

Scriptie

Ervaren werkdruk in beeld gebracht

Een onderzoek naar de ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn



Nikita Vigelandzoon
Studentnummer: 0825212
Hogeschool Zuyd
Faculteit: People & Businessmanagement
Profiel: Integraal Management en Personeel en Arbeid

Sittard, 31 mei 2012

Scriptie

Ervaren werkdruk in beeld gebracht

Een onderzoek naar de ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn



Nikita Vigelandzoon
Studentnummer: 0825212
Hogeschool Zuyd
Faculteit: People & Businessmanagement
Profiel: Integraal Management en Personeel en Arbeid

Scriptiebegeleider: Dhr. Bart van Dolderen
Tweede beoordelaar: Dhr. Wouter Bos

Sittard, 31 mei 2012

Voorwoord

Voor uw ligt het resultaat van het onderzoeksrapport:

‘Ervaren werkdruk in beeld gebracht’

Een onderzoek naar de ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn

In het kader van mijn afstudeerstage, heeft PIW Groep mij de mogelijkheid geboden om mijn afstudeerscriptie te baseren op een onderzoek naar de ervaren werkdruk binnen het organisatie onderdeel Partners in Welzijn. Het onderzoeksrapport wat voor u ligt, vormt het eindproduct voor het afronden van de opleiding People & Business Management.

Gedurende het uitvoeren van het onderzoek, heb ik ontzettend veel mogen leren. Ik ben veel te weten gekomen over werkdruk, ik heb geleerd om een kwantitatief onderzoek uit te zetten, met daarbij gegevens te analyseren, statistische verbanden te leggen et cetera. Gezien mijn ervaring met kwantitatief onderzoek, was dit niet altijd even makkelijk. Ik heb zelf dus ook de nodige werkdruk ervaren! Maar door hard te werken en door me volledig in te zetten en mijn doel voor ogen te houden, dan nu ook eindelijk het resultaat.

Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken, die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van mijn onderzoek. Mijn dank gaat uit naar mijn begeleider van PIW Groep en de betrokken manager van Partners in Welzijn, zonder de hulp, openheid, kennis en informatievoorziening van Marc Schats en Marianne Rieter had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen. Ook wil ik Jan Houben bedanken voor zijn hulp en begeleiding met betrekking tot het uitwerken van de kwantitatieve gegevens. Zonder zijn hulp zou de verwerking van de kwantitatieve gegevens niet het beoogde resultaat gehad hebben. Daarnaast wil ik de medewerkers van Partners in Welzijn bedanken voor het participeren aan het onderzoek.

Tevens wil ik nog mijn stagebegeleider Bart van Dolderen bedanken voor de ondersteuning, bruikbare feedback en begeleiding gedurende mijn onderzoek. En tenslotte breng ik een woord van dank uit voor alle personen die op welke manier dan ook een bijdrage hebben geleverd met het tot stand brengen van dit onderzoeksrapport.

Nikita Vigelandzoon
Sittard, mei 2012

Voorwoord	2
Management samenvatting.....	6
Management Summary.....	8
 Hoofdstuk 1 Inleiding	
1.1 Aanleiding	10
1.2. Probleemstelling.....	11
1.2.1. Doelstelling	11
1.2.2. Centrale vraagstelling.....	12
1.3. Deelvragen	12
1.4. Opbouw van de scriptie.....	12
 Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	
2.1 Inleiding	13
2.2.1. Onderzoeksmethoden t.a.v. scriptie.....	13
 Hoofdstuk 3 Een indruk van Partners in Welzijn	
3.1 Inleiding	14
3.2. Strategy.....	14
3.2.1. Visie.....	14
3.2.2. Missie	14
3.2.3. Strategie	14
3.2.4. Strategische doelstellingen.....	14
3.3. Structure	15
3.3.1. Systeemconfiguraties volgens Mintzberg	15
3.3.2. Afstemmingsmechanismen volgens Mintzberg	16
3.4. Systems.....	16
3.4.1. Communicatiestroom	17
3.4.2. Informatiesysteem MyGrip	17
3.4.3. Systeem 3P&V	17
3.4.4. Regipro	17
3.5. Staff	18
3.5.1. Leeftijdsvfasen volgens LFP	18
3.5.2. Leeftijdsopbouw binnen Partners in Welzijn	19
3.5.3. Vergrijzing en ontgroening	19
3.5.4. Het doel van levensfasebewust personeelsbeleid (LFP)	19
3.5.5. Ziekteverzuim	20
3.5.6. In en uitstroom	20
3.5.7. Binden en boeien van medewerkers	21
3.6. Style.....	22
3.6.1. Model van Hersey en Blanchard	22
3.6.2. Management stijl binnen Partners in Welzijn	23
3.6.3. Management stijl gerelateerd aan Hersey en Blanchard.....	23
3.7. Shared values.....	24
3.7.1. Cultuurtypering Harrison en Handy	24
3.7.2. Bedrijfscultuur binnen PIW Groep	24
3.7.2. Cultuurtypering Harrison en Handy toegepast op Partners in Welzijn.....	25
3.8. Skills.....	25
3.8.1. Kerncompetenties Partners in Welzijn	25
3.8.2. Competenties medewerkers	25
 Hoofdstuk 4 Theoretisch kader	
4.1. Inleiding	27
4.2. Begripsomschrijving werkdruk	27

4.2.1. Werkdruk volgens de Arbowet.....	27
4.2.2. Werkdruk volgens deskundigen.....	27
4.3. Theorieën over werkdruk	27
4.3.1. Michigan model.....	28
4.3.2. Demand control model	29
4.3.3. Het vitamine model.....	30
4.3.4. Werkdruk volgens Jetten en Pat	31
4.4. Analysemodel.....	33
4.5. Hypothesen over werkdruk	33
Hoofdstuk 5 Methode van onderzoek	
5.1. Inleiding	37
5.2. De vragenlijst	37
5.2.1. Samenstelling van de vragenlijst.....	37
5.2.2. Structuur van de vragenlijst	38
5.3. Procedure.....	38
5.4. Response.....	39
5.5. Betrouwbaarheid Steekproef	39
5.5.1. Uitkomst betrouwbaarheid steekproef	39
5.6. Response gekoppeld aan demografische en persoonlijke kenmerken	40
5.8. Diepte-interviews	41
5.8.1. Werkwijze diepte-interviews.....	41
Hoofdstuk 6 IST situatie: De ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn	
6.1. Inleiding	42
6.2. Resultaten van het onderzoek.....	42
6.3. Ervaren werkdruk gekoppeld aan persoonlijke en demografische variabelen	43
6.3.1. Interpretatie van cijfers	43
6.3.2. Invloed van persoonlijke en demografische factoren op de werkdruk.....	43
6.4. Aandachtspunten uit diepte-interviews	44
6.5. Uitkomsten toegepast op hypothesen	45
6.5.1. Hypothese 1 Strategy en Skills	45
6.5.2. Hypothese 2 Structure en Shared values	45
6.5.2. Hypothese 3 Systems	46
6.5.4. Hypothese 4 Staff:	46
6.5.5. Hypothese 5 Style	47
Hoofdstuk 7 SOLL situatie: Acties gericht op de vermindering van de ervaren werkdruk	
7.1. Inleiding	48
7.2. Taakeisen en regelproblemen.....	48
7.3. Mentale belasting	49
7.4. Verantwoordelijkheid.....	49
7.5. Emotionele belasting	50
7.6. Taakverandering.....	50
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen	
8.1. Inleiding	51
8.2. Conclusies	51
8.2.1. Deelvraag 1: Hoe ziet de interne organisatie van Partners in Welzijn eruit?.....	51
8.2.2. Deelvraag 2: Wat is werkdruk en welke methoden, theorieën en/of modellen zijn er om de werkdruk te meten?	52
8.2.3. Deelvraag 3: Hoe ziet de huidige situatie eruit met betrekking tot het ervaren van werkdruk en welke aspecten leiden tot het ervaren van werkdruk bij de medewerkers van Partners in Welzijn?	53

8.2.4. Deelvraag 4: Welke acties/interventies kunnen er in de toekomst worden ingezet om de ervaren werkdruk te verminderen?	54
8.3. Aanbevelingen.....	54
Begrippenlijst afkortingen.....	57
Literatuurlijst	58
Bijlage 1 7S model	60
Bijlage 2 Bakens welzijn nieuwe stijl	62
Bijlage 3 Organogram Partners in Welzijn	63
Bijlage 4 Organogram PIW Groep	64
Bijlage 5 Soorten informatie	65
Bijlage 6 Systeem 3P&V	66
Bijlage 7 Toetsingskader top prestaties	68
Bijlage 8 Vragenlijst.....	69
Bijlage 9 Schaalconstructie vragen	75
Bijlage 10 Nieuwsitem oproep deelname enquête	76
Bijlage 11 Herinnering deelname enquête	77
Bijlage 12 Diepte-interview deelnemer 1.....	78
Bijlage 13 Diepte-interview deelnemer 2.....	80
Bijlage 14 Vragenlijst gekoppeld aan waarden.....	82
Bijlage 15 Statistische toets over hypothese 4	85
Bijlage 16 Competentiematrix bij de medewerkersgesprekken	86
Bijlage 17 Antwoorden enquête	88

Werkdruk blijkt de afgelopen jaren een belangrijk agendapunt binnen organisaties te zijn. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de aspecten die samenhangen met de ervaren werkdruk binnen het organisatieonderdeel van PIW Groep, Partners in Welzijn. Er is sprake van een vervolgonderzoek, er wordt namelijk voortgebouwd op het medewerkerstevredenheid onderzoek dat in 2009 binnen alle organisatieonderdelen van PIW Groep heeft plaatsgevonden. Uit dit onderzoek bleek dat er werkdruk werd ervaren, maar het was niet duidelijk met welke aspecten deze ervaren werkdruk samenhangt en hoe deze dan ook verminderd kon worden. Vandaar dat de centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

‘Welke factoren dragen bij aan de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn en op welke wijze kan deze ervaren werkdruk worden verminderd?’

Het doel van dit onderzoek is het in beeld brengen van de ervaren werkdruk en naar aanleiding hiervan werkdruk verminderde maatregelen formuleren. Vooraf aan het onderzoek heeft er een organisatieanalyse aan de hand van het 7S-model plaats gevonden, om zo een beter beeld te krijgen van Partners in Welzijn. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een kwantitatieve meting en daarnaast heeft er ook nog kwalitatief onderzoek plaats gevonden. Het werkdruk model, toegepast op dit onderzoek, is: het werkdrukmodel van Jetten en Pat. Binnen dit model is gekozen voor het opnemen van een aantal werkdrukaspecten in de vragenlijst, namelijk: werkdruk, regelmogelijkheden en oorzaken. Binnen deze werkdrukaspecten vallen verschillende werkdrukcomponenten:

Werkdruk: taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen, mentale belasting en emotionele belasting.

Regelmogelijkheden: organiserende taken, autonomie en contactmogelijkheden.

Oorzaken: taakverandering, taakonduidelijkheid, kwaliteit werkorganisatie, kwaliteit leiding, werkzekerheid en informatievoorziening. Al deze werkdrukcomponenten zijn opgenomen in de vragenlijst. Binnen deze vragenlijst zijn er ook vijf persoons/demografische kenmerken opgenomen, namelijk: geslacht, leeftijdscategorie, functiegroep dienstverband en arbeidsjaren

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken, dat de werkdruk grotendeels samenhangt met het werkdrukaspect werkdruk op de volgende componenten: taakeisen, regelproblemen, mentale belasting en emotionele belasting. Verantwoordelijkheid scoort een 2 op een schaal van 0 tot 4, dit is een gemiddelde score, maar ook dit component kan gedeeltelijk worden gezien als een aanleiding tot het ervaren van werkdruk. Ook scoort het component taakverandering, wat onder het werkdrukaspect oorzaken valt een 2 op een schaal van 0 tot 4. Dit component wordt dan ook gedeeltelijk gezien als een aanleiding tot het ervaren van werkdruk. Bovenstaande uitkomsten zijn tevens in verband gelegd met de persoonlijke en demografische variabelen. En voorafgaande het onderzoek zijn er op basis van de organisatie analyse vijf hypothesen opgesteld die aan de hand van het kwantitatieve onderzoek zijn getoetst. Naar aanleiding van de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek hebben er nog twee diepte-interviews plaatsgevonden. Vanuit deze interviews zijn er met het oog op de ervaren werkdruk twee aandachtspunten naar voren gekomen, namelijk: taakonduidelijkheid en realisatie van uren. Op basis van de onderzoeksresultaten van zowel het kwantitatieve onderzoek als alle verzamelde informatie, zijn er aanbevelingen geformuleerd. Deze worden per werkdrukcomponent beschreven:

Taakeisen en regelproblemen:

De competentie zelfsturing en plannen en organiseren kan getoetst worden op basis van de competentiematrix die gebruikt gaat worden bij de medewerkersgesprekken. Naar aanleiding hiervan kunnen er ontwikkel/leerdoelen worden opgesteld. Daarnaast kunnen er trainingen, cursussen of

bijeenkomsten gericht op time management worden aangeboden. Zodat de medewerkers leren om hun werkzaamheden te plannen in relatie tot de beschikbare tijd. Het is ook van belang, zorg te dragen voor goede contactmogelijkheden Wanneer de hulp nodig is van een collega en/of de leidinggevende, dan moet deze beschikbaar/bereikbaar zijn.

Mentale belasting

Er zou gedurende de dag variatie in taken moeten plaatsvinden. Het zodanig inplannen van taken, dat er taakafwisseling plaats vind, kan worden opgenomen in de competentiematrix onder de competentie plannen en organiseren. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers voldoende rusttijden inplannen gedurende een werkdag. Mentale belasting kan ook samenhangen met een disbalans in privé en werklevens. Het is daarom ook van belang dat privé kwesties bespreekbaar zijn. Deze zaken zouden in de medewerkersgesprekken besproken kunnen worden. Vind de medewerker het echter te moeilijk om over bepaalde zaken te praten, dan zou de Arbo arts hier een rol in kunnen spelen. Door inzicht te krijgen wat er speelt in het privé leven van een medewerker, kan er wanneer dit mogelijk is rekening gehouden worden met eventuele werktijden, tempo van werkzaamheden, extra verlofdag et cetera.

Verantwoordelijkheid

Medewerkers zouden bij thuiskomst werkzaamheden moeten kunnen loslaten. Dit kan door aan het einde van de dag 10 minuten in te plannen om de agenda of een to-do lijst door te nemen. Als daaruit blijkt dat zaken niet af zijn, dan kunnen deze de dag erna op een ander tijdstip ingepland worden. Ook wordt aanbevolen om binnen de competentiematrix te toetsen in hoeverre medewerkers competent zijn in het onderscheiden van hoofd en bijzaken en prioriteiten stellen. Tenslotte is het ook belangrijk, dat medewerkers durven te zeggen tegen collega's of de leidinggevende, wanneer er geen tijd is extra werkzaamheden uit te voeren.

Emotionele belasting

Medewerkers die behoefte hebben aan het uiten van bepaalde emoties, frustraties of irritaties zouden dit kunnen bespreken met de vertrouwenspersoon, de Arbo arts van PIW Groep.

Taakverandering

Er wordt aanbevolen om bij verandering van een taak of een nieuwe taak een goede introductie te geven. Dit wil zeggen, dat medewerkers door de leidinggevende op de hoogte worden gesteld van de omvang, tijdsduur en inhoud van een taak. Hierdoor heeft de medewerker inzicht in de veranderde of nieuwe taak en op basis hiervan kan de medewerker ook vaststellen of het in zijn of haar agenda/schema past.

Naast bovenstaande aanbevelingen gericht op de werkdrukcomponenten zijn er nog een aantal zaken waar aanbevelingen over worden gedaan. Zo wordt er aanbevolen om de ontwikkeldagen die medewerkers mogen opnemen, af te gaan stemmen op de ontwikkel/leer doelen die de medewerkers vanuit de competentiematrix hebben opgesteld. Ook wordt aanbevolen de uitkomsten verder te onderzoeken of, bij eventueel vervolgonderzoek de aandachtspunten uit de diepte-interviews: taakonduidelijkheid en de realisatie van uren nader te bekijken. Verder is het aan de directie aan te bevelen om zich te verdiepen in leeftijdsfasebewust personeelsbeleid (LFP). Door het integreren van LFP kunnen er namelijk interventies worden ingezet die het ziekteverzuim terugdringen en er kan een evenwichtig personeelsbestand worden samengesteld. LFP kan daarnaast een grote rol spelen in het tijdig signaleren en voorkomen van werkdruk. Tenslotte is het aan te bevelen om binnen alle organisatie onderdelen van PIW Groep hetzelfde onderzoek uit te voeren en na een periode van ongeveer twee jaar hetzelfde onderzoek te herhalen. Zo blijft er een actueel beeld ontstaan en wordt er inzicht verworven in hoeverre de acties geleid hebben tot het verminderen van de ervaren werkdruk.

Management Summary

Over the years Work pressure has evidently become an important item on the agenda of many organizations. In this research I study the issues connected to the experienced work pressure within the organizational unit of the PIW Group, Partners in Welzijn. This research is a follow-up of the results of an employee-satisfaction survey that took place in 2009 amongst all divisions of the PIW Group. At that time, results showed the employees experiencing work pressure. However, it was not clear to which aspects of the workload the existing work pressure was related or how this existing work pressure could be reduced. Therefore the key question for this study is:

“Which factors contribute to the experienced work pressure for the employees at Partners in Welzijn and how can this experienced work pressure be reduced?”

The aim of this research is to gain insight into the experienced work pressure and based upon these results measures will be formulated that will lead to a reduction of the work pressure. To obtain a clear view of Partners and Welzijn, an organizational analysis was made, based upon model 7S. The research was carried out by using quantitative measurements and, in addition, by using qualitative measurements. The work pressure model that was used for this study is “The workload model from Jetten and Pat”. A couple of work pressure aspects have been chosen from this existing model to be included in the questionnaire: Work pressure, Control options and Causes. There are several work pressure components within the work pressure aspects:

Work pressure: job demands, responsibility, control problems, mental stress and emotional strain.

Control options: organizing tasks, autonomy and contact possibilities.

Causes: task change, job clarity, quality work organization, quality management, job security and information services. These work pressure components are included in the survey.

The questionnaire also contains five person / demographic characteristics, namely: gender, age category, terms of employment, function rating at employment and years of employment.

Study results show that the work pressure is largely related to the following work pressure components of the work pressure aspect ‘Work pressure’: job demands, control problems, mental stress and emotional strain. The work pressure aspect ‘Responsibility’ scores a 2 on a scale of 0 to 4, which is a middle score, but this component can also be partially seen as a response to experiencing work pressure. The component ‘Task change’ which is part of the work pressure aspect ‘Pressure’ scores a 2 on a scale of 0 to 4. The above results have also been linked to the personal and demographic variables. Prior to the study, five hypotheses were set up based upon the organizational analysis. These five hypotheses were tested on the basis of the results of the quantitative measurements. Following the results of the quantitative measurements, two depth interviews took place. Out of these interviews, two issues emerged with a view to the experienced work pressure, namely: Task uncertainty and the Realization of hours.

Based on the findings of the quantitative research as well as all the information gathered throughout the study, recommendations have been formulated. These recommendations will be described per each work pressure component.

Job demands and Control problems

The competence self-planning and organizing can be tested by basically using the competency matrix that will be used in an interview with the employee. As a result of this development / learning goals can be drawn up. Apart from that, training courses in relation to time management could be offered. The employees will then be able to learn how to plan their work in relation to

the available time. It is important to ensure there are good contact options, should help be needed from either colleagues and/or supervisor.

Mental strain

Various tasks should be made available during the day. The scheduling as well as the switching of tasks could be included in the competency matrix, underneath the heading 'Plan and organize'. Furthermore it is of importance that employees have scheduled breaks during their working day. Mental strain has also been related to an imbalance at work and in private life. It is therefore important that private matters can be discussed. These matters could take place during the meetings when talking to the employee. However, should the employee find it difficult to discuss these matters, then the Occupational Health Physician could play a part in this. By understanding what is happening in the employee's private life, the tasks, working hours or the pace of his/her work could possibly be adapted.

Responsibility

Employees who are done working and return home should be able to let go of the responsibilities they have at work. This is possible by planning 10 minutes at the end of their working day to check their agendas or a To Do list. If it turns out that an action has not been finished, then this action can be transferred to the next day's agenda of To Do list. It is recommended to have a test within the competency matrix to find out to what extent employees are capable of distinguishing the main issues from the side issues as well as establishing priorities. Finally, it is important that an employee is not afraid of saying NO to either colleagues or supervisor when there is no time left to perform additional work.

Emotional burden

Employees in need of expressing certain emotions, frustrations of irritations, should be able to discuss this in a session with the Occupational Health Physician.

Task change

When there is a change of tasks or a new task is started, it is recommended that a good introduction is given. In other words, employees should be informed by their supervisor of the scope, duration and content of the forthcoming task. The employee will then have proper insight into the changed or new task and will be able to decide whether this task fits into his or her agenda/schedule.

Apart from the abovementioned recommendations about work pressure components, there are a few more recommendations to be made.

Firstly, it is recommended that the development days, which employees are allowed to partake in, are tuned to the development / learning goals they have drawn up from the competency matrix. It is also recommended to do further research into the outcome of this study. In case of another follow up study it is recommended to take a closer look at the two mentioned issues resulting from the depth interviews: Task uncertainty and The realization of hours.

It is furthermore recommended that the Board go further into the subject of a conscious personnel policy. By integrating a conscious personnel policy, interventions can be deployed that will reduce absenteeism and add to a more stable number of employees. Finally, it is recommended that within all organizational divisions of the PIW Group the same study about work pressure takes place. It is recommended to repeat this study after a period of approximately two years, thus creating an up-to-date version and giving insight into results of the taken actions to reduce the experienced work pressure.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In deze inleiding wordt kort ingegaan op de maatschappelijke relevantie van werkdruk binnen organisaties. Vervolgens wordt er op de keuze voor het onderwerp van mijn scriptie: ‘werkdruk’ nader ingegaan. Tenslotte zal de probleemstelling en de doelstelling van deze scriptie aan de orde komen, gevolgd door de opbouw van deze scriptie.

1.1 Aanleiding

Werkdruk is een steeds terugkerend onderwerp binnen organisaties. De laatste jaren lijkt de aandacht voor werkdruk enorm toe te nemen. Uit recent onderzoek van SDU Uitgeverij en FNV Bondgenoten, blijkt dat werkdruk in Nederland sinds de jaren '80 is verdubbeld. Ruim 43% van de beroepsbevolking zegt in 2011 regelmatig in een (te) hoog tempo te moeten werken.

Werkdruk is een organisatorisch en een maatschappelijk probleem. Daarom willen de overheid en steeds meer werkgeversorganisaties zich inspannen om de werkdruk te laten afnemen tot een aanvaardbaar niveau. Het ervaren van werkdruk hoeft niet altijd een probleem te zijn. Een korte tijd hard werken kan door medewerkers ook als prettig ervaren worden, omdat ze genoeg werkzaamheden te doen hebben en ze vervelen zich dan ook niet snel. Een beetje druk op de ketel kan dus geen kwaad. Maar als werkdruk echter structureel wordt, kunnen er problemen ontstaan.¹

Onder invloed van de bezuinigingen is werkdruk in diverse sectoren een nijpend probleem geworden. Werkdruk is voor veel organisaties een lastig probleem. Het lijkt een vaag begrip, ongrijpbaar en met zoveel invalshoeken dat men niet weet waar te beginnen om er wat aan te doen. Veel mensen geven aan dat ze last hebben van een hoge werkdruk. Maar wat is werkdruk eigenlijk? In het dagelijks taalgebruik worden vaak verschillende dingen bedoeld met werkdruk. Om misverstanden te voorkomen is het daarom belangrijk om goed vast te stellen wat werkdruk precies is. Werkdruk wordt in de Arbowet beschouwd als psychosociale arbeidsbelasting. Ook ongewenste seksuele aandacht, agressie en geweld horen hier onder. De wet geeft daarbij de volgende definitie van werkdruk:

“ Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo ”.

Hoe werkdruk wordt ervaren is voor iedereen verschillend. Meerdere factoren kunnen een bijdrage leveren aan het ervaren van werkdruk. Factoren die werkdruk kunnen veroorzaken zijn onder andere; een hoog werktempo, tijdsdruk, gebrek aan kennis en vaardigheden, samenwerkingsproblemen, te weinig invloed op arbeids- en rusttijden, privé omstandigheden en loopbaanmogelijkheden.²

Binnen de organisatie PIW Groep heeft er in 2009 een medewerkers tevredenheidsonderzoek plaats gevonden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er werkdruk wordt ervaren. PIW Groep is de overkoepelende organisatie van Spelenderwijs, Partners in Welzijn, Ecsplora, Welzohandig, Fenix en De Boerderij. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van vragenlijsten die digitaal verspreid zijn over alle organisaties die onderdeel zijn van PIW Groep.

¹FNV: Onderzoek: Werkdruk binnen Nederland. Geraadpleegd op 9 maart 2012 via <http://home.fnv.nl/02werkgeld/arbo/themas/werkdruk/werkdruk/werkdruk.html>

² SZW Arboporaal: *psychologische belasting/werkdruk*,. Geraadpleegd op 9 maart 2012 via <http://www.arboporaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>

Waarom deze werkdruk wordt ervaren en hoe deze ervaren wordt door de medewerkers is niet duidelijk. Het is voor PIW Groep belangrijk om te weten wat de oorzaak/oorzaken zijn van de ervaren werkdruk en welke acties er mogelijk zijn om de ervaren werkdruk te verminderen. Het signaleren van werkdruk en de oorzaken proberen te verminderen leidt namelijk tot verbeterde prestaties en een grotere medewerkers tevredenheid. Daarnaast zou ook eventueel het ziekteverzuim kunnen worden teruggedrongen. Het ziekteverzuim percentage bedraagt binnen PIW Groep namelijk 7,1 % en ligt daarmee hoger dan de landelijke gemiddelde verzuimnorm van de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, die 5,1 % bedraagt. De OR wil hier nog een onderzoek naar, om helder te krijgen waarom het ziekteverzuimpercentage zo hoog ligt.

Het medewerkers tevredenheid onderzoek is binnen alle organisaties uitgevoerd, die onderdeel zijn van PIW Groep. Omdat dit verschillende organisaties met verschillende functies, werkzaamheden en processen zijn, wordt het onderzoek te breed om uit te voeren binnen al deze organisaties. Daarom zal het onderzoek zich richten op één van deze organisaties. Dit zal de organisatie; 'Partners in Welzijn' zijn. De organisatie Partners in Welzijn is een organisatie onderdeel van PIW Groep en het onderzoek zal zich beperken tot dit organisatie onderdeel.

Binnen deze scriptie zal daarom onderzocht worden welke factoren een rol spelen bij de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn en welke acties er genomen dienen te worden om de ervaren werkdruk te verminderen. Op basis van dit onderzoek zou PIW Groep ook eventueel het ziekteverzuim kunnen verminderen.

1.2. Probleemstelling

De probleemstelling van een onderzoek bestaat uit een doelstelling en een daaruit afgeleide centrale vraagstelling. Het is belangrijk dat de geformuleerde vraagstelling in overeenstemming is met de doelstelling.

Dit onderzoek is gericht op het achterhalen van factoren die een rol spelen bij het ervaren van werkdruk en aan de hand van de achterliggende factoren, acties formuleren die de ervaren werkdruk verminderen. Om acties te kunnen formuleren om ervaren werkdruk te verminderen, zal de ervaren werkdruk eerst gemeten moeten worden en zal er inzicht moeten zijn in de oorzaken van de ervaren werkdruk. Het is belangrijk bij het meten van de ervaren werkdruk dat er zowel naar werk gebonden aspecten als naar persoonlijke/demografische aspecten wordt gekeken. De opdrachtgever wil namelijk dat zowel werkdrukkenmerken als persoonlijke en demografische kenmerken worden onderzocht.

1.2.1. Doelstelling

De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek is om voor PIW Groep helder te krijgen, waar de oorzaken liggen van de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn. Naar aanleiding van dit onderzoek worden er acties geformuleerd die PIW Groep kan inzetten om de werkdruk te verminderen. En op basis van deze acties, zou daarnaast het ziekteverzuim wellicht kunnen worden teruggedrongen. Naast bovengenoemde doelstelling, zijn er ook nog twee andere doelen die ik door middel van dit onderzoek wil nastreven;

- Ervaring opdoen met kwantitatieve onderzoeksmethoden, en;
- Uiteraard : afstuderen'.

