



Leerpakket 9.2

**'Hoe ervaren begeleiders van Aveleijn
Rohan de werkdruk en hoe gaan zij
hiermee om?'**

Saxion Hogeschool
Academie Mens en Maatschappij
Opleiding Maatschappelijk Werk en
Dienstverlening

Manon Letteboer
Anouk Machiels

Leerpakket 9.2

Bachelorrapport

Saxion Hogeschool

Academie Mens en Maatschappij

Opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Enschede, mei 2017

2016/2017

Docent/Begeleider:

J.W. Schreurs

Toetscode:

37555

Gemaakt door:

Manon Letteboer

350298

Anouk Machiels

351345

Klas:

EMM4DD

Inhoud

Voorwoord	6
Samenvatting	7
<i>Inleiding</i>	7
<i>Methode</i>	7
<i>Resultaten</i>	7
<i>Conclusie</i>	7
<i>Discussie</i>	7
<i>Aanbevelingen</i>	8
<i>Sterkte en zwaktes</i>	8
1. Aanleiding onderzoek	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Onderzoekscontext	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Onderzoeksvraag	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Werkdruk	12
2.2 Draaglast	13
2.3 Draagkracht	14
2.4 Werklast	14
2.5 Copingstrategieën	14
2.6 Beleid Aveleijn	17
2.7 Conclusie theoretisch kader	18
2.7.1 <i>Werkdruk en werklast</i>	18
2.7.2 <i>Draagkracht en draaglast</i>	19
2.7.3 <i>Relatie tussen deze begrippen</i>	19
2.7.4 <i>Copingstrategieën werkdruk</i>	19
2.7.5 <i>Beleid van Aveleijn werkdruk</i>	20
3. Methode van onderzoek	21
3.1 Onderzoekstype	21
3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef	21
3.3 Meetinstrument	21
3.4 Onderzoeksprocedure	23
3.5 Data-analyse	21
3.6 Betrouwbaarheid	24
3.7 Validiteit	25

3.8	Ethische overwegingen	25
4.	Resultaten	26
4.1	Signalen werkdruk	26
4.1.1	Lichamelijke klachten	26
4.1.2	Sociale klachten	26
4.1.3	Psychische klachten	26
4.2	Verhogende factoren	27
4.2.1	Collega's	27
4.2.2	Cliënten	27
4.2.3	Administratie	28
4.2.4	Overige factoren	28
4.3	Verlagende factoren	28
4.3.1	Collega's	30
4.3.2	Vrije tijd	30
4.3.3	Extrauren	30
4.3.4	Plezier	30
4.3.5	Overige factoren	30
4.4	Balans verhogende en verlagende factoren	29
4.5	Maatregelen	30
4.5.1	Werkdruk	30
4.5.1.1	Wel werkdruk	30
4.5.1.2	Soms werkdruk	30
4.5.1.3	Geen werkdruk	30
4.5.2	Maatregelen	31
4.5.2.1	Collega's	31
4.5.2.2	Manager	31
4.5.2.3	Grenzen/prioriteiten stellen	31
4.5.2.4	Terug komen	31
4.5.2.5	Ontspanning	31
5.	Conclusie	32
5.1	Conclusie van het onderzoek	32
5.1.1	Signalen werkdruk	32
5.1.2	Verhogende en verlagende factoren	32
5.1.3	Maatregelen	32
5.1.4	Ervaren werkdruk	33
5.2	Aanbevelingen	33

5.2.1 Teambuilding gericht op vertrouwen	33
5.2.2 Functieomschrijving + takenpakket bespreken in team	33
5.2.3 Bepaald aantal uren voor administratieve taken.....	34
5.2.4 Vervolg onderzoek	34
5.3 Discussie.....	34
5.4 Sterkte- en zwakteanalyse	35
Literatuurlijst	37
Bijlage 1 Interviewprotocol	39
Bijlage 2 Modelovereenkomst onderzoeksopdracht	41
Bijlage 3 Evaluatieformulier opdrachtgever	45
Bijlage 4 Toestemmingsformulier toegangsrechten.....	47
Bijlage 5 mail onderzoek	48
Bijlage 6 Interviewvragen.....	49
Beoordelingsformulier.....	50

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen in opdracht van de zorginstelling Aveleijn Rohaan. Rohaan is één van de zorglocaties van Aveleijn. Wij, Anouk Machiels en Manon Letteboer zijn student aan Saxion Hogescholen te Enschede, opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Wij hadden een verzoek neergelegd om een onderzoek uit te voeren in het kader van ons afstudeerproject. Vanuit de manager van Aveleijn Rohaan, Petra Staijen is het verzoek gekomen om onderzoek te doen naar de ervaren werkdruk bij Rohaan. Het rapport is bestemd voor de manager van Aveleijn Rohaan, die invloed zou kunnen uitoefenen op de ervaren werkdruk van medewerkers. Het doel van het onderzoek is om de raad van bestuur van Aveleijn een indruk te geven hoe de werkdruk op locatie Rohaan wordt ervaren en hoe medewerkers hiermee omgaan.

Allereerst willen wij de manager van Aveleijn Rohaan, Petra Staijen bedanken voor haar kritische blik en goed onderbouwde adviezen. Verder willen we ook alle geïnterviewde personeelsleden bedanken voor hun medewerking. Onze dank gaat ook uit naar de heer Schreurs die ons heeft begeleid door middel van technische en inhoudelijke adviezen. Tenslotte willen we ook de mensen bedanken die ons hebben gesteund en gemotiveerd tijdens deze intensieve afstudeerperiode. Het doel van dit afstudeeronderzoek is te achterhalen hoe de ervaring van werkdruk is bij Aveleijn Rohaan en hoe begeleiders hiermee omgaan. Dit onderzoek is in eerste instantie bedoeld voor de manager van Aveleijn, Petra Staijen, zodat zij inzicht krijgt in de ervaren werkdruk op locatie en dit kan terugkoppelen naar het Raad van Bestuur van Aveleijn.

Samenvatting

Inleiding

In dit kwalitatief en inventariserend onderzoek is onderzocht of werkdruk ter sprake was op de locatie Aveleijn Rohaan, gelegen te Markelo. Dit is een locatie waar cliënten wonen met gedragsmoeilijke problematiek. Op deze locatie wordt intensieve behandeling en begeleiding geboden aan de cliënten die hier verblijven. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken of begeleiders van Aveleijn Rohaan werkdruk ervaren en hoe zij hiermee omgaan. Vraagstelling van het onderzoek is: Hoe ervaren begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk en hoe gaan zij hiermee om?

Methode

Met behulp van individuele interviews bij ondersteunend-, persoonlijk-, en senior-begeleiders is informatie verzameld over ervaringen die zij hebben met het werken op Aveleijn Rohaan. Er zijn in totaal zeventien van de veertig begeleiders geïnterviewd. Van de zeventien respondenten zijn zes mannen en elf vrouwen geïnterviewd. De respondenten zitten in de leeftijdscategorie van 20 tot 58 jaar. De verkregen antwoorden zijn tevens vergeleken op mate van overeenstemming met overige respondenten.

Resultaten

Respondenten bleken werkdruk te signaleren aan psychische, sociale en fysieke klachten. Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten collega's, cliënten en administratieve taken als meest verhogende factoren zien bij het ervaren van werkdruk. Wat opvallend is, is dat respondenten collega's ook als belangrijkste verlagende factor voor werkdruk zien. Naast deze verlagende factor, kwamen ook overige factoren aan bod waaronder vrije tijd en extra uren mogen schrijven voor werk. Alle senior- en persoonlijk begeleiders ervaren altijd of soms werkdruk. Niet alle ondersteunend begeleiders ervaren werkdruk. Maatregelen die begeleiders treffen als zij werkdruk ervaren zijn grenzen en prioriteiten stellen en naar collega's en de manager toe stappen om in gesprek te gaan.

Conclusie

Uit de resultaten valt te concluderen dat begeleiders van Aveleijn Rohaan werkdruk signaleren bij zichzelf. Dit signaleren zij voornamelijk aan lichamelijke en fysieke klachten. Er valt de conclusie te trekken dat collega's de belangrijkste factor zijn als verhogende en verlagende factor bij werkdruk. Uit de resultaten is te concluderen dat ongeveer één op de drie medewerkers van Aveleijn Rohaan werkdruk ervaart. Dit komt overeen met de literatuur die zegt dat ongeveer één op de drie werknemers in Nederland werkdruk ervaart. De conclusie die hieruit voortkomt, is dat mensen een copingstrategie hebben ontwikkeld om te kunnen omgaan met werkdruk. De copingstrategieën zijn eigen gemaakt waardoor begeleiders weten hoe zij om kunnen gaan met werkdruk waardoor de werkdruk minder als last wordt ervaren.

Discussie

Doordat werknemers zich misschien niet durven te uiten, kan het zijn dat respondenten tijdens het afnemen van de interviews niet eerlijk hebben geantwoord op de vragen naar hun privésituatie. Het is opmerkelijk dat maar vier respondenten zeggen dat de privésituatie meespeelt in het ervaren van werkdruk. Het kan zo zijn dat dit echt niet meespeelt. Het zou ook kunnen dat respondenten het niet durven te zeggen of de privésituatie niet herkennen als werkdruk verhogende factor. De onderzoekers denken dat er tijdens dit onderzoek niet door iedere begeleider eerlijk is verteld dat de privésituatie bij hen meespeelt in het ervaren van werkdruk.

Aanbevelingen

Verbetering kan worden gezocht in het vertrouwen van collega's. Dit kan worden gestimuleerd door teambuilding dat gericht is op vertrouwen. Vertrouwen zorgt ervoor dat medewerkers werkzaamheden uit handen durven te geven waardoor werkdruk wordt verlicht. Daarnaast kan er verbetering worden gezocht in uitvoering van administratieve taken. Dit kan zowel worden gedaan door deze taken te verdelen onder ondersteunend begeleiders en senior- en persoonlijk begeleiders. Een andere optie hierin is een vast aantal uren per week besteden aan administratieve taken. Tot slot bevelen de onderzoekers aan om meer aandacht te geven aan de functieomschrijving en taakverantwoordelijkheden.

Sterkte en zwaktes

Een sterk punt binnen dit onderzoek is dat de interviews in tweetallen zijn afgenomen. Dit waarborgt de validiteit van het onderzoek. Voor het verzamelen van data zijn semigestructureerde interviews gebruikt. De grote hoofdlijn van de interviews zijn aangehouden door te vragen naar ervaringen van medewerkers. De keuze is bewust gemaakt om overige locaties niet te betrekken binnen dit onderzoek omdat medewerkers van Aveleijn Rohaan regelmatig aangeven werkdruk te ervaren.

1. Aanleiding onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven op macro-, meso- en microniveau. Vanuit deze aanleiding wordt de onderzoeksvraagstelling beschreven met theoretische en praktische deelvragen. Ook de lange- en korte termijn doelstelling worden in dit hoofdstuk beschreven.

1.1 Aanleiding

Werkdruk is een serieus probleem dat al jaren speelt. Ongeveer één op de drie werknemers heeft last van werkdruk. Inspectie SZW (2006) omschrijft dat werkdruk ontstaat doordat er te weinig tijd is voor de uitvoering van de werkzaamheden. Dit kan ook komen doordat er onduidelijk is wat van de werknemer wordt verwacht of dat zij te weinig inspraak hebben in de taken. Verschillende omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat er werkdruk ontstaat. Werkdruk kan leiden tot zowel psychische als fysieke gezondheidsklachten. Op het moment dat de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer verstoord raakt, spreekt men van werkdruk (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016).

Werkdruk is schadelijk voor zowel de werknemer, de organisatie en de maatschappij. Werkdruk kan leiden tot fysieke en psychische klachten. Voor de organisatie heeft werkdruk ook grote gevolgen zoals ziekteverzuim als gevolg van lichamelijke klachten, werknemers die minder plezier hebben in het werk, werknemers die zich slechter kunnen concentreren, verhoogde kans op ongevallen op het werk en een afname van kwaliteit van het werk (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016). De zorg vormt een belangrijke sector in onze samenleving. Het is van belang om goede zorg te kunnen bieden aan hulpbehoevenden in Nederland. Wanneer er sprake is van een relatief hoge werkdruk en werkdruklachten kan dit leiden tot het uitvallen van werknemers in de zorg en dat heeft effect op de kwaliteit van de zorg. De samenleving is gebaat bij gedegen en kwalitatief hoogstaande zorg (Pagter, 2015).

Politicus Lodewijk Asscher deed op 15 mei 2013 een uitspraak over de ongezonde werkdruk in Nederland. 'Ik zie de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting als één van de grote uitdagingen waar we de komende jaren voor staan. Om te voorkomen dat mensen ziek worden van de werkdruk. Om te zorgen dat mensen gezond, en met plezier, door kunnen blijven werken.' Lodewijk Asscher was ten tijde van deze uitspraak minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Minister Asscher zei dit tijdens een bijeenkomst waar hij cijfers uit de destijds nieuwste Arbobalans, die TNO in opdracht van het ministerie heeft gemaakt, presenteerde. Uit dat onderzoek van TNO bleek dat vier op de tien werknemers in Nederland het gevoel heeft veel te moeten doen en erg snel te moeten werken. Werkdruk wordt door werknemers en werkgevers het meest genoemd als achterliggende oorzaak van ziekteverzuim door het werk. De minister pleit voor aanpassingen op de werkvloer (Rijksoverheid, 2013).

Oerlemans (2013) omschrijft dat in de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2010 wordt gezegd dat in 2009 31,3% van de respondenten heeft verzuimd ten gevolge van werkstress. Voor vrouwen is dit 34,2% en voor mannen 29%. Onderzoeksliteratuur geeft aan dat hoge werkdruk niet altijd direct leidt tot ziekteverzuim. De Lange en collega's (2002) vonden geen effecten van hoge werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden op frequentie of duur van ziekteverzuim onder 1136 Nederlandse werknemers. De Jonge en collega's (2010) onderzochten acht jaar later onder 267 werknemers in zorginstellingen de relatie tussen werkdruk en ziekteverzuim. Uit

resultaten bleek dat meer emotionele werkdruk leidde tot een toename in het aantal dagen ziekteverzuim. Echter, fysieke en mentale werkdruk leidden in deze studie niet tot significante toenames in ziekteverzuim (Oerlemans, 2013).

