werkveld, aangezien cliënten blijven binnenstromen. Een derde reden voor deze uitkomst zou kunnen zijn dat te weinig medewerkers zijn geïnterviewd om een duidelijk en representatief beeld te krijgen van de ervaren werkdruk.

6.1.2. Bruikbaarheid

Ondanks het feit dat het onderzoek is gericht op medewerkers van een specifiek cluster en er een kleine steekproef is gedaan met 12 personen, hebben de resultaten toch meerwaarde voor het bedrijf. De interviews bevatten gerichte vragen, waaruit belangrijke antwoorden naar voren zijn gekomen met betrekking tot de werkdruk en de rol die het IMW speelt ten aanzien van het welzijn van de medewerkers. De resultaten geven een indicatie van de huidige situatie bij het IMW, waarbij de medewerkers het signaal afgeven dat het IMW meer aandacht moet besteden aan hun welzijn en aan werkgerelateerde klachten. De resultaten geven aan dat er behoefte is aan een beleid waarin dit welzijn wordt gewaarborgd, en kunnen dienen als aanleiding om actie te ondernemen op het signaal van de medewerkers. Er is een beleidsvoorstel gedaan aan het IMW (beroepsproduct), gebaseerd op de resultaten en de conclusie uit het onderzoek, die volgens de feedback van de praktijkbegeleider erg bruikbaar is voor het IMW. Zie hiervoor de reflectie op het beroepsproduct in hoofdstuk acht. Het onderzoek geeft een opening voor verbetering. Tot slot kunnen de resultaten van het onderzoek als aanleiding dienen om uitgebreider onderzoek te doen naar het welzijn van de maatschappelijk werkers binnen het bedrijf. Het herhalen van het onderzoek, met een aantal aanpassingen (zie vervolgonderzoek) zou bruikbare resultaten opleveren (Van der Donk en Van Lanen, 2015).

6.1.3. Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek lijkt om verschillende redenen meerwaarde te kunnen hebben. Het onderzoek is niet geheel toereikend en representeert een meer diverse groep werknemers niet. Om die reden wordt aangeraden om het onderzoek breder te trekken en maatschappelijk werkers van verschillende werkdomeinen bij het onderzoek te betrekken. Dit betekent niet alleen 'onderzoekers' (cluster onderzoek) te bevragen, maar ook persoonlijk begeleiders, GGZ-werkers, hulpverleners in de daklozen- of verslaafdenhulpverlening, et cetera. Hierdoor zou een beter beeld geschetst kunnen worden van de burn-out klachten in de zorgsector als geheel, waarop gemeenten adequater in zouden kunnen spelen. Het onderzoek kan dus dienen als aanleiding voor een breder onderzoek naar het welzijn van maatschappelijk werkers in allerlei functies en domeinen.



Hoofdstuk 7. Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de onderzoeksresultaten en de conclusie, worden de volgende aanbevelingen gemaakt voor het IMW Tilburg, met als doel het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out onder de medewerkers.

- Aanbevolen wordt om een beleid op het gebied van preventie van werkstress, burn-out klachten en burn-out op te stellen en dit duidelijk bekend te maken aan de medewerkers. Deze aanbeveling is verder uitgewerkt in hoofdstuk 8 (beroepsproduct).
- Aanbevolen wordt om meer medewerkers aan te nemen om de werkdruk die door de wachtlijst veroorzaakt wordt, te verlichten. Het inzetten van meer medewerkers zorgt ervoor dat er meer mensen zijn om de wachtlijst mee aan te pakken, waardoor de werkdruk gedeeld kan worden.
- Aanbevolen wordt om de vele administratieve taken die de medewerkers voor elke zaak moeten uitvoeren, te verminderen. Deze taken veroorzaken stress omdat zij bovenop het werk komen dat de medewerkers al moeten doen, waardoor zij minder tijd overhouden voor dit werk. Door de administratieve taken per casus te verminderen, hebben de medewerkers meer tijd om zich te focussen op hun lopende casussen en voelen zij meer ruimte om nieuwe casussen in te nemen.
- Aanbevolen wordt om een team-dag te houden die gewijd is aan het onderwerp burn-out klachten en burn-out.
- Aanbevolen wordt om de mindfulness-training die aangeboden wordt door het IMW meer onder de aandacht te brengen bij medewerkers, via het intranet en de mail, en hen te stimuleren deze te volgen. Dit kan door te belichten hoe mindfulness hen kan helpen bij stressverlichting en burn-outpreventie.
- Aanbevolen wordt om een burn-out-preventietraining aan te bieden aan zowel medewerkers als leidinggevenden. Op deze manier kan kennis verspreid worden over dit onderwerp, aan medewerkers en leidinggevenden. Dit heeft als gevolg dat de medewerkers signalen bij zichzelf en anderen beter weten te herkennen en weten wat ze aan deze signalen kunnen doen. Voor leidinggevenden heeft deze training het gevolg, dat zij beter weten in te spelen op signalen van burn-out en actief kunnen meewerken aan de preventie hiervan.
- Aanbevolen wordt om medewerkers de keuze te geven om, wanneer mogelijk, wandelend te vergaderen en dit te stimuleren. Deze maatregel kan de werkvreugde van de medewerkers stimuleren, omdat zij meer energie krijgen van de beweging, frisse lucht en de zon. Daarnaast zijn zij dan even uit het kantoorgebouw, wat ervoor zorgt dat zij niet de hele dag achter een computer zitten.
- Aanbevolen wordt om tijdens functioneringsgesprekken scorelijsten te hanteren die gericht zijn op de werkdruk en stress die ervaren worden en op algemeen welzijn, om stressgerelateerde klachten en uitval te voorkomen. Door het hanteren van deze lijsten kunnen klachten in een vroeg stadium gesignaleerd worden, zodat deze niet erger worden.
- Aanbevolen wordt om meer aandacht te besteden aan het behouden van een positieve werksfeer - ondanks de werkdruk - door een complimentenbord te hanteren in elk wijkteam. Het focussen op positieve aspecten van zichzelf en van elkaar, vergroot de cohesie in een wijkteam. Door zich meer verbonden te voelen met elkaar, kan het gevoel van werkdruk verminderd worden omdat deze met elkaar gedeeld wordt.
- Aanbevolen wordt om in elk wijkteam elke ochtend te beginnen met een gezamenlijk koffiemoment, om een positieve werksfeer te behouden. Ook dit zal de cohesie binnen het wijkteam ten goede komen.



Hoofdstuk 8. Beroepsproduct

De eerste aanbeveling, het opstellen van een beleid op het gebied van preventie van werkstress, burn-out klachten en burn-out, is uitgewerkt in een beroepsproduct. In overleg met de praktijk is er een beleidsvoorstel gedaan aan het IMW Tilburg, dit voorstel is gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek. Het onderwerp van het voorstel is: 'preventie en welbevinden van maatschappelijk werkers'.

In dit beleid wordt de huidige situatie op het gebied van preventie van burn-out klachten en burn-out bij het IMW beschreven. Het beleid is geschreven met oog op verbetering van het waarborgen van het welzijn van de medewerkers. Om deze reden zijn er enkele maatregelen die geïmplementeerd kunnen worden, op gebied van preventie en symptoombestrijding, meegenomen in het beleidsvoorstel. Het voorstel is terug te vinden in bijlage zeven. Daarnaast is de feedback hierop vanuit de praktijk, gegeven door praktijkbegeleider Fabio Dap, terug te vinden in bijlage acht.

Tijdens de interviews die gedaan zijn met de medewerkers en met de leidinggevende ondersteunende diensten, kwam naar voren dat er behoefte is aan een preventie- en welzijnsbeleid. De meerderheid van de medewerkers hebben er behoefte aan dat hun welzijn op een actievere wijze gewaarborgd wordt door het IMW. Zij gaven aan dat wanneer dit ergens beschreven staat, zij zich meer gehoord zullen voelen in de signalen die zij afgeven, wat betreft de werkdruk. De leidinggevende gaf aan dat het IMW te weinig doet op het gebied van het verminderen en voorkomen van burn-out klachten en burn-out, en dat zij achter de medewerkers staat in de behoefte naar een beleid. Op deze manier kunnen alle medewerkers terugverwijzen naar het beleid, wanneer zij werk/stress gerelateerde klachten ervaren. In samenspraak met de praktijk is bepaald wat hierin moest komen te staan, belangrijk hierbij was dat er concrete maatregelen in stonden die het IMW kan toepassen. Vanaf het begin van het maken van het product was er overeenstemming over hoe het product vormgegeven kon worden.

Het product is bruikbaar voor de praktijk, volgens de feedback van mevrouw Dap, omdat het effectief en efficiënt te implementeren is in de dagelijkse praktijk van het IMW.

Bij het IMW zijn er werkgroepen: werkgroep 'kwaliteit' en het Arboteam, waarin werknemers van P&O en managers samen kijken hoe de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden verbeterd kunnen worden. Hierin kan het beleid besproken worden. Omdat het beleid concrete acties en maatregelen beschrijft en hoe deze praktisch ingezet kunnen worden, kunnen deze werkgroepen direct aan de slag met de voorstellen uit het beleid.

Ik heb het beleidsvoorstel zo concreet mogelijk opgesteld, gebaseerd op de behoeften die de medewerkers hebben (resultaten) en de behoeften die het IMW heeft. Omdat het voorstel gebaseerd is op hetgeen wat er volgens de resultaten van het onderzoek nodig is bij het IMW, is het goed bruikbaar voor de praktijk. De feedback op het beroepsproduct was positief, vooral omdat het product gehoor geeft aan meerdere groepen; de medewerkers, de leidinggevenden en het management. Er werd door het IMW gezocht naar een oplossing voor de problemen, gerelateerd aan de werkdruk, die steeds moeilijker werden om onder controle te krijgen; zowel door de medewerkers als door de coöperatie. Om die reden zal het beleidsvoorstel daadwerkelijk gebruikt worden. Mevrouw Dap gaf in haar feedback ook aan dat het beleidsvoorstel makkelijk over te nemen is voor in het handboek van het IMW. Zij zegt dat het dan echt een levend document wordt, dat steeds terugkomt tijdens evaluatiemomenten. Dat is wat ik wilde bereiken, dat het product echt iets werd wat gebruikt gaat worden.

Ik ben blij met de positieve feedback, echter vraag ik me af in hoeverre de feedback verdiend is. Ik ben het ermee eens dat het product bruikbaar is voor de praktijk, omdat deze aansluit op de behoeften van de medewerkers. Echter wakkert de positieve feedback mijn onzekerheid aan, ik geen beleidsmaker, ik ben geen leidinggevende en ik heb nauwelijks wetenschappelijke kennis over wat een positieve werkcultuur is of moet zijn. Om die reden vraag ik me af of het beleidsvoorstel voldoende kwaliteit heeft om daadwerkelijk geïmplementeerd te worden in een bedrijf. Dit heb ik besproken met mevrouw Dap. Zij gaf aan dat het niet nodig is om een beleidsmaker te zijn, maar dat het erom gaat dat ik duidelijk mijn advies geef, gebaseerd op mijn onderzoek, en concrete acties voorschrijf, zodat er geen twijfel bestaat over de bruikbaarheid van het voorstel.