1.2.2. Centrale vraagstelling

Het tweede onderdeel van de probleemstelling betreft de vraagstelling van het onderzoek. Voorafgaand aan het onderzoek is in overleg met de begeleidende docent en de opdrachtgever de volgende probleemstelling overeengekomen:

‘Welke factoren dragen bij aan de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn en op welke wijze kan deze ervaren werkdruk worden verminderd’?

1.3. Deelvragen

Om de centrale vraagstelling zo goed mogelijk te beantwoorden, zijn er een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de interne organisatie van Partners in Welzijn eruit?
 - Welke strategische doelen heeft Partners in Welzijn en hoe worden deze bereikt?
 - Hoe zien de systemen, informatiestromen eruit binnen Partners in Welzijn?
 - Hoe is Partners in Welzijn ingericht? (*coördinatie, algemene organisatiestructuur*).
 - Hoe ziet de cultuur eruit binnen Partners in Welzijn?
 - Hoe gaat het management om met de medewerkers?
 - Hoe functioneren de medewerkers en hoe worden deze beloond?
2. Wat is werkdruk en welke methoden, theorieën en/of modellen zijn er om de werkdruk te meten?
3. Hoe ziet de huidige situatie eruit met betrekking tot het ervaren van werkdruk en welke aspecten leiden tot het ervaren van werkdruk bij de medewerkers van Partners in Welzijn?
4. Welke acties/interventies kunnen er in de toekomst worden ingezet om de ervaren werkdruk te verminderen?

1.4. Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk twee wordt kort de onderzoeksopzet van de scriptie beschreven. De organisatie analyse komt in hoofdstuk 3 aan bod. In dit hoofdstuk zal een organisatieanalyse worden beschreven aan de hand van het 7S-model. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader beschreven. Er wordt aandacht besteed aan het begrip ‘werkdruk’ en er worden verschillende theorieën over werkdruk en werkstress beschreven. Daarnaast zal in dit hoofdstuk ook de keuze voor het gekozen werkdruk model worden toegelicht en worden de hypothesen toegelicht. In hoofdstuk 5 wordt de methode van het onderzoek weergegeven. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek, de vragenlijst en de diepte-interviews nader toegelicht. Ook de response wordt nader toegelicht en er zal beschreven worden hoe de enquêtes verwerkt zijn tot meetbare resultaten. De uitkomsten van het onderzoek komen in hoofdstuk 6 aan de orde. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie met betrekking tot het ervaren van werkdruk beschreven. Hierbij worden zowel de uitkomsten van de enquête, de hypothesen, de verbanden met demografische en persoonlijke variabelen en de diepte-interviews beschreven. In hoofdstuk 7 worden vervolgens op basis van de uitkomsten van hoofdstuk 6, de acties beschreven om de ervaren werkdruk te verminderen. Deze acties zijn gericht op de toekomstige situatie, oftewel de SOLL situatie. Tenslotte zal de scriptie worden afgesloten in hoofdstuk 8, waarbij de belangrijkste conclusies en de uiteindelijke aanbevelingen aan bod komen.

2.1 Inleiding

Er zijn verschillende typen van onderzoek. Uitgesplitst in twee centrale methoden; kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Binnen kwantitatief onderzoek vallen: Survey (enquête), secundaire analyse, experimenteel onderzoek en monitoring. Onder kwalitatief onderzoek vallen: observatieonderzoek, interview, literatuuronderzoek, deskresearch en inhoudsanalyse en gevalsstudie.³

2.2.1. Onderzoeksmethoden t.a.v. scriptie

Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling en de deelvragen wordt zowel gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek. Ik wil de benodigde informatie voor dit onderzoek verzamelen op vier verschillende manieren:

- Literatuurstudie

Om inzicht te krijgen in het begrip werkdruk, het meten van werkdruk en theorieën over werkdruk is er een literatuurstudie nodig. Er wordt gebruik gemaakt van boeken en internet. Tevens is er ook gedeeltelijk literatuurstudie nodig om helder te krijgen welke aanbevelingen oftewel acties er beschreven kunnen worden om werkdruk te verminderen.

- Deskresearch

Om meer achtergrondinformatie te verkrijgen over PIW Groep en Partners in Welzijn met betrekking tot het beschrijven van de 7-sen van het 7S-model, wordt er gebruikt gemaakt van deskresearch. Hierbij worden er beleidstukken, jaarplannen en personele gegevens van PIW Groep en Partners in Welzijn gebruikt.

- Survey onderzoek/ enquête

Om helder te krijgen welke werkdrukaspecten de ervaren werkdruk veroorzaken, is er gekozen voor een (Survey)/enquête die de werkdruk meet. In dit onderzoek wordt gekozen voor een vragenlijst met gesloten vragen, in de vorm van ja en nee antwoorden. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van een al bestaande methode om werkdruk te meten. Deze methode is uitgevoerd door Jetten en Pat, waarbij er een combinatie van de NIPG Onderzoeks Vragenlijst Arbeidsinhoud (NovaWeb) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) wordt toegepast.

- Interviews

Om nog meer inzicht te krijgen in de inrichting van de zeven dimensies van het 7S-model, worden er een aantal interviews gehouden met sleutelfiguren binnen PIW Groep en Partners in Welzijn. Tevens zullen er een aantal diepte interviews worden georganiseerd met medewerkers van Partners in Welzijn. Deze diepte interviews zullen na de uitkomsten van de enquête plaats gaan vinden, om zo nog concreter te kunnen vaststellen in hoeverre de werkdruk naar aanleiding van bepaalde zaken wordt ervaren.

³ Verhoeven, M. (2007) *Wat is onderzoek*, 2^{de} druk, Uitgeverij: Boom Lemma uitgevers. Geraadpleegd op 6 maart 2012

3.1 Inleiding

Om de huidige interne organisatie van Partners in Welzijn in kaart te brengen, wordt er gebruik gemaakt van het 7S-model. Het 7S-model is een intern analyse model en is bedoeld om inzicht te krijgen in zeven verschillende organisatie niveaus. Het 7S-model is ontworpen om de kwaliteit van een organisatie te beschrijven, te beoordelen en om verbeteradviezen te geven. Dit model biedt een gedegen handvat om de organisatie van Partners in Welzijn te beschrijven. En er kan een beter beeld gevormd worden over hoe deze zeven organisatie onderdelen functioneren en hoe deze in relatie staan met de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn. De volledige beschrijving van het 7S-model staat weergegeven in bijlage I.

3.2. Strategy

3.2.1. Visie

Voor Partners in Welzijn is de kern van het welzijnswerk het bevorderen van participatie: meedoen. Want wie mee doet hoort erbij, telt mee.

3.2.2. Missie

Partners in Welzijn wil:

Mensen betrekken bij de samenleving.

Burgers ondersteunen bij voorkomen en oplossen van individuele problemen

Burgers activeren om actief deel te nemen -en vorm te geven- aan de samenleving.

3.2.3. Strategie

De strategie volgt op de visie en de missie. De strategie geeft aan “hoe” Partners in Welzijn haar doelen gaat bereiken. De strategie is gericht op het waarborgen van de continuïteit van Partners in Welzijn op langere termijn. De strategie van Partners in Welzijn wordt vertaald in strategische doelstellingen:

3.2.4. Strategische doelstellingen

In de statuten van Partners in Welzijn worden de doelstellingen als volgt omschreven:

1. De stichting stelt zich ten doel de bevordering van de maatschappelijke ontwikkeling in het algemeen, het welzijn van de bevolking en de leefbaarheid van de lokale samenleving.
2. De stichting tracht haar doel te bereiken door:
 - a. Het oprichten en in stand houden van één of meerdere brede instelling voor welzijnswerk.
 - b. Het in dienst hebben en houden van gekwalificeerde medewerkers voor de uitvoering van het welzijnswerk en de ondersteunde processen.
 - c. Het bevorderen dat personen op vrijwillige basis een bijdrage willen leveren aan de doelstelling van de stichting.
 - d. Het oprichten en in stand houden en exploiteren van accommodaties die van dienst zijn bij het realiseren van de doelstelling van de stichting.
 - e. Het verstrekken van adviezen aan derden.
 - f. Het ontwikkelen, besturen en uitvoeren van activiteiten en projecten die bijdragen aan het doel van de stichting.
 - g. Het doen van onderzoek op het werkterrein van de stichting.
 - h. Het verrichten van het in het verlengde van de doelstelling liggende dienstverlenende activiteiten voor derden.

- i. Het zo nodig zorg dragen voor het oprichten, in stand houden en/of besturen van instellingen voor zover deze passen binnen de doelstelling van de stichting dan wel bijdragen aan de realisatie van de doelen van de stichting.⁴

Door kaders die de overheid stelt, wordt het welzijnswerk beperkt. Partners in Welzijn vindt het belangrijk dat er aandacht is voor de mensen die het nodig hebben. Daarom heeft Partners in Welzijn in haar folder: 'Welzijn nieuwe stijl' haar weg beschreven om bovenstaande doelstellingen te kunnen bereiken. In bijlage 2 staan de acht bakens van welzijn nieuwe stijl beschreven. De in paragraaf 3.2.4. geformuleerde strategische doelstellingen, kunnen worden gezien als hoofddoelstellingen. Deze hoofddoelstellingen worden echter niet geconcretiseerd in subdoelstellingen of SMART geformuleerd. De strategische doelstellingen zijn dus niet concreet en meetbaar. Na navraag gedaan te hebben bij P&O blijkt dat er ook geen uitgewerkte documentatie beschikbaar is van de benoemde strategische doelstellingen. Hierdoor is het niet duidelijk of de doelen gerealiseerd worden.

3.3. Structure

Structuur refereert naar de inrichting van Partners in Welzijn. De structuur van Partners in Welzijn wordt vormgegeven in een organogram. In dit organogram staat de hiërarchie van Partners in Welzijn weergegeven en zijn de lijn en staffuncties weergegeven. Dit organogram staat beschreven in bijlage 3. In bijlage 4 wordt het organogram van de gehele PIW Groep weergegeven. Binnen Partners in Welzijn is er sprake van een platte organisatie en korte communicatielijnen. Bevoegdheden bevinden zich laag in de organisatie er is een grote mate van betrokkenheid.

3.3.1. Systeemconfiguraties volgens Mintzberg

De organisatiestructuur van Partners in Welzijn verwijst naar de manier waarop arbeid wordt gedeeld en vervolgens wordt gecoördineerd. Om de structuur van Partners in Welzijn te bepalen wordt er gebruik gemaakt van de indeling van Mintzberg. Mintzberg onderscheidt 5 systeemconfiguraties. In een systeemconfiguratie worden werkzaamheden op verschillende manieren afgestemd. De vijf systeemconfiguraties zijn;

- Onderlinge afstemming: twee of meer personen stemmen onderling en informeel, hun werk op elkaar af
- Directe supervisie: een persoon wordt verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van anderen.
- Via standaardisatie van werkprocessen: werkprocessen en- methoden worden door een afdeling gestandaardiseerd en genormeerd.
- Via standaardisatie van bekwaamheden: in plaats van via voorschriften. Vanuit ieders deskundigheid weet iedereen wat hij/zij moet doen.
- Via standaardisatie van de output: het te bereiken eindresultaat wordt zodanig gespecificeerd dat betrokkenen weten wat van hen wordt verlangd. Afstemming vindt vaak onderling en informeel plaats.

⁴ PIW Groep, document: *Algemeen beleid*. Geraadpleegd op 9 maart 2012.



Model 3.1 : Systeemconfiguraties van Mintzberg

Bij Partners in Welzijn is er sprake van standaardisatie van resultaten/output. De medewerkers binnen Partners in Welzijn weten wat er van hun verwacht wordt en er wordt uit eigen professionaliteit gehandeld. Het resultaat is gedefinieerd, Maar hoe het resultaat behaald wordt, is de verantwoordelijkheid van de uitvoerende personen. Zelfsturing van de medewerkers staat centraal en er wordt zelf ingevuld hoe de werkzaamheden uitgevoerd worden. Overleg en afstemming vinden onderling en informeel plaats en binnen Partners in Welzijn is er sprake van korte communicatie lijnen.

3.3.2. Afstemmingsmechanismen volgens Mintzberg

Op basis van bovengenoemde afstemmingsmechanismen onderscheidt Mintzberg vijf organisatiestructuurtypen. Dit zijn;

- Eenvoudige structuur
- Machinebureaucratie
- Professionele bureaucratie
- Divisiestructuur
- Adhocratie⁵

PIW Groep kan het beste getypeerd worden als een divisie structuur. Een divisiestructuur is een verzameling van divisies die samen een organisatie vormen. PIW Groep is de overkoepelende organisatie van meerdere welzijns- en maatschappelijke dienstverlenende instanties, zo ook van Partners in Welzijn. Partners in Welzijn functioneert onder deze divisiestructuur als een professionele bureaucratie. Binnen Partners in Welzijn wordt de bewegingsvrijheid van de medewerkers en teams bepaald door de kaders die het management biedt, maar binnen deze kaders wordt de invulling van het werk, wel geheel overgelaten aan de medewerkers zelf. Vandaar dat Partners in Welzijn dus kan worden getypeerd als een professionele bureaucratie. Binnen Partners in Welzijn werken namelijk professionals die zelfsturing geven. Tevens werkt Partners in Welzijn binnen een snel dynamisch, creatieve en wisselende omgeving, omdat de eisen vanuit de omgeving continu veranderen.⁶

3.4. Systems

Binnen Partners in Welzijn is het belangrijk, dat er goede communicatielijnen en informatiesystemen aanwezig zijn. Bij interne communicatie zijn communicatie en informatie belangrijke bepalende factoren, zonder deze twee kan een organisatie niet functioneren. Communicatie heeft zowel te maken met het doorstromen van informatie als het ‘gemeenschappelijk maken’, verbinden.

⁵ Kluytmans, F. (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*, 4^e druk, Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 12 maart 2012.

⁶ PIW Groep. Document: ‘Versterken professionele cultuur’, 2011. Geraadpleegd op 12 maart 2012.

3.4.1. Communicatiestroom

Om Partners in Welzijn goed te laten functioneren moeten er regelmatig zaken worden afgestemd, waarbij het uitgangspunt is dat het overleg effectief dient te zijn. Naast andere communicatiekanalen zoals email, intranet, rapportage, nieuwsbrieven e.d., zijn met name overleggen een belangrijk communicatiemiddel. Om te kunnen functioneren hebben medewerkers verschillende soorten informatie nodig. Deze soorten informatie staan beschreven in bijlage 5.

3.4.2. Informatiesysteem MyGrip

Binnen de PIW Groep is er een informatiesysteem ontwikkeld genaamd: 'MyGrip'. Dit informatiesysteem is toegankelijk voor alle instellingen die onder PIW Groep vallen. Dus ook voor Partners in Welzijn. MyGrip is een integraal informatiserings-project waarbij speciale software wordt ontwikkeld om medewerkers te helpen belangrijke gegevens op een meer gestructureerde manier vast te leggen en die stuurinformatie zelf op te roepen. Het gaat om adequate informatie om te kunnen plannen, bij te sturen, de voortgang te bewaken en verantwoording af te leggen. Binnen dit systeem vallen zowel taak, beleids- als sociale informatie. Medewerkers van Partners in Welzijn kunnen door middel van MyGrip op elk gewenst moment beschikken over de eigen up-to-date projectinformatie, die nodig is om sturing te geven aan de doelrealisatie. Binnen Mygrip kunnen er nieuwsitems worden geplaatst, registeren medewerkers hun uren, worden er declaraties ingediend, staan agendapunten en notulen van overleggen beschreven en worden er belangrijke taken weergegeven. Dit systeem vertoont momenteel nog wel eens wat systeemfouten, waardoor er geen volledige toegang mogelijk is.⁷

3.4.3. Systeem 3P&V

3P&V, oftewel Projecten, plannen van presentaties & verantwoording, is een door de PIW Groep gekozen vorm van (werken met) beleids-gestuurde contractfinanciering voor het organisatie onderdeel: Partners in Welzijn. Binnen dit systeem vallen zowel beheers als beleidsinformatie. Projecten worden binnen dit systeem herleid naar diensten en deze diensten hebben betrekking tot één of meerdere prestatievelden van de WMO (Wet Maatschappelijk Ondersteuning). De volledige beschrijving van dit systeem staat beschreven in bijlage 6.

3.4.4. Regipro

Regipro wordt binnen Partners in Welzijn gebruikt als cliëntvolgsysteem. Dit is een systeem om de gegevens van cliënten vast te leggen. Dit systeem valt in de categorie taakinformatie.

In het systeem RegiPro zitten alle cliënt en contactgegevens als het ware in één kaartenbak. De cliëntgegevens worden centraal opgeslagen. Daarmee kunnen gegevens worden uitgewisseld. Concreet werkt het zo. Iedere dag of bijvoorbeeld iedere week worden alle gegevens van de locaties of afdelingen centraal ingezameld en gecombineerd. Vervolgens worden de gecombineerde gegevens teruggezonden. Per locatie of afdeling krijgen medewerkers een up-to-date bestand met namen van personen waar de instelling contact mee heeft gehad. Het uitwisselen kan op verschillende manieren: via een diskette, via het netwerk of via e-mail of Mygrip. Het voordeel van het gebruik van Regipro binnen Partners in Welzijn is, dat het management, oftewel de leidinggevende snel informatie kunnen verkrijgen over het werk in de gehele instelling. Dit systeem werkt volgens mevrouw Rieter, de manager van Partners in Welzijn naar behoren en medewerkers leggen middels dit systeem gegevens van cliënten vast. Belangrijk hierbij is wel, dat de me-

⁷ PIW Groep. Document: Computernetwerk / Internet en E-mail gebruik,. Geraadpleegd op 12 maart 2012.

dewerkers ook consequent de gegevens blijven vastleggen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de medewerkers zelf.⁸

3.5. Staff

Om een beter beeld te krijgen van de personele invulling binnen Partners in Welzijn, zal er in deze paragraaf worden ingegaan op de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, de verhouding tussen mannen en vrouwen, het verzuim, de in- en uitstroom, en het binden en boeien van medewerkers. Tevens zal er in dit hoofdstuk beschreven worden in welk opzicht levensfasebewust personeelsbeleid kan bijdragen aan het verminderen van ervaren werkdruk.⁹

3.5.1. Leeftijdsfasen volgens LFP

Voordat er gekeken wordt naar de leeftijdsopbouw binnen Partners in Welzijn, is het belangrijk om te weten in welke levensfasen medewerkers zich kunnen bevinden. Vanuit leeftijdsfasebewust personeelsbeleid gezien, kunnen medewerkers zich bevinden in drie verschillende levensfasen;¹⁰

Levensfasen	Loopbaanfasen
Fase A: Groei en ontwikkeling Start- en opbouwfase, waarin groei en ontwikkeling centrale thema's zijn.	Fase 1: Introductie (vanaf 20 jaar) Fase 2: Prestatie (vanaf 30 jaar)
Fase B: Uitbouw en stabilisatie In deze fase ligt het accent op verdere doorstroming naar taken of functies op hetzelfde of op een hoger niveau. Er is behoefte aan een afwisseling en/of nieuwe taken op hetzelfde of een hoger niveau.	Fase 3: Stabilisatie (vanaf 45 jaar)
Fase C: Afbouw en veroudering In deze laatste fase kan er nog sprake zijn van een gedeeltelijk verdere uitbouw (taakverbreding op hetzelfde functieniveau). Voorts staat de fase in het teken van verdere stabilisatie en vervolgens van een geleidelijke afbouw.	Fase 4: Terugtrekking (vanaf 55 jaar)

Model 3.2: Levensfasen van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

⁸ Interview, Rieter. M., manager van Partners in Welzijn, op 7 maart 2012.

⁹ Jetten, B., Pat, M. (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*, 1^e druk, Uitgeverij: Van Gorcum en Comp. B.V. Geraadpleegd op 13 maart 2012.

¹⁰ Kluytmans, F. (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*, 4^e druk, Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 13 maart 2012.

3.5.2. Leeftijdsopbouw binnen Partners in Welzijn

In tabel 3.1 is er te zien, dat er binnen Partners in Welzijn totaal 99 medewerkers werkzaam zijn. Waarvan er 70 vrouw zijn en 29 man zijn. Ook blijkt uit tabel 3.1, dat de gemiddelde leeftijd van de totale groep medewerkers van Partners in Welzijn 47 bedraagt. Gekeken naar de fasen van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in model 3.2, bevindt een groot deel van de medewerkers zich in fase B.

Gegevens personeelsbestand per 31 december 2011							
Stichting	Aantal fte	Mede-werkers	Gem. leeftijd	V	M	Waarvan id (fte)	Id/banen in pers.
PIW Groep	19,4	24	46	11	13	--	--
Partners inWel-zijn	76,9	99	47	70	29	6,7	9
M&E	4	4	33	1	3	1	1
WelzoHandig	4,2	5	50	1	4	2,2	3
Spelenderwijs	38	103	50	10	--	1,9	3
Ecsplora	10,6	12	29	4	8	--	--
Totaal	153,1	247		190	57	11,8	16

Tabel 3.1: Leeftijdsopbouw van PIW Groep

3.5.3. Vergrijzing en ontgroening

Het is een gegeven dat de beroepsbevolking aan het krimpen is. De vergrijzing brengt met zich mee dat in de toekomst een groter deel van de Nederlandse bevolking ouder is dan 65 jaar. Het aandeel van de potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren steeds kleiner worden. Vergrijzing en ontgroening zijn een gevolg van de ontwikkeling in leeftijdsopbouw.

Uit de gegevens van de leeftijdsopbouw binnen Partners in Welzijn valt te concluderen dat de medewerkers binnen Partners in Welzijn ten aanzien van hun leeftijd zich vooral in levensfase B bevinden. Er zullen na verloop van tijd dan ook steeds meer oudere werknemers gaan uitstroom, waardoor er kennis en ervaring verloren gaat. Gekeken naar de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen Partners in Welzijn en de toenemende vergrijzing, is er dan ook meer aandacht nodig voor verjonging van de organisatie.

3.5.4. Het doel van levensfasebewust personeelsbeleid (LFP)

Levensfasebewust personeelsbeleid heeft tot doel via een gerichte inzet van personeel instrumenten een goede afstemming te bereiken tussen de (veranderende) doelen van de organisatie en de (veranderde) wensen, behoeften en mogelijkheden van de individuele medewerker, gericht op de levensfase. Zodat een duurzame, optimale inzetbaarheid van de medewerker kan worden gerealiseerd. Het toepassen van levensfase bewust personeelsbeleid is een belangrijk instrument bij het in balans houden van de werkdruk. Door te kijken naar de belasting die mensen binnen elke levensfase ervaren in werk én privé kan namelijk een beter inzicht ontstaan in de totale belasting en kunnen er nieuwe en verrassende oplossingen ontstaan om de ervaren werkdruk te verminderen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat ongeveer een derde van het ziekteverzuim primair werk gerelateerd is (bijvoorbeeld een fysiek probleem of een arbeidsconflict). Het gros van de oorzaken van verzuim ligt in een combinatie van oorzaken op het werk en oorzaken thuis. Een gede-

gen levensfasebewust personeelsbeleid dat ook inspeelt op de situatie thuis, kan ook bijdragen aan de preventie van verzuim.¹¹

3.5.5. Ziekteverzuim

In deze paragraaf wordt er gekeken naar het ziekteverzuim binnen Partners in Welzijn.

Ziekteverzuim per stichting (cijfers excl WAZO)			
	2009	2010	2011
PIW Groep	8,3%	5,0%	7,6%
Partners in Welzijn	9,3%	6,7%	7,1%
M&E	6,3%	12,7%	32,9%
WelzoHandig	21,7%	10%	5,5%
Spelenderwijs	4,7%	5,5%	4,2%
Ecsplore	1,8%	1,7%	1,9%

Tabel 3.1: Ziekteverzuim van PIW Groep

Gekeken naar het verzuimpercentage van Partners in Welzijn, bedraagt deze in 2011, 7,1 %, tegen 6,7% in 2010 en 9,3% in 2009. Er is sprake van een daling gekeken naar 2009 tegenover 2010, maar in 2011 is er sprake van een lichte stijging van 0,4%. Het landelijk gemiddelde in de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening bedraagt in de eerste drie kwartalen van 2011 5,8%. Conclusie is dan ook, dat het verzuimpercentage 1,3 % hoger is dan het landelijk gemiddelde in de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.¹²

3.5.6. In en uitstroom

Ieder jaar verandert het personeelsbestand in een organisatie, zo ook bij Partners in Welzijn. Dit komt omdat mensen erbij komen, maar ook weg gaan. Oftewel mensen stromen de organisatie in en mensen stromen de organisatie uit. In tabel 3.3 worden deze twee gegevens weergegeven.

Instroom en uitstroom personeelsleden in 2011 (cijfers 2010 niet beschikbaar)		
Stichting	Nieuw personeel in dienst	Personeel uit dienst
PIW Groep	5	3
Partners in Welzijn	11	21
M&E	2	1
WelzoHandig	3	0
Spelenderwijs	19	10
Ecsplore	4	2
Totaal	44	37

Tabel 3.2: In en Uitstroom van PIW Groep

Uit tabel 3.3 valt af te lezen, dat er in 2011 binnen Partners in Welzijn 11 nieuwe medewerkers in dienst zijn getreden en er 21 medewerkers zijn uitgestroomd. Dit betekent een verlies van

¹¹ FCB. *Levensfasebewust personeelsbeleid en organisatiedoelen*. Geraadpleegd op 13 maart 2012 via http://www.fcb.nl/~link.aspx?_id=8EE9C8634F784E478E97D1B6C42DE683&_z=z

¹² FCB. *Verzuimspiegel 2012*. Geraadpleegd op 13 maart 2012, via <http://www.fcb.nl/welzijn/arbo%20verzuim%20re-integratie%20wmd.aspx>

maar liefst negen functies. Wanneer we Partners in Welzijn vergelijken met de andere organisatieonderdelen van PIW groep, zien we ook dat er alleen binnen Partners in Welzijn meer medewerkers uit dienst zijn getreden, dan er medewerkers in dienst zijn getreden.¹³

3.5.7 Binden en boeien van medewerkers

De belangrijkste reden om medewerkers te binden en te boeien, is om onnatuurlijke uitstroom te verkleinen en instroom te bevorderen. Maar er zijn meer redenen waarom het binden & boeien van medewerkers goed is voor de organisatie. Het leidt namelijk tot een hogere productiviteit, het verhoogt de medewerkers en klanttevredenheid en de kwaliteit van het werk stijgt.

3.5.7.1. Ontwikkelingsmogelijkheden

Binnen PIW Groep is er 1,7 % van de totale begrotingssom gereserveerd voor de besteding aan opleidingen. De medewerkers van Partners in Welzijn, komen dan ook in aanmerking voor het volgen van opleidingen. Er wordt binnen Partners in Welzijn voldoende ruimte geboden voor ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer een medewerker zichzelf wil ontplooiën of zich verder wil ontwikkelen, dan kan dit worden aangegeven bij de leidinggevende. Wanneer de leidinggevende en medewerker het eens zijn over de te volgen opleiding, dan kan de medewerker de betreffende opleiding volgen.

3.5.7.2. HRM-cyclus

Binnen Partners in Welzijn worden er 1x per jaar functioneringsgesprekken gehouden. Binnen het functioneringsgesprek wordt onder andere de voortgang, ontwikkeling en de aandachtspunten van de medewerker besproken. Naast deze gesprekken die 1 x per jaar plaatsvinden, worden er overigens wel frequent werkoverleggen gepland. Binnen deze overleggen wordt tevens de voortgang en de aandachtspunten van medewerkers besproken. Er wordt geen gebruik gemaakt van competentieprofielen, een functioneringsformulier of een POP gedurende de functioneringsgesprekken en er vinden binnen Partners in Welzijn geen beoordelingsgesprekken plaats. PIW Groep is momenteel wel bezig met het ontwikkelen van medewerkersgesprekken, waarbij er met competentieprofielen en een POP zal worden gewerkt.

3.5.7.3. Beloning

In de CAO van PIW Groep is er geen beloningssysteem opgenomen ten aanzien van het presteren en functioneren van medewerkers. Dit betekent dat er geen beloning wordt gekoppeld aan de prestaties en mate van functioneren van medewerkers.

