

EEN KWESTIE VAN BALANS

Werkdruk op De Kameleon



29 mei 2017

Beoordelaar: Jan van der Kolk
Begeleider: Jetty Bins - ten Hove
Opdrachtgever: Stephan Wieland - Siza

Auteurs: Shanna de Jonge -van der Sterre en Nienke Baan
Sociaal Pedagogische Hulpverlening - CHE

Onderzoeksrapport

Colofon

Auteur: Nienke Baan

Klas: S4B

Auteur: Shanna de Jonge -van der Sterre

Klas: S4D - februariroute

Opdrachtgever: Stephan Wieland

Werkveldbegeleider: Pieterneel Buijing

Organisatie: Siza

Afstudeerplek: *De Kameleon*

Opleidingsinstituut: Christelijke Hogeschool Ede

Opleiding: HBO Sociaal Pedagogische Hulpverlening

Begeleider: Jetty Bins -ten Hove

Beoordelaar: Jan van der Kolk

29 mei 2017



Samenvatting

In dit onderzoek gaat het om de volgende hoofdvraag: *“Wat voor strategie kunnen de werknemers van De Kameleon toepassen om de werkdruk in balans te brengen op de zorg- en onderwijsgroep waar leerlingen intensieve begeleiding vragen.”* Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er onderzoek gedaan op basis van het ‘Werkstressoren en EnergieBronnen-model’ (WEB-model), wat toepasbaar is bij werkdruk. Vanuit verschillende onderzoeksmethoden is gebleken dat er vele soorten strategieën zijn waarmee werkdruk in balans kan worden gebracht. Er bestaat geen algemene strategie voor de werknemers van *De Kameleon* om met werkdruk om te gaan. Dit wordt ook duidelijk in de interviews met de werknemers, zij laten namelijk een verscheidenheid aan energiebronnen, werkstressoren en strategieën zien. Bij het kijken naar de strategieën voor de werknemers van *De Kameleon* is gebleken dat het belangrijk is om een strategie toe te passen waarin er rekening wordt gehouden met de verschillende werknemers. Naast andere aanbevelingen is er naar aanleiding van dit onderzoek een product ontwikkeld dat de werknemers stimuleert om over hun werkdruk na te denken en laat een overzicht zien van strategieën, die ze kunnen gebruiken om hun werkdruk in balans te brengen. Er is met dit product en onderzoeksverslag een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Inhoudsopgave

Colofon	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
Hoofdstuk 1: Methodologie En Verantwoording	6
1.1 AANLEIDING EN MOTIVERING	6
1.2 PROBLEEMSTELLING	9
1.3 VRAAGSTELLING & ONDERZOEKSVRAGEN	10
1.3.1 Hoofdvraag	10
1.3.2 Deelvragen	10
1.4 BEGRIPPENLIJST	11
1.5 DOELSTELLINGEN, DOELGROEP EN RESULTATEN	12
1.5.1 Doelgroep	12
1.5.2 Doelstellingen	12
1.5.3 Resultaten	13
1.6 VERANTWOORDING WERKWIJZE EN ONDERZOEKSMETHODEN	14
1.6.1 Type Onderzoek	14
1.6.2 Web-Model	14
1.6.3 Onderzoeksmethoden	14
1.7 OPBOUW EN LEESWIJZER	19
Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek	20
2.1 BALANS IN WERKDruk	20
2.1.1 Werkdruk	20
2.1.2 Werkstress	22
2.1.3 Werkstressoren	22
2.1.3 Energiebronnen	23
2.1.4 Persoonlijke Hulpbronnen	23
2.1.5 Regeling Nederland	24
2.2 STRATEGIEËN	25
2.2.1 Energiebronnen Creëren En Verhogen	25
2.2.2 Werkstressoren Verminderen	26
2.2.3 Omgaan Met Emotie En Ervaringen	26
2.2.4 Vergroten Van Motivatie	27
2.2.5 Organisatorische Veranderingen	28
2.2.6 Onbereikbaarheid	28
2.3 DEELCONCLUSIE	29
Hoofdstuk 3: De Huidige Werkdruk En Toegepaste Strategieën	31
3.1 HUIDIGE WERKDruk	31
3.1.1 Wat Is Werkdruk?	31
3.1.2 Hoge Druk Of Werkdruk	31
3.1.3 Andere Werknemers	32
3.1.4 Vorig Jaar	32
3.2 DE TOEGEPASTE STRATEGIEËN	32
3.2.1 Taken Beheren	32
3.2.2 Doorgaan	33
3.2.3 Externe Strategieën	33
3.2.4 Bespreekbaarheid	33
3.3 DEELCONCLUSIE EN KOPPELING MET LITERATUUR	34

Hoofdstuk 4: Werkstressoren En Energiebronnen	35
4.1 WERKSTRESSOREN	35
4.1.1 <i>Veel Werk En Taken Ernaast</i>	35
4.1.2 <i>Persoonlijke- En Thuisituatie</i>	35
4.1.3 <i>Onduidelijkheid</i>	36
4.1.4 <i>Het Kind</i>	36
4.1.5 <i>Zelforganiserend Team</i>	37
4.1.6 <i>Overige Werkstressoren</i>	37
4.2 ENERGIEBRONNEN.....	37
4.2.1 <i>Het Team</i>	37
4.2.2 <i>De Kinderen</i>	38
4.2.3 <i>Voldoening</i>	38
4.2.4 <i>Humor</i>	39
4.2.5 <i>Overige Energiebronnen</i>	39
4.3 DEELCONCLUSIE EN KOPPELING MET LITERATUUR	39
Hoofdstuk 5: Persoonlijke Hulpbronnen	41
5.1 VERSCHIL PER PERSOON	41
5.2 PERSOONLIJKE HULPBRONNEN OP <i>DE KAMELEON</i>	41
5.3 STRESSREACTIES.....	42
5.4 ERVARING.....	42
5.5 BENODIGDE HULPBRONNEN ALS WERKNEMER VAN <i>DE KAMELEON</i>	43
5.6 DEELCONCLUSIE EN KOPPELING MET LITERATUUR	43
Hoofdstuk 6: Mogelijke Strategieën	45
6.1 TEAM.....	45
6.2 PAUZE.....	45
6.3 ZELF STAPPEN ONDERNEMEN	46
6.4 STURING.....	46
6.5 VERTROUWENSPERSOON	47
6.6 INSTRUMENTEN EN PROCEDURES WERKDRUK	47
6.7 TEAMLEIDER.....	47
6.8 DEELCONCLUSIE EN KOPPELING MET LITERATUUR	48
Hoofdstuk 7: Conclusie, Aanbevelingen En Discussie.....	50
7.1 EINDCONCLUSIE	50
7.2 AANBEVELINGEN	51
7.2.1 <i>Strategie Voor Het Team</i>	51
7.2.2 <i>Strategieën Voor De Teamleider</i>	52
7.2.3 <i>Aanbevelingen Vervolgonderzoek</i>	53
7.3 DISCUSSIE	53
7.3.1 <i>Productevaluatie</i>	53
7.3.2 <i>Onderzoeksdoelstellingen</i>	54
7.3.3 <i>Procesevaluatie</i>	56
7.3.4 <i>Beroepsrelevantie</i>	57
Bibliografie.....	58
Bijlagen.....	62
INHOUDSOPGAVE.....	62
BIJLAGE 1 - A4 INFORMATIE WERKNEMERS VERGADERING	63
BIJLAGE 2 - VRAGENLIJST INTERVIEWS	64
BIJLAGE 3 - DEFINITIES KERNLABELS	66
BIJLAGE 4 - KERNLABELSCHEMA.....	68

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de organisatie Siza, locatie *De Kameleon*, en is geschreven als onderdeel van de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Het was een interessant, mooi en intensief traject. Het onderzoeken was vernieuwend en er is veel geleerd onderweg naar de resultaten. Als mensen om ons heen vroegen waar ons onderzoek over ging en ‘werkdruk’ het antwoord was, werd er eerst even gek gekeken, vervolgens gelachen en toen serieus gevraagd: ‘o, weten jullie al wat helpt?’. Veel medestudenten, docenten en vrienden konden meepraten over dit onderwerp en waren geïnteresseerd in onze onderzoekresultaten. Bijzonder om een onderwerp te mogen onderzoeken dat zo relevant is en speelt voor veel mensen.

Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder hulp van anderen die hebben meegedacht. Daarom willen we graag een woord van dank uiten aan deze mensen. Onze eerste dank gaat uit naar Stephan Wieland, teamleider op *De Kameleon* en tevens onze opdrachtgever. Hij heeft de aanleiding gegeven tot dit onderzoek en heeft daarnaast meegedacht en feedback gegeven. Als tweede gaat onze dank uit naar Pieterneel Buijing, onze werkveldbegeleider op *De Kameleon*. Zij heeft ons vanuit het werkveld begeleid gedurende het onderzoek en heeft met ons meegedacht. Ook dank aan Jetty Bins-ten Hove, onze afstudeerbegeleider, die het gehele proces met ons meegelopen heeft en keer op keer kritisch naar ons onderzoek heeft gekeken om ons in feedback te voorzien. Daarnaast heeft ze ons uitgedaagd om na te denken over het verloop van het onderzoek.

Verder willen we het team bedanken voor het houden van de interviews. Met name voor de openheid en de bereidwilligheid om al onze vragen te beantwoorden. Als laatste willen we ons netwerk bedanken voor alle steun in deze periode.

We wensen u veel plezier tijdens het lezen van deze scriptie.

Ede, mei 2017

Shanna de Jonge -van der Sterre & Nienke Baan

Hoofdstuk 1: Methodologie en verantwoording

1.1 Aanleiding en motivering

“...Deze bijstand dient erop gericht te zijn te waarborgen dat het gehandicapte kind daadwerkelijk toegang heeft tot onderwijs, opleiding, voorzieningen voor gezondheidszorg en revalidatie, voorbereiding voor een beroep, en recreatiemogelijkheden...” (art. 23. lid 3 wet verdrag inzake de Rechten van het Kind)

In bovenstaand citaat is te lezen dat alle kinderen met een beperking toegang behoren te hebben tot onderwijs. Als er verder wordt gekeken naar artikel 23. lid 3 staat er dat dit zo wordt geboden dat het bijdraagt aan een zo volledig mogelijke integratie in de maatschappij en persoonlijke ontwikkeling (Verdrag inzake de Rechten van het Kind). Kinderen met een beperking hebben ook een plek nodig waar zij passend onderwijs en voorzieningen kunnen ontvangen. Hiervoor is goede begeleiding nodig en onderwijzers die daarvoor zijn opgeleid. Dat kan veel vragen van instellingen en hulpverleners in de zorg en daarom is het belangrijk om goed voorbereid te zijn.

De wijze waarop wij in Nederland omgaan met de zorg heeft veel invloed op hoe de hulpverlening wordt georganiseerd. De Wmo zorgt er bijvoorbeeld voor dat hulpbehoevenden meer in hun eigen kracht gaan staan (Hanzonen, Lucassen & Sok, 2013) daardoor verandert de begeleiding. In de troonrede uit 2013 vertelt koning Willem-Alexander het volgende:

“Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving” (van Oranje-Nassau, 2013)

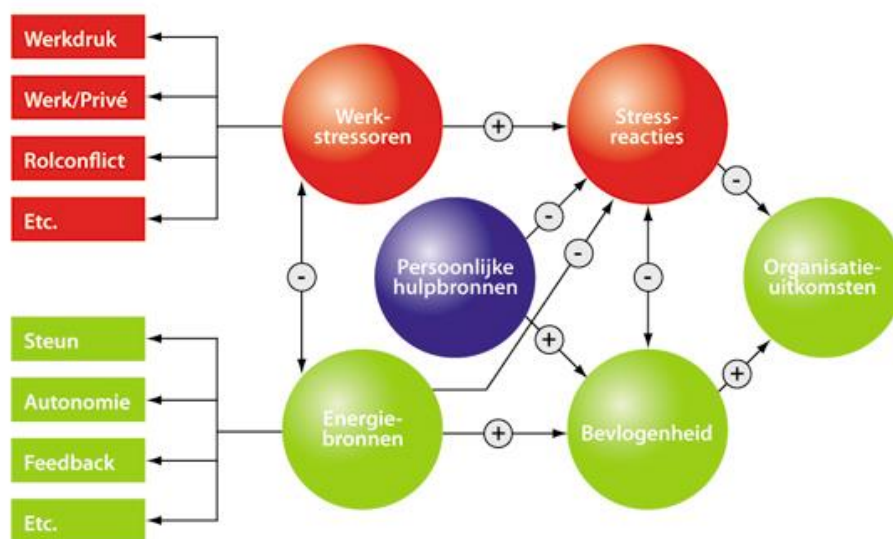
In de troonrede komt naar voren dat er in de huidige participatiesamenleving steeds meer verantwoordelijkheid genomen moet worden over het eigen leven. Dit betekent dat je ook eigen regie hebt over jouw ontwikkeling en je werkzaamheden. In een onderzoek voor Movisie (Jansen, Heersink, Venrooij & Weeink, 2014) wordt ingegaan op de gevolgen van de participatiesamenleving voor het sociaal werk. Volgens hen ligt een zware druk op sociaal werkers om te balanceren tussen generalisatie en specialisatie. Met het instellen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) wordt er van de sociaal werker verwacht dat hij/zij zich op verschillende gebieden beweegt en breed inzetbaar is. De legitimatie en bekostiging van sociaal werk staat op de tocht als gevolg van onder andere de economische crisis. Een groot gedeelte van de werktijd gaat verloren aan administratieve en bureaucratische processen en dat gaat ten koste van de tijd die aan de ondersteuning aan cliënten wordt geboden (Jansen et al. 2014). De participatiesamenleving zorgt dus voor grote veranderingen van het sociaal werk, die ook invloed zullen hebben op persoonlijke werksituaties van begeleiders.

Als er wordt gekeken naar de sector welzijnszorg, waar de begeleiding van kinderen met een beperking onder valt, is er in 2015 onderzoek gedaan door het CBS en TNO. Het onderzoek bestond

uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Volgens de NEA ervaren werknemers in de gezondheids- en welzijnszorg een bovengemiddeld hoge werkdruk. Er komt in naar voren dat deze werknemers tegenover alle werknemers samen, minder het gevoel hadden hun eigen werktempo te kunnen bepalen. Deze organisaties hebben volgens de cijfers ook te maken met een hoge emotionele betrokkenheid, emotioneel moeilijke werksituaties en veeleisend werk. In de sector zorg en welzijn is de mate van emotionele betrokkenheid als hoogste aangegeven. Dit onderzoek wijst uit dat het onderwerp werkdruk een actueel onderwerp is in de zorg (CBS, 2016b).

Om meer duidelijkheid te scheppen over het onderwerp werkdruk, wordt er eerst ingegaan op wat werkdruk is. De inspectie SZW, de inspectie van sociale zaken en werkgelegenheid, geeft aan dat werkdruk een kwestie is van balans (Inspectie SZW, 2016). Deze balans beschrijft het Job Demands-resources model, ook wel het 'Werkstressoren en EnergieBronnen-model' (WEB-model) genoemd, ook. In dit onderzoeksverslag wordt er gewerkt aan de hand van dit model en er wordt uitgegaan van de Nederlandse termen van het WEB-model. In het WEB-model maken ze onderscheid tussen energiebronnen en werkstressoren, die beiden in balans moeten zijn. Werkstressoren zijn aspecten van het werk die voortdurende fysieke en/of psychologische moeite of vaardigheden vraagt (Demerouti et al., 2001). Werkdruk is een voorbeeld van zo'n werkstressor. Energiebronnen zijn de aspecten van het werk die het negatieve effect van de werkstressoren op uitputting kunnen verminderen. In het WEB-model zijn er twee uitkomsten van die balans of disbalans opgenomen: stressreacties en bevlogenheid. Daarnaast gaat men in dit model uit van persoonlijke hulpbronnen, die ook invloed hebben op de balans en te maken hebben met iemands weerbaarheid en diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de hand te zetten (Schaufeli & Taris, 2013). Volgens het model heeft elke bezigheid zijn eigen specifieke risicofactoren die samenhangen met stress (Bakker & Demerouti, 2007).

Werkstressoren - EnergieBronnen (WEB-model)



Inpreventie (2014) geeft aan dat stress lang niet altijd werkgerelateerd is, ook privé omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat werknemers verhoogde werkdruk ervaren. Problemen bij het combineren van werk en privé leiden bij veel werknemers tot verhoogde werkdruk en stress. Werkdruk staat ook beschreven in de Arbowet onder psychosociale arbeidsbelasting. In de Arbeidsomstandighedenwet en het Arbeidsomstandighedenbesluit wordt ingegaan op wat de verplichtingen zijn voor werkgevers en voor werknemers rond de psychosociale arbeidsbelasting (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016).

Drie verschillende zorg en/of onderwijs organisaties zijn sinds twee jaar geleden met elkaar samen gaan werken. Ook deze organisaties hebben te maken met de nieuwe vorm van hulpverlening. De organisaties genaamd Siza, Driestroom en De Onderwijsspecialisten bieden verschillende zorg. Siza en Driestroom bieden beide ondersteuning en zorg aan mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking en aan mensen met autisme (Driestroom, z.j.). Siza biedt daarnaast zorg aan mensen met een lichamelijke beperking en mensen met een niet aangeboren hersenletsel (Siza, 2015b). De Onderwijsspecialisten richt zich op het bieden van onderwijs op maat. Het bestaat uit twintig scholen die (voortgezet) speciaal onderwijs aanbiedt aan leerlingen die specifieke ondersteuning nodig hebben (De Onderwijsspecialisten, 2017a).

Er zal nu een korte introductie volgen over wat voor kernwaarden deze drie organisaties hebben en hoe de werknemers zich hiertoe verhouden. De vier kernwaarden van Siza zijn door de werknemers geformuleerd en zijn volgens hen de basis voor het werk. De kernwaarden zijn: *wij zijn van betekenis, wij scheppen kansen, wij nemen verantwoordelijkheid en wij hebben plezier*. Siza geeft aan dat wie dit toepast in zijn dagelijkse werk, niet zomaar opgeeft, maar net een stapje verder gaat om voor elkaar te krijgen wat nodig is (Siza, 2015a). In het maatschappelijke verslag uit 2015 van Driestroom, staat beschreven dat werknemers in toenemende mate geconfronteerd worden met verscherpte eisen die aan het werk worden gesteld. Driestroom zorgt ervoor dat de werknemers voldoende zijn toegerust om te voldoen aan de eisen, met als doel het in staat zijn balans te houden tussen werkdruk en plezier in het werk. Hierbij is het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten belangrijk (Stichting Driestroom, 2016). Eén van de speerpunten van De Onderwijsspecialisten is goed werkgeverschap. Dit houdt in dat zij vinden dat hun werknemers een werkgever verdienen die goed voor hen zorgt (De Onderwijsspecialisten, 2017b). Tussen Siza, Driestroom en De Onderwijsspecialisten zijn hierboven mogelijke verschillen te zien in hun kijk op werknemers en wat er belangrijk is voor en bij de werknemers.

Die drie organisaties Siza, Driestroom en De Onderwijsspecialisten zijn samen gaan werken in het project genaamd: *De Kameleon*. De onderliggende motivatie van *De Kameleon* kan worden samengevat in de volgende zin: 'Ieder kind heeft recht op ontwikkeling en onderwijs'. Dit is ook terug te vinden in artikel 23. lid 3 wet verdrag inzake de Rechten van het Kind. *De Kameleon* is opgezet als een project voor leerlingen die niet meer in het onderwijs kunnen functioneren vanwege verstandelijke beperking en gedragsproblematiek, zij hebben een intensieve begeleidingsvraag. Deze vraag kon niet beantwoord worden binnen het onderwijs en daarom komen zij op deze plek die ingericht is om onderwijs en zorg te kunnen bieden. Deze kinderen hebben allemaal een eigen ontwikkel- en leerroute nodig omdat zij een individuele aanpak vragen door de complexe problematiek waar zij mee te maken hebben (Siza, Driestroom & De onderwijsspecialisten, 2015). Sommige van deze kinderen hebben een autisme spectrum stoornis waardoor zij veel begeleiding en structuur nodig hebben, door gebrek daaraan kunnen er ook gedragsproblemen ontstaan. Deze gedragsproblemen leiden soms tot fysieke en verbale agressie door veel onbegrip over wat er gebeurt. Doordat veel van deze kinderen een ernstig verstandelijke beperking hebben zijn zij afhankelijk van zorg, zo moeten veel van hen geholpen worden bij basisbehoeften als eten, aan en uitkleden, verschonen, fysieke beweging, enz. Hierdoor zijn deze leerlingen afhankelijk van de begeleiders en vraagt dit om veel flexibiliteit en inzet van werknemers.

Op *De Kameleon* is dit mogelijk gemaakt door een combinatie van verschillende werknemers bij elkaar te plaatsen. Er zijn inmiddels drie groepen met vier of vijf kinderen per groep gecreëerd op een locatie van Siza in Arnhem. Het is een onderwijs-zorg groep waar een team werkzaam is met twee leerkrachten, één stagiaire, zes groepsbegeleiders, drie regiebegeleiders en een flexteam, allemaal vanuit de verschillende samenwerkende organisaties: Siza, Driestroom en De Onderwijsspecialisten.

De kinderen lijken hier beter te functioneren, zij ontwikkelen zich beter dan op de vorige plek en de gedragsproblemen verminderen. Dit lijkt tot nu toe een succesvol concept voor veel leerlingen. *De Kameleon* wordt aangestuurd door een stuurgroep, een werkgroep en het team werknemers op de werkvloer. Het team is een zelforganiserend team met een verticale hiërarchie, verschillende functies in lagen van boven naar onder (Schermer & Quint, 2008). *De Kameleon* heeft een teamleider, Stephan Wieland, die werkzaam is bij Siza. De werknemers in het team hebben plezier in het werk maar toch lijkt het ziekteverzuim de afgelopen jaren erg hoog. De reden hiervoor is volgens werknemers af te leiden van de hoge werkdruk. Als er privé situaties zijn die veel aandacht vragen of er ziekte heerst lijkt de werkdruk hoger te worden. Werknemers lijken minder plezier te hebben in het werk en niet toe te komen aan de taken die ze moeten doen. Op die manier krijgen ze het gevoel dat ze achter de feiten aanlopen. Dit kan tijdelijk goed gaan maar op lange termijn vraagt het steeds meer van werknemers.

De teamleider Stephan Wieland geeft aan dat het verzuim mogelijk komt doordat de hectiek op de werkvloer met deze doelgroep een continue alertheid vraagt van de werknemers, hierdoor wordt er een hoge werkdruk ervaren. Hij geeft aan dat werknemers niet weten hoe zij de werkdruk in balans kunnen houden. De kinderen krijgen zowel onderwijs als specifieke zorg, zoals verzorging en begeleiding van de kinderen bij algemene dagelijkse levensverrichtingen en bij activiteiten. Dit werkveld vraagt om passende begeleiding bij het gedrag van het kind. Naast de passende begeleiding, vraagt dit werk ook om andere taken. Hierbij kan gedacht worden aan contact met ouders, gesprekken over het kind, regelen van het rooster en de bussen en het opstellen van een plan voor het kind. Werkdruk kan daardoor in veel meer aspecten plaatsvinden dan alleen in de begeleiding van de kinderen. Deze aspecten kunnen zowel een werkstressor zijn als een energiebron. Het is onbekend welke werkstressoren en energiebronnen de werknemers van *De Kameleon* bezitten.

Als er geen verandering komt in de hoge werkdruk op *De Kameleon* zullen er op lange termijn werknemers opgebrand raken. Dan wordt de werkdruk te hoog waardoor alleen het noodzakelijke gedaan wordt en het onderwijs en de zorg voor de leerlingen hieronder gaat lijden. De werknemers kunnen hun persoonlijke missie kwijtraken en daardoor kan er steeds meer gebrek aan motivatie ontstaan. De energiebronnen raken uitgeput en de hoge werkdruk leidt uiteindelijk tot burn-out en daardoor tot nog meer langdurig ziekteverzuim.

1.2 Probleemstelling

De werknemers van De Kameleon ervaren een hoge werkdruk, er is onbekend door welke factoren deze werkdruk wordt veroorzaakt. Er mist een werkende strategie om de werkdruk in balans te houden, een strategie die aansluit bij de behoeften van de werknemers.

1.3 Vraagstelling & onderzoeksvragen

1.3.1 Hoofdvraag

Wat voor strategie* kunnen de werknemers van *De Kameleon* toepassen om de werkdruk in balans te brengen op de zorg- en onderwijsgroep waar leerlingen intensieve begeleiding vragen.

1.3.2 Deelvragen

1. Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema 'balans in werkdruk binnen de zorg' en over 'strategieën om de werkdruk in balans te brengen'.
2. Wat is de huidige werkdruk bij de werknemers van *De Kameleon* en wat voor strategie passen zij toe en hebben zij nodig om ermee om te gaan.
3. Welke werkstressoren en energiebronnen hebben volgens de werknemers van *De Kameleon* invloed op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op *De Kameleon*.
4. Wat voor invloed hebben de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op *De Kameleon*.
5. Waar is volgens de werknemers behoefte aan op het gebied van strategieën om de werkdruk in balans te brengen op *De Kameleon*.

** Er wordt in dit onderzoeksverslag de volgende definitie aangehouden van het woord strategie:*

Een strategie is een plan waarmee doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Een strategie is bedoeld voor de lange termijn, om doelstellingen te bereiken zal er een keuze moeten worden gemaakt uit mogelijke wegen en middelen. Denk aan modellen, methoden, adviezen, etc. (Redactie Ensie, 2011)

1.4 Begrippenlijst

Werkdruk

Bij werkdruk gaat het om een balans van werkstressoren en energiebronnen. Het ontstaat als een werknemer niet meer kan voldoen aan de eisen die het werk aan hem stelt (Inspectie SZW, z.j.). Te veel werkstressoren of te weinig energiebronnen zorgt voor een te hoge werkdruk. De persoonlijkheid van de werknemers heeft ook invloed op de werkdruk (Inspectie SZW, 2016). In het WEB-model, wat in dit onderzoek wordt gebruikt, is werkdruk ook een werkstressor. In dit onderzoeksverslag zal werkdruk ook wel benoemd worden als een balans in werkdruk en een balans in energiebronnen en werkstressoren.

Participatiesamenleving

De participatiesamenleving zorgt ervoor dat iedere burger juist zijn of haar eigen kracht inzet en zorgt ervoor dat burgers naar vermogen meedoen aan de samenleving. Het gaat meer om de leefwereld van de mensen, de actieve burgers. Het is een kleinschalige, informele en praktischere samenleving (Movisie, 2015).

Werkstressoren

Bronnen die zorgen voor een hogere werkdruk. Dit kan te maken hebben met de inhoud van het werk en met de omstandigheden waaronder de werknemer zijn werk moet doen (Inspectie SZW, 2016). Het kunnen fysieke, psychologische en sociale aspecten van het werk zijn, die voortdurende moeite of vaardigheden vragen (Schaufeli & Taris, 2013).

Energiebronnen

Energiebronnen zijn net als werkstressoren fysieke, psychologische en sociale aspecten van het werk. Ze zijn functioneel in het bereiken van werkdoelen, reduceren en brengen de werkstressoren in balans en/of stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti et al., 2001). Denk hierbij aan het kunnen meebeslissen over zijn of haar eigen werkinhoud, de manier waarop het werk wordt uitgevoerd en de tijdsindeling. Het maakt het makkelijker om met hoge taakeisen om te gaan (Inspectie SZW, 2016).

Persoonlijke hulpbronnen

Heeft te maken met iemands weerbaarheid en diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de hand te zetten. Denk hierbij aan emotionele stabiliteit, veerkracht en zelfvertrouwen (Schaufeli & Taris, 2013).

Strategie

Een strategie is een plan waarmee doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Een strategie is bedoeld voor de lange termijn, om doelstellingen te bereiken zal er een keuze moeten worden gemaakt uit mogelijke wegen en middelen. Denk aan modellen, methoden, adviezen, etc. (Redactie Ensie, 2011)

Zelforganiserend team

Een groep mensen die gezamenlijk verantwoordelijk is voor zowel het uitvoeren van het proces van zorgverlening als voor het bewaken en verbeteren van de procesvoortgang (Hammink, 2015).

Zelfsturend team

Er zit een groot verschil per zelfsturende team waardoor het lastig is om af te bakenen. Het centrale element is een team die de verantwoordelijkheid draagt voor het managen van zichzelf en de eigen

taak op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Het team is verantwoordelijk voor zowel regel- als uitvoerende taken (Kessels & Poell, 2011).

1.5 Doelstellingen, doelgroep en resultaten

1.5.1 Doelgroep

De doelgroep die in dit onderzoek beoogd wordt, is het team van de onderwijs-zorggroepen *De Kameleon*. Het team bestaat uit twaalf werknemers, die werken met de kinderen van deze onderwijs-zorggroep. De teamleider van dit team, Stephan Wieland, is de opdrachtgever van het onderzoek dat gedaan zal worden onder de werknemers en is daarmee ook lezer van dit verslag. Bij het schrijven van dit onderzoeksverslag zal er worden gericht op zowel de teamleider als het team.

1.5.2 Doelstellingen

In dit onderzoek wordt er met de volgende doelstellingen gewerkt:

Doelstelling 1: Aan het eind van het onderzoek is er in het onderzoeksverslag beschreven wat voor nieuwe kennis er is gevonden over balans in werkdruk en over hoe de werkdruk op dit moment ervaren wordt in het team van *De Kameleon*, zodat er een goede basis is om de andere deelvragen te beantwoorden.

Doelstelling 2: Door dit onderzoek zijn er na juni 2017 in het onderzoeksverslag nieuwe strategieën voor de werknemers van *De Kameleon* beschreven om een goede balans in werkdruk te brengen.

Doelstelling 3: Aan het einde van mei 2017 is er een onderzoeksverslag aan de opdrachtgever aangeboden met de verkregen inzichten van het onderzoek zodat hij een beter zicht heeft op de werkdruk, de werkstressoren en energiebronnen van werknemer van *De Kameleon*.

Doelstelling 4: Aan het einde van ons onderzoek is er vanuit de resultaten van de onderzoeksvragen een passend product ontwikkeld waarmee een werknemer van *De Kameleon* zijn of haar eigen werkdruk in balans kan brengen.

Invloed op macro-, meso- en microniveau

Macroniveau - de organisatie Siza & teamleider van De Kameleon

Vanuit de aanleiding wordt duidelijk dat werknemers in de zorg een bovengemiddeld hoge werkdruk ervaren (CBS, 2016b). Het onderwerp werkdruk is hierdoor een relevant onderwerp voor Siza en *De Kameleon*, die beide in de sector zorg vallen. De betrokken organisaties van *De Kameleon* zullen door ons onderzoeksverslag een overzicht krijgen van inzichten in de werkdruk binnen het team dat werkt op *De Kameleon*. Daarnaast zal er informatie komen over wat voor strategieën er worden gebruikt en kunnen worden ingezet rondom werkdruk van werknemers. De teamleider zal in staat zijn om nieuwe kennis en inzichten vanuit ons onderzoek door te geven binnen de organisatie Siza en eventueel andere betrokken organisaties, zodat de belangrijkste uitkomsten ook daar gebruikt kunnen worden. Het gaat hierbij om de strategieën die in de literatuur gevonden worden en de uitkomsten die niet alleen relevant zijn voor *De Kameleon*. Uit deze informatie kan gekeken worden in hoeverre het te gebruiken is bij andere locaties binnen Siza en bij andere organisaties.

Mesoniveau - het team van De Kameleon

Dit onderzoek zal op mesoniveau invloed hebben op de werknemers van *De Kameleon*. Als eerste zullen werknemers aan de hand van de interviews gaan nadenken over werkdruk en over de strategie die zij hiervoor gebruiken. Het ontstane product zal de werknemers van *De Kameleon* helpen met het reguleren van werkdruk zodat zij op lange termijn balans in hun werkdruk kunnen houden en hiermee de kinderen beter kunnen begeleiden.