Daarnaast gaf mevrouw Dap aan dat maatregelen die worden voorgesteld in het beleidsvoorstel goed te toetsen zijn. De resultaten die geboekt worden met het implementeren van het beleid en de voorstellen die hierin gedaan worden, zijn goed bij te houden en dit geeft op adequate manier aan in welke mate er vooruitgang te zien is.



Ik moet eerlijk toegeven dat ik niet zeker ben of het beleidsvoorstel relevant blijft, als er niemand is die dit stimuleert. Na ervaring te hebben opgedaan in enkele bedrijven en zoals ik logisch beredeneer, is het lastig om plannen door te zetten als het al zo druk is. Het kan dus zijn dat, wanneer ik bij het bedrijf weg ben, er geen aandacht meer wordt besteed aan het beleidsvoorstel of het onderwerp van het onderzoek. Hierom heb ik concrete en makkelijk uitvoerbare suggesties gedaan in het beleidsvoorstel, die ook goed bij te houden zijn, zodat deze ook daadwerkelijk gehanteerd blijven worden.

Relevante informatie voor medewerkers staat bij het IMW op een interne schijf en op het intranet. Het beleidsvoorstel wordt op dezelfde manier gedocumenteerd, zodat het voor de gehele organisatie toegankelijk is. Het beleidsvoorstel wordt bekend gemaakt aan de medewerkers d.m.v. een aankondiging op het intranet en wordt meegenomen in het functioneringsbeleid. Hier ben ik persoonlijk erg blij mee, omdat er op die manier aandacht wordt besteed aan het beroepsproduct en er ingespeeld kan worden op de mogelijkheden van verbetering binnen het bedrijf. Naar aanleiding van de feedback, concludeer ik dat het beroepsproduct bruikbaar is voor de praktijk en hoop ik dat deze daadwerkelijk wordt ingezet. De samenwerking tussen de onderzoeker en het IMW is soepel verlopen, omdat er in elke stap transparantie en open communicatie is geweest. De verwachtingen van beide kanten waren duidelijk en daardoor is er een beroepsproduct geproduceerd waar beide partijen tevreden mee zijn.



Hoofdstuk 9. Reflectie onderzoek

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en de eigen onderzoeksvaardigheden.

9.1. Onderzoekende houding

De term 'onderzoekende houding' heeft betrekking op de mate waarin iemand gemotiveerd is, vertrouwen heeft en in een veelheid van beroepssituaties de kenmerken van een goede onderzoeker toont (Van Der Herik & Schuitema, 2016). De onderzoekende houding wordt gekenmerkt door vier kwaliteiten: opmerkzaamheid, nieuwsgierigheid, bedachtzaamheid en kritiek (Van Der Herik & Schuitema, 2016).

Opmerkzaamheid

Zoals beschreven in de aanleiding van het onderzoek, ving ik tijdens mijn stage belangrijke signalen op over de werkdruk/-stress. Ik ben meer aandacht gaan besteden aan deze signalen en begonnen te achterhalen wat deze werkdruk/-stress veroorzaakt. Ik ben gaan letten op wat medewerkers zeggen over dit onderwerp en hoe de gedragingen van medewerkers hun woorden weerspiegelden. Zo ben ik uiteindelijk op het onderwerp van het onderzoek gekomen. Deze opmerkzaamheid heb ik meegenomen in het onderzoek door te observeren. Ik wist dat mijn vermogen om signalen op te pakken goed van pas zou komen bij deze methode, omdat het signaleren van opvallendheden de kern van observeren is. Wanneer ik ergens binnenkom neem ik de omgeving in me op (Van Der Herik & Schuitema, 2016). Dit geldt niet alleen voor de ruimte, maar ook voor de daarin aanwezige mensen. Tijdens observaties ben ik alert op gesprekken die mensen met elkaar hebben. Ik ben een intuïtief persoon, waardoor ik goed waarneem wanneer iets bijzonders gebeurt in een gesprek of situatie, bijvoorbeeld verhoudingen en acties die anderen soms niet opmerken (Van Der Herik & Schuitema, 2016). Hierin schuilt ook een valkuil, want door op mijn intuïtie af te gaan vergeet ik de benodigde theorie. Dat zorgt ervoor dat ik soms moeite heb met het scheiden van subjectieve en objectieve waarnemingen. Het observatieschema heeft mij hierbij deels kunnen helpen. Echter, mijn gevoel zit verweven in alles wat ik doe, waardoor ik enkele punten uit het schema ook minder objectief kon zien. Hiervan was ik me wel bewust en ik heb daarom geprobeerd om alleen dingen te noteren die ik daadwerkelijk zag of hoorde. Om die reden ben ik na de observaties nog eens extra nagegaan wat ik heb gezien en gehoord en of ik dit op de juiste manier heb verwerkt.

Nieuwsgierigheid

Van nature ben ik een nieuwsgierig en leergierig persoon, vooral als een onderwerp mij aanspreekt. Zoals gezegd was ik erg blij met mijn onderwerp en dat zorgde ervoor dat ik er veel meer over wilde weten. Dat uitte zich in het feit dat ik veel literatuuronderzoek heb gedaan om het onderwerp te begrijpen, en dat ik tijdens interviews goed door kon vragen op opmerkelijke uitspraken (Van Der Herik & Schuitema, 2016). Soms was het lastig als dingen onduidelijk waren, maar dit diende ook weer als motivatie om uit te zoeken hoe iets precies zat. Ik zal doorvragen totdat een situatie helemaal duidelijk is. Dit kwam mij goed van pas tijdens de interviews. Daarnaast bleef ik gedurende het proces mezelf ook bevragen of ik een methode wel goed toepaste en of ik het juiste opschreef. Soms werd ik hierdoor ook onzeker over mijn onderzoek, maar deze onzekerheid stimuleerde mij weer om te zoeken naar zekerheid.

Bedachtzaamheid

Tijdens het onderzoeksproces merkte ik dat mijn onderzoekende houding soms te wensen overliet, vooral op het gebied van bedachtzaam zijn. Als ik eenmaal besloten heb dat ik iets wil doen, kan ik impulsief zijn en niet goed nadenken over mijn plan van aanpak. De operationalisering van mijn onderzoekszet dwong mij om hier meer bij stil te staan, omdat ik concreet moest vaststellen wat ik bijvoorbeeld tijdens de interviews ging vragen en wat ik specifiek ging observeren. Soms was ik niet bedachtzaam genoeg, waardoor ik tijdens mijn eerste interview moeite had met structuur aanbrengen. Dit frustreerde mij, omdat ik me toen bedacht dat ik me beter had kunnen en moeten voorbereiden. Uiteindelijk heb ik wel de antwoorden gekregen op de vragen, maar als ik van tevoren beter had nagedacht over hoe ik het interview wilde doen in plaats van alleen over de vragen die ik wilde stellen, had ik een betere start kunnen maken. Ik bedacht me zo dat ik eerst een proefinterview had moeten doen; daaruit is de keuze ontstaan om wel een proefobservatie te doen.

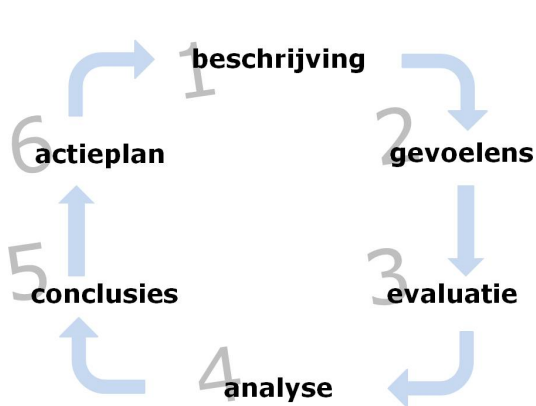
Kritiek

Kritisch kunnen kijken naar een stelling of bewering is iets waar ik nog moeite mee heb. Ik ben naïef en ik geloof snel wat mensen zeggen of schrijven. Dit zag ik ook terug in mijn onderzoekhouding. Tijdens de literatuurstudie heb ik veel artikelen en blogs gebruikt om informatie te verifiëren. Ik realiseerde me echter dat iedereen die artikelen kan schrijven en dat deze niet altijd gebaseerd zijn op wetenschappelijke



informatie. Ik moest dus kritischer kijken naar deze artikelen en de informatie en argumenten die daarin stonden vergelijken met andere wetenschappelijk bronnen (Van Der Herik & Schuitema, 2016). Daarna ben ik dit blijven doen met vrijwel alle bronnen die ik gebruikte, waardoor ik een beter beeld kreeg welke bronnen geschikt waren. Tijdens mijn minor filosofie heb ik ook het vak 'denkvaardigheden' gevolgd, waarbij ik heb geleerd om denkfouten, redenefouten en drogredenen te herkennen (Van Der Herik & Schuitema, 2016). Dit heeft mij geholpen om kritisch te kijken naar de verkregen informatie, zowel uit de literatuur als uit de interviews.

Figuur 1.



Voor onderstaande reflectie is gebruik gemaakt van het model van Gibbs (figuur 1), waarin feitelijke en emotionele waarnemingen en gebeurtenissen van elkaar gescheiden worden. Hierna wordt geëvalueerd welke kwaliteiten en valkuilen hieraan te pas kwamen en wat verbeterd moet worden.

Bron: <https://reflectiesite.nl/model-gibbs/#.XMqazy-iE6U>

9.1.1. Verloop van het onderzoek

Werving van respondenten

Mijn valkuil is dat ik passief ben in het werven van respondenten. Ik stuur ze een mail en wacht af, zelfs als dit twee of meer weken duurt. Ik wacht af omdat ik weet hoe druk medewerkers het kunnen hebben, dus voel ik me bezwaard om hen te benaderen. Op een gegeven moment realiseerde ik me echter dat ik mijn afstuderen niet kan laten hangen van externe factoren of mijn eigen onzekerheid. Dus ben ik de medewerkers overtuigender en op een professionele wijze gaan benaderen, om de boodschap over te brengen dat de tijd van zowel de medewerker als van mij kostbaar is. Hierdoor voelde ik mij sterker en professioneler, het voelde alsof ik echt de regie over het onderzoek pakte. Dit heeft mij uiteindelijk geholpen om de antwoorden te krijgen die ik zocht. Toen ik zag dat dit werkte, gaf dit mij meer vertrouwen in mezelf. Dit heb ik daarom voortgezet in het benaderen van leidinggevenden met de vraag of ik mocht observeren in de wijkteams. Een leidinggevende gaf geen toestemming voor de observatie in verband met de privacy van cliënten die het gebouw in en uit zouden lopen. Dit was het enige wijkteam waar ik niet zou mogen observeren; ik was het hier niet blij mee met het oog op de betrouwbaarheid van mijn onderzoek en het feit dat de resultaten ook voor het IMW zelf bruikbaar zouden zijn. Vanuit mijn verbeterde zelfvertrouwen heb ik de leidinggevende eraan herinnerd dat ik een stagecontract heb bij het IMW, waarin gewaarborgd wordt dat ik de privacy van zowel cliënten als van medewerkers respecteert (bijlage 8). Hierdoor kon de observatie uiteindelijk toch plaatsvinden bij het wijkteam. Dit was een heel belangrijk moment in mijn onderzoek, omdat ik niet terugdeinsde van een tegenslag. Ik heb juist mijn verantwoordelijkheid genomen en ik heb ervoor gezorgd dat ik serieus genomen werd. Hier ben ik erg trots op.