3.5.7.4. Ontwikkeldagen

In de CAO van PIW Groep zijn twee ontwikkeldagen opgenomen. Deze twee ontwikkeldagen zijn opgenomen in de CAO om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Deze ontwikkeldagen zijn dagen waarbij medewerkers de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen. Een ontwikkel dag is een vrije dag, waarbij er gewerkt wordt aan de eigen ontwikkeling. De medewerkers mogen zelf invullen, welke activiteit(en) ze willen doen ten aanzien van hun ontwikkeling. Echter moeten de medewerkers wel kunnen beargumenteren, waarom dat ze een ontwikkel dag opnemen en onderbouwen hoe de gekozen activiteit/en een bijdrage levert aan hun eigen ontwikkeling. Het nemen van een ontwikkel dag dient bij de leidinggevende te worden aangevraagd. Door het inzetten van deze mogelijkheid, worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om te werken aan hun eigen ontplooiing.

¹³ PIW Groep. *Sociaal jaarverslag 2011*. Geraadpleegd op 13 maart 2012.

3.5.7.6. Activiteiten

Er wordt binnen PIW Groep jaarlijks een personeelsdag georganiseerd. De medewerkers van Partners in Welzijn nemen hier jaarlijks deel aan. Daarnaast wordt er ook 2 á 3 keer in het jaar gezamenlijk een borrel gedronken na het werk. Deze activiteiten verhogen de verbondenheid en betrokkenheid met de organisatie en met elkaar.¹⁴

3.6. Style

Binnen deze paragraaf zal er worden ingegaan op de leiderschapsstijl die de leidinggevendenden van Partners in Welzijn hanteren. De belangrijkste taak van leidinggevendenden is het aansturen, begeleiden en beïnvloeden van medewerkers, om zo de organisatiedoelen te realiseren. Binnen elke organisatie worden verschillende leiderschapsstijlen gehanteerd. Het is belangrijk bij het uitvoeren van een leiderschapsstijl, dat deze aansluit op de organisatiecultuur.

3.6.1. Model van Hersey en Blanchard

Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Het model heeft twee dimensies: *taakgericht* en *relatiegericht* gedrag van de manager. Kenmerkend voor taakgericht of **sturend leiderschap** is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. Bij relatiegericht of **ondersteunend leiderschap** ligt het accent op de onderlinge verhouding. Hierbij ontstaan vier combinatiestijlen van leidinggeven:

Stijl 1 – Leiden (directing)

Deze stijl wordt ook aangeduid als *management by prescription*. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen en geeft nauwkeurige instructies.

Stijl 2 – Begeleiden (coaching)

De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als *resultaatgericht management*.

Stijl 3 – Steunen (supporting)

Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Deze stijl wordt ook wel *organisch management* genoemd.

S4 – Delegeren (delegating)

Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers. Deze stijl staat ook bekend als *management by exception*.¹⁵

¹⁴ Interview, Seijben. C., Algemeen financieel directeur, op 15 maart 2012.

¹⁵ Hersey, P. (2011) *Boek: Situationeel leidinggeven*. 25^e druk. Uitgeverij: Business Contact. Geraadpleegd op 15 maart 2012.



Model 1.3: Leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard

3.6.2. Management stijl binnen Partners in Welzijn

Er is binnen Partners in Welzijn één algemene manager, dit is Marianne Rieter. Daarnaast zijn er ook teamleiders, die zich in een leidinggevende functie bevinden. De managementstijl die hieronder zal worden beschreven, geldt zowel voor de manager van Partners in Welzijn als voor de teamleiders binnen Partners in Welzijn. Binnen Partners in Welzijn liggen bevoegdheden laag in de organisatie, is er een grote betrokkenheid en zijn er korte lijnen in de communicatie. Hierbij hoort een bestuur- en management stijl die bevordert dat de medewerkers van Partners in Welzijn het beste uit zichzelf halen. Binnen Partners in welzijn sturen de leidinggevende op een begeleidende/coachende wijze hun medewerkers aan, waardoor zelfsturing wordt geactiveerd. De leidinggevende ondersteunt, motiveert en stimuleert de medewerkers in het zelfsturend vermogen, het leervermogen en het dragen van verantwoordelijkheid. De medewerkers hebben een grote mate van autonomie, over hoe het eigen werk wordt ingevuld. Echter wordt er wel door de leidinggevende vastgesteld en gecontroleerd hoe het uiteindelijke resultaat eruitziet.

De manager binnen Partners in Welzijn, Marianne Rieter houdt geregeld overleggen met zowel de teamleiders als met de staff medewerkers. Deze overleggen hebben als doel om informatie over te brengen, maar tevens vindt de manager het ook belangrijk om de medewerkers de gelegenheid te geven om bij te dragen aan mogelijke verbeteringen door mee te denken en hun mening te geven. De manager vindt het belangrijk om de medewerkers; “ruimte te geven”. Door deze manier van overleggen, wordt de motivatie van de medewerkers verhoogd en voelen zij zich betrokken en krijgen het gevoel, dat er samen wordt gewerkt aan de doelstellingen van Partners in Welzijn.

3.6.3. Management stijl gerelateerd aan Hersey en Blanchard

Wanneer de leiderschapsstijl die binnen Partners in Welzijn zou worden toegepast op één van de vier situatie stijlen van Hersey en Blanchard, dan zou dit Stijl 2 zijn; begeleiden/coachen. Stijl 2, oftewel de begeleidende, coachende stijl wordt door de leidinggevende van Partners in Welzijn gehanteerd binnen situaties. De leidinggegenden zijn namelijk ondernemend en waar het nodig is, worden processen gecontroleerd. De leidinggegenden stellen kaders vast, maar leggen de verantwoordelijkheden grotendeels bij de medewerkers, er wordt actief geluisterd en medewerkers worden betrokken. Tevens ondersteunt, stimuleert en motiveert de leidinggevende de medewerkers om vanuit een zelf organiserend vermogen te handelen.¹⁶

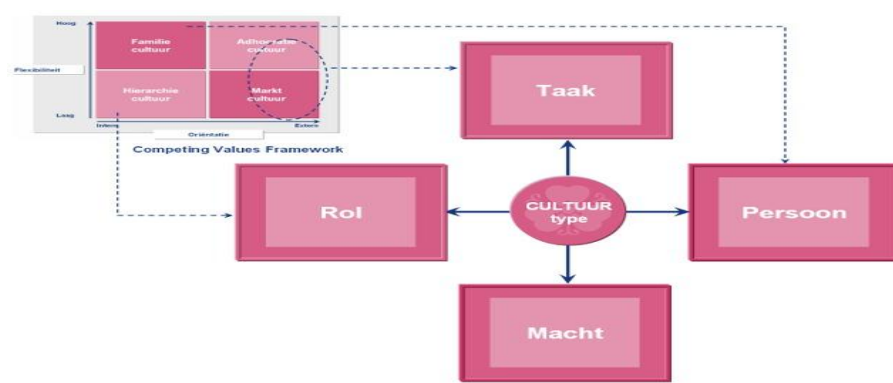
¹⁶ Interview, Rieter. M., Manager van Partners in Welzijn, op 7 maart 2012.

3.7. Shared values

De cultuur is een patroon van denken en doen van mensen. Binnen de cultuur vormen gemeenschappelijke waarden het gedrag binnen Partners in Welzijn, maar ook buiten Partners in Welzijn. De bestaande bedrijfscultuur, waaronder waarden en normen gelden, moet zoals in paragraaf 3.6 benoemd, aansluiten bij de managementstijl die binnen Partners in Welzijn wordt toegepast. In de besturingsfilosofie van Partners in Welzijn vormen bedrijfs- en uitvoeringsinformatie de basis van zelfsturing. Door middel van interne interviews, observaties en bestaande interne informatie is er een duidelijk beeld verkregen van de bedrijfscultuur.

3.7.1. Cultuurtypering Harrison en Handy

Een veel gebruikte cultuurtypering is die van C. Handy en Harrison. In dit model wordt er onderscheid gemaakt tussen vier verschillende typeringen: de machtsgerichte cultuur, de rolgerichte cultuur, de taakgerichte cultuur en de persoonsgerichte cultuur.



Model 3.2: Cultuurtypering van Harrison en Handy

In een **machtsgerichte** cultuur wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht. In een **rolgerichte** cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Het gedrag van mensen en de **taakgerichte** organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. In de **persoonsgerichte** cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de medewerkers. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures.¹⁷

3.7.2. Bedrijfscultuur binnen PIW Groep

Cultuurperspectief voor de PIW Groep wordt als volgt geformuleerd:

“De PIW Groep biedt een dynamische, ondernemende, creatieve en veilige omgeving. Medewerkers zijn professioneel. Managers zijn ondernemend. We opereren vanuit een solide basis, gevormd door kwaliteit. We zijn trots op onze prestaties en laten ons leiden door vraaggerichtheid en afstemming op maatschappelijke trends. We willen toonaangevend zijn.”¹⁸

¹⁷ Cultuurtypes. (2010) *Cultuurtypering Harrison en Handy*. Geraadpleegd op 15 maart 2012 via http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

¹⁸ PIW Groep. *Cultuurnota april 2011: Blik op de sterren*. Geraadpleegd op 15 maart 2012

3.7.2. Cultuurtypering Harrison en Handy toegepast op Partners in Welzijn

Binnen Partners in Welzijn is de dominante cultuur die heerst, de taakcultuur. Deze cultuur heerst grotendeels, omdat het gedrag van de medewerkers en de resultaten voornamelijk worden bepaald door de taken die moeten worden gerealiseerd. Tevens zijn de uiteindelijke resultaten belangrijker dan de bureaucratische regels of machtsverhoudingen. Naast de taakcultuur, is er ook sprake van een minder dominante cultuur die wel duidelijk aanwezig is, de persoonscultuur. Deze cultuur kan ook wel worden gezien als faciliterende cultuur, omdat er prestaties geleverd moeten worden in een wisselende, dynamische en creatieve omgeving en dit op professionele wijze gebeurt. Tevens stelt Partners in Welzijn de medewerkers in staat de behoeften en wensen te realiseren vanuit een zelf organiserend vermogen. Binnen de cultuur van Partners in Welzijn hebben medewerkers een grote mate van autonomie over hoe processen worden uitgevoerd. Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij beschikken over een hoge mate van zelfsturing.

3.8. Skills

De sleutelvaardigheden vertalen de strategische sterke punten van Partners in Welzijn en de competenties van de medewerkers die van belang zijn om een bijdrage te leveren aan de strategische doelstellingen van Partners in Welzijn.

3.8.1. Kerncompetenties Partners in Welzijn

Partners in Welzijn onderscheidt zich van andere welzijns- en maatschappelijke dienstverlenende instellingen door haar dienstverlenende/klantgerichte, kwalitatieve, professionele, omgevingsbewuste, gedreven en flexibele houding.

Haar dienstverlenende, professionele en kwalitatieve karakter uit zich in een uitstekende aansluiting van werkzaamheden, aangepast op de behoeften en mogelijke wensen van klanten. Door professionaliteit toe te passen en deze zodanig in te zetten, dat processen en procedures effectief verlopen, blijft de kwaliteit gewaarborgd. Partners in Welzijn gaat in haar flexibele instelling, zo ver, dat er voortdurend wordt samengewerkt met alle belanghebbenden. Er wordt continu getracht om verbinding en betrokkenheid te creëren, waardoor doelstellingen op een effectieve en efficiënte manier worden bereikt. Partners in Welzijn stelt zich in het eigen gewenste hoge prestatieniveau ook steeds de vraag; ‘wat kan beter?’. Er wordt gekeken naar de omgevingsfactoren en hier wordt, wanneer nodig op ingespeeld, zodat er continu sprake is van verbinding.

Bovenstaande beschrijving, kan in het kort worden vertaald in de volgende kerncompetenties;

- Dienstverlenend
- Klantgericht
- Kwaliteit
- Omgevingsbewust
- Gedreven
- Vakmanschap
- Flexibel
- Betrokken

3.8.2. Competenties medewerkers

Het geformuleerde cultuurperspectief van Partners in Welzijn duidt in hoofdzaak op kwaliteit- en omgevingsbewustzijn en op vakmanschap en gedrevenheid. Het kwaliteit- en omgevingsbewustzijn wordt binnen Partners in Welzijn vooral uitgedrukt in de competentie “klantgerichtheid”. Vakmanschap en gedrevenheid krijgen vooral hun vertaling in de competenties “organiseren

eigen werk” en “inzet”. Belangrijk is dan ook dat de medewerkers beschikken over de volgende competenties;

- **Klantgerichtheid**

Medewerkers moeten open staan voor wensen en behoeften van burgers en groepen en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten, oog hebben voor de verwachtingen van opdrachtgevers, hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid. Collega's worden als interne klanten beschouwd.

- **Organiseren eigen werk**

Medewerkers moeten effectief het eigen werk organiseren door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; beschikbare tijd en energie richten op de hoofdzaken en acute problemen. Doelmatig organiseren.

- **Inzet**

Stellen van hoge eisen aan het eigen werk en daarnaar handelen. Discipline, volharding, doorzettingsvermogen en zelfreflectie.¹⁹

Bovenstaande competenties moeten een bijdrage leveren aan de kerncompetenties van Partners in Welzijn. Maar naast deze competenties is het ook belangrijk dat het gedrag van de medewerkers in overeenstemming is met de kerncompetenties die Partners in Welzijn wil uitdragen. Dit gedrag wordt vertaald in het toetsingskader **topprestaties**, dat staat weergegeven in bijlage 7.

Zoals in paragraaf 3.5.7.2. al benoemd is, wordt er geen gebruik gemaakt van competentieprofielen. Of deze competenties dan ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de kerncompetenties, oftewel de strategische doelstellingen is niet helder.

¹⁹ PIW Groep. *Cultuurnota april 2011: Blik op de sterren*. Geraadpleegd op 15 maart 2012

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen verschillende theorieën over werkdruk aan bod komen. Over het ontstaan van werkdruk zijn veel theorieën ontwikkeld. In de volgende paragraaf wordt het begrip ‘werkdruk’ beschreven. Vervolgens worden de verschillende theorieën besproken en daarna komt het analysemodel dat gebruikt gaat worden bij het meten van de ervaren werkdruk aan bod. Tenslotte zal dit hoofdstuk worden afgesloten met de beschrijving van hypothesen gebaseerd op de organisatieanalyse van hoofdstuk 3 en het gekozen analysemodel.

4.2. Begripsomschrijving werkdruk

Om te komen tot een goede definitie van werkdruk in dit onderzoek, worden er een tweetal definities aangehaald.

4.2.1. Werkdruk volgens de Arbowet

Werkdruk wordt in de Arbowet beschouwd als psychosociale arbeidsbelasting evenals ongewenste seksuele aandacht, agressie en geweld. De wet geeft als definitie: “Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo”.²⁰

4.2.2. Werkdruk volgens deskundigen

In veel voortkomende literatuur omtrent werkdruk wordt er volgens deskundigen gesproken over hoge werkdruk, wanneer men stelselmatig het gevoel heeft niet of met veel moeite te kunnen voldoen aan de taakeisen die worden gesteld aan het werk. Bijvoorbeeld als gevolg van een hoog werktempo, een grote hoeveelheid werk, hoge kwaliteitseisen, zeer ingewikkelde taken of veel verantwoordelijkheden. Een aantal punten zijn hierbij belangrijk: Werkdruk kan voor ieder individu verschillen en anders ervaren worden. Dat betekent dat je een andere mate van werkdruk kan ervaren dan een collega met dezelfde taak in de daarvoor gestelde tijd. Je kunt ook onder druk komen te staan als gevolg van bijvoorbeeld hoge kwaliteitseisen, ingewikkelde taken, hoog tempo of veel verantwoordelijkheden in combinatie met tijdsdruk.²¹

Beide definities benadrukken dat wanneer een medewerker moeite heeft met het voldoen van taakeisen er sprake is van werkdruk. Hoe werkdruk wordt ervaren, verschilt uiteraard per individu. Wel valt uit bovenbeschreven definities af te leiden, dat werkdruk samenhangt met werken onder tijdsdruk, kwalitatief hoge taakeisen en onder een voortdurend hoog tempo.

4.3. Theorieën over werkdruk

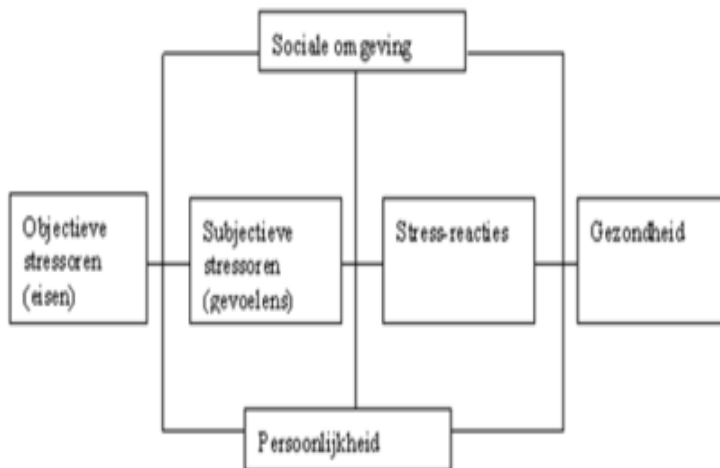
Er bestaan veel verschillende theorieën over werkdruk. Al deze theorieën hebben verschillende vertrekpunten. Een aantal van de meest interessante en belangrijkste theorieën komen in deze paragraaf aan bod.

²⁰ Tweehuysen. H. (2011) *Dossier werkdruk*. Geraadpleegd op 3 april via http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

²¹ FNV. (2009) *Wat is werkdruk*. Geraadpleegd op 3 april via <http://www.fnbouw.nl/bouweninfra/UTA/werkeninkomen/veiligengezond/werkdruk/Pages/Watiswerkdruk.aspx>

4.3.1. Michigan model

In het Michigan model van Kaplan, weergegeven in model 4.2, wordt ervan uitgegaan dat een persoon zijn werkomgeving interpreteert. Hierbij spelen persoonseigenschappen en de ervaren sociale steun een rol. Wordt de omgeving als belastend ervaren dan kan er stress optreden. Binnen dit model ligt de nadruk dus vooral op de omgeving zoals die door de werknemer wordt waargenomen. Voor het ontwerpen van een goede werkplek is een permanente afstemming tussen persoon en organisatie belangrijk. Om deze afstemming te bewaken en stimuleren, kan gebruik worden gemaakt van de ‘person-environment-fit’-theorie (P-E fit) uit het Michigan model.



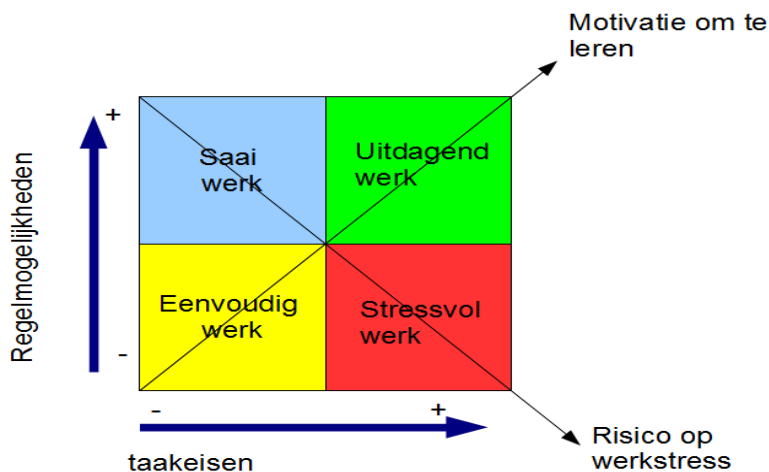
Model 4.2: The Michigan model

Het ontstaansproces van werkdruk wordt beschreven als een keten die leidt van objectieve oorzaken (stressoren) naar objectieve gevolgen (strains) via subjectieve beleving (eerst van de stressoren, daarna van de strains). Het verloop van het proces in deze keten wordt gemodereerd door twee factoren: de persoonlijkheid en de sociale steun van collega's en leiding. Het Michigan model is een goed uitgangspunt voor de aanpak van de loopbaanbegeleiding van werknemers. Het gaat om twee afstemmingsprocessen. Allereerst dient er een balans te zijn tussen de eisen van de organisatie en de capaciteiten van de medewerker. Daarnaast dient er een evenwicht te zijn in de behoeften van de werknemer en de verkregen beloning (materieel en immaterieel). Wanneer deze twee afstemmingsprocessen in balans zijn, is er sprake van een geslaagde PE-fit.

Het Michigan-model legt de nadruk op de invloed van de persoonlijkheid en sociale steun op werkdruk. De consequentie is dat werkdruk vrijwel automatisch wordt opgevat als een probleem dat aan de persoon gekoppeld is. De knelpunten in de werkomgeving blijven onderbelicht. Een nadeel van dit model is dan ook, dat stress/werkdruk vrijwel automatisch opgevat wordt als een aan de persoon gekoppeld probleem. Hierdoor ontstaat het beeld dat het model de werknemer verantwoordelijk stelt. Werkgevers blijven dus buiten schot. Werkomstandigheden lijken geen rol te spelen. Vandaar dat dit model dan ook niet geschikt is voor mijn onderzoek.

4.3.2. Demand control model

Het Demand Control model van Karasek richt zich in tegenstelling tot het Michigan model uitsluitend op kenmerken van het werk. Het model vindt zijn oorsprong in Scandinavië en de Verenigde Staten en combineert elementen van de sociotechniek en de taakkenmerken benadering. Het Demand Control model benadrukt twee aspecten van het werk; de hoogte van de taakeisen en de eigen ruimte voor sturingsmogelijkheden. De taakeisen omvatten de eisen die worden gesteld aan het werk, zoals het werktempo, de kwaliteitseisen enzovoort. De sturingsmogelijkheden hebben betrekking op de vrijheid die iemand heeft om het eigen werk te sturen en te organiseren, bijvoorbeeld door een pauze te nemen, door zelf te plannen of door inspraak te krijgen op besluiten die invloed hebben op het werk. Taakeisen en sturingsmogelijkheden kunnen laag of hoog zijn.



Model 4.3 :Het Demand Control model

Karasek verwacht dat werkdruk/stress alleen ontstaat bij bepaalde combinaties van taakeisen en sturingsmogelijkheden. Hieronder wordt dat weergegeven:

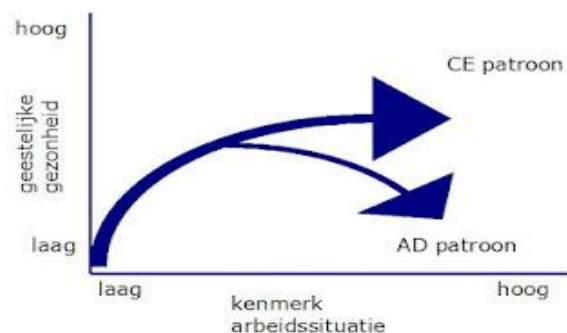
- **Saai werk** is werk waarin weinig taakeisen worden gesteld en waarin men weinig regelmogelijkheden heeft.
- **Stressvol werk** is zwaar werk met weinig regelmogelijkheden.
- **Eenvoudig werk** is werk met een lage werklast en met veel regelmogelijkheden.
- **Uitdagend werk** is zwaar in combinatie met veel regelmogelijkheden.²²

Het Demand control model is een vrij simpel, eenvoudig model en dus makkelijk toe te passen in de praktijk. Echter richt dit model zich maar op twee dimensies van het werk en beschrijft alleen werkdrukkenmerken en geen persoonskenmerken. Met het oog op mijn onderzoek, zou dit model gezien haar eenvoudigheid wel geschikt zijn. Alleen zou het meten van maar twee werkdrukkenmerken, namelijk taakeisen en regelmogelijkheden en geen persoonskenmerken niet voldoende zijn.

²² Schaufeli, W. Bakker, A. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. (2007). 1^e druk. Uitgeverij: Bohn Stafleu Van Loghum. Geraadpleegd op 4 april 2012.

4.3.3. Het vitamine model

In het vitaminemodel dat is ontworpen door P. Warr, wordt het effect van arbeid op de geestelijke gezondheid vergeleken met het effect van vitamines op de lichamelijke gezondheid.



Model 4.4: Het vitamine model

Net als vitamines hebben mensen in hun werk behoefte aan een dagelijkse dosis van bepaalde arbeidskenmerken. Warr noemt negen van deze kenmerken. Deze negen factoren zijn in te delen in factoren die bij een te grote hoeveelheid geen negatieve gevolgen hebben (C en E vitamines) en in factoren die bij een overdosis wel negatieve gevolgen hebben (zoals A en D). C en E staat voor Constant Effect en A en D staat voor Additional Decrement.

CE-factoren zijn volgens Warr:

- Beloning
- Veiligheid en
- Sociale waardering.

AD-factoren zijn volgens Warr:

- Prestatie eisen
- Afwisseling
- Duidelijkheid
- Regelmogelijkheden
- Gebruik van vaardigheden en
- Interpersoonlijk contact.

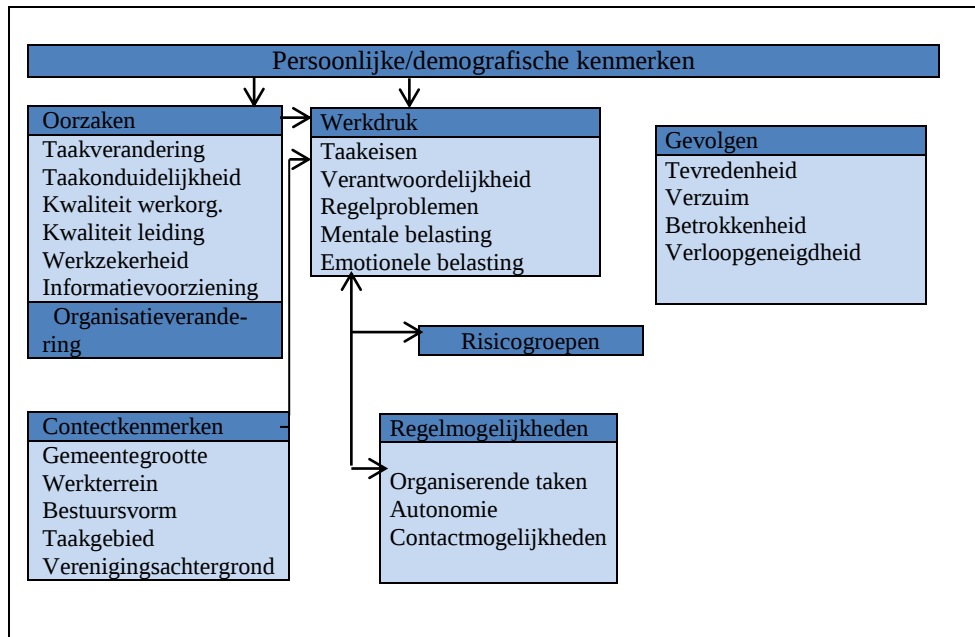
Te hoge prestatie-eisen, een te groot beroep op vaardigheden en een overschot aan regelmogelijkheden hebben overbelasting en stress tot gevolg. Voor afwisseling geldt een ander effect, een teveel aan afwisseling leidt tot een lage concentratie en prestatie en daardoor tot een lage satisfactie en motivatie. Volgens Warr leidt teveel duidelijkheid tot weinig gevoel van controle over de werkzaamheden en biedt dit weinig ruimte voor de ontwikkeling van de medewerker. Tenslotte leidt een overdosis aan interpersoonlijk contact tot een verlies van de persoonlijke controle over het werk.²³

²³ Schaufeli, W. Bakker, A. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. (2007). 1^e druk. Uitgeverij: Bohn Stafleu Van Loghum. Geraadpleegd op 4 april 2012.

Dit model richt zich vooral op het welzijn, oftewel het welbevinden van medewerkers. Met daarbij gekeken naar de positieve en negatieve aspecten van welzijn. Andere aspecten van gedrag worden echter niet behandeld in dit model, het is een puur welzijnsmodel. Gezien de persoons- en werk gerelateerde kenmerken die vanuit de opdrachtgever bekeken dienen te worden, is dit model dan ook niet geschikt voor het meten van de ervaren werkdruk.

4.3.4. Werkdruk volgens Jetten en Pat

Jetten en Pat hebben voor een grootschalig onderzoek naar werkdruk van leden van de Landelijke Vereniging van Onderwijsbeleidsadviseurs (LVO) gebruik gemaakt van het model dat is weergegeven in model 4.5



Model 4.5: Model van Jetten en Pat

Dit analysemodel is opgebouwd uit een aantal onderdelen: ervaren werkdruk, gevolgen, oorzaken en achtergronden, regelmogelijkheden en persoonlijke/demografische factoren. In dit model staat het begrip werkdruk centraal. Het model beschrijft zowel persoonsgebonden als werk gebonden aspecten. Daarnaast is het model geschikt om de ervaren werkdruk te meten binnen een kort tijdbestek.