De opdrachtgever heeft aangegeven dat het een zelforganiserend team is en wilt de werknemers stimuleren om zelf stappen te ondernemen bij een te hoog aan werkdruk. Hij wilt dat de werknemers zelf naar hem toe komen. De doelstellingen zijn zeer relevant voor dit team omdat er wordt gekeken

naar hoe specifiek het team werkdruk in balans kan brengen en welke strategieën zij hiervoor kunnen inzetten. Hierin wordt zowel de visie van de teamleider meegenomen en de behoeften van de werknemers.

Microniveau - de kinderen op De Kameleon

De werknemers van *De Kameleon* hebben direct en indirect invloed op de kinderen door hun gedrag, hun stemming en de overdracht waar zij verantwoordelijk voor zijn. Een goede balans in werkdruk zorgt voor een betere omgang met de kinderen. Het is volgens van Delft (2015) belangrijk dat je als werknemer kritisch moet durven kijken naar je gedrag en bedoelingen zodat er goede overdracht kan plaatsvinden. Volgens artikel 23. lid 2 in de wet *Verdrag inzake de Rechten van het Kind* wordt beschreven dat het gehandicapte kind recht heeft op bijzondere zorg. De staten stimuleren en waarborgen dat aan het daarvoor in aanmerking komende kind en degenen die verantwoordelijk zijn voor zijn of haar verzorging. Dit betekent dat de kinderen recht hebben op een bijzondere passende zorg. De werknemers hebben met hun gedrag en stemming invloed op het kind. Wanneer de werknemers een passende strategie vinden om de werkdruk in balans te brengen, zal dit ook kunnen doorwerken naar de begeleiding van de kinderen. Dit maakt de doelstellingen relevant voor de kinderen van *De Kameleon*.

1.5.3 Resultaten

Aan de betrokkenen en de teamleider van *De Kameleon* worden de volgende onderdelen geleverd:

1. Een passend product waardoor de werknemers van *De Kameleon* hun werkdruk in balans kunnen houden.
2. Een onderzoeksverslag waarin onderzocht is wat werkdruk in de zorg en op *De Kameleon* inhoudt, hoe de huidige omgang en strategie met de werkdruk is en wat de werknemers nodig hebben en kunnen toepassen om met werkdruk om te gaan op *De Kameleon*.

1.6 Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethoden

In deze paragraaf zal eerst het type onderzoek nader worden toegelicht. Vervolgens zal worden verantwoord waarom voor het WEB-model is gekozen als basis in dit onderzoek. Waarna in 1.6.3 de onderzoeksmethoden worden toegelicht in twee onderdelen; literatuuronderzoek en interview.

1.6.1 Type onderzoek

Het type onderzoek is kwalitatief en beschrijvend. Een kwalitatief onderzoek betekent dat er met behulp van verschillende databronnen geprobeerd wordt om individuele mensen, groepen of situaties te 'begrijpen'. Dit vraagt flexibiliteit in onze onderzoeksopzet om tijdens het onderzoek nog te kunnen wijzigen als dat nodig blijkt te zijn. Om te voorkomen dat de geldigheid van een onderzoek wordt vertekend, wordt er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden waardoor er triangulatie ontstaat. Triangulatie wil zeggen dat er meer metingen worden gedaan vanuit verschillende invalshoeken (Baarda, Goede & Teunissen, 2009).

Er is een keuze voor beschrijvend onderzoek gemaakt. Binnen het onderzoek wordt eerst de situatie beschreven om de nodige informatie te kunnen verzamelen, zodat er daarmee een passend product ontworpen kan worden.

1.6.2 WEB-model

In de aanleiding en motivering is te lezen dat er in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van het WEB-model. Daarnaast is er ook al een korte introductie gegeven op het WEB-model. Er zal hier worden ingegaan op de verantwoording van het gebruik van het WEB-model. In hoofdstuk 2 zal er verder worden ingegaan op het WEB-model. Eén van de redenen waarom er is gekozen voor het WEB-model zijn de persoonlijke verschillen die naar voren komen met behulp van de persoonlijke hulpbronnen. De persoonlijke hulpbronnen komen voort uit de veronderstelling dat menselijk gedrag voortkomt uit een interactie tussen persoon en (werk)omgeving en hebben te maken met iemands weerbaarheid en diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de hand te zetten (Schaufeli & Taris, 2013). Het is belangrijk om bij het kijken naar een strategie ook rekening te houden met de persoonlijke verschillen tussen de werknemers. Een andere reden voor het gebruiken van het WEB-model is de toevoeging van bevlogenheid, een positieve uitkomst als er een goede balans is tussen werkstressoren en energiebronnen. In plaats van alleen richten op negatieve uitkomsten, in het WEB-model benoemd als stressreacties, wordt er ook gekeken naar de positieve uitkomst. Als laatste wordt er in het WEB-model op een duidelijke manier laten zien dat er een balans in werkstressoren en energiebronnen moet zijn.

Bij het gebruiken van de term balans in werkdruk wordt er gerefereerd naar een balans in werkstressoren en energiebronnen. In het WEB-model staat werkdruk als werkstressor omdat werkdruk zelf ook stress oplevert naast andere werkstressoren zoals bijvoorbeeld de thuissituatie. Om verwarring te voorkomen wordt in dit onderzoek de balans tussen werkstressoren en energiebronnen benadrukt als balans in werkdruk. Deze balans in werkdruk staat los van de werkdruk als werkstressor. De bovengenoemde termen van het WEB-model worden in dit onderzoek aangehouden. Het model en de benamingen zijn gebruikt als basis voor de deelvragen en er wordt in hoofdstuk twee, het literatuuronderzoek, ingegaan op de strategieën van het WEB-model en uitgelegd aan de hand van het WEB-model. Daarnaast is het ook gebruikt voor het formuleren van vragen voor de interviews met de werknemers van *De Kameleon*.

1.6.3 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek wordt er gekeken naar wat voor stappen werknemers kunnen nemen om werkdruk in balans te brengen. Om dit te kunnen onderzoeken zal er gekeken moeten worden naar wat een balans in werkdruk inhoudt en wat er allemaal voor strategieën bestaan die kunnen worden gebruikt

op *De Kameleon*. Er zal als tweede beschreven moeten worden hoe de huidige werkdruk er op dit moment uitziet en wat voor strategieën er nu worden toegepast. Als derde zal er gekeken worden naar wat voor energiebronnen en werkstressoren er zijn en dus meespelen in de werkdruk van de werknemers van *De Kameleon*. Als vierde wordt er gekeken naar de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers, zodat er duidelijk wordt wat het persoonlijke verschil is tussen de werknemers en de invloed daarvan op de strategie. Als laatste wordt er onderzocht wat voor strategieën er nodig zijn om de werkdruk in balans te kunnen houden en brengen. Door al deze elementen samen te voegen kan er een beeld ontstaan waardoor duidelijk wordt wat het probleem van de hoge werkdruk veroorzaakt en hoe de werknemers van *De Kameleon* deze in balans kunnen krijgen. De onderzoeksmethoden die hiervoor gebruikt worden, zijn literatuuronderzoek en interview. De literatuur in deelvraag 1 dient als onderbouwing voor de andere vier deelvragen. Aan de hand van de methoden zal er verantwoord worden waarom en hoe dit aangepakt zal worden. Er zal eerst een methode in het algemeen worden toegelicht, waarna er zal worden gericht op deelvragen die worden beantwoord door daarvoor genoemde onderzoeksmethode.

Literatuuronderzoek

Deze methode zal gebruikt worden om deelvraag 1 te beantwoorden. Om een antwoord te krijgen op deze deelvraag zal er gebruik gemaakt worden van een literatuurstudie. Er wordt eerst onderzocht wat werkdruk is, gericht op de balans hierin en daarna op wat voor soort strategieën er in de literatuur bestaan om deze in balans te brengen. Er zal hierbij gezocht worden naar literatuur wat specifiek gericht is op de zorg, omdat het binnen de zorgsector valt. Literatuur over werkdruk bij de specifieke doelgroep van *De Kameleon*, kinderen met een intensieve begeleidingsvraag, is namelijk te beperkt. Bij strategieën wordt er gekeken naar een methode, model of advies wat de werknemers van *De Kameleon* kan helpen om hun werkdruk in balans te krijgen. Het kan hierbij gaan om strategieën die in het verleden hebben gewerkt, die zijn bewezen aan de hand van onderzoek en/of die uit een methode of model komen.

Soort bronnen

Er zal in deze literatuurstudie gebruik gemaakt worden van bronnen gericht op balans in werkdruk in de zorg en op strategieën om deze balans te krijgen of houden. Er zal op het gebied van werkdruk specifiek gericht worden op te hoge werkdruk, at er dan gebeurt en hoe je de werkdruk in balans brengt of behoudt. Deze bronnen zullen bestaan uit eerdere onderzoeken, boeken, vakbladen, statistieken en rapporten die hier al over zijn geschreven in het verleden. Er is veel informatie in boeken en recente onderzoeken te vinden over een balans in werkdruk, ook specifiek in de zorg, en over wat er gedaan kan worden om deze balans te krijgen. Zoals het boek van A. Daems (2010) dat vanuit een management visie kijkt naar werkplezier, werkdruk en stress. Literatuur over het WEB-model, informatie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het wetboek zijn erg bruikbaar in dit onderzoek. Ook heeft het Centraal Bureau voor Statistiek bijvoorbeeld in 2016 een onderzoek gedaan waaruit zij concluderen dat werknemers in de zorg een hoge werkdruk ervaren.

Betrouwbaarheid en geldigheid

Bij het literatuuronderzoek zal er gebruik worden gemaakt van actuele literatuur, omdat werkdruk een onderwerp is waar tegenwoordig veel aandacht voor is. Door de actualiteit is er genoeg informatie over te vinden. Er zal gebruik worden gemaakt van wetten en regelgeving waar iedereen zich in Nederland aan moet houden. Daarnaast zullen alleen bronnen gebruikt worden die niet ouder zijn dan tien jaar, zodat de geldigheid van het onderzoek wordt vergroot en er geen bronnen worden gebruikt die achterhaald zijn. Er zal gestreefd worden naar bronnen van maximaal vijf jaar oud. Uitzondering hiervan is het gebruik van bronnen over modellen en methoden, die verder in het verleden zijn onderbouwd. Bij geldigheid gaat het om de kwaliteit van de gegevens en vooral de mate waarin deze een geldige weergave zijn van de werkdruk in de praktijk (Baarda & Bakker, 2013). Er wordt hiervoor gezorgd, door ook binnen het literatuuronderzoek gebruik te maken van triangulatie. Dit gebeurt door te kijken naar verschillende databronnen en ze te vergelijken (Baarda & Bakker, 2013). Bij het zoeken van bronnen wordt er gelet op de betrouwbaarheid van de bron.

Hierbij wordt er gekeken naar waar de bronnen staan en wie de schrijver is van de bron. Het gehele hoofdstuk of document zal worden doorgenomen, zodat de context duidelijk is en de tekst niet verkeerd wordt geïnterpreteerd. Om de betrouwbaarheid te vergroten zal er regelmatig gebruik worden gemaakt van citaten uit betrouwbare bronnen die zullen worden vermelden in de bronnenlijst. Dit om zo dicht mogelijk bij de tekst te blijven. Dit zal enkel gebeuren wanneer het iets toevoegt aan de betrouwbaarheid en aan het literatuuronderzoek.

Risico's

Het risico van deze onderzoeksmethode is dat de term werkdruk verkeerd geïnterpreteerd wordt. Omdat dit een term is die in veel literair materiaal anders wordt gebruikt. Daardoor is een risico dat als literatuur met elkaar vergeleken wordt, het niet op elkaar aansluit. Om dit te ondervangen zal er goed gekeken worden naar de context en zal elke bron goed vermeld worden zodat terug te vinden is waar de informatie vandaan komt. Daarnaast wordt bij 1.6.2 al ingegaan op wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder werkdruk. Een ander risico is dat literatuur anders geïnterpreteerd wordt door de lezer dan door de schrijver bedoelt is. Om zo'n goed mogelijk beeld weer te geven van de inhoud van de literatuur zal elk geschreven stuk gelezen worden door beide onderzoekers van dit onderzoek. Hierdoor is er meer perspectief op literatuur en is dit risico ondervangen.

Literatuur in deelvraag 1

“Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema ‘balans in werkdruk binnen de zorg’ en over ‘strategieën om de werkdruk in balans te brengen’.”

Zoals hierboven wordt beschreven zal er aan de hand van literatuuronderzoek gekeken worden naar het thema ‘balans in de werkdruk’ en naar ‘strategieën om de werkdruk in balans te brengen’. Het literatuuronderzoek dient als theoretische onderbouwing voor de hoofdvraag. De gevonden literatuur zal gebruikt worden als basis voor de vragenlijst van de interviews. Er wordt ook uitgewerkt wat werkdruk inhoudt, zodat deze informatie gebruikt kan worden om de antwoorden van de geïnterviewden te onderbouwen. Als laatste wordt er informatie gezocht over strategieën om de werkdruk in balans te brengen. Er zal hierbij gekeken worden naar een verscheidenheid in strategieën en de toepasbaarheid op De Kameleon. Deze strategieën zullen worden gebruikt als onderbouwing en toevoeging aan de hoofdvraag, waarin er gekeken wordt naar een strategie voor de werknemers.

Interview

Naast de methode literatuuronderzoek, zal er ook gebruik worden gemaakt van interviews. Deze zullen worden gebruikt in deelvraag 2, 3, 4 en 5. De ervaringen en meningen vanuit het werkveld worden verzameld en geanalyseerd om zo te kijken naar de werknemers van *De Kameleon* specifiek. Er zijn twaalf werknemers op *De Kameleon* werkzaam. Er is voor gekozen om alle werknemers te interviewen, zodat er een totaalbeeld komt van de werknemers van *De Kameleon*. Er wordt op deze manier een zo volledig mogelijk beeld verkregen van de huidige werkdruk bij de werknemers van *De Kameleon*, de werkstressoren en energiebronnen die er op *De Kameleon* zijn, de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers en de strategieën die zij toepassen en nodig hebben. Daarnaast zijn ervaringen rondom werkdruk erg persoonlijk, waardoor het goed is om ook informatie te verkrijgen van alle werknemers. Het geeft een duidelijker beeld van de werknemers, wat belangrijk is om de hoofdvraag te beantwoorden. Bij de werknemers is er gekeken naar de groep waarop ze werken, de functie die ze hebben, of ze één op één begeleiding doen en vanuit welke organisatie ze komen. Degene die niet kan ontbreken is de teamleider van *De Kameleon*, Stephan Wieland, ook hij kan vanuit zijn positie zeer waardevolle meningen delen over werkdruk en strategieën op *De Kameleon* om deze in balans te krijgen. In dit onderzoek worden er in totaal elf werknemers en één teamleider geïnterviewd. Eén van de werknemers geeft aan niet geïnterviewd te willen worden, omdat het nu te veel van hem/haar vraagt.

Er wordt gebruik gemaakt van individuele interviews, omdat het hierbij gaat om individuele verschillen of onderwerpen die als privé worden gezien. Daarnaast speelt rond dit onderwerp ook sociale wenselijkheid een rol (Baarda & Bakker, 2013). Wanneer er meerdere geïnterviewden

aanwezig zijn, kunnen deze elkaar beïnvloeden in hun mening. Het zal bij de individuele interviews gaan om een half-gestructureerd interviews. Bij het half-gestructureerde interview liggen de belangrijkste vragen vast. Hierdoor kan in de gaten worden gehouden welke onderwerpen er worden besproken, maar is er ook ruimte om je te laten inspireren door de geïnterviewde (Baarda & Bakker, 2013). Bij het formuleren van de interviewvragen zal er gebruik worden gemaakt van het WEB-model, waarin er wordt gericht op een balans tussen energiebronnen en werkstressoren. Bij het maken van de belangrijkste interviewvragen zal het model ernaast worden gelegd en zal er aan de hand van de belangrijkste termen vragen worden geformuleerd. Het WEB-model geeft vaste kaders voor het interview en geeft een zo duidelijk en volledig mogelijk beeld van de werkdruk en de balans daarin van de werknemers. Daarnaast wordt het gebruikt zodat er één lijn ligt in het onderzoek en er dezelfde termen en betekenissen worden gebruikt. Wanneer nodig worden de vragen aangepast op basis van de informatie die er wordt verkregen vanuit het literatuuronderzoek.

Naast het in de gaten houden van de onderwerpen, is het ook belangrijk dat de geïnterviewde het gevoel heeft dat zijn antwoord, van welke aard of vorm dan ook, geaccepteerd wordt. Er wordt ingegaan op wat de werknemers ervaren aan werkdruk en dit zal daarom ook persoonlijke meningen en gevoelens bevatten. Daarom wordt er, vooral bij de vragen rondom deze meningen en gevoelens, meer gericht op een diepte interview. Bij dit soort interviews worden er een aantal gespreksonderwerpen nauwkeurig uitgediept, zodat vaak persoonlijke en emotionele aspecten aan bod komen (Baarda, Goede & Teunissen, 2009). Deze interviews kunnen lang duren maar ook veel waardevolle informatie opleveren.

Betrouwbaarheid en geldigheid

In de interviews wordt er een individuele setting aangehouden, zodat er anonimiteit en veiligheid is om te kunnen zeggen wat belangrijk is. Aan het begin van het interview zal er worden genoemd dat de interviews gebruikt worden voor het onderzoek en dat de anonimiteit wordt gewaarborgd door gefingeerde namen te gebruiken. Hier wordt discreet mee omgegaan. De interviews zullen wel letterlijk uitgetypt zijn in een bronnenboek, dat alleen geraadpleegd zal worden als er getwijfeld wordt aan de betrouwbaarheid. Dit wordt ook aangegeven aan het begin van het interview. We willen de betrouwbaarheid waarborgen door de interviews op dezelfde locatie plaats te laten vinden, op het werk, en dezelfde omstandigheden, onder werktijd. Er wordt door dit alles een veilige sfeer neergezet waardoor de geïnterviewde mogelijk meer gaat vertellen in de wetenschap dat dit onder andere niet zomaar te lezen is. Door gebruik te maken van het WEB-model is er overeenstemming met de literatuur in begrippen en zal dit meewerken in de validiteit van het onderzoek. De geldigheid wordt bevordert door het uitschrijven van mogelijke vooroordelen. Dit maakt je bewust van mogelijke vooringenomenheid en zorgt ervoor dat je meer te weten kan komen omdat je de vragen minder toespitst op wat je al verwacht (Baarda & Bakker, 2013).

Risico's

Het risico van de onderzoeksmethode interview is dat dit altijd een momentopname is van de geïnterviewde. Op een moment dat er veel werkdruk wordt ervaren, kan dit heel andere antwoorden opleveren dan dat het een moment is dat er weinig werkdruk ervaren wordt. Om dit risico te ondervangen zullen de interviews zoveel mogelijk in dezelfde periode worden afgenomen. In werktijd en op de werklocatie. Daarnaast zullen de vragen zoveel mogelijk worden afgestemd op een langere periode en niet op het moment zelf. Hierdoor zijn de antwoorden betrouwbaarder. Een ander risico aan het houden van interviews is de interpretatie van vragen door werknemers. Dit risico zal worden ondervangen door het WEB-model uit te leggen aan de werknemers in een vergadering (zie bijlage 1). Het risico zal ook ondervangen worden door in de vragenlijst (zie bijlage 2) het WEB-model te gebruiken. Hierdoor zullen de werknemers antwoord geven op basis van het WEB-model en zal er minder sprake zijn van interpretatie.

Interview in deelvraag 2

“Wat is de huidige werkdruk bij de werknemers van De Kameleon en wat voor strategie passen zij toe en hebben zij nodig om ermee om te gaan.”

Om te kunnen onderzoeken wat een werknemer van *De Kameleon* nu ervaart aan werkdruk en wat voor strategieën zij nu gebruiken om ermee om te gaan, is het belangrijk om ons te richten op de werknemers in het onderzoek. Om een onderzoek te doen onder de werknemers zal er gebruik worden gemaakt van de methode interview. In de interviews zal er gevraagd worden naar hoe de werknemers de huidige werkdruk ervaren, of zij deze werkdruk bij andere werknemers zien, wat ze doen wanneer zij zelf een te hoge werkdruk ervaren en wat zij zien dat andere werknemers doen bij het ervaren van een te hoge werkdruk. De verkregen informatie over de huidige werkdruk zal worden gebruikt bij het vinden van een passende strategie bij de huidige werkdruk op *De Kameleon*. De verkregen informatie over de strategieën die men nu toepast op *De Kameleon*, zal gebruikt worden in het zoeken naar wat voor strategieën de werknemers nog niet gebruikt hebben en welke nog nodig zijn. Daarnaast zal er gekeken worden of deze strategieën meegenomen kunnen worden in de toekomst.

Interview in deelvraag 3

“Welke werkstressoren en energiebronnen hebben volgens de werknemers van De Kameleon invloed op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.”

In deze deelvraag zal er worden gericht op de werkstressoren en energiebronnen van werknemers op *De Kameleon*, zodat er gekeken kan worden naar wat voor invloed deze eventueel hebben op de strategie van de werknemers. Er wordt zo gekeken naar een strategie die specifiek passend is voor de werknemers van *De Kameleon* en die aansluit bij de werkstressoren en de energiebronnen. Door te kijken naar de de werkstressoren en de energiebronnen wordt er ook een beeld gegeven van waar de werkdruk op *De Kameleon* vandaan komt. Om een goed beeld te krijgen voor deze deelvraag, wordt er naast het specifiek vragen naar de werkstressoren en de energiebronnen van de werknemers ook gekeken naar welke taken en omstandigheden op het werk hun energie geven of het werk juist intensief maken.

Interview in deelvraag 4

“Wat voor invloed hebben de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.”

De persoonlijke hulpbronnen hebben ook veel invloed op hoe de werkdruk, de werkstressoren en de energiebronnen worden ervaren. Elke werknemer heeft weer zijn eigen persoonlijke hulpbronnen die ervoor zorgen dat hij of zij sneller of minder snel een te hoge werkdruk zal ervaren. Omdat persoonlijke hulpbronnen veel invloed hebben op de werkdruk, wordt er in dit onderzoek gekeken naar de persoonlijke hulpbronnen en wat de invloed hiervan is op de strategie voor de werknemers van *De Kameleon*. Net als bij voorgaande deelvragen zal er gebruik worden gemaakt van de interviews. De vragen zullen vooral gericht zijn op wat de werknemers helpt in het omgaan met werkdruk en wat voor ervaring zij al hebben opgedaan in het verleden. Ook zullen er vragen gesteld worden over welke karaktereigenschappen helpen of juist tegenwerken om de werkdruk in balans te houden.

Interview in deelvraag 5

“Waar is volgens de werknemers behoefte aan op het gebied van strategieën om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.”

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag, wordt er bij de interviews ingegaan op mogelijke strategieën om de werkdruk in balans te brengen. Er zal gevraagd worden naar wat zij nog missen aan strategieën op *De Kameleon* en wat zij denken dat helpend is om de werkdruk in balans te brengen. De informatie uit deze deelvraag zal naast de informatie uit de literatuur worden gelegd en zal worden gekoppeld met de informatie uit de overige deelvragen. Er zal een overzicht ontstaan over wat er op *De Kameleon* voor mogelijkheden zijn om werkdruk in balans te brengen. Door de informatie over hun behoefte aan strategieën, kunnen er strategieën worden aanbevolen die passend zijn bij het team van *De Kameleon*.

1.7 Opbouw en leeswijzer

In deze leeswijzer wordt beschreven wat er te vinden is in de volgende hoofdstukken. In de volgende vijf hoofdstukken zullen de vijf deelvragen worden beantwoord.

In hoofdstuk 2 zal er middels een literatuuronderzoek worden gekeken naar wat balans in werkdruk inhoudt en wat voor strategieën er zijn om deze balans te behalen. Hierop volgend zal er in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de ervaringen van de werknemers. Er wordt beschreven wat de ervaren werkdruk is en hoe de werknemers nu omgaan met deze werkdruk. Dit zal de huidige situatie in kaart brengen. In hoofdstuk 4 zullen de werkstressoren en energiebronnen die in de interviews naar voren komen, worden beschreven. Volgend daarop wordt in hoofdstuk 5 gericht op de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers van *De Kameleon* en de invloed die deze heeft op de werkdruk en de strategieën van de werknemers. Als laatste resultatenhoofdstuk, zal er in hoofdstuk 6 worden gekeken naar strategieën waar de werknemers van *De Kameleon* behoefte aan hebben. De hoofdstukken 3 tot en met 6 worden afgesloten met een deelconclusie waarin er antwoord wordt gegeven op de desbetreffende deelvraag.

De informatie uit hoofdstuk drie tot en met hoofdstuk zes zal uit de resultaten van de interviews komen. Er wordt in deze hoofdstukken daarom gebruik gemaakt van fragmentnummers. Informatie uit de interviews zal eindigen met één of meerdere fragmentnummers erachter. De fragmentnummers zien er als volgt uit: (i2f5). De 'i' staat hierin voor interview en de 'f' voor het nummer van het fragment in dit interview. Dit betekent dat het voorbeeld, i2f5, uit interview 2 komt en fragmentnummer 5 is.

Om de fragmenten overzichtelijk weer te geven zijn deze ingedeeld in kernlabels en sublabels. Deze kernlabels en sublabels worden gebruikt om alle fragmenten te kunnen sorteren op onderwerp en de antwoorden van alle interviews overzichtelijk samen weer te geven. De definities van de kernlabels zijn te vinden in bijlage 3. Het labelschema ingedeeld per kernlabel is te vinden in bijlage 4. Dit labelschema bevat alle fragmentennummers uit de interviews die gelabeld zijn. Mocht er twijfel bestaan over uitspraken dan wordt er verwezen naar het online bronnenboek waarin alle interviews in de originele tekst zijn terug te vinden.

Verdergaand op voorgaande hoofdstukken zal er een conclusie worden geschreven waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Na de conclusie zullen er aanbevelingen worden genoemd in de vorm van een product, die de werknemers op *De Kameleon* helpt om een balans te brengen in de werkdruk. Er wordt afgesloten met een discussie waarin er kritisch wordt gekeken naar het product en het proces.

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

“Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema ‘balans in werkdruk binnen de zorg’ en over ‘strategieën om de werkdruk in balans te brengen’.”

In hoofdstuk 2 wordt er ingegaan op werkdruk binnen de zorg en op strategieën die gebruikt kunnen worden om de werkdruk in balans te brengen. Dit heeft als doel om helderheid en inzicht te geven over wat werkdruk inhoudt en om onderbouwde strategieën te bieden aan de werknemers en de teamleider van *De Kameleon*. Het hoofdstuk zal uit twee paragrafen bestaan. In de eerste paragraaf, hoofdstuk 2.1, wordt er gekeken naar een balans in werkdruk in de zorg en in de tweede paragraaf, hoofdstuk 2.2 zal er worden ingegaan op strategieën om de werkdruk in balans te brengen.

2.1 Balans in werkdruk

In deze eerste paragraaf zal er met behulp van het WEB-model worden gekeken naar het onderwerp balans in werkdruk. Er wordt bij elk onderwerp eerst algemeen naar werkdruk gekeken, waarna er daarna gericht zal worden specifiek op de zorg. In hoofdstuk 2.1.1 wordt benoemd wat werkdruk en het WEB-model inhouden. In hoofdstuk 2.1.2 gaat het over werkstress, in 2.1.3 wordt er ingegaan op werkstressoren en in 2.1.4 wordt er ingegaan op energiebronnen. Na dit besproken te hebben zal er in 2.1.5 worden ingegaan op persoonlijke hulpbronnen en er zal in 2.1.6 afgesloten worden met de regeling in Nederland.

2.1.1 Werkdruk

“Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.” (TNO, 2013, p. 3)

Het hierboven genoemde citaat is de door TNO geformuleerde werkdefinitie van werkdruk, op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze is opgesteld omdat er momenteel geen definitie te vinden is waar alle wetenschappelijke disciplines, die zich met dit thema bezighouden, het mee eens zijn (TNO, 2013). Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is werkdruk één van de factoren van Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). De Arbowet onderscheidt drie vormen van PSA die kunnen leiden tot werkstress, waaronder: werkdruk, ongewenst gedrag/seksuele intimidatie en agressie/geweld. Werkstress kan op de korte termijn leiden tot een vermindering van productiviteit, het niet lekker in je vel zitten, het maken van fouten en het gebeuren van ongevallen. Op lange termijn kan het leiden tot een burn-out, depressie, klachten aan het bewegingsapparaat en hart- en vaatziekten. (Peereboom & Horsten, 2015). Er zal in hoofdstuk 2.1.1 verder worden ingegaan op wat werkstress inhoudt.

Het WEB-model

Volgens de inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid is werkdruk een kwestie van balans, met aan de ene kant werkstressoren en aan de andere kant energiebronnen. Wanneer deze uit balans raken, dan wordt de werkdruk te hoog. Dit gebeurt als er te veel werkstressoren zijn of te weinig energiebronnen (Inspectie SZW, 2016).

In hoofdstuk 1 is te lezen dat er in dit onderzoek wordt gewerkt met het WEB-model, wat afkomstig is van het JD-r model. Voor dit onderzoek gebruiken we de Nederlandse term: het WEB-model. In het WEB-model gaat men ervan uit dat de werkomstandigheden kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën: werkstressoren en energiebronnen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). De hoofdkern van het WEB-model is dat elke bezigheid zijn eigen specifieke risicofactoren heeft, die samenhangen met werkstress. Het vormt een overkoepelend model, dat kan worden toegepast op

verschillende beroepssectoren, ongeacht de specifieke werkstressoren en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007).

In het originele model uit 2001 wordt gesteld dat er twee processen zijn die kunnen leiden tot een burn-out. Bij het eerste proces leiden vragende en eisende aspecten van het werk, werkstressoren, tot overbelasting en uiteindelijk tot uitputting. Bij het tweede proces leidt het gebrek aan energiebronnen tot het niet goed kunnen inspelen op de werkstressoren (Demerouti et al., 2001). Het WEB-model voorspelt dat energiebronnen het negatieve effect van de werkstressoren op uitputting verminderen (Schaufeli & Taris, 2013). In 2004 werd er in het model naast burnout ook bevlogenheid opgenomen. Bevlogenheid is het gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat onder andere gekenmerkt wordt door vitaliteit en toewijding (Schaufeli & Bakker, 2004). Na de toevoeging van bevlogenheid zijn er ook persoonlijke hulpbronnen toegevoegd aan het WEB-model. De reden hiervoor is dat de meeste psychologische benaderingen veronderstellen dat menselijk gedrag voortkomt uit een interactie tussen persoon en (werk)omgeving (Schaufeli & Taris, 2013).

In de Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk, uitgegeven door de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde, wordt onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve werkdruk. Objectieve werkdruk heeft betrekking op het aantal gewerkte uren, het aantal handelingen, producten, of diensten per tijdperiode, of observaties door leidinggevenden. Objectieve werkdruk heeft dus te maken met het vaststellen van werkdruk en niet met de beleving van werkdruk. Subjectieve werkdruk richt zich op de beleving van werkdruk. Hierbij wordt de werknemer zelf ondervraagd door middel van bijvoorbeeld een vragenlijst en is het van belang dat de werknemer zelf een afweging maakt, gebaseerd op een eigen individuele standaard. De mate waarin een werknemer werkdruk ervaart, wordt bepaald door een combinatie van objectieve kenmerken van het werk én de subjectieve beleving van de werknemer (NVAB, BA&O, NVvA, & NVVK, 2013).