1.2 Onderzoekscontext

Aveleijn is een Twentse zorgorganisatie die mensen met een verstandelijke beperking of een lage sociale redzaamheid ondersteunt bij een leven vol betekenis. Locatie Rohaan is een 24-uurs woonlocatie met dagbesteding op het eigen terrein en een aangrenzende dagbestedingslocatie in de vorm van een theeschenkerij. Rohaan kent vijf verschillende woongroepen en vormt een onderkomen voor volwassen cliënten van 18 jaar en ouder met, naast de lichte verstandelijke beperking, een bijzondere en vaak zeer complexe hulpvraag. Vanwege deze zeer specifieke hulpvraag ontvangen de cliënten een intensieve begeleiding op maat en wordt er nauw samengewerkt met gedragswetenschappers, een arts en waar nodig, met andere deskundigen; zorg op maat is waar Rohaan voor staat (Aveleijn, 2017).

In 2015 lag het gemiddelde ziekteverzuim op 4,08% (exclusief zwangerschappen) binnen Aveleijn (Jaarverslag Aveleijn, 2015). Het percentage ligt hoger dan het gemiddelde over 2014, toen het verzuimcijfer op 3,85% uitkwam. Desondanks scoort Aveleijn over beide jaren beter dan de benchmark: het gemiddelde verzuimcijfer (exclusief zwangerschappen) in de branche kwam namelijk in 2015 uit op 5,50%. In 2014 lag het verzuim in de branche op 5,02%. Om het ziekteverzuim structureel te verlagen zijn diverse maatregelen toegepast: zo is er een fulltime re-integratieadviseur in dienst die samenwerkt met een zelfstandige bedrijfsarts. Verder is een duidelijk verzuimprotocol opgesteld en worden trainingen aangeboden op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Tot slot zijn afspraken gemaakt met een aantal organisaties die op afroep ondersteuning bieden bij psychische of fysieke belasting en re-integratietrajecten. Deze psychische of fysieke klachten kunnen het gevolg zijn van te hoge werkdruk (Jaarverslag Aveleijn, 2015). De cijfers die het jaarverslag van Aveleijn (2015) weergeven, geven niet direct aanleiding voor dit onderzoek. De cijfers zien er prima uit, Aveleijn scoort lager dan het gemiddelde verzuimcijfer in de zorgbranche. Ook laten de verzuimcijfers geen direct verband zien met werkdruk. Toch gaan er bij Aveleijn veel geruchten over werknemers die een hoge werkdruk zouden ervaren. Daarom wordt dit onderzoek wel relevant geacht.

Aveleijn (2017) omschrijft dat er bij Aveleijn onderzoek is gedaan naar hoe persoonlijk begeleiders hun taken en rolverantwoordelijkheden zien. Hieruit kwam naar voren dat persoonlijk begeleiders veel administratieve taken moeten uitvoeren, wat ten koste gaat van het cliëntcontact. In het werkconferentie PB-er verslag (2017) staat beschreven dat zij allerlei extra taken en verantwoordelijkheden moeten uitvoeren en dat zij te weinig tijd hebben om deze taken optimaal te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van deze taken zijn o.a. zorg voor seksualiteit en medicatiebeheer van de cliënt, zorg voor brandveiligheid, het sleutelprotocol en de roosterzaken ten behoeve van de organisatie. In dit verslag kwam naar voren dat begeleiders van Aveleijn werkdruk ervaren. Er gaan ook veel geruchten rond dat er werkdruk wordt ervaren door begeleiders, zo ook bij Aveleijn Rohaan. De manager van Aveleijn Rohaan heeft dit ook gehoord tijdens jaargesprekken die zij voert met haar medewerkers. In deze jaargesprekken werd gezegd dat medewerkers veel taken moeten uitvoeren en dat hier te weinig tijd voor is in de werkuren. De manager wil om deze reden een onderzoek bij Aveleijn Rohaan uitvoeren zodat de werkdruk op Rohaan wordt getoetst. Zij kan deze resultaten naar het Raad van Bestuur terugkoppelen en kijken of er iets veranderd moet worden op haar locatie. Dit

onderzoek is ook bruikbaar bij andere locaties van Aveleijn. Het onderzoek is ook breder toe te passen bij andere instellingen en/of organisaties in het social work domein.

1.3 Doelstelling

Korte termijn doelstelling:

Inzicht krijgen hoe begeleiders van Aveleijn Rohaan werkdruk ervaren en hoe zij hiermee omgaan.

Lange termijn doelstelling:

Aveleijn Rohaan wil werkdruk bij de werknemers minimaliseren. Met het minimaliseren van werkdruk kan een begeleider betere zorg en begeleiding bieden aan cliënten.

1.4 Onderzoeksvraag

Hoofdvraag:

Hoe ervaren begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk en hoe gaan zij hiermee om?

Theoretische deelvragen:

1. Wat zegt de literatuur over werkdruk en werklust?
2. Wat zegt de literatuur over draagkracht en draaglast?
3. Welke relatie hebben deze begrippen met elkaar?
4. Welke copingstrategieën spelen een rol bij werkdruk?
5. Wat is het beleid van Aveleijn in relatie tot werkdruk?

Praktische deelvragen:

6. Hoe signaleren werknemers werkdruk bij zichzelf?
7. Welke factoren zijn volgens begeleiders verhogend en verlagend voor werkdruk?
8. Welke maatregelen treffen begeleiders bij het ondervinden van werkdruk?

2. Theoretisch kader

In deze paragraaf zijn de begrippen van de theoretische deelvragen uitgewerkt. De zes kernbegrippen worden in dit hoofdstuk geoperationaliseerd. In paragraaf 2.7 leest u de conclusie van het theoretisch kader.

2.1 Werkdruk

Oerlemans (2013) omschrijft dat er sprake is van werkdruk wanneer er geen balans is tussen werkbelasting en belastbaarheid. Dit gebeurt wanneer de werkbelasting (hoeveelheid werk) en de tijdsfactor (tijd waarbinnen het werk af moet zijn) het draagvermogen (belastbaarheid) van de werknemer overstijgt. De eisen die de organisatie stelt aan de werknemer gaan op dat moment boven de capaciteiten van de werknemer. Beperkte regelmogelijkheden en het ontbreken van voldoende steun kan maken dat er werkdruk ontstaat. Dit is een risico voor de gezondheid van de werknemers. De mate waarin een persoon werkdruk ervaart, wordt bepaald door een combinatie van kenmerken van de persoon en van het werk. Bij het objectief meten van de werkdruk zal met beide aspecten rekening gehouden moeten worden.

Inspectie SZW omschrijft dat werkdruk ontstaat doordat er te weinig tijd is voor de uitvoering van de werkzaamheden (2016). Dit kan ook komen doordat onduidelijkheid is wat er van de werknemer wordt verwacht of dat zij te weinig inspraak hebben in de taken. Verschillende omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat er werkdruk ontstaat. Zo kunnen onduidelijkheid over de toekomst van iemands baan, conflicten binnen de organisatie of geen pauzes ook een aandeel hebben in het ontstaan van werkdruk.

Ook de thuissituatie hangt samen met werkdruk. Vanuit de holistische mensvisie is de mens één. Lichaam, gedachten, gevoelens, emoties, verlangens en intuïtie vormen een eenheid. Geest en lichaam zijn niet te scheiden, wel te onderscheiden. We zullen, wanneer we een juiste diagnose willen stellen, naar de totale mens moeten kijken en luisteren (Knippels, 2011). Bij werkdruk speelt niet alleen het werk maar de gehele mens mee. Ook de thuissituatie kan meespelen bij het ervaren van werkdruk. Een niet optimale werk-privé balans kan werkstress veroorzaken. Dat komt allereerst omdat stress iets is wat je vaak 'meeneemt'. Heb je het erg druk op je werk, dan is de kans groot dat je dat 'meeneemt' naar huis. Dat kan voor problemen zorgen (kort lontje, afreageren, geen leuke dingen willen doen). Andersom geldt dat ook: als je problemen hebt in de privésituatie dan neem je die zorgen vaak mee naar het werk waardoor je je niet kan goed kan concentreren of minder presteert (Wilms, 2014). Problemen in de thuissituatie zijn onder andere relatieproblemen, financiële problemen, niet voldoende slaap van goede kwaliteit, geboorte van kinderen, ziekte of overlijden van dierbaren. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen die na de geboorte van het eerste kind weer aan het werk zijn, een toename in privé-werk conflict ervaren. Oftewel, een disbalans tussen privé en werk. Daarnaast blijkt dat een toename in privé-werk conflict leidt tot het ervaren van meer burn-out en minder werkbevlogenheid. Een niet optimale werk-privé balans zorgt voor het verhogen van de ervaren werkdruk (Blascos, 2013).

Werk gerelateerde energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die bijdragen aan werk gerelateerde doelen, persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren, taakeisen en de daarmee hangende fysiologische en/of psychologische inspanning verminderen. Voorbeelden van energiebronnen zijn: sociale steun van collega's, feedback over het persoonlijk functioneren, regelmogelijkheden of autonomie, teamsfeer, werkomgeving, rolduidelijkheid en besluitvorming. Er bestaan ook individuele energiebronnen als: zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit en zingeving (Oerlemans, 2013)

De inspectie SZW (2016) zegt dat in Nederland meer dan één derde van de werknemers vaak of altijd werkdruk ervaart. Dit lijkt een groot aantal te zijn maar Nederlanders hebben minder last van werkstress dan hun collega's in de rest van Europa. 35 procent van de Nederlandse werknemers ervaart stress, terwijl dat in Polen 54 procent is. Uit onderzoek van ADP Europe blijkt dat twee op de vijf Europeanen zeggen dat zij regelmatig last hebben van werkstress. In Duitsland is het gemiddelde stukken hoger dan in de rest van Europa: de helft van de Duitsers zegt met stress te kampen (ADP, 2015). *'Meer dan de helft van de Duitsers voelt zich onder druk staan: op hun werk, binnen hun gezin en vanwege financiële problemen.'* Vrouwen tussen de 35 en 45 jaar lijden eronder dat ze te veeleisend zijn voor zichzelf en er niet in slagen kinderen met een carrière te combineren, blijkt uit de resultaten van een onderzoek van instituut Forsa (VOXeurop, 2013).

Werkdruk kan leiden tot fysieke klachten zoals verhoogde bloeddruk, hoofdpijn, duizeligheid, hyperventilatie, hart- en vaatziekten, verminderde weerstand en klachten aan arm, nek en schouder. Werkdruk kan ook leiden tot psychische klachten zoals vermoeidheid, slapeloosheid, somberheid, vraatzucht, piekeren, overspannen, burn-out, agressie en overmatig alcohol- en medicijngebruik (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016).

2.2 Draaglast

Oerlemans (2013) omschrijft dat er sprake is van werkdruk als de balans tussen belasting en belastbaarheid niet in balans is. Als de belasting hoger is dan de belastbaarheid spreek je van werkdruk. Draaglast is de belasting, de eisen die aan een medewerker worden gesteld. De draaglast wordt gevormd door factoren en eisen uit je omgeving die spanning veroorzaken (Fonds Psychische Gezondheidszorg, z.j.).

Belasting zijn de eisen die aan een medewerker worden gesteld (Van Bakkum & Gouw, 2005). Het begrip belasting kan worden geoperationaliseerd door middel van de 'aspecten van de kwaliteit van het 10 werk', de vier A's. De vier A's zijn arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden.

Bij de arbeidsinhoud gaat het over de functie die de werknemer binnen de organisatie vervult. Aspecten die dit begrip operationaliseren zijn de afwisseling, aantrekkelijkheid, doorgroeimogelijkheden, sociale contacten, leerzaamheid, vakinhoudelijke verdieping, mate van verantwoordelijkheid en de duidelijkheid van gestelde eisen aan het werk, evenwicht tussen taakniveau en opleidingsniveau, mate van feedback en autonomie. De taakomgeving is erg van belang met betrekking tot de arbeidshoud. De taakomgeving omvat dat de bij de functie horende taken, de verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden voor de werknemer duidelijk zijn (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007)

Bij de arbeidsverhoudingen gaat het over de sociale omgeving van de werknemer op het werk. Aspecten die de arbeidsverhoudingen operationaliseren zijn sociale steun van de leidinggevende en collega's, de arbeidsverdeling, arbeidsconflicten, mate van medezeggenschap, discriminatie en intimiteiten (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007).

Bij de arbeidsomstandigheden gaat het over de feitelijke en fysieke werkomgeving. Aspecten die hierbij van belang zijn, zijn een goed uitgeruste ergonomische werkplek, de productieomstandigheden, veiligheid en arbeidsmiddelen zoals gereedschap en hard- en software op de werkcomputer (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007).

De arbeidsvoorwaarden gaan over de organisatie van de omgeving. Dit kan worden geoperationaliseerd doormiddel van de volgende aspecten: de materiële beloning van het werk (salaris), flexibiliteit van het werk, ontslagdreiging, werktijden, pensioenvoorziening, loopbaan- en

promotieperspectieven, kinderopvangmogelijkheden en het pakket ziektekostenverzekering (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007).

2.3 Draagkracht

Als de draaglast groter is dan de draagkracht is er geen goede balans en kan er werkdruk worden ervaren. De werkdruk is afhankelijk van de draagkracht van een medewerker. Je draagkracht bepaalt mede hoe je werkdruk omzet in resultaten.

De draagkracht is de belastbaarheid die je aankan. De draagkracht wordt bepaald door jouw mogelijkheden om stress te voorkomen en er mee om te gaan (Fonds Psychische Gezondheidszorg, z.j.).

Belastbaarheid wordt door van Bakkum & Gouw (2005) omschreven als de capaciteiten van de medewerker om aan de gestelde eisen te voldoen. Het vermogen om aan deze eisen te voldoen wordt bepaald door verschillende capaciteiten van de medewerker.

Een aantal, voor het beoogde onderzoek, relevante capaciteiten zijn lichamelijke capaciteiten, geestelijke capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken, de mate waarin er sprake is van (vak)kennis, vaardigheden en ervaring met betrekking tot de uit te voeren functie, het vermogen om met veranderingen om te gaan en (stabiele) privéomstandigheden, thuissituatie.

Over de oorzaak van verstoring van de zojuist benoemde elementen zeggen Van Bakkum en Gouw (2005) het volgende: 'Veel van deze belastbaarheidselementen vinden hun oorzaak in de privé-situatie of in de persoon zelf. Dit laatste zal niet altijd door de medewerker zelf herkend en erkend worden, vaak zal men de oorzaak op de organisatie willen projecteren. Interventies op dit gebied vereisen een grote mate van zorgvuldigheid en deskundigheid.' (Van Bakkum & Gouw, 2005, p.13).