Literatuurstudie

Mijn kwaliteiten op het gebied van deze onderzoeksmethoden zijn dat ik grondig ben in mijn bronnenonderzoek. Ik open alle artikelen en onderzoeken die een pakkende titel hebben die aansluit bij mijn onderwerp, en lees deze door totdat ik informatie vind die ik zoek of die belangrijk is voor mijn onderwerp. Ook gebruik ik vele verschillende en creatieve zoektermen, waardoor ik een verscheidenheid aan bronnen te zien krijg. Daarnaast gebruik ik niet alleen het internet om bronnen te vinden, maar ook boeken die ik eerder in mijn opleiding heb gebruikt, bijvoorbeeld uit het eerste of tweede jaar van de opleiding of boeken die gebruikt werden tijdens mijn minor filosofie. Tevens maak ik gebruik van zowel Nederlandse, als Engelse, als Duitse bronnen; dit garandeert variatie. Mijn valkuil in het doen van literatuurstudie is dat ik niet altijd even kritisch ben op de betrouwbaarheid van de bronnen. Daardoor heb ik in de eerste fase van het onderzoek ook veel artikelen gebruikt uit blogs



of van niet-wetenschappelijk georiënteerde websites. De informatie die daarin stond leek daardoor misschien bruikbaar voor mijn onderzoek, maar was zelf niet gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. In de feedback van mijn afstudeerdocent kwam dit ook terug. Ik vond het stom van mezelf dat ik hier niet eerder bij stil had gestaan, en dat ik niet beter had opgelet. Wel vond ik het prettig dat ik hierop geattendeerd werd door mijn docent en medestudenten, omdat dit mijn onderzoek heeft verbeterd. Nadat ik me dit gerealiseerd heb, ben ik opnieuw gaan zoeken naar bronnen en heb ik de willekeurig gevonden artikelen overgeslagen; Ik heb me gericht op bronnen die een wetenschappelijke basis hadden. Dit heeft geholpen de probleemanalyse betrouwbaarder te maken.

Interviews

Ik ben een nieuwsgierig en leergierig persoon, die goed vanuit oprechte interesse naar mensen kan luisteren en ze gerichte vragen stellen. Zo krijg ik vaak meer informatie dan ik had verwacht. Mijn valkuil hierbij is echter dat ik mezelf een beetje verlies in het gesprek en vanuit mijn eigen nieuwsgierigheid vragen ga stellen. Zo verlies ik het doel of de richting van het interview sneller uit het oog en kan ik langer doorgaan op een onderwerp dat mogelijk geen waarde heeft voor mijn onderzoek. Om dit te voorkomen ben ik tijdens de interviews aantekeningen gaan maken. Elke keer als iets opvallends werd gezegd, schreef ik dit op en ook welke vragen dit bij mij opriep. Deze vragen kon ik dan nog eens bekijken en beslissen of deze bruikbaar waren voor het onderzoek. Wanneer dit het geval was stelde ik de vragen; hierdoor kreeg het interview meer richting.

Zakelijke schrijfstijl

Het schrijven van een zakelijk onderzoeksrapport is iets wat mij moeizaam afging. Ik ben een creatieve en associatieve denker, hierdoor kan ik af en toe afdwalen van het onderwerp waar ik over aan het schrijven ben omdat ik tijdens het schrijven nieuwe ingevingen krijg. Daarnaast maak ik mijn rapporten graag vermakelijk voor de lezer, waardoor ik de lezer direct aanspreek, hem vragen stel of grappen maak. Hiermee moest ik uitkijken in het afstudeeronderzoek, aangezien de schrijfstijl die ik normaal gesproken hanteer niet als 'zakelijk' te betitelen valt. Ik ben me hiervan bewust, aangezien ik hier vaker feedback op heb gekregen. Om deze reden ben ik extra alert geweest op het hanteren van een grotendeels zakelijke schrijfstijl. Dit heb ik gedaan door eerst een 'schrijfplan' op te stellen, voordat ik daadwerkelijk begon te schrijven. In dit schrijfplan heb ik een scheiding aangebracht tussen het beginstuk, het middenstuk en het einde van een hoofdstuk en voor elk van deze bepaald wat ik daarin specifiek kwijt wilde.



Literatuurlijst:

Van Der Aalst, M. (2019). *Factsheet arbeidsmarkt*.

Geraadpleegd op 28 april 2019, van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo213859>

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek! Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. (1^e druk). Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B., & Van Der Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. (4e druk). Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Beroepsvereniging van professionals in sociaal werk. (2016). *Beroepscode voor de maatschappelijk werker: collectieve beroepsnormen van het beroep maatschappelijk werker*. Woerden, Nederland: Uitgeverij Revon BV.

Burn-out en stress: wat is het verschil? (2014).

Geraadpleegd op 12 februari 2019, van <https://www.mijnkwartier.nl/burn-out/burn-en-stress-wat-het-verschil/>

CBS. (2019). *Jonge vrouwen relatief vaak vermoeid door werk*.

Geraadpleegd op 28 april 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/jonge-vrouwen-relatief-vaak-vermoeid-door-werk>

CBS. (2018). *Meer psychische vermoeidheid ervaren door werk*.

Geraadpleegd op 6 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk>

Compennolle, T. (2006). *Stress, Vriend en Vijand*. (pp. 17). Tiel, België: Lannoo Uitgeverij.

Geraadpleegd op 10 maart 2019, van

<https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=9kfK43F2WM4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=wat+veroorzaakt+stress&ots=Q9EuWZJgTQ&sig=u5fTEUe2CbUqLzJ1VNRwCt15ufk#v=onepage&q=wat%20veroorzaakt%20stress&f=false>

Damman, C., & Dewaele, B. (2015). *Zelfzorg als antwoord op burn-out*.

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://sociaal.net/achtergrond/zelfzorg-als-antwoord-op-burn-out/>

Donkers, B. (2018). *Burnout preventie training*. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van

<https://bartdonkers.nl/burnout-preventie-training/>

Van der Donk, C., & Van Lanen, B. (2015). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. (2e ed.). Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

Enzmann, D., & Kleiber, D. (1989). *Helfer-leider: Stress und Burnout in psychosozialen*

Berufen. Heidelberg: Asanger. Geraadpleegd op 11 februari 2019, van

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/48022/ssoar-1989-enzmann_et_al-Helfer-Leiden_Stre_und_Burnout_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1989-enzmann_et_al-Helfer-Leiden_Stre_und_Burnout_in.pdf

Geerlings, E. (2007). *Oog in de storm, wegwijs in de filosofie handboek 2*. (1e druk). Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Boom.

GGZ groep. (2010). *Burn-out Behandeling, Symptomen en Oorzaken van Burn-out*.

Geraadpleegd op 14 februari 2019, van <https://www.ggzgroep.nl/klachten/burn-out>

GGZ nieuws. (z.j.). *Herken de eerste symptomen van een burn-out*.

Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://www.ggznieuws.nl/home/herken-de-eerste-symptomen-van-een-burn-out/>



Van den Herik, M., & Schuitema, A. (2016). *Een onderzoekende houding: werken aan professionele ontwikkeling*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

Hoe helpt mindfulness bij burnout herstel? (z.j.).

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.trainingsbureauvoormindfulness.nl/mindfulness-bij-burnout/>

Hoogduin, C., Schaufeli, W. Schaap, C., & Bakker, A. (2001). *Behandelingsstrategieën bij burn-out*. (pp 62). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

IMW Tilburg. (2017). *Aanmelden*.

Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.imwtilburg.nl/voor-professionals/hoe-werken-we/aanmelden>

IMW Tilburg. (2017). *Bestuursverslag*. (pp. 5).

Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.imwtilburg.nl/sites/default/files/2018-05/2017%20IMW%20Bestuursverslag.pdf>

IMW Tilburg. (2017). *Volg een training bij het IMW*.

Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.imwtilburg.nl/trainingen>

IMW Tilburg. (2015). *Visie: Ons Kompas*.

Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.imwtilburg.nl/over-ons/organisatie>

Jonker, G. (2019). *A triple F: Trainbaarheid van primaire reacties*. (pp. 7 en pp. 33).

Geraadpleegd op 10 maart 2019, van <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/jonker-11-trainen-primaire-reacties.pdf>

Kerkhof, G. (2017). *Burn-out: de maatschappelijke context*.

Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.essentialwaves.nl/oorzaken-van-burn-out-de-maatschappelijke-context/>

Knapen, J., Moriën, Y., & Vancampfort, D. (2017). *Evidentie voor lichaamsbeweging in de preventie en behandeling van burn-out*.

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van

https://www.researchgate.net/profile/Jan_Knapen/publication/316789026_Knapen_J_Morien_Y_Vancampfort_D_2017_Evidentie_voor_lichaamsbeweging_in_de_preventie_en_behandeling_van_burn-out_Neuron_22_4/links/5911b3100f7e9b70f481fa5a/Knapen-J-Morien-Y-Vancampfort-D-2017-Evidentie-voor-lichaamsbeweging-in-de-preventie-en-behandeling-van-burn-out-Neuron-22-4.pdf

Van der Kooij, E. (z.j.). *Gezonde of ongezonde stress: wat is het verschil?*

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.skb.nl/nl/blog/gezonde-of-ongezonde-stress-wat-is-het-verschil.html>

De Krijger, E. (2017). *Burnout in de gezondheidszorg: hoe ontstaat het?*

Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://ruudmeulenberg.nl/burnout/burnout-gezondheidszorg/>

Lanke, L., Van Rijswijk, L., Bokseveld, B., & Rasker, J.J. (2007). *Maatwerk Vakblad voor maatschappelijk werk: stress onder maatschappelijk werkers*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van

https://www.researchgate.net/publication/227068886_Stress_under_maatschappelijk_werkers

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). *Job Burnout*. (pp. 397).

Geraadpleegd op 12 februari 2019, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). *Historical and conceptual development of burnout*. (pp. 1-16).

Washington: Taylor & Francis. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/043.pdf>

Meulenberg, R. (2017). *Wat zijn de symptomen van een burn-out?*

Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://ruudmeulenberg.nl/burnout/symptomen-burnout/>



Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (z.j.) *Wat is werkdruk?*

Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/wat-is-werkdruk>

Ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport. (2018). *Wat is een indicatie?*

Geraadpleegd op 14 februari 2019, van <https://www.informatielangdurigezorg.nl/woordenlijst/awbz-indicatie>

Mooy, M. (2018). *Vergaderen helpt burn-out in de hand.*

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.byebyeburnout.nl/vergaderen-helpt-burn-out-in-de-hand/>

Prins, B., & Decuyper, A. (2013). *Mindfulness is goed voor alles en zeven andere mythes over mindfulness.* (pp 103 en pp 104). Tielt, België: Uitgeverij Lannoo.

Radboud UMC. *Mindfulness bij burnout.* (z.j.).