Werkdruk kan binnen dit model worden onderverdeeld in verschillende werkdrukcomponenten:

- **Taakeisen:** betreffen voornamelijk de feitelijke werklast en de fysieke werkdruk, zoals snel werken, werken onder tijdsdruk en een hoog werktempo.
- **Verantwoordelijkheid:** heeft betrekking op de ervaren verantwoordelijkheid tijdens het werk. Wanneer er een te groot verantwoordelijkheidsgevoel is, omdat medewerkers te veel zaken tot zich nemen en dit niet kunnen loslaten, dan kan dit leiden tot het ervaren van werkdruk. Te weinig verantwoordelijkheid daarentegen kan ook leiden tot het ervaren van werkdruk. Wanneer medewerkers te weinig verantwoordelijkheid hebben voor taken, dan kan dit leiden tot frustraties en tot verminderde prestaties.
- **Regelproblemen:** Zijn verstoringen van het werkproces, waarop door de medewerkers handelend, probleemoplossend ingegrepen dient te worden.

- **Mentale belasting:** Dit heeft betrekking op de mate waarin het werk als geestelijk inspannend wordt ervaren. Wanneer de uitvoering van het werk veel concentratie en intensief nadenken vergt, is de mentale belasting hoog.
- **Emotionele belasting:** heeft betrekking op de mate waarin het werk als emotioneel zwaar wordt ervaren. Emotionele belasting heeft betrekking op het werk dat mensen persoonlijk raakt, contact met lastige klanten, aangrijpende situaties in het werk en het overtuigen van mensen.

De gevolgen van werkdruk kunnen worden onderverdeeld in de volgende werkdrukcomponenten:

- **Tevredenheid:** betreft de intrinsieke en extrinsieke tevredenheid. Intrinsieke tevredenheid is gericht op de tevredenheid met werkinhoudelijke aspecten, terwijl extrinsieke tevredenheid staat voor de tevredenheid met omstandigheden en voorwaarden waaronder het werk wordt verricht.
- **Verzuim:** gaat over de mate waarin medewerkers verzuimen.
- **Betrokkenheid:** de betrokkenheid van medewerkers is onderverdeeld in de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij het werk en bij de organisatie.
- **Verloopgeneigdheid:** is de mate waarin medewerkers geneigd zijn van werkgever te veranderen

De regelmogelijkheden hebben betrekking op de mogelijkheid om zelf of in overleg met anderen regelend, handelend en probleemoplossend op te treden. De regelmogelijkheden zijn onder te verdelen in de volgende werkdrukcomponenten:

- **Organiserende taken:** de mogelijkheid om zelf het werk te organiseren en met anderen in overleg te treden.
- **Autonomie:** is het zelfstandig uitvoeren van werk. Een medewerker die veel autonomie in het werk heeft, kan zelf het werktempo regelen, een eigen werkwijze kiezen en zelf bepalen wanneer het werk wordt uitgevoerd.

In het analysemodel van Jetten en Pat zijn er ook enkele **organisatie- en taakkenmerken (ook wel oorzaken genoemd)** opgenomen die van invloed zijn op de werkdruk. Deze zijn opgedeeld in de volgende werkdrukcomponenten:

- **Taakverandering:** is de mate waarin veranderingen in het werk geïntroduceerd en beleefd worden. Veranderingen in het werk kunnen tot negatieve gevolgen leiden, omdat medewerkers moeite ondervinden met het aanpassen van werkzaamheden. Maar veranderingen kunnen ook positief ervaren worden, omdat de medewerker behoefte heeft aan afwisseling in taken en/of nieuwe taken.
- **Kwaliteit van de werkorganisatie:** heeft betrekking op de goede organisatie van het werk en werkprocessen. Weten medewerkers wat er van hun verwacht wordt? Zijn medewerkers op de hoogte van de doelen en is er mogelijkheid tot werkoverleg en/of worden zij belemmerd door onverwachte situaties?
- **Relatie met de leidinggevende:** de mate waarin sprake is van een goede verstandhouding tussen medewerker en leidinggevende. Het gaat hierbij om de verstandhouding met de leidinggevende, de mate waarin de leidinggevende een correct beeld heeft van het werk en rekening houdt met argumenten van medewerkers, betrouwbaarheid, waardering, conflict en sfeer.

- **Werkzekerheid:** gaat over het beeld dat medewerkers hebben over de zekerheid hun baan te behouden en de mate waarin kennis en vaardigheden in de loop der tijd nog nuttig zijn in de betreffende of een andere organisatie.
- **Contactmogelijkheden:** betreffen de mogelijkheden om met leidinggevend en collega's over het werk te spreken en wanneer dit nodig is het werk over te dragen.
- **Informatievoorziening:** de mate waarin een medewerker wordt voorzien van goede informatie en de toegankelijkheid tot informatiesystemen die nodig zijn om werkzaamheden uit te kunnen voeren.
- **Afwisseling van het werk:** is de mate waarin het werk afwisselend en gevarieerd is. Het vraagt om een eigen inbreng en doet beroep op de creativiteit en capaciteiten van een medewerker.²⁴

4.4. Analysemodel

Het model van Jetten en Pat zal leidend zijn voor het meten van de ervaren werkdruk. Dit betekent dat de vragenlijst voor dit onderzoek is gebaseerd op dit analysemodel. Er is om een aantal redenen gekozen voor dit model. Allereerst is het een breed opgezet model. Er wordt namelijk ingegaan op zowel werk gebonden en persoonsgebonden oorzaken van werkdruk. Daarnaast is dit model gekoppeld aan het meten van de subjectieve werkdruk. Op deze manier ontstaat een goed inzicht in de beleving van de feitelijke ervaren werkdruk. En tenslotte is er gekozen voor dit model, vanwege de snelle uitvoering van dit onderzoek. Dit model is namelijk het meest geschikt om in korte tijd een goed beeld te krijgen van de ervaren werkdruk onder de medewerkers van de organisatie Partners in Welzijn.

4.5. Hypothesen over werkdruk

In bovenstaande paragraaf wordt het analysemodel voor werkdruk van dit onderzoek besproken. Aangezien er in hoofdstuk 3 door middel van het 7S- model duidelijkheid is verkregen over de interne organisatie met betrekking tot de 7s-en, kunnen er vooraf het onderzoek hypothesen worden geformuleerd over de uitkomsten van het onderzoek binnen Partners in Welzijn. Deze hypothesen gaan over het wel of niet ervaren van werkdruk. Het doel van het formuleren van deze hypothesen is om inzicht te krijgen of de zeven beschreven organisatie niveaus van invloed zijn op het wel of niet ervaren van werkdruk. De verwachtingen, oftewel hypothesen, kunnen geformuleerd worden op basis van een combinatie van het analysemodel van Jetten en Pat en de invulling van het 7S-model van Mc Kinsey. Allereerst volgt hier een korte conclusie van de 7s-en uit hoofdstuk 3:

- **Strategy:** De strategische doelstellingen van Partners in Welzijn worden wel beschreven, maar deze worden echter niet geconcretiseerd of SMART geformuleerd. Er worden een aantal globale hoofddoelstellingen beschreven die op allerlei manieren kunnen worden ingevuld en worden bereikt. SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Door strategische doelstellingen SMART te formuleren, worden de doelen concreet en ontstaat er een helder en duidelijk beeld hoe Partners in Welzijn de doelen wil bereiken. Daarnaast is er ook geen overzicht van hoe deze strategische doelstellingen bereikt dienen te worden. Dit kan bij medewerkers leiden tot onduidelijkheid, omdat er geen inzicht is in hoe en wanneer er welke doelstellingen bereikt dienen te worden.

²⁴ Jetten, B., Pat, M. (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*, 1^e druk, Uitgeverij: Van Gorcum en Comp. B.V. Geraadpleegd op 6 april 2012.

- **Structure:** Binnen de PIW Groep is er een divisiestructuur waarbij, overleg en afstemming onderling en informeel plaats vind. Binnen het organisatieonderdeel Partners in Welzijn is er sprake van een professionele bureaucratie. Dit omdat er binnen Partners in Welzijn professionals werkzaam zijn die vanuit een zelfsturend vermogen te werk gaan. Binnen de professionele bureaucratie, werken de medewerkers van Partners in Welzijn dus vanuit hun zelfsturend vermogen. Dit betekent dat medewerkers zelf veel autonomie hebben en hun werkzaamheden zelf organiseren.
- **Systems:** Binnen de PIW Groep is er een informatiesysteem ontwikkeld Mygrip. Dit systeem wordt binnen alle organisatieonderdelen van PIW Groep gebruikt. Binnen dit systeem kunnen medewerkers up to date blijven, betreffende taak, beleids- en sociale informatie. Echter werkt dit systeem niet altijd optimaal. Daarnaast wordt er binnen Partners in Welzijn ook nog gebruik gemaakt van Regipro en 3P&V. Gekeken naar het systeem Mygrip, is het van belang dat deze goed functioneert. Want functioneert deze niet naar behoren, dan kan dit gevolgen hebben voor de voortgang van werkzaamheden. Binnen Mygrip worden er namelijk nieuwsitems geplaatst, uren geregistreerd, declaraties ingediend en is er toegang tot informatie betreffende taken en overleggen. Geen toegang verkrijgen tot deze zaken, kan leiden tot frustraties en doordat werkzaamheden belemmerd worden, kan dit tijdsdruk oftewel werkdruk veroorzaken.
- **Staff:** De gemiddelde leeftijdsopbouw binnen Partners in Welzijn is 47 jaar. Gekeken naar LFP, betekent dit dat een groot aantal van de medewerkers zich bevindt in levensfase B. Medewerkers in deze levensfase hebben behoefte aan variatie/afwisseling in taken op hetzelfde of een hoger niveau. Deze medewerkers zullen uiteindelijk doorstromen naar levensfase C. Wanneer deze medewerkers uiteindelijk uitstromen, dan zal er veel kennis en ervaring verloren gaan. Het is dan ook van belang dat er binnen Partners in Welzijn jonge medewerkers worden geworven die zich bevinden in levensfase A. Zo ontstaat er een evenwichtig personeelsbestand. Tevens blijkt, dat het ziekteverzuimpercentage vrij hoog is, deze bedraagt maar liefst 7,1%.
- **Style:** Binnen Partners in Welzijn hanteren de leidinggevende een coachende leiderschapsstijl. Vanuit het model van Hersey en Blanchard kan deze stijl worden gerelateerd aan de situatiestijl “begeleiden/coachen”. De medewerkers worden door de leidinggevende gestimuleerd, gemotiveerd en de leidinggevende legt de verantwoordelijkheid bij de medewerkers over hoe processen/taken worden uitgevoerd, waardoor hun zelf organiserend vermogen wordt geactiveerd. Volgens Daniel Goleman die een onderzoek heeft uitgevoerd naar effectief leiderschap is een coachende leiderschapsstijl goed voor het klimaat binnen een organisatie, het stimuleert het commitment en de prestatievermogen. Een coachende leider zendt namelijk het signaal uit, dat er vertrouwen is in de medewerkers. Een coachende leiderschapsstijl is dus gunstig voor de sfeer binnen Partners in Welzijn, het stimuleert de commitment en laat zien dat de leidinggeven in hun medewerkers geloven.²⁵
- **Shared values:** Binnen Partners in Welzijn is de dominante cultuur die heerst, een taakcultuur en de mindere dominante cultuur die wel duidelijk aanwezig is, de persoonscultuur. Binnen de cultuur van Partners in Welzijn hebben medewerkers een grote mate van autonomie over hoe processen worden uitgevoerd. Er wordt van medewerkers verwacht dat zij beschikken over een hoge mate van zelfsturing. Het geven van meer autonomie impliceert dat medewerkers vaker hun eigen beslissingen moeten nemen. Aan deze vorm

²⁵ Coleman, D. (2009) *Effectief leiderschap*. Geraadpleegd op 16 april 2012 via <http://zakelijk.infonu.nl/management/36500-effectief-leiderschap-leiderschapsstijlen-en-resultaat.html>

van empowerment zijn voordelen verbonden. Zo definieert Daniel Pink autonomie als 'handelen met keuzevrijheid'. Hij geeft aan dat medewerkers die een hoge mate van autonomie krijgen, veel gemotiveerder en gedreven zijn. Ter bewijsvoering draagt hij een studie aan van de Cornell Universiteit onder 320 kleine bedrijven. Van de bedrijven bood de helft autonomie aan hun medewerkers, de andere bedrijven gaf top-down leiding door leiding te geven en weinig autonomie te bieden. Volgens de studie groeiden bedrijven die autonomie boden aan medewerkers vier keer zo snel als bedrijven die op controle gericht waren en waren de medewerkers die een hoge mate van autonomie hadden veel gedreven²⁶.

- **Skills:** De kerncompetenties van PIW groep zijn: dienstverlenend, klantgericht, kwaliteit, omgevingsbewust, gedreven, vakmanschap, flexibel en betrokken. Om deze kerncompetenties te kunnen realiseren, dienen de medewerkers de volgende competenties te beheersen: klantgerichtheid, organiseren eigen werk en inzet. De kerncompetenties worden omschreven in de cultuurnota 'Blik op de Sterren', 2011, van PIW Groep. Echter wordt er binnen PIW Groep geen gebruik gemaakt van competentieprofielen. Op basis van competentieprofielen kan het functioneren van medewerkers in kaart gebracht worden en besproken worden. Omdat er competentieprofielen ontbreken worden verwachtingen en functioneren niet concreet vastgelegd. Het is voor medewerkers als zowel voor de leidinggevende dan ook niet helder in hoeverre de medewerkers, de kerncompetenties beheersen.

Op basis van deze bevindingen en het analysemodel van Jetten en Pat, worden de volgende hypothesen geformuleerd:

1. Strategy en Skills: Doordat er binnen PIW Groep uiteenlopende, geen concrete doelstellingen zijn die SMART worden geformuleerd en er geen competentieprofielen aanwezig zijn, zal de **taakonduidelijkheid** (hoog) zijn.

2. Structure en Shared values: De medewerkers werken binnen een professionele bureaucratie, waarbij er wordt verwacht dat de medewerkers beschikken over een hoge mate van zelfsturend en zelf organiserend vermogen, wat samenhangt met een grote mate van autonomie. Medewerkers hebben dus veel vrijheid betreffende het invullen van werkzaamheden. Gezien **autonomie** volgens Daniel Goleman een stimulerende uitwerking heeft op medewerkers, zal de autonomie als positief worden ervaren en dit werkdrukcomponent scoort dan ook (laag) op het veroorzaken van werkdruk.

3. Systems: Gezien het gegeven, dat het systeem Mygrip nog wel eens door systeemfouten de toegang blokkeert, zal het verkrijgen van **informatievoorziening** en het werken met systemen als moeilijk (hoog) worden ervaren, wat leidt tot het ervaren van werkdruk;

4. Staff: Gekeken naar de gemiddelde leeftijdsopbouw en levensfasebewust personeelsbeleid, zal door oudere medewerkers die zich in levensfase B bevinden, meer behoefte zijn aan afwisseling van taken. Hierdoor zal **taakverandering** bij deze leeftijdsgroep niet als werkdruk worden ervaren, dus als (laag);

5. Style: De leidinggevende van Partners in Welzijn hanteren een coachende leiderschapstijl, waardoor het commitment van medewerkers groeit, daarom zal **de kwaliteit van de leiding** als

²⁶ Pink, D. (2009) *Verassende wetenschap van motivatie*. Geraadpleegd op 16 april 2012 via http://www.ted.com/talks/lang/nl/dan_pink_on_motivation.html

plezierig worden ervaren en dit heeft geen effect op het ervaren van werkdruk. De score op dit component is dan ook (laag).

Zoals te zien, zijn de hypothesen geformuleerd aan de hand van alle 7S-en. Deze 7S-en zijn in verband gebracht met het betreffende werkdrukcomponent waarmee een sterke samenhang is.

De hypothesen zullen worden getoetst op basis van de resultaten van het onderzoek. Het al dan niet verwerpen van deze hypothesen wordt beschreven in hoofdstuk 6.

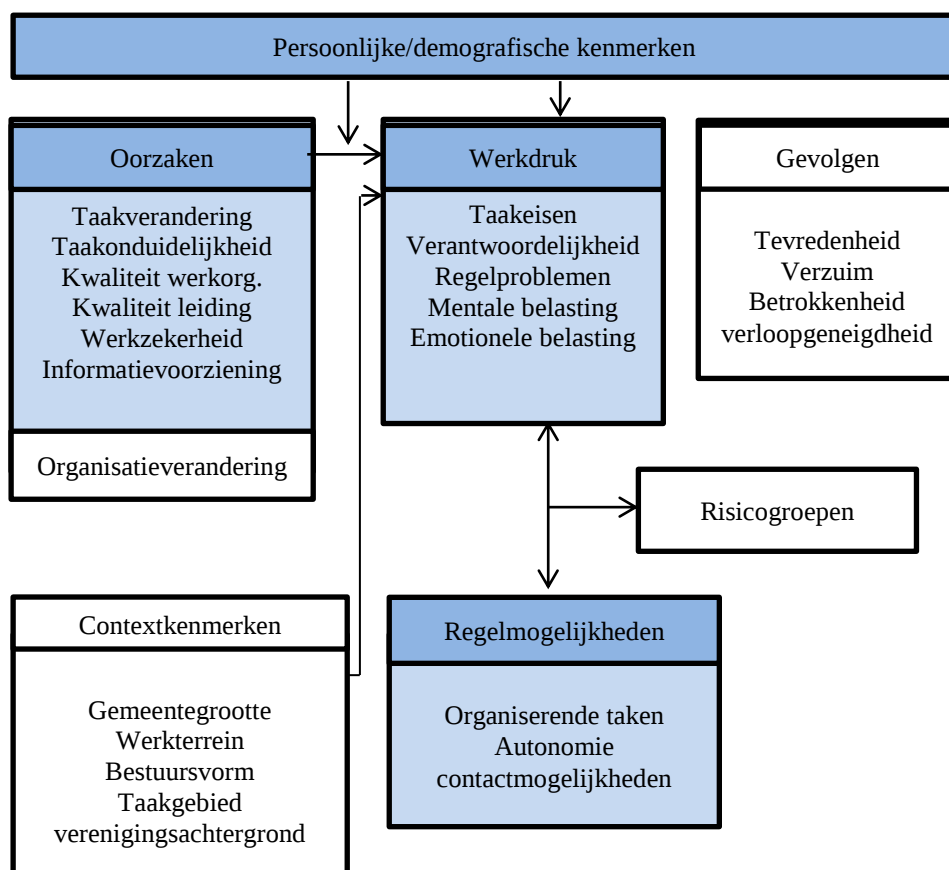
Hoofdstuk 5 Methode van onderzoek

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt zowel de methode, als de verantwoording van het onderzoek beschreven. De vragenlijst wordt toegelicht, de response wordt beschreven en tenslotte komt de verwerking van het onderzoek aan de orde.

5.2. De vragenlijst

De vragenlijst die is opgesteld met betrekking op het onderzoek is gebaseerd op het model van Jetten en Pat. In de vragenlijst zitten drie werkdrukaspecten verwerkt, met daarbij de werkdrukcomponenten. In model 5.1 is het model weergegeven met daarin de verwerkte aspecten en componenten. De bovenste kolom geeft de persoonlijke en demografische kenmerken weer. De overige blauwe kolommen geven de werkdrukaspecten weer en de lichtblauwe kolommen de werkdrukcomponenten die ik in mijn vragenlijst verwerkt heb. De organisatieverandering, de gevolgen, contextkenmerken en risicogroepen zijn niet opgenomen in de vragenlijst, aangezien het onderzoek zich puur richt op het helder krijgen van persoonsgebonden en werk gebonden aspecten die ervaren werkdruk veroorzaken.



Model 5.1: Analysemodel Jetten en Pat

5.2.1. Samenstelling van de vragenlijst

Net als in het onderzoek van Jetten en Pat is er gekozen voor een combinatie van een tweetal bestaande meetinstrumenten, namelijk de: NIPG OnderzoeksVragenlijst Arbeidsinhoud

(NovaWeb) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). De vragenlijst is opgenomen in bijlage 8.²⁷

5.2.2. Structuur van de vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit een tweetal onderdelen. Het eerste deel bevat vragen van demografische aard en persoonskenmerken. En deel twee van de vragenlijst bestaat uit vragen over werkdruk, de mogelijke oorzaken hiervan en regelmogelijkheden. Bij iedere vraag worden twee antwoordcategorieën gegeven: ja en nee. Er is bewust gekozen voor ja en nee antwoorden, omdat het de medewerkers als het ware dwingt om een keuze te maken tussen wel of niet. Bij meerdere antwoordmogelijkheden, zoals bij een vijf schalen constructie, wordt de keuze breder en dat heeft als nadeel, dat medewerkers dan al snel kiezen voor het antwoord in het midden. Een vraag wordt dan al gauw beantwoord met 'soms'. Hierdoor wordt het trekken van conclusies een tijdrovende bezigheid, die vrij ingewikkeld is. De vragenlijst sluit af met een lege ruimte om overige opmerkingen te plaatsen en om aan te geven of men wenst deel te nemen aan een diepte interview.²⁸

5.2.3. Schaalconstructie vragenlijst

Zoals weergegeven in model 5.1 zijn er een aantal werkdrukaspecten, waaronder een aantal werkdrukcomponenten vallen. Uit de over deze aspecten gestelde vragen is een schaal geconstrueerd. De schaalconstructie staat weergegeven in bijlage 9. In deze schaal is te zien welke set vragen onder welk werkdrukcomponent vallen. Het is belangrijk dat het onderzoek betrouwbaar en aannemelijk is. Vandaar dat er meerdere vragen worden gesteld die binnen hetzelfde onderwerp vallen, zo wordt er een betrouwbare meting verricht. Zo worden er over het component 'taakeisen' de volgende vragen gesteld:

6. Is er genoeg tijd om het werk af te krijgen?
7. Heeft u het gevoel dat u zich moet haasten om zaken af te krijgen?
8. Werkt u onder tijdsdruk?
9. Zou u kalmer aan willen doen in uw werk?
10. Kunt u het werk op uw gemak doen?
11. Beïnvloedt de snelheid waarmee u werkt het tempo van andermans werk?
12. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?

5.3. Procedure

Er zijn in totaal 93 medewerkers binnen Partners in Welzijn gemachtigd geworden voor het invullen van de vragenlijst. Gezien deze groepsomvang, is ervoor gekozen om de vragenlijst digitaal te verwerken in de vorm van een enquête. Binnen Piw Groep wordt er zoals beschreven in paragraaf 3.4.2., gebruik gemaakt van het systeem MyGrip, oftewel intranet. Aangezien dit systeem binnen alle organisatie onderdelen van PIW Groep wordt gebruikt, is de enquête verwerkt op de intranetpagina van Partners in Welzijn in MyGrip. Een week voordat de enquête op MyGrip werd geplaatst, is er een inleidende e-mail gestuurd naar alle medewerkers onder de naam van Mevrouw Rieter, de manager van Partners in Welzijn. De enquête is op 3 april 2012 op MyGrip geplaatst. Diezelfde dag is er ook een nieuwsitem geplaatst op de intranetsite van Partners in Welzijn en tevens is er naar alle medewerkers nog een e-mail gestuurd met daarin een oproep tot deelname. Het nieuwsitem staat weergegeven in bijlage 10. In het nieuwsitem is aangegeven dat de enquête twee weken online zou komen te staan. Een week nadat de enquête was

²⁷ Jetten, B., Pat, M. (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseur.*, 1^e druk. Uitgeverij: Van Gorcum en Comp. B.V. Geraadpleegd op 10 april 2012.

²⁸ Brinkman, J. (2000) *De vragenlijst.* 1^e druk. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 9 april 2012.

geplaatst, is er nog een herinnering per e-mail verstuurd naar de medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld. Deze herinnering staat weergegeven in bijlage 11. In de laatste week was er echter nog niet voldoende response. Vandaar dat de manager van Partners in Welzijn, mevrouw Rieter nog een e-mail heeft uitgestuurd en de datum van afloop van de enquête drie dagen is verlengt.

5.4. Response

Het verwachte aantal respondenten is voorafgaande het onderzoek geschat op 45. De vragenlijst is echter maar ingevuld door 38 respondenten. Dat is 41% van de totale populatie.

Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Verschil
93	45 = 48%	38 = 41%	7 = 7%

Een reden voor de lagere respons kan gedeeltelijk te maken hebben met de systeemfouten die zich in MyGrip voordeden in de eerste week toen de enquête is opengezet. Door deze systeemfouten was het namelijk niet mogelijk om de enquête te voltooien, waardoor er wellicht gegevens verloren zijn gegaan. Daarnaast kan de lagere respons ook gedeeltelijk samenhangen met de tijd waarin de enquête beschikbaar is gesteld. De enquête heeft namelijk van 3 april tot en met 19 april op MyGrip gestaan. Dit viel tussen Pasen in. Aansluitend aan Pasen is er ook verlof opgenomen, dus dat zou ook een verklaring kunnen zijn voor de lagere respons. Tenslotte kan de lagere respons ook gedeeltelijk verklaard worden door ziekte van medewerkers. Er zijn gedurende de beschikbaarheid van de enquête namelijk zeven medewerkers niet aanwezig geweest op hun werkplek, wegens ziekte en/of zwangerschapsverlof.

5.5. Betrouwbaarheid Steekproef

Het is een gegeven dat de respons dus lager is dan verwacht. Omdat de respons wat lager is, is het belangrijk om helder te krijgen of de verdeling met betrekking op de persoons/demografische variabelen van de steekproef (= aantal respondenten) beduidend afwijkt van de populatie. Als deze verdeling van de respondenten niet beduidend afwijkt van de populatie, betekent dit dat de populatie representatief is vertegenwoordigd door de respondenten en kunnen er duidelijke uitspraken worden gedaan over de populatie. Representatief wil hierbij zeggen dat in de steekproef dezelfde verhoudingen aanwezig zijn als in de populatie ten aanzien van geslacht, leeftijdscategorie, functiegroep dienstverband en arbeidsjaren. Wijkt de verdeling van de respondenten wel beduidend af, dan kunnen er alleen uitspraken worden gedaan over de betreffende respondenten. Er zal dan ook bij het trekken van conclusies over de hele populatie voorzichtigheid moeten zijn.

5.5.1. Uitkomst betrouwbaarheid steekproef

Er is door middel van het statistisch programma R-2.15.0 een test uitgevoerd om te kijken of de populatie beduidend afwijkt van het aantal respondenten in de steekproef. Voorafgaande aan de betrouwbaarheidstest is er een significantiegrens bepaald van $< 0,10$. Dit wil zeggen dat de uitkomsten die kleiner dan $< 0,10$ zijn als representatief mogen worden gezien. Uit de test is gebleken, dat alle uitkomsten beneden de 10% zijn. Dit betekent dat de populatie dus representatief is vertegenwoordigd door de respondenten en er kunnen duidelijke uitspraken worden gedaan over de populatie.

5.6. Response gekoppeld aan demografische en persoonlijke kenmerken

De totale populatie is vergeleken met de respondenten door middel van de volgende demografische en persoonlijke kenmerken: geslacht, leeftijdscategorie, functiegroep dienstverband en arbeidsjaren. In tabel 5.2 is te zien hoe de verdeling is en tevens wordt het percentage van de steekproef per demografisch kenmerk weergegeven.

Demografische kenmerken	Populatie	Steekproef (respondenten)	Percentage steekproef
Man	29	10	26%
Vrouw	64	28	74%
Leeftijdscategorie			
I	18	6	16%
II	11	10	26%
III	31	15	39%
IV	33	7	18%
Dienstjarenklasse			
A	15	0	0%
B	21	9	24%
C	7	4	11%
D	15	9	24%
E	9	5	13%
F	26	11	29%
Functiegroep			
Primaire functie	79	32	74%
Ondersteunend/facilitair	10	3	8%
Leidinggevend	4	3	8%
Dienstverband			
Parttime	63	29	76%
Fulltime	30	9	24%

Tabel 5.2 : Demografische/persoonskenmerken gekoppeld aan response

5.7. Verwerking van de gegevens

In deze paragraaf komt de verwerking van het onderzoek aan bod en wordt er aangegeven hoe de resultaten van het onderzoek zijn verwerkt tot meetbare cijfers.