Volgens Rycken (1997) is de belastbaarheid van een individu niet een stabiel gegeven maar een dynamisch iets, er treden schommelingen op. Daarbij speelt bijvoorbeeld de vermoeidheid en het bioritme van een werknemer een rol, maar ook onverwachte incidenten kunnen zorgen voor het afnemen van de belastbaarheid van een individu. Wanneer een werknemer zelf regelmogelijkheden heeft, zal hij of zij zo veel mogelijk proberen de werkbelasting aan te passen aan zijn of haar belastbaarheid op dat moment. Als een werknemer geen regelmogelijkheden heeft, zal er spanning en overbelasting ontstaan en zal er aanspraak moeten worden gemaakt op de reserves van de betreffende werknemer. Dat is geen probleem wanneer dit incidenteel is en er voldoende herstelmogelijkheden zijn. Als de overbelasting te lang duurt of te intensief is, zullen er op lange termijn problemen ontstaan en treden er uitputtingsverschijnselen op. De 'roofofbouw' die dan gepleegd wordt zal ervoor zorgen dat er op een ongecontroleerde manier gezocht zal worden naar alternatieve regelmogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van ziek worden, normen verlagen en afreageren. De hersteltijd na uitputting van een werknemer is relatief veel langer en kost meer energie dan wanneer er tijdig op de rem is getrapt en het prestatieniveau op tijd in evenwicht is gebracht met de beschikbare energie (Rycken, 1997).

2.4 Werklast

De werkdruk is afhankelijk van de hoeveelheid werk en taken die van een medewerker verwacht worden. Maar de werkdruk is ook afhankelijk van je belastbaarheid. Je belastbaarheid bepaalt mede hoe je de werklast beleeft, als die beleving van de werklast leidt tot een gevoel van 'teveel, te zwaar' wordt gesproken over (te hoge) werkdruk. Je belastbaarheid bepaalt mede hoe je de werkdruk omzet in resultaten. En je belastbaarheid bepaalt deels ook je werklast: wie goed in zijn vel zit en sterk is, krijgt en neemt meer werk en moeilijker werk aan (Applinet B.V., z.j.).

FNV (2011) beschrijft werklast als het werk dat een medewerker moet doen. Hieronder valt de hoeveelheid werk wat een medewerker moet uitvoeren, de moeilijkheidsgraad, kwaliteitsnormen en het tempo. De werklast is wat anders dan de werkdruk. Een hoge werklast hoeft geen probleem te zijn. Onder de moeilijkheidsgraad wordt ook wel het niveau verstaan. Met de kwaliteitsnormen bedoelt men het niveau van kwaliteit dat men wil bereiken.

De werklast kan dus worden gezien als de taken die men moet uitvoeren binnen een werkdag en of functieomschrijving. De werklast kan op verschillende manieren worden beleefd door medewerkers. Dit heeft weer te maken met de belastbaarheid die iemand aankan. De belastbaarheid kan ook direct van invloed zijn op je werklast. Een medewerker die goed in zijn vel zit kan en neemt ook meer taken aan dan een medewerker die niet goed in zijn vel zit. De medewerker die goed in zijn vel zit kan meer en/of moeilijker werk krijgen van de werkgever hier door gaat de werklast omhoog. Als deze werklastverschuiving ook zo wordt ervaren door een werknemer kan dit er toe leiden dat de belastbaarheid omlaag gaat en de belasting omhoog. Als de ervaren belasting dan hoger is dan de belastbaarheid spreekt men van werkdruk.

2.5 Copingstrategieën

Van Der Poeg (2011) beschrijft coping als zelf handhaving. Hierin wordt beschreven dat je jezelf tracht te handhaven wanneer je door omstandigheden uit evenwicht dreigt te raken. Van Der Poeg (2011) omschrijft dat coping of zelf handhaving te beschouwen is als een bewuste poging om emoties, cognities en gedragingen uit stressvolle gebeurtenissen of situaties onder controle te krijgen. Het uiteindelijke doel hierin is tot een bepaalde actie te komen zodat je uit deze stressvolle situatie of gebeurtenis komt. De poging om uit de situatie te komen wordt ook wel een copingstrategie genoemd.

In het tijdschrift voor psychiatrie staat beschreven dat Lazarus & Folkman (1984) coping beschrijven als: 'constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person'. Zij beschrijven dat coping het cognitief en gedragsmatig inspannen is om externe en/of interne bedreigingen het hoofd te bieden. Voordat een persoon kan handelen en zich hiervan bewust is, vindt er een proces plaats waarbij de persoon de betekenis en de ernst van de situatie of gebeurtenis inschat. Dit inschattingsproces wordt volgens Lazarus (1966) omschreven als appraisal. Het gaat hierin om een aanhoudende evaluatie, deels bewust, deels onbewust, deels rationeel en deels gevoelsmatig, deels automatisch en deels weloverwogen. Er valt daarom te stellen dat het inschattingsproces behoort onder de definitie van coping.

Sila (2007) zegt dat steeds meer mensen te maken krijgen met stress door hun werk of werksituatie. Er is sprake van stress, ook wel negatieve stress genoemd, wanneer de belasting groter is dan de draagkracht (belastbaarheid), weerstand of veerkracht en de eisen die gesteld worden (door onszelf of omgeving) hoger zijn of lijken dan we aankunnen. Stress kan zich op verschillende manieren uiten, bijvoorbeeld in de vorm van vermoeidheid, prikkelbaarheid, hoofdpijn, slaapstoornissen, verstoord concentratievermogen, angsten, depressiviteit. Stress kan zowel lichamelijke symptomen, gedragssymptomen, emotionele symptomen als denksymptomen geven. Stress kan per individu verschillen, de een is stressgevoeliger of stressbestendiger dan de ander en belastende gebeurtenissen in en buiten de werksituatie, kunnen een grote rol spelen. Deze factoren zijn capaciteiten die van invloed zijn bij draagkracht en draaglast. Als de draagkracht en draaglast niet in balans zijn kan er werkdruk worden ervaren.

Er is echter nog een factor die een belangrijke rol speelt. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de manier waarop je omgaat met stress, je reactie op stressvolle situaties een belangrijke schakel in het geheel vormt. Stressoren zijn altijd aanwezig. Hoe iemand reageert op een stressvolle situatie wordt niet of nauwelijks bepaald door de aard van het probleem, maar veel meer door hoe iemand de

stressor ervaart en welke hulpbronnen hij ter beschikking heeft om met de stressor om te gaan (Weustink, z.j.). Omgaan met stress wordt ook wel copingstrategie genoemd oftewel je strategie, manier van omgaan met iets of ergens tegen opgewassen zijn. De kernvraag bij stress coping is: wat is je vermogen om druk te verdragen, hoe groot is je draagkracht c.q. de balans tussen belasting en belastbaarheid. Er zijn drie verschillende manieren van stress coping te onderscheiden (Sila, 2007).

Actieve coping is kenmerkend voor mensen die problemen aanpakken en niet uit de weg gaan. Ze proberen op hun werk meer zeggenschap en inspraak te krijgen, zodat ze meer hand hebben in de manier waarop het werk of de werkzaamheden worden gedaan, gepland en ingedeeld. Kenmerkend van een actieve coping stijl is verder dat ze zich inzetten en inspannen om hun vaardigheden en knowhow te vergroten, zodat het werk hen makkelijker afgaat en ze zich verder ontwikkelen. Bij deze coping stijl is er sprake van zelf initiatief nemen en houden om iets aan stress te doen (Sila, 2007).

Passieve coping kenmerkt volgens Sila (2007) de mensen die de situatie laten zoals deze is, maar wel proberen om het allemaal leefbaar en hanteerbaar te houden. Dit kan door het werk of de werksituatie minder centraal te stellen en zich meer op hobby's en activiteiten buiten het werk om te richten. Spanningen of stress op het werk worden dan afgeleid c.q. gecompenseerd. Door deze compensatie krijgt het werk een ondergeschikte plaats in hun leven en daarmee ook de bewuste invloed of het effect van spanningen.

De asociale coping stijl wordt gehanteerd door mensen die stress afreageren op anderen, die zich op hun werk laten gaan (in negatieve zin dan wel te verstaan). Dit uit zich door bijvoorbeeld voortdurend geïrriteerd te reageren, iemand de huid vol te schelden, te provoceren of negatief te benaderen of alleen maar te wijzen op wat collega's niet goed doen, wat en wie er niet deugt. Vaak worden niet alleen collega's in de werksituatie de dupe van deze projectie van frustraties en spanningen, maar ook in de thuissituatie kunnen de partner, het gezin en de kinderen het slachtoffer zijn (Sila, 2007).

De actieve coping stijl in de werksituatie blijkt in de praktijk het minst stress op te leveren en de asociale coping stijl het meest. De reden dat actieve coping het beste werkt, is omdat men dan het gevoel heeft om actief iets te kunnen ondernemen, werkelijk verschil te maken en iets te kunnen bijdragen aan het geheel. Op deze manier voelt men zich minder slachtoffer van de werkdruk en belasting in de werksituatie. Want gevoelens van onmacht en machteloosheid geven een flinke dosis spanning. Het ontstaan van stress blijkt namelijk vaak ook samen te hangen met mogelijkheden die iemand in zijn functie of werksituatie wel of niet heeft. In hoeverre iemand zeggenschap heeft over de tijdsindelingen, planning in relatie tot de uitvoering van de werkzaamheden. Ook al blijft er dan (nog steeds) sprake van een pittige werkdruk en belasting, het voelt dan meer als een keuze en niet iets wat je overkomt of 'aangedaan' wordt (Sila, 2007).

De mate van resilience bepaalt hoe iemand omgaat met problemen (coping). Resilience of wel veerkracht wordt gedefinieerd als het vermogen te overleven, te herstellen, te volharden of zelfs te groeien na confrontatie met schokkende gebeurtenissen. Het betreft een reactiepatroon waarbij er bij een aanzienlijke bedreiging in het welzijn positieve aanpassing plaatsvindt (Luthar e.a., 2000). Bij veerkracht gaat het niet om iets waarmee men geboren wordt of wat iemand 'heeft' of 'niet heeft'; het is geen karaktereigenschap van een individu. Een kind ontwikkelt veerkracht naarmate het binnen het gezin en de gemeenschap de middelen daartoe vindt.

Er bestaat een toenemende belangstelling voor de wijze waarop mensen overleven en wat hen sterker maakt. Daarbij ligt de focus niet op pathologie, maar op capaciteiten die de mens helpen zo goed mogelijk met problemen om te gaan: de protectieve factoren en veerkracht. Veerkracht speelt een grote rol bij het omgaan met schokkende gebeurtenissen (Van Lieshout e.a., 2007).

2.6 Beleid Aveleijn

Wanneer een medewerker ziek is kan het voorkomen dat hij niet in staat is om te werken. In dat geval vraagt de medewerker bij Aveleijn verzuimverlof aan. De medewerker dient zich minimaal 1 uur voor aanvang van werktijd of uiterlijk om 09.00 uur bij de leidinggevende ziek te melden. Daarnaast meldt de medewerker zich tussen 08.00 uur en 10.00 uur persoonlijk bij de re-integratiebegeleider. Tijdens het eerste telefonische contact met de re-integratiebegeleider wordt de datum vastgesteld waarop het herstel wordt verwacht. Bij verzuim om psychische redenen wordt er standaard een uitnodiging verstuurd voor het eerstvolgende spreekuur van de bedrijfsarts. De bedrijfsarts doet dan een uitspraak met betrekking tot de mate van arbeidsongeschiktheid. Deze uitspraak is bindend (de huisarts/specialist is niet degene die oordeelt over de mate van de arbeidsongeschiktheid, dit wordt altijd door de bedrijfsarts gedaan).

Samen met de re-integratiebegeleider en de leidinggevende wordt er gezocht naar mogelijkheden tot het verrichten van aangepast werk. Om een goed herstelplan te kunnen maken is het belangrijk dat de medewerker alle informatie verstrekt die met de arbeidsongeschiktheid te maken heeft aan de re-integratiebegeleider. Als de medewerker er bezwaar tegen heeft dat de re-integratiebegeleider medisch inhoudelijke informatie bespreekt met de leidinggevende dan geeft de medewerker dit zelf aan bij de re-integratiebegeleider. Het herstelproces wordt wel besproken.

De medewerker houdt zelf contact met de direct leidinggevende en informeert hem over de te verwachten duur van het ziekteverzuim, de beperkingen en de mogelijkheden tot het verrichten van aangepast werk.

Om de privacy van iedere medewerker te waarborgen wordt er geen medische informatie opgenomen in het fysieke en/of digitale personeelsdossier van Aveleijn. Voor de re-integratiebegeleiding wordt er gewerkt met een beveiligde online applicatie. In deze beveiligde applicatie worden notities gemaakt door alle belanghebbenden en worden de, vanuit de Wet Verbetering Poortwachter verplichte, documenten bewaard.

Het is noodzakelijk en daarom ook verplicht dat de medewerker aan de bedrijfsarts openheid van zaken geeft en alles vertelt wat van belang is met betrekking tot de klachten en oorzaken van het verzuim. De bedrijfsarts maakt in een afgeschermd deel van de applicatie zijn medische notities, deze zijn voor de leidinggevende, de re-integratiebegeleider en de personeelsadviseur zonder toestemming niet zichtbaar. De inlogcode van de bedrijfsarts wordt alleen aan de arts zelf verstrekt, Aveleijn kent deze code niet. De terugkoppeling van de bedrijfsarts is wel zichtbaar voor alle betrokkenen, hiervan krijgt de medewerker zelf ook een afschrift via de email.

Tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid blijft de medewerker in principe thuis, tenzij daar met de re-integratiebegeleider andere afspraken over zijn gemaakt. De medewerker zorgt dat hij/zij steeds telefonisch bereikbaar is voor de re-integratiebegeleider. Er zal in de eerste weken, tot 10 weken na het eerste verzoek om verzuimverlof, veel contact zijn tussen de medewerker en Aveleijn. Om het herstel in de eerste 10 weken in goede banen te leiden zijn er heldere richtlijnen vastgesteld die, in principe, standaard gelden bij ieder verzoek tot verzuimverlof. De re-integratiebegeleider maakt de noodzakelijke afspraken hierbij. Indien de medewerker na 2 weken nog niet hersteld is, wordt er gestart met het terugkeerplan. Indien de medewerker na 5 weken nog niet hersteld is dan worden de volgende acties ondernomen: uiterlijk in de vijfde week wordt de medewerker, indien noodzakelijk, verzocht om de bedrijfsarts te machtigen voor het geven van medische informatie van de behandeling door derden en tussentijds telefonisch contact met medewerker en re-integratiebegeleider om de voortgang te bespreken. Indien de medewerker na 6 weken nog niet hersteld is wordt er een probleemanalyse opgesteld door de bedrijfsarts, wordt de voortgang

besproken en is er contact tussen leidinggevende, medewerker en re-integratiebegeleider. Indien de medewerker na 8 weken nog niet hersteld is wordt er een driegesprek tussen medewerker, leidinggevende en re-integratiebegeleider gehouden waarbij een plan van aanpak wordt opgesteld. Bij verzuim langer dan 10 weken is er sprake van een maatwerktraject. Afhankelijk van de precieze inhoud van het dossier worden er SMART afspraken geformuleerd en nagekomen door alle betrokkenen. De re-integratiebegeleider zorgt er voor dat het dossier voldoet aan de verplichtingen zoals die zijn opgenomen in de Wet Verbetering Poortwachter. Aveleijn en haar medewerkers zijn wettelijk verplicht te voldoen aan alle bepalingen uit de Wet Verbetering Poortwachter. Dit betekent concreet dat de volgende stappen in elk traject van langdurig verzuim gevolgd worden:

- Tussen de 46e en 52e week vindt de eerstejaarsevaluatie plaats
- Tussen de 52e en 56e week wordt er een deskundigen oordeel aangevraagd bij UWV op kosten van Aveleijn met als doel het toetsen van de inspanningen.
- Voor de 16e maand ziekte wordt onderzocht of er sprake kan zijn van vervroegde WIA
- Tussen de 87e en 91e week WIA aanvraag bij UWV
- Na 2 jaar ziekte; ontslagaanvraag CWI

Als de medewerker het oneens is met de beslissing van de bedrijfsarts, en er met de re-integratiebegeleider en/of de leidinggevende niet uit komt, dan kan de medewerker een deskundigenoordeel aanvragen bij het UWV. Ook Aveleijn kan een deskundigenoordeel aanvragen. Het UWV beslist of er sprake is van arbeidsongeschiktheid.

De Wet Verbetering Poortwachter beoogt het verminderen van (langdurig) ziekteverzuim. In deze wet staan regels (voor zowel werkgevers als medewerkers) bij langdurig ziekteverzuim. Het belangrijkste uitgangspunt van de Wet Verbetering Poortwachter is dat medewerker en werkgever beiden verantwoordelijkheden en plichten hebben om werkhervatting en re-integratie te bevorderen. Deze wet legt bij zowel Aveleijn als bij de medewerker een aantal rechten en verplichtingen neer. Door het volgen van de richtlijnen die voortkomen uit de Wet wordt op een eenduidige manier voldaan aan alle eisen en is inzichtelijk welke inspanningen de medewerker en Aveleijn ondernemen om de medewerker zo snel mogelijk weer op het werk te laten terugkeren (Aveleijn, 2017).

2.7 Conclusie theoretisch kader

Met behulp van het theoretisch kader wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de vijf theoretische deelvragen.

2.7.1 Werkdruk en werklast

De eerste theoretische deelvraag is: 'wat zegt de literatuur over werkdruk en werklast?' Er is sprake van werkdruk wanneer er geen balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid. Dit gebeurt wanneer de werklast en de draaglast het draagvermogen van de werknemer overstijgen. De mate waarin een persoon werkdruk ervaart wordt bepaald door een combinatie van kenmerken van de persoon en van het werk. Werkdruk kan leiden tot fysieke klachten zoals verhoogde bloeddruk, hoofdpijn, duizeligheid, hyperventilatie, hart- en vaatziekten, verminderde weerstand en klachten aan arm, nek en schouder. Werkdruk kan ook leiden tot psychische klachten zoals vermoeidheid, slapeloosheid, somberheid, vraatzucht, piekeren, overspannen, burn-out, agressie en overmatig alcohol- en medicijngebruik.

Werklast is het werk dat een medewerker moet doen. Hieronder valt de hoeveelheid werk wat een medewerker moet uitvoeren, de moeilijkheidsgraad, kwaliteitsnormen en het tempo. De werklast is wat anders dan de werkdruk. Een hoge werklast hoeft geen probleem te zijn. Onder de

moeilijkheidsgraad wordt ook wel het niveau verstaan. Met de kwaliteitsnormen bedoelt men het niveau van kwaliteit dat men wil bereiken.

2.7.2 Draagkracht en draaglast

In deze paragraaf wordt de conclusie op de deelvraag 'wat zegt de literatuur over draagkracht en draaglast' beschreven. De draagkracht is de belastbaarheid die je aankan. De draagkracht wordt bepaald door jouw mogelijkheden om stress te voorkomen en er mee om te gaan. Belastbaarheid wordt omschreven als de capaciteiten van de medewerker om aan de gestelde eisen te voldoen. Het vermogen om aan deze eisen te voldoen wordt bepaald door verschillende capaciteiten van de medewerker.

Draaglast is de belasting, de eisen die aan een medewerker worden gesteld. De draaglast wordt gevormd door factoren en eisen uit je omgeving die spanning veroorzaken. Het begrip belasting kan worden geoperationaliseerd door middel van de 'aspecten van de kwaliteit van het 10 werk', de vier A's. De vier A's zijn arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden.

2.7.3 Relatietussen deze begrippen

U leest in deze paragraaf welke relatie de begrippen werkdruk, werklast, draagkracht en draaglast met elkaar hebben. Er is sprake van werkdruk wanneer er geen balans is tussen draaglast, werklast en de draagkracht. Dit gebeurt als de belasting (werklast en draaglast) de belastbaarheid (draagkracht) van de werknemer overstijgt.

De conclusie is dus dat werkdrukafhankelijk is van draagkracht. Je draagkracht bepaalt mede hoe je de werklast en draaglast beleeft, als die beleving van de werklast en draaglast leidt tot een gevoel van 'teveel, te zwaar' wordt gesproken over (te hoge) werkdruk. Je draagkracht bepaalt deels ook je werklast en draaglast: wie goed in zijn vel zit en sterk is, krijgt en neemt meer werk en moeilijker werk aan.

2.7.4 Copingstrategieën werkdruk

Welke copingstrategieën spelen een rol bij werkdruk? Copingstrategie is een factor die een belangrijke rol speelt in het ervaren van werkdruk. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de manier waarop je omgaat met stress, je reactie op stressvolle situaties een belangrijke schakel in het geheel vormt. Stressoren zijn altijd aanwezig. Hoe iemand reageert op een stressvolle situatie wordt niet of nauwelijks bepaald door de aard van het probleem, maar veel meer door hoe iemand de stressor ervaart en welke hulpbronnen hij ter beschikking heeft om met de stressor om te gaan. De kernvraag bij stress coping is: wat is je vermogen om druk te verdragen, hoe groot is je draagkracht c.q. de balans tussen belasting en belastbaarheid. Er zijn drie verschillende manieren van stress coping te onderscheiden.

Actieve coping is kenmerkend voor mensen die problemen aanpakken en niet uit de weg gaan. Ze proberen op hun werk meer zeggenschap en inspraak te krijgen, zodat ze meer hand hebben in de manier waarop het werk of de werkzaamheden worden gedaan, gepland en ingedeeld. Bij deze coping stijl is er sprake van zelf initiatief nemen om iets aan stress te doen.

Passieve coping kenmerkt de mensen die de situatie laten zoals deze is, maar wel proberen om het allemaal leefbaar en hanteerbaar te houden. Dit kan door het werk of de werksituatie minder centraal te stellen en zich meer op hobby's en activiteiten buiten het werk om te richten.

De asociale coping stijl wordt gehanteerd door mensen die stress afreageren op anderen, die zich op hun werk tegen collega's of in hun privésituatie laten gaan (in negatieve zin). Dit uit zich door

bijvoorbeeld voortdurend geïrriteerd te reageren, iemand de huid vol te schelden, te provoceren of negatief te benaderen of alleen maar te wijzen op wat collega's niet goed doen, wat en wie er niet deugt.

De conclusie die hieruit valt te trekken is dat er drie verschillende copingstrategieën een rol spelen bij werkdruk. Dit zijn actieve, passieve en asociale coping. De actieve coping stijl blijkt in de praktijk het minst stress op te leveren en de asociale coping stijl het meest. De reden dat actieve coping het beste werkt, is omdat men dan het gevoel heeft om actief iets te kunnen ondernemen, werkelijk verschil te maken en iets te kunnen bijdragen aan het geheel.

2.7.5 Beleid van Aveleijn werkdruk

U leest hier de conclusie over wat het beleid van Aveleijn zegt in relatie tot werkdruk. Wanneer een medewerker van Aveleijn niet in staat is om te werken vraagt hij/zij verzuimverlof aan. Bij verzuim om psychische redenen wordt er standaard een uitnodiging verstuurd voor het eerstvolgende spreekuur van de bedrijfsarts. De bedrijfsarts doet dan een uitspraak met betrekking tot de mate van je arbeidsongeschiktheid.

Samen met de re-integratiebegeleider en de leidinggevende wordt er gezocht naar mogelijkheden tot het verrichten van aangepast werk. Er wordt samen een herstelplan opgesteld. Er zal in de eerste weken, tot 10 weken na het eerste verzoek om verzuimverlof, veel contact zijn tussen de medewerker en Aveleijn.

Indien de medewerker na 2 weken nog niet hersteld is, wordt er gestart met het terugkeerplan. Indien de medewerker na 5 weken nog niet hersteld is dan worden de volgende acties ondernomen: uiterlijk in de vijfde week wordt de medewerker, indien noodzakelijk, verzocht om de bedrijfsarts te machtigen voor het geven van medische informatie van de behandeling door derden en tussentijds telefonisch contact met medewerker en re-integratiebegeleider om de voortgang te bespreken. Indien de medewerker na 6 weken nog niet hersteld is wordt er een probleemanalyse opgesteld door de bedrijfsarts, wordt de voortgang besproken en is er contact tussen leidinggevende, medewerker en re-integratiebegeleider. Indien de medewerker na 8 weken nog niet hersteld is wordt er een driegesprek tussen medewerker, leidinggevende en re-intergratiebegeleider gehouden waarbij een plan van aanpak wordt opgesteld. Bij verzuim langer dan 10 weken is er sprake van een maatwerktraject.

Tussen de 46e en 52e week vindt de eerstejaarsevaluatie plaats, tussen de 52e 56e week wordt er een deskundigen oordeel aangevraagd bij UWV, voor de 16e maand ziekte wordt onderzocht of er sprake kan zijn van vervroegde WIA, tussen de 87e en 91e week WIA aanvraag bij UWV, na 2 jaar ziekte; ontslagaanvraag CWI.

Werkdruk is een complex verschijnsel dat samenhangt met werklust, draaglast, draagkracht en copingstrategieën. Werkdruk is terug te brengen naar de holistische mensvisie waarin alle verschillende factoren van een mens meespelen. Alle factoren hebben weer invloed op elkaar waardoor iedereen werkdruk anders ervaart.

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk is in beeld gebracht welke onderzoeksmethode en welk onderzoeksmateriaal wordt gebruikt met betrekking tot dit onderzoek. Er wordt inzicht gegeven over welk onderzoeksinstrument wordt gebruikt. In dit hoofdstuk worden ook de populatie en steekproeven omschreven. Daarnaast wordt er ingegaan op de procedure van het onderzoek, de dataverwerkingsmethode en trustworthiness van dit onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk zijnde ethische overwegingen omschreven.

3.1 Onderzoekstype

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk ervaren en hoe zij hiermee omgaan. Het onderzoek richt zich op ervaring en omgang van werkdruk bij medewerkers van Aveleijn Rohaan. Het gaat om een kwalitatief en inventariserend onderzoek. In dit onderzoek is sprake van kwalitatief onderzoek omdat situaties en gebeurtenissen worden beschreven vanuit ervaringen en belevingen van de respondent (Verhoeven, 2010). De gegevens worden verzameld via bestaande documenten, observaties of interviews. Doormiddel van interviews zullen de data in dit onderzoek worden verzameld. De resultaten worden gebaseerd op de interpretatieve benadering van de respondenten van locatie Aveleijn Rohaan.

Voor dit onderzoek is eerst een literatuuronderzoek gedaan op het gebied van werkdruk en werklust, draagkracht en draaglast, copingstrategieën en wat het beleid is van Aveleijn in relatie tot werkdruk. De aspecten die met werkdruk samenhangen worden geselecteerd en gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen. De vragen die worden behandeld in het interview zijn gebaseerd op de taken die binnen de functie worden verwacht, de ervaren werkdruk en hoe dit zich lichamelijk en psychisch uit. Daarnaast wordt er bekeken hoe de respondenten omgaan met deze werkdruk. Een analyse van de ervaren werkdruk is gemaakt aan de hand van theorie en de verzamelde data uit de afgenomen interviews.

3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef

Dit onderzoek is uitgevoerd op één locatie van Aveleijn, Aveleijn Rohaan. De respondenten van dit onderzoek zijn de medewerkers van Aveleijn Rohaan.

In totaal zijn er 17 medewerkers benaderd voor het interview van totaal 40 medewerkers. Alle respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit betekent dat de uiteindelijke respons neerkomt op ruim 40% van alle ondersteunend begeleiders, persoonlijk begeleiders en senior-begeleiders van Aveleijn Rohaan.

In dit onderzoek is er gestreefd naar een gevarieerde samenstelling van de respondenten, zodat er een zo rijk mogelijke beantwoording vanuit verschillende perspectieven is geweest. In dit onderzoek is dit gewaarborgd door voorafgaand van de interviews contact op te nemen met senior-begeleiders, persoonlijk begeleiders en ondersteunend begeleiders van locatie Aveleijn Rohaan. Andere variabele kenmerken van de respondenten die zijn meegenomen zijn geslacht, leeftijd en vooropleiding. Er is een planning gestuurd naar de desbetreffende respondenten op welke dagen de interviews waren gepland. De manager van Aveleijn motiveert haar personeel om deel te nemen aan dit onderzoek door werkuren te schrijven bij deelname van begeleiders aan het interview.