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.radboudcentrumvoormindfulness.nl/trainingen/mindfulness-burnout/>

Rose, J. (2017). *Care and feeding of burnout.* [Foto]. Geraadpleegd op 26 april, van

<https://24ways.org/2017/care-and-feeding-of-burnout/>

RTL Nieuws. (2017). *Meer meldingen burn-out: 'Vraag gewoon eens of iemand het redt'.* Geraadpleegd op 21 mei 2019, van <https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/3369836/meer-meldingen-burn-out-vraag-gewoon-eens-iemand-het-redt>

Schaufeli, W. (2007). *Burn-out in discussie, de stand van zaken.*

Geraadpleegd op 11 februari 2019, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/274.pdf>

Serrien, L. (2018). *Sociaal werk worstelt met bureaucratie.*

Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://sociaal.net/achtergrond/sociaal-werk-worstelt-met-bureaucratie/>

Sonnevelt, A. (2016). *Waarom herstelmomenten echt noodzakelijk zijn: 7 tips om regelmatig te ontspannen.*

Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://gezondnu.nl/blogs/waarom-herstelmomenten-echt-noodzakelijk-7-tips-om-regelmatig-ontspannen/>

Symptomen burn-out? (z.j.).

Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.mijnkwartier.nl/burn-out/symptomen/>

Veilig, gezond & vitaal werken. (z.j.) *Wat is werkdruk en wat is werkstress?*

Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.voion.nl/programmaliijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/werkdruk-en-werkstress1/werkdruk-en-werkstress/wat-is-werkdruk-en-wat-is-werkstress>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Geraadpleegd op 20 februari 2019.

Verkuil, B., Van Emmerik, A.A.P., & Holtrop, R. (2010). *Een patiënt met stress en burnout: In de huisartspraktijk.* (pp. 9, pp. 14, pp. 16, pp. 19). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Geraadpleegd op 10 maart 2019, van

https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jV0f_6XxxgAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=verschil+stress+en+burnout&ots=qMRnPA0mTq&sig=r4BPR7zfqwGtMx-R6yWUWUe09-c#v=onepage&q=verschil%20stress%20en%20burnout&f=false

De Vries, S. (2000). Burn-out, oorzaken en signalen. *Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk* (nr.

2), 1-6. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van https://www.ncmw.nl/cms/images/pdf_dwuid/Burnout.pdf



Bijlagen.

Bijlage 1: begripsafbakening.

Burn-out: Burn-out wordt gezien als een uitputtingsreactie van lichaam en geest ten gevolge van werkstress (Burn-out Behandeling, Symptomen en Oorzaken van Burn-out, 2010). Mensen met een burn-out omschrijven dit vaak als het leeg raken van de accu, het voortdurend in een te hoge versnelling staan of het zover uitrekken van een elastiek totdat deze knapt. Medisch gezien (DSM IV) valt burn-out onder de aanpassingsstoornissen (Burn-out Behandeling, Symptomen en Oorzaken van Burn-out, 2010). Burn-out wordt in het afstudeeronderzoek gedefinieerd als een aandoening die wordt veroorzaakt door langere periodes (vanaf 4 maanden) van ervaren werkstress en weinig momenten om te herstellen van deze stress.

Burn-out klachten: Er is een verschil tussen het hebben van een burn-out en het hebben van burn-out klachten. Bij burn-out klachten ben je nog niet gediagnosticeerd met een burn-out, maar heb je wel meerdere van de volgende symptomen (Meulenberg, 2017). De symptomen zijn ingedeeld in twee types, namelijk lichamelijke en psychische symptomen (Symptomen burn-out? z.j.).
Lichamelijk: Een belangrijke indicatie van burn-out is dat een individu vermoeid is (Symptomen burn-out? z.j.). Hij is uitgeblust en heeft het gevoel dat hij steeds minder energie heeft. Ook slapeloosheid hoort bij de symptomen. Daarnaast kan lichamelijke pijn ook een symptoom zijn, bijvoorbeeld hoofdpijn, rugpijn of spierpijn. Door de stress staan de spieren voortdurend opgespannen, waardoor het lichaam geen rust ervaart (Symptomen burn-out? z.j.). Deze spanning kan na een tijdje resulteren in pijn. De eetlust kan tevens aangetast worden, het kan zijn dat een individu minder gaat eten, of afvalt door de stress die hij ervaart. Teveel stress kan ook het immuunsysteem aantasten, waardoor een individu snellen en heviger ziek kan worden (Symptomen burn-out? z.j.). Omdat burn-out symptomen gebaseerd zijn op stress symptomen, is de kans ook groot dat een individu algemene stress symptomen ervaart. Hieronder vallen symptomen zoals hartkloppingen, verhoogde cholesterolwaarden en een verhoogde bloeddruk (Symptomen burn-out? z.j.).
Psychisch: Door het ervaren van veel stress kan een individu ook concentratieproblemen ervaren en meer moeite hebben met het onthouden van dingen (Symptomen burn-out? z.j.). Het geheugen kan zo ook worden aangetast. Een individu kan ook prikkelbaar en geagiteerd zijn en aan zichzelf en zijn eigen vaardigheden twijfelen, omdat een gevolg van de concentratieproblemen ook kan zijn dat een individu meer fouten maakt of zijn werk minder goed uitvoert (Symptomen burn-out? z.j.).

Deze symptomen kunnen voorlopers zijn van een burn-out. Het is nuttig de symptomen van burn-out tijdig te herkennen om zo erger te voorkomen (Symptomen burn-out? z.j.). Wanneer de eerste symptomen van een burn-out zichtbaar zijn, maar er nog geen (wezenlijke) schade is aangericht aan het lichaam, wordt dit een 'pre-burnout' genoemd (Knapen, Moriën & Vancampfort, 2017).

Er wordt informatie verzameld over hoeveel werknemers burn-out klachten ervaren en hoe zij hiermee omgaan, zo wordt er achterhaalt hoe veelvoorkomend de klachten zijn en wat hieraan gedaan kan worden.

Maatschappelijk werkers: Maatschappelijk werkers streven ernaar dat mensen zich in wisselwerking met hun sociale omgeving zo goed mogelijk kunnen ontplooiën, naar hun eigen aard, behoeften en opvattingen, en dat ze rekening houden met anderen met wie zij samenleven (BPSW, 2016). De maatschappelijk werkers waar het in het afstudeeronderzoek over gaat zijn de werknemers uit cluster onderzoek van het Instituut voor Maatschappelijk Werk Tilburg, wijkteams Oud-Noord, Noord, West en Reeshof van de leeftijd 24 t/m 45.

Werkdruk: Werkdruk is wat anders dan het druk hebben op je werk (Wat is werkdruk? z.j.). Zolang de werknemer het kan bolwerken, hoeft het niet tot problemen te leiden. Op het moment dat de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer verstoord raakt, spreekt men van werkdruk (Wat is werkdruk? z.j.). Werkdruk treedt dus op als je het werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen. Dit ontstaat bijvoorbeeld door: te weinig tijd hebben voor een opdracht; werk dat niet aansluit bij opleidingsniveau of ervaring of te zware verantwoordelijkheden (Wat is werkdruk? z.j.). Ook omstandigheden op het werk kunnen ervoor zorgen dat het werk niet goed uitgevoerd kan worden, waardoor werkdruk ontstaat. Voorbeelden zijn: conflicten met de leidinggevende; reorganisaties die zorgen voor baanonzekerheid; onduidelijke taakomschrijving of veeleisende klanten (Wat is werkdruk? z.j.). Werkdruk verwijst dus naar (kenmerken van of factoren in)



het werk dat gedaan moet worden. Te onderscheiden zijn kwalitatieve taakeisen (zoals complexiteit en emotionele belasting) en kwantitatieve taakeisen (zoals hoeveelheid en werktempo) die een beroep doen op kennis, competenties, vaardigheden en uithoudingsvermogen van de werknemer (Wat is werkdruk en wat is werkstress? z.j.). In het afstudeeronderzoek wordt de werkdruk gemeten door het doen van observatieonderzoek in de wijkteams Oud-Noord, Noord, West en Reeshof. Daarnaast worden er voor deze informatie interviews afgenomen met de medewerkers uit cluster onderzoek uit de genoemde wijkteams.

Werkstress: Werkstress verwijst naar de (gezondheids)toestand van een persoon. Die toestand kan het gevolg zijn van langdurige blootstelling aan (een vorm van) werkdruk. Werkstress leidt op kortere termijn tot lichamelijke gevolgen (zoals hoofdpijn, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen), psychische gevolgen (bijvoorbeeld opgejaagd voelen, piekeren, gespannen voelen, snel geïrriteerd) en/of gedragsmatige gevolgen (zoals slecht slapen, gebrek aan eetlust of te veel eten, toenemend klagen, concentratieproblemen). Wanneer een werknemer gedurende een langere periode werkstress ervaart, bijvoorbeeld omdat de werkdruk hoog blijft en er onvoldoende herstelmomenten zijn, kan een werknemer gezondheidsklachten ontwikkelen (Wat is werkdruk en wat is werkstress? z.j.).

Cluster onderzoek: De wijkteams van het IMW zijn onderverdeeld in twee clusters, ofwel teams, waarin medewerkers werkzaam zijn met verschillende verantwoordelijkheden en taken. Deze scheiding is gemaakt te efficiëntie en verduidelijking van de werkwijze. De twee clusters zijn cluster onderzoek en cluster ondersteuning. De medewerkers uit cluster onderzoek onderzoeken de hulpvraag van de cliënt grondig en schatten de benodigde zorg in. De medewerkers van cluster onderzoek hebben verantwoordelijkheden op het gebied van het uitpluizen van de cliëntsituatie, het doen van vooronderzoek en het indicatieproces. Het afstudeeronderzoek is gericht op de medewerkers van cluster onderzoek. Ook "Zorg en Overlast" (ZOV)-medewerkers, "Complexe Jeugd" (CJ)-medewerkers en schoolmaatschappelijk werkers (SMW) zijn onderdeel van cluster onderzoek, deze medewerkers hebben andere functies en worden niet meegenomen in het afstudeeronderzoek. In het onderzoek wordt er dus gefocust op de medewerkers van cluster onderzoek, die taken hebben op bovenstaand gebied, zonder specialisatie op het gebied van ZOV, CJ en SMW.



Bijlage 2: Observatieschema 'in welke mate of hoe intens komt het observatiepunt voor'

Categorie	Geobserveerde situatie	Observatiepunt	Intensiteit				
			--	-	0	+	++
Communicatie	Intercollegiale samenwerking	- Is er intercollegiaal overleg?					
	Intercollegiale samenwerking	- Wordt er hulp gevraagd aan elkaar door de medewerkers?					
	Intercollegiale samenwerking	- Wordt deze hulp geboden?					
	Intercollegiale samenwerking	- Geven medewerkers het aan wanneer zij geen casussen meer kunnen oppakken?					
	Individuele werktijd gedurende de dag	- Wordt er gesproken over werkdruk of stress?					
	Vergadering	- Is de procentuele verhouding in spreektijd van medewerkers gelijk?					
Sfeer	Pauze	- Wordt er humor in het onderlinge contact?					
	Pauze	- Wordt er ook over niet-werk gerelateerde onderwerpen gepraat?					
	Meerdere	- Zijn er discussies?					
Werkdruk	Vergadering	- Hoeveel cliënten staan er op de wachtlijst?					
	Vergadering	- Hoe lang na binnenkomst duurt het voordat de casussen worden behandeld?					
	Vergadering	- Hoe vaak zijn er vergaderingen					



		voor team onderzoek?					
	Individuele werktijd gedurende de dag	- In welke mate is de werkdruk zichtbaar in het wijkteam?					
	Individuele werktijd gedurende de dag	- Hoe druk is het op het kantoor?					
	Pauze	- Wordt er door iedereen pauze genomen?					



Bijlage 3: Voorbeeld ingevuld observatieschema.