Werkdruk in de zorg

Zoals in de aanleiding benoemd, heeft het CBS een onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting per bedrijfstak onder werknemers. Hierin wordt ook een beeld geschetst van de gezondheids- en welzijnszorg, die een bovengemiddeld hoge werkdruk ervaart (CBS, 2016a). Het CBS haalt hun cijfers onder andere uit een onderzoek naar de Psychosociale Arbeidsbelasting onder werknemers per bedrijfstak. In hoofdstuk 2.1.1 over werkstressoren zal er verder worden ingegaan op dit onderzoek. In 2013 is er een soortgelijk onderzoek gedaan door de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Hieruit blijkt ook dat *De Kameleon*, die onder onderwijs en gezondheidszorg valt, bovenaan de totale rangordening staat van sectoren naar mate van blootstelling van werknemers aan werkdruk gerelateerde risicofactoren (TNO, 2014).

Sarakay Smullens (2012) schreef een artikel over de vatbaarheid van social workers voor een burn-out. Hierin wordt onder andere “compassion fatigue” en “vicarious trauma” onderscheiden, deze termen worden nader verklaard. Volgens Newel & MacNeil is “compassion fatigue” de ervaring van emotionele en fysieke moeheid die professionals in de zorg ervaren als gevolg van continu medeleven bij het behandelen van cliënten en patiënten (in Smullens, 2012). In een onderzoek van Concoran wordt bewezen dat “compassion fatigue” toeneemt wanneer social workers zien dat hun cliënt geen vorderingen maakt of niet beter wordt (in Smullens, 2012). In het sociaal werk is er geen balans tussen geven en ontvangen, er wordt vooral gegeven aan de cliënt. Er wordt voldoening ervaren door het zien van groei, hoop en nieuwe richtingen. Sociaal werkers zijn gevoeliger voor “compassion fatigue”, door het werk en doordat “ons zijn” ons heeft geïnspireerd om dit werk te doen. “Vicarious trauma” is het gevolg van de blootstelling van sociaal werkers aan slachtoffers van trauma. Het kan een herbeleving van pijnlijke situaties van het persoonlijke verleden triggeren (Smullens, 2012).

2.1.2 Werkstress

Zoals in hoofdstuk 2.1.1 naar voren komt, is werkdruk een vorm van Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). Wanneer een werknemer te lang wordt blootgesteld aan PSA kan er werkstress optreden (Peereboom & Horsten, 2015). Werkstress ontstaat wanneer er sprake is van langdurige werkdruk zonder compensatie door rust of energiebronnen. Het is onder andere afhankelijk van iemands verwerkingsvermogen en/of belastbaarheid of iemand van werkdruk werkstress krijgt. De balans tussen belasting en belastbaarheid is hierbij belangrijk. Bij werkdruk kan een werknemer stresssignalen krijgen, dit zijn gezonde waarschuwingssignalen van het lichaam welke de overgang tussen te veel of te weinig eisen en passende eisen aangeven. Stresssignalen zijn gezonde stuurmiddelen en zijn dus niet als negatief te benoemen. Wanneer er door de werkgever of de werknemer zelf niet goed wordt omgegaan met deze signalen, dan blijven ze aanhouden en nemen de klachten toe (Oerlemans, 2013). Er kunnen verschillende soorten stressreacties zijn op werkstress, waaronder: lichamelijke reacties, emotionele reacties, cognitieve reacties, gedragsmatige reacties. Na een stressreactie is het de bedoeling dat de werknemer zich herstelt. (Peereboom & Horsten, 2015).

2.1.3 Werkstressoren

Werkstressoren zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die voortdurende moeite of vaardigheden vragen. Dit kunnen fysieke en/of psychologische moeite of vaardigheden zijn en zowel op cognitief als emotioneel psychologisch gebied. Ze zijn dan ook gekoppeld met lichamelijke en/of psychologische kosten (Demerouti et al., 2001). Volgens het WEB-model zijn werkstressoren pas stressvol wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen, te hoog zijn of wanneer er onvoldoende herstel plaatsvindt (Schaufeli & Taris, 2013).

De werkdruk kan uit balans raken wanneer er teveel werkstressoren zijn, wat zorgt voor een hogere werkdruk. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maakt onderscheid tussen werkstressoren die te maken hebben met de inhoud van het werk en werkstressoren die te maken hebben met de omstandigheden waaronder de werknemer zijn werk moet doen. Dit is te vergelijken met het eerder genoemde verschil van subjectieve en objectieve werkdruk (NVAB, BA&O, NVvA, & NVVK, 2013). Voorbeelden met betrekking tot de inhoud van werk, objectieve werkdruk, zijn bijvoorbeeld: te weinig opdrachten, te hectisch werk, te weinig inspraak in hoe het moet worden uitgevoerd, of onduidelijkheid over verwachtingen. Voorbeelden met betrekking tot de omstandigheden waaronder de werknemer zijn werk moet doen, subjectieve werkdruk, zijn: onduidelijkheid over de toekomst van zijn functie, conflicten in een organisatie, of te weinig pauzes (Inspectie SZW, 2016).

Werkstressoren in de zorg

In het onderzoek van het CBS wordt er gekeken naar het verschil in eventuele werkstressoren per bedrijfstak. Er blijkt dat in de gezondheids- en welzijnszorg een hoger percentage werknemers dan in andere bedrijfstakken aangeeft dat ze heel veel werk te doen hebben. Daarnaast geeft een hoger percentage werknemers aan emotioneel moeilijke werksituaties te ervaren, emotioneel veeleisend werk te doen, emotioneel betrokken te zijn bij het werk en slachtofferschap te ervaren van klanten. Een lager percentage werknemers geeft aan zelf het werktempo, verlof en werktijden te kunnen bepalen (CBS, 2016a).

Een artikel in de Sozio gaat in op stressoren en risicofactoren voor een burn-out binnen het sociaal werk. Volgens Schaufeli blijken werksoort, werkdruk en belastende factoren in de privé omstandigheden de grootste veroorzakers van stress en risicofactoren (in Jong & Vugt, 2009). Een aantal voorbeelden van signalen en factoren waarin een burn-out kan ontstaan gericht op het sociaal werk zijn: hogere werkdruk, meer moeten doen in minder tijd, aard van het werk, breed

takenpakket, heftige emoties en verlies, interdisciplinaire samenwerking en agressie en intimidatie (Jong & Vugt, 2009). Een onderzoek van het National Association of Social Workers Center for Workforce Studies, naar hoe sociaal werkers omgaan met stress, laat ook verschillende werkstressoren zien; de belangrijkste werkstressoren binnen de welzijnszorg worden benoemd. Bij de vraag welke factoren invloed hadden op werkgerelateerde stress, antwoordt eenderde van de ondervraagden dat het gebrek aan tijd om werktaken te voltooien een groot probleem is. Een vierde van de ondervraagden zei dat de grote hoeveelheid werk ook bijdroeg aan hun stress. Het werken met moeilijke en/of uitdagende cliënten heeft ook invloed op de hoeveelheid stress die ze ervaren. Als laatste werden niet te vergelijken salaris en onvoldoende compensatie in het algemeen, ook benoemd als belangrijkste werkgerelateerde stressoren (Arrington, 2008).

2.1.3 Energiebronnen

Energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale, of organisatorische aspecten van het werk die voor minimaal één van de volgende punten kunnen zorgen: functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen, werkstressoren reduceren en in balans brengen en/of persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Demerouti et al., 2001).

Energiebronnen motiveren op werkniveau, in de mate van autonomie, in feedback en in het belang van de taak. Ze zijn te vinden op verschillende niveaus: op organisatieniveau, in relaties met collega's en het teamklimaat, binnen de organisatie van het werk en op werk -en taakniveau (Bakker & Demerouti, 2007). Energiebronnen verminderen de werkdruk juist. Ze brengen balans tegenover de werkstressoren. Wanneer er te weinig energiebronnen zijn, dan kan dit zorgen voor werkdruk.

Een mogelijke energiebron is het kunnen meebeslissen over de eigen werkinhoud, de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, en de tijdsindeling. De steun van collega's en leidinggevend in de uitvoering van het werk kunnen ook motiverend zijn voor de werknemer. Als laatste is het bij aanwezigheid van regelmogelijkheden makkelijker om met hoge taakeisen om te gaan (Inspectie SZW, 2016).

Energiebronnen in de zorg

NIVEL heeft een onderzoek gedaan naar de aantrekkelijkheid van werken in de zorg. Volgens zorgverleners maken onder andere de volgende punten het werk aantrekkelijker: meer personeel, meer gelijkwaardigheid tussen de top van de organisatie en uitvoerenden, minder administratieve taken, verlaging van de werkdruk, meer waardering binnen de organisaties en meer zelfsturende teams.

Uit het onderzoek blijkt ook dat ruim vier op de vijf zorgverleners trots zijn op het werk en met plezier naar het werk gaan. Negen op de tien zorgverleners vinden het werk inhoudelijk leuk. Het zorgpersoneel is het meest tevreden over de contacten met patiënten/cliënten en driekwart vindt het scholingsaanbod van de werkgever voldoende. Tweederde van de zorgverleners vindt de organisatie prettig en ruim vier op de vijf voelt zich voldoende of in sterke mate betrokken bij de organisatie (NIVEL, 2016).

2.1.4 Persoonlijke hulpbronnen

Of en hoe erg de werkdruk uit balans raakt, is verschillend per persoon. Dit hangt bijvoorbeeld af van competenties, persoonlijke omstandigheden en persoonlijkheid. De persoonlijkheid van de werknemer speelt een rol bij het in balans kunnen houden van de werkdruk (Inspectie SZW, 2016). Het WEB-model gaat ook in op de persoonlijkheid en de competenties van een werknemer, namelijk met de term persoonlijke hulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen hebben te maken met iemands weerbaarheid en diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de hand te zetten. Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, waargenomen eigen competentie, veerkracht en zelfvertrouwen (Schaufeli & Taris,

2013).

Volgens het artikel in Sozio over burn-out in het sociaal werk heeft je kwetsbaarheid te maken met onder andere je copingstijl, je persoonlijke favoriete wijze van omgaan met stress. Een afwachtende of vermijdende manier om met problemen om te gaan, zijn beide voorbeelden van een ongezonde copingstijl (Jong & Vugt, 2009). Schaufeli benoemt emotionele labiliteit en een persoonlijkheidstype bestaande uit jachtig, agressief, vijandig en competitief als persoonlijkheidstrekken die een hoger risico geven op een burn-out (in Jong & Vugt, 2009). Een burn-out komt juist minder voor bij mensen die extravert zijn en die een persoonlijkheid hebben waarbij ze openstaan voor veranderingen, betrokken zijn en in controle zijn (Jong & Vugt, 2009).

Kelly McGonigal, een gezondheidspsycholoog in Amerika, geeft aan dat jouw perceptie op en mening over stress invloed heeft op de reactie van je lichaam op stress (TED Conferences, 2013). Ze haalt hierbij een onderzoek aan van Keller et al. (2012) over de invloed van jou perceptie op stress. De conclusie van het onderzoek is dat hoge hoeveelheden stress en de mening dat stress slechte gevolgen heeft op de gezondheid, beide worden geassocieerd met een slechte (mentale) gezondheid. Mensen die ervaren dat stress hun gezondheid beïnvloedt en aangeven een grote hoeveelheid stress te ervaren, bleken een vergroot risico op vroegtijdige sterfte te hebben. Wanneer je het gevoel hebt stress te hebben en als je het idee hebt dat stress een negatieve invloed heeft op je gezondheid, dan is de kans twee tot vier keer groter dat je daadwerkelijk ook in een slechtere gezondheid verkeert (Keller et al., 2012).

Kelly McGonigal legt uit dat oxytocine, een stofje dat iedereen in zijn hersenen heeft, je beschermt tegen de effecten van stress. Wanneer je onder stress contact zoekt met anderen geef je meer van het hormoon af, waardoor je sneller herstelt (TED Conferences, 2013). Contact met anderen schijnt dus goed te zijn tegen stress.

2.1.5 Regeling Nederland

Werknemers hebben het recht op een veilige en gezonde werkplek. De verantwoordelijkheid voor deze veilige en gezonde werkplek ligt in de eerste plaats bij de werkgever, die ervoor moet zorgen dat wettelijke doelvoorschriften worden nageleefd. De wetgeving over arbeidsomstandigheden is onderverdeeld in drie gedeelten: De Arbowet, het Arbobesluit en de Arboregeling. De Arbowet is een kaderwet, wat betekent dat er geen concrete regels in staan (Wiezer et al., 2013). Eerder was te lezen dat werkdruk onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) valt en dat deze term staat uitgelegd in de Arbowet.

In het Arbeidsomstandighedenbesluit wordt ook ingegaan op het aanbieden van een veilige gezonde werkplek. Indien een werknemer wordt of kan worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk, moet er met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen worden vastgesteld en uitgevoerd om deze te voorkomen of te beperken (Art. 2.15 Arbeidsomstandighedenbesluit). Daartegenover zijn er ook verplichtingen voor de werknemers opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet. Zo is de werknemer verplicht om naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen. Hier valt ook onder dat de door de werknemer opgemerkte gevaren voor de veiligheid moeten worden gemeld aan de werkgever of degene die namens deze ter plaatse de leiding heeft (Art. 11 Arbeidsomstandighedenwet).

2.2 Strategieën

“Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema ‘balans in werkdruk binnen de zorg’ en over ‘strategieën om de werkdruk in balans te brengen’.”

In deze paragraaf zal er worden ingegaan op het tweede deel van de deelvraag: Wat staat er in de literatuur beschreven over strategieën om de werkdruk in balans te brengen. Er zal eerst een korte inleiding worden gegeven op de bestudeerde strategieën en welke strategie er in welk hoofdstuk staat.

Bestudeerde strategieën

Werkdruk is een persoonlijke beleving, daarom is er ook een persoonlijke strategie nodig om werkdruk in balans te houden. Er zijn een aantal modellen ontwikkeld om werkdruk inzichtelijk te maken. Werkdruk gaat om een balans tussen energiebronnen en werkstressoren van een werknemer in zijn werkomgeving. In een model moet gekeken worden naar wat wordt gevraagd van een werknemer en dus ook wat voor belastbaarheid iemand heeft. De verhouding bepaalt of de werkdruk gezond of ongezond is (Pennock, Bent & Wal, 2015). Elke organisatie is anders en heeft dus ook een eigen aanpak nodig als het gaat om een goede balans vinden in werkdruk voor zijn werknemers. Vanuit de bestudeerde literatuur zijn er heel veel verschillende strategieën en modellen gevonden.

De strategieën worden hieronder in zes onderwerpen verdeeld en samengevat om zo een overzicht te geven van de bestaande strategieën in de literatuur. De zes onderwerpen zijn gebaseerd op het WEB-model. Zo gaat de eerste, 2.2.2, over energiebronnen creëren en verhogen, 2.2.3 over werkstressoren verminderen en 2.2.4 over het omgaan met emotie en ervaringen. Dit verwijst naar de persoonlijke hulpbronnen uit het WEB-model. 2.2.5 gaat over het vergroten van de motivatie, de bevoegdheid uit het WEB-model. Tot slot zijn er nog twee strategieën beschreven in 2.2.6 en 2.2.7, die in het algemeen gaan over het in balans brengen van werkdruk, namelijk organisatorische veranderingen en onbereikbaarheid.

2.2.1 Energiebronnen creëren en verhogen

De eerste strategie vanuit het WEB-model is het in balans houden van de energiebronnen en de werkstressoren. Als er voortdurend naar balans wordt gezocht, kan je als werknemer heel veel werkstressoren aan, als je hier maar genoeg energiebronnen tegenover zet (Pennock et al., 2015). Naast de energiebronnen die al aanwezig zijn, bestaan er ontzettend veel manieren om nieuwe energiebronnen te vinden of om deze verder te ontwikkelen. Ontspannen, sporten, gezond eten, voldoende slaap en pauze houden zijn goede energiebronnen die je zelf kunt reguleren. Opladen van de batterij, zoals het in het artikel van Bent, Pennock en Nicolas (2016) genoemd wordt. Sommige werknemers slaan het opladen over en dat heeft gevolgen op je werkdruk. Als je tussendoor energie kunt bijladen houdt dit je in balans als de druk oploopt. Bewustwording over wat er nodig is, is eerst belangrijk om daarna je ontspanning te organiseren, een hobby op te pakken of gezonde keuzes te maken. Dit kan ook op teamniveau, door elkaar hierin te stimuleren. Voorbeeld hiervan zijn: een lunchwandeling of pauzetijden instellen.

Pennock et al. (2015) wijst erop dat energiebronnen ook verhoogd kunnen worden door loopbaanmogelijkheden aan te bieden en de zekerheid van de baan te garanderen. Interpersoonlijke relaties, bijvoorbeeld steun van collega's en de directe leiding of teamsfeer, zijn belangrijk. Ook de organisatie van het werk, bijvoorbeeld roluidelijkheid en participatie in de besluitvorming, zijn belangrijk. Op het niveau van de taak is het ook belangrijk om te blijven kijken naar veranderingen, bijvoorbeeld feedback over het persoonlijk functioneren, afwisseling in het benutten van

vaardigheden en autonomie.

Volgens Bakker (2002), de ontwikkelaar van het WEB-model, stimuleren meer energiebronnen tot meer bevologenheid, wat op zijn beurt weer zorgt voor betere prestaties. Zo ontstaat er een positieve cirkel, waardoor de bevologenheid steeds meer wordt en werknemers zelfs in staat blijken om bijvoorbeeld nieuwe collega's te helpen, extra taken op zich te nemen die niet verwacht werden en collega's met hun werk te helpen na een terugkeer van langere afwezigheid.

2.2.2 Werkstressoren verminderen

Het is belangrijk om een oplossing voor het probleem te zoeken. Wat vreet energie en hoe kan de mate van stress opgelost of verminderd worden? Volgens een artikel van Bent et al. in het vakblad Arbo (2016) kan iedere werknemer leren om meer vrijheid te nemen in het zelf organiseren van zijn of haar oplossingen. Een voorbeeld is het aangeven van signalen. Pennock et al. (2015) beschrijven in hun boek dat het belangrijk is om alert te zijn op relevante signalen die aangeven dat je werkstressoren te hoog zijn. Deze signalen worden vaak wel opgemerkt, maar er wordt niks aan gedaan. Vaak zien we achteraf pas hoe het kwam dat de werkdruk te hoog was, maar dan is het te laat om er wat aan te doen. Om te leren omgaan met werkdruk, moet je de signalen bewust gaan waarnemen. Niet elk signaal heeft een actie nodig, maar sommige signalen - zeker als die vaker worden uitgezonden - vragen om een verandering of andere aanpak. Om deze signalen op een rij te krijgen, is het vaak handig wat afstand te nemen van het team, door iemand van buiten erbij te betrekken. Dit kan helpen de signalen herkenbaar en bespreekbaar te maken. Een optie is om samen een checklist van signalen op te stellen, om daar uit te halen wat voor verhoogde werkdruk zorgt en om op deze manier een te hoge werkdruk voor te blijven. Het is ook goed om je eigen signalen in kaart te brengen, zodat je deze in de gaten kunt houden.

Het kan ook zo zijn dat het maximum van taakeisen die iemand aankan, is bereikt. Dit wordt in het werkdrukmodel van TNO (2013) ook wel de belastbaarheid genoemd. Als het maximum overschreden wordt, dan kan dit stress opleveren, ook al lijkt het model in evenwicht. Dan is het belangrijk om de taakeisen te verminderen of taken te delegeren. Een gebrek aan vaardigheden kan ook een factor zijn volgens het TNO-model. Volgens het werkdrukmodel is het van belang dat werknemers gaan herkennen wat hun persoonlijke energiebronnen zijn en wat de werkstressoren zijn zodat zij dit zelf kunnen gaan signaleren en aanpassen. Deze strategie is er dus op gericht om bewustwording te creëren bij werknemers, zodat zij de mate van stress zelf leren reguleren.

2.2.3 Omgaan met emotie en ervaringen

Er is nog een factor in het werkdrukmodel van TNO (2013), namelijk persoonlijke stressoren/werk-privé stressoren. Er kunnen privé zoveel situaties of zulke ernstige situaties zijn, dat dit ervoor zorgt dat er tijdelijk helemaal geen evenwicht is. Als het werkdruk model uit evenwicht is of er sprake is van deze individuele factoren, dan verhoogt dit de kans op stress. In het WEB-model heb je ook een persoonlijke aspect, namelijk de persoonlijke hulpbronnen. Hieraan is ook een strategie verbonden, namelijk het verhogen van de positieve persoonlijke hulpbronnen. Dit kan de opbouw van ervaring inhouden, vergroting van de steun van de omgeving of het ontwikkelen van eigenschappen en competenties. Als de positieve persoonlijke hulpbronnen groot genoeg zijn kan deze de disbalans in energiebronnen en werkstressoren opvangen. De kans op stress wordt groter als er minder positieve persoonlijke hulpbronnen aanwezig zijn maar juist negatieve persoonlijke hulpbronnen zoals eigenschappen die tegenwerken, het ontbreken van sociale steun of gebrek aan ervaring (Pennock et al., 2015).

Mensen reageren allemaal op hun eigen manier op stress en werkdruk. De één gaat harder werken, de ander chaotischer en sneller en weer een ander ervaart weerstand en gaat tegenwerken. Deze eigen reacties op stress en werkdruk worden 'coping' genoemd. Om een persoonlijke strategie te

ontwikkelen, is dus nodig dat je je bewust bent van je eigen copingstijl, ook het Michigan model van French & Kahn werkt met de copingstijl (Hoogduin, Schaufeli, Schaap & Bakker, 2001). Dit model gaat uit van psychologische factoren die werkdruk veroorzaken in plaats van de taakeisen of werkomgeving omdat deze door elke werknemer anders ervaren kunnen worden. Het gaat om het managen van verwachtingen en teleurstellingen, er zijn twee factoren die het proces kunnen beïnvloeden: sociale steun en persoonlijkheid (Akkers, 2015). Als je in je werk teleurgesteld wordt doordat gebeurtenissen of werk anders of zwaarder zijn dan verwacht, dan moet je daarmee leren omgaan. Ook heftige situaties die voorkomen in de zorg, vragen om een goede copingstijl (Hoogduin et al., 2001).

Schreurs, van de Willige, Brosschot, Tellegen & Graus (1993) hebben zeven verschillende copingstijlen beschreven waarvan er drie vallen onder probleemgerichte copingstrategieën en vier onder emotiegerichte copingstrategieën. Actief aanpakken, sociale steun zoeken en geruststellende gedachten vallen onder probleemgerichte copingstrategieën en vermijden, de palliatieve reactie (op andere dingen richten dan op het probleem), het passief reactiepatroon (piekeren, schuldgevoel en twijfel aan zichzelf) en de expressie van emoties vallen onder de emotiegerichte copingstrategieën. Door bewustwording van jouw copingstijl kan er onderzocht worden of dit helpend is om bij jou stress en werkdruk tegen te gaan (Last, 2015).

Van de zeven copingstijlen is ook een test ontwikkeld om erachter te komen wat jij voor copingstijl hebt: de UCL test. Werknemers kunnen deze test maken, om zich bewust te worden welke copingstijl zij hebben, en welke helpend is of niet. Ook is het belangrijk om je ervaringen en emoties bespreekbaar te maken. Dan kan bevestiging en erkenning van de omgeving, collega's of leidinggevenden ervoor zorgen dat je je bewust bent van wat er in je omgaat. Sommige problemen zijn niet op te lossen of kosten veel energie. Dan is het belangrijk om te accepteren dat het er is en het los te laten, want negatieve emoties leveren je nog meer stress op (Bent et al., 2016).

2.2.4 Vergroten van motivatie

Volgens Bent, Pennock & Nicolas (2016) kan het bewust worden van alles wat energie geeft en een gewoonte maken van het genieten, de motivatie verhogen. Bedenken wat er allemaal wel goed ging en wat af is, en niet alleen wat er nog moet gebeuren en wat er allemaal niet is gelukt. Vuren, Lub & Marcelissen (2016) beschrijven drie strategieën om jezelf te beïnvloeden. Deze gaan over het eigen gedrag, het eigen constructieve denkpatroon en over het verkrijgen van natuurlijke beloningen. Als we kijken naar het effort-reward-imbalance model, ook wel het ERI-model (Siegrist, 2012), is deze gebaseerd op een beloningssysteem. De beloning voor taakeisen staat in dit model centraal. Daarnaast is er ook ruimte voor de persoonlijke beleving. De strategie die gebruikt wordt om hoge werkdruk aan te pakken is het belonen van werknemers voor hun taken met behulp van salaris, waardering, baanzekerheid en verminderde taakeisen. Volgens dit model kunnen hoge inspanningen in combinatie met lage beloningen stressreacties opleveren. Werknemers die erg betrokken zijn bij hun werk, krijgen volgens het ERI-model nog meer stressreacties dan werknemers die minder betrokken zijn. Het gevoel dat men onjuist of oneerlijk behandeld wordt en de teleurstelling door het niet krijgen van een gepaste beloning, veroorzaakt stressreacties (Thoen, 2010).

Recent is er een model over werkdruk ontwikkeld door TNO (2013): het werkdruk model. Dit model geeft aan dat buffers belangrijk zijn om werkdruk in balans te houden. Buffers zijn in dit model waardering, ontplooiingsmogelijkheden, en sociale steun van leidinggevenden en collega's. Ook dat zijn beloningssystemen om de motivatie te vergroten en werkdruk daarmee te kunnen voorkomen.

Het Michigan model richt zich hoe werknemers 'copen' - oftewel omgaan - met teleurstelling (Hoogduin et al., 2001). In het Michigan model en het ERI-model is allebei te zien dat beloning en

coping belangrijk zijn om de motivatie te verhogen. Het constructieve denkpatroon kan door verandering in de eigen overtuigingen en aannames aangepast worden (Thoen, 2010). Het is belangrijk om bewustwording te creëren om zo intrinsieke motivatie te gaan ervaren. Dit kan men doen door jezelf te belonen als je iets hebt gedaan of gepresteerd wat men doorgaans als minder leuk ervaart. Dit kan door op te schrijven wat er wel goed gaat, en dit te bespreken met de omgeving. De motivatie kan ook gestimuleerd worden door duidelijke doelen en een eigen missie te formuleren, zodat deze beter na te streven zijn. Op die manier verandert de copingstijl waardoor motivatie vergroot wordt en teleurstelling vermindert zonder dat de betrokkenheid bij het werk in het geding komt (Daems & Kunen, 2010).

2.2.5 Organisatorische veranderingen

Een andere taakverdeling en het organiseren van feedbackmomenten of teamactiviteiten, kunnen ervoor zorgen dat er nieuwe energiebronnen worden toegevoegd. Om jouw signalen van werkdruk op een rij te krijgen, is het vaak handig wat afstand te nemen van het team door iemand van buitenaf erbij te betrekken. Dan kunnen de signalen herkenbaar en bespreekbaar worden gemaakt. Een optie is om samen een checklist op te stellen van signalen, om daaruit te halen wat voor verhoogde werkdruk zorgt en deze lijst gebruiken om een te hoge werkdruk voor te blijven. Dit kan in het team besproken worden, zodat collega's kunnen helpen om signalen in de gaten te houden. Het is belangrijk om bewustwording te creëren over de beïnvloeding van elkaar (Pennock et al., 2015).

Vaak heeft werkdruk te maken met communicatie en actie ondernemen op het moment dat het nodig is. Het helpt om je communicatiestijl of die van een ander te bekijken. Hierdoor kun je effectiever en duidelijker communiceren, zonder dat er verwarring en frustratie ontstaat die weer leidt tot hogere werkdruk. Zo zijn er vier verschillende stijlen (Veen, 2016) die toegelicht worden in een manier om werkdruk aan te pakken. Je kunt jezelf trainen om te communiceren over wat je voelt, verwacht, vindt en ziet op je werklocatie, om zo te hoge werkdruk te ontmaskeren en iets te doen aan wat er gebeurt. Communicatie is hierbij essentieel om preventieve interventies te kunnen inzetten.

De persoonlijke aanpak is dus nodig, maar dit werkt in een team dus weer anders. Om als team aan de slag te gaan met werkdruk, is het belangrijk dat je hetzelfde doel voor ogen hebt en dezelfde werkzaamheden doet. Daarom kunnen teams die op verschillende afdelingen werken beter opgesplitst worden, zodat er meer eenheid is per team. Als mensen hebben we onbewust een grote gevoeligheid om ons aan te passen aan de groep. Het team en de omgeving beïnvloeden gedrag van individuen. Persoonlijkheid, vaardigheden, kennis en omgeving bepalen samen het gedrag van een individu in een team. Deze vier kunnen grote invloed hebben op werkdruk. Dan is het belangrijk om bewustwording te creëren in de beïnvloeding van elkaar; Wat heeft invloed op jouw gedrag en wat zorgt ervoor dat werkdruk daardoor gezond blijft? (Pennock et al., 2015). Ook het Demand control model van Karasek (1979) vind regelmogelijkheden belangrijk. De mogelijkheid om werk naar eigen inzicht in te delen en om problemen op de eigen manier op te lossen. De strategie die dit model aanhoudt om met werkdruk om te gaan, richt zich op de werkomgeving. Door de werkomgeving aan te passen kan stress bestreden worden.

2.2.6 Onbereikbaarheid

Een recent artikel op de site Arbo (2017) beschrijft dat Frankrijk officieel een wet heeft aangenomen waarmee werknemers het recht hebben op onbereikbaarheid buiten hun werkuren. De PvdA wil dit na de verkiezingen ook in Nederland realiseren. Minister Asscher gaf in het artikel aan als oud-vicepremier uit eigen ervaring te weten hoe het is om continu bereikbaar te moeten zijn. Het plan van de PvdA is om de keuze bij de werknemers te leggen en niet om het te verbieden (RTL Nieuws, 2017).

De strategie om onbereikbaar te zijn buiten werktijden is volgens A. Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie, maar een kleine verbetering. In een artikel van het NRC Handelsblad over 'technostress' onder werknemers vertelt Bakker dat mensen die 's avonds niet aan rust zijn toegekomen, zich de volgende dag minder energiek voelen op hun werk. Als dat langer aanhoudt dan twee jaar, raken mensen chronisch vermoeid, wat tot een burn-out kan leiden. Om dat te voorkomen, is het dus heel belangrijk om in de avond te herstellen van werkdruk. Volgens Bakker wordt de behoefte van werknemers om klaar te staan voor hun werkgever door de bedrijfscultuur veroorzaakt, omdat werknemers onzeker zijn over wat er wordt verwacht. Het risico neemt pas af als werknemers een gevoel van controle en erkenning krijgen over hun eigen functioneren. Volgens Bakker is dit een strategie waarvoor de werkgever verantwoordelijkheid draagt (König & Tuenter, 2014).

Recent is er een artikel geschreven door H. Wansink (2017) over de bedreigde gezondheid van de werknemer door permanente online beschikbaarheid. Wie niet binnen vijf minuten reageert op een mail of een bericht, wordt in sommige branches gezien als een luie collega. Het probleem is dat in veel bedrijfstakken de bereikbaarheid buiten kantoor tijd een voorwaarde is om adequaat te functioneren. De strategie om dit tegen te gaan is door op een zelfgekozen tijdstip te reageren, omdat dit bijdraagt aan autonomie en bewegingsvrijheid voor de werknemer, wat juist ontspannend werkt.

2.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is er gezocht naar een antwoord op de volgende deelvraag: *Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema 'balans in werkdruk binnen de zorg' en over 'strategieën om de werkdruk in balans te brengen'.*

Wetenschappelijke disciplines kunnen het niet eens worden over de definitie van het woord. Er is in de literatuur dus zelf ook onduidelijkheid rondom werkdruk. Een logisch gevolg is dat werknemers ook niet weten wat de term werkdruk betekent en hierdoor ontstaat verwarring. Om dit te kunnen definiëren zal in dit onderzoek het WEB-model worden aangehouden. Werkdruk is altijd een kwestie van balans. Het WEB-model laat dit zien door werkstressoren en energiebronnen. Als deze in balans zijn zouden er positieve organisatie uitkomsten zijn.

Die balans kan alleen behaald worden als er een bewustzijn ontstaat over de eigen energiebronnen en werkstressoren. Dit komt ook in de strategieën naar voren, het vergroten van energiebronnen en het verminderen van werkstressoren. De bewustwording over wat er nodig is om jouw eigen werkdruk te bestrijden komt in elke strategie naar voren.