Zoals vermeld in paragraaf 5.2.2., bestaat de vragenlijst uit ja en nee antwoorden. Vandaar dat er is gekozen om 0 en 1 waarden toe te passen op de antwoorden om zo tot conclusies te komen. Bij het ervaren van werkdruk is een 1 gekoppeld aan het antwoord, aan het niet ervaren van werkdruk is een 0 gekoppeld. In bijlage 14 is te zien hoe deze waarden zijn gekoppeld aan een set vragen binnen elk werkdrukaspect en component. Ook staat de totaalscore per set vragen weergegeven. Deze waarden zijn ingevoerd in het programma Excel en gekoppeld aan de vragen. Van elke respondent zijn de scores per werkdrukcomponent opgeteld. Van alle deze scores samen is uiteindelijk een gemiddelde berekend. De resultaten hiervan zijn weergegeven in een schaalconstructie. Deze staat weergegeven in hoofdstuk 6, paragraaf 6.2.

5.8. Diepte-interviews

Naast het kwantitatief meten van de ervaren werkdruk, speelt kwalitatief onderzoek ook een rol binnen dit onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten van het kwantitatief onderzoek zijn er diepte-interviews gehouden met een tweetal medewerkers van Partners in Welzijn. De reden om deze interviews af te nemen, was om meer achtergrondinformatie te verkrijgen over de werkdruk-componenten waarbij de meeste werkdruk wordt ervaren. Tevens kon er door deze gesprekken ook aan de medewerkers de vraag gesteld worden: ‘welke aanbevelingen zij zouden doen om de ervaren werkdruk te verminderen’. De diepte-interviews zijn gehouden onder de respondenten die in de enquête aangegeven hebben bereid te zijn om aan een diepte-interview deel te nemen. In totaal hebben vier respondenten in de enquête aangegeven dat ze bereid waren om deel te nemen. Twee van de respondenten zijn afgevallen, omdat ze niet meer bereid waren om aan het diepte-interview te participeren. Aangezien er maar twee diepte-interviews hebben plaatsgevonden, kunnen er geen concrete conclusies worden geformuleerd. Het aantal diepte-interviews zijn er namelijk te weinig om conclusies uit te trekken. Wel kunnen er op basis van de afgenomen diepte-interviews een aantal aandachtspunten geformuleerd worden die kunnen worden opgenomen in het kader van een eventueel vervolgonderzoek.

5.8.1. Werkwijze diepte-interviews

Voor de diepte-interviews is een vragenlijst opgesteld van tien vragen. De eerste vijf vragen zijn gericht op het verkrijgen van meer achtergrondinformatie met betrekking tot de vijf werkdruk-componenten van het werkdrukaspect ‘werkdruk’. Daarnaast worden er een aantal vragen gesteld, die gericht zijn op het verkrijgen van nadere informatie over de hoogte van de ervaren werkdruk en de specifieke aspecten die de ervaren werkdruk veroorzaken. Tenslotte wordt er nog gevraagd welke aanbeveling/en de respondent zou doen om de ervaren werkdruk te verminderen. De diepte-interviews staan weergegeven in bijlage 12 en bijlage 13.

Hoofdstuk 6 IST situatie: De ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. Allereerst worden de uitkomsten getoond van de werkdrukaspecten en werkdrukcomponenten uit de vragenlijst. Daarna worden de specifieke uitkomsten van de werkdrukcomponenten in verband gebracht met de persoonlijke en demografische kenmerken. De uitkomsten van de hypothesen zullen daarna volgen en tenslotte worden de aandachtspunten beschreven voortkomende uit de diepte-interviews.

6.2. Resultaten van het onderzoek

De resultaten, oftewel de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden weergegeven in een schaalconstructie. Deze staat hieronder in model 6.1 weergegeven.

Schaal	Vragen in vragenlijst	Schaalscore	Uitkomsten
Werkdruk	6 t/m 30	Laagste (0) Hoogste (25)	16
Taakeisen	6 t/m 12	Laagste (0) Hoogste (7)	5
Verantwoordelijkheid	13 t/m 16	Laagste (0) Hoogste (4)	2
Regelproblemen	17 t/m 20	Laagste (0) Hoogste (4)	3
Mentale belasting	21 t/m 25	Laagste (0) Hoogste (5)	4
Emotionele belasting	26 t/m 30	Laagste (0) Hoogste (5)	3
Regelmogelijkheden	31 t/m 44	laagste (0) Hoogste (14)	3
Organiserende taken	31 t/m 35	Laagste (0) Hoogste (5)	1
Autonomie	36 t/m 40	Laagste (0) Hoogste (5)	1
Contactmogelijkheden	41 t/m 44	Laagste (0) Hoogste (4)	1
Oorzaken	45 t/m 70	Laagste (0) Hoogste (26)	10
Taakverandering	45 t/m 48	Laagste (0) Hoogste (4)	2
Taakonduidelijkheid	49 t/m 52	Laagste (0) Hoogste (4)	1
Kwaliteit werkorganisatie	53 t/m 56	Laagste (0) Hoogste (4)	1
Kwaliteit leiding	57 t/m 61	Laagste (0) Hoogste (5)	1
Werkzekerheid	62 t/m 64	Laagste (0) Hoogste (3)	1
Informatievoorziening	65 t/m 70	Laagste (0) Hoogste (6)	2

Model 6.1: Uitkomsten ervaren werkdruk

In model 6.1 is te zien dat de werkdruk wordt ervaren binnen de werkdrukcomponenten van het werkdrukaspect 'werkdruk'. Met name het werkdrukcomponent *taakeisen* met een score van 5, het component *regelproblemen* met een score van 3, het component *mentale belasting* met een score van 4 en het component *emotionele belasting* met een score van 3 scoren hoog in het ervaren van werkdruk. Deze componenten veroorzaken dus grotendeels de ervaren werkdruk. Daarnaast scoort het component *verantwoordelijkheid* en het component *taakverandering* (wat binnen het werkdrukaspect oorzaken valt) een 2, een gemiddelde score dus. Deze score bevindt zich in het midden, maar dit neemt niet weg dat er binnen deze werkdrukcomponenten geen werkdruk wordt ervaren. De score van 2 bevindt zich namelijk op de grens. Dit betekent dat het component

verantwoordelijkheid en het component *taakverandering* ook een gedeeltelijke bijdrage kunnen hebben in het ervaren van werkdruk.

6.3. Ervaren werkdruk gekoppeld aan persoonlijke en demografische variabelen

In model 6.1 valt af te leiden, dat binnen het werkdrukaspect ‘werkdruk’, de ervaren werkdruk het hoogst is. Onder dit werkdrukaspect, vallen in totaal vijf werkdrukcomponenten, namelijk: taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen, mentale belasting en emotionele belasting. Daarnaast kan in het werkdrukaspect oorzaken, het werkdrukcomponent taakverandering ook worden opgenomen in het ervaren van werkdruk. Aangezien dit de werkdrukcomponenten zijn waardoor de medewerkers werkdruk ervaren zijn er door middel van het statistisch programma R-2.15.0 relaties gelegd met de persoonlijk en demografische kenmerken: geslacht, leeftijdscategorie, functiegroep, dienstverband en arbeidsjaren. Dit om te kijken of er sterke verbanden zijn tussen de demografische en persoonlijke kenmerken en de verschillende werkdrukcomponenten.

6.3.1. Interpretatie van cijfers

Voordat de verbanden worden weergegeven, is het van belang om te weten hoe de waarden uit de statistische toets geïnterpreteerd dienen te worden. Hieronder is een reeks van zes codes weergegeven.

Significant codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Voordat er conclusies zijn getrokken, is er net als bij de betrouwbaarheidstest een significantiegrens bepaald van $< 0,10$. Dit wil dus zeggen dat er conclusies worden getrokken die kleiner zijn dan 10%. Alle uitkomsten die zich onder $< 0,10$ bevinden mogen dan gezien worden als significant (= statistisch duidelijk). Hoe dichterbij de 0 bevinden, hoe sterker het verband is.

6.3.2. Invloed van persoonlijke en demografische factoren op de werkdruk.

In deze paragraaf worden alleen de verbanden weergegeven die een sterke samenhang vertonen. Deze worden weergegeven in tabelvorm.

De invloed van het geslacht op taakeisen

<i>Geslacht</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-) Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
Man	-	0.086

In deze tabel is te zien, dat mannen lager scoren op het ervaren van werkdruk met betrekking op taakeisen.

De invloed van het dienstverband op regelproblemen

<i>Dienstverband</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-) Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
Parttime	+	0.029

Uit bovenstaande tabel blijkt, dat parttime medewerkers een hogere werkdruk ervaren bij het component regelproblemen.

De invloed van het dienstverband op mentale belasting

<i>Dienstverband</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-)</i> <i>Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
Parttime	+	0.052

Uit de tabel blijkt, dat parttimers hoger scoren op mentale belasting. Dit betekent dat parttime medewerkers bij het component mentale belasting dus meer werkdruk ervaren dan fulltime medewerkers.

De invloed van het dienstverband op emotionele belasting

<i>Dienstverband</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-)</i> <i>Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
Parttime	-	0.082

In bovenstaande tabel is te zien dat parttime medewerkers laag scoren op emotionele belasting. Parttime medewerkers ervaren dus minder werkdruk met betrekking op emotionele belasting.

De invloed van de functiegroep op verantwoordelijkheid

<i>Functiegroep</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-)</i> <i>Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
Leidinggevende	+	0.0025

In deze tabel is te zien dat medewerkers die zich in een leidinggevende functie bevinden een hogere werkdruk ervaren op het werkdrukcomponent verantwoordelijkheid.

De invloed van de leeftijdscategorie op regelproblemen

<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-)</i> <i>Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
45 t/m 55 jaar	+	0.053

Uit bovenstaande tabel blijkt, dat medewerkers die zich in de leeftijdscategorie van 45 t/m 55 jaar bevinden een hogere werkdruk ervaren met betrekking tot regelproblemen.

De invloed van de leeftijdscategorie op emotionele belasting

<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>Ervaren werkdruk laag (-)</i> <i>Ervaren werkdruk hoog (+)</i>	<i>Significantie</i>
20 t/m 35 jaar	-	0.0098

In bovenstaande tabel komt naar voren dat de medewerkers die zich in leeftijdscategorie 20 t/m 35 jaar bevinden minder werkdruk ervaren bij het component emotionele belasting.

6.4. Aandachtspunten uit diepte-interviews

In beide diepte-interviews is er naar voren gekomen dat er sprake is van taakonduidelijkheid rondom projecten. Er is niet duidelijk wie welke taken heeft en wie er verantwoordelijk is voor bepaalde taken. Daarbij geven beide medewerkers ook aan, dat de realisatie met betrekking tot de uren onrealistisch is. Er worden te weinig werkuren ingepland dan dat er nodig zijn voor een

bepaald project. Ook wordt door beide medewerkers de verantwoordelijkheid hoog ingeschat. Echter geeft de één aan dat dit ervaren wordt als werkdruk verhogend en de ander ervaart het niet als werkdruk. Hieruit blijkt, dat een hoge mate van verantwoordelijkheid voor de één als plezierig kan worden ervaren en voor de ander als werkdruk verhogend. Dit is dus per individu afhankelijk.

Gezien er maar twee diepte-interviews hebben plaatsgevonden is het moeilijk om over de antwoorden volledige uitspraken te kunnen doen. Wel kunnen er op basis van de diepte-interviews een tweetal aandachtspunten worden beschreven, die gericht op de toekomst nader bekeken kunnen worden. Dit zijn:

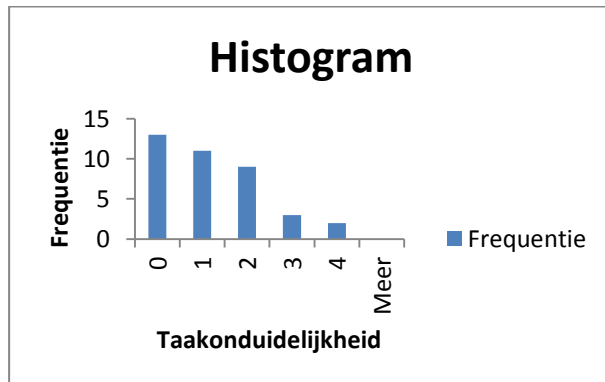
- Taakonduidelijkheid
- Realisatie van uren

6.5. Uitkomsten toegepast op hypothesen

In hoofdstuk 5 zijn op basis van de 7-sen een aantal hypothesen geformuleerd over de uitkomsten van het onderzoek, die gekoppeld zijn aan het model van Jetten en Pat. Deze hypothesen zullen hieronder nogmaals worden weergegeven en er wordt per hypothese bekeken of deze verworpen of niet verworpen dient te worden.

6.5.1. Hypothese 1 Strategy en Skills

Doordat er binnen PIW Groep uiteenlopende, geen concrete doelstellingen zijn die SMART worden geformuleerd en er geen competentieprofielen aanwezig zijn, zal de taakonduidelijkheid (hoog) zijn.



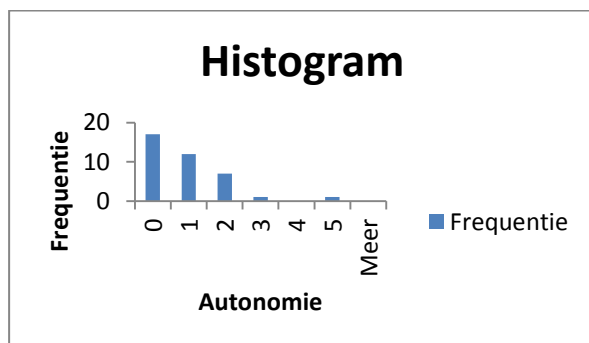
<i>taakonduidelijkheid</i>	<i>Frequentie</i>
0	17
1	12
2	7
3	1
4	0
Meer	1

In het bovenstaande histogram is te zien, dat de medewerkers laag scoren op het werkdrukcomponent taakonduidelijkheid. De scores op taakonduidelijkheid scoren dus laag op het ervaren van werkdruk en niet hoog. Deze score staat echter wel haaks op de informatie die is voortgekomen uit de diepte-interviews. Hieruit blijkt namelijk dat de taakonduidelijkheid wel degelijk een rol speelt bij het ervaren van werkdruk. Alleen mogen er op basis van de zwakke meting van de diepte-interviews geen conclusies getrokken worden. Een hypothese moet namelijk onderbouwd worden door feitelijke resultaten. Gekeken naar bovenstaande uitkomsten, wordt deze hypothese dan ook verworpen.

6.5.2. Hypothese 2 Structure en Shared values

De medewerkers werken binnen een professionele bureaucratie, waarbij er wordt verwacht dat de medewerkers beschikken over een hoge mate van zelfsturend en zelf organiserend vermogen, wat samenhangt met een grote mate van autonomie. Medewerkers hebben dus veel vrijheid be-

treffende het invullen van werkzaamheden. Gezien autonomie volgens Daniel Goleman een stimulerende uitwerking heeft op medewerkers, zal de autonomie als positief worden ervaren en dit werkdrukcomponent scoort dan ook (laag) op het veroorzaken van werkdruk.

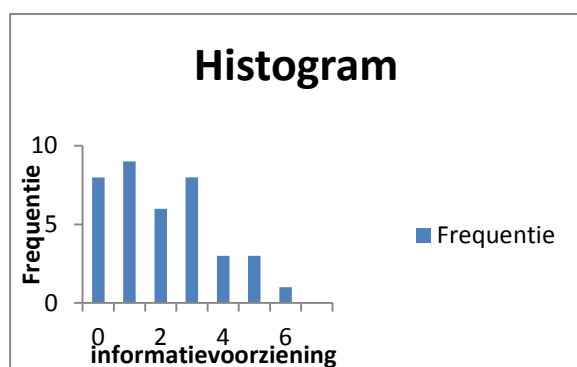


<i>autonomie</i>	<i>Frequentie</i>
0	17
1	12
2	7
3	1
4	0
5	1
Meer	0

In bovenstaand histogram is de score op het werkdrukcomponent autonomie laag. De score is dus in overeenstemming met de uitgesproken hypothese. Hypothese 2 wordt dus niet verworpen.

6.5.2. Hypothese 3 Systems

Gezien het gegeven, dat het systeem Mygrip nog wel eens door systeemfouten de toegang blokkeert, zal het verkrijgen van informatievoorziening en het werken met systemen als moeilijk (hoog) worden ervaren, wat leidt tot het ervaren van werkdruk.



<i>informatievoorziening</i>	<i>Frequentie</i>
0	8
1	9
2	6
3	8
4	3
5	3
6	1
Meer	0

In bovenstaand histogram is te zien, dat het werkdrukcomponent informatievoorziening niet extreem hoog scoort. Wel scoren maar liefst acht medewerkers een 3. In de schaalconstructie in paragraaf 6.2. is de score samen op dit werkdrukcomponent een 2, dit is lager dan het gemiddelde. Gezien deze uitkomsten, dient hypothese 3 dan ook verworpen te worden.

6.5.4. Hypothese 4 Staff:

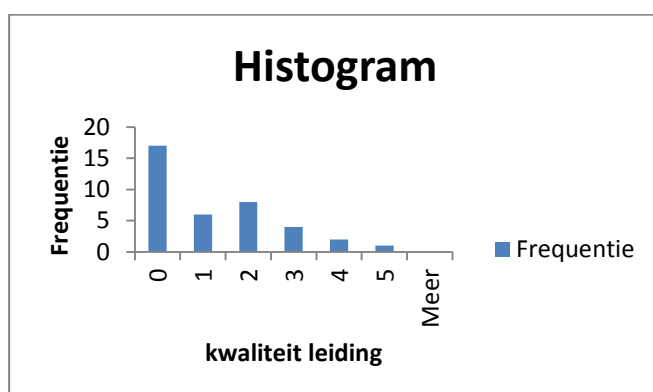
Gekeken naar de gemiddelde leeftijdsopbouw en levensfasebewust personeelsbeleid, zal door oudere medewerkers die zich in levensfase B bevinden, meer behoefte zijn aan afwisseling van taken. Hierdoor zal taakverandering bij deze leeftijdsgroep niet als werkdruk worden ervaren, dus als (laag);

Om deze hypothese te testen moesten er meerdere verbanden en relaties worden gelegd. Vanwege de complexiteit van hypothese 4, is het vrijwel onmogelijk om een duidelijk histogram te ontwerpen. Vandaar dat deze hypothese alleen schriftelijk zal worden toegelicht:

Uit de statistische gegevens die beschreven staan in bijlage 15 is er naar voren gekomen dat medewerkers die zich in levensfase B bevinden over het algemeen meer werkdruk ervaren. Maar in interactie met de taakverandering is gebleken, dat de werkdruk afneemt bij deze levensfase. De uitkomsten zijn dan ook in overeenstemming met de geformuleerde hypothese en hypothese 4 wordt hierdoor niet verworpen.

6.5.5. Hypothese 5 Style

De leidinggevendenden van Partners in Welzijn hanteren een coachende leiderschapsstijl, waardoor het commitment van medewerkers groeit, daarom zal de kwaliteit van de leiding als plezierig worden ervaren en dit heeft geen effect op de werkdruk. De score op dit component is dan ook (laag).



<i>kwaliteit leiding</i>	<i>Frequentie</i>
0	17
1	6
2	8
3	4
4	2
5	1
Meer	0

In bovenstaand histogram is te zien, dat de score op het werkdrukcomponent kwaliteit leiding laag is. Dit toont aan, dat de verwachting van hypothese 5 juist is en deze hypothese wordt dan ook niet verworpen.

Hoofdstuk 7 SOLL situatie: Acties gericht op vermindering van de ervaren werkdruk

7.1. Inleiding

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek, kunnen er een aantal actie/oplossingen worden beschreven die de ervaren werkdruk verminderen. Deze acties/oplossingen zijn gericht op de toekomstige situatie, waarbij de medewerkers van Partners in Welzijn minder werkdruk zullen ervaren. De werkdrukcomponenten waarbij acties zullen worden geformuleerd zijn: taakeisen, regelproblemen, verantwoordelijkheid, mentale belasting, emotionele belasting en taakverandering.

7.2. Taakeisen en regelproblemen

Te beginnen met het component taakeisen en regelproblemen. Taakeisen worden beschreven in het model van Jetten en Pat, als feitelijke werklast en de fysieke werkdruk, zoals snel werken, werken onder tijdsdruk en een hoog werktempo. Regelproblemen worden gedefinieerd als verstoringen van het werkproces, waarop door de medewerkers handelend probleemoplossend ingegrepen dient te worden. Taakeisen hangen nauw samen met regelmogelijkheden of ook wel het organiserend vermogen. Hoe meer de medewerkers namelijk zelf het werk kunnen regelen hoe beter de taken kunnen worden uitgevoerd. Binnen eerdere studies met betrekking tot het verminderen van werkdruk, tonen Bakker & Demerouti aan dat een hoge mate van autonomie en een hoge mate van regelmogelijkheden leidt tot het beter omgaan met taakeisen en geeft een motiverende boost op het welzijn van medewerkers.²⁹

Binnen Partners in Welzijn is er een hoge mate van autonomie aanwezig en zijn de medewerkers vrij om hun eigen werkzaamheden te organiseren/regelen. Bij Partners in Welzijn staat de competentie zelfsturing centraal, maar bij het component taakeisen en regelproblemen wordt er wel de nodige werkdruk ervaren. Dit gegeven staat dus haaks op wat Bakker & Demerouti stellen. Eisen die aan een taak gesteld worden, zijn moeilijk aan te passen. Het is uiteraard niet onmogelijk, maar hier gaat veel tijd in zitten. Bij het aanpassen van taken kan het zelfs zo zijn, dat de kwaliteit verloren gaat, omdat een bepaalde taak niet meer volgens voorgeschreven wijze wordt uitgevoerd. Daarom moet de focus niet liggen op het aanpassen/bijstellen van taakeisen, maar op hulpbronnen die kunnen worden ingezet om taken makkelijker te kunnen uitvoeren. Het improviseren ten aanzien van problemen verschilt uiteraard per individu, maar ook hierbij is het van belang dat medewerkers beschikken over zelfsturend vermogen. Zoals boven al benoemd, zou zelfsturing en het zelf kunnen plannen/organiseren van taken leiden tot het beter omgaan met taakeisen. Uit de organisatieanalyse is er naar voren gekomen, dat er geen competentieprofielen aanwezig zijn. In hoeverre de medewerkers competent zijn in de competentie zelfsturing en organiseren en plannen is dan ook niet helder. Wel is PIW Groep momenteel bezig om medewerkersgesprekken te ontwikkelen, waarbij een competentiematrix wordt uitgezet. Naar aanleiding van deze gegevens worden de volgende acties geadviseerd:

- Inzicht krijgen in de competentie zelfsturing en plannen en organiseren
- Trainingen/cursussen aanbieden die gericht zijn op zelf organiserend vermogen
- Voldoende contactmogelijkheden

²⁹Bakker, A. (2009) *Artikel bevlogenheid in organisaties*. Geraadpleegd op 9 mei 2012 via http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_197.pdf

7.3. Mentale belasting

Mentale belasting wordt in het model van Jetten en Pat beschreven als de mate waarin het werk als geestelijk inspannend wordt ervaren. Wanneer de uitvoering van het werk veel concentratie en intensief nadenken vergt is de mentale belasting hoog.

Mentale belasting kan voortkomen uit organisatorische aspecten, zoals de eentonigheid van taken, de concentratie bij werkzaamheden, en de rusttijden (pauzes). Daarnaast kan de mentale belasting ook een extra belasting veroorzaken in het werk, wanneer het privé leven van iemand een rol speelt. Wanneer iemand het moeilijk heeft in zijn of haar privé leven dan kan dit een belasting leggen op het concentratievermogen en de energie. Dit kan leiden tot slaapgebrek, waardoor iemand op den duur oververmoeid raakt. Dit is dan weer van invloed op de werkprestatie van de medewerker. Het is dus van belang dat privé en werk zo veel mogelijk gescheiden worden.³⁰

Het verminderen van de mentale belasting kan door aandacht te hebben voor zowel organisatorische aspecten, als voor de privé omstandigheden van medewerkers. Voor het verminderen van de mentale belasting, worden de volgende adviezen gegeven:

- Taakafwisseling:
- Rusttijden
- Balans vinden tussen werk en privé

7.4. Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid in verband met het ervaren van werkdruk wordt in het model van Jetten en Pat beschreven als het te veel van taken/zaken op zich nemen en het werk niet kunnen loslaten.

Bij een functie zijn er altijd bepaalde taken waarvoor een medewerker verantwoordelijk is. Maar het is belangrijk, dat de verantwoordelijkheid in balans is met de belasting ervan. Wanneer een medewerker het gevoel heeft te veel verantwoordelijkheid te hebben en dit moeilijk kan loslaten, dan kan dit leiden tot het ervaren van werkdruk. Het is zoals bij mentale belasting al beschreven, belangrijk dat privé van werk gescheiden wordt. Medewerkers die ervaren dat ze veel verantwoordelijkheid hebben, nemen dan ook hun werk vaak mee naar huis, dit leidt tot het ervaren van constante werkdruk. Ook is het belangrijk bij het gevoel van teveel verantwoordelijkheid hebben, om vast te stellen of medewerkers hoofdzaken van bijzaken weten te onderscheiden en weten prioriteiten te stellen. Want is dit echter niet het geval, dan kan het zijn, dat medewerkers onnodig werkdruk ervaren en verantwoordelijkheid dragen voor zaken die eigenlijk als het ware maar bijzaak zijn. Ook het constant aannemen van werkzaamheden van collega's en/of leidinggevendenden kan leiden tot het ervaren van werkdruk. Dit omdat medewerkers zich voor deze werkzaamheden dan ook verantwoordelijk voelen, naast hun eigen werkzaamheden. Voor het verminderen van de ervaren werkdruk bij het component verantwoordelijkheid worden de volgende acties geadviseerd:

- Loslaten van werkzaamheden
- Hoofdzaken van bijzaken onderscheiden en prioriteiten leren stellen
- Nee durven zeggen³¹

³⁰ *Maatregelen tegen hoge mentale belasting*. Geraadpleegd op 9 mei 2012 via <http://provincies.arbocatalogus.net/content/pagina/risicos/psa/werkdruk-en-werkstress/maatregelen-tegen-hoge-mentale-belasting>

³¹ Rooij, de, L. (2004) *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out. Werkstress in non-profitorganisaties in kaart brengen en oplossen*. 4^e druk. Uitgeverij: Boom/Nelissen. Geraadpleegd op 10 mei 2012.

7.5. Emotionele belasting

Vanuit de theorie van Jetten en Pat wordt er beschreven dat emotionele belasting betrekking heeft op de mate waarin het werk als emotioneel zwaar wordt ervaren. Emotionele belasting heeft betrekking op het werk dat mensen persoonlijk raakt, contact met lastige klanten, aangrijpende situaties in het werk en het overtuigen van mensen.

In hoeverre een medewerker het werk als emotioneel zwaar ervaart, verschilt per individu. De ene medewerker kan bepaalde situaties namelijk makkelijker van zich afzetten, dan de andere medewerker. Hoe iemand met emoties omgaat is dus persoonsgebonden. Er moet dan ook enige voorzichtigheid geboden worden met het formuleren van acties voor dit werkdrukcomponent, gezien dit voor iedere medewerker anders wordt ervaren. Bij emotionele belasting spelen de emoties van medewerkers een rol. De één voelt zich emotioneel meer betrokken en/of geraakt bij een situatie dan de ander. Voor medewerkers die moeite hebben met de emoties in relatie tot het werk, kan het volgende geadviseerd worden:

- Contactpersoon/vertrouwenspersoon

7.6. Taakverandering

In het model van Jetten en Pat wordt taakverandering geformuleerd als de mate waarin veranderingen in het werk geïntroduceerd en beleefd worden. Veranderingen in het werk kunnen tot negatieve gevolgen leiden, omdat medewerkers moeite ondervinden met het aanpassen van werkzaamheden. Maar veranderingen kunnen ook positief ervaren worden, omdat medewerkers behoefte hebben aan taakverandering. Dit blijkt bijvoorbeeld uit hypothese 4, vermeld in paragraaf 6.5.2. Deze hypothese toont aan dat medewerkers die zich in levensfase B bevinden, minder werkdruk ervaren wanneer er taakverandering plaats vindt. Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de inhoud van nieuwe taken en welke werkzaamheden dit met zich mee brengt en hoeveel tijd erin gaat zitten. Wanneer een taak verandert, bijvoorbeeld wanneer er een nieuw project wordt opgezet, dan is het belangrijk dat medewerkers inzicht hebben in de omvang van de betreffende taak of taken.³² Daarom wordt de volgende actie geadviseerd:

- Goede introductie van taken vanuit de leidinggevende³³

³² Rooij, de, L. (2004) *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out. Werkstress in non-profitorganisaties in kaart brengen en oplossen*. 4^e druk. Uitgeverij: Boom/Nelissen. Geraadpleegd op 11 mei 2012

³³ Jetten, B., Pat, M. (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*, 1^e druk, Uitgeverij: Van Gorcum en Comp. B.V. Geraadpleegd op 9,10 en 11 mei 2012.