Categorie	Geobserveerde situatie	Observatiepunt	Intensiteit				
			--	-	0	+	++
Communicatie	Intercollegiale samenwerking	- Is er intercollegiaal overleg?					X
	Intercollegiale samenwerking	- Wordt er hulp gevraagd aan elkaar door de medewerkers?					X
	Intercollegiale samenwerking	- Wordt deze hulp geboden?				X	
	Vergadering	- Geven medewerkers het aan wanneer zij geen casussen meer kunnen oppakken?				X	
	Individuele werktijd gedurende de dag	- Wordt er gesproken over werkdruk of stress?		X			
	Vergadering	- Is de procentuele verhouding in spreektijd van medewerkers gelijk?				X gelijk	
Sfeer	Pauze	- Wordt er humor gebuikt onder de collega's?				X	
	Pauze	- Wordt er ook over niet-werk gerelateerde onderwerpen gepraat?					X
	Individuele werktijd gedurende de dag	- Zeggen de medewerkers elkaar gedag?		X			
	Meerdere	- Zijn er discussies?				X	
Werkdruk	Vergadering	- Hoeveel cliënten staan er op de wachtlijst?					X (39)
	Vergadering	- Hoe lang na binnenkomst				X	



		duurt het voordat de casussen worden behandeld?				(ongv 2 maanden)	
	Vergadering	- Hoe vaak zijn er vergaderingen voor team onderzoek?				X 2 keer p/w	
	Individuele werktijd gedurende de dag	- In welke mate is de werkdruk zichtbaar in het wijkteam?				X	
	Individuele werktijd gedurende de dag	- Hoe druk is het op het kantoor?			X		
	Pauze	- Wordt er door iedereen pauze genomen?					X

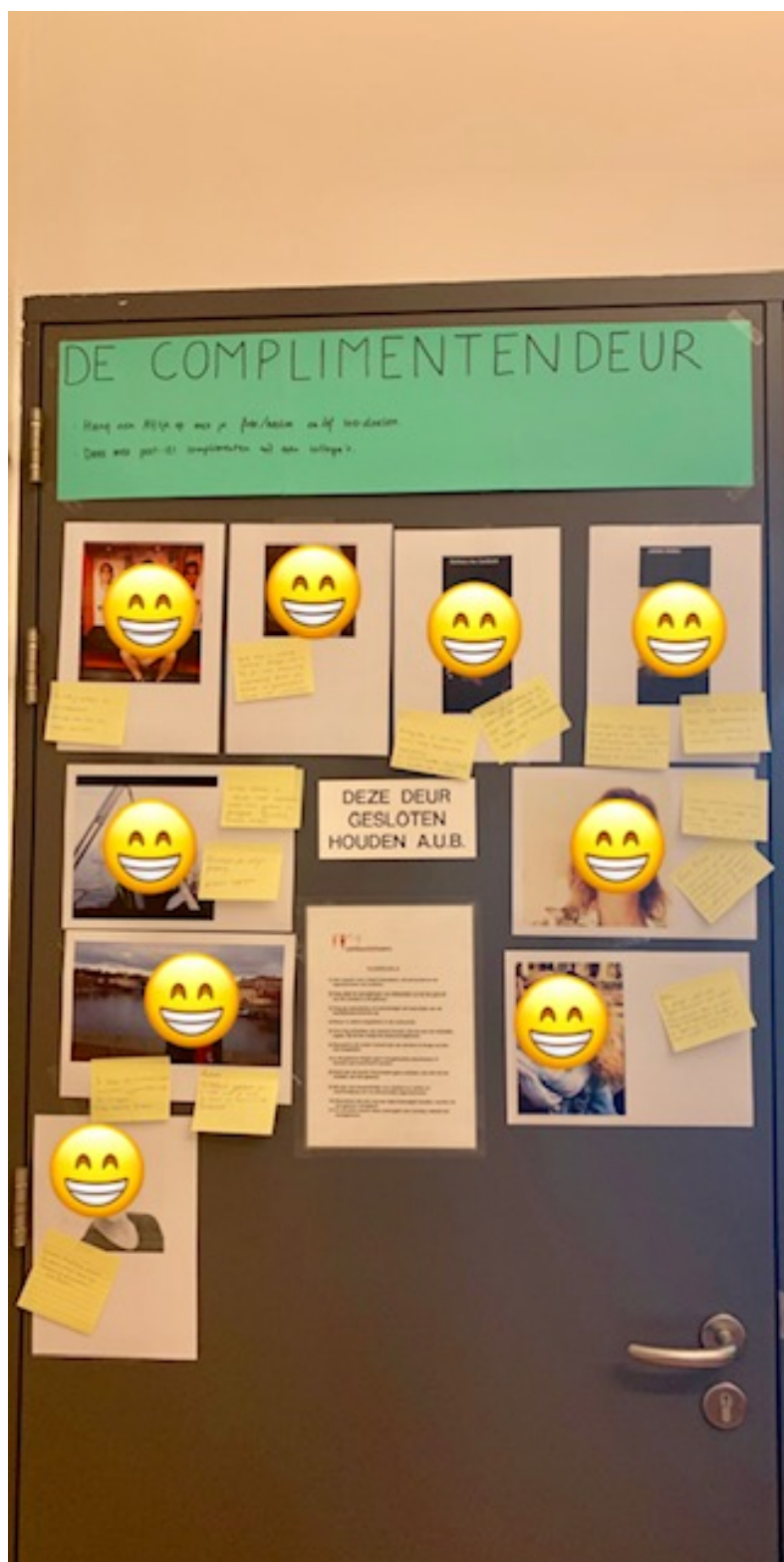


Bijlage 4: Voorbeeld horizontaal vergelijken.

en waar merk je dit aan?	Voorheen 7 of 8.	werkdruk. Rond de 8 voor de wachtlijst. 7 voor mezelf	kers zijn en de wachtlijst blijft oplopen.		houd het van me af.	het niet zo ervaar.
Hoe wordt er in jouw wijkteam omgegaan met de werkdruk/werkstress? (zowel medewerkers als leidinggevend en)	Steunen elkaar. Letten op elkaar en geven aan als we iets bij elkaar zien. We checken bij elkaar of we niet teveel casussen opnemen en nemen dingen van elkaar over, we helpen elkaar met casussen en zijn alert op de werkdruk. Er zijn ook veel ontspanningsmomenten. Lunchen samen. Elke dag starten met een gezamenlijk kopje koffie.	We komen elkaar tegemoet. We houden elkaar in de gaten. Checken hoe het met elkaar gaat en berekenen zaken met elkaar. Afspraken over het opnemen van casussen en wanneer het te veel is op de rem trappen.	We houden open communicatie en delen met elkaar. Af en toe even klagen	We proberen elkaar te steunen, in tijden van drukte gaat dit wat minder. Dan reageren ze wat gehaaster. We zijn allemaal positief, dat helpt.	Er wordt onderling over gesproken met elkaar en we zitten allemaal in de oplossings sfeer.	We worden beschermd door onze managers en houden elkaar in de gaten.
Welke specifieke werkzaamheden en veroorzaken stressgevoelens en werkdruk?	Verscheidene stappen die je moet zetten binnen beschikken, heel bureaucratisch en contact met externe instanties.	Coördineren met zorgaanbieders en administratieve rompslomp Bureau. Regels. Wachtlijst.	Contact met klanten en wachtlijst	Een te volle caseload hebben en daar veeleisende klanten tussen hebben zitten. En de wachtlijst.	Alle regels die komen kijken bij beschikkingen zijn vervelend, je bent erg bezig met het systeem.	Coördineren met zorgaanbieder's
Hoe ga je om met (hevige) stressgevoelens en werkdruk?	Ik deel het met collega's, ik werk thuis of ik geef aan dat ik te veel prikkels ervaar. Ik trek me niet zoveel meer aan van dingen die buiten mijn invloed liggen.	Ik ga dan alles tegelijk doen en ik maak niks meer af, waardoor ik nog meer	Ik moet het dan echt aan iemand vertellen. Spullen helpt. Ik heb advies en aanmoediging	Ik benoem het naar mijn teamleider toe. Om te kijken of we er iets aan kunnen doen. Lunchpauzes aanhouden om normale sociale talk te houden met collega's	Ik deel het met mijn collega's en ik blijf leuke dingen doen. Ik draag de druk niet bij me, ik	Deel met collega's en manager en voor mezelf bekijken waar verantwoorde lijkheden horen.



Bijlage 5: Complimentenbord team Midden-Zuid.



Inhoudelijke feedbackpunten	Feedback:
1. In hoeverre zijn de <u>aanleiding tot onderzoek</u>, de betreffende sociaal-agogische <u>beroepspraktijk</u> en de <u>analyse</u> logisch onderbouwd vanuit een breed perspectief met verschillende bronnen?	- Kijk waar je toekunt met minder tekst, sommige stukken zijn nu erg lang. - Als je gebruik maakt van vakliteratuur i.p.v. vage websites, wordt je betoog sterker. - Kijk vooral nog eens goed naar de opbouw van je tekst, redeneer vanuit de lezer en niet per se vanuit de criteria. Nu is er sprake van overlap en soms een onlogische volgorde van stukken tekst. Nu je zo veel informatie bij elkaar hebt verzameld, bedenk eens rustig hoe je je betoog wilt opbouwen en wijk daar dan niet meer van af.
2. In hoeverre zijn er, aansluitend op de analyse, een concrete <u>hoofdvraag</u>, eventueel uitgesplitst naar deelvragen en <u>doelstelling</u> geformuleerd? In hoeverre zijn de belangrijkste begrippen helder uitgewerkt en onderbouwd met verschillende bronnen?	Kun je ook nog ergens toelichten waarom je voor precies deze deelvragen hebt gekozen om je hoofdvraag te beantwoorden. (Ze zijn heel logisch hoor, volgens mij) Misschien kun je deze deelvraag nog toevoegen, zodat je ook toewerkt naar een concreet beroepsproduct: <i>‘hoe kunnen deze maatregelen het beste worden geïmplementeerd?’</i> Goed dat je de definitie van bijlage 5 burn-out noemt. Waar baseer jij deze definitie op? Goed om te verwijzen naar vakliteratuur over burn-out. Misschien ook nog wat meer uitwerken waar die stress/uitputting dan zoal door kan komen. Dat is nog wat onderbelicht in je stuk.
3. In hoeverre sluiten de gekozen onderzoeksmethoden, de analysemethode(n) en de populatie en evt. de steekproef aan bij de geformuleerde hoofdvraag? (Een gedeelte van de onderzoeksvraag wordt in elk geval beantwoord met literatuuronderzoek.) In hoeverre is de verantwoording van bovenstaande keuzes onderbouwd met verschillende bronnen?	Schrijf vooral op waarom je dingen wel doet, niet waarom je dingen niet doet. Het observeren is interessant en boeiend. Goed om verder uit te werken hoe dan en waarom deze techniek precies welke extra informatie op gaat leveren. Denk goed aan je operationaliseren.
4. In hoeverre is er een realistisch <i>tijdsplan</i> (planning) uitgewerkt voor de	Het tijdsplan is hoe je het nu hebt opgesteld nog wat onduidelijk. Helpt dit tijdsplan jou om



	uitvoerings- en rapportagefase van het onderzoek.	voldoende overzicht en grip te houden op je project? Vrij algemene taken staan er nu. Als er geen echt data bij staan, zegt zo'n schema vrij weinig. Wanneer zijn je mijlpalen?
Overige feedback:		