3.3 Meetinstrument

De data vanuit dit onderzoek is verzameld door middel van interviews. In dit onderzoek is gebruik

gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst. In het interview staan ervaringen van de respondenten centraal. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar hoe respondenten werkdruk bij zichzelf herkennen, welke factoren een rol spelen en welke maatregelen de respondenten treffen bij het ervaren van werkdruk. Er wordt eerst gekeken naar wat de respondenten onder werkdruk verstaan. Vervolgens wordt gekeken naar wat voor werkdruk de respondenten ervaren en hoe zij hiermee omgaan. Het is de bedoeling dat de respondent vanuit zijn/haar mate van ontevredenheid of tevredenheid een toelichting geeft in de situatie die door hem/haar ervaren wordt. Er is gevraagd naar ervaringen en behoeften. Er is ook gevraagd naar welke factoren een verhoogde werkdruk opleveren en welke factoren verlagend zijn voor de werkdruk. Door deze manier van vraagstelling heeft het interview meer diepgang gekregen om kwalitatieve gegevens te verkrijgen.

Begrip	Definities	Dimensies	Indicatoren
Werkdruk	Op het moment dat de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer verstoord raakt, spreekt men van werkdruk.	• Privé-situatie • Werkomgeving • Persoonkenmerken • Holistische mensvisie	• Verantwoordelijkheidsgevoel • Hoeveelheid werkzaamheden • Cliënten • Collega's • Stressgevoeligheid • Tijd
Draaglast	Draaglast zijn de eisen die aan een medewerker worden gesteld. De draaglast wordt gevormd door factoren en eisen uit je omgeving die spanning veroorzaken	• Emotioneel • Psychisch • Lichamelijk	• Functie • Taken en verantwoordelijkheden • Aantal contracturen • Collega's • Gedragsmoeilijke cliënten
Draagkracht	De draagkracht is de belastbaarheid die je aankan. De draagkracht wordt bepaald door jouw mogelijkheden om stress te voorkomen en er mee om te gaan.	• Emotioneel • Psychisch • Lichamelijk	• Collega's • Tijd • Ontspanning • Hulpbronnen • Energiebronnen
Werklast	Werklast is het werk dat een medewerker moet doen. Hieronder valt de hoeveelheid werk wat een medewerker moet uitvoeren, de moeilijkheidsgraad, kwaliteitsnormen en het tempo.	• Functie • Taken en verantwoordelijkheden • Aantal contracturen	• Administratieve taken • Dossiers schrijven • Cliënten begeleiden • Huishoudelijke taken • Koken • Vergaderingen en overleggen • Contacten met netwerk cliënt

Copingstrategieën	Coping of zelf handhaving is te beschouwen als een bewuste poging om emoties, cognities en gedragingen uit stressvolle gebeurtenissen of situaties onder controle te krijgen.	• Actieve coping • Passieve coping • Asociale coping	• Zeggenschap • Inspraak • Inzet • Initiatief tonen • Situaties zo laten • Leefbaar en hanteerbaar houden van de situatie • Stress afreageren • Frustraties en spanningen
Beleid Aveleijn i.r.t. werkdruk	Aveleijn heeft een beleid 'ziekteverzuim'. Dit beleid moet gehanteerd worden wanneer een medewerker werkdruk ervaart.	• Manager • Re-intergratiebegeleider • Medewerker • Bedrijfsarts	• Herstelplan • Arbeidsongeschiktheid • Aangepast werk • Terugkeerplan • Probleemanalyse • Plan van aanpak

3.4 Onderzoeksprocedure

Voorafgaand is er een interview opgesteld. Er is er een proefinterview afgenomen. De onderzoekers hebben tijdens dit interview de interviewvragenlijst kunnen bijwerken naar een definitieve vragenlijst, waar de overige interviews mee zijn afgenomen. De uitkomsten van het proefinterview zijn meegenomen. De ervaring die hiermee is opgedaan is gebruikt om vraagstellingen beter te omschrijven doordat er bijvoorbeeld een onduidelijke formulering in zat.

De onderzoekers hebben ieder interview volgens een bepaalde structuur uitgevoerd. Deze structuur is terug te vinden in het interviewprotocol (bijlage 1). Beide onderzoekers waren aanwezig bij de afgenomen interviews. Eén van de onderzoekers leidde het interview in en stelde de vragen. De andere onderzoeker was er bij om eventuele verdiepende vragen te stellen.

De respondenten hebben voor aanvang van het interview een mail ontvangen met hierin informatie over het onderzoek en informatie over het interview (bijlage 5). De audio-opname en de verwachtingen werden tijdens het interview uitgelegd. Alle respondenten hebben tijdens het interview mondeling akkoord gegeven voor het opnemen van een audio-opname.

De interviews zijn afgenomen bij Aveleijn Rohaan. In overleg met de respondenten werden de interviews afgenomen op kantoren van Aveleijn Rohaan. Aveleijn Rohaan is een locatie waar ook overdag mensen werken. Er is per interview bekeken waar deze het beste kon worden afgenomen.

3.5 Data-analyse

De data die is verkregen door middel van interviews die zijn afgenomen met begeleiders van Aveleijn, zijn uitgeschreven en geanonimiseerd in een verbatim. Deze zijn vervolgens gearchiveerd. Alle verbatims zijn onderverdeeld in blokken die verwijzen naar de verschillende onderzoeksdeelvragen. Elk blok heeft een label gekregen. Na het verdelen van verbatims heeft er datereductie plaatsgevonden. Dit houdt in dat stukken tekst die niet relevant waren voor het onderzoek zijn

verwijderd. De overgebleven blokken tekst hebben een label of sub-label gekregen. Binnen dit onderzoek is er sprake van deductieve codering. Dit houdt in dat er op basis van theorie vanuit de literatuurstudie gezocht wordt naar resultaten. De verbatims zijn gecategoriseerd per label. Er is per label een apart label gemaakt met de daarbij horende stukken tekst, deze zijn voorzien van interviewnummers. De labels zijn onderverdeeld naar de functies van de respondenten. Naderhand zijn alle labels gecontroleerd en verwerkt in het resultatenhoofdstuk van het bachelorrapport. Per onderdeel is een korte samenvatting geschreven over wat de respondenten over dit onderdeel hebben gezegd. Tot slot zijn er een aantal citaten toegevoegd om deze tekst te ondersteunen en te bekrachtigen.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid in het onderzoek is bevorderd doordat de interviewers zich objectief hebben opgesteld. Zij hebben geen eigen mening en visie ingebracht op de vragen die werden gesteld. Allebei de onderzoekers zijn aanwezig geweest tijdens het afnemen van de interviews. Eén van de onderzoekers is werkzaam bij Aveleijn Rohaan en kent de respondenten. De andere onderzoeker is niet werkzaam en niet bekend bij Aveleijn Rohaan. De onbekendheid van de ene onderzoeker zorgt ervoor dat de onderzoeker open het interview in kan gaan en gerichte vragen kan stellen om situaties te verhelderen en op juiste momenten kan doorvragen. De onderzoeker die bekend is binnen de organisatie heeft er voor gewaakt dat de gespreksonderwerpen niet buitende de kaders vielen. Deze onderzoeker heeft ook de taak gehad om het gevoel van veiligheid en vertrouwen te wekken bij de respondenten.

De interviews zijn op audio opgenomen en letterlijk uitgeschreven. Doordat interviews letterlijk zijn uitgeschreven is de interpretatie van de onderzoeker ook transparant en inzichtelijk gemaakt voor een buitenstaander. In het onderzoeklogboek zijn feedback en opmerkingen genoteerd. Een voorbeeld hiervan is de feedback na het proefinterview. In dit logboek is beschreven welke vraagstelling anders verwoord moest worden om het voor de overige respondenten helder te formuleren.

Om te voorkomen dat respondenten niet in vrijheid durfden te spreken is voorafgaand toegezegd dat de anonimiteit wordt gewaarborgd. Er is aan de respondent verteld dat hun naam of uitspraken niet te herleiden valt in het bachelorrapport. De interviews zijn afgenomen bij Aveleijn Rohaan. Dit is voor de respondenten een vertrouwde omgeving.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. De open vraagstelling heeft ervoor gezorgd dat er zo min mogelijk sturing plaats kon vinden op de antwoorden van de respondent.

Alle zeventien respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Vanuit deze zeventien interviews zijn praktijkervaringen verzameld. Doordat alle zeventien respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek, kan dit niet van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten van de respondenten van Aveleijn Rohaan.

Door bovengenoemde methodes is geprobeerd om vanuit de respondenten betrouwbare informatie te krijgen. Dit vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.7 Validiteit

Tijdens het ontwikkelen van de meetinstrumenten is er rekening gehouden met de validiteit. De interviews zijn eerst getest. In deze test is rekening gehouden met hoe de vraagstelling loopt, of respondenten de vraagstelling begrijpen en hoe de vragen bijdragen aan het onderzoek. Er is feedback ontvangen en verwerkt op de vragenlijst. Deze feedback heeft betrekking gehad op de formulering van de vragen. Het sterke theoretische kader heeft gemaakt dat de interne validiteit gewaarborgd wordt. Om dit te waarborgen hebben we meerdere begrippen geoperationaliseerd door literatuur te onderzoeken. De begrippen werkdruk, werklast, draagkracht, draaglast en copingstrategieën zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2 theoretisch kader. Er is een operationalisatieschema in paragraaf 3.3 die de begrippen meetbaar te maken.

3.8 Ethische overwegingen

Voorafgaand aan dit onderzoek zijn er meerdere ethische overwegingen gemaakt. Saunders, Lewis en Thornhill (2011) beschrijven dat privacy de hoeksteen is van ethische kwesties binnen een onderzoek. Er is gekozen om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De antwoorden zullen niet worden herleid in het rapport, omdat de loyaliteit richting de organisatie of de respondenten van invloed kan zijn. Daarnaast kan er tijdens een interview privacygevoelige informatie naar voren komen. Om te garanderen dat respondenten zich vrij voelen om eerlijk te antwoorden wordt voorafgaand benoemd dat de anonimiteit gewaarborgd blijft.

Saunders, Lewis en Thornhill (2011) beschrijven dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven om privacy gevoelige informatie te vermijden. Er wordt verwacht dat dit kan voorkomen bij het onderzoek omdat er gevraagd wordt naar de psychische kwetsbaarheid van de respondenten. De respondenten moeten zich dus enigszins kwetsbaar opstellen om dit te voorkomen. Deze validiteit is dan ook moeilijk te waarborgen.

Bij dit onderzoek is er rekening mee gehouden dat één van de onderzoekers bekend is binnen de locatie Aveleijn Rohaan, waarvoor dit onderzoek wordt uitgevoerd. Er is gekozen om de interviews af te nemen door beide onderzoekers. De onderzoeker die niet bekend is binnen Aveleijn Rohaan leidt de interviews. De onderzoeker die bekend is bij de locatie Rohaan maakt gebruik van haar kennis over de organisatie en ervaring op de werkvloer. Zij stuurt het interview zodat het binnen de gewenste kaders blijft. Deze gewenste kaders zijn voornamelijk dat het interview bij het onderwerp blijft. Het is niet de bedoeling dat er wordt uitgeweken naar informatie die er niet toe doet tijdens het gesprek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Op het moment van schrijven betreft het een steekproef van zeventien respondenten van de totale 40 begeleiders van Aveleijn Rohaan. De resultaten van de interviews worden omschreven met een toelichtingen die vanuit de respondenten is gegeven. Als eerste wordt beschreven hoe werknemers werkdruk bij zichzelf herkennen. Vervolgens komende verhogende en verlagende factoren bij ervaren werkdruk aan bod. Tot slot wordt beschreven of er werkdruk wordt ervaren door respondenten en hoe zij hiermee omgaan.

4.1 Signalen werkdruk

In totaal zijn zeventien respondenten geïnterviewd. Hierin zijn zes mannen en elf vrouwen geïnterviewd, onderscheid is gemaakt in leeftijd. Daarnaast is ervoor gekozen om ondersteunend-, persoonlijk-, en senior-begeleiders te betrekken. Uit de antwoorden op de vraag hoe de respondenten werkdruk signaleren bij zichzelf kwamen wisselende antwoorden. Tijdens het interview is er onderscheid gemaakt in lichamelijke, sociale en psychische klachten.

4.1.1 Lichamelijke klachten

De lichamelijke klachten die respondenten signaleren wanneer zij werkdruk ervaren variëren per persoon. Veelal geven de meesten aan dat zij minder goed slapen en zich vermoeider voelen. Dit komt mede doordat zij thuis nog bezig zijn in hun hoofd met het werk, waardoor zij niet de optimale rust kunnen pakken. Als gevraagd wordt wat hiervan de gevolgen zijn, geven zij aan dat zij door vermoeidheid meer prikkelbaar zijn. Dit maakt dat zij zich sneller geïrriteerd of chagrijnig voelen, en met deze constatering wordt door deze respondenten gelijk al verbinding gemaakt van lichamelijke met sociale klachten. *‘Lichamelijk merk ik dat ik sneller moe ben. Ik ben al een slechte slaper als het daarbij nog heel erg druk is op het werk dan slaap ik nog minder’* (Respondent 11). Andere lichamelijke klachten die naar voren kwamen waren hoofdpijn, pijn in nek en schouders, maagklachten en overgeven. Een aantal respondenten weten deze signalen te herkennen. *‘Aan mijn lichaam kan ik het heel goed merken. Als ik luister naar de signalen van mijn lichaam dan denk ik: ‘oh, ik moet een stapje terug’* (Respondent 8).

4.1.2 Sociale klachten

Drie respondenten geven aan dat zij last krijgen van sociale klachten. Zij geven aan dat zij sneller geïrriteerd worden richting collega's en cliënten en in hun privésituatie. Dit uit zich in minder geduld hebben voor cliënten of niet meer de moeite willen nemen om iemand te helpen zoals zij dit normaliter zouden doen. Hierin komt naar voren dat zelfs huishoudelijke taken al tot irritatie lijden. *‘Ik heb een hekel aan de vaatwasser uitpakken, maar dat moet ik dan drie keer doen in een dienst omdat ik alleen ben. Dan kom ik thuis en dat moet ik dan nog een keer doen en dan krijg ik een iets korter lontje’* (Respondent 4). Enkele respondenten geven aan dat wanneer zij een korter lontje hebben, dit zich uit door geïrriteerd te reageren naar hun partner of dat zij minder geduld hebben met hun gezin.