De persoonlijke hulpbronnen spelen een grote rol in de balans van werkdruk. De competenties en de copingstijl van een werknemer zijn zo verschillend dat dit persoonlijke strategieën vraagt. Stresssignalen worden vaak als zorgelijk gezien maar dit zijn ook gezonde stuurmiddelen. Door een andere copingstijl toe te passen kan het een nieuwe blik geven op stress. Jouw mening of blik op stress heeft volgens Kelly McGonigal ook invloed op de reactie van je lichaam (zie hoofdstuk 2.1.4). Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoe jij zelf met stress omgaat veel invloed heeft op hoe je stress ervaart. Volgens de arbeidsomstandighedenwet is de werknemer verplicht om zorg te dragen voor zijn eigen gezondheid (zie hoofdstuk 2.1.5). De werknemer heeft dus een eigen verantwoordelijkheid in het proces van werkdruk bestrijding.

Opvallend is dat er in de sector zorg een bovengemiddeld hoge werkdruk is. Onderzoek van het CBS laat dit ook zien in hun onderzoek naar werkdruk (zie hoofdstuk 2.1.1). Het werk inhoudelijk is wel leuk, dit wordt ook aangegeven in een onderzoek van NIVEL over de aantrekkelijkheid van werken in de zorg (zie hoofdstuk 2.1.3). Het contact met anderen heeft veel invloed op de werkdruk en op stress. Volgens onderzoek schijnt contact goed te zijn tegen stress. Maar dit contact met anderen zorgt ook voor meer emotioneel moeilijke werksituaties en een hogere emotionele betrokkenheid. Sarakay Smullens (zie hoofdstuk 2.1.1) benoemt dat er in het sociaal werk geen balans is tussen geven en ontvangen, er wordt vooral gegeven aan de cliënt. Dus is het logisch dat het emotioneel zwaarder is in deze sector. Toch werd het gebrek aan tijd om werktaken te voltooien en de grote hoeveelheid werk als veroorzaker van stress aangegeven (zie hoofdstuk 2.1.3).

Er kan geconcludeerd worden uit deze literatuurstudie dat er erg veel verschillende soorten strategieën zijn en dat hierin eigenlijk altijd een stuk bewustwording bij hoort. Elke werknemer in de zorg heeft weer iets anders nodig en kan ook een andere oorzaak hebben voor de te hoge werkdrukwerkdruk. De persoonlijke hulpbronnen geven dit ook weer. Het is dus een persoonlijk proces, jouw werkdruk.

Hoofdstuk 3: De huidige werkdruk en toegepaste strategieën

Deelvraag 2: “Wat is de huidige werkdruk bij de werknemers van De Kameleon en wat voor strategie passen zij toe om ermee om te gaan.”

In dit hoofdstuk zullen de resultaten vanuit de interviews met de werknemers van *De Kameleon* worden verwerkt. Er zijn elf interviews gehouden met werknemers uit het team dat bestaat uit twaalf werknemers. Daarnaast is er nog een interview gehouden met de teamleider van dit team. Dit hoofdstuk wordt opgedeeld in twee paragrafen. De eerste paragraaf geeft een beschrijving van de huidige werkdruk en hoe de werknemers de werkdruk op dit moment ervaren. In de tweede paragraaf zal worden ingegaan op de strategieën die zij op dit moment inzetten om de werkdruk in balans te houden.

3.1 Huidige werkdruk

“Druk is dat er hectiek is, weet je, het is hectiek, het is druk, het is dynamisch, het vraagt wat van je maar is dat werkdruk?” (i13f14)

Het hierboven genoemde citaat is één van de vele interpretaties van wat werkdruk eigenlijk inhoudt. In dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op wat de werknemers werkdruk noemen en hoe zij dit ervaren. Eerst zullen de definities van werkdruk vergeleken worden in 3.1.1, dan zal er in 3.1.2 een stuk gewijd worden aan de vraag over werkdruk; is de werkdruk te hoog of is werkdruk normaal op een werkplek als deze? Vervolgens zal er in 3.1.3 en 3.1.4 gekeken worden naar de werkdruk die werknemers bij elkaar zien, en naar werkdruk gedurende het afgelopen jaar.

3.1.1 Wat is werkdruk?

Aan iedere werknemer is de vraag gesteld over wat werkdruk voor hen inhoudt. Deze vraag is verschillend beantwoord. Twee werknemers hadden het over het wegvallen van plezier, of ‘niet meer genieten’ (i12f4; i7f8). Drie andere werknemers hebben het over werkdruk als je gestresst bent en thuis nog met werkzaamheden bezig bent (i2f5; i8f20; i11f8). Nog weer drie andere werknemers noemden het werkdruk als je veel taken moet doen (i3f20; i4f4; i10f11). Als laatste benoemen twee werknemers het werkdruk als er verwachtingen zijn waar je niet aan kunt voldoen (i5f23; i6f9).

3.1.2 Hoge druk of werkdruk

Werknemers geven verschillende benamingen aan werkdruk, waaronder een hoge druk en een te hoge werkdruk. Drie werknemers vertellen dat een te hoge werkdruk niet als belastend wordt ervaren, maar dat er wel degelijk een druk is in dit werk (i5f22; i7f11; i8f48). Volgens zeven van de elf werknemers is de werkdruk niet hoog, of niet aanwezig. Dat is dus meer dan de helft van het team. Er wordt zelfs genoemd dat het fijn wordt gevonden om de hele dag bezig te zijn (i5f22).

Vier van de elf werknemers geven aan wel werkdruk te ervaren. Eén werknemer geeft aan dat de werkdruk te hoog is door een extra taak die de werknemer op zich nam en dat de werkdruk vrij hoog is door de taakverdeling (i6f12; i6f28). Een andere werknemer geeft aan werkdruk te ervaren door nieuwe situaties en onbekende wegen (i4f12). Daarnaast wordt er aangegeven dat er werkdruk werd gevoeld door lichamelijke klachten en de kinderen die best wel wat van je vragen op fysiek gebied en geeft een andere werknemer aan absoluut wel hoge werkdruk te merken, zeker door de bezuinigingskwestie (i9f14; i10f14). Opvallend is dat er vier verschillende oorzaken worden genoemd en dat deze niet met elkaar overeenkomen. Een werknemer noemt in een interview dat de werkdruk wel degelijk wordt ervaren en besproken, maar dat werknemers niet duidelijk benoemen waar het hem in zit. Volgens die werknemer is dat het punt waar winst te behalen valt (i10f52).

3.1.3 Andere werknemers

Zes werknemers geven aan dat collega's om hen heen wel werkdruk ervaren, of dat zij dat zien bij anderen. Zij vertellen dat zij de werkdruk zelf goed kunnen reguleren of dat het werk haalbaar is maar voor de collega's om hen heen niet (i2f4; i10f41; i12f8). Deze oorzaak ligt volgens hen vooral aan de extra taken van die collega's. Zij zien dit aan het werk dat collega's mee naar huis nemen om het vol te kunnen houden, aan collega's die wegvallen door ziekteverzuim en aan het feit dat er niet meer taken bij kunnen (i11f4).

3.1.4 Vorig jaar

Drie werknemers spreken over de werkdruk van vorig jaar. Zo vertelt een werknemer over dat de werkdruk echt heel, heel erg hoog was en dat diegene er veel last van heeft gehad (i3f13). Er wordt door een andere werknemer gesproken over het hebben van naweeën van een te pittige tijd vorig jaar (i8f16). Volgens die werknemer heeft het team erg onder druk gestaan door het 'learning by doing' en het hele opstarten (i8f15). Dat zorgde ervoor dat de één na de ander omviel. Dit is toen vaak aangegeven maar hier werd niks aan gedaan waardoor werknemers nu de consequenties voelen van hoe hard er gewerkt is afgelopen jaar (i11f15; i8f53).

3.2 De toegepaste strategieën

"...af en toe wisten we gewoon even niet meer waar we het moesten zoeken. Dat we zeiden hé, ga jij nou even tien minuten weg dan ga jij even opladen, dan ga ik straks tien minuten weg. Dat je dan even een momentje pakt en dat was wel heel goed." (i11f47)

Het antwoord op de vraag over de huidige strategieën van de werknemers zal beantwoord worden in de volgende onderdelen. In 3.2.1. zal er een beschrijving zijn over de meest gebruikte strategie onder de werknemers van *De Kameleon*. Daarna zal er kort worden ingegaan op de consequenties van deze strategie en in 3.2.2 zullen we kijken naar de andere strategieën die werknemers inzetten als zij de werkdruk ervaren als te hoog. Dan zal er in 3.2.3 aandacht gewijd worden aan de externe strategieën zoals bijvoorbeeld sporten of wandelen, en wat de thuissituatie voor invloed heeft. De werknemers hebben ook veel verteld over het bespreekbaar maken van werkdruk aan collega's en de teamleider, dit zal worden toegelicht in 3.2.4.

3.2.1 Taken beheren

Loslaten, overdragen en verminderen zijn door negen van de elf werknemers benoemd als het gaat om de strategie om de werkdruk in balans te houden. Dit zal in het vervolg het beheren van taken genoemd worden. Een aantal gerelateerde opmerkingen van de werknemers: *"Kwestie van op de rem trappen"* (i3f15), *"ho stop tot hier en ik moet nu de rem d'r op zetten want anders..."* (i4f48), *"ik doe wel extra taakjes erbij, maar niet teveel meer"* (i5f6), *"mijn taken verminderen"* (i7f54), *"al die dingen eromheen stopzetten"* (i8f24), *"proberen te delegeren aan anderen"* (i3f50). In totaal is het loslaten van taken, delegeren/overdragen of taken verminderen dertig keer genoemd. Ondanks deze strategieën, geeft een werknemer aan dat diegene niet ziet dat andere werknemers op de rem trappen (i7f62).

Vier werknemers geven aan dat zij rust nemen op het moment dat de werkdruk te hoog wordt. Door bijvoorbeeld even één op één te wandelen met een kind, of even te wandelen en daarna pas te gaan typen of door even tien minuten op te laden buiten de klas (i7f39; i5f16; i11f47; i12f16).

Toch is er ook tegengeluid gehoord over deze strategieën. Omdat collega's te veel werkdruk ervaren kan er soms niet meer gedelegeerd worden, waardoor er niet de mogelijkheid is om deze strategie te gebruiken als je het zelf nodig hebt (i10f40). Ook wordt er genoemd dat ziekteverzuim opgevangen moet worden binnen het team, dus ook de taken (i10f26). Op het moment dat er iemand ziek is, dan kan die persoon zelf zijn taken niet uitvoeren en dan komen die taken bij andere mensen te liggen, ze

blijven liggen, of ze worden niet gedaan. Vaak komt het werk dan echter bij andere collega's te liggen en daardoor komt er weer meer druk op die andere collega's, het domino effect noemt een werknemer dit (i8f3).

Een strategie voor als het echt niet meer gaat, is je ziek melden. Dan gaat de werknemer naar een arbo-arts en deze zal uitzoeken of het werk gerelateerde stress is (i9f54). Soms gaan werknemers er ook letterlijk even uit, zodat ze tijd krijgen om weer rustig op te bouwen, of worden er extra vrije dagen opgenomen om niet in de ziektewet te komen (i5f81; i8f52).

3.2.2 Doorgaan

Andere strategieën die genoemd worden, hebben juist te maken met doorgaan met je werk als de druk oploopt. Een voorbeeld hiervan is het overzicht goed bewaren om de werkdruk naar beneden te krijgen. Dit doen zij door een to-do-lijst te maken of met lijstjes te werken (i2f36; i4f59; i10f18). Dit wordt door drie werknemers genoemd als een goed werkende strategie. Een andere manier is prioriteiten stellen; bekijken of het echt nu nodig is, of dat het ook later kan (i7f55; i12f7). De twee werknemers die deze strategie hanteren, geven ook aan geen werkdruk te ervaren. De kantoordagen helpen ook om de taken af te krijgen, als je je werk niet afkrijgt, dan zet je extra kantoordagen in om het werk af te krijgen (i5f77; i8f56).

Twee werknemers noemen dat werknemers te laat stoppen en daardoor thuis komen te zitten, ze gaan door tot ze niet meer kunnen en dan is het te laat (i7f61; i2f54). Dit wordt over collega's gezegd, maar ook door werknemers over zichzelf. *"...ik probeer gewoon vooral met de kinderen bezig te zijn en dingen te doen. Als je maar bezig blijft he"* (i5f60).

3.2.3 Externe strategieën

Vijf werknemers geven aan dat zij externe strategieën gebruiken om met werkdruk om te gaan. Sporten en bewegen wordt door twee werknemers genoemd (i6f79; i9f49). Ook genoeg slaap en kletsen met vrienden en familie wordt gedaan (i3f37; i5f53). Ontspanningsoefeningen, thuis niet teveel plannen en geloof zijn nog enkele externe strategieën die werknemers helpen (i6f80; i3f51; i8f41). Een andere externe strategie heeft te maken met de thuissituatie. Werknemers proberen de scheidingslijn tussen thuis en werk helder te houden, zodat er evenwicht en balans blijft (i12f41; i2f45; i4f40). Dit doen ze door thuis niet aan het werk te denken en op het werk thuis los te laten (i5f61; i6f65).

3.2.4 Bespreekbaarheid

Negen werknemers hebben aangegeven dat zij de werkdruk bespreekbaar maken als deze te hoog wordt. Daarvan geven vijf werknemers aan dat zij een directe collega of een collega die dichtbij hen staat in vertrouwen nemen (i3f55; i2f37; i9f50; i11f40; i10f54). Ze delen het met andere collega's, vragen tips en zoeken hulp bij elkaar (i6f73; i6f82). Ook de kernteams spelen hier een rol in, omdat het vertrouwd is om met die collega's te praten over persoonlijke dingen. Omdat het een klein team is en zoals in hoofdstuk 4 bij energiebronnen wordt genoemd, het een hecht team is, is er de ruimte om te overleggen met collega's (i9f56).

Teamleider

Acht werknemers geven aan dat als het niet meer gaat, of wanneer zij eerst laag in de organisatie hebben geprobeerd onder collega's, zij daarna naar een leidinggevende zouden gaan (i3f55; i9f52; i4f61; i7f58; i10f12; i11f42). Toch hebben vier werknemers het over een drempel om naar de leidinggevende/teamleider te stappen. Een werknemer ervaart bijvoorbeeld een vrij hoge drempel doordat diegene het idee heeft dat er maar net tijd voor moet zijn en het allemaal snel moet (i2f42). Als er gezegd wordt dat je zelf naar de teamleider moet gaan, vinden werknemers dat toch moeilijk en zeggen ze, *"ik houd het nog wel even vol"* (i8f55). Een andere werknemer geeft aan dat het eerst wel aftasten was met welke vragen je terecht kan en dat je wat ervaring moet opbouwen met de

teamleider (i3f54). Weer een andere werknemer geeft aan dat de mogelijkheid er is, maar dat je dat niet snel doet als je iemand weinig ziet (i6f83). Er wordt ook genoemd dat het bij de mensen zelf ligt, dat de teamleider zegt: "Dan moeten mensen zelf bij me komen" (i8f55; i8f54).

Het moet wel een samenspel zijn, volgens de teamleider (i13f50). Hij geeft aan dat er een drempel kan liggen voor sommige mensen, omdat hij wel wat 'zwart-witter' is (i13f48). Hij geeft aan dat mensen het maar niet benoemen, omdat zij zich zorgen maken over consequenties, terwijl dat niet is wat hij wil uitstralen (i13f49).

In tegenstelling tot de drempel die vier werknemers ervaren, geven vijf werknemers aan dat zij zonder drempel naar de teamleider zouden gaan (i10f12; i7f58; i4f61). Opvallend is dat deze werknemers allemaal aangeven al ervaring te hebben met de teamleider, of met een periode dat zij werkdruk hebben ervaren. Ook geeft een werknemer aan dat de teamleider wordt ervaren als relaxt (i5f85). Drie werknemers geven aan dat zij eigenlijk niet weten of er een protocol bestaat of dat er een plan is om stress te bestrijden (i12f53; i9f55).

3.3 Deelconclusie en koppeling met literatuur

In dit hoofdstuk is er gezocht naar een antwoord op de volgende deelvraag: *Wat is de huidige werkdruk bij de werknemers van De Kameleon en wat voor strategie passen zij toe om ermee om te gaan.*

Uit de vorige paragrafen kan de conclusie worden getrokken dat er door de meeste werknemers van *De Kameleon* geen te hoge werkdruk ervaren. Wel zeven van de elf werknemers geven aan dat de werkdruk niet hoog of niet aanwezig is. Vier werknemers geven aan wel werkdruk te ervaren, maar deze hebben verschillende oorzaken. Daarnaast worden er verschillende termen voor werkdruk gebruikt, waardoor het niet duidelijk is of het hier gaat om een te hoge werkdruk. Opvallend is dat zes werknemers wel aangeven dat collega's om hen heen wel werkdruk ervaren. Werkdruk wordt dus door het grootste deel van de werknemers zelf niet ervaren, maar het wordt wel bij andere gezien.

Er zijn veel verschillende definities over werkdruk gehoord waardoor er logischerwijs een risico ontstaat dat er miscommunicatie ontstaat over de term 'werkdruk'. Zoals in de literatuurstudie duidelijk wordt, is werkdruk een term waar zelfs wetenschappelijke disciplines het niet eens kunnen worden over een definitie (zie hoofdstuk 2.1.1). Als iedereen een andere definitie heeft van wat werkdruk is of inhoudt, dan zal er in gesprek hierover snel verwarring ontstaan. Hierdoor kan het een ongreepbaar en groot onderwerp worden, wat in een team kan leiden tot veel onduidelijkheid en stress: iedereen ervaart immers wel werkdruk, maar de één definieert het anders dan de ander.

De meest voorkomende strategie die werknemers van *De Kameleon* toepassen is het beheren van je taken. Deze strategie is tijdelijk werkend, maar het probleem is het domino-effect. Op het moment dat enkele collega's taken delegeren, loslaten of kantoordagen inzetten als coping-strategie, moeten andere collega's dit opvangen. Eén werknemer geeft aan dat er niet altijd gedelegeerd kan worden omdat collega's ook al een hoge werkdruk ervaren. Bij het delegeren van taken kan het andere werknemers dus juist weer stress opleveren. Pennock et al. beschrijft dat het belangrijk is om alert te zijn op signalen en wanneer nodig en mogelijk verandering hierin te brengen (zie hoofdstuk 2.2.2). Wanneer er dus een teveel aan taken wordt ervaren, is het goed om te kijken naar of en hoe je dit kan veranderen. Als het echt niet meer gaat, dan gaat het merendeel van de werknemers naar de leidinggevende of teamleider en vervolgens zal diegene naar de bedrijfsarts gaan om vervolgens een plan op te stellen om weer terug te komen. Opvallend is dat vier werknemers een drempel ervaren om naar de teamleider/leidinggevende te gaan, terwijl werknemers die hier ervaring mee hebben, die drempel niet meer hebben. Dit zou kunnen wijzen op een verkeerd beeld van de teamleider, van de werknemers zonder ervaring met de teamleider ten opzichte van de werknemers die wel ervaring hebben

Hoofdstuk 4: Werkstressoren en energiebronnen

Deelvraag 3: “Welke werkstressoren en energiebronnen hebben volgens de werknemers van De Kameleon invloed op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.”

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de werkstressoren en energiebronnen die in de interviews met de werknemers van *De Kameleon* naar voren kwamen. Hierdoor wordt er een beeld geschetst van wat er allemaal invloed heeft op de balans in werkdruk. Het gaat hierbij om elf interviews met werknemers en één interview met de teamleider. Wederom is dit hoofdstuk opgebouwd uit twee paragrafen, waarbij er in de eerste paragraaf wordt ingegaan op de werkstressoren en in de tweede paragraaf op de energiebronnen. Werkstressoren en energiebronnen zijn onderdeel van het WEB-model en hebben invloed op de stressreacties en de bevoegenheid die wordt ervaren.

4.1 Werkstressoren

In de interviews is aan alle werknemers gevraagd wat voor hen werkstressoren zijn en wat in het werk voor hen intensief is. Bij het verwerken van de interviews kwam een aantal werkstressoren naar voren, die hieronder zullen worden besproken.

4.1.1 Veel werk en taken ernaast

Eén van de werkstressoren die door acht werknemers van *De Kameleon* in de interviews wordt benoemd, is de hoeveelheid werk. Zeven van de werknemers geven aan dat alle extra taken voor stress kunnen zorgen. Behalve met de kinderen aan het werk zijn, komt er nog van alles bij, zoals het rooster, de administratie bijwerken en registreren (i2f13; i5f32; i12f27). Er zitten ook grote regelingen bij die heel veel tijd in beslag nemen en daardoor druk geven. Deze dingen moeten namelijk geregeld worden, in belang van het kind en voor ouders (i7f67).

Het werk vraagt veel van je op inzicht, in organisatorische dingen, het voorbereiden van dingen, multidisciplinair overleg en ouders die betrokken zijn. Het vraagt veel van de tijd en aandacht (i10f2). Er worden soms taken op je bord geschoven, waarbij men zich afvraagt wat hiermee moet gebeuren. Dit kan pieken veroorzaken (i4f23). Daarnaast wordt er door één van de werknemers benoemd dat het moeilijk is om een balans te vinden in het overdag werken met de kinderen en daarnaast nog extra dingen doen. Je hebt hier niet zoveel extra uren voor (i5f33). Een werknemer geeft aan dat de taken ook tussendoor op de werkdag moeten, waardoor het gevoel wordt gecreëerd dat kinderen misschien niet genoeg tijd en aandacht krijgen (i11f5). Tegelijkertijd ligt er ook een druk op je doordat er meer taken zijn en verantwoordelijkheden (i6f52). Het niet afkrijgen van taken ernaast, of merken dat er nog veel dingen in één keer geregeld moeten worden, levert stress op (i5f44).

Een werkstressor die daarmee gerelateerd is en door vier werknemers van *De Kameleon* in de interviews wordt benoemd, is het veel zelf moeten regelen. Er liggen veel taken bij de werknemers en ze moeten bijna alles zelf regelen, wat bij de meeste mensen best wel stress kan opleveren (i7f28). Eén werknemer geeft aan zich soms af te vragen of al die extra taken wel bij hun moet liggen (i7f14). Er wordt aangegeven dat er wel wordt gemaaid voor hulp, maar dat je het uiteindelijk toch altijd zelf moet uitzoeken, daarnaast gaat al het regel weer af van de tijd met de kinderen (i8f10).

4.1.2 Persoonlijke- en thuissituatie

“Maar je ziet, thuissituatie of met je eigen innerlijke niet op orde, dan ga je juist verzuim krijgen, dat het werk te zwaar wordt.” (i10f10)

Zeven werknemers geven aan dat hun thuissituatie invloed kan hebben op de werkdruk. Er wordt bij mensen die uitvallen door ziekteverzuim gezien dat, naast het werk, thuis ook een extra stressfactor kan zijn (i7f15; i11f14; i11f19). Thuis en werk storten samen in en daarnaast zien werknemers ook zelf situaties waarin hun thuissituatie invloed had op de werkdruk. Zo speelde bij één van de werknemers afgelopen voorjaar een aantal privé dingen, waaronder verdrietige dingen, die ervoor

zorgden dat er minder draagkracht is op dat moment (i3f30). Een andere werknemer geeft aan normaal thuis en werk gescheiden te houden, maar dit niet meer te kunnen nu het “heftig” was thuis. Het zorgde ervoor dat ze niet lekker in d'r vel zat (i5f58). Drie werknemers geven aan dat wanneer er thuis wat is, het niet altijd mogelijk is om het alleen maar thuis te laten. Er wordt aangegeven dat bij sommige werknemers privé zo op de voorgrond is dat je er wel aan moet denken op werk. Een andere werknemer wordt er ook prikkelbaarder van op het werk (i5f59; i7f47). Eén van de werknemers vindt het menselijk om thuissituaties niet helemaal thuis te kunnen laten (i6f64).

Zoals hiervoor benoemd, kan de thuissituatie er invloed op hebben dat de werknemer zich niet lekker in z'n vel voelt. Wanneer je niet lekker in je vel zit, irriteren dingen wat sneller (i7f48). Volgens één van de werknemers ga je het gelijk merken op de werkvloer, doordat je toch minimaal negentig procent op de werkvloer moet zijn om te kunnen functioneren (i10f9). Verstandelijk gehandicapten hebben ook sensoren, waardoor ze het haarfijn overnemen of je juist gaan triggeren (i10f22). Als laatste geeft een werknemer aan dat wanneer een kind een tik geeft of je krabt, het veel heftiger is wanneer je niet goed in je vel zit (i11f21).

4.1.3 Onduidelijkheid

Volgens zes werknemers wordt zowel bij de taken als bij de taakverdeling onduidelijkheid ervaren. Qua taken is het soms onduidelijk wat er nou precies gevraagd wordt, bij wie ze moeten zijn, hoe het geregeld moet worden en of het wel bij hun taken hoort (i4f22). Wel wordt aangegeven dat het best leuk is om zelf het wiel uit te vinden, maar niet als het niet nodig is (i4f63).

Als het gaat om de taakomschrijving is er nergens te vinden wie wat moet doen en of de taakomschrijving klopt met wat er nu wordt gedaan (i2f35; i9f48). De teamleider onderbouwt de brede, ruime taak/functieomschrijving, door te kijken naar de mogelijkheid die het biedt om jezelf te ontwikkelen en net even boven het maaiveld uit te steken, of niet (i13f53). Naast dat de taken zelf erg onduidelijk zijn, is het ook onduidelijk wat de taakverdeling is. Dat zorgt voor frustratie. Het is niet duidelijk wie wat moet oppakken, waardoor er niet altijd wordt geantwoord wanneer er wordt gevraagd of iemand iets wil oppakken (i6f22).

4.1.4 Het kind

Vijf werknemers geven aan dat het gedrag van de kinderen zorgt voor meer stress. Wanneer een kind minder goed in zijn vel zit, ongewenst gedrag laat zien en verbaal heel aanwezig is, kost dat veel energie (i4f20). Eén van de werknemers geeft aan dat de meeste kinderen hier mondeling niet goed duidelijk kunnen maken wat hun dwars zit. Dit komt er dan vaak op een minder prettige manier uit (i10f25). Het zijn complexe kinderen, en als je dan denkt het op de rit te hebben, kunnen er zo drie kinderen ‘tegen het plafond aanvliegen’ (i13f8). Bij tegen het plafond vliegen, moet ook gedacht worden aan agressie, wat kan zorgen voor spanning (i11f20). Geluiden van de kinderen kunnen ook voor stress zorgen, zo kunnen de geluiden om je heen vermoeiend zijn (i11f10). De kinderen maken heel veel geluid, waaronder veel geschreeuw, wat kan zorgen voor irritatie (i4f30; i5f8). Het kan ook een stressor zijn wanneer je wil dat een kind goed de dag doorkomt en er een kink in de kabel komt (i6f44).

In de interviews wordt door drie werknemers ingegaan op de groep Karmijn, waar de zorgvraag zwaarder is (i12f21). Op Karmijn zijn alleen maar rolstoelkinderen, wat ervoor zorgt dat het fysiek heel zwaar is (i7f50). De kinderen moeten in en uit de stoelen worden gehaald, wat veel tijd kost en wat ervoor kan zorgen dat je niet toekomt aan wat je bedacht had (i11f7).

Naast dat het stressvolle gedrag van een kind wordt gezien als werkstressor, is epilepsie ook iets wat stress oplevert bij de werknemers van *De Kameleon*. Dit wordt door vijf werknemers aangegeven. Eén werknemer geeft bijvoorbeeld aan het als heftig werk te ervaren, doordat het kind niet genoeg geholpen kan worden wanneer het een epilepsieaanval heeft en zich niet lekker voelt (i5f36). Wanneer het kind een grote aanval heeft, geeft één van de werknemers aan een bepaalde verantwoordelijkheid en een bepaalde druk te voelen om het goed te moeten doen (i7f29). Epilepsie

brengt ook onduidelijkheid met zich mee, vooral wanneer ze het kind nog niet goed kennen (i8f43). De werknemers krijgen er stress van wanneer ze niet weten hoe het verder gaat en niet weten wat ze kunnen verwachten (i5f45; i5f90). Er wordt benoemd dat het belangrijk is dat de werkinstructies rondom epilepsie goed doorgesproken en geregeld zijn. Volgens een werknemer had er in het verleden veel stress voorkomen kunnen worden, als het organisatorisch beter geregeld was geweest met protocollen en kinderen die niet bekend zijn bij artsen (i8f45).

4.1.5 Zelforganiserend team

Binnen het team wordt door vijf werknemers aangegeven dat het zelfsturend team voor stress zorgt. Er is geen teamleider die delegeert en iedereen moet zijn eigen verantwoordelijkheid nemen (i6f20). De teamleider zelf geeft aan een zelforganiserend team te zijn, waarbij je zelf op pad gaat (i13f4). In één van de interviews met de werknemers komt wel de term zelforganiserend team naar boven. De kaders van het zelforganiserend team zijn echter heel erg onduidelijk en nieuw (i4f65; i4f66). Ook de term 'zelfsturend' team zorgt voor veel verwarring, zo wordt benoemd dat ze die term vaak horen, maar dat niet duidelijk is wat het inhoudt (i9f47). Daarnaast zorgt het voor veel extra taken die een niet-zelfsturend-team uit handen zou kunnen geven (i12f45).

4.1.6 Overige werkstressoren

Naast de hierboven genoemde punten zijn er nog een aantal werkstressoren naar voren gekomen die hier kort zullen worden benoemd. Zo wordt er door vier werknemers aangegeven dat flexers voor stress zorgen. Het verantwoordelijkheidsgevoel is bij het werken met flexers veel groter dan normaal en je bent alerter en steeds bezig (i12f23; i7f23). Continue alertheid wordt dan ook door drie werknemers aangegeven als stressor. Bij elk dingetje hoeft er maar iets te gebeuren of het ontploft, waardoor je continu alert en waakzaam moet zijn (i2f25; i5f38; i12f20). Ook de bezuinigingen worden benoemd, waardoor er hetzelfde neergezet moet worden met minder geld en waardoor er ook veel minder kan (i10f26; i11f22). Als laatste wordt er door drie werknemers aangegeven dat het ook een combinatie kan zijn en er meerdere dingen kunnen meespelen dan alleen werkdruk (i3f46; i7f63; i9f21).

4.2 Energiebronnen

4.2.1 Het team

De elf geïnterviewde werknemers geven allemaal aan dat het team een energiebron is. Er wordt aangegeven dat het een leuk en hecht team is, wat voor energie zorgt (i2f29; i3f34; i8f6). Aan de ene kant loopt het leuk en zijn er leuke gesprekken met elkaar, wat ook als belangrijk wordt gezien (i6f46; i8f29). Aan de andere kant kan het team dingen goed met elkaar bespreken. Als er iets is, kunnen ze het er met zijn allen over hebben, ook bij heftige dingen (i7f36; i5f50). Hierbij wordt ook genoemd dat er allerlei andere invalshoeken zijn, omdat iedereen zijn eigen ideeën, meningen, inzichten en visies heeft. Iedereen heeft hier ook weer zijn eigen inbreng in, waar dan uiteindelijk een resultaat uitkomt (i3f36; i4f32). Men staat open voor alle nieuwe ideeën (i8f6).