Beleidsvoorstel preventie en welbevinden 2019-2020

Instituut voor Maatschappelijk Werk
Kloosterstraat 32
5038 VP Tilburg
Postbus 119
5000AC Tilburg

Telefoonnummer : 013 595 27 10
(ma t/m vr 08:30 - 17:00)
E-mail: info@imwtilburg.nl



Inhoudsopgave

Woord vooraf	53
Inleiding.....	54
1. Missie/visie	55
1.2 Doelstelling	55
1.3 Strategie	56
2. Huidige situatie	58
2.1 Activiteiten van de organisatie	58
2.2 Voorbeeld van activiteiten.....	58
3. Toekomst	58
4. Organisatie.....	59
4.1 Bestuur.....	59
4.2 Werknemers	59
5. Financiën.....	59



Woord vooraf

Beste lezer, mijn naam is Esma Yaakoub, vierdejaarsstudent binnen de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) op Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch. In mijn derde schooljaar heb ik 10 maanden stage gelopen bij het IMW, gebiedsteam Oud-Noord. Op dit moment ben ik bezig met het afstuderen van de opleiding MWD. Dit beleidsvoorstel is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek. Het onderzoek is gericht op het verminderen en voorkomen van werkgerelateerde klachten, zoals overspannenheid en burn-out, bij maatschappelijk werkers van het IMW. De reden dat ik mijn onderzoek hierop heb gericht is omdat ik tijdens mijn stage signalen oppikte van een verhoogde werkdruk, toen ben ik ook gaan letten op de gevolgen hiervan: verhoogde stressgevoelens, medewerkers die overliepen en zelf uitvielen.

Tijdens de stage heb ik enige ervaring opgedaan bij het IMW, waardoor ik weet dat het werkveld van de maatschappelijk werker een druk werkveld met complexe problemen en soms lastige werkwijzen is. Hier kon ik weinig invloed op uitoefenen, maar ik kon mij wel richten op hoe er met deze werkdruk en de stress die deze veroorzaakt om wordt gegaan door medewerkers, leidinggevend en het IMW als geheel en wat hierin beter kan. Zo kreeg ik het doel voor ogen om te proberen meer aandacht te genereren voor de preventie van werkgerelateerde klachten.

Het is belangrijk dat hier aandacht aan wordt besteedt, zodat medewerkers en leidinggevend meer kennis kunnen vergaren over de signalen van deze klachten en hoe deze voorkomen kunnen worden, zodat minder medewerkers deze klachten zullen ervaren of langdurig uitvallen. Voorkomen is beter dan genezen. Tijdens mijn onderzoek kwam ik erachter dat er bij het IMW nauwelijks iets gedaan werd aan de preventie of behandeling van burn-out klachten en burn-out, behalve dat erover gesproken wordt. Dit verbaasde mij erg, aangezien er juist veel aanleiding is om hier aandacht aan te besteden. Bijvoorbeeld de grote instroom van klanten, de wachtlijsten en de vele administratieve taken, die bij elkaar erg veel stress kunnen veroorzaken. Juist bij het IMW, een hulpverleningsinstelling, had ik verwacht dat er veel aandacht zou zijn voor het welzijn van medewerkers, en niet alleen op het gebied van het functioneren op de werkvloer.

Naar mijn mening is het waarborgen van het welzijn van medewerkers in het beleid van het IMW een effectieve manier om meer aandacht aan dit onderwerp te besteden. Op deze manier zullen de medewerkers zich gehoord voelen in de signalen die zij geven, die tijdens mijn onderzoek boven tafel zijn gekomen. Zij vinden namelijk dat het IMW te weinig aandacht besteedt aan de preventie van werkgerelateerde klachten, de medewerkers geven aan dat zij het belangrijk vinden dat vanuit de coöperatie concrete stappen worden ondernomen om ongezonde stressklachten, burn-out klachten en burn-out te voorkomen. Ik raad aan om mijn afstudeeronderzoek te lezen om een compleet beeld te krijgen van de rode draad tussen de resultaten en dit beleidsvoorstel.

Dit beleidsvoorstel komt voort uit de resultaten van mijn onderzoek en bevat advies over welke maatregelen getroffen kunnen worden om meer aandacht te besteden aan het welzijn van de medewerkers en de preventie van werkgerelateerde klachten. Dit advies geef ik in de hoop dat enkele of meerdere van deze suggesties opgenomen worden in het beleid van het IMW.

Met genoegen presenter ik het beleidsvoorstel.



Inleiding

Maatschappelijk werkers hebben door de aard van hun werk meer kans op een burn-out dan werknemers in menig andere sector. Medewerkers in het sociale domein komen met problemen in aanraking die erg complex kunnen zijn, het aanpakken van deze problemen kan veel energie kosten. Daarnaast worden maatschappelijk werkers geconfronteerd met steeds complexer wordende wet- en regelgeving en veranderd hun takenpakket frequent. De combinatie van deze elementen met het alsmaar groeiende aantal cliënten veroorzaakt werkdruk. Deze werkdruk kan zorgen voor ongezonde stress. Wanneer hier te weinig aandacht aan besteed wordt, kan dit negatieve effecten hebben op de gezondheid van medewerkers. Langdurige ongezonde stress kan daarnaast zorgen voor overspannenheid en burn-out.

Het IMW is een zorginstelling, er wordt verwacht dat er goed wordt gezorgd voor de cliënten, het is net zo belangrijk dat er goed wordt gezorgd voor de werknemers van het bedrijf. Daarom is het essentieel dat de zorg voor medewerkers wordt gewaarborgd, dat kan gerealiseerd worden door het welzijn van de medewerkers op te nemen in het beleid van het bedrijf. Het hanteren van zo'n beleid is noodzakelijk en onmisbaar voor een bedrijf waarin professionals werkzaam zijn, vooral in het sociale domein. Daarnaast kan een beleid ervoor zorgen dat de medewerkers zich gehoord en gezien voelen, wat betekent dat het de relatie tussen het bedrijf en haar medewerkers positief gestimuleerd wordt. Medewerkers blijven trouw aan het bedrijf en zo kan het IMW kundige medewerkers behouden.

Het personeelsbeleid bij organisaties waar veel professionals werken moet zich focussen op het vroegtijdig ontdekken en voorkomen van werkgerelateerde klachten, dit moet gedaan worden zodat medewerkers in goede gezondheid blijven en zich ondersteund voelen door het bedrijf. Een medewerker die zich ondersteund voelt door het bedrijf zal zich actiever inzetten voor het bedrijf. Daarnaast zal een bedrijf dat zich focust op het welzijn van haar medewerkers minder (langdurig) uitval hebben. Door een klimaat te scheppen binnen het bedrijf, waar burn-out, stress, werkdruk en balans bespreekbare begrippen zijn, kan er meer zicht ontstaan op het functioneren van de medewerkers en kunnen leidinggevenden en medewerkers samen werken aan de preventie van werkgerelateerde klachten en het behouden van werkvreugde en werkgezondheid. Dit kan behaald worden door het advies in het beleidsvoorstel op te volgen.

Het doel van het beleidsvoorstel is om het IMW te informeren over de huidige situatie op het gebied van werkstress/werkdruk onder de medewerkers en aandacht te brengen naar de behoeften van de medewerkers op het gebied van preventie en welzijn. Om de behoeften van medewerkers in kaart te kunnen brengen is onderzoek gedaan naar de mate van werkstress/werkdruk die wordt ervaren, de rol van het IMW hierin en wat hierin nog verbeterd kan worden. Het voorstel wordt gedaan, met oog op het kunnen implementeren van enkele maatregelen ter waarborging van het welzijn van medewerkers.

Om het welzijn van de medewerkers te waarborgen wordt voorgesteld deze schriftelijk mee te nemen in het bestaande beleid van het IMW. Hierin zijn een aantal belangrijke punten meegenomen; het verspreiden van kennis over de verschillende stress- en werkgerelateerde klachten (overspannenheid, burn-out etc.), medewerkers actief ondersteunen en stimuleren in het omgaan met werkstress en werkdruk en het invoeren van maatregelen ter preventie van hevige stressgevoelens, burn-out klachten en burn-out. Het is belangrijk dat de komende jaren meer aandacht wordt besteed aan het bewustmaken van medewerkers op het gebied van werkgericht welzijn en hen hierin te steunen, zodat de kans op overspannenheid of burn-out verminderd kan worden en het langdurig ziekteverzuim tevens teruggedrongen kan worden.



1. Missie/visie

In de visie die wordt gepresenteerd in het bestuursverslag van het IMW, staat beschreven dat het IMW:

- *Vindt dat ieder mens de kans verdient en het recht heeft om mee te doen in de maatschappij*
- *Duurzame oplossingen wil bieden voor de mensen die een beroep op hen doen.*
- *Vindt dat medewerkers binnen het bedrijf centraal staan.*

In het beleidsvoorstel wordt een nieuwe visie aangedragen, als uitbreiding op het derde punt. Deze visie is gericht op het welzijn van de medewerkers binnen de organisatie.

De medewerkers van het IMW zijn degenen die het bedrijf mede dragen. Zij bieden kwalitatieve hulpverlening en zetten zich elke dag in voor de bewoners van Tilburg en omstreken. Als de medewerkers kwalitatieve hulpverlening willen kunnen blijven bieden, zullen zij zichzelf als instrument moeten zien. Wanneer een instrument niet goed gestemd is, zal deze niet goed klinken en moeizaam spelen. Wanneer een instrument goed wordt verzorgd, kan het de mooiste symfonieën spelen. De maatschappelijk werker heeft de verantwoordelijkheid om goed voor zichzelf te zorgen, het bedrijf heeft de verantwoordelijkheid om hierin zo goed als mogelijk mee te helpen.

Het is belangrijk dat de medewerkers zich gehoord en gezien voelen en dat hun welzijn voor het bedrijf voorop staat. Dit is belangrijk omdat medewerkers die zich op hun plek voelen in een bedrijf, hun werkzaamheden met meer werkvreugde en dus meer kwaliteit zullen uitvoeren. Een manier om dit te garanderen is aandacht besteden aan de behoeften van de medewerkers als het gaat om preventie van werkgerelateerde klachten en hier actie op te ondernemen. Op deze manier kan voor optimale gezondheid worden gezorgd binnen het bedrijf, dat is waarnaar gestreefd wordt. Duurzame oplossingen bedenken voor de werkdruk en de ervaren werkstress in het bedrijf is daarin van belang.

1.2 Doelstelling

Het doel van het IMW op het gebied van welzijn van de medewerkers zou zijn om hen te informeren over de werkgerelateerde klachten waar medewerkers kans op zouden kunnen hebben en hier actief mee aan de slag gaan, om deze klachten te verminderen bij medewerkers die deze ervaren en voorkomen bij medewerkers die deze (nog) niet ervaren.



1.3 Strategie

Gebaseerd op de huidige missie en visie van het IMW, met betrekking van de doelstelling van het beleidsvoorstel, zijn de volgende belangen opgesteld:

Het IMW garandeert het welzijn van medewerkers en de betrokkenheid van leidinggevenden, door maatregelen te treffen ter preventie van werkgerelateerde klachten.