4.1.3 Psychische klachten

De respondenten hebben veel moeite met het loslaten van het werk wanneer zij thuiskomen. Zij

geven aan dat dit de meest lastige factor is. Uit de interviews is naar voren gekomen dat drie kwart van de respondenten nog bezig is met het werk wanneer zij thuis zijn. Alle mannelijke respondenten hebben gezegd dat zij psychische klachten signaleren wanneer zij werkdruk ervaren. De respondenten geven aan dat zij bezig blijven met het werk en lijstjes gaan maken met daarop taken die zij nog moeten uitvoeren. Andere respondenten geven aan dat zij veel over het werk praten met hun gezinsleden. Hier ervaren zij last van. Meerdere respondenten geven aan dat zij druk worden in het hoofd. *'Van hot naar her sjouwen, aan het einde van de dienst denken dat je veel hebt gedaan, dan denk je opnieuw en dan heb je helemaal niet veel gedaan. Dan wist ik helemaal niet meer precies wat ik gedaan had'* (Respondent 14). Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat een aantal respondenten last hebben van de volgende klachten: prikkelbaar, overzicht verliezen van taken die zij nog moeten uitvoeren, geen informatie meer kunnen opnemen, minder geconcentreerd en een opgejaagd gevoel. Het gevoel van werkdruk belemmert het plezier hebben in het werk ook wel eens: *'Ik heb een tijd gehad dat ik het plezier in mijn werk hier kwijt was op Rohaan. Dat je continue met andere mensen moest werken en gewoon veel drukker was dan normaal'* (Respondent 10).

4.2 Verhogende factoren

Aan de respondenten werd gevraagd wat voor hen verhogende en verlagende factoren zijn voor werkdruk. Er kwamen uiteenlopende factoren naar voren.

4.2.1 Collega's

Naaste collega's worden door de respondenten zowel als verhogende factor als verlagende factor gezien. De verlagende factor wordt nader beschreven in paragraaf 4.3.2.1. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat collega's bepalend zijn voor de werkdruk die zij ervaren. De grootste reden hiervan is dat respondenten naaste collega's niet voldoende vertrouwen. Zij geven aan dat er in het verleden taken niet werden opgepakt waardoor zij het gevoel hebben dat zij collega's moeten controleren of taken wel zijn afgerond. Een andere reden die de respondenten aangeven is de onkunde van collega's. Zij hebben het gevoel dat zij meer taken moeten oppakken, zowel administratief als in contact met de cliënten. *'De onkunde van de collega's waardoor ik uiteindelijk tegen gedrag aanloop waardoor ik harder moet gaan werken om het weer recht te gaan breien'* (Respondent 1). *'Omdat ik alles, maar dat is ook uit het stukje niet vertrouwen hebben omdat er dingen zijn mis gegaan. Dan doe ik het zelf wel want dan weet ik zeker dat het goed gaat'* (Respondent 9). Vanuit de vraag naar de functieomschrijving komen bij de ondersteunend begeleiders uiteenlopende antwoorden. Senior-begeleiders en persoonlijk begeleiders geven aan dat het bepalend is welke ondersteunend begeleider je naast je hebt staan. De respondenten geven aan dat dit ook bepalend is voor de werkdruk. *'Omdat ik soms ook weerstand proef bij de ondersteunend. Dat het eigenlijk een begeleiderstaak is en dan hoor je later dan een andere ondersteunend dat wel doet'* (Respondent 12).

4.2.2 Cliënten

Wanneer cliënten gespannen zijn of agressief gedrag laten zien geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat dit de werkdruk voor hen verhoogd. Dit komt mede doordat cliënten op dat moment veel nabijheid en aandacht vragen. Respondenten geven aan dat dit soms meerdere uren van een dienst kan kosten, waardoor andere werkzaamheden blijven liggen. Ook wordt er benoemd dat wanneer een cliënt slecht in zijn vel zit, dit werking heeft op de andere cliënten. Uiteindelijk is

het personeel druk met meerdere cliënten die in spanning zitten. De ene medewerker zet dit gemakkelijker van zich af dan de ander, maar over het algemeen zien vele dit als verhogende factor voor werkdruk. *'Ik denk dat onze locatie wel meespeelt qua cliënten. De één kan dit makkelijker van zich afzetten dan een ander met een escalatie'* (Respondent 5). *'Maar ook dat heeft invloed op de hele groep zeg maar. Dus je bent overal brandjes aan het blussen, dus dat verhoogt wel de werkdruk'* (Respondent 7).

4.2.3 Administratie

De hoeveelheid administratie wordt door de respondenten als een verhogende factor voor werkdruk gezien. Senior-begeleiders en persoonlijk begeleiders geven aan dat zij veel administratieve taken hebben zoals dossiervorming en rapportages lezen. De respondenten die zeggen dat administratieve taken werkdruk verhogend zijn, zijn allemaal vrouwen. Daarnaast wordt ook aangegeven dat er veel mailtjes binnenkomen en beantwoord moeten worden. Negen van de tien persoonlijk- en seniorbegeleiders geven administratie als een oorzaak voor het ervaren van werkdruk aan. Ondersteunend begeleiders ervaren dit minder. Ongeveer de helft van de respondenten geeft administratie aan als werkdruk verhogende factor. Het merendeel van de respondenten ervaren deze administratieve taken als onprettig omdat zij tijdens hun dienst liever op de groep en met de cliënten werken. *'Als ik werkdruk ervaar is dat in dingen doen voor cliënten of dat er veel in de agenda is gezet. Administratie die erbij komt kijken'* (Respondent 6). Daarnaast wordt ook aangegeven dat er niet altijd ruimte is om mail of rapportages te lezen, waardoor medewerkers onvoorbereid de dienst moeten draaien.

4.2.4 Overige factoren

Daarnaast spelen er nog andere factoren die de werkdruk op Avelijn Rohaan vergroten. Deze worden door een aantal respondenten benoemd. Vier van de zeventien respondenten geeft aan dat de tijd waarin het werk af moet een oorzaak is voor werkdruk. Dit kan onder andere komen door een volle agenda tijdens een dienst of dossiers die af moeten zijn op een bepaald tijdstip. De werkomgeving wordt ook aangegeven als een verhoogde factor. Vier van de zeventien respondenten geven aan het kantoor als onprettig te ervaren. Het kantoor zou niet goed ventileren waardoor het er warm en benauwd is. Daarnaast zit je soms met zes mensen op kantoor te werken, dit vinden respondenten te veel. Vier van de zeventien respondenten geven aan dat de privé-situatie waarin zij verkeren ook werkdruk met zich mee kan brengen. Dit waren alle vier vrouwen. *'Als het thuis niet lekker gaat dan zal het op het werk ook niet lekker gaan, maar daar waak ik gewoon voor'* (Respondent 9). Vijf respondenten benoemen ook dat hun verantwoordelijkheidsgevoel maakt dat zij werkdruk ervaren. Zij benoemen dat zij veel taken op zich nemen. Vier van deze vijf respondenten waren man. *'Dat je heel veel taken naar jezelf gaat toetrekken, ook taken die niet eens jouw taken zijn, omdat je in de hand wil houden dat het goed verloopt zeg maar'* (Respondent 10). Er wordt aangegeven dat ziekte een verhoogde werkdruk veroorzaakt. Door ziekte moeten diensten worden opgelost, waardoor mensen extra terug moeten komen op het werk. Dit betekent dat mensen een vrije dag moeten inleveren in een week die voor hen al druk was.

4.3. Verlagende factoren

4.3.1 Collega's

In dit onderzoek is gebleken dat collega's elkaar zien als zowel een werkdruk verhogende als werkdruk verlagende factor. Veertien van de zeventien respondenten geeft aan dat collega's de

werkdruk ook verlagen. Dit komt mede doordat zij het gevoel hebben op collega's te kunnen bouwen tijdens escalaties in omgang met cliënten of tijdens momenten dat zij willen overleggen. Humor onderling is ook een onderwerp dat meerdere malen terugkomt. Dit geeft de respondenten ontspanning tijdens pauze momenten. Voornamelijk de senior-begeleiders en persoonlijk begeleiders geven aan dat collega's de werkdruk kunnen verlagen wanneer taken zelfstandig worden opgepakt. Dit ontlast hen bij werkzaamheden. *'Ja, dat collega's dingen oppakken. Minder werkdruk als ik weet dat het is opgepakt'* (Respondent 9). Respondenten geven ook aan dat zij merken welke collega's veel op de groep werken en welke collega's tijdens een dienst veel werkzaamheden achter de computer uitvoeren. Een collega die tijdens een dienst veel administratieve taken uitvoert zorgt ervoor dat sommige respondenten meer werkdruk voelen tijdens een dienst. De collega's die hard werken worden als verlagende factor gezien voor werkdruk omdat zij als ondersteunend worden ervaren, vooral in complexere situaties.

4.3.2 Vrije tijd

Zes van de zeventien respondenten geeft aan dat vrije tijd voor hen een werkdruk verlagende factor is. Vrije tijd wordt gezien om ontspannende activiteiten te ondernemen. Dit kan sporten, tuinieren, winkelen, weekendjes weg of andere activiteiten ondernemen zijn met familie en/of vrienden. *'Ik sport graag. Ik merk dat als ik dat heb gedaan, ik wat minder gestrest aan kom'* (Respondent 14).

4.3.3 Extra uren

Twee respondenten geven aan dat zij het als prettig ervaren dat zij uren mogen schrijven wanneer zij hen werk niet op tijd af krijgen. Tevens wordt dit ook wel als werkdruk verhogend gezien doordat respondenten meer uren werkt bovenop de contracturen. *'Ja, de ruimte die de manager biedt om extra uren te schrijven. Dat is fijn, maar tegelijkertijd is dit ook wel werkdruk verhogend'* (Respondent 11).

4.3.4 Plezier

Vijf respondenten benoemen dat zij het plezier dat zij hebben in het werk ervaren als werkdruk verlagend. Zij geven aan dat zij voldoening halen uit het feit dat cliënten doelen of successen behalen. Daarnaast wordt de werksfeer met collega's ook als plezierig ervaren. Respondenten geven aan dat zij af en toe streken uithalen met cliënten of collega's waardoor je meer plezier krijgt in het werk.

4.3.5 Overige factoren

Een enkeling geeft aan dat de privésituatie en de cliënten werkdruk verlagend zijn. Zij geven aan dat cliënten een werkdruk verlagende invloed kunnen zijn als cliënten goed in hun vel zitten en de sfeer op de groep goed is. Andere respondenten geven aan dat als het privé goed verloopt, zij ook minder werkdruk ervaren. Zij geven aan dat het praten met familie of vrienden al werkdruk verlagend kan zijn voor hen. Mensen die er buiten staan kunnen voor hen soms helpen relativeren.

4.4 Balans verhogende en verlagende factoren

Tien van de zeventien respondenten geeft aan dat er een balans is tussen de verhogende en verlagende factoren. Zes respondenten geven aan dat er voor hen geen balans is tussen deze factoren. Er is één respondent die aangeeft te twijfelen, de respondent geeft aan dat er niet automatisch balans is tussen de verhogende en verlagende factoren. *'Nou niet automatisch. Daar ben*

ik wel achter. Je moet gewoon zelf altijd balans kunnen houden' (Respondent 1). Deze respondent heeft verteld dat die zelf heel bewust moet zijn van de ervaren werkdruk en dat hij/zij dan zelf maatregelen moet treffen. De respondent geeft aan dat als hij dit níet doet, dat er dan een kans is dat de verhogende en verlagende factoren niet in balans zijn. De respondent geeft aan hier zelf op te letten zodat de factoren in balans zijn.

4.5 Maatregelen

De meerderheid heeft aangegeven werkdruk te ervaren. De respondenten hebben benoemd welke maatregelen zij treffen bij het ondervinden van werkdruk. Hieruit kwamen verschillende maatregelen naar voren. Zo werden collega's, de manager, grenzen/prioriteiten stellen, terug komen en ontspanning genoemd.

4.5.1 Werkdruk

4.5.1.1 Wel werkdruk

Er zijn acht respondenten die aangeven dat zij werkdruk ervaren. Hierin komt naar voren dat senior-begeleiders en persoonlijk begeleiders altijd of soms werkdruk ervaren. Vier van deze respondenten geven ook aan dat de verhogende en verlagende factoren voor werkdruk niet in balans zijn. Deze factoren vindt u terug in paragraaf 4.3. Drie van de respondenten die aangeven werkdruk te ervaren, geven aan dat de verhogende en verlagende factoren wel in balans zijn. Eén respondent geeft aan dat er niet automatisch balans is tussen deze factoren.

4.5.1.2 Soms werkdruk

Van de zeventien respondenten zijn er zes respondenten die aan hebben gegeven soms werkdruk te ervaren. Twee van deze zes respondenten hebben een HBO studie gevolgd. Vier van deze respondenten geeft aan dat de balans tussen verhogende en verlagende factoren in balans zijn voor hen. Twee van hen geeft aan dat hierin geen balans is voor hen.

4.5.1.3 Geen werkdruk

Er zijn drie respondenten die aangeven geen werkdruk te ervaren. Alle drie de respondenten hebben de functie ondersteunend begeleider. Twee van deze respondenten geven aan dat zij niet snel last hebben van werkdruk. De respondenten geven aan dat de verhogende en verlagende factoren voor werkdruk bij hen in balans zijn.

4.5.2 Maatregelen

4.5.2.1 Collega's

Dertien respondenten geven aan dat zij naar collega's toestappen wanneer zij werkdruk ervaren. Zij geven allemaal aan dat ze het dan bespreekbaar maken met collega's, zodat er wordt gekeken naar mogelijkheden om de ervaren werkdruk te verlagen. Meerdere respondenten geven aan dat zij aan collega's vragen om taken over te nemen van hen zodat dit hun werkdruk verlicht. *'Uitbesteden of bespreken met collega's, kijken hoe kan een ander mij daarbij helpen'* (Respondent 8).

4.5.2.2 Manager

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat zij naar de manager gaan wanneer zij werkdruk ervaren. Er wordt wel aangegeven dat dit de laatste stap is die zij ondernemen. Respondenten proberen het eerst op te lossen door met collega's in gesprek te gaan. Tijdens teamvergaderingen

wordt de werkdruk ook besproken. Hierbij zijn collega's en de manager aanwezig.