Drie werknemers geven aan het fijn te vinden dat er binnen het team voor elkaar gezorgd wordt. Dit kan al zijn wanneer een collega koffie heeft gezet, maar ook door tijd en aandacht aan elkaar te geven of door elkaar het gevoel te geven dat je erbij hoort en dat ze blij zijn met jou (i7f35; i9f42; i11f28). Er wordt voorzichtig met elkaar omgegaan. Wanneer het met iemand niet goed gaat, wordt er geprobeerd te helpen en steunt men elkaar (i5f69). Dit komt ook terug in de kernteams. Binnen de kernteams wordt er aangegeven dat men elkaar begrijpt, is er afstemming en wordt er op elkaar gelet (i4f47; i10f20; i10f55). Daartegenover geeft één van de werknemers aan dat het privé soms iets meer ingekaderd mag worden op sommige momenten. Er mag soms gewaakt worden over de professionaliteit en de zakelijke kant, ze zijn er immers allemaal voor de kinderen. Er moet soms minder aandacht zijn voor hoe de ander zich wel of niet voelt, ook al betekent dit niet dat je je niet

om je collega mag bekommeren, maar met mate (i4f35; i4f37; i4f38). Vaak wordt er ook ‘gepamperd’, wanneer je elkaar de hele dag betuttelt dan ga je ook heel anders functioneren in al je dagelijkse dingen (i4f39). Ook de teamleider spreekt over het pampere in de zorg, bijvoorbeeld het willen weten hoe het met je gaat en willen dat het allemaal goed loopt. Hier mag ook wel eens een hardere kant worden neergezet (i13f51; i13f52). De teamleider benoemt daarnaast dat er een bepaalde positieve balans in het team moet zijn van mensen die er gewoon voor gaan, ondanks de drukte en de druk. Binnen dit team is hij bang dat er maar iets hoeft te gebeuren of men schiet in het gevoel van hectiek en spanning (i13f30).

4.2.2 De kinderen

In de interviews wordt door tien werknemers aangegeven dat de kinderen een energiebron zijn. Iets wat hierbij wordt genoemd, is het zien dat de kinderen genieten. Wanneer de kinderen bijvoorbeeld ontspannen in hun vel zitten en kunnen genieten van iets kleins, of wanneer ze een activiteit leuk vinden en vrolijk zijn (i4f18; i5f49). Maar dit kan ook zijn wanneer je het plein op gaat, het zonnetje schijnt en de kinderen zich vermaken (i11f25). De lach bij de kinderen op het gezicht wanneer je iets leuks doet, geeft een euforie momentje (i12f28).

Naast een lach op het gezicht van het kind geeft één van de werknemers aan dat het juist grappig is als een kind puberaal reageert en karakter toont (i9f41). Het complexe gedrag en het gedragsmatig moeilijk verstaanbaar gedrag wordt ook juist als interessant en uitdagend gezien (i7f4; i9f1). Terwijl een andere werknemer juist aangeeft te kunnen genieten wanneer het kind een ontspannen blik heeft en hij helemaal opgaat in de activiteit (i4f17). Het stukje onderwijs, de interactie met de kinderen en het geven van een zinvolle dagbesteding zorgt voor energie en voldoening (i5f2; i6f30).

Twee werknemers geven aan ook veel terug te krijgen van de kinderen (i9f2). Het geeft energie wanneer de kinderen knuffels en kusjes geven (i7f30). Net als de kinderen zelf, is ook de zichtbaarheid van de vooruitgang bij de kinderen een grote energiebron. Ook hierbij gaven tien werknemers aan dat juist die stappen vooruit hen energie gaven in het werk. In de kinderen op *De Kameleon* zit nog veel uitdaging. Ze zijn nog te kneden op allerlei vlakken, zoals schoolse vaardigheden en zelfredzaamheid (i4f2). De kinderen zijn nog leerbaar en er zit nog ontwikkeling in (i5f1; i11f2). Het geeft energie om te zien wanneer er vooruitgang en ontwikkeling is bij het kind (i3f55; i6f48). Hierbij wordt ook genoemd dat het de kleine dingen zijn die het hem doen (i4f2). De kleine stapjes die je ze kan leren en dat je ze toch wel ziet groeien, zijn erg leuk (i2f1).

“...het zijn bij mij hele kleine eigenlijk die het groot maken dit werk. Ze hoeven van mij echt niet in één keer grote stappen te maken, maar juist als ze aan het werken zijn en het lukt niet en ze vragen mij helpen, dan ben ik al dan denk ik: ‘ja goed zo’.” (i7f26).

Er wordt als laatste genoemd dat het energie geeft om het grote verschil te zien met het begin van het project en met toen de kinderen nog op Lichtenbeek, de vorige school, zaten (i8f27; i9f31).

4.2.3 Voldoening

Zes werknemers geven aan dat voldoening uit werk een energiebron is op *De Kameleon*. Zo wordt er door drie werknemers aangegeven dat ze energie krijgen of gelukkig worden wanneer iets lukt. Als het wel goed gaat en het allemaal rond komt en het lukt, dan haal je er energie uit (i6f6; i7f33). Ook wanneer de regeltaken lukken, geeft dat zelfvertrouwen, vooral als je dingen geregeld hebt waarvan je eerst dacht: Help! Moet ik dat zelf regelen? (i8f2; i8f17). De twee leerkrachten op *De Kameleon* halen voldoening uit het maken van materiaal en het bedenken van lessen. Zo noemen ze beide het maken van een voorlees plusverhaal (i2f18; i8f30). Het is leuk om te zien dat de kinderen het zo leuk vinden (i2f18). Ondanks dat de werknemers moe zijn van een dag, gaan ze ook voldaan naar huis, met het gevoel dat er gedaan is wat ze wilden doen (i12f3; i12f30). Er wordt ook benoemd dat ze vrolijk worden van een dag die zo goed verloopt dat ze ‘met grote ogen kijken en hun mond openvalt’ (i4f29).

4.2.4 Humor

In hoofdstuk 4.2.1 wordt al benoemd dat de goede sfeer in het team een energiebron is voor de werknemers. In de interviews geven vier werknemers aan humor belangrijk te vinden in het werk. Als er iets fout gaat, moet je daar de humor van in kunnen zien (i9f42). Humor is dus belangrijk binnen het team maar is ook een goede ingang bij de kinderen, een mens kan niet zonder humor (i9f36; i10f36). De momentjes tussendoor, de luchtige grappige momenten die je met elkaar hebt en de luchtigheid zijn juist fijn (i12f34).

4.2.5 Overige energiebronnen

Naast de hierboven genoemde punten zijn er nog een aantal energiebronnen in de interviews naar voren gekomen die door meerdere werknemers worden genoemd. Eén van deze energiebronnen die door twee werknemers wordt benoemd, is de diversiteit in het werk. Er is geen dag hetzelfde en iedere dag brengt weer afwisseling met zich mee (i4f28; i12f1). Daarnaast noemen twee werknemers de waardering en complimenten van organisatie, ouders en kinderen (i10f34; i12f32). Ondanks dat er bij werkstressoren al onduidelijkheid en veel taken werden genoemd, geven twee werknemers ook aan dat vrijheid in functie en meer verantwoordelijkheden een energiebron is.

4.3 Deelconclusie en koppeling met literatuur

In dit hoofdstuk is er naar een antwoord gezocht op de volgende deelvraag: *Welke werkstressoren en energiebronnen hebben volgens de werknemers van De Kameleon invloed op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.*

Om de deelvraag te beantwoorden, is er naar werkstressoren en energiebronnen gezocht die invloed hebben op de stressreacties en op de balans in werkdruk. Dit kan invloed hebben en meegenomen worden in de strategie om de werkdruk in balans te brengen.

De meest voorkomende werkstressor op *De Kameleon* is het te veel aan werk. De extra taken, die ook voor het teveel aan werk kunnen zorgen, is daarnaast ook één van de meest voorkomende werkstressoren in de interviews. Deze werkstressor werd ook genoemd in een onderzoek van het CBS in hoofdstuk 2.1.3, waarin benoemd werd dat in vergelijking met andere bedrijfstakken, vaker wordt benoemd dat er heel veel werk te doen is. Opvallend is dat de op twee anderen na, meest voorkomende werkstressor een factor wordt benoemd buiten het werk om, namelijk de thuissituatie. Naast werkstressoren op het werk heeft de persoonlijke- en thuissituatie dus ook invloed op de werkdruk van de werknemers van *De Kameleon*. De invloed van de persoonlijke- en thuissituatie is ook terug te vinden in het WEB-model in hoofdstuk 2, waarin werk/privé als werkstressor te vinden is.

Een opvallende werkstressor is de onduidelijkheid rondom het zelfsturend/zelforganiserend team. Op één iemand na, denken alle werknemers dat het een zelfsturend team is terwijl de teamleider aangeeft dat het een zelforganiserend team is. Daarnaast is er veel onduidelijkheid in het team over wat zo'n zelforganiserend/zelfsturend team inhoudt en over de taakverdeling en taakomschrijving. In een onderzoek van het NASW Center for Workforce Studies werd benoemd dat moeilijke en/of uitdagende cliënten ook invloed hebben op de hoeveelheid stress die wordt ervaren door hulpverleners (hoofdstuk 2.1.3). Dit is ook terug te zien in de interviews: Het stressvolle gedrag van de kinderen, de epilepsie en de kinderen die fysiek veel van je vragen, zorgen voor stress.

De kinderen zijn echter ook een energiebron. Sarakay Smullens benoemd de invloed van het medeleven bij het behandelen van cliënten benoemd. Cliënten die geen vooruitgang maken, kunnen invloed hebben op de werkdruk van hulpverleners (hoofdstuk 2.1.1). Uit de interviews komt ook naar voren dat vooruitgang bij de kinderen juist ook energie oplevert. Alle werknemers zien het team als een energiebron op *De Kameleon*. In hoofdstuk 4.2.1 over het team als energiebron, is te lezen dat

het als een prettig team ervaren wordt, waarin iedereen weer zijn eigen inbreng heeft. Binnen het team wordt er voor elkaar gezorgd en is er tijd en aandacht voor elkaar. Er moet wel uitgekeken worden dat er niet te veel betutteld en gepamperd wordt. Dit heeft namelijk ook invloed op je functioneren en op het team.

In de interviews komt naar voren dat maar enkele werkstressoren en energiebronnen door meer dan de helft van de werknemers wordt benoemd. Alleen het teveel aan werk, de taken ernaast, de persoonlijke- en thuissituatie en de onduidelijkheid wordt door de helft van de werknemers of meer aangegeven als werkstress. Bij energiebronnen is dit alleen het team, de kinderen en de voldoening die ze uit het werk halen. Er zijn dus overeenkomende werkstressoren en energiebronnen, maar ze verschillen dus ook erg per werknemer, wat belangrijk is om mee te nemen in de strategie om de werkdruk op *De Kameleon* in balans te brengen.

Hoofdstuk 5: Persoonlijke hulpbronnen

Deelvraag 4: "Wat voor invloed hebben de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon."

Op het moment dat de werkstressoren en energiebronnen niet meer in balans zijn, ontstaan er stressreacties, maar hierin is er nog een andere factor: de persoonlijke hulpbronnen. Deze hebben ook invloed op de werkstressoren of energiebronnen. De persoonlijke hulpbronnen kunnen werkdruk juist in balans brengen of verergeren. In dit hoofdstuk zal er nader worden ingegaan op de persoonlijke hulpbronnen van werknemers van *De Kameleon*. Deze informatie zal verwerkt worden vanuit de interviews met de elf werknemers en de teamleider van het team op *De Kameleon*. Omdat elke werknemer behoefte heeft aan andere hulpbronnen en ieder persoon verschillend is, zal er extra aandacht worden gegeven aan het persoonlijke aspect. In 5.1 zal het persoonlijke aspect beschreven worden om in 5.2 verder in te kunnen gaan op welke persoonlijke hulpbronnen gebruikt worden in het team van *De Kameleon*. Dan zullen stressreacties worden beschreven in 5.3. Vervolgens zal het belang van ervaring worden toegelicht in 5.4. Tot slot zal in 5.5 beschreven worden wat voor hulpbronnen er van belang zijn om te kunnen werken op *De Kameleon*.

5.1 Verschil per persoon

"D'r is niks onmogelijk alles kan en kunnen we het linksom niet regelen en kunnen we het rechtsom niet meer regelen, nou dan gaan we toch gewoon door het midden. Maar we zullen dit voor mekaar krijgen, d'r is altijd een manier om het voor mekaar te krijgen." (i4f43)

Naast het citaat hierboven benoemt deze werknemer ook presteren onder druk en het kunnen aangeven van grenzen, als persoonlijke hulpbron (i4f47). In combinatie met de doelgerichtheid uit het citaat hierboven zorgt dit ervoor dat deze werknemer goed weet hoe de persoonlijke hulpbronnen gebruikt kunnen worden om de werkdruk aan te blijven kunnen. Er zijn ook weer verschillen in leerkrachten en begeleiders en ook dit brengt verschillende capaciteiten en eigenschappen mee. Uit de interviews bleek ook dat de werknemers die verschillende capaciteiten en eigenschappen opmerken, zo brengt iedereen zijn eigen inbreng mee en dat wordt als fijn ervaren (i5f29; i6f62).

"Het is fijn dat je het er gewoon met elkaar over kan hebben": een werknemer over werkdruk (i2f9). Toch wordt er ook aangegeven dat het soms lastig is om te bedenken hoe je werkdruk aanpakt. Dit komt doordat het per persoon zo verschillend is en het toch bij de persoon ligt of je er iets mee doet of niet (i5f83). Persoonlijke hulpbronnen als ervaring, meer daarover in hoofdstuk 5.5, kunnen dan wel heel behulpzaam zijn maar het ligt ook gewoon aan wat voor persoon je bent. *'Sommigen schieten echt in de stress en anderen doen gewoon hun ding en plannen goed en dan lukt het gewoon'* (i5f47). Een goede balans in het team is dan wel heel belangrijk, bijvoorbeeld qua leeftijd (i6f18).

5.2 Persoonlijke hulpbronnen op De Kameleon

"Humor staat op stipt op nummer één. Doorzettingsvermogen, wilskracht. Ja, het is geen karaktereigenschap maar wat wel heel erg helpt, is durven fouten maken. Want ja, als je niet iets niet probeert weet je niet of het gaat werken en kan het fout uitpakken." (i10f37)

Zoals de werknemer hierboven laat zien heeft iedere werknemer zijn of haar persoonlijke hulpbronnen en ook voorkeuren in helpende eigenschappen. Natuurlijk kunnen persoonlijke hulpbronnen ook tegenwerken zoals in het WEB-model beschreven wordt (zie hoofdstuk 2.2.3). De meest genoemde persoonlijke hulpbronnen zijn flexibiliteit en zelfvertrouwen. Er wordt aangegeven dat flexibiliteit met deze doelgroep wel heel erg helpt omdat een dag zomaar kan veranderen (i5f55). In hoofdstuk 4 is al benoemd dat deze doelgroep vraagt om continue alertheid en dan is flexibiliteit

haast noodzakelijk om ergere situaties te voorkomen (i12f40). Zelfvertrouwen is een persoonlijke hulpbron die vier werknemers aangeven al geleerd te hebben door ervaring; weten dat je dit werk kunt, helpt volgens hen (i2f34; i12f36). Een voorbeeld van een helpende bron is op jezelf vertrouwen dat je weet wat goed is voor een kind (i6f59). Een werknemer beschrijft ook dat deze kinderen het haarfijn aanvoelen als jij niet lekker in je vel zit, daarom is het belangrijk om zelfverzekerd in je schoenen te staan (i10f22; i12f36).

De naam hulpbron is soms misleidend, want er zijn eigenschappen die juist tegenwerken. Zoals bijvoorbeeld de persoonlijke hulpbron die door vier werknemers genoemd werd, namelijk dat je alles goed wil doen (i12f13; i6f56). 'Alle touwtjes in handen willen houden' noemt een werknemer dit, daardoor is het moeilijker om dingen los te laten en wil je het te perfect doen (i4f24). Op deze manier proberen sommige werknemers ook te laten zien dat zij misschien wel een niveau hoger aankunnen en dat maakt de druk nog hoger (i5f27).

Zo geven twee werknemers aan dat zij het niet zo snel laten blijken dat ze veel stress hebben, en dit dan niet gaan vertellen (i2f31). Zij geven aan dat dit voor hen goed werkt, terwijl drie andere werknemers aangeven dat zij er baat bij hebben om het aan te geven wanneer zij stress ervaren (i5f86; i6f85; i7f44).

Andere hulpbronnen die door drie werknemers uit het team worden genoemd, zijn: relativiseringsvermogen, niet bang zijn om fouten te maken, humor en grenzen stellen. (i6f53; i11f33; i13f36; i6f60; i12f35; i10f37; i4f42; i9f44; i10f37; i4f49; i8f40; i13f15)

Hulpbronnen die door twee werknemers uit het team worden genoemd, zijn: het loslaten van werk, in mogelijkheden denken, het presteren onder druk, rust uitstralen, optimisme en doorzetten. (i2f4; i6f29; i4f43; i10f47; i4f7; i10f13; i7f40; i11f30; i2f30; i5f56; i4f45; i8f1)

5.3 Stressreacties

Er worden door werknemers stressreacties herkend, voornamelijk bij collega's. We maken onderscheid tussen de volgende twee stressreacties. De eerste zijn lichamelijke en emotionele reacties. Door vijf werknemers werd genoemd dat zij stressreacties lichamelijk of emotioneel merken bij zichzelf. Zo noemden werknemers "gespannenheid" (i2f14), "vermoeidheid, duizeligheid en kortaf zijn" (i5f15), "een soort paniek" (i6f72), "slecht gaan slapen thuis" en twee werknemers noemen chagrijnigheid als een reactie (i8f26; i2f33). De tweede stressreactie is dat het werk niet meer lukt. Het citaat hieronder beschrijft deze stressreactie:

'Het lukte me gewoon niet meer, je komt er niet aan taken toe en alles voelt gewoon als teveel. En dan wordt het gewoon een chaos, dan red je het ook niet meer.' (i5f25)

Om uitval en ziekte te voorkomen is het belangrijk om te leren signalen te herkennen bij jezelf en bij collega's (i5f82; i12f49). In hoofdstuk 6 zal hier nog verder op ingegaan worden als mogelijke strategie.

5.4 Ervaring

Er zijn zes werknemers die praten over ervaring als persoonlijke hulpbron. Door eerder meegemaakte situaties waar zij van hebben geleerd, kunnen zij de werkdruk beter aan (i10f7; i11f31; i3f44; i12f37). Zo heeft een werknemer het over dat hij/zij zoveel heeft gezien en meegemaakt in de loop van de jaren waardoor hij/zij van alles wat kon meepikken en daar kon diegene verder mee (i6f61). Je moet bepaalde hulpbronnen ook leren volgens werknemers. Zo heeft een werknemer geleerd om grenzen te stellen en keuzes te maken (i8f14).

Een andere werknemer leerde, zoals in 5.3 beschreven, om te 'remmen' als je signalen ziet dat de werkdruk te hoog wordt (i3f42). Het leren van fouten is ook belangrijk volgens een werknemer (i12f37). Ook het zien van meer werkomgevingen wordt als fijn ervaren (i3f44).

5.5 Benodigde hulpbronnen als werknemer van *De Kameleon*

Twee werknemers en de teamleider hebben het over een aantal hulpbronnen die zij nodig achten om op *De Kameleon* te kunnen werken. Een voorbeeld hiervan is dat je werk wel plezier moet opleveren en dat de dynamiek bij je moet passen (i13f22). De flexibiliteit die eerder genoemd werd, is met deze dynamiek bijvoorbeeld wel heel erg behulpzaam.

‘Je moet energiek kunnen zijn, je moet willen pionieren, ja dat moeten wel competenties en kwaliteiten zijn van de medewerker van De Kameleon’. (i13f10)

Ook als de uitdaging weg is, dan moet je jezelf in de spiegel kunnen aankijken en kunnen zeggen dat het misschien niet meer bij je past (i4f3). Je moet het wel in je hebben om met deze doelgroep te werken en als je dat niet in je hebt valt dat ook niet te leren (i13f9).

‘Je geeft iets aan die kinderen, maar als het primaire ding waarvoor je gekozen hebt je druk op gaat leveren, ja dan mag je jezelf echt de vraag stellen van past het bij me?’ (i13f22)

Het is zwaar werk en je kan het of je kan het niet, je moet het willen en kunnen volgens een werknemer (i12f39). Zo moet er volgens de teamleider een positieve balans zijn in het team van mensen die ‘een no nonsense mentaliteit’ hebben en die het gevoel hebben van, we gaan er gewoon voor (i13f30).

5.6 Deelconclusie en koppeling met literatuur

In dit hoofdstuk is er gezocht naar een antwoord op de volgende deelvraag: *Wat voor invloed hebben de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers op de strategie om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.*

De strategie om werkdruk in balans te brengen blijkt lastig voor werknemers, omdat iedere persoon verschillend is en weer iets anders nodig heeft. Daarom is een goede combinatie van hulpbronnen erg belangrijk in een team blijkt uit interviews. Ook in het literatuuronderzoek beschrijft Pennock et al. (2015) dat de persoonlijkheid van de werknemer ook een rol speelt bij het in balans kunnen houden van de werkdruk (zie hoofdstuk 2.1.4). Daardoor is het van belang om de persoonlijkheid te betrekken bij het zoeken naar de goede combinatie van persoonlijke hulpbronnen in een team.

De hulpbronnen die het meest voorkomen in dit team zijn flexibiliteit en zelfvertrouwen, dit blijkt volgens werknemers ook wel nodig met dit werk. Uit de interviews blijkt dat de kinderen veel flexibiliteit vragen en dat zelfvertrouwen belangrijk blijkt in keuzes die gemaakt moeten worden.

Het TNO werkdrukmodel geeft aan dat soms het maximum van taakeisen bereikt is. Volgens het model is het van belang dat werknemers gaan herkennen wat hun persoonlijke energiebronnen zijn en wat de werkstressoren zijn zodat zij dit zelf kunnen gaan signaleren en aanpassen (zie hoofdstuk 2.2.2). Ook werknemers geven aan dat het belangrijk is dat je eerlijk blijft naar jezelf en kijkt of het wel bij je past. Je moet het in je hebben, willen en kunnen volgens werknemers. De persoonlijke hulpbronnen die volgens werknemers en de teamleider nodig zijn om op *De Kameleon* te werken, zijn plezier in het werk en flexibiliteit. Als je die niet bezit kun je de vraag stellen of het werk wel past.

Er kan geconcludeerd worden dat er in dit team nog meer gericht mag worden op het herkennen van signalen. Het valt op dat er maar twee werknemers zijn die het herkennen van signalen benoemen. Volgens Pennock et al. (2015) is het van belang om alert te zijn op signalen. Om te leren omgaan met werkdruk, moet je de signalen bewust gaan waarnemen (zie hoofdstuk 2.2.2). Wel worden stressreacties door werknemers herkend, deze zouden gebruikt kunnen worden om werkdruk op tijd te gaan herkennen, zodat er preventief hulp kan worden gezocht.

Ervaring is een hulpbron die erg wordt gewaardeerd door werknemers van *De Kameleon*. Bepaalde persoonlijke hulpbronnen moet je leren om het werk beter aan te kunnen, waardoor het logisch is dat werknemers in het begin van hun carrière wat minder persoonlijke hulpbronnen hebben dan later in de carrière. Gebrek aan ervaring kan volgens het WEB-model de kans op stress verhogen (zie hoofdstuk 2.2.3).

Hoofdstuk 6: Mogelijke strategieën

Deelvraag 5: “Waar is volgens de werknemers behoefte aan op het gebied van strategieën om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.”

In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op bovenstaande deelvraag. Er zal worden benoemd wat de door werknemers aangegeven strategieën zijn, om werkdruk in balans te brengen. Deze informatie komt uit de interviews met elf werknemers en het interview met de teamleider. In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op het team, pauze, zelf stappen ondernemen, sturing, vertrouwenspersoon, teamleider, instrumenten en procedures.

6.1 Team

In hoofdstuk 3.2.4 over huidige strategieën, wordt al benoemd dat negen werknemers hadden aangegeven dat zij werkdruk bespreekbaar maken als deze te hoog wordt. Toch wordt er ook door acht werknemers aangegeven dat er binnen het team nog mogelijkheden zijn voor strategieën in de toekomst. Zo vinden werknemers het belangrijk dat er een moment komt waarop het team kan sparren met elkaar. Er zijn wel regelmatig teamvergaderingen, maar de agenda zit dan vaak vol met regelingen. Het zou fijn zijn om een keer met het hele team te sparren (i2f10; i8f35).

“...ja ik denk wel dat het resultaat zou kunnen opleveren als je iets meer tijd hebt om met mekaar te sparren over he, hoe vlieg nu je dit aan, hoe vlieg je nu dat aan.” (i3f56)

Overleg wordt belangrijk gevonden, zodat je een beetje voorbereid bent op wat er gaat gebeuren. Er is dan in elk geval ingekaderd en nagedacht (i11f32). Het overleg zou ook gebruikt kunnen worden om terugkoppeling te krijgen, als iets niet goed is. Eén van de werknemers geeft aan dat feedback van collega's en leidinggevenden af en toe best meer mag (i10f50). Het bespreken van werkdruk zou in de vorm van een cursus of een teamdag kunnen (i5f84). Iets wat volgens één van de werknemers goed aansluit bij het team, is het vragen om hulp. Als iets niet lukt, moet je het vragen. Er zijn genoeg collega's die kunnen helpen (i4f25). Daarnaast zou het ook goed zijn om het duidelijk aan te geven wanneer er iets te veel wordt. *“Jongens het wordt me even teveel, ik stap d'r even uit of ik ben er morgen niet of weet ik het maar” (i12f47).*

De teamleider geeft aan dat iedereen binnen *De Kameleon* volgens hem bereid is om te helpen om iemand weer in zijn of haar kracht te laten komen (i13f44). Het is volgens hem wel belangrijk om het met elkaar te bespreken, echt het gesprek aangaan en dan vooral kijkend op het positieve: hoe kom je weer terug in je kracht (i13f33). Daarnaast benoemt hij dat het belangrijk is aan te geven in wat voor staat je bent (i13f29).

6.2 Pauze

Een andere veelgenoemde strategie is het houden van een pauze. Deze wordt door tien werknemers benoemd, al dan wel of niet positief. Zes van de werknemers geven aan het fijn te vinden om een pauze te hebben.

“Want ik denk als je wel een half uur per dag pauze hebt, dat je dan even tot rust kan komen, even een beetje kan opladen, niet alert hoeft te zijn, desnoods ga je stom voor je uitkijken een half uur lang. En dat je dan misschien wat meer energie aan het einde van de dag overhoudt om nog de taken te doen die er gedaan moeten worden.” (i2f20)

Het hoeft niet voor allemaal een achtereen lopend half uur te zijn, zo mag de pauze ook bestaan uit twee keer een kwartier, om echt even van de groep te kunnen (i6f87). Een pauze van twintig minuten zou ook al lekker zijn, zodat je even zelf je broodje kan eten of een stukje kan wandelen (i12f60). Er wordt aangegeven dat er ook een verschil zit in roken en niet roken. De mensen die roken, gaan gedurende de dag wel naar buiten, de mensen die niet roken staan eigenlijk de hele dag op de groep (i7f64). Eén van de werknemers geeft aan geen pauze te missen, omdat ze door het

roken soms wel even van de groep is (i4f64). Twee werknemers geven aan geen behoefte te hebben aan een pauze of tegen een pauze te zijn.

“Nou ik vind dat als je met deze kinderen werkt en je wilt als werknemer persé een pauze hebben dan moet dat alles georganiseerd worden rondom jouw pauze. Dus dan kunnen kinderen niet de continuïteit in hun programma hebben...” (i8f60)

Door het niet hebben van een pauze, heb je meer rust op de werkvloer (i8f61). De werknemer uit het citaat geeft aan wel kapot te zijn na een werkdag (i8f64). Een oplossing die door hem/haar wordt aangedragen, is het afspreken om af en toe een keer een rondje te maken (i8f64). De andere werknemer geeft aan dat een pauze kan bijdragen aan het verlagen van werkdruk, maar dat dit niet goed is voor de kinderen. Bij het afwegen zou ze geen pauze willen inlassen (i3f58). Er moet wel ruimte zijn om even weg te kunnen wanneer je op een moment hoog in de situatie zit (i3f59). Een oplossing die wordt aangedragen is het brainstormen erover en het hebben van een proefperiode om te kijken hoe het bevalt (i9f27; i9f28).

In één van de interviews wordt aangegeven dat er geen pauzeruimte is waar rustig pauze gehouden kan worden (i2f21). Als er geen plek is waar je rustig kunt zitten, wordt er afgevraagd wat de meerwaarde dan is. Je zit namelijk nog steeds in de situatie (i2f22).

6.3 Zelf stappen ondernemen

Een strategie die ook al eerder is benoemd bij de huidige strategieën in hoofdstuk 3.2.1, maar nogmaals is benoemd bij strategieën voor in de toekomst, is het beheren van je taken. Zo wordt er door vier werknemers aangegeven dat het belangrijk is om te selecteren in de taken die je hebt. Er is veel vrijheid om initiatief te nemen, maar je moet wel goed selecteren wat je gaat doen en wat niet (i3f47). Het is goed om duidelijk je grenzen aan te geven van wat je wel en niet kunt (i10f44). *“Eerlijk zijn naar jezelf is een onderdeel. En als je eerlijk naar jezelf bent ga je hulp vragen” (i10f46)*. Je moet op tijd aangeven dat het werk zwaar binnenkomt en dat er iets moet gebeuren. Dan kan er worden opgeladen en dan kun je weer terug (i12f55). Wanneer er een te hoge werkdruk wordt ervaren, moet er verantwoordelijkheid genomen worden. Als het niet gaat, trek dan aan de bel (i13f34). *“Want je gaat niet in de slachtofferrol zitten, maar kom in actie. Dus ga niet reactief zijn, kom proactief dat helpt je” (i13f35)*.

Naast duidelijk grenzen stellen, kun je kijken naar hoeveel niet face-to-face uren je hebt en of je het aankunt. Zo moet je elke neventaak gaan afbakenen (i10f16). Er kan ook gecompenseerd worden in hoe laat een werknemer naar huis gaat. Er zijn dagen dat je in één keer tot half zes nog zit te werken, maar dan wordt ervoor gekozen om dat te compenseren (i7f12).

“...weetje je hebt twee handen, je doet wat je kan en niet belangrijke dingen die moet je gewoon hopsyakee die leg je maar aan de zijlijn en ga eerst doen wat er belangrijk is.” (i4f11)

Wanneer je het niet aankunt, dan is het beter om te vragen of iemand een taak kan overnemen (i5f26). Een andere werknemer noemt dit ook wel ‘het schuiven met posten’, waarbij er gedacht moet worden in mogelijkheden. Wanneer je te veel taken hebt, kun je iets laten vallen en kijken of iemand anders het kan doen. Daarnaast kun je een kantoordag pakken (i10f45). Ook regelingen en regiebegeleiderstaken zouden soms anders verdeeld kunnen worden, of efficiënter door iemand anders kunnen worden gedaan, wat ruimte zou kunnen geven (i3f25; i7f17).

6.4 Sturing

Een andere mogelijke strategie die door vier werknemers wordt aangegeven is meer sturing door iemand (i3f7; i4f68; i6f25; i8f59). Het werkt handiger, efficiënter en prettiger als er in ieder geval één iemand is die een klein beetje hier en daar wat regie neemt. Momenteel zijn er wel mensen die een soort officieuze regierol hebben genomen, wat op zich nuttig is, maar het is praktischer als dat gewoon een officiële regierol is (i3f7). In hoofdstuk 4.1.3 is te lezen dat er volgens werknemers te

veel geregeld moet worden en er veel onduidelijkheid is in onder andere taakverdeling. Er wordt als mogelijke strategie aangegeven dat er meer sturing mag zijn van één iemand bovenaf, al is het maar: jij doet dit, jij doet dat... (i6f25). Daarnaast wordt aangegeven dat het ook goed is om een teamleider of semi-teamleider aan te stellen, omdat het ook niet werkt dat iedereen alles moet regelen (i8f19; i8f59). Een werknemer geeft aan dat sommige mensen sturing nodig hebben. De werknemers zijn allemaal heel zelfstandig en ze kunnen het wel, maar als het niet duidelijk is wie wat doet of wat het is of hoe het moet, wordt er toch wel sturing gemist (i6f24).