Dit kan gerealiseerd worden door het toepassen van het volgende:

- Hanteren van scorelijsten voor functioneringsgesprekken, gericht op het persoonlijk welzijn van de medewerker en de preventie van burn-out klachten en uitval. Hierin kunnen enkele thema's aangekaart worden, waar specifiek aandacht aan besteed wordt tijdens het gesprek. Hierbij gaat de focus uit naar het functioneren van de medewerkers als persoon, waardoor eventuele klachten in een vroeg stadiumesignaleerd kunnen worden. Hierin kan ook meegenomen worden of de medewerker nog op de juiste plek zit in het bedrijf en of er nog genoeg werkvreugde wordt ervaren.
- Ruimte scheppen voor extra functioneringsgesprekken tijdens veranderingen of drukte binnen het bedrijf. Functionerings- en voortgangsgesprekken staan meestal eens in het jaar gepland. Wanneer deze aangeboden worden in tijden waarin de spanning hoog op loopt, kan beter zicht gehouden worden op het welzijn van medewerkers in deze omstandigheden.
- Er is een mindfulness training bij het IMW, echter blijkt uit onderzoek dat deze niet erg bekend is onder medewerkers. Het is dus van belang dat hier meer aandacht aan wordt besteed en dat deze training meer wordt belicht. Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers ingelicht worden over de positieve effecten van mindfulness op het lichaam en de geest, in relatie tot stressgerelateerde klachten.
- Aanbieden van een burn-out preventie training aan zowel medewerkers als leidinggevenden. De training dient als preventie voor burn-out klachten en burn-out, omdat deze is gericht op het verspreiden van meer kennis over de signalen en gevolgen van burn-out en het omgaan met deze signalen en klachten. Dit maakt zowel medewerkers als leidinggevenden bewust van burn-out en hoe hiermee het beste omgegaan kan worden. De training voor medewerkers focust zich op het belichten van de origine, het verloop en de gevolgen van burn-out, belicht de psychologische en fysiologische aspecten van burn-out en het herkennen van signalen. Daarnaast komen tijdens deze training stress-hanteringstechnieken aan bod, wordt er informatie gegeven over het versterken van het psychologisch kapitaal en worden de medewerkers geïnformeerd over energie-management. De training voor leidinggevenden richt zich tevens op de oorzaak en het gevolg van burn-out en het herkennen van signalen, maar daarnaast ook op het analyseren van verkeisen van de leidinggevenden versus energiebronnen van medewerkers. Er wordt tevens gekeken naar tegenhangers van burn-out in de werksfeer, team-effectiviteit, hoe het psychologisch kapitaal van medewerkers versterkt kan worden en de waarden van de organisatie in relatie tot burn-out preventie. Daarnaast worden er ook management instrumenten aangereikt, zoals coachend leiderschap en secure base leiderschap, die zouden kunnen helpen in de preventie van burn-out.
- Het stimuleren van wandelend vergaderen waar en wanneer mogelijk. Wandelend vergaderen zou gevoelens van werkstress en werkdruk kunnen verminderen, wat uiteindelijk kan resulteren in het minder snel ervaren van burn-out klachten. Een onderbreking van het kantoor gebonden werk en daarbij een frisse neus halen, zou de motivatie en werkvreugde van medewerkers kunnen stimuleren.

Het IMW garandeert het welzijn van medewerkers, door kennis te verspreiden over werkgerelateerde klachten en wat hieraan gedaan kan worden.

Dit kan gerealiseerd worden door het toepassen van het volgende:

- Het organiseren van een wijkteamgerichte team-dag, gebaseerd op het onderwerp 'welzijn'. Tijdens deze team-dag worden medewerkers geïnformeerd over de verschillende vormen van stressklachten, overspanningsklachten en burn-out klachten. Er wordt aandacht besteedt aan effectieve manieren om deze klachten te verminderen en tegen te gaan, d.m.v. workshops en/of presentaties. De dag staat in het teken van team-building en schept de gelegenheid voor medewerkers om hun zegje te doen over hoe zij willen dat dit onderwerp geïntegreerd wordt in de dagelijkse praktijk van het IMW.
- Het geven van een lezing over het stimuleren van welzijn onder medewerkers, met als doelgroep zowel de medewerkers als de leidinggevenden.
- Het ontwikkelen van een protocol voor leidinggevenden, waarin duidelijk wordt op welke signalen zij kunnen letten zijn en welke acties leidinggevenden kunnen ondernemen wanneer een



medewerkers signalen vertoond van (pre)burn-out. Het is belangrijk hierin dat de leidinggevende meer kennis krijgt over wat zijn rol is/kan zijn in het signaleren en voorkomen van burn-out, zodat de verantwoordelijkheid hiervoor wordt gedeeld door zowel medewerkers als leidinggevenden.

Bij de uitvoering van de hierboven genoemde punten is het verstandig om de volgende personen te betrekken:

- *Beleidsmaker(s) van het IMW.*
- *Medewerkers personeelszaken.*
- *Vakinhoudelijk leidinggevenden en wijkteam managers uit de verschillende wijkteams.*
- *Medewerkers van het IMW, cluster onderzoek en ondersteuning.*



2. Huidige situatie

Tijdens het onderzoek naar de ervaren werkstress en werkdruk zijn 12 medewerkers geïnterviewd. Uit elk Tilburgs wijkteam zijn 2 medewerkers geïnterviewd.

Het merendeel van geïnterviewde medewerkers geeft aan stress te ervaren, daarnaast geven alle medewerkers aan een bepaalde mate van werkdruk te ervaren.

Het gemiddelde cijfer wat wordt gegeven aan de werkdruk door de medewerkers is een 6,3. Dit duidt erop dat de medewerkers werkdruk ervaren, maar niet in zulke mate dat zij deze niet meer kunnen dragen. Het is dus gebleken dat er wel een verhoogde werkdruk wordt ervaren.

Veroorzakers van deze werkdruk zijn onder andere de nieuwe werkwijze en de alsmaar groeiende wachtlijst.

Uit de resultaten blijkt dat er weinig tot geen maatregelen bij het IMW Tilburg worden getroffen tegen ervaren werkdruk of werkstress, burn-out klachten en burn-out. Er wordt veel gesproken over de werkdruk, hierover is open en gelijkwaardige communicatie, echter vindt hierbij geen verdere concrete actie plaats. De medewerkers van het IMW hebben met elkaar enkele manieren om met de werkdruk/stress om te gaan. Zij vinden het belangrijk dat er een goede sfeer is in het wijkteam, dat op elkaar gelet wordt en elkaar gesteund wordt. De maatregelen die getroffen worden zijn in zichzelf niet gericht op stressverlichting, maar op het versterken van het team.

Er is daarom behoefte aan meer aandacht voor het onderwerp burn-out klachten en burn-out, niet alleen op teamniveau, maar ook door de leidinggevenden en de coöperatie. Niet alleen moet er meer aandacht besteed worden aan dit onderwerp, maar moeten er ook zichtbare acties plaatsvinden op dit gebied.

2.1 Activiteiten van de organisatie

Het beleidsvoorstel is gemaakt zodat het IMW een beeld krijgt van de huidige situatie op het gebied van het welzijn van haar medewerkers. Hierin zijn een aantal feiten aan het licht gebracht en voorstellen gedaan over het actief aanpakken van de situatie. Aanbevolen wordt om een inschatting te maken over welke voorgestelde maatregelen passen binnen de huidige doelstelling van het IMW en te overwegen om deze te implementeren. Belangrijk hierin is dat de behoeften van medewerkers gevraagd en meegenomen worden, zodat de waarborging van het welzijn van de medewerkers daadwerkelijk vanuit de medewerkers komt.

2.2 Voorbeeld van activiteiten

Het IMW kan het beleidsvoorstel bespreken met medewerkers die verantwoordelijkheden hebben op het gebied van het opstellen en uitvoeren van beleid. Daarnaast kan het IMW de voorstellen uit het beleidsvoorstel aan het licht te brengen onder de medewerkers, zodat zij kunnen meedenken in hoe zij willen dat hun welzijn gewaarborgd wordt in het beleid van het IMW.

3. Toekomst

Wanneer het advies uit dit beleidsvoorstel wordt opgevolgd, zal het welzijn van de medewerkers gewaarborgd worden door het bedrijf. Medewerkers zullen zich gezien en gehoord voelen, omdat zij op deze manier gesteund worden door het bedrijf en hun rechten en mogelijkheden op het gebied van welzijn duidelijk vermeld worden. Medewerkers zullen beter geïnformeerd zijn over werkgerelateerde klachten, hoe deze bij zichzelf en anderen te signaleren en wat hiertegen gedaan kan worden. Op deze manier kunnen klachten verminderd en voorkomen worden, wat uiteindelijk kan leiden tot beter welzijn van de medewerkers en minder langdurig ziekteverzuim.



4. Organisatie

Stichting Instituut voor Maatschappelijk werk is statutair en feitelijk gevestigd te Tilburg. De stichting is ingericht volgens het Raad van Toezicht-model. De stichting heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De bestuurders van de stichting zijn tevens voorzitter van het Management Team (MT). Het MT bestaat daarnaast uit een zevental managers die leidinggeven aan het primair proces en de ondersteunende diensten.

4.1 Bestuur

De Raad van bestuur is belast met het besturen van de stichting met inachtneming van het bepaalde in de wet, de Statuten en de Reglementen zoals de door de Raad van Toezicht zijn of zullen worden vastgesteld. De stichting wordt vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur. De bestuurders zijn zelfstandig bevoegd behoudens een aantal in de statuten van de stichting genoemde besluiten die alleen onder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht genomen kunnen worden. Op 31 december 2018 bestaat het Raad van bestuur uit de heer J.G.A. van Gurp en mevrouw W.C.H. van den Hoek.

De Raad van Toezicht van de stichting is belast met het houden van toezicht op het beleid van de Raad van bestuur en op de algemene gang van zaken. De Raad van bestuur vervult ook een rol als klankbord en adviseur voor de bestuurders. De Raad van Toezicht bestaat statutair uit ten minst drie en ten hoogste zeven leden. De Raad van Toezicht bestaat per 31 december 2018 uit de volgende vijf leden:

-mevrouw H.F.G.A.M. Tops – Van Deijk (voorzitter)

-mevrouw J.H.M. Geelen

-mevrouw C.P. van den Eijnden

-de heer M.J.D Schalk

-de heer W. Dankers

4.2 Werknemers

Het gemiddeld aantal werknemers gedurende het verslagjaar 2018 bedraagt: 165,9 fte (2017 162,5 fte). Eind 2018 had IMW 212 medewerkers in dienst (2017 210).

Het ziekteverzuim in 2018 was gemiddeld 6,2%. In 2017 was dit nog 7,1%. Dit houdt in dat er grote stappen zijn gemaakt op het terugdringen van het ziekteverzuim. Met name de inspanningen om het langdurig ziekteverzuim terug te dringen heeft in 2018 zijn vruchten afgeworpen en heeft een zeer positieve weerslag op het resultaat. Het beleidsvoorstel kan helpen met het verder terugdringen van het langdurig ziekteverzuim.

5. Financiën

Het beleidsvoorstel geeft enkele maatregelen aan die getroffen kunnen worden door het IMW, ter verbetering en waarborging van het welzijn van haar medewerkers. Er wordt geen voorstel gedaan op het gebied van financiën. Het is aan de organisatie de verantwoordelijkheid om financieel ruimte te behouden om deze maatregelen te kunnen realiseren.