4.5.2.3 Grenzen/prioriteiten stellen

Bijna de helft van de respondenten geeft ook aan dat het belangrijk voor hen is om grenzen en prioriteiten te stellen. Met grenzen stellen wordt bedoeld dat zij 'nee' kunnen zeggen tegen collega's en het werk. Dit gaat dan om diensten die moeten worden opgelost door ziekte en administratieve taken die ze niet kunnen overnemen omdat het hen dan teveel wordt. Respondenten geven ook aan dat het belangrijk is om te kijken waar prioriteit ligt en wat eventueel later gedaan kan worden. Dit is belangrijk volgens hen omdat er op een dag veel ongeplande taken tussendoor komen waardoor ze veel taken moeten opschuiven naar een later moment. Ze gaan dan bekijken welke dingen echt belangrijk zijn en welke ze op een later moment kunnen uitvoeren.

4.5.2.4 Terug komen

Er zijn respondenten die aangeven dat zij werkdruk ervaren doordat ze te weinig tijd hebben om hun taken uit te voeren. Hier reageren vijf respondenten op door aan te geven dat zij wel eens eerder beginnen voor een dienst, of langer blijven. Tijdens deze momenten voeren zij dan de taken uit waar zij in de eigen diensttijd niet aan toe komen. Meerdere keren wordt aangegeven dat de manager hier de ruimte voor biedt.

4.5.2.5 Ontspanning

Er zijn drie respondenten die aangeven dat ontspanning de werkdruk voor hen verlicht. Zo zoeken zij ontspanning buiten het werk maar ook in pauzes. Dit doen zij door te sparren met collega's en mensen buiten het werk om, tuinieren, sporten, mediteren, autorijden en ondertussen muziek luisteren, leuke activiteiten ondernemen met gezinsleden. Door deze ontspannende bezigheden ontlast de werkdruk voor hen.

5. Conclusie

5.1 Conclusie van het onderzoek

De praktische deelvragen die onderzocht zijn hadden betrekking op hoe de begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk ervaren en hoe zij hiermee omgaan. Werkdruk is een lastig fenomeen waar de holistische mensvisie een belangrijke rol bij speelt. Hierbij wordt gekeken naar de totale mens: de gedachten, lichaam, gevoel en intuïtie. Uit de resultaten is gebleken dat begeleiders de werkdruk verschillend ervaren en ook verschillend met werkdruk omgaan. Tijdens de interviews is het opgevallen dat niet iedere respondent wist wat werkdruk inhield. Dit is toegelicht aan de hand van literatuur. De signalen, verhogende en verlagende factoren en maatregelen die werknemers herkennen bij zichzelf bij werkdruk lopen uiteen. Uit de antwoorden uit de interviews zijn geen conclusies te trekken met betrekking tot leeftijd en opleiding. Er zijn in dit hoofdstuk wel conclusies ten opzichte van functie en geslacht beschreven.

5.1.1 Signalen werkdruk

Uit de resultaten van dit onderzoek is te concluderen dat de begeleiders van Aveleijn Rohaan signalen herkennen wanneer zij werkdruk ervaren. De respondenten hebben een uitgebreid patroon aan signalen benoemd tijdens de interviews. De respondenten herkennen verschillende signalen die onder lichamelijke, sociale en psychische klachten vallen. In het theoretisch kader wordt ook benoemd dat mensen lichamelijke en psychische klachten kunnen krijgen door werkdruk. Als lichamelijke klachten gaven de respondenten voornamelijk slecht slapen en vermoeidheid aan. De psychische klachten waren vooral het werk meenemen naar huis. De respondenten gaven aan dat zij hier last van ervaren. Sociale klachten werden slechts een aantal keer benoemd. Hieruit is te concluderen dat de respondenten voornamelijk lichamelijke en psychische klachten herkennen wanneer zij werkdruk ervaren.

5.1.2 Verhogende en verlagende factoren

Uit de resultaten van dit onderzoek is opgevallen dat collega's de grootste rol spelen bij het verhogen én verlagen van de ervaren werkdruk. Respondenten gaven aan dat zij de onkunde van collega's als verhogende factor zien. Ze voeren liever zelf taken uit zodat zij zeker weten dat dit goed gebeurt. Hieruit valt te concluderen dat collega's elkaar niet voldoende vertrouwen. Vooral senior- en persoonlijk begeleiders ervaren hierdoor werkdruk. Zij geven bijna allemaal aan dat ze het belangrijk vinden dat ondersteunend begeleiders zelf taken uitvoeren maar dat dit niet altijd gebeurt. Ondersteunend begeleiders geven dit niet aan in de interviews. Hieruit is te concluderen dat de verwachtingen tussen senior- en persoonlijk begeleiders en de ondersteunend begeleiders niet met elkaar stroken. Andere verhogende factoren zijn administratieve taken en de cliënten. Collega's kunnen ook als verlagende factor voor werkdruk worden ervaren. Bijna alle respondenten gaven aan dat zij zich veilig voelen met en bij collega's wanneer er een escalatie is met cliënten. Hieruit valt te concluderen dat de respondenten veiligheid bij collega's erg belangrijk vinden. Het vertrouwen dat zij missen bij sommige collega's met het uitvoeren van taken is niet terug te vinden in het veiligheidsgevoel van de respondenten in relatie tot collega's. Het vertrouwen in collega's blijkt er dus wel te zijn als er een escalatie met cliënten plaatsvindt. Andere werkdruk verlagende factoren zijn humor en het behalen van successen.

5.1.3 Maatregelen

Hoe de begeleiders van Aveleijn omgaan met werkdruk verschilt. De meeste respondenten geven aan dat ze naar collega's toe stappen om de ervaren werkdruk te bespreken. Bijna de helft gaat naar de manager toe om de werkdruk te bespreken. Hieruit valt te concluderen dat collega's en de

manager een belangrijke factor zijn bij het treffen van maatregelen wanneer begeleiders werkdruk ervaren. Het management heeft daar een belangrijke rol in. Overige maatregelen die begeleiders treffen bij het ondervinden van werkdruk zijn grenzen en prioriteiten stellen door toch een keer 'nee' te zeggen tegen bijvoorbeeld extra diensten, eerder te beginnen of langer blijven om het werk af te ronden en zorgen voor ontspanning tijdens of na het werk. Hieruit is te concluderen dat respondenten wel extra diensten overnemen als zij nog geen werkdruk ervaren. Respondenten geven aan deze maatregel pas te nemen als zij werkdruk ervaren. Hieruit valt te concluderen dat zij deze maatregelen te laat in zetten. Door het eerder beginnen of langer doorwerken valt te concluderen dat begeleiders langer in de werkomgeving blijven waar zij al werkdruk ervaren. De werkomgeving wordt aangekaart als verhogende factor voor het ervaren van werkdruk. Hieruit valt de conclusie te trekken dat deze maatregel niet werkt. Ontspanning wordt als verlagende factor gezien bij het ervaren van werkdruk. Hieruit valt te concluderen dat ontspanning een goede maatregel zou zijn als een begeleider werkdruk ervaart.

5.1.4 Ervaren werkdruk

De conclusie op de hoofdvraag: 'Hoe ervaren de begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk en hoe gaan zij hiermee om' blijkt uiteen te lopen. Uit de resultaten is gebleken dat er bij Aveleijn Rohaan werkdruk wordt ervaren. Op de vraag of zij wel, soms of geen werkdruk ervaren geven acht respondenten aan dat zij werkdruk ervaren, zes respondenten geven aan dat zij soms werkdruk ervaren en drie respondenten geven aan geen werkdruk te ervaren. Hieruit valt te concluderen dat een flinke meerderheid werkdruk zou ervaren bij Aveleijn Rohaan. Bij de vraag of de verhogende en verlagende factoren voor werkdruk in balans zijn geven tien respondenten aan dat dit in balans is. Er zijn zes respondenten die aangeven dat er geen balans is bij hen. Er is één respondent die aangeeft te twijfelen. Hieruit is te concluderen dat ongeveer één op de drie medewerkers van Aveleijn Rohaan werkdruk ervaart. Dit komt overeen met de literatuur die zegt dat ongeveer één op de drie werknemers in Nederland werkdruk ervaart. De conclusie die hieruit voortkomt, is dat mensen een copingstrategie hebben ontwikkeld om te kunnen omgaan met werkdruk. De copingstrategieën zijn eigen gemaakt waardoor begeleiders weten hoe zij om kunnen gaan met werkdruk waardoor de werkdruk minder als last wordt ervaren.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Teambuilding gericht op vertrouwen

Aanbeveling één is het organiseren van teambuilding. Dit kan men doen door teambuilding in te zetten georganiseerd door Kerncompany. Kerncompany biedt teamtraining waarin zij zoeken naar collectieve patronen, drijfveren en kernwaarden van de groep qua denken en gedrag. Hiermee wordt het bewustzijn van het team vergroot, waardoor mogelijke knelpunten zichtbaar worden. Medewerkers krijgen meer inzicht op elkaars kwaliteiten en weten deze ook beter te gebruiken en waarderen. Uiteindelijk zal het team beter tot zijn recht komen in een transparante en veilige omgeving, waar iedereen zich vertrouwd voelt om voor zijn/haar mening en kracht uit te komen. De training creëert de onderlinge verbondenheid. Lencioni (z.j.) beschrijft dat zonder onderling vertrouwen binnen een team er geen goede samenwerking mogelijk is. Ieder groepslid zal zich kwetsbaar moeten opstellen. Dit houdt in dat fouten kunnen worden toegegeven en dat iemand durft te vragen om hulp. Het vertrouwen moet dusdanig zijn dat eigen gebreken en tekortkomingen niet hoeven te worden verborgen.

5.2.2 Functieomschrijving + takenpakket bespreken in team

De tweede aanbeveling is het bespreken van de functieomschrijving en het takenpakket in het team. Dit kan besproken worden door verwachtingen in het team naar elkaar uit te spreken. Hierdoor

kunnen collega's met elkaar het dialoog aangaan en bespreken wie welke taken uitvoert. Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat begeleiders hun takenpakket wisselend zien. Er zal vanuit deze bespreking één lijn worden uitgezet waardoor iedereen weet welke taken en verantwoordelijkheden diegene kan oppakken.

5.2.3 Bepaald aantal uren voor administratieve taken

De derde aanbeveling betreft de administratieve taken. Het advies van de onderzoekers is om een proefperiode van een half jaar te starten waarin begeleiders vier uren per week gebruiken om administratieve taken uit te voeren. Er wordt persoonlijk met de manager afgesproken of deze uren thuis of op het werk worden besteed. Tijdens deze uren worden administratieve taken uitgevoerd. De overige contract uren kunnen dan zoveel mogelijk op de groep met cliënten plaatsvinden. Na een half jaar vindt er een evaluatie plaats met betreffende collega's om de ervaringen te delen. Er wordt dan geëvalueerd of de ervaren werkdruk ten aanzien van administratieve taken is verlaagd.

5.2.4 Vervolg onderzoek

De vierde aanbeveling is om een vervolg onderzoek te starten op een andere IBB locatie. In dit onderzoek is een steekproefgenomen onder de begeleiders die werkzaam zijn bij Aveleijn Rohaan. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de doelgroep een verhogende factor is bij het ervaren van werkdruk. Het is interessant om dit onderzoek op een andere IBB locatie te starten. Op deze manier kunnen de onderzoeken en verschillende factoren met elkaar vergeleken worden.

Tevens lijkt het de onderzoekers zeer interessant om te bekijken of de beleving van medewerkers van Aveleijn op andere IBB locaties overeenkomt met dat van Aveleijn Rohaan. Dit zou kunnen bijdragen aan een breder inzicht op verhogende factoren van werkdruk. Daarnaast kan er dan preventief worden ingezet om deze ervaren werkdruk te verminderen.

Het is interessant om onderzoek te doen of medewerkers voldoende competenties beheersen in relatie met de zorgzwaartepakketten van de cliënten. Uit dit onderzoek valt niet te herleiden dat de opleiding die medewerkers hebben gevolgd van invloed is op de werkdruk. Er zou onderzoek gedaan kunnen worden naar de competenties van begeleiders en welke competenties nodig zijn om deze doelgroep optimaal te kunnen begeleiden. Als bekend is wel competentieprofiel nodig is om op IBB locaties te werken, kan hier tijdens sollicitaties rekening mee worden gehouden.

Tenslotte is het zeer interessant en waardevol om een vergelijkbaar onderzoek terug te laten komen over een aantal jaar, zodat er gekeken kan worden waar Aveleijn Rohaan in is verbeterd en waar zij nog winst kan behalen.

5.3 Discussie

Uit het onderzoek kwam naar voren dat vier respondenten de privésituatie als werkdruk verhogende factor ziet. Ergens valt in twijfel te trekken dat maar weinig respondenten dit als werkdruk verhogende factor aangeven. Wilms (2014) omschrijft dat veel werknemers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben van werkstress. Hij beschrijft dat leidinggevende zich vaak belemmerd voelen om over werkstress te praten omdat ze denken dat er sprake is van privé-gerelateerde zaken die ze niet kunnen oplossen of omdat leidinggevende zich niet willen mengen in privésituaties van werknemers. Werknemers praten hier minder snel over met leidinggevende omdat ze het gevoel hebben dat zij deze werkstress zelf hebben veroorzaakt. Doordat werknemers zich misschien niet durven te uiten, kan het zijn dat respondenten tijdens het afnemen van de interviews niet eerlijk hebben geantwoord

op de vragen naar hun privésituatie. Het is opmerkelijk dat maar vier respondenten hebben aangegeven dat de privésituatie meespeelt. Het kan zo zijn dat dit echt niet meespeelt, maar het zou ook kunnen dat respondenten het niet durven te zeggen of het misschien niet herkennen als werkdruk verhogende factor. Wilms (2014) geeft ook aan dat als je problemen hebt in je privésituatie dat je deze mee neemt naar het werk, waardoor je je niet goed kan concentreren en daardoor minder presteert. Het is dus van belang dat werktijden en zorgtaken thuis zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd. Om dit soort misvattingen te onderbouwen is het van belang dat je als manager bepaalde kwaliteiten hebt. Je moet als manager zorgen dat medewerkers hun werk goed en veilig kunnen uitvoeren. Als een medewerker werkdruk ervaart dien je hier aandacht aan te besteden, zowel door persoonlijk contact als door oplossen van het probleem (Bouwer, z.j.).