8.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 8.2. zullen de belangrijkste conclusies uit het onderzoek worden beschreven. En in paragraaf 8.3 zullen de uiteindelijke aanbevelingen worden beschreven. Deze beschreven aanbevelingen zijn gericht op de gewenste situatie om de ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn te verminderen.

8.2. Conclusies

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen. In het onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

‘Welke factoren dragen bij aan de ervaren werkdruk van de medewerkers van Partners in Welzijn en op welke wijze kan deze ervaren werkdruk worden verminderd?’

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn er 4 deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de interne organisatie van Partners in Welzijn eruit?

- Welke strategische doelen heeft Partners in Welzijn en hoe worden deze bereikt?
- Hoe zien de systemen, informatiestromen eruit binnen Partners in Welzijn?
- Hoe is Partners in Welzijn ingericht? (coördinatie, algemene organisatiestructuur).
- Hoe ziet de cultuur eruit binnen Partners in Welzijn?
- Hoe gaat het management om met de medewerkers?
- Hoe functioneren de medewerkers en hoe worden deze beloond?

2. Wat is werkdruk en welke methoden, theorieën en/of modellen zijn er om de werkdruk te meten?

3. Hoe ziet de huidige situatie eruit met betrekking tot het ervaren van werkdruk en welke aspecten leiden tot het ervaren van werkdruk bij de medewerkers van Partners in Welzijn?

4. Welke acties/interventies kunnen er in de toekomst worden ingezet om de ervaren werkdruk te verminderen?

Deze deelvragen zullen hieronder beantwoord worden.

8.2.1. Deelvraag 1: Hoe ziet de interne organisatie van Partners in Welzijn eruit?

De interne organisatie van Partners in Welzijn is in beeld gebracht door middel van het 7S-model. De strategie van Partners in Welzijn focust zich in hun visie op het bevorderen van participatie, het meedoen. In de missie geeft Partners in Welzijn aan, dat zij mensen wil betrekken bij de samenleving en burgers wil ondersteunen bij het voorkomen en oplossen van problemen. Ze activeert burgers om actief deel te nemen aan de samenleving. Deze missie en visie wordt uitgewerkt in strategische doelstellingen. Deze doelstellingen zijn alleen niet SMART geformuleerd en dit kan voor onduidelijkheid zorgen. Daarnaast worden er ook voor Partners in Welzijn geen concrete doelstellingen beschreven. De structuur die er bij PIW Groep is, is de divisiestructuur. Onder PIW Groep valt het organisatie onderdeel Partners in Welzijn. Deze kenmerkt zich door middel van een professionele bureaucratie. Medewerkers hebben veel autonomie, verantwoorde-

lijkheid en dienen vanuit een zelfsturend vermogen hun werkzaamheden uit te voeren. Binnen Partners in Welzijn wordt er gebruik gemaakt van een aantal systemen, dit is MyGrip (bevindt zich binnen alle organisatie onderdelen van PIW Groep) en kan worden gezien als het intranet binnen al deze organisaties. Tevens wordt er binnen Partners in Welzijn ook gebruik gemaakt van Regipro, een cliëntvolgsysteem en 3P&V, waarbij modules beschreven worden. Het systeem MyGrip functioneert niet altijd naar behoren en dit kan toegang tot werkzaamheden blokkeren. In het personeelsbestand van Partners in Welzijn, is er gebleken dat de leeftijdsopbouw vrij hoog is. De gemiddelde leeftijdsopbouw is namelijk 47 jaar. Met het oog op de ontgroening en vergrijzing zou Partners in Welzijn hier serieus naar moeten kijken. Het ziekteverzuimpercentage binnen Partners in Welzijn in 2011 bedroeg 7,1%, dat is 1,3 % hoger is dan het landelijk gemiddelde in de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. De leiderschapsstijl die binnen situaties centraal staat bij de leidinggevende van Partners in Welzijn, is de coachende leiderschapsstijl. Volgens Daniel Coleman is dit een leiderschapsstijl die het commitment en de motivatie van medewerkers versterkt. Het zorgt voor een positieve sfeer binnen Partners in Welzijn. De dominante cultuur binnen Partners in Welzijn kan beschreven worden als de taakcultuur, omdat taken centraal staan. Daarbij heerst een minder dominante cultuur, dit is de persoonscultuur. Dit omdat medewerkers een hoge mate van autonomie hebben en omdat er verwacht wordt van de medewerkers dat zij beschikken over een groot zelfsturend vermogen. Een hoge mate van autonomie, stimuleert de gedrevenheid volgens Daniel Pink. De medewerkers van Partners in Welzijn dienen de competenties klantgerichtheid, inzet en organiseren eigen werk te bezitten om de kerncompetenties te realiseren. Echter zijn er momenteel geen competentieprofielen aanwezig en het is voor nu dan ook niet helder of deze competenties leiden tot het realiseren van kerncompetenties.

8.2.2. Deelvraag 2: Wat is werkdruk en welke methoden, theorieën en/of modellen zijn er om de werkdruk te meten?

Volgens de Arbowet wordt werkdruk beschouwd als een psychosociale arbeidsbelasting evenals ongewenste seksuele aandacht, agressie en geweld. De Wet geeft hierbij als definitie: “Er is sprake van werkdruk als de werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk. Deskundigen beschrijven dat men bij hoge werkdruk het gevoel heeft niet te kunnen voldoen aan de taakeisen die gesteld worden aan het werk. Bijvoorbeeld als gevolg van een hoog werktempo, een grote hoeveelheid werk, hoge kwaliteitseisen, zeer ingewikkelde taken of veel verantwoorde-lijkheden. Hoe een ieder werkdruk ervaart kan per individu verschillen.

Beide definities benadrukken dat wanneer men moeite heeft met het voldoen van taakeisen er gesteld mag worden, dat er werkdruk is.

Er zijn veel verschillende, uiteenlopende modellen die de werkdruk meten. Zo is er het Michigan model. Binnen dit model speelt vooral de waargenomen omgeving van de medewerker een rol. Een nadeel van dit model is dat stress en werkdruk als het ware wordt opgevat als een aan de persoon gekoppeld probleem. Tot tegenstelling van het Michigan model, richt het Demand control model van Karasek zich uitsluitend op de kenmerken van werk. Dit model is vrij eenvoudig om toe te passen. Alleen beschrijft dit model maar twee dimensies van werkdruk en richt zich alleen maar op werkkenmerken en geen persoonskenmerken. Ook is er het Vitamine model. In dit model wordt het effect van arbeid op de geestelijke gezondheid vergeleken met het effect van vitamines op de lichamelijke gezondheid. Dit model richt zich voornamelijk op het welzijn van medewerkers. Tenslotte is er nog het model van Jetten en Pat. In dit model staat werkdruk centraal. Het model beschrijft zowel persoonsgebonden als werk gebonden aspecten. Dit model is vooral geschikt om werkdruk te meten binnen een kort tijdsbestek.

8.2.3. Deelvraag 3: Hoe ziet de huidige situatie eruit met betrekking tot het ervaren van werkdruk en welke aspecten leiden tot het ervaren van werkdruk bij de medewerkers van Partners in Welzijn?

In dit onderzoek is de ervaren werkdruk gemeten aan de hand van het model van Jetten en Pat, waarbij een vragenlijst is opgesteld die bestaat uit een tweetal bestaande meetinstrumenten, namelijk de: NIPG OnderzoeksVragenlijst Arbeidsinhoud (NovaWeba) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).

De ervaren werkdruk binnen Partners in Welzijn hangt grotendeels samen met het werkdrukaspect werkdruk. Dit gehele aspect scoort een 16 op een schaal van 0 tot en met 25. Daarnaast scoort het werkdrukcomponent taakverandering in het werkdrukaspect oorzaken ook een rol bij het ervaren van werkdruk. Hieronder is in tabelvorm weergegeven, hoe de uitkomsten zijn binnen het werkdrukaspect werkdruk en het werkdrukcomponent taakonduidelijkheid.

Werkdruk	Laagste (0)Hoogste (25)	16
Component: Taakeisen	Laagste (0) Hoogste (7)	5
Component: Verantwoordelijkheid	Laagste (0) Hoogste (4)	2
Component: Regelproblemen	Laagste (0) Hoogste (4)	3
Component: Mentale belasting	Laagste (0) Hoogste (5)	4
Component: Emotionele belasting	Laagste (0) Hoogste (5)	3
Oorzaken	Laagste (0)Hoogste(26)	10
Component Taakverandering	Laagste (0) Hoogste (4)	2

De ervaren werkdruk hangt dus samen met het werkdrukcomponent taakeisen, regelproblemen, mentale belasting en emotionele belasting. Het component verantwoordelijkheid en taakverandering zijn grensgevallen, maar dit neemt niet weg, dat ook hier serieus naar gekeken mag worden.

Bij bovenstaande werkdrukcomponenten zijn relaties gelegd met de persoonlijke en demografische variabelen: geslacht, leeftijdscategorie, functiegroep, dienstverband en arbeidsjaren. Hierbij zijn er een aantal verbanden naar voren gekomen. Zo blijkt dat mannen minder werkdruk ervaren bij het component taakeisen dan vrouwen. Parttime medewerkers ervaren meer werkdruk bij het component regelproblemen. Ook blijkt dat parttimers meer werkdruk ervaren bij het component mentale belasting, maar daar tegenover weer minder werkdruk ervaren bij het component emotionele belasting. Leidinggevend personeel scoort hoger op het ervaren van werkdruk bij het component verantwoordelijkheid dan de andere functiegroepen. De leeftijdscategorie van 45 t/m 55 jaar ervaart een hogere werkdruk bij het component regelproblemen en de leeftijdscategorie 20 t/m 35 jaar ervaart een lagere werkdruk bij het component emotionele belasting.

Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek zijn er ook nog twee diepte-interviews gehouden met respondenten. Uit deze twee interviews zijn er twee aandachtspunten naar voren gekomen, die (eventueel) zouden kunnen samenhangen met de ervaren werkdruk. Dit zijn: de taakonduidelijkheid en de realisatie van uren. Ter verduidelijking moet er benadrukt worden, dat aandachtspunten binnen dit verband niet gezien mogen worden als conclusies. Daarvoor is de meting van twee diepte-interviews te zwak. De aandachtspunten worden in dit verband dan ook gezien als zaken die in de toekomst nader bekeken zouden kunnen worden.

Vooraf het onderzoek zijn er ook een aantal hypothesen geformuleerd. Er zijn drie hypothesen die niet verworpen zijn en twee zijn er verworpen. Bij hypothese 2 is er een uitspraak gedaan over dat het component autonomie laag scoort op het ervaren van werkdruk. Deze hypothese is bevestigd. In hypothese 4 wordt er een uitspraak gedaan over medewerkers die zich volgens LFP

in levensfase B bevinden. Deze medewerkers zouden minder werkdruk ervaren bij het veranderen van taken. De score op het component taakverandering is dan ook laag. Deze hypothese is bevestigd. De laatste hypothese 5, is ook bevestigd. De kwaliteit van de leiding wordt door de medewerkers niet als werkdruk verhogend ervaren.

8.2.4. Deelvraag 4: Welke acties/interventies kunnen er in de toekomst worden ingezet om de ervaren werkdruk te verminderen?

Met betrekking op de taakeisen en regelproblemen wordt er geadviseerd om inzicht te verwerven in de competenties zelfsturing en plannen en organiseren. Daarnaast wordt er geadviseerd om trainingen/cursussen aan te bieden om organiserend vermogen te ontwikkelen. Tenslotte wordt er geadviseerd om goede contactmogelijkheden te onderhouden. Het advies gericht op acties bij het verminderen van de mentale belasting zijn: taakafwisseling, rusttijden en een goede balans creëren tussen werk en privé. Bij het verminderen van de werkdruk bij verantwoordelijkheid worden de volgende acties geadviseerd: Loslaten van werkzaamheden bij thuiskomst, leren om hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen en nee durven zeggen. Bij emotionele belasting wordt er geadviseerd om een contactpersoon aan te wijzen waarmee emotionele zaken kunnen worden besproken. En tenslotte wordt er bij taakverandering geadviseerd om nieuwe taken vooraf goed te introduceren.

8.3. Aanbevelingen

Uit de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek zijn er een aantal werkdrukcomponenten naar voren gekomen, waarbij er werkdruk verminderde maatregelen aanbevolen kunnen worden. Deze maatregelen staan in hoofdstuk 7 al gedeeltelijk beschreven. Op basis hiervan en op basis van alle verzamelde informatie gedurende dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

Taakeisen en regelproblemen

- De competentie zelfsturing en plannen en organiseren toetsen op basis van de competentiematrix die gebruikt gaat worden bij de medewerkersgesprekken. Zo kan er gekeken worden naar hoe competent medewerkers zijn in het plannen en organiseren van hun werkzaamheden. Naar aanleiding van de mate van competent zijn, kan er door de medewerkers een ontwikkel/leerdoel worden opgezet, waarbij er wordt gewerkt aan de desbetreffende competentie.
- Time management trainingen/cursussen of bijeenkomsten aanbieden, waarbij medewerkers leren om hun werkzaamheden te plannen in relatie tot de beschikbare tijd.
- Zorg dragen voor goede contactmogelijkheden. Wanneer de hulp van een collega nodig is of van een leidinggevende moet deze beschikbaar en/of bereikbaar zijn. Het is belangrijk om zorg te dragen voor het onderhouden van goede contactmogelijkheden. Wanneer er tijdig hulp kan worden ingeroepen van collega's en/of leidinggevende, dan kunnen taken makkelijker en sneller worden afgewerkt.

Mentale belasting

- Taakafwisseling: Door de eerste aanbeveling kan er een verband worden gelegd met deze aanbeveling. Er zou gedurende een werkdag taakafwisseling moeten plaatsvinden. Taken moeten namelijk zodanig verdeeld worden dat de werkzaamheden niet eentonig en energie uitputtend zijn. Medewerkers zouden zich hier zelf bewust van moeten worden en dit betekent dan ook dat de medewerkers leren om zelf hun taken in te plannen, hierdoor kunnen ze afwisseling van werkzaamheden bewerkstelligen. Taakafwisseling kan als gedraging worden opgenomen in de competentiematrix onder de competentie: organiseren en plannen. Op basis hiervan kan er dan weer een ontwikkel/leerdoel worden opgezet.

- Medewerkers zouden met betrekking op de mentale belasting voldoende rusttijden moeten inplannen gedurende een werkdag. Voornamelijk bij werkzaamheden die veel concentratie vergen en intensief zijn, zou er na afloop of tussentijds een rustmoment van 5 a'10 minuten ingepland kunnen worden.
- Mentale belasting kan ook een gevolg zijn van een disbalans in privé en werklevens. Om mentale belasting te beperken is het van belang dat er een goede balans is tussen privé en werk. Om helder te krijgen of er iets speelt binnen het privé leven van een medewerker, is het van belang dat dit bespreekbaar is. Bepaalde zaken zouden wanneer de medewerker er bereid toe is, besproken kunnen worden tijdens de medewerkersgesprekken. Vindt de medewerker het echter te moeilijk om hierover te praten met de leidinggevende, dan zou de Arbo arts wellicht de rol van vertrouwenspersoon op zich kunnen nemen. Door inzicht te krijgen in wat er speelt in het privé leven van een medewerker, kan er wanneer dit mogelijk is rekening gehouden worden met eventuele werktijden, tempo van werkzaamheden, extra verlofdag et cetera.

Verantwoordelijkheid

- Medewerkers zouden als ze thuis zijn werkzaamheden moeten kunnen loslaten. Een drukke werkdag moet namelijk na afloop daadwerkelijk afgesloten worden. Dit kan door aan het einde van de dag 10 minuten uit te trekken om de agenda of een to-do lijst door te nemen. Als dan blijkt dat niet alles af is, dan kunnen taken de dag erna op een ander moment in de planning worden ingepland.
- Een gevoel van teveel verantwoordelijkheid, zou ook kunnen worden weggenomen door hoofdzaken van bijzaken te leren onderscheiden en prioriteiten te stellen. Deze gedraging komt terug in de competentiematrix onder de competentie plannen en organiseren. Deze gedraging kan dan ook getoetst worden. Vanuit de mate van competent zijn hierin, kunnen er weer eventuele ontwikkel/leerdoelen worden opgesteld, waar de medewerker aan gaat werken. Tevens kan deze gedraging naar voren gebracht worden in een training, cursus of bijeenkomst Time management.
- In bovenstaande aanbeveling wordt aangegeven, dat het van belang is om prioriteiten te stellen binnen het werk. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers niet durven te zeggen tegen collega's of de leidinggevende wanneer er gevraagd wordt om extra werkzaamheden uit te voeren.

Emotionele belasting

- Medewerkers die behoefte hebben om uiting te geven aan hun emoties en hierover willen praten, moeten terecht kunnen bij iemand waarbij ze hun irritaties, frustraties en emoties kunnen bespreken. De Arbo arts van PIW Groep zou hierin een rol kunnen spelen.

Taakverandering

- Bij het veranderen van een taak of het verkrijgen van een nieuwe taak, dienen de taken vooraf aan de medewerkers goed geïntroduceerd te worden. De leidinggevende/teamleider moet inzicht hebben in de inhoud en de tijdsduur van een taak of project. De leidinggevende kan de betreffende taak dan vooraf naar de medewerkers introduceren. De medewerkers zijn zich dan bewust van de omvang van de taak en kunnen dit zo nodig in hun planning inplannen. Wordt dit echter een probleem met andere werkzaamheden, dan kan de medewerker dit aangeven.

Ik zou willen aanbevelen om de ontwikkeldagen die de medewerkers mogen opnemen, af te stemmen op de ontwikkel/leerdoelen die de medewerkers vanuit de competentiematrix hebben opgezet.

Voor het verder onderzoeken van de uitkomsten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen of bij eventueel vervolgonderzoek, wil ik aanbevelen om de aandachtspunten uit het diepte-interview: taakonduidelijkheid en de realisatie van uren nader te bekijken.

Gezien de leeftijdsopbouw en het hoge verzuimpercentage binnen Partners in Welzijn wil ik de directie aanbevelen om zich te verdiepen in het belang van levensfasebewust personeelsbeleid. Door het integreren van levensfasebewust personeelsbeleid binnen Partners in Welzijn, kan er namelijk rekening gehouden worden met de individuele levensfase van medewerkers, zowel op werk als op privé gebied. Hierdoor kan het ziekteverzuim afnemen. Ook kan er hierdoor meer aandacht besteed worden aan het werven van jonger personeel en kan er een evenwichtige samenstelling van het personeel bewerkstelligd worden. Dit beleid kan tevens een belangrijke rol spelen in het signaleren en het voorkomen van het ervaren van werkdruk.

Tenslotte is het aan te bevelen om binnen alle organisatie onderdelen van PIW Groep hetzelfde onderzoek uit te voeren en na een periode van ongeveer twee jaar hetzelfde onderzoek nog eens te herhalen. Zo blijft er een actueel beeld ontstaan van de ervaren werkdruk en kan er inzicht verworven worden, of de acties geleid hebben tot het afnemen van de ervaren werkdruk.

3P&V

Projecten plannen van prestaties & verantwoording

FNV Bondgenoten

Federatie Nederlands Vakverbond

LFP:

Levensfasebewust personeelsbeleid

LVO

Landelijke Vereniging van Onderwijsbeleidsadviseurs

SDU Uitgeverij

Staatsdrukkerij en Uitgeverij

WMO

Wet Maatschappelijk Ondersteuning

NIPG

Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg

Nova Weba

Nederlandse Onderzoeks Vragenlijst Arbeidsinhoud, Welzijn bij de arbeid

P-E fit

person-environment-fit

VBBA

Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid

Boeken:

- A & Weber, A. (2010) *Organiseren en Managen. Het 7s model toegepast*. 2^{de} druk. Uitgeverij: Wolters-Noordhoff. Geraadpleegd op 07 maart 2012.
- Brinkman, J. (2000) *De vragenlijst*. 1^e druk. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers.
- Hersey, P. (2011) *Boek: Situationeel leidinggeven*, 25^e druk. Uitgeverij: Business Contact.
- Jetten, B., Pat, M. (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*, 1^e druk, Uitgeverij: Van Gorcum en Comp. B.V.
- Kluytmans, F. (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*, 4^e druk. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers.
- Rooij, de, L. (2004) *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out. Werkstress in non-profitorganisaties in kaart brengen en oplossen*. 4^e druk. Uitgeverij: Boom/Nelissen.
- Schaufeli, W. Bakker, A. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. (2007). 1^e druk. Uitgeverij: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verhoeven, M. (2007) *Wat is onderzoek*, 2^{de} druk. Uitgeverij: Boom Lemma uitgevers,

Internet bronnen:

- Arboportaal: *Tools en instrumenten*. Geraadpleegd op 4 april 2012 via <http://www.arboportaal.nl/types/tools-en-instrumenten?/onderwerpen/psychosociale-belasting/psychische-klachten>
- Bakker, A. (2009) Artikel bevlogenheid in organisaties. Geraadpleegd op 9 mei 2012 via http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_197.pdf
- Coleman, D. (2009) Effectief leiderschap. Geraadpleegd op 16 april 2012 via <http://zakelijk.infonu.nl/management/36500-effectief-leiderschap-leiderschapstijlen-en-resultaat.html>
- Cultuurtypes . (2010) Cultuurtypering Harrison en Handy. Geraadpleegd op 15 maart 2012 via http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- FCB. *Levensfasebewust personeelsbeleid en organisatiedoelen*. Geraadpleegd op 13 maart 2012 via http://www.fcb.nl/~link.aspx?_id=8EE9C8634F784E478E97D1B6C42DE683&_z=z
- FCB. Verzuimspiegel 2012. Geraadpleegd op 13 maart 2012, via <http://www.fcb.nl/welzijn/arbo%20verzuim%20re-integratie%20wmd.aspx>
- FNV: *Onderzoek: Werkdruk binnen Nederland*. Geraadpleegd op 9 maart 2012 via <http://home.fnv.nl/02werkgeld/arbo/themas/werkdruk/werkdruk/werkdruk.html>
- FNV. (2009) *Wat is werkdruk*. Geraadpleegd op 3 april via <http://www.fnvbouw.nl/bouweninfra/UTA/werkeninkomen/veiligengezond/werkdruk/Pages/Watiswerkdruk.aspx>
- *Maatregelen tegen hoge mentale belasting*. Geraadpleegd op 9 mei 2012 via <http://provincies.arbocatalogus.net/content/pagina/risicos/psa/werkdruk-en-werkstress/maatregelen-tegen-hoge-mentale-belasting>

- Pink, D. (2009) *Verassende wetenschap van motivatie*. Geraadpleegd op 16 april 2012 via http://www.ted.com/talks/lang/nl/dan_pink_on_motivation.html
- SZW Arboportaal: *psychologische belasting/werkdruk*. Geraadpleegd op 9 maart 2012 via <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>
- Tweehuysen. H. (2011) *Dossier werkdruk*. Geraadpleegd op 3 april via http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

Documentatie/rapporten:

- PIW Groep. *Document: Algemeen beleid*. Geraadpleegd op 9 maart 2012.
- PIW Groep. *Document: Computernetwerk / Internet en E-mail gebruik*. Geraadpleegd op 12 maart 2012.
- Partners in Welzijn. *Document Communicatiestroom Partners in Welzijn*. Geraadpleegd op 13 maart 2012.
- PIW Groep. *Cultuurnota april 2011: Blik op de sterren*. Geraadpleegd op 15 maart 2012
- PIW Groep. *Folder: 'Welzijn nieuwe stijl'*. Geraadpleegd op 9 maart 2012.
- PIW Groep. *Handleiding 3P&V*. Geraadpleegd op 19 maart 2012
- PIW Groep. *Sociaal jaarverslag 2011*, Geraadpleegd op 13 maart 2012.
- PIW Groep. *Document: 'Versterken professionele cultuur', 2011*, Geraadpleegd op 12 maart 2012.

Contacten/interviews

- Contact/overleg gedurende stageperiode, Schats M., Algemeen directeur/voorzitter raad van bestuur.
- Interview, Rieter. M., Manager van Partners in Welzijn, op 7 maart 2012.
- Interview, Seijben. C., Algemeen financieel directeur, op 15 maart 2012.

7S-model

Het 7S- model is een intern analyse model en is bedoeld om inzicht te krijgen in zeven verschillende organisatie niveaus. Het 7S-model is ontwikkeld door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman van het Amerikaanse consultancybureau Mc Kinsey. Het 7S-model is ontworpen om de kwaliteit van een organisatie te beschrijven, te beoordelen en om verbeteradviezen te geven. Het uitgangspunt van het 7S-model zijn de volgende zeven samenhangende dimensies:

Strategy (strategie)

Structure (structuur)

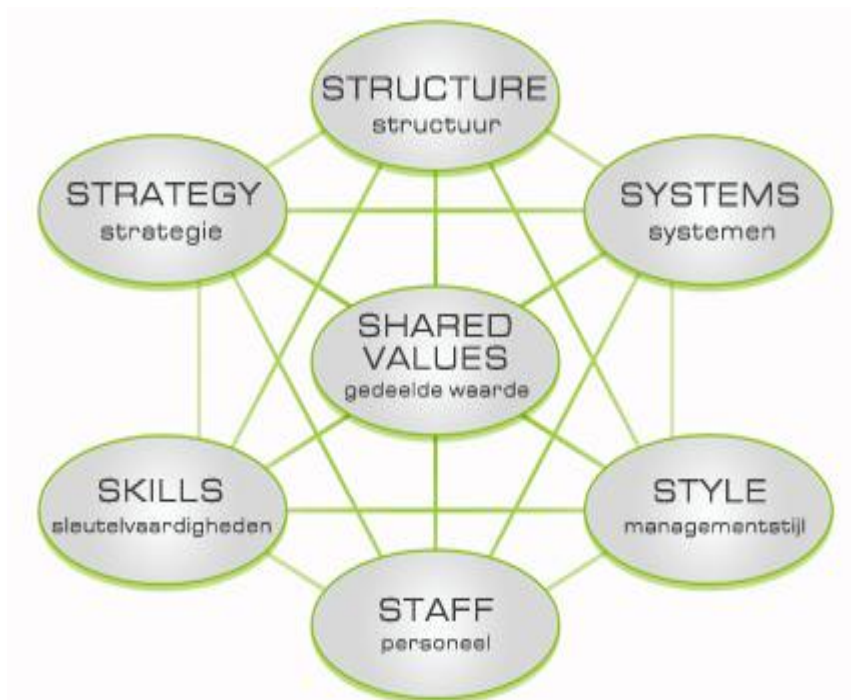
Systems (systemen)

Staff (personeel)

Style (managementstijl)

Shared values (gemeenschappelijke waarden)

Skills (sleutelvaardigheden)



Model : Het 7S model

Alle dimensies van het 7S-model zijn onderling met elkaar verbonden. Hieronder volgt een toelichting op elke dimensie.

Toelichting op de zeven dimensies

Strategie

Bij de strategie gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. De strategie omvat dus de doelen en de manier waarop we die doelen kunnen bereiken. Hierbij gaat het dus om de vraag in welke richting een organisatie zich wil begeven.

Structuur

De structuur is niets anders dan de vormgeving van de organisatie. De structuur is het eenvoudigst voor te stellen in een organigram, de blauwdruk van de organisatie. Alle onderdelen van de organisatie zijn daarin afgebeeld. De hiërarchische niveaus, de staf- en lijnafdelingen, de gehele opbouw van de organisatie, allemaal zijn ze zichtbaar.

Systemen

De dimensie systemen refereert aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend en de procedures, systemen en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen.