“Maar in sommige situaties is het ook wel heel lastig. Ja. Wil je gewoon toch, je wilt gewoon die handvaten van oké hopsakee dit en dat wordt er van je verwacht en dat moet je doen en is in sommige gevallen wel erg prettig. Dus dat mis ik soms een beetje.”(i4f68)

Een andere oplossing is het hebben van iemand die de regeltaken overneemt. Er moet gekeken worden naar welke taken de werknemers echt moeten doen en welke misschien kunnen worden weggedaan aan iemand die alleen administratie of regelzaken doet (i7f66; i8f9).

6.5 Vertrouwenspersoon

Drie werknemers geven aan het fijn te vinden om een coach of een vertrouwenspersoon te hebben voor als je teveel werkdruk ervaart. Werknemers vertellen het wel aan elkaar, maar het zou makkelijker zijn als er één of twee mensen zijn waar je naartoe kunt gaan op zo'n moment (i2f39). Je kunt dan in ieder geval bij iemand terecht, iemand die weet wat die persoon verder moet doen (i2f43). Volgens één van de werknemers zou het goed zijn als er een coach eens mee gaat kijken, omdat je vaak geen invloed hebt op het sociaal-emotionele aspect bij jezelf. Een coach kan dan meekijken naar onder andere hoe het gaat en hoe je ermee omgaat. Als je dat in kaart hebt, dan kun je goed gaan afbakenen (i10f15). Er is door de teamleider wel eens geopperd dat er een soort coach zou kunnen komen. Er is daar door de werknemers niet veel mee gedaan (i8f58).

6.6 Instrumenten en procedures werkdruk

Naast de hiervoor genoemde strategieën wordt er door vier werknemers ook genoemd dat zij behoefte hebben aan een instrument of procedure omtrent werkdruk (i2f38; i3f57; i10f53; i12f58). Er zou een bepaalde werkdrukhantering neergezet kunnen worden, wat één keer in het kwartaal terugkomt in een teamvergadering. Hierbij kan gedacht worden aan een meetinstrument van nul tot tien, waarbij kan worden aangegeven en besproken hoe de werkdruk is en hoe de werkdruk verlaagd kan worden (i10f52). Er kan namelijk niet echt duidelijk benoemd worden waar de werkdruk dan in zit. Het zou doelgericht zijn als het gekaderd kan worden in de vorm van een instrument waarmee je de juiste vraag kunt stellen, zodat je helder krijgt waar de werkdruk hem precies in zit (i10f53). Er wordt ook aangegeven dat het handig is als er een duidelijk plan is als het je allemaal teveel wordt qua werkdruk en wat je dan als eerste moet gaan doen (i2f38). Dat kan in de vorm van een plan zijn met daarin stressverminderende activiteiten die je kunt doen of 'energizers', korte energie gevende oefeningen, om er weer energie en zin in te krijgen (i12f59). Naast een instrument, wordt er ook een signaleringsplan geopperd waarin gekeken kan worden hoeveel je aan kunt en of je geactiveerd moet worden (i12f58). Een procedure waarin staat wie je kunt bellen om antwoord te krijgen op je vragen, iets op papier of een mapje waar de belangrijkste dingen in staan van wat er is gebeurd, zouden ook helpen (i3f57; i12f50).

6.7 Teamleider

In hoofdstuk 3.2.4 over het bespreekbaar maken van werkdruk, wordt al benoemd dat er zowel werknemers zijn die een drempel ervaren om naar de leidinggevende toe te stappen, als werknemers die zonder drempel naar de teamleider gaan. De teamleider geeft aan dat de werknemers zelf naar hem toe moeten, zodat hij kan kijken of hij kan faciliteren (i13f3).

“...als je met mij het gesprek aangaat van ‘goh ik zit daar en daar mee’ dan vraag ik naar je van ‘goh wat zou oplossend kunnen zijn om je d’r doorheen te helpen in deze periode.’ En als dat bijvoorbeeld drie vier concessies daarin aan, ik noem maar wat, werktijden of taakverdeling of dat soort dingen, als dat helpend is om je gewoon nog op de werkvloer te houden, ja dat gaan we dan doen.” (i13f26)

Samen met de teamleider kan er gekeken worden naar een oplossing en naar wat die persoon in zijn kracht houdt om toch op het werk aanwezig te zijn (i13f27; i13f28). De teamleider wil de werknemers om tafel en weten waar je zit, wat voor dingen jij kunt ondernemen om de druk die je ervaart weg te nemen en wat hij daarin kan doen om je te helpen te blijven functioneren (i13f46). Voordat hij het gesprek in gaat, verwacht hij ook een paar acties die uitgezet kunnen worden om de werkdruk van de werknemer te verlagen, om zo weer terug te komen in je kracht (i13f37). Er kan wel een protocol ten grondslag liggen, maar het is volgens hem belangrijker wat de werknemer wil, want die kent zichzelf het beste en weet wat hij nodig heeft om die druk niet te voelen (i13f47). Er is ook ruimte om te beargumenteren waarom je iets wel of niet kunt doen (i13f13; i13f17).

Eén van de werknemers geeft aan dat het goed zou zijn om een standaard gesprek te hebben met de teamleider, waarin er gekeken kan worden naar de uren, of er hulp nodig is en hoe het met je gaat (i7f53). Een andere werknemer geeft aan het belangrijk te vinden dat de teamleider wel open staat voor wat jij te zeggen hebt en hoe jij je voelt (i5f87). Je moet hierbij wel open zijn: als jij zegt dat het goed gaat, kan een teamleider niet weten of jij wel of niet kunt werken (i5f88).

6.8 Deelconclusie en koppeling met literatuur

In dit hoofdstuk is gezocht naar een antwoord op de volgende deelvraag: *Wat zijn volgens de werknemers strategieën die nodig zijn om de werkdruk in balans te brengen op De Kameleon.*

De werknemers van *De Kameleon* geven aan, het meest behoefte te hebben aan strategieën rondom gesprek met het team. Zo geeft het grootste gedeelte van de werknemers het goed te vinden om een teamdag te houden, momenten om met elkaar te sparren te hebben of werkdruk meer te bespreken binnen het team. In hoofdstuk 3.2.4 wordt al benoemd dat de werknemers veel bespreekbaar maken in het team en dat ze dit ook gebruiken als huidige strategie in hoofdstuk 4.2.1 wordt gesproken over het team als grootste energiebron. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het een strategie is die past bij de werknemers van *De Kameleon*, maar die ook nog vergroot kan worden. Dit kan in de vorm van een extra moment met het team, een cursus of een teamdag. In de literatuur in hoofdstuk 2.2.1 wordt door Pennock et al. (2015) gesproken over energiebronnen creëren en verhogen door onder andere interpersoonlijke relaties, bijvoorbeeld steun van collega's en de directe leiding of teamsfeer. Door deze energiebron meer in te zetten zou dit kunnen werken als goede strategie binnen *De Kameleon*.

De helft van de werknemers geeft aan behoefte te hebben aan een pauze. Er is echter wel een verdeelde mening over pauze onder de werknemers op *De Kameleon*, door weg te gaan van de groep heb je ook invloed op de kinderen. Bent, Pennock en Nicolas (2016) benoemen het houden van pauze als het opladen van de batterij. Wanneer het wordt overgeslagen heeft het gevolgen op je werkdruk (hoofdstuk 2.2.1). Pauze kan dus zorgen voor een toename aan energie bij de werknemers, om zo de rest van de dag door te komen. Het gebrek aan pauze heeft zelfs gevolgen voor de werkdruk. Wanneer er gekeken wordt naar het in balans krijgen van de werkdruk, is het dus belangrijk om een pauze te houden. Er moet hierbij wel rekening worden gehouden met de kinderen.

Eén van de strategieën die de teamleider het meest aangeeft, is het actie vanuit de werknemer zelf. Hij geeft aan dat werknemers zelf naar hem toe moeten komen, zodat hij kan faciliteren. Hij verwacht hierbij van de werknemers ook actie door vooraf te bedenken wat hij of zij zou kunnen doen om de werkdruk te verlagen. Hij wil dus dat de werknemer erover nadenkt. Het is belangrijk dat de werknemer het goed kan beargumenteren en onderbouwen, dan kan er gekeken worden of het mogelijk is. Hiertegenover missen de werknemers juist sturing binnen het team en duidelijkheid in

wie wat doet en in werkdruk. Het bieden van sturing zou kunnen door iemand een officiële regierol te geven zoals semi-teamleider. De teamleider wil dus actie vanuit de werknemer en de werknemer wil meer sturing. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een verschil zit tussen wat de werknemer wilt en wat de teamleider van hen vraagt. Bent et al. (2016) benoemt in het vakblad Arbo dat iedere werknemer kan leren om meer vrijheid te nemen in het zelf organiseren van zijn of haar oplossingen. Hierin staat net als bij de teamleider juist actie van de werknemer centraal.

Dit heeft ook te maken met het aangeven van grenzen en het kijken naar je taken; Wat kun je overdragen, wat kan je in de wacht zetten en wat kan je afbakenen. Vier werknemers geven aan dat het belangrijk is om te selecteren in de taken die je hebt. Volgens een werknemer moet je hierin duidelijk je grenzen aangeven, kijken wat je aankunt en taken afbakenen. Er is dus behoefte aan het beter reguleren van de taken. Twee werknemers geven als oplossing aan dat er iemand kan komen die de regeltaken overneemt.

In het voorgaande hoofdstuk wordt er ingegaan op de behoefte aan duidelijkheid rondom werkdruk. Werknemers hebben behoefte aan meer duidelijkheid rondom werkdruk. Dit komt bij vier werknemers naar voren in de behoefte aan een instrument of procedure omtrent werkdruk, waarin gemeten kan worden hoe hoog de werkdruk is en/of wat er gedaan kan worden om deze in balans te brengen. Pennock et al. (2015) beschrijft dat het belangrijk is om bewust te worden van je signalen. Met behulp van een instrument of procedure kan er meer duidelijkheid worden geboden over de signalen van de werknemers.

Daarnaast geven drie werknemers aan om het fijn te vinden om met een coach of een vertrouwenspersoon te praten, die meekijkt naar hun werkdruk en hem in kaart brengt. Ook dit brengt meer duidelijkheid rondom werkdruk.

Er zijn door de werknemers behoorlijk wat strategieën benoemd die helpend kunnen zijn op *De Kameleon*. Opvallend is dat er zowel strategieën worden benoemd die door hen zelf uitgevoerd kunnen worden, als door de teamleider. Bij het aanbevelen van strategieën moet echter ook gekeken worden wat er in combinatie met de literatuur en met de andere deelvragen passend is op *De Kameleon*. Dit zal gedaan worden in de eindconclusie.

Hoofdstuk 7: Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk zullen de eindconclusie, de aanbevelingen en de discussie aan bod komen. In de eindconclusie wordt er antwoord gegeven op de vraagstelling die centraal staat in dit onderzoek. Daaruit volgen de aanbevelingen voor *De Kameleon* en tot slot wordt in de discussie naar de resultaten, doelstellingen en het onderzoeksproces gekeken.

7.1 Eindconclusie

De vraagstelling die in deze eindconclusie en in dit onderzoek centraal staat, luidt als volgt:

Wat voor strategie kunnen de werknemers van De Kameleon toepassen om de werkdruk in balans te brengen op de zorg- en onderwijsgroep waar leerlingen intensieve begeleiding vragen.

Bij het beantwoorden van de hoofdvraag zal er worden gekeken naar de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 6. Er wordt aan de hand van de verschillende mogelijke strategieën een conclusie getrokken. De meest genoemde mogelijke strategie vanuit werknemers is het verhogen van momenten waarop het team bij elkaar zit. Het team is voor alle werknemers een energiebron en door meer met het team te gaan bespreken, maak je gebruik van het verhogen en creëren van een energiebron. Volgens Bakker (2002), ontwikkelaar van het WEB-model, stimuleren meer energiebronnen tot meer bevologenheid, wat er weer voor zorgt dat een werknemer meer aankan zoals bijvoorbeeld extra taken. Volgens de werknemers zijn er veel extra taken op *De Kameleon* en is het samen met het vele werk de meest voorkomende werkstressor.

Een andere strategie die momenteel wordt gebruikt bij het vele werk en de extra taken, is het beheren van de taken. Hieronder valt het loslaten, overdragen of verminderen van taken. Wanneer deze strategie wordt toegepast moet er echter wel worden opgelet of andere werknemers hierdoor niet teveel op hun bordje krijgen. Het is ook mogelijk om te kijken of je taken kan uitstellen of het bijvoorbeeld op een ander moment kan doen. Hiermee kan ook naar de teamleider worden gegaan.

Naar de teamleider gaan als strategie wordt zowel genoemd door de teamleider als de werknemers. De werknemers zijn verdeeld in hoe snel ze naar de teamleider gaan. Werknemers die wel als strategie naar de teamleider zouden gaan, hebben dit ook al eerder gedaan. Daaruit lijkt het alsof het vooral een drempel is om voor het eerst naar de teamleider te gaan. De teamleider wil juist dat de werknemers naar hem toe komen, maar verwacht hierin ook wel wat vanuit hun.

Hij heeft het hierbij ook over nog een andere strategie, namelijk het zelf stappen ondernemen. Hij wil dat de werknemers actief bezig gaan om te kijken naar mogelijkheden. Dit kan dus ook door naar hem toe te komen met een actieplan.

Bij werkstressoren wordt door de helft van de werknemers aangegeven dat er onduidelijkheid wordt ervaren rond de taakverdeling of de taakomschrijving. Daarnaast is er onduidelijkheid over het zelforganiserend team. Maar één werknemer weet aan te geven dat het een zelforganiserend team is in plaats van een zelfsturend team. Er is ook onduidelijk wat een zelforganiserend of zelfsturend team inhoudt. Onder andere deze onduidelijkheid kan leiden tot de behoefte aan meer sturing binnen het team, één van de andere mogelijke strategieën die wordt benoemd door de werknemers. Voor werknemers is het ook niet duidelijk wat werkdruk inhoudt. Er is een verschil in de definities die zij geven voor het begrip werkdruk. Er wordt door een viertal werknemers dan ook een instrument als strategie voorgesteld omtrent werkdruk, waarin naar voren komt in hoeverre een werknemer werkdruk ervaart en wat de werknemer dan kan doen.

Iets wat samenhangt hiermee is het herkennen van signalen, een strategie die meerdere malen naar voren komt in de literatuur. Het is belangrijk om alert te zijn op signalen die aangeven dat je werkstressoren te hoog zijn. Dit kan door iemand van buitenaf erbij te halen om zo de signalen op een rij te krijgen (Pennock et al., 2015). Enkele werknemers van *De Kameleon* gaven zelf ook aan een coach of vertrouwenspersoon te willen die met hen mee kijkt naar de ervaren werkdruk. Pennock et al. (2015) benoemt het samen opstellen van een checklist van signalen, om daar uit te halen wat voor verhoogde werkdruk zorgt.

In de hoofdvraag wordt er gevraagd om een strategie voor werknemers op *De Kameleon* om hun werkdruk in balans te brengen. In dit onderzoek is er echter naar voren gekomen dat het niet mogelijk is om één strategie te bieden voor alle werknemers van *De Kameleon*. Bij de ene werknemer zal de ene strategie werkend zijn en bij de andere werknemer een andere strategie. Dit komt doordat iedere werknemer eigen energiebronnen, werkstressoren en persoonlijke hulpbronnen heeft. Deze kunnen zo van elkaar verschillen dat de balans in werkdruk er voor elke werknemer anders uit ziet. In het WEB-model komt het verschil in personen ook naar voren door het gebruik van de persoonlijke hulpbronnen. De meeste psychologische benaderingen veronderstellen dat menselijk gedrag voortkomt uit een interactie tussen persoon en (werk)omgeving (Schaufeli & Taris, 2013). Dit betekent dat wie je bent als persoon invloed heeft op het werk en op hoe je onder andere werkstressoren en energiebronnen ervaart. Dit komt ook naar voren in de verschillende antwoorden van de werknemers op *De Kameleon*. Er zijn, naast een aantal veel voorkomende, ook veel verschillende werkstressoren en energiebronnen genoemd. Dit geldt ook voor de persoonlijke hulpbronnen.

Als het gaat om de strategie is het belangrijk om mee te nemen dat het een zelforganiserend team is. De teamleider geeft aan dat de werknemers ook in actie moeten komen en zich moeten richten op het positieve. Vuren, Lub & Marcelissen (2016) hebben het over het beïnvloeden van jezelf door te kijken naar het eigen gedrag en het eigen constructieve denkpatroon. Volgens Hoogduin et al. (2001) is het ook belangrijk om een goede copingstijl te hebben zodat je ermee om kan gaan wanneer je wordt teleurgesteld in je werk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werknemer zelf ook verantwoordelijk is voor zijn of haar omgang met werkdruk. Daarnaast past deze denkwijze van meer naar jezelf kijken en meer verantwoordelijkheid nemen bij het zelforganiserend team.

7.2 Aanbevelingen

Vanuit hoofdstuk zes is er geconcludeerd dat er verschillende manieren zijn om de werkdruk in balans te kunnen brengen voor werknemers op *De Kameleon*. De uitkomsten van dit onderzoek leiden vooral naar de persoonlijke invloed van werknemers zelf. Omdat de hoofdvraag gaat over welke strategieën er toegepast kunnen worden, zijn deze aanbevelingen ook gericht op strategieën voor *De Kameleon*. De aanbevelingen zullen opgesplitst worden in aanbevelingen voor het team, aanbevelingen voor de teamleider en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.2.1 Strategie voor het team

De eerste aanbeveling is het product dat ontwikkeld is naar aanleiding van dit onderzoek. Deze gaat over het zelf zoeken naar een strategie die passend is bij jou en bij je werkstressoren, energiebronnen en werkdruk die je ervaart. Daarna zullen er nog wat strategieën aanbevolen worden op andere gebieden die wij tegenkwamen in dit onderzoek.

Het product

Met de resultaten uit dit onderzoek is een product ontwikkeld. Het product is een poster waarop een meetinstrument zichtbaar is waarmee werknemers hun werkstressoren, energiebronnen en

persoonlijke hulpbronnen kunnen meten. Vervolgens kan er bekeken worden welke strategie er toegepast kan worden om de werkdruk tegen te gaan die je ervaart. Tevens zal er een onderdeel komen waarop je kan zien hoe je energiebronnen of persoonlijke hulpbronnen kunt toevoegen en werkstressoren kunt verminderen. Er zal een moment komen om deze poster te introduceren en dat moment biedt alle mogelijkheid voor gesprek waardoor de werkdruk automatisch bespreekbaar is.

Overige mogelijke strategieën

Teamniveau

Om met werkdruk om te gaan, geven de werknemers zelf aan dat zij tijd willen om te sparren met het team en te overleggen hoe je met werkdruk om kunt gaan. Het organiseren van feedback of teamactiviteiten is een organisatorische verandering die waardevol kan zijn. Omdat je ook signalen bij jezelf of collega's kan herkennen en deze bespreken voordat werkdruk te hoog wordt. Een aanbeveling is dan ook om tijd te maken door een teamdag te organiseren over werkdruk zodat dit bespreekbaar wordt of door momenten in te plannen tijdens vergaderingen. Tijdens de teamdag of de vergadering kan er feedback aan elkaar worden gegeven. In de poster zal het bespreken van de werkdruk ook naar voren komen.

Meetinstrument

Een tweede strategie, deze werd aangedragen door werknemers, is een meetinstrument, een protocol of signaleringsplan. Een vastgesteld zichtbaar model waardoor werknemers hun eigen werkdruk inzichtelijk kunnen maken. Daarnaast is er ook behoefte aan een plan over wat je doet als de werkdruk oploopt, ook dat zou betrokken kunnen worden in een model waarin dit zichtbaar zou worden gemaakt. Dit gaan we in de poster bewerkstelligen waardoor deze strategie in ieder geval al ingezet gaat worden in de nabije toekomst.

Signalen leren herkennen

Vanuit de strategie op teamniveau werd al duidelijk dat het goed is om signalen bespreekbaar te maken, maar het is ten eerste belangrijk om deze te leren herkennen. Om te leren omgaan met werkdruk, moet je de signalen bewust gaan waarnemen. Bewustwording van wat jij wel of niet aankan en of het werk überhaupt past bij je vaardigheden en competenties is cruciaal. Anders kan het zijn dat je stress ervaart en deze niet kan verminderen doordat het ligt aan gebrek aan vaardigheden of competenties. Een aanbevolen strategie is om jouw signalen in kaart te brengen en deze op een rij te zetten met iemand van buitenaf om vervolgens te bespreken wat de actie is als je jouw signalen herkent. Ook dit onderdeel zal meegenomen worden in de poster. Toch zouden de werknemers hier zelf meer werk van kunnen maken wanneer zij denken dat het dan voor hen persoonlijk meer bijdraagt.

7.2.2 Strategieën voor de teamleider

Vertrouwenspersoon/coach

Er werd vanuit de werknemers ook aangegeven dat zij graag een persoon in hun omgeving zouden willen die kan helpen in het maken van keuzes omtrent werkdruk. Iemand die zij in vertrouwen kunnen nemen als het niet zo goed gaat. Een coach werd ook genoemd in de interviews. Dit is niet zozeer uit de literatuur naar voren gekomen. Toch lijkt het wel iets te zijn waar dit team specifiek behoefte aan heeft. Het zou een strategie kunnen zijn in de toekomst.

Copingstijl onderzoeken

Een andere aanbeveling is dat werknemers hun persoonlijke copingstijlen gaan onderzoeken, omdat deze veel invloed heeft op de omgang met werkdruk. De persoonlijke copingstijl kan ervoor zorgen dat je veel beter met werkdruk kan omgaan ondanks dat deze hoog voelt. Als je namelijk het gevoel hebt dat je het goed aankan, kan je het vaak ook goed aan. Daardoor zou het waardevol zijn om een test te laten maken, een cursus te geven hierover of een teamdag te organiseren.

Duidelijkheid over sturing

Het is opgevallen dat er veel onduidelijkheid bestaat over taakverdelingen, zelfsturend team en wat te doen als je werkdruk te hoog oploopt. De aanbeveling is om in het team een duidelijke structuur aan te brengen over naar wie je toe gaat als je merkt dat werkdruk oploopt of als je merkt dat er in het team iets nodig is. Iemand die hierin de leiding neemt op basis van een gezamenlijke afspraak zou een optie zijn of taakverdelingen en belangrijke keuzes bespreekbaarder maken. Voor de teamleider is het daarom aan te raden om te bespreken wat er wordt verwacht van een zelforganiserend team omdat dit niet duidelijk lijkt te zijn.

7.2.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om een onderzoek te doen naar de invloed van werknemers op elkaar. De teamsamenstelling kan ervoor zorgen dat je bepaalde invloed op elkaar uitoefent. Het zou interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre een teamgevoel zorgt voor een hoge of lage werkdruk en wat verwachtingen van elkaar hiermee te maken hebben.

Een andere aanbeveling is om onderzoek te doen naar wat werkdruk voor invloed heeft op de begeleiding van de kinderen. In het creëren van een strategie is het belangrijk gebleken om in het achterhoofd rekening te houden met wat de kinderen voor begeleiding nodig hebben. Daarom zal werkdruk ook invloed hebben en zou dit een interessante vraag zijn voor vervolgonderzoek.

Een laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek is hoe teams met werkdruk omgaan buiten de zorg. Dit onderzoek is specifiek gericht op *De Kameleon*, toch heeft elke plek weer zijn eigen manieren en diversiteit in personeel waardoor dit onderzoek op grote schaal en met meer tijd nog meer resultaten kan opleveren. Resultaten die in meer werksectoren relevant zijn want dit onderwerp is actueel in meerdere sectoren.

7.3 Discussie

7.3.1 Productevaluatie

Aan de hand van een SWOT analyse wordt er kritisch teruggeblikt op de beslissingen die van invloed zijn geweest op de kwaliteit van het eindproduct en dit onderzoek. De sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen worden in kaart gebracht en zullen worden toegelicht. De producten zijn het onderzoeksverslag met aanbevelingen en het eindproduct voor de werknemers in het team van *De Kameleon*. Van beide producten is een SWOT-analyse gemaakt om een overzicht te geven van het resultaat van dit onderzoek.

Product 1 - Onderzoeksverslag met aanbevelingen

Sterktes	Zwaktes
- Actueel en relevant onderwerp voor meer organisaties - Gewerkt aan de hand van een model - Inzicht in werkdruk van werknemers - Inzicht in behoeften omtrent strategieën van de werknemers - Door het gebruik van twee onderzoeksmethoden (literatuurstudie en interviews) is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd - De resultaten zijn gebaseerd op interviews met op één na, alle werknemers van <i>De Kameleon</i>	- Gebaseerd op gegevens van <i>de Kameleon</i> waardoor het onderzoek minder toepasselijk kan zijn voor andere organisaties. - Eén vaste werknemer is niet geïnterviewd - Door tijdgebrek zijn een aantal vragen die dit onderzoek oproepen onbeantwoord gebleven - Door te focussen op het WEB-model kan het zijn dat er andere aspecten zijn gemist

Kansen	Bedreigingen
- Onderzoeksverslag kan interessant zijn voor meerdere organisaties die werken met zelforganiserende teams - Nieuwe inzichten kunnen leiden tot verder onderzoek over dit onderwerp op breder vlak dan alleen <i>De Kameleon</i>.	- Het onderzoeksverslag kan een beeld weergeven van het huidige team, terwijl dat weer verandert als het team verandert - De laatste deelvragen zijn veranderd in de loop van het onderzoek waardoor de kans bestaat dat dit de resultaten beïnvloed.

Product 2 - Poster voor werknemers

Sterktes	Zwaktes
- Bruikbaar voor meer organisaties die werkdruk voor werknemers inzichtelijk willen maken en strategieën willen bespreken - Actueel en relevant - Gewerkt aan de hand van een model - Verantwoording door onderzoek - Betrouwbaar door literatuurverantwoording - Gemaakt op de behoeften van werknemers van <i>De Kameleon</i> - Poster is toepasbaar voor verschillende werknemers, berekent op de diversiteit - Uniek en nieuw ontwerp	- Gebaseerd op gegevens van <i>De Kameleon</i> waardoor de poster minder toepasselijk zou kunnen zijn voor andere organisaties. - Dit product is gebaseerd op een momentopname waardoor het zou kunnen dat het minder relevant wordt in de toekomst
Kansen	Bedreigingen
- Dit product biedt de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen werkdruk waardoor zelfregie gestimuleerd wordt in de toekomst - Dit product kan ervoor zorgen dat de algemene werkdruk verminderd wordt - Mogelijkheid om het product te integreren in andere organisaties - Product dat eenvoudig geïntroduceerd kan worden aan nieuwe werknemers - Product is te reproduceren	- Dit product vraagt om een zelfstandige aanpak waardoor de mogelijkheid bestaat dat werknemers hier geen gebruik van maken - Het product kan beperkend zijn omdat er nog meer mogelijkheden bestaan dan die dit product biedt, dit vraagt om een verantwoordelijkheid van werknemers om verder te denken

Zie bijlage 5 voor de poster die als product is ontwikkeld vanuit de resultaten van dit onderzoek.

7.3.2 Onderzoeksdoelstellingen

Er zal worden geëvalueerd op de onderzoeksdoelstellingen. Hierbij wordt per doelstelling besproken of deze is behaald.

Doelstelling 1: Aan het eind van het onderzoek is er in het onderzoeksverslag beschreven wat voor nieuwe kennis er is gevonden over balans in werkdruk en over hoe de werkdruk op dit moment ervaren wordt in het team van De Kameleon, zodat er een goede basis is voor verder onderzoek.

Dit onderzoek heeft geresulteerd in een onderzoeksverslag wat hier voor u ligt. In dit onderzoeksverslag staat beschreven wat een balans in werkdruk, specifiek in de zorg, inhoudt en in

hoeverre er op dit moment werkdruk wordt ervaren in het team van *De Kameleon*. Naast kennis over de werkdruk in het team, wordt er ook een overzicht aan werkstressoren en energiebronnen aangeboden. Hier wordt verder op ingegaan bij doelstelling 3. Dit samen met de kennis over de werkdruk, biedt een goed overzicht over de huidige situatie omtrent werkdruk op *De Kameleon*. Er kan hiermee gesteld worden dat er een goede basis is voor het verdere onderzoek naar een strategie om de werkdruk in balans te krijgen en dat hiermee dit doel is bereikt.

Doelstelling 2: Door dit onderzoek zijn er na juni 2017 in het onderzoeksverslag nieuwe strategieën voor de werknemers van De Kameleon beschreven om een goede balans in werkdruk te brengen.

In dit onderzoek worden er strategieën aangeboden aan de werknemers en de teamleider van *De Kameleon*. Deze strategieën komen voort uit zowel de reeds gebruikte strategieën op *De Kameleon*, de mogelijke strategieën die door de werknemers zijn aangegeven en de strategieën uit de literatuur. Er worden dus naast een overzicht van de huidige strategieën ook strategieën aangeboden die door de werknemers nog niet in gebruik zijn. Er kan hierdoor gesteld worden dat dit doel is behaald.

Doelstelling 3: Aan het einde van mei 2017 is er een onderzoeksverslag aan de opdrachtgever aangeboden met de verkregen inzichten van het onderzoek zodat hij een beter zicht heeft op de werkdruk, de werkstressoren en energiebronnen van werknemers van De Kameleon.

Dit onderzoek heeft *De Kameleon* en de opdrachtgever/teamleider een onderzoeksverslag opgeleverd met verkregen inzichten van het onderzoek. In dit onderzoeksverslag is een overzicht te vinden van de werkstressoren en energiebronnen van de werknemers, met de meest voorkomende uitgelicht. Dit geeft de opdrachtgever een blik op de balans in werkdruk van de werknemers en geeft ook een onderbouwing voor een strategie voor de werknemers. Met het afronden en inleveren van dit onderzoeksverslag is dit doel behaald.

Doelstelling 4: Aan het einde van ons onderzoek is er vanuit de resultaten van de onderzoeksvragen een passend product ontwikkeld waarmee een werknemer van De Kameleon zijn of haar eigen werkdruk in balans kan brengen.

Het doel van dit onderzoek is dat de werknemers van *De Kameleon* hun werkdruk in balans kunnen brengen, met behulp van een passend product. Er is een product ontwikkelt, dat passend is bij de resultaten uit de literatuur en interviews met de werknemers van *De Kameleon*. Hieruit kan gesteld worden dat het een product is dat passend is bij de werknemers van *De Kameleon*. Het product is echter nog niet in gebruik, waardoor het nog niet duidelijk is of het de werkdruk van de werknemers in balans brengt. Er is daarom nog onduidelijk of dit doel behaald gaat worden

Macro-, meso- en microniveau

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek, de werknemers kunnen hun werkdruk in balans brengen met behulp van een product, heeft zowel invloed op macro-, meso- en microniveau. Omdat nog niet gemeten kan worden in hoeverre de werknemers hun werkdruk in balans hebben gebracht, zal er worden gekeken naar in hoeverre er in het product rekening is gehouden met de verschillende niveaus. Op macroniveau is het product inzetbaar bij verschillende organisaties in de zorg, ondanks dat het product en vooral het onderzoeksverslag gericht zijn op de werknemers van *De Kameleon* en grotendeels ook gaat over deze werknemers. Dit komt doordat het product gericht is op het verschil tussen werknemers en niet alleen gericht is op de werkdruk op *De Kameleon*. Het product is echter ook gebaseerd op informatie uit de interviews. Dit maakt dat het product op mesoniveau aansluit bij *De Kameleon* en haar werknemers. De werkstressoren, energiebronnen en strategieën die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn verwerkt in het product.

Doordat het onderzoek over de werknemers van *De Kameleon* gaat, is het mogelijk de kinderen uit het oog te verliezen. Doordat het product invloed heeft op hoe een werknemer op de werkvloer

staat en ook op de overdracht van de werknemer naar het kind, heeft het indirect invloed op de kinderen. In het creëren van een strategie is het wel belangrijk om in het achterhoofd te houden wat de kinderen nodig hebben aan begeleiding.