De onderzoekers denken dat er tijdens dit onderzoek niet door iedere begeleider eerlijk is verteld dat de privésituatie meespeelt in het ervaren van werkdruk. Dit wordt gedacht omdat bijna niemand in één keer wist te vertellen wat werkdruk inhield. Hierbij werd ook maar een enkele keer benoemd dat de privésituatie hierbij van invloed kan zijn. Het is dus goed mogelijk dat de respondenten uit deze interviews zich er niet bewust van waren dat de privésituatie een grote rol kan spelen in het ervaren van werkdruk. Het kan ook meespelen dat respondenten het niet durfden te vertellen omdat één van de onderzoekers een collega is.

5.4 Sterke- en zwakteanalyse

Het onderzoek naar hoe begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk ervaren en hoe zij hiermee omgaan is een kwalitatief, inventariserend onderzoek. De interviews met de respondenten zijn afgenomen in tweetallen. Eén interview is afgenomen met één onderzoeker. Er kunnen kleine verschillen in interviews zijn ontstaan door de manier van vraagstelling. Voor het verzamelen van data zijn semigestructureerde interviews gebruikt. De grote hoofdlijn van de interviews zijn aangehouden door te vragen naar ervaringen van medewerkers, hierbij hebben de onderzoekers doorgevraagd bij de respondenten. Een gestructureerd interview zou waarschijnlijk de betrouwbaarheid van dit onderzoek hebben bevorderd, aangezien er dan precies dezelfde vragen waren gesteld aan de respondenten. Een gestructureerd interview had overigens wel gezorgd voor beperkte informatie, omdat onderzoekers niet door konden vragen naar ervaringen van respondenten. Hierdoor zou er belangrijke informatie kunnen ontbreken. De respondenten hebben de vragen kunnen horen. Er was genoeg tijd om de respondent te laten nadenken over de antwoorden. Dit heeft de validiteit van het onderzoek bevorderd.

De respondenten zijn onderverdeeld in senior-begeleiders, persoonlijk begeleiders en ondersteunend begeleiders. Vanuit daar zijn er lootjes getrokken voor deelname. De onderzoekers hebben de respondenten benaderd voor de interviews. Dit is gedaan aan de hand van mailcontact. Van te voren was een planning gemaakt door de onderzoekers. De respons om deel te nemen aan de interviews viel precies zoals de onderzoekers hadden gepland. Een mogelijke verklaring zou zijn dat de manager van Aveleijn haar personeel bevorderde deel te nemen. Respondenten mochten een half uur schrijven voor deelname aan onderzoek. Anderzijds kan ook hebben meegespeeld dat de uitnodiging naar de respondenten helder genoeg was, waardoor zij gemotiveerd zijn geraakt voor deelname. Het kan ook hebben meegespeeld dat de respondenten één van de onderzoekers goed kenden, waardoor er genoeg vertrouwen was en zij bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek. In het geval dat de onderzoekers ervoor hadden gekozen om de gehele populatie van Aveleijn te betrekken was er een beter beeld gekomen over de ervaringen van medewerkers met betrekking tot de ervaren werkdruk op Aveleijn Rohaan, doordat er dan ook vanuit andere perspectieven werd gekeken naar onder andere de functies van clusterassistenten,

gedragswetenschappers en de manager. Desondanks zijn er met zeventien interviews overeenkomstige antwoorden gegeven waardoor resultaten konden worden beschreven.

De respondenten van Aveleijn Rohaan zijn werkzaam op dagbesteding of op één van de vijf woongroepen. Zij hebben uiteenlopende functies als ondersteunend begeleiders, persoonlijk begeleiders en senior-begeleiders. Vanuit daar is ook onderscheid gemaakt in het werken op dagbesteding en het werken op wonen. In dit onderzoek zijn overige locaties van Aveleijn niet meegenomen. De keuze is bewust gemaakt om overige locaties niet te betrekken binnen dit onderzoek omdat medewerkers van Aveleijn Rohaan regelmatig aangeven werkdruk te ervaren. In een vervolgonderzoek zal er zeker aandacht kunnen uitgaan naar overige IBB (Intensieve Behandeling en Begeleiding) locaties van Aveleijn, om een breder inzicht te krijgen in verhogende factoren van werkdruk. Door meerdere locaties te betrekken zou er ook een beter beleid kunnen komen voor het verminderen van werkdruk.

Literatuurlijst

- ADP. (2015). *Nederlandse werknemer ervaart minste stress van Europa*. Verkregen van www.nu.nl
- Applinet B.V. (z.j.) *Belastbaarheid*. Verkregen van: www.leren.nl
- Auteur onbekend. (z.j.) *Copingstrategieën*. Verkregen van: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl>
- Aveleijn (2017) *Aveleijn*. Verkregen van: www.aveleijn.nl
- Baarde, D., & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (4^e herz. dr.)*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Bekkum, P. van, & Gouw, A. (2005). *Werkbelasting en stress. Arbo themacahier 9*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Bertijn, A. (2017). *Vereniging Gehandicapten Nederland*. Verkregen van: www.vgn.nl
- Blascos, N.C. (2013). *De terugkeer van vrouwen op de werkvloer na de geboorte van het eerste kind: conflict tussen privé en werk, job crafting en het welzijn*. Verkregen van <https://dspace.library.uu.nl>
- Bouwer, E. (z.j.). *Manager*. Verkregen van: www.carrieretijger.nl
- FNV Bondgenoten (z.j.) *Werkdruk en definities op een rij*. Verkregen van: <https://www.fnv.nl>
- Fonds Psychische Gezondheid. (z.j.). *Draaglast en draagkracht*. Verkregen van: <http://www.psychischegezondheid.nl>
- Heerink, M., Pinkster, S. & Bratti-van der Werf. (2009). *Onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Knippels, L. (2011). *Holistische mensvisie in de gezondheidszorg*. Verkregen van: <http://loekknippelsacademie.nl>
- Lieshout, P.A.H. van, Meij, M.S.S. van der, & Pree, J.C.I. de (2007). WRR- Nota: *Bouwstenen voor een betrokken jeugdbeleid*. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work*. Child Development, 71 (3), 543-562.
- Michgelbrink, F. (2000). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.j.) *Werkdruk*. Verkregen van <https://www.arboportaal.nl>
- Inspectie SZW (2015). *Wat is werkdruk?* Verkregen van: www.inspetieszw.nl
- Jaspers, J., Asma, M. van. & Bosch, R. van den. (1989). *Coping en psychopathologie: een overzicht van theorie en onderzoek*. Verkregen van: <http://www.tijdschriftvoorpsychiatrie.nl>
- De Lange, A., Taris, T., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2002). Effects of stable and changing demand-control histories on worker health. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*.
- Oerlemans, W. (2013) *Dossier werkdruk*. Verkregen van: <http://www.arbokennisnet.nl>

De Pagter, M. (2015) *Werkdruk en werkdrukklachten in het onderwijs*. Verkregen van file:///C:/Users/anouk/Downloads/Pagter-Maarten-de-376992.pdf

Rijksoverheid. (2013). *Minister Asscher: Pak ongezonde werkdruk aan*. Verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl>

Rycken, J. (1997). *Werkdruk & Welzijn. Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke oorzaken van werkdruk in de sector zorg en welzijn*. Utrecht: Uitgeverij SWP.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: BohnStafleu Van Loghum.

Sila. (2007). *Werk en Stress- Coping*. Verkregen van: www.mens-en-samenleving.infonu.nl

VOXeuropa. (2013). *Duitsland: Werkdruk is stressfactor nummer één*. Verkregen van www.voxeurop.eu

Weustink, P. (z.j.). *Stressoren en Werkstressoren in organisaties*. Verkregen van: www.desteven.nl

Wilms, D. (2014). *Van werkdruk naar werkplezier*. Verkregen van: www.arbografimedia.nl

Bijlage 1 Interviewprotocol

Leidraad	Opmerkingen
Voorbereiding t.a.v. de interviews - Bespreken met opdrachtgever of we een half uur van te voren op locatie aanwezig kunnen zijn om voorbereidingen te treffen. - Er wordt afgesproken wie welke rol heeft tijdens het interview (interviewer of observator en notulist). Ter voorbereiding van de interviews wordt de ruimte ingericht. (Opnameapparatuur op een goede plaats zodat interviewer en respondent beide goed hoorbaar zijn).	
Positie van interviewers Interviewer 1 - Stelt de vragen tijdens het interview. - Stuurt het gesprek en bewaakt of het interview niet naar een ander onderwerp dreigt te raken. - Bewaakt de sfeer in het gesprek. - De interviewer vat het gesprek tussendoor samen. Interviewer 2 - Ondersteunt het gesprek (vraagt door op beleving en ervaring van de respondent). - Bewaakt het opnameapparatuur (start de opname, houdt in de gaten of de opname blijft lopen, stopt de opname). - Bewaakt de tijd van het interview.	
Fasen van het interview Fase 1: Introductie - Welkom heten van respondent - Interviewer 1 stelt beide onderzoekers voor en vertelt wat de reden is van onderzoek. Naderhand wordt gevraagd of de respondent zich wil introduceren. - Interviewer 1 geeft uitleg over semigestructureerd onderzoek en wat respondenten kunnen verwachten. - Respondent uitleg geven over de rol als interviewer als gespreksleider → Zoeken naar behoeften/wensen en ervaringen van respondenten m.b.t. de werkdruk op Aveleijn Rohaan. - Toestemming vragen voor geluidsopname en uitleg geven dat dit naderhand schriftelijk wordt uitgewerkt. - Respondent informeren over dat de privacy wordt gewaarborgd en dat namen of tekst niet te herleiden zijn in het bachelorrapport.	
Fase 2: Exploratie van ervaringen - In deze fase van interview wordt gevraagd naar ervaringen van de medewerkers ter aanzien van de werkdruk op Aveleijn Rohaan. Er wordt geïnformeerd in wat zij zien als werkdruk. - Er wordt benoemd wat de theorie zegt over werkdruk	

• Naderhand wordt gevraagd naar signalen van werkdruk m.b.t. lichamelijke, psychische en sociale klachten. • Er wordt gevraagd naar verhogende en verlagende factoren voor respondent die lijden tot werkdruk. • Er wordt geïnformeerd naar maatregelen die respondenten treffen bij het ervaren van werkdruk.	
Fase 3: Afsluiting • In de afsluiting wordt gevraagd of er een balans is tussen de verhogende en verlagende factoren voor werkdruk. Interviewer 1 vat het gesprek samen en vraagt of er nog aanvullingen zijn vanuit de respondent.	
Nabespreking • Hoe heeft de respondent het interview ervaren. • Interviewers vragen om feedback voor verbetering. • Informeren of het interview voldeed aan verwachtingen. • Interviewers bedanken de respondent voor deelname.	

Bijlage 4 Toestemmingsformulier toegangsrechten

Toestemmingsformulier toegangsrechten (publicatie HBO-kennisbank via Post-it)



Academie Mens en Maatschappij

Met dit formulier geef ik wel/ geen toestemming voor publicatie van het full-text bachelorrapport.

Naam student:	Anouk Machiels en Manon Letteboer
Studentnummer:	Anouk: 351345 en Manon: 350298
E-mailadres:	
Titel scriptie:	Hoe ervaren begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk en hoe gaan zij hiermee om?
Opleiding:	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
Datum:	19 mei 2016
Handtekening student:	
Handtekening instelling:	

TOESTEMMING

☒ Hierbij geef ik toestemming voor publicatie van mijn bachelorrapport in de HBO-kennisbank. Mijn opdrachtgever gaat hiermee akkoord.

TOESTEMMING MET EEN EMBARGOPERIODE

☐ Hierbij geef ik toestemming voor publicatie van mijn bachelorrapport in de HBO-kennisbank na een embargoperiode van _____ maanden. Ook mijn opdrachtgever gaat hiermee akkoord.

GEEN TOESTEMMING

☐ Hierbij geef ik geen toestemming voor publicatie van mijn bachelorrapport vanuit de scriptiedatabank in de HBO-kennisbank. Ten behoeve van archivering van AMM wordt het bachelorrapport geplaatst in Post-it.

Bijlage 6 Interviewvragen

Interviewvragen

Hoe ervaren begeleiders van Aveleijn Rohaan de werkdruk en hoe gaan zij hiermee om?

Algemene interviewvragen

Man/Vrouw

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat voor opleiding heeft u gevolgd?
3. Hoelang bent u al werkzaam in de zorg bij Aveleijn Rohaan?
4. Wat voor contract heeft u (functie, contracturen, jaarcontract/vast contract)?
5. Wat verstaat u onder werkdruk?
 - a. Kunt u voorbeelden noemen?
 - b. Kunt u dit toelichten?
 - c. De literatuur verstaat onder werkdruk dat de belasting en de belastingbaarheid van de werknemer niet in balans zijn. De draaglast en werklast is groter dan de draagkracht van de werknemer.

1. Hoe signaleren werknemers werkdruk bij zichzelf?

1. Herkent u werkdruk bij uzelf en aan welke signalen merkt u dit?
 - a. Kunt u voorbeelden noemen?
 - b. Hoe uit zich dit lichamelijk?
 - c. Hoe uit zich dit psychisch?
2. Wat voor taken worden er van u verwacht?
 - a. Vindt u deze taken passend bij uw functie?
 - b. Kunt u dit toelichten?
3. Kunt u deze taken naar behoren uitvoeren?
 - a. Hoe merkt u dat?
 - b. Hoe gaat hiermee om?
4. Als u werkdruk ervaart door deze taken, wat doet u dan?
 - a. Kunt u voorbeelden noemen?
 - b. Kunt u dit toelichten?
5. Hoe is uw ziekteverzuim de afgelopen twaalf maanden geweest?
 - a. Was werkdruk hierbij van invloed?
 - b. Kunt u dit verder toelichten?

2. Welke factoren zijn volgens begeleiders verhogend en verlagend voor werkdruk?

1. Welke factoren verhogen uw werkdruk?
 - a. Kunt u voorbeelden noemen?
 - b. Kunt u dit toelichten?
2. Welke factoren verlagen uw werkdruk?
 - a. Kunt u voorbeelden noemen?
 - b. Kunt u dit toelichten?
3. Wegen deze verhogende en verlagende factoren tegen elkaar op?

3. Welke maatregelen treffen begeleiders bij het ondervinden van werkdruk?

Zie vraag 1.4