Personeel

Voor de personele invullen van de organisatie zijn onder andere de volgende zaken van belang: hoe is de leeftijdsopbouw, het opleidingsniveau, de spreiding van functies over mannen en vrouwen? Maar vooral van belang is het menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Om medewerkers aan de organisatie te binden, is het ontwikkelen, op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden van de medewerkers cruciaal. Goede arbeidsomstandigheden en een degelijk reputatie kunnen een onderneming helpen om menselijk kapitaal aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.

Managementstijl

Managers zijn degene die een organisatie draaiende moeten houden. Bij stijl gaat het dan ook om de manier van leidinggeven. Welke leiderschapsstijl hanteren de managers? Is de manager vriendelijk en behulpzaam? Geeft hij blijk van waardering als een medewerker dat verdient? Geeft hij het goede voorbeeld? Betreft hij zijn medewerkers in beslissingen?

Shared values

Shared values zijn onderdeel van de cultuur, een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. De bedrijfscultuur, waaronder de gedeelde waarden, reguleert het gedrag vinnen de organisatie, maar ook het gedrag van de organisatie naar buiten. Welke identiteit heeft de organisatie? Welke waarden en normen worden zowel binnen als buiten de organisatie als belangrijk gezien?

Skills

Skills spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerker niveau en op organisatieniveau. Op medewerker niveau gaat het om competenties en op organisatieniveau gaat het om de strategische sterke punten van de organisatie als geheel.³⁴

³⁴ A. & Weber, A. (2010) *Organiseren en Managen. Het 7s model toegepast*. 2^{de} druk. Uitgeverij: Wolters-Noordhoff I, Geraadpleegd op 07 maart 2012.

Welzijn nieuwe stijl

De overheid is gaan bepalen wat goed is voor mensen en is ‘producten gaan inkopen’ bij welzijnsondernemingen. Het welzijnswerk moet als opdrachtnemer luisteren en uitvoeren wat de opdrachtgever wil. En dat doen welzijnsinstellingen vervolgens ook. Dit samenspel heeft ervoor gezorgd dat de burger in feite buitenspel staat. Dat overheidsbemoeienis actief burgerschap uitsluit en leidt tot versnippering van aandacht voor juist die mensen die de aandacht het hardst nodig hebben.

Dat moet veranderen om te zorgen dat er een wending ten goede komt. Die ommekeer wordt Welzijn Nieuwe Stijl genoemd:

Een andere rol voor de overheid

Een andere rol voor de burger

Een andere rol voor het welzijnswerk

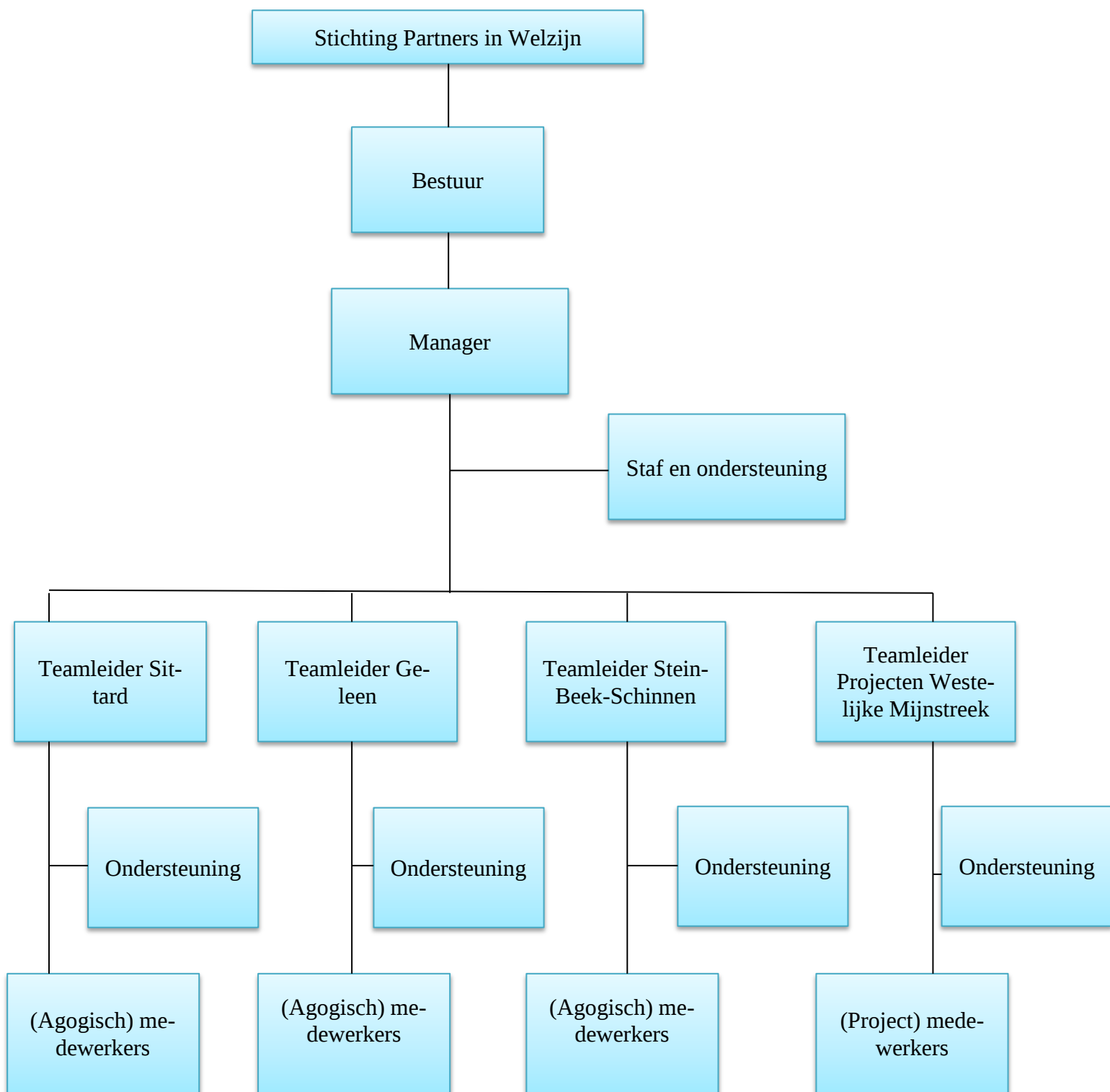
De welzijnswerker werpt zich niet langer op als redder, maar als verbinder. Hij draagt geen kant en klare oplossingen aan, maar hij appelleert zó aan het verantwoordelijkheidsgevoel van buurtbewoners dat die zelf met hun sociale problemen aan de slag gaan.

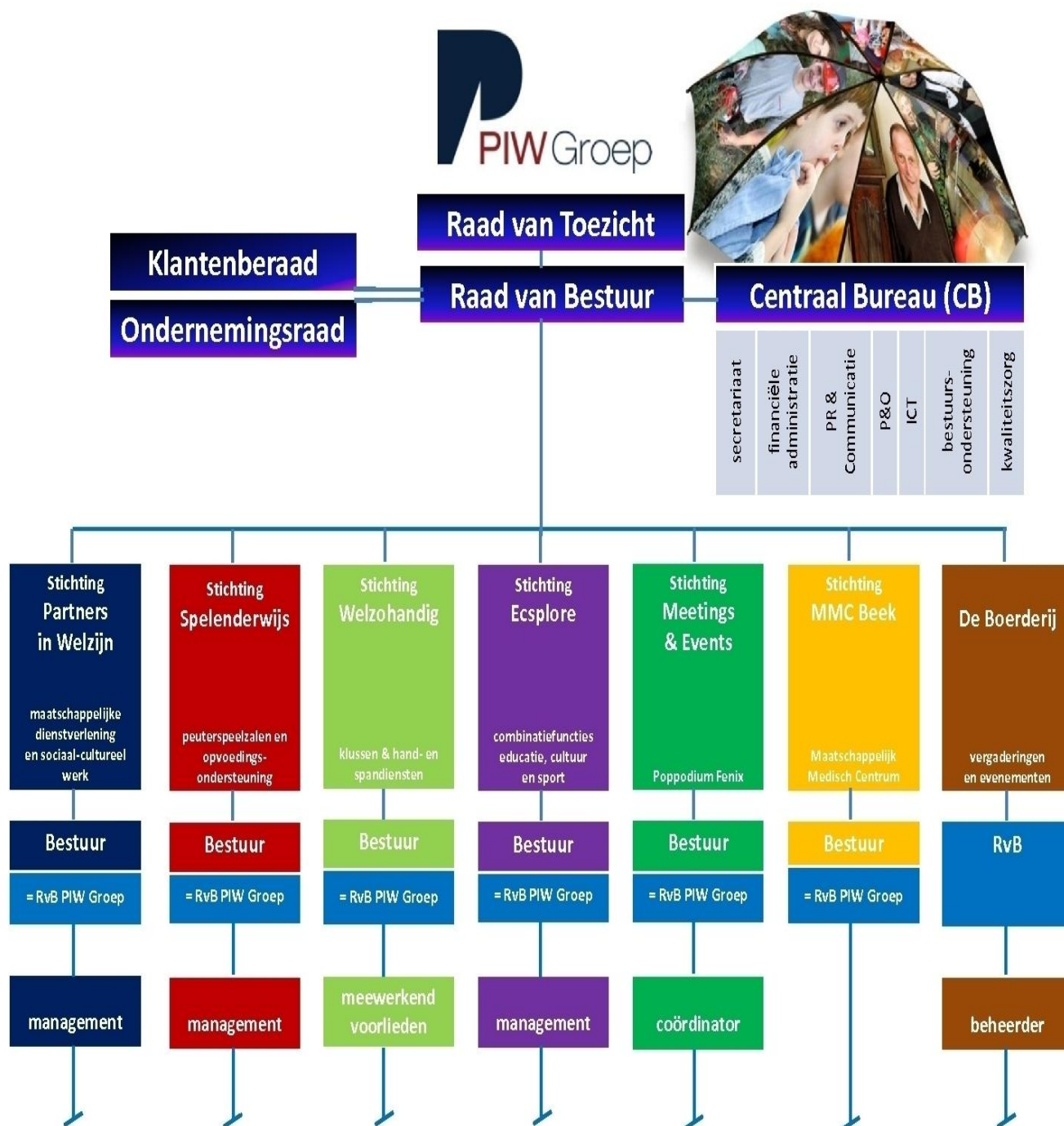
De beschreven strategische doelstellingen blijven gelijk, maar Partners in Welzijn verzet de bakens. Er wordt een eigen weg gekozen om de doelen te bereiken.

De 8 bakens van Welzijn Nieuwe Stijl

1. Gericht op de vraag achter de vraag
2. Gebaseerd op de eigen kracht van de burger
3. Direct eropaf
4. Formeel en informeel in optimale verhouding
5. Doordachte balans van collectief en individueel
6. Integraal werken
7. Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht
8. Gebaseerd op ruimte voor de professional³⁵

³⁵ PIW Groep, folder: ‘Welzijn nieuwe stijl’, geraadpleegd op 9 maart 2012.





Verschillende soorten informatie

- **Taakinformatie.** Informatie ten behoeve van het primaire proces. Dit gaat over het werk wat iemand doet, het produceren van een product of het leveren van een dienst. Hierbij valt te denken aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen en concurrentie-informatie.
- **Beleidsinformatie.** Medewerkers zijn ook geïnteresseerd in de koers van Partners in Welzijn. Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het (deel)beleid van Partners in Welzijn betreft. Ze scheppen voorwaarden om het primaire proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt door het management aan de medewerkers.
- **Beheers informatie.** Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om te sturen en beheersen. Denk hierbij aan resultaten van Partners in Welzijn, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden, klanttevredensmetingen of feedback op de prestatie van medewerkers.
- **Sociale informatie.** Deze categorie is informatie gericht op sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over sociaal beleid. Te denken valt aan nieuwe benoemingen, te volgen cursussen, bespreking van ziekteverzuim, de ziektemeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden.

De verdeling tussen deze vier soorten van informatie is niet haarscherp te trekken. Veel belangrijker is dat men zich ervan bewust is dat er verschillende soorten informatie bestaan en dat men alle vier nodig heeft.³⁶

³⁶ Partners in Welzijn, document: *communicatiestroom Partners in Welzijn*, geraadpleegd op 13 maart 2012.

Systeem 3P&V

De volgende **diensten** worden binnen dit systeem onderscheiden:

1. Vrijwilligersondersteuning
2. Mantelzorgersondersteuning
3. Bevorderen sociale interactie
4. Bevorderen belangenbehartiging
5. Ontwikkelingsstimulering
6. Opvoedingsondersteuning
7. Activerende begeleiding
8. Bieden ontmoeting, ontspanning, ontplooiing
9. Hulpverlening
10. Informatie/ adviesvoorziening

Vervolgens verwijzen projecten altijd – rekening houdend met de dienst waaraan het project gelinkt is – naar een van de prestatievelden van de WMO:

1. Sociale samenhang en leefbaarheid
2. Preventie jeugd
3. Informatie en advies
4. Mantelzorg en vrijwilligers
5. Bevordering deelname van mensen met beperkingen
6. Voorzieningen voor mensen met beperkingen
7. Maatschappelijke en vrouwenopvang
8. Openbare geestelijke gezondheidszorg (OGGZ)
9. Ambulante verslavingszorg

Dit geeft opdrachtgevers inzicht in de mate waarin de activiteiten van Partners in Welzijn bijdragen aan het realiseren van de doelen op de verschillende prestatievelden.

Een project bestaat uit één of meerdere modules. Die dienst waarbinnen het project valt is bepalend voor welke modules van toepassing kunnen zijn. Per module worden de prestatie-eenheden, kosten inzet van uren (aantal uren x moduletarief) en directe kosten (variabele activiteitenkosten inclusief ruimtegebruik) benoemd. De PIW Groep kent in totaal 32 modules. Hieronder worden een viertal modules benoemd:

1. activiteiten programmeren en/of organiseren
2. begeleiding (bewoners -, burgers-) groep
3. begeleiding en emotionele ondersteuning individueel
4. Begeleiding vrijwilligers bij activiteiten

De volgende prestatie-eenheden worden onderscheiden:

1. aantal bijeenkomsten
2. aantal deelnemers (per bijeenkomst)
3. aantal (begeleidings) gesprekken
4. aantal trajecten of doorverwijzingen
5. aantal hulpverleningstrajecten / uitgevoerde behandelplannen

Om een helderder beeld te geven, hoe dit met elkaar samenhangt, volgt hieronder een voorbeeld van een dienst: ‘Vrijwilligersondersteuning’ in tabelvorm:

Dienst: Vrijwilligersondersteuning

Omschrijving

Het ondersteunen van burgers bij hun vrijwilligerstaken. Dit gebeurt met een breed scala aan activiteiten. De ondersteuning richt zich op individuele (potentiele) vrijwilligers en hun organisaties. Deze dienst sluit aan bij (een gedeelte van) prestatievelden 1 en 4 van de WMO.

Uitkomst

Burgers zijn in staat hun vrijwilligerstaken uit te voeren en voeren deze ook daadwerkelijk uit.

Modulen

Nummer	Naam module	FN*	Prestatie-eenheden
4	Begeleiding van vrijwilligers bij activiteiten	7	Aantal bijeenkomsten Aantal deelnemers Aantal begeleidingsgesprekken
13	Enthousiasmeren /motiveren	7	Aantal realisatie of uitstroom of doorverwijzingen
15	Kadervorming	8	Aantal bijeenkomsten Aantal deelnemers per bijeenkomst
19	Netwerk/ketenopbouw	7	Aantal (begeleidings) gesprekken
20	Netwerkcoördinatie	8	Aantal (begeleidings) gesprekken
22	Organisatieopbouw	9	Aantal (begeleidings) gesprekken
23	Ontwikkeling en onderhoud van digitaal klantdienstverleningssysteem	7	Aantal digitaal systeem Aard digitaal systeem
28	Sociale kaart	7	Aantal realisatie
30	Scholing	7	Aantal bijeenkomsten Aantal deelnemers per bijeenkomst
31	Informatieoverdracht individueel	6	Aantal realisatie of uitstroom of doorverwijzingen
32	Werving	7	Aantal realisatie of uitstroom of doorverwijzingen

*= functieniveau

Bij bovenstaande tabel is te zien, dat het nummer van de module wordt benoemd in de eerste tabel. Elk modulenummer wordt in de handleiding van het systeem 3P&V apart beschreven.³⁷

³⁷ PIW Groep, *handleiding 3P&V*, geraadpleegd op 19 maart 2012.

Een toetsings kader voor **topprestaties**:

T van tijdig

Bijvoorbeeld met het inleveren van plannen, rapportages en bescheiden, met het vastleggen van gegevens, op tijd aanwezig in vergaderingen, bij het nakomen van afspraken, in het stellen en in het beantwoorden van vragen.

2. O van ontwikkeling

Bijvoorbeeld door actie te ondernemen om lacunes in kennis en vaardigheden aan te vullen, door bereikte resultaten te vergelijken met doelstellingen, door het inplannen van feedback, meetmomenten, evaluaties en follow-ups.

3. P van punctueel

Bijvoorbeeld door rapportages, brieven en e-mails te controleren op taalfouten, door volledigheid in berichtgeving, heeft een document de juiste opzet en structuur en is het taalgebruik afgestemd op de lezer. Door het plannen van afspraken, duidelijk en meetbaar en deze na te komen, door overzicht te behouden en door prioriteiten, doelen en benodigde tijd te bepalen.

4. P van prestaties

Bijvoorbeeld door vragen - ook die van collega's - niet onbeantwoord te laten, door te zorgen voor uitstekende aansluiting van werkzaamheden op wensen en verwachtingen, door als ik iets doe of afsprek dat ook collega's of de organisatie bindt er voor te zorgen dat ik vooraf instemming heb verkregen, door mijn werk zodanig te documenteren dat ik informatie kan ophoesten.

Bovenstaande gedragingen, geformuleerd in **Topprestaties** leveren vanuit de medewerkers dus tevens een bijdrage aan de kritieke succesfactoren die Partners in Welzijn onderscheidt van andere welzijns- en maatschappelijke dienstverlenende instellingen.³⁸

³⁸ PIW Groep, cultuurnota april 2011: *Blik op de sterren*, geraadpleegd op 9 maart 2012

Vragenlijst voor enquête

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt een vragenlijst die wordt gebruikt in het kader van een onderzoek naar de ervaren werkdruk onder de medewerkers van Partners in Welzijn. Het onderzoek voer ik, Nikita Vigelandzoon uit, in het kader van de afronding van de opleiding People & Business Management aan de Hogeschool Zuyd.

De doelstelling van dit onderzoek is om aanwijzingen te krijgen over de mate van de ervaren werkdruk, de oorzaken ervan en de mogelijkheden om werkdrukproblemen op te lossen.

De vragenlijst is opgebouwd uit twee onderdelen. In deel 1 worden u enkele persoonlijke vragen gesteld. In deel II komen vragen aan de orde over werkdruk en over mogelijke oorzaken daarvan. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 á 15 minuten in beslag nemen. Probeer u alstublieft alle vragen in te vullen, alleen zo kan er een zo'n compleet helder beeld ontstaan van de werkdruk binnen Partners in Welzijn. Denkt u niet te lang na bij het invullen van de vragen, de eerste ingeving is namelijk meestal de juiste.

De verwerking van de vragenlijsten voer ik zelf uit. De vragenlijsten zullen anoniem en vertrouwelijk worden behandeld. Ook de resultaten van het onderzoek zullen alleen in anonieme vorm worden gepresenteerd.

Naar aanleiding van de resultaten voortvloeiende uit de ingevulde enquêtes, ben ik van plan om diepte interviews te houden. Dit om nog concreter en helderder te krijgen welke factoren nu echt leiden tot het ervaren van werkdruk. Daarom zou ik u alvast willen vragen of u zou willen deelnemen aan dit interview? Ook deze interviews zullen vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt. Mocht u bereid zijn om deel te nemen aan het diepte interview, dit gelieve dan in te vullen op de laatste pagina onder het kopje opmerkingen.

Nikita Vigelandzoon

Stagiaire P&O

Deel I Persoonlijke vragen

In het eerste deel van de vragenlijst worden enkele persoonlijke vragen gesteld. Ik wil er nogmaals op wijzen dat alle gegevens van dit onderzoek anoniem worden behandeld. Het is van groot belang dat u alle vragen zo goed mogelijk beantwoordt.

1. Bent u een man of een vrouw? ☐ man ☐ vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

☐ 20 t/m 35 jaar

☐ 35 t/m 45 jaar

☐ 45 t/m 55 jaar

☐ 55 t/m 65 jaar

3. Binnen welk functiegebied bent u werkzaam?

☐ Balie medewerker

☐ Contactmedewerker

☐ Jongerenwerker

☐ Maatschappelijk werker

☐ Manager

☐ Medewerkers beleids-of stafafdeling

☐ Secretaresse

☐ Junior beleidsmedewerker

☐ Senior beleidsmedewerker

☐ Sociaal cultureel werker

☐ Sociaal dienstverlener

☐ Sociaal pedagogisch medewerker

☐ Sociaal raadsman

☐ Teamleider

☐ Telefonist-receptionist

☐ WSB WWB ingeleend

4. Werkt u?

☐ Fulltime ☐ Parttime

5. Hoelang bent u werkzaam bij Partners in Welzijn?

- ☐ Korter dan 1 jaar
- ☐ 1 tot en met 5 jaar
- ☐ 5 tot en met 10 jaar
- ☐ 10 tot en met 15 jaar
- ☐ 15 tot en met 20 jaar
- ☐ Langer dan 20 jaar

Deel II Vragen over werkdruk en mogelijke oorzaken ervan

In dit deel van de vragenlijst worden vragen gesteld over uw werk. Bij elke vraag worden slechts twee antwoordmogelijkheden gegeven. Hoewel dit soms moeilijk zal zijn, wil ik u toch verzoeken zo goed mogelijk het goede of best passende antwoord aan te kruisen. Het gaat er in deze vragen om uw werksituatie zo goed mogelijk te beschrijven.

Werkdruk

Component taakeisen

- | | |
|--|--|
| 6. Is er genoeg tijd om het werk af te krijgen? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 7. Heeft u het gevoel dat u zich moet haasten om zaken af te krijgen? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 8. Werkt u onder tijdsdruk? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 9. Zou u kalmer aan willen doen in uw werk? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 10. Kunt u het werk op uw gemak doen? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 11. Beïnvloedt de snelheid waarmee u werkt het tempo van andermans werk? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 12. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden? | Ja ☐ Nee ☐ |

Component verantwoordelijkheid

- | | |
|--|--|
| 13. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 14. Moet u vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 15. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van een afdeling of team? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 16. Voelt u zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van uw eigen werk en behoudt u overzicht van zaken waarvoor u verantwoordelijk bent? | Ja ☐ Nee ☐ |

Component Regelproblemen

17. Is uw werk hectisch? Ja ☐ Nee ☐
18. Vertraagt het wachten op werk van andere medewerkers of afdelingen vaak uw eigen werk? Ja ☐ Nee ☐
19. Loopt het werk vaak anders dan gepland? Ja ☐ Nee ☐
20. Moet u vaak improviseren om een opdracht uit te voeren? Ja ☐ Nee ☐

Component mentale belasting

21. Vereist uw werk voortdurend intensief nadenken? Ja ☐ Nee ☐
22. Moet u veel informatie gedurende langere tijd onthouden? Ja ☐ Nee ☐
23. Moet u in uw werk veel dingen tegelijk in de gaten houden? Ja ☐ Nee ☐
24. Vergt uw werk dat u er voortdurend uw gedachten bijhoudt? Ja ☐ Nee ☐
25. Vindt u het werk te eenvoudig? Ja ☐ Nee ☐

Component emotionele belasting

26. Is uw werk emotioneel zwaar? Ja ☐ Nee ☐
27. Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken? Ja ☐ Nee ☐
28. Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk? Ja ☐ Nee ☐
29. Komt het voor dat u zich in u werk persoonlijk voelt aangevallen? Ja ☐ Nee ☐
30. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten? Ja ☐ Nee ☐

Regelmogelijkheden

Component Organiserende taken

31. Heeft u invloed op de beslissingen vanuit uw team of afdeling? Ja ☐ Nee ☐
32. Kunt u bij eventuele problemen mensen uit andere afdelingen Of teams inschakelen? Ja ☐ Nee ☐
33. Bespreekt u met anderen hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat')? Ja ☐ Nee ☐
34. Draagt u zorg voor een goede planning van werkzaamheden en stelt u doelen en prioriteiten binnen uw werkzaamheden? Ja ☐ Nee ☐
35. Heeft u vaak werkoverleg? Ja ☐ Nee ☐

Component autonomie

36. Kunt u uw werk, als u dat nodig vindt, zelf onderbreken? Ja ☐ Nee ☐
37. Kunt u zelf het werktempo regelen? Ja ☐ Nee ☐
38. Kunt u, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen? Ja ☐ Nee ☐
39. Heeft u de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe u uw werk doet? Ja ☐ Nee ☐
40. Volgt u en controleert u tussentijds de voortgang in taken en activiteiten en stuurt u zo nodig bij? Ja ☐ Nee ☐

Component contactmogelijkheden

41. Bent u in het werk altijd op uzelf aangewezen? Ja ☐ Nee ☐
42. Kan een collega werk van u overnemen als u er niet uitkomt? Ja ☐ Nee ☐
43. Praat u op het werk met uw leidinggevende over het werk? Ja ☐ Nee ☐
44. Helpen collega's u bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is? Ja ☐ Nee ☐

Oorzaken

Component taakverandering

45. Treden er belangrijke veranderingen plaats in uw taken? Ja ☐ Nee ☐
46. Vindt u het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen? Ja ☐ Nee ☐
47. Heeft het veranderen van taken negatieve gevolgen voor u? in uw taken? Ja ☐ Nee ☐
48. Worden voorgenomen veranderingen in uw taken goed geïntroduceerd? Ja ☐ Nee ☐

Component taakonduidelijkheid

49. Krijgt u tegenstrijdige opdrachten in uw werk? Ja ☐ Nee ☐
50. Zijn de gegevens die u krijgt meestal juist? Ja ☐ Nee ☐
51. Zijn de opdrachten die u krijgt duidelijk? Ja ☐ Nee ☐
52. Weet u precies waarvoor u wel en waarvoor u niet verantwoordelijk bent? Ja ☐ Nee ☐

Component kwaliteit werkorganisatie

53. Is het werk doorgaans goed georganiseerd? Ja ☐ Nee ☐
54. Kunt u voldoende overleggen over uw werk? Ja ☐ Nee ☐
55. Wordt u werk vaak belemmerd door onverwachte situaties? Ja ☐ Nee ☐
56. Wordt u werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen? Ja ☐ Nee ☐

Component kwaliteit leiding

- | | |
|---|--|
| 57. Werkt u onder dagelijkse goede leiding? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 58. Heeft de leidinggevende een juist beeld van u en uw werk? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 59. Houdt de leidinggevende rekening met wat u zegt? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 60. Kunt u als dat nodig is uw leidinggevende om hulp vragen? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 61. Voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevende? | Ja ☐ Nee ☐ |

Component werkzekerheid

- | | |
|--|--|
| 62. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 63. Zullen over drie jaar uw kennis en vaardigheden nog steeds nuttig zijn voor uw huidige werk? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 64. Is uw werkzekerheid goed? | Ja ☐ Nee ☐ |

Component informatievoorziening

- | | |
|---|--|
| 65. Hoort u van uw leidinggevende hoe goed uw werkprestatie is? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 66. Krijgt u informatie over de prestaties van Partners in Welzijn? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 67. Krijgt u voldoende informatie om mee te werken? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 68. Moet u vaak wachten op informatie die u nodig heeft? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 69. Heeft u moeite met het gebruik van systemen op de computer? | Ja ☐ Nee ☐ |
| 70. Vindt u het aanleren van een nieuw systeem moeilijk? | Ja ☐ Nee ☐ |

Wanneer u nog iets toe wilt voegen of opmerken naar aanleiding van de gestelde vragen of naar aanleiding van het onderwerp Werkdruk, kunt u dit vermelden in de open ruimte hieronder.
Bedankt voor uw medewerking.