7.3.3 Procesevaluatie

In deze procesevaluatie zal er een kritische terugblik worden geworpen op de uitvoering van het onderzoek en de rol van de onderzoekers in het proces. Er zal gekeken worden naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Er zijn in dit onderzoek verschillende fases doorlopen door de onderzoekers. Er werd vol enthousiasme begonnen aan het onderzoek op *De Kameleon*. Eén van de onderzoekers liep er al stage sinds *De Kameleon* twee jaar geleden werd opgezet. Dit kan ook voor vraagtekens zorgen of deze onderzoeker objectief het onderzoek is ingegaan, deze heeft zelf ook een mening over de werkdruk op en strategieën voor *De Kameleon*. Aan de ene kant was er in de interviews het gevaar dat de werknemer aanneemt dat de onderzoeker al beschikt over de kennis erover en aan de andere kant kan de werknemer juist opener zijn doordat er een vertrouwd persoon is.

De interviews zijn telkens in een zelfde soort setting gehouden, op de werkplek onder werkuren, zodat de omstandigheden van de interviews hetzelfde zijn bij elke werknemer. Dit maakt de uitkomst van de interviews betrouwbaarder.

Bij het maken van het plan van aanpak waren er grote plannen om specifiek te richten op de kinderen van *De Kameleon* en te kijken hoe deze invloed zouden kunnen hebben op de strategie van de werknemers. Er is hier echter op teruggekomen toen uit de interviews bleek dat de werknemers de kinderen niet specifiek alleen als werkstressor zagen, maar vooral als energiebron. Naast de kinderen kwamen er veel grotere werkstressoren naar voren die invloed hadden op het team, waardoor ervoor gekozen werd om niet alleen te richten op de kinderen maar op alle werkstressoren en energiebronnen en de invloed daarvan op de strategie. De observaties die gedaan zouden worden, zouden ook niet genoeg informatie opleveren. Waardoor deze werden vervangen door het interviewen van het hele team. Hiervoor werd gekozen om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het team op *De Kameleon* en zo een passend product te kunnen bieden. De deelvraag over de doelgroep is vanwege dit proces aangepast naar een deelvraag over werkstressoren en energiebronnen.

Werkstressoren, energiebronnen en werkdruk zijn erg verschillend per persoon en elk persoon is weer anders, waardoor werknemers ook andere strategieën nodig hebben. Dit maakte dat er ook een andere belangrijke verandering werd gemaakt. Bij het inleveren van het plan van aanpak was er het plan om een vergelijkend onderzoek te doen op twee vergelijkbare instellingen en/of locaties. Dit zou uitgevoerd worden door groepsinterviews te houden op de desbetreffende instellingen en/of locaties. Bij de uitkomst dat er al verschil zat in de benodigde strategieën van de werknemers op *De Kameleon* werd er besloten dat ook het vergelijkend onderzoek niet genoeg nieuwe informatie zou opleveren. Het gevaar was ook dat het onderzoek te breed werd en daardoor gebrek aan tijd was om specifiek op het team van *De Kameleon* te richten. Het zoeken naar één werkende strategie zou niet helpend zijn, omdat het onderzoek zich juist ging richten op de diversiteit in werknemers en in strategieën. Daarnaast kwamen er genoeg strategieën uit de interviews en uit het literatuuronderzoek.

Om het onderzoek meer te richten op het persoonlijke aspect van de werknemers is ervoor gekozen om ook een deelvraag te wijden aan de persoonlijke hulpbronnen. Dit was ook passend bij het model wat werd gebruikt gedurende het onderzoek, het WEB-model. Daarnaast is er een deelvraag gewijd aan de strategieën waar de werknemers behoefte aan hebben, omdat er geen plek in het onderzoek was waar deze belangrijke informatie terecht kon. Deze informatie is noodzakelijk bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

In het literatuuronderzoek is er genoeg recente wetenschappelijke literatuur gevonden over werkdruk algemeen. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de informatie wordt vergroot. Wetenschappelijke literatuur over werkdruk, specifiek in de zorg was moeilijk te vinden, waardoor ervoor is gekozen om daar wel gebruik te maken van bronnen die ouder zijn dan vijf jaar. Er is hierbij wel gelet op het soort informatie en of dit nog relevant was om te gebruiken. De validiteit in dit onderzoek wordt onder andere vergroot door gebruik te maken van het WEB-model. Er wordt aan de hand van een vast model gezocht naar literatuur over werkdruk, wat zorgt voor een groter aantal relevante bronnen. Door triangulatie zijn de bruikbare bronnen eruit gehaald en gebruikt in het literatuuronderzoek.

7.3.4 Beroepsrelevantie

Het onderwerp werkdruk is momenteel een actueel onderwerp. Het komt samen met een mogelijk ernstig gevolg van te hoge werkdruk, burn-out, veel voor in kranten en documentaires. Ook in het sociaal werk komt werkdruk veel voor. In het literatuuronderzoek was al te lezen dat volgens onderzoek van het CBS (2016b) er in de gezondheids- en welzijnszorg een bovengemiddeld hoge werkdruk wordt ervaren. Dit laat zien dat het niet alleen relevant is voor alle bedrijfstakken algemeen, maar ook zeker in de zorg specifiek. In de zorg werk je met mensen wat ook te zien is in een hogere emotioneel moeilijke werksituaties, emotioneel veeleisende werk en emotionele betrokkenheid. Kortom het werken met mensen kan ervoor zorgen dat je als sociaal werker een of meerdere keren tegen de grenzen van een te hoge werkdruk aanloopt. In dit onderzoek wordt er aan de hand van het WEB-model naar werkdruk gekeken. Dit gaf voor de onderzoekers nieuwe inzichten over wat er allemaal meespeelt op het werkveld, namelijk: werkstressoren, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Het biedt echter ook nieuwe inzichten aan de werknemers van *De Kameleon* en is relevant voor alle toekomstige collega's. Dit onderzoek laat zien dat er zelf ook acties ondernomen kunnen worden en laat niet alleen zien wat er vanuit organisatorisch aspect verandert kan worden.

Wanneer er tegen een te hoge werkdruk aan wordt gelopen, is het goed om te weten hoe je met werkdruk om kunt gaan. Het product dat ontwikkeld is, kan op meerdere plekken in het sociaal werk worden gebruikt, waardoor dit een nieuwe en uitdagende manier is om werkdruk bespreekbaar te maken. De poster laat drie onderdelen zien: signalen van een hoge werkdruk, verantwoorde strategieën vanuit de literatuur en een meetinstrument waar werknemers kunnen kijken in hoeverre hun werkdruk ervaren. Deze drie onderdelen in één product is iets dat nieuw is en dat gekoppeld is aan de hand van het WEB-model. Daardoor is het een uniek concept gebaseerd op literatuur en ervaringen van werknemers persoonlijk.

Bibliografie

- Akkers, T. (2015, 30 juni). Michigan Stressmodel. Geraadpleegd op 6 maart 2017, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/Michigan-stressmodel>
- Arbeidsomstandighedenbesluit. (2017, 1 januari). Geraadpleegd op 21 februari 2017, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0008498/2017-01-01>
- Arbeidsomstandighedenwet. (2016, 1 januari). Geraadpleegd op 21 februari 2017, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2016-01-01#Hoofdstuk2>
- Arbo. (2017, 8 februari). Stress te lijf met recht op onbereikbaarheid. Geraadpleegd op 6 maart 2017, van <http://arbo-online.nl/stress-te-lijf-met-recht-op-onbereikbaarheid/>
- Arrington, P. (2008). *Stress at work: How do social workers cope?*. NASW Membership Workforce Study. Washington, DC: National Association of Social Workers.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Bakker, A. B. (2002). *Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren*. Geraadpleegd van https://extranet.che.nl/socstud/Onderwijs/20152016/SPHVTO/KO12/Professionaliseringsdagen3/Studiemateriaal/article_arnold_bakker_98.pdf
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Bent, A. van den, Pennock, H., & Nicolas, P. (2016, november). Van werkdruk naar werkplezier: Benut de 5 strategieën. *Arbo: vakblad over veilig en gezond werken*, 11(2), 36-37. Gedownload op 6 maart 2017, van <http://www.ergo-balans.nl/Arbo%205%20strategien%20werkplezier.pdf>
- CBS Statline. (2016, 17 mei). *Ziekteverzuim volgens werknemers; arbeidsomstandigheden*. Geraadpleegd op 13 januari, 2017, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83415NED&D1=1-6%2c31-34%2c37-40%2c43-48&D2=I&STB=T%2cG1&VW=G>
- CBS. (2016a, mei). *Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) werknemers; bedrijfstak*. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83157NED&D1=a&D2=0-1,4-5,19,21-22,25-28,32-33,35,39,42-46,48-49&D3=I&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>
- CBS. (2016b, 16 november). *Werknemers in zorg ervaren hoge werkdruk*. Geraadpleegd op 13 januari 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Daems, A., & Kunen, J. (2010). *Werkdruk, stress en werkplezier*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- De Onderwijsspecialisten. (2017a, januari). *De onderwijsspecialisten: Wie zijn wij?* Geraadpleegd op 16 januari 2017, van <http://www.deonderwijsspecialisten.nl/Wiezijnwij/Paginas/Wiezijnwij.aspx>
- De Onderwijsspecialisten. (2017b, januari). *Speerpunten 2017*. Gedownload op 16 januari 2017, van <http://www.deonderwijsspecialisten.nl/Wiezijnwij/speerpunten2017/Paginas/default.aspx>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

- Driestroom. (z.j.). *Zorgzoeker*. Geraadpleegd op 20 januari 2017, van <http://www.driestroom.nl/lk-zoek-ondersteuning/Zorgzoeker.aspx>
- Expertision: verandermanagement & organisatieontwikkeling. (z.j.). *Meer creativiteit leidt tot minder werkdruk*. Geraadpleegd op 19 januari 2017, van <http://expertision.nl/meer-creativiteit-leidt-tot-minder-werkdruk/>
- Hamming, G. (2015). *De 5 stappen die een zelfsturend team succesvol maken*. Epub: Symartia.
- Hanzonen, C., Lucassen, A., & Sok, K. (2013, september). Zo werkt u aan kwaliteit in de Wmo. Geraadpleegd van https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Zo%20werkt%20u%20aan%20kwaliteit%20de%20Wmo%20%5BMOV-1664390-0.1%5D.pdf
- Hoogduin, C. A. L., Schaufeli, W. B., Schaap, C. P. D. R., & Bakker, A. B. (2001). *Behandelingsstrategieën bij burn out*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Inpreventie. (2014, 27 augustus). *Werkstress*. Geraadpleegd van <http://www.inpreventie.nl/nieuws/werkstress-1>
- Inspectie SZW. (2016, juni). *Wat is werkdruk?* Gedownload op 15 februari 2017, van https://www.inspectieszw.nl/Images/20160624%20Flyer%20Wat%20is%20werkdruk%20-%20DEF_tcm335-376548.pdf
- Inspectie SZW. (z.j.). *Te hoge werkdruk*. Geraadpleegd op 25 januari 2017, van https://www.inspectieszw.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden/psychosociale_belasting/werkdruk/index.aspx
- Jansen, A., Heersink, M., Venrooij, N. van, & Weeink, C. (2014). *De positie van de social worker*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/default/files/Rapportage-positie-social-worker.pdf>
- Jong, N. de, Vugt, J. van. (2009). Jong en opgebrand. *Sozio: vakblad voor sociale en pedagogische beroepen*, 86, 18-22.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24(2), 285-308.
- Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L.E., Maddox, T., Cheng, E.R., Creswell, P.D., & Witt, W.P. (2012). *Does the Perception that Stress Affects Health Matter? The Association with Health and Mortality*. Geraadpleegd op 10 maart 2017, van <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3374921/#FN1>
- Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development; Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- König, E., & Tuentner, A. (2014, 18 februari). Over mailen en bellen na werktijd is weinig geregeld ook al werken mensen zich moe. *NRC Handelsblad*, p. 2. Gedownload op 6 maart 2017, van <http://www.duyff-consult.nl/pdf/NRC%2018-02-2014.pdf>
- Last, G. (2015). *De invloed van persoonlijkheid op copingstijlen in de neiging tot ziek melden*. Geraadpleegd op 8 maart 2017, van <http://dspace.library.uu.nl:8080/handle/1874/319460>
- Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (2016, 16 november). *Werknemers in zorg ervaren hoge werkdruk*. Geraadpleegd op 13 januari, 2017, van <https://www.arboportaal.nl/actueel/nieuws/2016/11/16/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Movisie. (2015, 8 december). *De voordelen van de participatiesamenleving*. Geraadpleegd op 25 januari 2017, van <https://www.movisie.nl/artikel/voordelen-participatiesamenleving>
- NIVEL. (2016). *De aantrekkelijkheid van werken in de zorg 2015: Cijfers en trends*. Rapport. Utrecht: Auteur.

- NOS. (2017, 1 januari). *Mailt je baas je in de avond? In Frankrijk hoeft je niet meer te reageren*. Geraadpleegd op 24 mei 2017, van <http://nos.nl/op3/artikel/2150987-mailt-je-baas-in-de-avond-in-frankrijk-hoef-je-niet-meer-te-reageren.html>
- NVAB, BA&O, NVvA, & NVVK. (2013). *Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk*. Dossier. Utrecht: Auteur.
- Oerlemans, W. (2013). *Dossier Werkdruk*. Arbodossier. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Oranje- Nassau, W.-A. van. (2013, 17 september). *Troonrede 2013*. Geraadpleegd op 19 januari 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>
- Peereboom, K. & Horsten, F. (2015). *Handreiking psychosociale arbeidsbelasting (PSA)*. Handreiking. Den Haag: VHP human performance.
- Pennock, H., Bent, A. van den, & Wal, A. van der. (2015). *5 sterrenaanpak voor gezonde werkdruk*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.
- Redactie Ensie. (2011, 5 februari). *Strategie*. Geraadpleegd op 10 maart 2017, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/strategie>
- RTL Nieuws. (2017, 1 februari). *PvdA wil recht op onbereikbaarheid na werktijd*. *RTL Nieuws*. Geraadpleegd op 6 maart 2017, van <http://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/pvda-wil-recht-op-onbereikbaarheid-na-werktijd>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schermer, K., & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel* (blz. 153-159, 4e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schreurs, P.J.G., Willige, G. van de, Brosschot, J.F., Tellegen, B., & Graus, G.M.H. (1993) Handleiding Utrechtse Coping Lijst UCL (herziene versie). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Siegrist, J. (2012). *Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence*. Geraadpleegd op 6 maart 2017, van http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id_54/ERI/ERI-Website.pdf
- Siza. (2015a, juni). *Siza als werkgever*. Geraadpleegd op 17 januari 2017, van <http://www.siza.nl/Siza-als-werkgever?highlight=medewerkers>
- Siza. (2015b, juni). *Wie zijn wij*. Geraadpleegd op 17 januari 2017, van <http://www.siza.nl/wie-zijn-wij>
- Siza, Driestroom, & De Onderwijsspecialisten. (2015). *Kameleon: Pilot onderwijs- zorg arrangement voor leerlingen met een intensieve begeleidingsvraag*. Geraadpleegd van Verslaglegging pilotplan.
- Smullens, S. (2012). *What I wish I had known: Burnout and self-care in our social work profession*. Geraadpleegd op 20 februari 2017, van http://www.socialworker.com/feature-articles/field-placement/What_I_Wish_I_Had_Known_Burnout_and_Self-Care_in_Our_Social_Work_Profession/
- Stichting Driestroom. (2016). *Jaardocument 2015 Driestroom: Maatschappelijk verslag*. Gedownload op 17 januari 2017, van <http://www.driestroom.nl/Over-Driestroom/Organisatie.aspx>
- TED Conferences. (2013 juni). *Hoe stress je vriend kan worden*. [Videobestand]. Geraadpleegd op 15 februari 2017, van http://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?language=nl

- Toen, J. (2010). *Onbalans tussen inspanningen, beloningen, overcommitment en fysieke gezondheid: een onderzoek*. Gedownload op 27 mei 2017, van http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/460/349/RUG01-001460349_2011_0001_AC.pdf
- TNO. (2013). *Werkdruk*. Rapport. Hoofddorp: Auteur.
- TNO. (2014). *Arbobalans 2014: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Dossier. Leiden: Auteur.
- Veen, A. van. (2016, 30 oktober). Communicatiestijlen. Geraadpleegd op 10 maart 2017, van <http://info.md-act.nl/blog/communicatiestijlen-wendbaarheid-en-de-communicatiestijlen-test>
- Verdrag inzake de Rechten van het Kind. (1989, 10 november). Geraadpleegd op 13 januari 2017, van http://wetten.overheid.nl/BWBV0002508/2002-11-18/0/%20-%20Verdrag_2_Verdragtekst_Deell
- Vuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016, september). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 1-18. Gedownload op 6 maart 2017, van <https://tijdschriftvoorhrm.nl/eigen-regie-gezondheid/>
- Wansink, H. (2017, 4 januari). Commentaar: permanente online beschikbaarheid bedreigt gezondheid werknemer. *Volkskrant*. Geraadpleegd op 6 maart 2017, van <http://www.volkskrant.nl/opinie/commentaar-gedwongen-digitale-communicatie-bedreigt-gezondheid-werknemers~a4443440/>

Bijlagen

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1 - A4 INFORMATIE WERKNEMERS VERGADERING	63
BIJLAGE 2 - VRAGENLIJST INTERVIEWS	64
BIJLAGE 3 - DEFINITIES KERNLABELS	66
Werkdruk	66
Werkstressoren	66
Energiebronnen	66
Persoonlijke Hulpbronnen	66
Stressreacties	66
Huidige Strategieën	67
Mogelijke Strategieën	67
BIJLAGE 4 - KERNLABELSCHEMA	68
BIJLAGE 5 – PRODUCT	87

Onderzoek naar strategieën in de omgang met werkdruk

Hoofdvraag: “Wat voor strategie kunnen de werknemers van De Kameleon toepassen om de werkdruk in balans te brengen op de zorg- en onderwijsgroep waar leerlingen intensieve begeleiding vragen.”

Om deze vraag te beantwoorden, hebben wij deze onderverdeeld in vier **deelvragen**:

1. Wat staat er in de literatuur beschreven over het thema balans in werkdruk binnen de zorg en over strategieën om de werkdruk in balans te brengen.
2. Wat is de huidige werkdruk bij de werknemers van De Kameleon en wat voor strategie passen zij toe en hebben zij nodig om ermee om te gaan.
3. Wat voor invloed hebben de leerlingen met een intensieve begeleidingsvraag op de strategie en balans in werkdruk van de werknemers van De Kameleon.
4. Wat voor strategieën passen twee andere vergelijkbare instellingen toe om de werkdruk in balans te houden.

Methoden

Deze vragen worden behandeld aan de hand van **literatuuronderzoek**, **interviews** en **observaties**. De interviews zullen gaan over onder andere de huidige werkdruk, huidige strategieën, wat hebben jullie nodig en wat hebben de leerlingen voor invloed op de werkdruk.

WEB-model

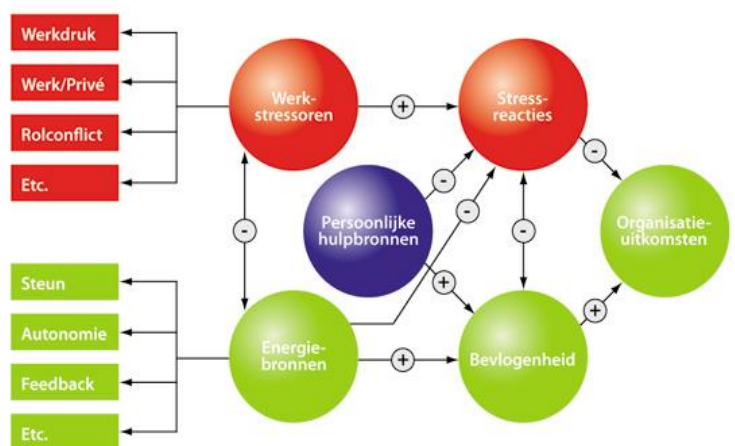
Gedurende het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van het WEB-model. Er wordt hierin onderscheid gemaakt tussen werkstressoren en energiebronnen, die in balans moeten zijn. Daarnaast zijn ook de persoonlijke hulpbronnen belangrijk.

Werkstressoren: vragen voortdurende fysieke en/of psychologische moeite of vaardigheden

Energiebronnen: kunnen het negatieve effect van de werkstressoren op uitputting verminderen. Ze zijn te vinden op verschillende niveaus: de organisatie, in relaties met collega's en het teamklimaat, binnen de organisatie van het werk en het werk -en taakniveau.

Persoonlijke hulpbronnen: deze hebben te maken met iemands weerbaarheid en diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden (Schaufeli & Taris, 2013).

Werkstressoren - EnergieBronnen (WEB-model)



Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 182-204.

Bijlage 2 - Vragenlijst interviews

Introductie

Kan je ons wat vertellen over jezelf? Denk aan het werkveld (functies)

Ervaring/motivatie

Hoe ervaar je je huidige werk op *De Kameleon*, waarom kies je hiervoor?

Wat is jouw missie in het werk?

Werkdruk

Je hebt benoemd waar je allemaal hebt gewerkt, hoe ervoer je de werkdruk in het verleden?

Wat houdt werkdruk voor jou in?

In hoeverre ervaar jij een te hoge of te lage werkdruk?

Wat vind jij van de werkdruk op *De Kameleon*?

Is er volgens jou in deze sector, de zorg, sprake van een hogere werkdruk? En waardoor komt dit?

Doelgroep

Wat zijn taken die je moet doen binnen dit werk: zowel face-to-face als niet.

Welke taken zijn voor jou intensief en welke geven jou energie?

Wat voor invloed heeft deze doelgroep op de werkdruk?

Werkstressoren

Welke werkstressoren spelen voor jou (persoonlijk) mee in de ervaren werkdruk?

Welke werkstressoren hebben volgens jou invloed op het verhogen van de werkdruk op *De Kameleon*?

Wat werkt tegen om je werk goed te kunnen doen?

Energiebronnen

Wat geeft jou energie bij het werk op *De Kameleon*?

Wat maakt jou werk makkelijker voor je?

In hoeverre zijn collega's een energiebron voor jou?

Persoonlijke hulpbronnen

Wat zijn persoonlijke eigenschappen die jou helpen in dit werkveld?

Wat maakt jou weerbaar in stress, heeft extravertie of introvertie daar invloed op denk jij?

Hebben optimisme, veerkracht of zelfvertrouwen invloed op je weerbaarheid?

Wat heb jij geleerd wat je nu helpt om met werkdruk om te gaan?

Privé situatie

In hoeverre heeft jouw thuissituatie invloed op jouw werkdruk?

Wat voor verschil maakt het dat jij man bent op de werkdruk?

Regiebegeleider

Wat heeft jouw functie als regiebegeleider voor invloed op je werkstressoren of energiebronnen?

Is jouw taakomschrijving duidelijk? Hoe ga je ermee om? Wat doet dit met je werkdruk?

Is er te veel of weinig ruimte en vrijheid om initiatief te nemen in je werk?

Leerkracht

Wat heeft jou functie als leerkracht voor invloed op je werkstressoren of energiebronnen?

Wat voor eigenschappen moet je hebben om leerkracht te zijn?

Hoe duidelijk is jouw taakomschrijving en hoe ga je daarmee om? Wat doe dit met je werkdruk

Welke verantwoordelijkheid brengt het met zich mee dat je ook onderwijs moet bieden?

Hoe vind jij de onderwijsspecialisten als werkgever? Hoe gaan zij om met werkdruk?

Teamleider

Wat doe jij als een werknemer naar jou toekomt met het gevoel van een te hoge werkdruk?

Wat denk jij dat er nodig is om op *De Kameleon* te kunnen werken (zonder dat de werkdruk te hoog wordt)?

In hoeverre ben jij toegankelijk/ bereikbaar voor werknemers als het gaat om werkomstandigheden of werkdruk?

Wat bestaat er op managementniveau om te voorkomen dat de werkdruk toeneemt? Of om werkdruk tegen te gaan?

Strategie

Hoe ga jij om met een te hoge werkdruk?

Wat voor strategieën zijn er nu op *De Kameleon* voor het omgaan met werkdruk?

Wat heb jij nodig in het aanpakken van een te hoge werkdruk en wat mis jij hierin?

Wat voor invloed heeft deze doelgroep volgens jou op je strategie?

Bijlage 3 - Definities kernlabels

Een gedeelte van de onderstaande kernlabels is gebaseerd op de termen van het WEB-model. Dit model wordt verder toegelicht in hoofdstuk 2.1.1. Het gaat hierbij om de kernlabels: werkdruk, werkstressoren, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en stressreacties. Daarnaast worden deze termen gedurende het hele verslag gebruikt. Net als de overige twee kernlabels: huidige strategieën en mogelijke strategieën.

Werkdruk

Volgens het WEB-model is werkdruk een werkstressor. In het WEB-model worden werkstressoren en energiebronnen onderscheiden (Demerouti et al., 2001). Volgens de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016) is werkdruk een kwestie van balans tussen werkstressoren en energiebronnen. Onder dit kernlabel vallen alle antwoorden die door de werknemers van *De Kameleon* worden benoemd over in hoeverre er werkdruk wordt ervaren en dus in hoeverre deze uit balans is. Daarnaast zal er worden ingegaan op wat de werknemers verstaan onder werkdruk. Er is geen definitie te stellen, waar alle wetenschappelijke disciplines het mee eens zijn, waardoor het een vaag begrip kan zijn voor werknemers.

Werkstressoren

Onder het kernlabel vallen alle werkstressoren die door de werknemers van *De Kameleon* worden benoemd. Werkstressoren zijn de fysieke, psychologische, sociale aspecten van het werk, die voortdurende moeite of vaardigheden vragen. Het kan fysieke maar ook psychologische moeite of vaardigheden zijn, maar kan op zowel cognitief als emotioneel psychologisch gebied zijn (Schaufeli & Taris, 2013). Onder dit kernlabel vallen dus alle aspecten van het werk en die invloed hebben op het werk die door de werknemers als stressvol, intensief of heftig wordt benoemd.

Energiebronnen

Onder dit kernlabel worden alle energiebronnen verstaan die door de werknemers van *De Kameleon* worden benoemd. Energiebronnen zijn de fysieke, psychologische, sociale, of organisatorische aspecten van het werk. Ze zijn functioneel in het bereiken van werkdoelen, reduceren en brengen de werkstressoren in balans en/of stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti et al., 2001). Hieronder vallen dus alle aspecten van het werk en die alle aspecten die invloed hebben op het werk, die door de werknemers benoemd wordt als energie opleverend. Daarnaast valt hier ook onder wat de werknemers aangeven als leuk en positief te ervaren.

Persoonlijke hulpbronnen

Onder dit kernlabel horen alle persoonlijke hulpbronnen die door de werknemers van *De Kameleon* worden benoemd. De persoonlijke hulpbronnen hebben te maken met iemands weerbaarheid en diens vermogen om omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de hand te zetten (Schaufeli & Taris, 2013).

Stressreacties

Stressreacties is in het WEB-model een gevolg van een disbalans in werkstressoren en energiebronnen. Het zijn reacties op werkstress en er kunnen verschillende soorten stressreacties zijn, waaronder: lichamelijke reacties, emotionele reacties, cognitieve reacties en gedragsmatige reacties (Peereboom & Horsten, 2015). Onder dit kernlabel vallen alle stressreacties die door de werknemers in de interviews worden benoemd over zichzelf en over collega's.

Huidige strategieën

Een strategie is een plan waarmee doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Om doelstellingen te bereiken zal er een keuze moeten worden gemaakt uit mogelijke wegen en middelen (Redactie Ensie, 2011). Onder dit kernlabel vallen alle labels waarin er verteld wordt over de huidige strategieën, en dus middelen en mogelijke wegen, die door de werknemers worden gebruikt om hun werkdruk in balans te krijgen.

Mogelijke strategieën

In dit kernlabel komen juist de strategieën, en dus middelen en mogelijke wegen, naar voren waar behoefte aan is. Het kan hierbij gaan om strategieën waarvan de werknemers aangeven dat ze die missen, maar ook strategieën waarvan de werknemers denken dat helpend zal zijn op *De Kameleon*.