Bijlage 8: Feedback eindrapport en beroepsproduct praktijkbegeleider IMW.

Naam: Fabio Dap

Functie: vakinhoudelijk leidinggevende IMW Tilburg

Telefoonnummer: 0643871182

E-mail: f.dap@imwtilburg.nl

Inhoudelijke criteria onderzoeksrapport:		Pun t	Nor m ²	Scor e	Feedback:
0	Het taalgebruik in het eindrapport voldoet aan de richtlijnen voor taal, zoals beschreven in de academiegids, conform de normering zoals beschreven in de desbetreffende paragraaf van de academiegids.	V L D / N V D	K N O C K - O U T	K N O C K - O U T	<i>Knock-out criterium: op dit criterium moet de student in ieder geval een voldaan scoren om uiteindelijk de voldoende eindbeoordeling en de studiepunten toegekend te krijgen. Indien de student een niet voldaan scoort op het knock-out criterium, dan wordt bij een onvoldoende eindbeoordeling de 'onvoldoende' ingevoerd en bij een voldoende eindbeoordeling 'niet voldaan' in Osiris ingevoerd. Ongeacht wat de student scoort op het knock-out criterium worden de overige beoordelingscriteria dus wel gescoord en voorzien van feedback.</i>
1	De aanleiding, de betreffende <u>sociaal-agogische beroepspraktijk</u> en de analyse van de afstudeeropdracht zijn logisch onderbouwd vanuit een breed perspectief met verschillende bronnen.		4	4	De aanleiding is heel duidelijk, stress en burnout of stres gerelateerde klachten is ene hot item binnen het IMW. Er is veel uitval en een hoog ziekteverzuim. Esma heeft goed gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Zowel theoretisch als uit de praktijk en eigen ervaringen.
2	Logisch volgend uit de analyse zijn een concrete <u>hoofdvraag</u> en <u>doelstelling</u> geformuleerd.		2	2	De hoofdvraag is duidelijk en de doelstelling is realistisch en zeer bruikbaar voor de praktijk.
3	Een <u>bijpassende onderzoeksmethode</u> is onderbouwd en ingezet. Er is in ieder geval gebruik gemaakt van gedegen uitgewerkt literatuuronderzoek.		3	3	Absoluut!
4	De onderzoeksinstrumenten zijn gebaseerd op een gedegen <u>operationalisatie</u> van de belangrijkste begrippen.		2	2	Het gaat hier om personen werkzaam in een bepaalde functie, interview is erg geschikt en gepast. Observatie is nodig om een indruk te kunne krijgen van de sfeer.
5	De uit de data-analyse verkregen <u>resultaten</u> zijn relevant voor het beantwoorden van de hoofdvraag en zijn objectief weergegeven.		4	3	Zeker, ook objectief benoemd
6	In de <u>eindconclusie</u> wordt op basis van het onderzoek antwoord gegeven op de hoofdvraag.		3	2	ja
7	In een <u>discussie</u> wordt op basis van kwaliteitscriteria het onderzoek kritisch geëvalueerd.		2	1	Zeker en ook een goede reflectie

² De norm (vermenigvuldigingsfactor) geeft aan hoe de relatieve waarde van een criterium in de lijst ten opzichte van andere criteria is. Door de toegekende punten te vermenigvuldigen met de norm komt er een score op dat criterium uit..



8	Op basis van de eindconclusie zijn er praktijkrelevante <u>aanbevelingen</u> geformuleerd. Middels feedback van de praktijk wordt de bruikbaarheid van de aanbevelingen onderbouwd. Minimaal één van de aanbevelingen is uitgewerkt in het beroepsproduct.		2	2	ja
9	In de <u>samenvatting</u> staan de hoofdlijnen van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten kernachtig beschreven.		1	1	ja
10	De verschillende <u>onderdelen</u> van het onderzoeksrapport zijn volledig uitgewerkt en volgen elkaar logisch op. Het onderzoeksrapport is een <u>samenhangend</u> geheel.		2	2	Het rapport is prettig te lezen en vormt een geheel met een logische opbouw
11	De opgedane kennis uit het afstudeerproject is <u>zichtbaar</u> gemaakt <u>voor de praktijk</u> . De student reflecteert op de <u>meerwaarde</u> van dit <u>beroepsproduct</u> , hierbij wordt aantoonbaar gebruik gemaakt van feedback uit de beroepspraktijk op de bruikbaarheid van het geheel.		5	4	De opgedane kennis is meerdere malen besproken met de praktijk. Hierdoor konden we sparren op wat evt wel of niet toepasbaar zou zijn. Esma heeft deze feedback goed meegenomen en dit heeft geresulteerd in een bruikbaar geheel. - Toevoegingen beroepsproduct: Ik vind dat je in je aanbeveling een aantal relevante punten benoemt die we als organisatie zeker kunnen gebruiken. Je mag in je beroepsproduct of in de inleiding daarvan benadrukken hoe belangrijk het is om beleid te maken(!) op burn-out en stressklachten te voorkomen/herkennen... je zou termen kunnen gebruiken als; "het is echt een must om passend beleid te ontwikkelen..." Je zou bijvoorbeeld kunnen voorstellen of aanvullen om een protocol hierop te ontwikkelen. Hoe handel je als werkgever? Welke signalen zijn belangrijk om te herkennen? Hoe zorg je nou dat het iets wordt of is van de werkgever in plaats van alleen de werknemer? Scorelijst is een supergoed idee! Alles nog iets meer benadrukken om je stuk meer overtuigingskracht te geven. Verder vind ik het zeer goed bruikbaar en uit te voeren voor de praktijk. Laat duidelijk weten wat jouw advies is en waarom het jouw advies is en zeker waarom het dan werkt!! Je mag ook best wat kritische noten meegeven. Wat vind je ervan dat een organisatie als IMW geen beleid heeft ontwikkeld?



				Ben kritisch en durf out of the box te denken. Bruikbaarheid beroepsproduct: Het product is bruikbaar omdat het niet ingewikkeld is om toe te passen en te implementeren. Dit zouden we kunnen bespreken in de werkgroep 'kwaliteit' of arboteam. Dit is een groep met medewerkers, P&O en een manager. Zij kunnen samen bekijken hoe de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Door jou praktische beschrijving, zouden zij direct aan de slag kunnen met jou voorstellen. Jaarlijks vinden er teamdagen plaats, die georganiseerd worden door een aantal medewerkers. Zij kunnen dan het voorstel om een dag te organiseren en stil te staan bij burnout/ werkdruk meenemen in het programma. Verder is jou plan makkelijk over te nemen voor in ons handboek. Dan wordt het een levend document dat steeds terug komt tijdens evaluatiemomenten. Ook zijn de voorstellen die je doet goed te toetsen. Alle relevante info voor medewerkers staat bij ons op een interne schijf waar iedereen bij kan. Dit beleidsvoorstel zouden we op dezelfde manier kunnen documenteren, zodat het voor de gehele organisatie toegankelijk is. De scorelijst zou verder uitgewerkt kunnen worden door P&O en MT. De lijst kunnen we meenemen in ons functionerings beleid. Er vinden jaarlijks planningsgesprekken en evaluatiegesprekken plaats die betrekking hebben op resultaten en persoonlijke ontwikkeling. De scorelijst kun je er bij houden om te kunnen beoordelen of er signalen zijn van burnout of klachten van burn out.	
Criterium Onderzoekende houding:		Pun t	Nor m	Scor e	Feedback:
12	De student reflecteert kritisch op zijn/haar <u>onderzoekende houding en vaardigheden</u> gedurende het gehele onderzoek en maakt hierbij gebruik van verschillende bronnen (in circa 1500 woorden)		3	3	Zeker in ieder geval de bronnen vanuit de praktijk, dat is goed gelukt.
Cijfer (33*5=165=10) (totaal van de scores gedeeld door 16,5):					



Bijlage 9: Reflectie verloop onderzoek; observeren.

EY

u

10 apr.

...

Hoi Esma,

Ik had nog even een vraagje. Voor mijn onderzoek wil ik ook graag observeren in de verschillende wijkteams, is het misschien mogelijk om na ons interview op team [redacted] te observeren? Daarvoor heb ik geen één op één contact of een begeleider nodig, alleen de mondelinge toestemming van de medewerkers dat ik daar een dagje rondloop. Ik weet niet zo goed bij wie ik deze vraag kan neerleggen, vandaar dat ik 'm aan jou stel.

Voor de duidelijkheid: ik observeer de manier waarop collega's met elkaar en met de werkdruk omgaan om de verschillende wijkteams met elkaar te kunnen vergelijken en te zien of wat uit de interviews komt past bij de sfeer binnen het wijkteam.

Ik hoor graag wat hierin mogelijk is!

Vriendelijke groet,

Esma.

SV

Aan u

11 apr.

...

Hoi Esma,

Die vraag kan je het beste stellen aan onze wijkteammanager [redacted] [@imwtilburg.nl](mailto:[redacted]@imwtilburg.nl)

Met vriendelijke groet,

[redacted]

CG

Aan u, [redacted], + 1

11 apr.

...

Esma;

Hierbij 2 namen in de CC van MW-ers met wie je samen een dagje of dagdeel kunt oplopen.

u

Aan [redacted], + 3

11 apr.

...

Info afstudeeronderzoek

DOCX - 14 KB

Dag [redacted]

(Ter info: ik heb jullie per ongeluk gemaild vanaf mijn Hogeschool Utrecht e-mail adres. Dit is mijn juiste e-mail adres, vanuit Avans Hogeschool)

Dat klopt inderdaad. Mijn onderzoeksfocus ligt bij de medewerkers en de teamcultuur. Mijn aandacht gaat dus niet uit naar de klanten, maar ik kan me voorstellen dat het gevoelig kan liggen qua privacy. Goed dat je hieraan denkt.

Ik heb een stage contract bij het IMW, waarin ook de privacy van de klanten wordt gewaarborgd. In dit contract staat dat ik, als stagiaire bij het IMW, mede verantwoordelijk ben voor het behouden van privacygevoelige gegevens van zowel de klanten als van medewerkers.

Daarnaast zegt mijn contract bij het IMW ook dat er genoeg vertrouwen is in het feit dat ik de privacy van klanten kan bewaren.

Mijn observaties vinden plaats tijdens de pauze, tijdens een vergadering en tijdens individuele werktijd. Ik zou dus op kantoor bij de werknemers gaan zitten om te observeren. Dit betekent dat ik niet alert zal zijn op de klanten die in en uit het gebouw lopen. Wel zou ik aanwezig kunnen zijn op momenten waarop gegevens van klanten besproken worden, dit feit wordt dus gedekt in mijn stagecontract.

Met deze informatie hoop ik dat er een oplossing te vinden is.

Zelf zou ik het jammer vinden als ik wijkteam [redacted] niet zou kunnen meenemen in mijn onderzoek, aangezien mijn onderzoek gunstig zou moeten zijn voor alle Tilburgse IMW medewerkers.

Mocht je nog meer willen weten over mijn onderzoek, voel je vrij om het document in de bijlage eens door te lezen. Daaruit wordt het doel van mijn onderzoek, en de bijdrage die ik kan leveren aan de medewerkers van het IMW duidelijker.

Bedankt voor je mailtje en nog een fijne dag,

Vriendelijke groet,

Esma Yaakoub