Bijlage 4 - Kernlabelschema

Kernlabels	Sublabels	Labels	Fragment nummer
Werkdruk	Gerelateerd aan collega's	Afstemmen met collega's	i9f10
		Collegiale band	i9f11
	Wat is werkdruk	Gestrest naar huis	i2f5
		Veel dingen tegelijk	i3f20
		Gigantische ophoping van taken	i4f4
		Werkdruk	i5f23
		Verwachting	i6f9
		Druk in mijn lijf	i7f8
		Stress [werkdruk]	i8f20
		Zorgen maken	i9f45
		Niet kunnen bolwerken	i10f11
		Veel gevraagd wordt	i11f9
		Stress [werkdruk]	i11f8
		Werkdruk neemt plezier weg	i12f4
		Veel doen en dingen missen	i12f5
		Hectiek	i13f14
	Geen werkdruk	Stress niet hoog	i2f24
		Drukke dagen	i5f22
		Ervaar niet werkdruk	i7f9
		Het belast me niet	i7f11
		Wel druk, geen werkdruk	i8f48
		Geen werkdruk	i9f12
		Geen werkdruk	i9f22
		Niet stress ervaar	i11f6
		Goed kan reguleren [werkdruk]	i12f8
		Geen werkdruk	i13f11
	Anderen ervaren werkdruk	Mezelf goed, anderen minder	i2f4
		Op het overspannen af	i2f12
		In de gaten houden	i8f39
		Mensen ervaren werkdruk	i9f19
		Aantal collega's ervaren werkdruk, niet alleen beslissen	i10f40
		Werkdruk medewerkers	i10f41
		Veel mee naar huis	i11f4
		Collega's die wegvallen	i11f13
		Goed kan reguleren [werkdruk]	i12f8
		Wie de volgende is	i12f11
	Een (hoge) werkdruk	Uit verband getrokken	i4f10
		Werkdruk ervaren	i4f12
		Druk door rooster	i6f12
		Behoorlijke druk	i6f15

		Taakverdeling maakt werkdruk hoog	i6f28
		Veel druk op groep	i6f84
		Begin van het jaar werkdruk	i9f14
		Hoge werkdruk, bezuinigingskwesitie	i10f14
		Onduidelijkheid werkdruk	i10f53
	Vorig jaar	Sprongen voorwaarts	i3f4
		Vorig jaar werkdruk hoog	i3f11
		Vorig jaar werkdruk hoog	i3f13
		Interactie is verminderd	i3f17
		Interactie is rustiger	i3f18
		Onder druk gestaan	i8f15
		Te pittig vorig jaar	i8f16
		De werkdruk is te hoog	i8f53
		Nieuwigheid eraf	i11f15
	Ligt niet aan kinderen	Alleen op groep geen werkdruk	i8f21
		Geen verwant met kinderen	i9f9
Werkstressoren	Veel zelf regelen	Zelf bedenken en beslissen	i3f16
		Best veel zelf doen	i5f40
		Zelf regelen	i7f14
		Veel zelf moeten doen	i7f28
		Alles zelf moet regelen	i8f8
		Nog zelf uitzoeken	i8f10
	Thuisituaties	Minder draagkracht door privé	i3f30
		Invloed thuisituatie	i3f45
		Werk en thuis gescheiden houden	i5f58
		Denken over thuis	i5f59
		Niet thuis laten	i6f64
		Op werk loopt thuis door	i6f66
		Thuisituaties	i7f15
		Niet kunnen filteren	i7f16
		Kleine regelingen irriteren sneller	i7f47
		Thuisituatie stabiel	i8f37
		Grenzen stellen	i8f38
		Verzuim door thuisituatie of innerlijke	i10f10
		Thuisituatie	i10f26
		Privé stressfactor	i11f14
		Thuis wel wat meegemaakt	i11f16
		Herken mensen die wegvallen	i11f19
		Werk en privé	i13f23
	Ouders	Ouders bellen lastig	i6f34
		Kritiek van ouders	i6f42
		Belangen ouders behartigen	i10f3
		Voldoening van cliënten, ouders en organisatie	i10f29

	Voldoening/erkenning	Voldoening van cliënten, ouders en organisatie	i10f29
		Geen erkenning	i10f31
	Werk op vrije dagen	Taken thuis doen	i5f62
		Rooster op vrije dag	i6f10
		Thuis gebeld worden	i8f11
		Mails sturen op vrije dag	i8f13
	Ziekte	Domino effect	i8f3
		Ziek melden	i8f46
		Wel ziekte	i10f23
		Ziekte	i10f32
		Ziekteverzuim	i10f26
	Niet lekker in je vel	Niet lekker in mijn vel	i5f58
		Niet lekker in je vel	i7f48
		Minder lekker in je vel	i10f9
		Verzuim door thuissituatie of innerlijke	i10f10
		Balans sociaal emotioneel en moeten presteren, coach	i10f15
		Niet lekker in je vel zitten	i10f22
		Niet lekker in je vel zitten, thuissituatie niet lekker	i10f26
		Goed in mijn vel	i11f21
	Continu bezig in je hoofd	Lijntjes houden	i7f19
		lijntjes en continu bezig	i7f24
	Onduidelijkheid taken	Taakomschrijving	i2f35
		Nieuwe situaties	i4f12
		Onbekende wegen	i4f16
		Taken soms onduidelijk	i4f22
		Kaders niet altijd helder	i4f63
		Niet heel veel helderheid	i4f67
		Zoveel dingetjes niet duidelijk	i6f14
		Alles geregeld en overal lijntjes	i7f51
		Nergens te vinden	i9f48
		Brede taakfunctieomschrijving	i13f53
	Onduidelijkheid wie wat doet	Niet duidelijk wie wat doet	i6f19
		Duidelijkere afspraken	i6f21
		Frustratie wie wat doet	i6f22
		Veel onduidelijkheid	i12f44
	Epilepsie en lichamelijk	Als een kind iets medisch heeft	i5f36
		Epilepsie	i5f45
		Niet weten wat te verwachten	i5f90
		Druk met lichamelijke	i6f33
		Lichamelijk moeilijk	i6f43
		Epilepsie	i7f20

		Verantwoordelijk -heid bij epilepsie	i7f29
		Stress aanval	i8f43
		Onvoorspelbare epilepsie	i8f44
		Beleidsmatig organisatorisch	i8f45
		Spanning rondom epilepsie, agressie	i11f20
	Flexer	Flexer	i3f29
		Mensen die het niet kennen	i6f38
		Flexer	i7f23
		Flexmensen	i9f15
		Flexer	i12f23
	Veel werk	Wel heel veel	i2f13
		Veel werk	i3f19
		Nog andere dingen doen	i5f32
		Zoveel moeten regelen	i6f50
		Veel taken op je bordje	i7f27
		Hele grote regelingen	i7f67
		Het werk vraagt veel, dynamisch clubje	i10f1
		Het werk vraagt veel	i10f2
		Veel op je bordje	i10f4
		Veel bezig bent	i11f12
		Voor mentor zwaarder	i12f26
		Heel veel buiten groepsprocessen	i12f27
		Druk uitoefenen	i13f16
	Taken ernaast/extra	Formele zaken van Siza	i4f13
		Irritatie	i4f14
		Taken op je bord geschoven	i4f23
		Extra taken	i5f4
		Andere taken	i5f30
		Balans	i5f33
		Taken leveren stress op	i5f44
		Extra taken	i5f76
		Wel veel naast	i6f4
		Even tussendoor	i6f5
		Verantwoordelijkheid neventaken	i6f7
		Neventaken op achtergrond	i6f23
		Naast kinderen zoveel andere dingen	i6f31
		Meer verantwoordelijkheid	i6f52
		Erbij doen	i6f76
		Zonde om mee bezig te zijn	i8f7
		Alles eromheen	i8f23
		Regelingen eromheen geeft werkdruk	i8f25
		Stomme regelingetjes zuigt leeg	i8f31
		Te veel taken	i10f21

		Extra neventaken	i10f26
		Tussendoor dingen doen	i11f5
		Papierwerk niet leuk	i12f2
		Heel veel taken	i12f10
		Loslaten taken	i12f25
	Kind niet kennen	Niet weten wat te verwachten	i5f90
		Stress minder als je een kind beter kent	i5f92
	Continu alert	Hele dag bezig, alert zijn	i2f16
		Constant alert	i2f19
		Alert zijn	i2f25
		Continu actie ondernemen en alert zijn	i5f9
		Kan van alles gebeuren	i5f34
		Continu stimuleren	i5f37
		Continu waakzaam en alert	i5f38
		Prikkels reguleren zwaar	i12f15
		Overal ogen en oren nodig	i12f20
	Stressvol gedrag kinderen	Niet gewenst gedrag	i4f20
		Geschreeuw en claimend gedrag	i4f30
		Last van kinderen	i5f8
		Kind kost energie	i5f42
		Heftige kinderen	i5f79
		Stress als een kind de dag niet goed doorkomt	i6f44
		Cliënt minder lekker in zijn vel	i10f24
		Niet duidelijk kunnen maken	i10f25
		Geluiden en bewegingen	i11f10
		Spanning rondom epilepsie, agressie	i11f20
		Stemming van kinderen [intensief]	i11f26
		complexe kindjes	i13f8
	Verwachtingen zelfsturend team	Verwachtingenmanagement	i3f5
		Verwachtingenmanagement	i3f12
		Verwachtingenmanagement	i3f28
	Schakelen	Schakelen	i3f10
		Tempo afwisselen	i3f26
		Niveau verschillen	i12f19
		Schakelen [stressor]	i12f24
	Onder niveau werken	Functie onder niveau	i5f5
		Op hoger niveau willen werken	i5f28
		Gesprek over salaris	i11f36
		Aantonen	i11f38
	Kritiek/goed willen doen	Verwachting	i6f9
		Rooster goed willen doen [stress]	i6f35
		Kritiek werkstressor	i6f39

		Meedenken stressor	i6f41
	Zelfsturend team	Niet goed afgesproken [zelfsturend team]	i2f8
		Zelfsturend aspect pittig	i3f6
		Zelfsturend team	i6f20
		Dingen blijven liggen	i11f39
		Zelfsturend veroorzaakt extra taken	i12f45
		Kaders willen hebben [zelforganiserend]	i13f7
	Bezuinigingen	Bezuinigingen werkdruk	i6f27
		Hoge werkdruk, bezuinigingskwestie	i10f14
		Veel bezuinigd	i10f26
		Bezuinigingen	i11f22
	Learning by doing	Learning by doing	i3f27
		Learning by doing	i8f4
	Combinatie van	Allemaal bij elkaar	i3f46
		Meer dan alleen werkdruk	i7f63
		Meerdere factoren	i9f21
	Karmijn	Fysiek zwaar	i7f50
		Karmijn stressfactoren	i11f7
		Geluiden en bewegingen	i11f10
		Veel bezig bent	i11f12
		Zware zorgvraag Karmijn	i12f21
		Lastig stukje zorg Karmijn	i12f22
	Fysiek	Fysiek zwaar	i7f50
		Vraagt veel lichamelijk	i9f14
		Fysiek beperkt	i9f39
		Lichamelijk zwaar	i12f14
	Pauzes	Pittig als je er niet uit kan	i6f89
		Geen pauzes	i9f23
		Altijd in de klas	i9f25
	Administratieve stuk	Administratieve toestanden	i9f13
		Administratieve stuk	i13f20
	-	Geen begeleiding	i2f6
	-	Strakke deadline	i2f23
	-	Andere werkomgeving	i3f3
	-	Stevig doorwerken	i3f8
	-	Onrustig werken	i3f9
	-	Onrust	i3f21
	-	Achteruit lopen	i3f23
	-	BBP besprekingen	i4f5
	-	Van a naar b komen	i4f19
	-	Pittig	i5f7
	-	Taken lukken niet	i5f35
	-	Leuk maar vermoeiend	i5f41

	-	Andere systemen	i5f39
	-	Veel te weinig personeel	i5f46
	-	Moeite met planning	i5f48
	-	Moeilijke start	i6f3
	-	Taakverdeling maakt werkdruk hoog	i6f28
	-	Knutselen kost energie	i6f32
	-	Ander voelt meer druk	i6f55
	-	Teveel van jezelf wil	i6f57
	-	Sommige lijnen lopen niet lekker	i7f3
	-	Nauwelijks tijd om door te praten	i8f36
	-	Logheid organisatie	i8f42
	-	Liefde voor deze kinderen	i8f47
	-	Niet aangekondigd	i9f18
	-	Grijs gebied	i9f46
	-	Onderwijsaspect	i10f6
	-	Geen plezier in werk	i10f8
	-	Veranderingen	i10f28
	-	Niet gehoord worden	i10f30
	-	Wel druk met kinderen	i11f11
	-	Uitstellen	i11f17
	-	Werkdruk door school	i12f6
	-	Dingen moeten	i13f12
	-	Bepaalde keuzes maken	i13f18
Energiebronnen	Terugkrijgen	De kleine dingen die je terugkrijgt	i7f1
		Veilig voelen	i7f30
		Veel terugkrijgen van de kinderen	i9f2
		Hij vindt het geweldig	i9f30
	Samen stappen maken	Kleine stapjes die je maakt	i6f1
		Samen stappen maken	i7f2
		Verbinding met kinderen	i7f25
		Geen grote stappen	i7f26
	Vooruitgang	Kleine stapjes	i2f1
		Stap vooruit	i2f17
		Vooruitgang	i3f35
		Nog te kneden	i4f2
		Zit nog ontwikkeling in	i5f1
		Ontwikkelingen kinderen geeft energie	i6f48
		Stappen maken	i7f31
		Blij van kinderen	i8f27
		Iedereen groeit	i9f3
		Eerst een stresskip	i9f31
		Vooruitgang	i10f34
		Nog leerbaar [leuk]	i11f2

		Nog dingen leren	i11f3
	Gedragsproblematiek	Omgaan met problematiek	i2f1
		Complexe gedrag	i7f4
		Gedragsmatige moeilijk verstaanbaar gedrag	i9f1
	De kinderen	Kinderen	i2f27
		Kinderen	i3f33
		Ontspannen blik zien	i4f17
		Genieten van iets kleins	i4f18
		Kinderen	i4f26
		Energie uit kinderen	i5f2
		Kind geeft energie	i5f43
		Kinderen geven energie	i5f49
		Positiviteit van kinderen	i6f2
		Interactie geeft energie	i6f30
		Energie van kinderen	i6f68
		Genieten van de kinderen	i7f18
		Kinderen	i7f32
		Band met kinderen	i7f34
		Bij de kindjes zijn	i7f38
		Veel voldoening uit werk met kinderen	i8f22
		Leuke momentjes	i9f41
		Een kind geniet	i11f23
		Genieten	i11f25
		Positieve ervaring kinderen	i11f27
		Eén op één geeft energie	i12f18
		De kindjes	i12f28
		Leuke dag met kinderen	i12f29
	Dynamiek	Dynamiek	i2f2
		Dynamiek	i2f3
	Voldoening uit voltooid werk	Voorleesplusverhaal gemaakt	i2f18
		Dag verloopt goed	i4f29
		Energie uit	i6f6
		Regelen is goed gegaan	i7f33
		Zelfvertrouwen bij regelen	i8f2
		Zelfvertrouwen	i8f17
		Materialen maken	i8f30
		Gesloopt maar voldaan	i12f3
		Moe maar voldaan	i12f30
	Team	Team	i2f26
		Goed samenwerken	i2f29
		Collega's	i3f34
		Verstandhouding	i3f36
		Sparren met team	i3f38

		Kernteam	i4f27
		Sparren	i4f31
		Andere invalshoeken	i4f32
		Fijn team	i4f34
		Collega's geven energie	i5f50
		Op elkaar bouwen	i5f51
		Stimulering collega's	i5f63
		Stimulering van collega's	i5f64
		Steun collega's	i5f69
		Positief team	i6f17
		Energie team	i6f45
		Team leuk loopt	i6f46
		Prettig in team	i6f69
		Goeie adviezen	i6f78
		Prettig team	i7f35
		Het erover hebben	i7f36
		Hecht team	i8f6
		Leuke gesprekken met collega's	i8f29
		Collega's	i9f43
		Overleg kernteam	i10f20
		Collega's nodig	i10f35
		Kernteam	i10f55
		Fijn gewerkt met collega's	i11f24
		Team leuk omgaan met elkaar	i11f28
		Blij met elkaar	i11f29
		Sfeer	i12f31
		Gevoel van waardering, zwaar werk, samen doen	i12f32
		Wisselwerking gemengd team	i12f33
	Communicatie met kinderen	Communicatie	i3f1
		Drive bij kinderen	i3f2
	Diversiteit	Afwisseling	i4f28
		Afwisseling nodig	Nieuw kindje
		Diversiteit [geweldig]	i12f1
	Waardering	Waardering	i10f34
		Gevoel van waardering, zwaar werk, samen doen	i12f32
	Afleiding	Met energie naar huis	i6f67
		Energie van doorgaan	i6f71
	Humor	Humor	i9f36
		Werk als afleiding	i10f43
		Humor	i9f42
		Humor	i10f36
		Team leuk omgaan met elkaar	i11f28
		Grappige momentje	i12f34

	Vrijheid in functie	Vrijheid binnen het uitvoeren	i9f6
		Vrijer in te vullen	i9f7
		Vertrouwen van bovenaf	i9f8
	Creativiteit	Creativiteit	i9f34
		Creativiteit	i9f35
	-	Zelfsturend team	i2f7
	-	Niemand kijkt op je vingers	i2f8
	-	Kantoordag, makkelijk loslaten	i2f4
	-	Duidelijkheid	i2f11
	-	Meer verantwoordelijkheden	i2f28
	-	Geen dag is hetzelfde	i4f1
	-	Goed in je vel steken	i4f9
	-	Reactie positief	i4f21
	-	Nodig zijn	i5f3
	-	Nieuwe dingen proberen	i5f52
	-	Kind langer kennen	i5f91
	-	Veel doen	i6f8
	-	Privé serieus nemen	i6f47
	-	Prettiger werken	i6f49
	-	Zorg en onderwijs	i7f5
	-	Meer prikkels	i7f6
	-	Levert veel op voor het kind	i7f7
	-	Dingen ondernemen	i7f22
	-	Positieve mails	i8f28
	-	Veel dingen mag regelen	i8f18
	-	Leuke dingen meemaken	i9f4
	-	Gestabiliseerd	i9f5
	-	Werkjes aan tafel	i9f29
	-	Overal op letten	i9f33
	-	Er wordt geluisterd	i9f40
	-	Flexibel	i9f58
	-	Thuis tot rust komen	i12f42
Persoonlijke hulpbronnen	Zelfvertrouwen	Heel erg leuk werk	i2f32
		Meer zelfvertrouwen	i2f34
		Op mezelf vertrouwen	i6f59
		Zelfvertrouwen	i10f38
		Zelfverzekerd	i12f36
	Optimisme	Positief ingesteld	i2f30
		Optimisme	i5f56
		Valkuil optimisme	i5f57
		Alles is op te lossen	i7f42
		Positieve mindset	i7f45
	Aangeven	Niet vertellen	i2f31

		Zelf aangeven	i5f73
		Beter alles aangeven	i5f86
		Aangeven	i6f85
		Open en eerlijk	i7f44
	Flexibiliteit	Flexibel	i5f55
		Flexibiliteit	i6f58
		Flexibel, humor, positief en open	i9f44
		Flexibel zijn	i12f40
		flexibiliteit	i13f10
	Alles goed doen	Touwtjes in handen	i4f24
		Allemaal goed doen	i5f27
		Alles goed doen	i6f56
		Alles goed willen doen	i12f13
	Ervaring	Signalen zien	i3f42
		Meer werkomgevingen gezien	i3f44
		Dingen zien en meemaken	i6f61
		Leren, grenzen stellen	i8f14
		Ervaring	i10f7
		Ervaring	i11f31
		Leren van fouten	i12f37
	Verschil per persoon	Iedereen eigen inbreng	i2f9
		Per collega verschillen	i5f29
		Goed inplannen	i5f31
		Verschilt per persoon	i5f47
		Per persoon verschillend	i5f83
		Goede balans leeftijden	i6f18
		Teamsamenwerking	i6f62
		Mensafhankelijk	i10f17
		Loslaten taken	i12f25
	Werk loslaten	Kantoordag, makkelijk loslaten	i2f4
		Niet druk om maken	i2f15
		Geleerd loslaten	i6f29
		Al beter loslaten	i6f37
		Eén kan makkelijker loslaten dan ander	i6f40
		Los kan laten	i6f54
	In mogelijkheden denken	Niks onmogelijk	i4f43
		Denken in mogelijkheden	i10f18
		In mogelijkheden denken	i10f33
		Denken in mogelijkheden	i10f47
	Presteren onder druk	Druk voelen	i4f7
		Stapje d'r bij	i4f8
		Presteren onder druk	i10f13
	Niet bang voor fouten	Minder snel bang	i6f60

		Niet bang om fouten te maken	i12f35
		Humor, doorzettingsvermogen, wilskracht, durven fouten maken	i10f37
	Relativeren	Relativeren	i6f53
		Relativeren [persoonlijke hulpbron]	i11f33
		Relativeren	i13f36
	Rust	Rust in systeem	i7f40
		Rustig	i11f30
	Humor	Humor	i4f42
		Humor, doorzettingsvermogen, wilskracht, durven fouten maken	i10f37
		Flexibel, humor, positief en open	i9f44
	Prioriteiten	Selectiever	i4f50
		Prioriteiten stellen	i4f51
	Grenzen stellen	Grenzen kunnen aangeven	i4f47
		Grenzen geven en bewaken	i4f49
		Grenzen stellen	i8f40
		Duidelijk aan de voorkant	i13f15
	Doorzetten	Doorzetten	i4f45
		Wel doorzetten	i8f1
	Moet bij je passen	Het in je hebben	i13f9
		Moet bij je passen	i13f21
		Passend	i13f22
		Competenties van de medewerker	i13f10
	-	Geen uitdaging meer	i4f3
	-	Je kan het of je kan het niet	i12f39
	-	Balans in het team	i13f30
	-	Ambities bijstellen	i3f22
	-	Observeren	i3f39
	-	Ambitie	i3f40
	-	Realistenhoek	i3f43
	-	Te laat beginnen	i4f6
	-	Daadkrachtig	i4f41
	-	Ontdekken	i4f46
	-	Niet genoeg plannen	i4f54
	-	Balans niet vinden	i5f10
	-	Goed samenwerken	i5f54
	-	Beren op de weg	i7f46
	-	Kennis van de doelgroep	i9f37
	-	Rand dingetjes eromheen	i9f38
	-	Alles in kunnen en kruiken willen doen	i10f48
	-	Niet heel stressgevoelig	i12f12
	-	Binnenvetter	i12f46
Stressreacties	Lichamelijke en emotionele	Gespannen	i2f14

	reacties		
		Chagrijnig	i2f33
		Duizelig, kortaf, moe	i5f15
		Paniek	i6f72
		Chagrijnig, slecht slapen	i8f26
		Fysiek niet kunnen	i9f17
	Niet meer kunnen	Jij het niet aankan	i5f24
		Lukte gewoon niet meer	i5f25
		Allemaal niet meer trekt	i12f9
	Invloed op kinderen	Minder aandacht voor kinderen	i12f56
		Kinderen worden onrustig van jouw gedrag	i12f57
	-	Vicieuze cirkel	i3f14
	-	Alle touwen in handen willen houden	i4f15
	-	Druk	i4f55
	-	Erger maken	i4f56
	-	Bij me houden niet goed	i6f74
	-	Collega's vallen uit	i7f15
Huidige strategieën	Flexibel zijn	Dag anders indelen, even eruit gaan	i5f68
		Je wordt flexibel	i6f36
	Kantoor	Kantoordingen doen	i5f11
		Meer kantoordagen	i5f77
		Kantoordagen, meer mensen	i8f56
		Vrije dag, kantoordag	i8f57
	Rust nemen	Even weg	i5f16
		Rust pakken	i5f17
		Werk laten liggen	i7f10
		Wandeling gunnen	i7f39
		Rust pakken	i7f56
		Wat meer rust eind van de dag	i11f34
		Momentje opladen	i11f47
		Even wat anders doen	i12f16
		Even d'r tussenuit	i12f52
	To do lijst	Lijstjes afwerken	i2f36
		To do list	i4f59
		Van me afschrijven	i4f60
		Duidelijke to do lijst	i10f19
	Minder taken doen	Alleen de hoognodige dingen	i3f15
		Op de rem stappen	i3f31
		Signaleren en stoppen	i3f32
		De rem erop	i3f48
		Rem d'r op	i4f48
		Goeie balans in taken	i5f6
		Taken los gelaten	i5f20

		Alles aanpakken en doen	i5f21
		Het daarbij laten	i7f21
		Taken verminderen	i7f54
		Alles eromheen stopzetten	i8f24
		Signaleren, grenzen stellen	i8f49
		Taken laten liggen	i11f35
		Gas terugnemen	i13f38
		Stapje terug doen	i13f43
	Taken overdragen	taken afstoten	i3f49
		Delegeren aan anderen	i3f50
		Niet alle touwtjes in handen	i4f53
		Taken uit handen geven	i5f12
		Taken uit handen geven	i5f67
		Mekaar afwisselen	i5f80
		Wat over te nemen	i6f13
		Afstoten	i10f39
		Te ver doorgedaan	i7f62
	Werk loslaten	Loslaten	i4f58
		Los laten	i5f14
		Leren en loslaten	i6f11
		Loslaten, stapje terugdoen	i6f16
	Het zelf in de gaten houden	Signalen herkennen	i5f13
		Zelf op letten	i7f13
		Ervoor waken	i7f57
	Doorgaan	Bezig blijven	i5f60
		Te laat gestopt	i7f61
		Te ver doorgedaan	i7f62
		Lang doorlopen	i12f48
		Eerst continu doorhobbelen	i12f51
		Doorlopen	i12f54
	Geen protocol	Protocol	i9f55
		Weet niet of er iets vast staat	i11f45
		Stress bestrijdend zie ik nog niks	i12f53
		Geen protocol	i13f45
	Iets leuks team	Positief houden	i6f81
		Ontladen	i7f37
	Besprekbaar maken	Bespreken met collega	i2f37
		Collega in vertrouwen nemen	i3f55
		Van mijn hart	i4f57
		Naar mekaar toe	i4f62
		Aangeven bij collega's	i5f66
		Besprekbaar maken	i6f73
		Ter sprake brengen	i6f75
		Delen	i6f77

		Hulp zoeken bij elkaar	i6f82
		Aangeven	i6f85
		Erover praten	i7f41
		Delen	i7f43
		Hulp vragen	i9f16
		Over praten	i9f20
		Naar iemand toe gaan	i9f50
		Naar collega's gaan	i9f52
		Overleggen met collega's	i9f56
		Collega's adviseren	i10f54
		Ruimte	i10f56
		Aangeven collega's en thuis	i11f40
		Aangeven en helpen	i11f44
	-	Bespreken	i3f53
	Prioriteiten	Kijken naar prioriteiten	i7f55
		Prioriteit helder hebben	i12f7
	Teamleider	Niet uit mijzelf naar Stephan	i2f41
		Hoge drempel	i2f42
		Aftasten	i3f54
		Stephan informeren	i3f55
		Naar Stephan gaan	i4f61
		Teamleider relaxt	i5f85
		Mogelijkheid is er	i6f83
		Bespreken met Stephan	i7f58
		Bespreken met Stephan	i7f68
		Naar leidinggevende	i7f69
		Naar Stephan gegaan	i8f34
		Bedrijfsarts, Stephan	i8f50
		Mensen zelf komen [stephan]	i8f54
		Volhouden, niet naar Stephan	i8f55
		Niet naar Stephan	i9f51
		Naar leidinggevendenden toe	i10f12
		Aantal collega's ervaren werkdruk, niet alleen beslissen	i10f40
		Toch naar teamleider	i11f42
		Luisteren naar wat ze nodig hebben	i13f1
		Een drempel	i13f48
		Houding en gedrag	i13f49
		Samenspel	i13f50
	Bedrijfsarts	Bedrijfsarts	i7f59
		Bedrijfsarts, Stephan	i8f50
		Arbo arts	i9f54
		Bedrijfsarts	i13f40
	Thuis en werk scheiden	Thuisituatie	i2f45

		Thuis niet aan werk denken	i5f61
		Vallen elkaar niet lastig in het weekend, zelf bepalen	i5f65
		Thuis loslaten	i6f65
		Thuis privé balans	i11f1
		Scheidingslijn helder	i12f41
	Externe strategieën	Bewegen, buiten zijn en bijkletsen.	i3f37
		Thuis niet te veel plannen	i3f51
		Genoeg slaap en sporten	i5f53
		Bewegen	i6f79
		Ontspanningsoefeningen	i6f80
		Geloof	i8f41
		Sporten	i9f49
	Advies geven	Advies	i5f74
		Hard doorgaan	i5f75
		Alles eromheen stopzetten	i8f24
		Aanspreekt	i11f43
	(even) Niet werken	Tijd gekregen	i5f81
		Vrije dagen opnemen	i8f52
		Ziek melden	i9f54
		Even eruit geweest	i11f18
	Niet zeggen	Niet vertellen	i2f31
		Niet benoemen	i6f70
	Probleem blijft	Is dit passend	i13f39
		Werk ter discussie	i13f41
	Vertrouwenspersoon	Vertrouwenspersoon op Lichtenbeek	i9f53
		Vertrouwenspersoon	i13f40
	-	Ambitie een tandje lager	i3f41
	-	Pamperen	i4f39
	-	Balans in evenwicht	i4f40
	-	Helder zijn	i4f44
	-	Rustig opbouwen	i5f7
	-	Genoeg personeel	i5f79
	-	Verdieping kernteam	i6f51
	-	Rol geaccepteerd	i6f63
	-	Gesprekken	i7f52
	-	Vaste mensen, meer rust	i8f5
	-	Kantoordag opgegeven	i8f12
	-	Vertellen aan mij	i8f32
	-	Als teamleider, onduidelijkheid	i8f33
	-	Mensen niet veel begeleid, gepusht	i8f51
	-	Regelen	i9f57
	-	Metten en maten	i10f5
	-	Symptoombestrijding	i10f51

	-	Wat kan ik doen	i11f41
	-	Prikkel en stress regulering	i12f17
	-	Nee zeggen	i12f38
	-	structuur binnen Siza	i13f2
	-	Agenda zelf indelen	i13f11
	-	Niet terughoren	i13f19
	-	Uit de situatie halen	i13f42
Mogelijke strategieën	Verdelen taken	Regiebegeleiderstaak	i3f25
		Regelingen anders verdelen	i7f17
		Schuiven met posten	i10f45
	Eerder ingrijpen	Preventief	i10f52
		Van te voren zeggen	i12f55
	Procedures	Duidelijk plan	i2f38
		Procedures	i3f57
		Goed als er iets op papier zou staan	i12f50
	Selecteren van taken	Goed selecteren	i3f47
		Doen wat je kan	i4f11
		Taak overnemen	i5f26
		Grenzen aangeven	i10f44
	Praten met team	Sparren met team	i2f10
		Sparren met elkaar	i3f56
		Teamdag	i5f84
		Open staan [feedback]	i8f35
		Meer feedback	i10f50
		Overleg en inkaderen	i11f32
	Meetinstrument	Meetinstrument werkdruk	i10f52
		Instrument werkdruk	i10f53
		Signaleringsplan	i12f58
	Pauze	Half uur pauze	i2f20
		Geen pauze ruimte	i2f21
		Geen plek [pauze]	i2f22
		Pauze	i2f25
		Pauze	i2f44
		Kinderen on hold	i3f58
		Ruimte om te luchten	i3f59
		Geen last van	i4f64
		Geen pauze	i5f70
		Beter wel pauze	i5f71
		Pauze wel prettig	i5f72
		Even van de groep [pauze]	i6f87
		Niet te realiseren	i6f88
		Niet altijd een pauzemoment	i7f64
		Even eruit kunnen	i7f65

		Met deze kinderen pauze	i8f60
		Op werkvloer rust zonder pauze	i8f61
		Kinderen dupe van pauze	i8f62
		Af en toe een rondje	i8f63
		Kapot van doorgaan	i8f64
		Voor de kinderen	i9f24
		officiële pauze	i9f26
		Brainstormen	i9f27
		Proefperiode	i9f28
		Pauze geen kwaad	i11f46
		Twintig minuten eruit	i12f60
	Eerlijk zijn	Zegt dat het goed gaat	i5f88
		Hulp vragen	i10f46
	Met elkaar bespreken	Hulp vragen	i4f25
		Zeggen, even eruit stappen	i12f47
		Met elkaar bespreken	i13f24
		Praten over je privésituatie	i13f29
		Bespreken met elkaar	i13f33
		Elkaar helpen	i13f44
	Gesprek met teamleider	Open staan	i5f87
		Standaard een gesprek	i7f53
		Naar mij toe komen	i13f3
		Gesprek aan gaan	i13f26
		Faciliterend	i13f27
		Kijken naar een oplossing	i13f28
		Ogenschijnlijk botte man	i13f32
		Gesprek aangaan	i13f37
		Jou aan tafel	i13f46
		Wat wil jij	i13f47
	Iemand die leiding heeft	officiële regierol	i3f7
		Iets meer sturing	i6f25
		Iemand teamleider maken	i8f19
		Iemand die gezag heeft	i8f59
	Iemand die regelt	Iemand die juist de regelzaken doet	i7f66
		Niet allemaal zelf doen	i8f9
	Sturing	Handvaten	i4f68
		Mis sturing	i6f24
		Meer sturing	i6f86
	Vertrouwenspersoon	Iemand om naartoe te gaan	i2f39
		Vertrouwenspersoon	i2f40
		Vertrouwenspersoon	i2f43
		Coach	i8f58
		Balans sociaal emotioneel en moeten presteren, coach	i10f15

	-	Half vijf naar huis	i3f24
	-	Gevaarlijk gebied	i3f52
	-	Samen doen	i4f52
	-	Niet genoeg tijd	i5f78
	-	Compenseren	i7f12
	-	Veiligheid en open communiceren	i7f70
	-	Neventaken afbakenen	i10f16
	-	Balans in werk en privé	i10f42
	-	Mapje	i11f48
	-	Stressverminderende activiteiten en energizers	i12f59
	-	Ruimte in functieomschrijving	i13f13
	-	Beargumenteren	i13f17
	-	Eigen verantwoordelijkheid nemen	i13f34
	-	Geen slachtofferrol	i13f35
Overigen			
	Professionaliteit	Professionele pet op	i4f35
		Professionaliteit	i4f36
		Bekommeren om collega's	i4f37
		Zakelijke kant	i4f38
	Signalen	Voortekenen	i5f18
		Zoveel signalen	i5f19
		Van tevoren signaleren	i5f82
		Voorzichtig met mijzelf, herken signalen	i5f89
		Bij ander eerder signalen herkennen	i12f49
	Zelfsturend team	Als het wel loopt is zelfsturend prima	i6f26
		Nieuw in de oren	i4f65
		Niet duidelijk zelfsturend team	i9f47
		Nog niet realistisch zelfsturend team	i12f43
		Zelforganiserend team onduidelijk	i4f66
		Zelforganiserend	i13f4
	-	Veiligheid voelen	i7f49
	-	Werkdruk verminderen	i7f60
	-	Verantwoordelijkheid krijgen	i13f5
	-	Met elkaar oplossen	i13f6
	-	Je kan het of je kan het niet	i12f39
	-	Halve kracht	i13f25
	-	Balans in het team	i13f30
	-	Steun	i13f31
	-	Pamperen	i13f51
	-	Hardere kant	i13f52
	-	Methodes	i9f32
	-	Te betrokken	i4f33

Tekst niet leesbaar. Echte poster binnenkort te bewonderen tijdens presentatie.