Opmerkingen:

Bijlage 9 Schaalconstructie vragen

Schaal	Vragen in vragenlijst	Vragen in schaal
Werkdruk	6 t/m 30	
Taakeisen	6 t/m 12	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Verantwoordelijkheid	13 t/m 16	13, 14, 15, 16
Regelproblemen	17 t/m 20	17, 18, 19, 20
Mentale belasting	21 t/m 25	21, 22, 23, 24, 25
Emotionele belasting	26 t/m 30	26, 27, 28, 29, 30
Regelmogelijkheden	31 t/m 41	
Organiserende taken	31 t/m 35	31, 32, 33, 34, 35
Autonomie	36 t/m 40	36, 37, 38, 39, 40
Contactmogelijkheden	41 t/m 44	40, 41, 42, 43, 44
Oorzaken	45 t/m 70	
Taakverandering	45 t/m 48	45, 46, 47, 48
Taakonduidelijkheid	49 t/m 52	49, 50, 51, 52
Kwaliteit werkorganisatie	53 t/m 56	50, 51, 52, 53
Kwaliteit leiding	57 t/m 61	57, 58, 59, 60, 61
Werkzekerheid	62 t/m 64	62, 63, 64
Informatievoorziening	65 t/m 70	65, 66, 67, 68, 69, 70

Titel	Oproep tot deelname aan de enquête werkdruk
Hoofdttekst	Beste medewerkers, Zoals u reeds bekend is gemaakt, staat vandaag de enquête betreffende werkdruk op MyGrip. Deze enquête kunt u invullen tot en met 17 april. Ik vraag u allen vriendelijk om deze enquête in te vullen. U kunt de enquête openen door op onderstaande link te klikken.: http://svsp02/Lists/Werkdruk/overview.aspx En van daaruit te klikken op: Reageren op deze enquête Wanneer u begint aan deze enquête, dan dient u deze volledig in te vullen. Dit, zodat de gegevens voortkomende uit de resultaten zo compleet mogelijk zijn. De vragenlijst moet worden afgesloten door te klikken op: Voltooien Alvast bedankt voor uw medewerking. Met vriendelijke groet, Nikita Vigelandzoon Stagiaire P&O

Beste medewerkers,

Vorige week dinsdag is de enquête werkdruk online komen te staan. Een aantal van jullie heeft deze al ingevuld. Het is mogelijk om de enquête tot aanstaande **dinsdag 17 april** in te vullen!

Gezien de respons tot dusver, vraag ik u vriendelijk om de enquête, mocht u die nog niet hebben ingevuld, alsnog in te vullen.

Het is namelijk van belang, dat de enquête door zoveel mogelijk medewerkers wordt ingevuld. Dit omdat er anders geen concreet beeld kan worden gevormd van de ervaren werkdruk.

Belangrijk bij het invullen is, dat alle vragen beantwoord worden, anders kan de enquête niet worden voltooid. Daarnaast dient de enquête vanuit de werkplek ingevuld te worden. Want gebeurt dit van thuis uit, dan kan er een systeemfout optreden.

Dit gezegd hebbende, hoop ik dat de response aanzienlijk stijgt, zodat er een duidelijke conclusie kan worden getrokken, waardoor de werkdruk wordt ervaren.

U kunt de enquête openen door op onderstaande link te klikken.:

<http://svsp02/Lists/Werkdruk/overview.aspx>

Met vriendelijke groet,

Nikita Vigelandzoon

Stagiaire P&O

Diepte-interview: deelnemer 1

Vraag 1: U gaf in de enquête aan, dat u zich moest haasten om werkzaamheden, u tijdsdruk ervaart en dat het werk hectisch is. Kunt u mij vertellen waarom dat u dit zo ervaart?

Ik heb momenteel een nieuwe functie. Ik ben voornamelijk bezig met het coördineren van wijksteunpunten. Ik heb dus een nieuwe rol, nieuwe collega's, veel met coördineren bezig en dit levert tijdsdruk op en het werk is dan ook vaak hectisch.

Vraag 2: Ook gaf u in de enquête aan, dat u het werk als emotioneel zwaar ervaart. Zou u dit wat nader kunnen toelichten, waarom dat u het zo ervaart?

Soms kunnen bepaalde zaken me nogal emotioneel raken. Wel kan ik hier steeds beter mee omgaan.

Vraag 3: In de vragen die de mentale belasting meten, gaf u aan, dat u het werk niet als eenvoudig ervaart. Kunt u mij vertellen hoe u dit dan wel ervaart?

Doordat ik ook veel met groepen heb gewerkt en nog steeds werk, dan kost me dit vaak heel veel energie.

Vraag 4: Hoe hoog zo u uw verantwoordelijkheid inschatten met betrekking tot uw werkzaamheden op een schaal van 1 tot 10?

Het project waar ik nu mee bezig ben geef ik een 9 á 10

De coördinatie van zaken een 7 á 8

Vraag 5: Heeft u moeite met de mate van verantwoordelijkheid? Ervaart u dit als een factor die bijdraagt aan het ervaren van werkdruk?

Ja, doordat ik zoveel verantwoordelijkheid heb, neem ik ook vaak mijn werk mee naar huis. Ik kan het dan moeilijk loslaten.

Vraag 6: Op een werkweek gezien hoe hoog zou u dan de werkdruk die u ervaart plaatsen op een schaal van 0 tot 10.

Op dit huidige moment een 8

Vraag 7: Als u een top drie moest aangeven van zaken waardoor u de meeste werkdruk ervaart, welke zouden dit dan zijn en waarom?

1. Tijdsdruk
2. Onduidelijkheid bij projecten
3. Verantwoordelijkheid

Vraag 8: Wat zou volgens u moeten veranderen om de ervaren werkdruk te verminderen?

Er moet een betere voorbereiding zijn voor projecten, er moet helder zijn wie wat doet. Er zou een betere personele planning moeten zijn. Daarnaast zou er realistisch gebleven moeten worden met uren. Als de gemeente aangeeft een project te willen, moet er rekening gehouden worden met de tijd die ervoor nodig is. Zo kan ook de kwaliteit behouden blijven.

Vraag 9: Wat zou u zelf aanbevelen om de ervaren werkdruk te verminderen?

- Realistisch kijken naar uren en meer helderheid rondom de taken bij een project
- Kijken naar de kwaliteiten van medewerkers en de juiste medewerkers inzetten op basis van hun kwaliteiten. Het beste uit mensen halen.

Vraag 10: Zijn er volgens u nog zaken die tot ervaren werkdruk leiden? (*Lijst laten zien van werkdrukcomponenten*)

Ja de taakonduidelijkheid, zoals ik al eerder aangaf, het is bij projecten vaak onduidelijk wie wat doet en welke taken iemand heeft.

Diepte-interview deelnemer 2

Vraag 1: U gaf in de enquête aan, dat u tijdsdruk ervaart en dat het werk hectisch is. Kunt u mij vertellen waarom dat u dit zo ervaart?

Het spreekuur vind ik vaak stressvol. Dit omdat iedereen naar binnen kan lopen tijdens het spreekuur. De éne keer zijn dit twee cliënten en de andere keer weer tien cliënten. Dit kan dus nogal wel eens hectisch zijn.

Daarnaast ervaar ik veel tijdsdruk en hectiek rondom projecten. Dit komt voornamelijk ook doordat er niet duidelijk is wie wat doet. Er heerst veel taakonduidelijkheid. Er is niet helder hoeveel tijd er nodig is, wie verantwoordelijk is voor wat, welke taken een ieder heeft et cetera. Er zou helder moeten zijn wat de caseload is en hoe de taken onderling verdeeld zijn.

Vraag 2: Ook gaf u in de enquête aan, dat u het werk als emotioneel zwaar ervaart. Zou u dit wat nader kunnen toelichten, waarom dat u het zo ervaart?

Ik kan er wel steeds beter mee omgaan, maar soms blijft het moeilijk in bepaalde situaties. Maar in het algemeen vindt ik zelf dat ik er naarmate ik ouder ben geworden steeds beter mee om kan gaan.

Vraag 3: In de vragen die de mentale belasting meten, gaf u aan, dat u het werk niet als eenvoudig ervaart. Kunt u mij vertellen hoe u dit dan wel ervaart?

Het is soms niet eenvoudig nee, dit heeft met name ook te maken met het feit dat projecten niet altijd goed georganiseerd zijn, dit maakt het werk vaak ingewikkeld. Maar in het algemeen vindt ik het wel fijn om nieuwe uitdagingen op te zoeken, ik hou van afwisseling, maar ik vind dan wel dat zaken duidelijk moeten zijn.

Vraag 4: Hoe hoog zo u uw verantwoordelijkheid inschatten met betrekking tot uw werkzaamheden op een schaal van 1 tot 10?

Een 8. Ik neem nu wel regelmatig afstand van zaken, omdat ze onduidelijk zijn.

Vraag 5: Heeft u moeite met de mate van verantwoordelijkheid? Ervaart u dit als een factor die bijdraagt aan het ervaren van werkdruk?

Ik heb er eigenlijk geen moeite mee.

Vraag 6: Op een werkweek gezien hoe hoog zou u dan de werkdruk die u ervaart plaatsen op een schaal van 0 tot 10.

Een 5, gemiddeld. Ik ervaar niet continu werkdruk.

Vraag 7: Als u een top drie moest aangeven van zaken waardoor u de meeste werkdruk ervaart, welke zouden dit dan zijn en waarom?

1. Taakonduidelijkheid/ gebrek aan sturing en de uren rondom een project

2. Bureaucratie met betrekking tot informatiesystemen
(zaken die geregeld moeten worden, duurt te lang, moet allemaal via via)
3. Werkplekvoorziening

Vraag 8: Wat zou volgens u moeten veranderen om de ervaren werkdruk te verminderen?

De taken zouden helder moeten zijn en de leiding zou meer betrokken moeten zijn bij projecten. Ze zouden meer inzicht/realisatie moeten hebben in hoeveel tijd het kost.

Vraag 9: Wat zou u zelf aanbevelen om de ervaren werkdruk te verminderen?

Taken vooraf duidelijk bespreken en de uren voor een project realistisch bekijken.

Vraag 10: Zijn er volgens u nog zaken die tot ervaren werkdruk leiden? (*Lijst laten zien van werkdrukcomponenten*)

Nee, ik heb zojuist al aangegeven welke zaken leiden tot het ervaren van werkdruk.

Waarden van vragen

Werkdruk (6 t/m 30)

Taakeisen

Vraag 6	ja = 0	nee= 1
Vraag 7	ja = 1	nee= 0
Vraag 8	ja = 1	nee= 0
Vraag 9	ja = 1	nee= 0
Vraag 10	ja = 0	nee= 1
Vraag 11	ja = 1	nee= 0
Vraag 12	ja = 1	nee= 0
<i>Totaal = 7</i>		

Verantwoordelijkheid

Vraag 13	ja = 1	nee= 0
Vraag 14	ja = 1	nee= 0
Vraag 15	ja = 1	nee= 0
Vraag 16	ja = 1	nee= 0
<i>Totaal = 4</i>		

Regelproblemen

Vraag 17	ja = 1	nee= 0
Vraag 18	ja = 1	nee= 0
Vraag 19	ja = 1	nee= 0
Vraag 20	ja = 1	nee= 0
<i>Totaal = 4</i>		

Mentale belasting

Vraag 21	ja = 1	nee= 0
Vraag 22	ja = 1	nee= 0
Vraag 23	ja = 1	nee= 0
Vraag 24	ja = 1	nee= 0
Vraag 25	ja = 1	nee= 0
<i>Totaal = 5</i>		

Emotionele belasting

Vraag 26	ja = 1	nee= 0
Vraag 27	ja = 1	nee= 0
Vraag 28	ja = 1	nee= 0
Vraag 29	ja = 1	nee= 0
Vraag 30	ja = 1	nee= 0
<i>Totaal = 5</i>		

Regelmogelijkheden (31 t/m41)

Organiserende taken

Vraag 31 ja = 0 nee= 1
Vraag 32 ja = 0 nee= 1
Vraag 33 ja = 0 nee= 1
Vraag 34 ja = 0 nee= 1
Vraag 35 ja = 0 nee= 1
Totaal = 5

Autonomie

Vraag 36 ja = 0 nee= 1
Vraag 37 ja = 0 nee= 1
Vraag 38 ja = 0 nee= 1
Vraag 39 ja = 0 nee= 1
Vraag 40 ja = 0 nee= 1
Totaal = 5

Contactmogelijkheden

Vraag 41 ja = 1 nee= 0
Vraag 42 ja = 0 nee= 1
Vraag 43 ja = 0 nee= 1
Vraag 44 ja = 0 nee= 1
Totaal = 4

Oorzaken (45 t/m 70)

Taakverandering

Vraag 45 ja = 1 nee= 0
Vraag 46 ja = 1 nee= 0
Vraag 47 ja = 1 nee= 0
Vraag 48 ja = 0 nee= 1
Totaal = 4

Taakonduidelijkheid

Vraag 49 ja = 1 nee= 0
Vraag 50 ja = 0 nee= 1
Vraag 51 ja = 0 nee= 1
Vraag 52 ja = 0 nee= 1
Totaal = 4

Kwaliteit werkorganisatie

Vraag 53 ja = 0 nee= 1
Vraag 54 ja = 0 nee= 1
Vraag 55 ja = 1 nee= 0
Vraag 56 ja = 1 nee= 0
Totaal = 4

Kwaliteit leiding

Vraag 57 ja = 0 nee= 1
Vraag 58 ja = 0 nee= 1
Vraag 59 ja = 0 nee= 1
Vraag 60 ja = 0 nee= 1
Vraag 61 ja = 0 nee= 1
Totaal = 5

Werkzekerheid

Vraag 62 ja = 1 nee= 0
Vraag 63 ja = 0 nee= 1
Vraag 64 ja = 0 nee= 1
Totaal = 4

Informatievoorziening

Vraag 65 ja = 0 nee= 1
Vraag 66 ja = 0 nee= 1
Vraag 67 ja = 0 nee= 1
Vraag 68 ja = 1 nee= 0
Vraag 69 ja = 1 nee= 0
Vraag 70 ja = 1 nee= 0

Lineair Model Taakverandering ~ Dummy Levensfase B + Interactie

Call:

```
lm(formula = data$Werkdruk ~ data$Taakverandering + data$DLevensfase.B *  
    data$Taakverandering)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-5.683	-2.677	-0.683	2.236	8.656

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	
(Intercept)	15.005	1.603	
data\$Taakverandering	1.339	0.849	
data\$DLevensfase.B	5.508	2.496	
data\$Taakverandering:data\$DLevensfase.B	-2.291	1.251	

	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	9.36	6.2e-11	***
data\$Taakverandering	1.58	0.124	
data\$DLevensfase.B	2.21	0.034	*
data\$Taakverandering:data\$DLevensfase.B	-1.83	0.076	.

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 3.72 on 34 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.133, Adjusted R-squared: 0.0562

F-statistic: 1.73 on 3 and 34 DF, p-value: 0.179

Competentiematrix Professioneel gedrag

De opzet en uitwerking van de cultuurnota 'Hou je blik gericht op de sterren en je voeten op de grond' leidt tot het benoemen van TOPPrestaties:

Tijdig

Ontwikkeling

Punctueel

Prestaties

Deze TOPPers worden vertaald naar wezenlijke elementen van professioneel gedrag. Uitdagingen op instellingsniveau, voor alle medewerkers.

Score de onderstaande stellingen:

UITDAGINGEN	Zwak	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
	1	2	3	4	5
Zelfsturing: Ik kies een eigen koers, die ik weet te realiseren in en buiten de organisatie; - Ik draag zorg voor een goede planning van werkzaamheden en ik stel doelen en prioriteiten binnen mijn werkzaamheden. - Ik voel me verantwoordelijk voor de kwaliteit van mijn eigen werk en ik behoud overzicht van zaken waarvoor ik verantwoordelijk ben. - Ik ben kritisch ten aanzien van mijn eigen functioneren en onderneem gerichte actie ten behoeve van mijn eigen ontwikkeling. - Ik zie sterke en zwakke punten in mijn eigen functioneren en ik zet mijn leerdoelen om in concrete acties om mijn eigen ontwikkeling te bevorderen					
Plannen en organiseren: Ik bepaal op effectieve wijze doelen en prioriteiten en ik geef aan de benodigde acties, tijd en middelen om doelen te – kunnen - bereiken - Ik weet hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden en ik pak werkzaamheden op een gestructureerde wijze aan. - Ik stel een realistisch werkplan / projectplan op en benoem de benodigde middelen. - Ik formuleer concrete en meetbare resulta-					

UITDAGINGEN	Zwak	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
<i>ten en plan meetmomenten en follow-ups waarop voortgang geëvalueerd wordt</i> <i>• Ik volg en controleer tussentijds de voortgang in taken en activiteiten en stuur zo nodig bij</i> <i>• Ik zorg dat zaken ordelijk en efficiënt kunnen worden afgewerkt</i> <i>• Ik weet mijn taken/werkzaamheden zodanig in te plannen dat er afwijking/variatie plaats vindt.</i> <i>• Ik rappeleer uit eigen beweging wanneer planning en uitvoering uit elkaar gaan lopen, wanneer procesinformatie achterwege blijft</i>					

1. Bent u een man of een vrouw?

Man

Aantal antwoor-
den 10 Percentage ant-
woorden (26%)



Vrouw

Aantal antwoor-
den 28 Percentage ant-
woorden (74%)



Totaal: 38

2. Wat is uw leeftijd?

20 t/m 35 jaar

Aantal antwoor-
den 6 Percentage ant-
woorden (16%)



35 t/m 45 jaar

Aantal antwoor-
den 10 Percentage ant-
woorden (26%)



45 t/m 55 jaar

Aantal antwoor-
den 15 Percentage ant-
woorden (39%)



55 t/m 65 jaar

Aantal antwoor-
den 7 Percentage ant-
woorden (18%)



Totaal: 38

3. Binnen welk functiegebied bent u werkzaam?

Balie medewerker

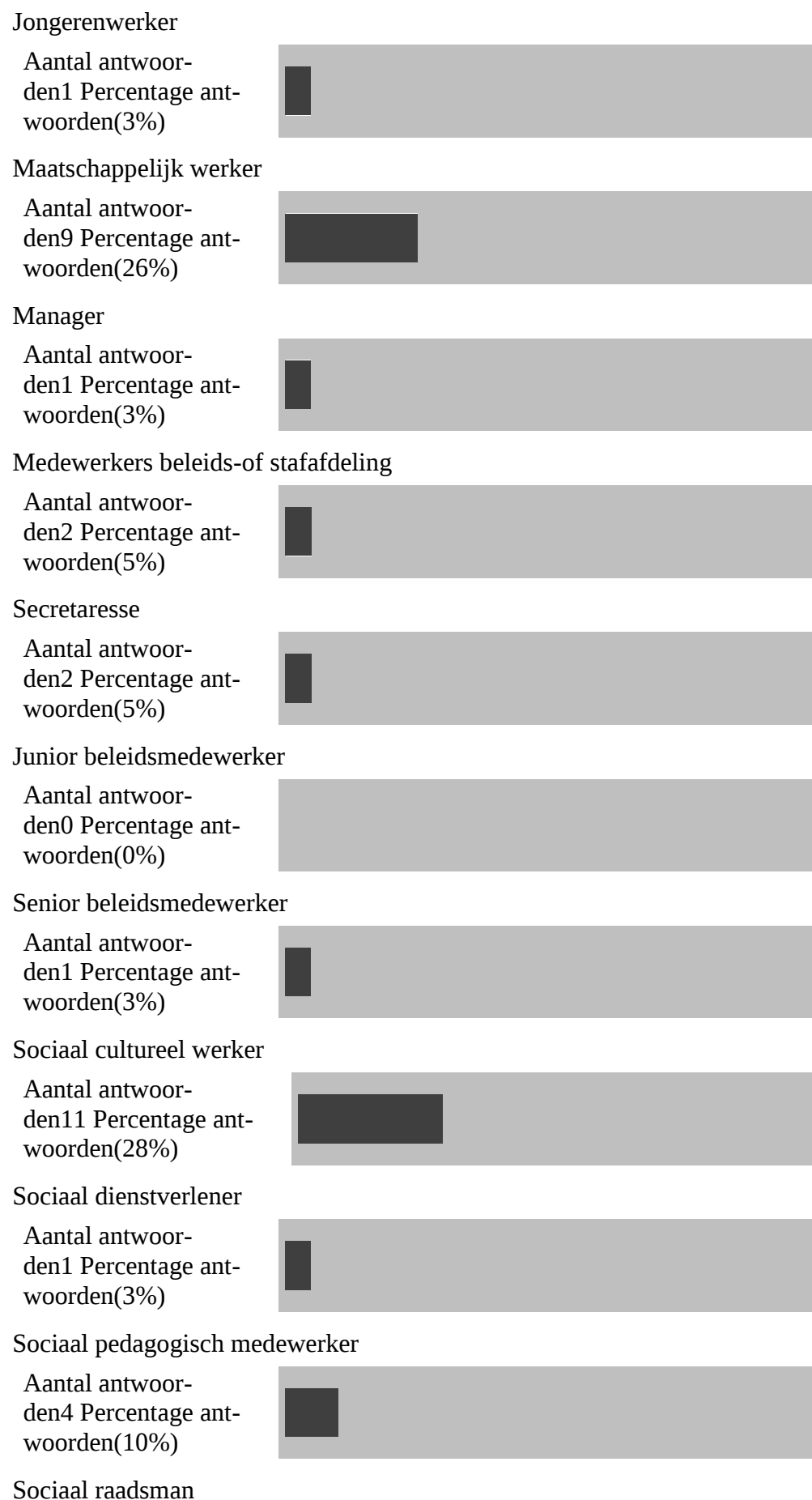
Aantal antwoor-
den 0 Percentage ant-
woorden (0%)

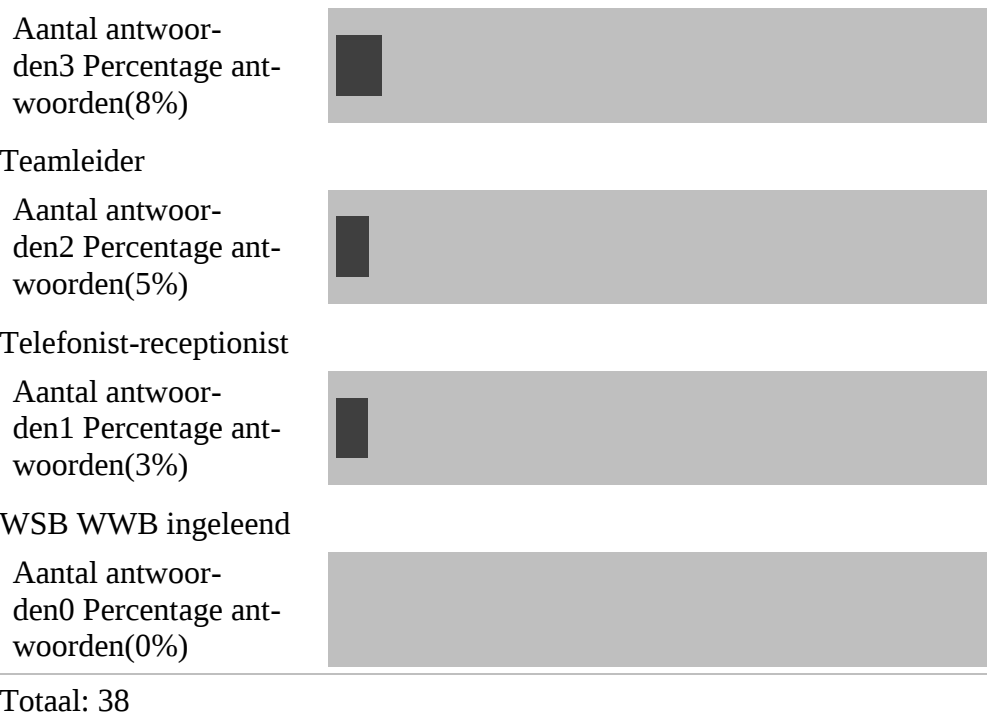


Contactmedewerker

Aantal antwoor-
den 0 Percentage ant-
woorden (0%)







4. Werkt u?

Parttime



Fulltime



Totaal: 38

5. Hoelang bent u werkzaam binnen Partners in Welzijn?

korter dan 1 jaar



1 tot 5 jaar



5 tot 10 jaar



10 tot 15 jaar

Aantal antwoorden
10 Percentage ant-
woorden(24%)



15 tot 20 jaar

Aantal antwoor-
den5 Percentage ant-
woorden(13%)



langer dan 20 jaar

Aantal antwoor-
den11 Percentage ant-
woorden(29%)



Totaal: 38

6. Is er genoeg tijd om het werk af te krijgen?

ja

Aantal antwoor-
den10 Percentage ant-
woorden(28%)



nee

Aantal antwoor-
den28 Percentage ant-
woorden(72%)



Totaal: 38

7. Heeft u het gevoel dat u zich moet haasten om zaken af te krijgen?

ja

Aantal antwoor-
den31 Percentage ant-
woorden(79%)



nee

Aantal antwoor-
den7 Percentage ant-
woorden(21%)



Totaal: 38

8. Werkt u onder tijdsdruk?

ja

Aantal antwoor-
den31 Percentage ant-
woorden(79%)



nee

Aantal antwoor-
den7 Percentage ant-



woorden(21%)

Totaal: 38

9. Zou u kalmer aan willen doen in uw werk?

ja

Aantal antwoor-
den28 Percentage ant-
woorden(72%)

nee

Aantal antwoor-
den10 Percentage ant-
woorden(28%)

Totaal: 38

10. Kunt u het werk op uw gemak doen?

ja

Aantal antwoor-
den6 Percentage ant-
woorden(15%)

nee

Aantal antwoor-
den32 Percentage ant-
woorden(85%)

Totaal: 38

11. Beïnvloedt de snelheid waarmee u werkt het tempo van andermans werk?

ja

Aantal antwoor-
den22 Percentage ant-
woorden(56%)

nee

Aantal antwoor-
den16 Percentage ant-
woorden(44%)

Totaal: 38

12. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?

ja

Aantal antwoor-
den24 Percentage ant-
woorden(62%)

nee

Aantal antwoor-
den14 Percentage ant-
woorden(38%)



Totaal: 38

13. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen?

ja

Aantal antwoor-
den14 Percentage ant-
woorden(36%)



nee

Aantal antwoor-
den24 Percentage ant-
woorden(64%)



Totaal: 38

14. Moet u vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben

ja

Aantal antwoor-
den18 Percentage ant-
woorden(49%)



nee

Aantal antwoor-
den20 Percentage ant-
woorden(51%)



Totaal: 38

15. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van een afdeling of team?

ja

Aantal antwoor-
den13 Percentage ant-
woorden(33%)



nee

Aantal antwoor-
den25 Percentage ant-
woorden(67%)



Totaal: 38

16. Voelt u zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van uw eigen werk en behoudt u overzicht van zaken waarvoor u verantwoordelijk bent?

ja

Aantal antwoor-
den38 Percentage ant-



woorden(100%)



nee

Aantal antwoor-
den0 Percentage ant-
woorden(0%)



Totaal: 38

17. Is uw werk hectisch?

ja

Aantal antwoor-
den35 Percentage ant-
woorden(90%)



nee

Aantal antwoor-
den3 Percentage ant-
woorden(10%)



Totaal: 38

18. 18. Vertraagt het wachten op werk van andere medewerkers of afdelingen vaak uw eigen werk?

ja

Aantal antwoor-
den18 Percentage ant-
woorden(46%)



nee

Aantal antwoor-
den20 Percentage ant-
woorden(54%)



Totaal: 38

19. Loopt het werk vaak anders dan gepland?

ja

Aantal antwoor-
den34 Percentage ant-
woorden(90%)



nee

Aantal antwoor-
den4 Percentage ant-
woorden(10%)



Totaal: 38

20. Moet u vaak improviseren om een opdracht uit te voeren?

ja

Aantal antwoor-
den 29 Percentage ant-
woorden (74%)



nee

Aantal antwoor-
den 9 Percentage ant-
woorden (26%)



Totaal: 38

21. Vereist uw werk voortdurend intensief nadenken?

ja

Aantal antwoor-
den 31 Percentage ant-
woorden (82%)



nee

Aantal antwoor-
den 7 Percentage ant-
woorden (18%)



Totaal: 38

22. Moet u veel informatie gedurende langere tijd onthouden?

ja

Aantal antwoor-
den 35 Percentage ant-
woorden (92%)



nee

Aantal antwoor-
den 3 Percentage ant-
woorden (8%)



Totaal: 38

23. Moet u in uw werk veel dingen tegelijk in de gaten houden?

ja

Aantal antwoor-
den 38 Percentage ant-
woorden (100%)



nee

Aantal antwoor-
den 0 Percentage ant-
woorden (0%)



Totaal: 38

24. Vergt uw werk dat u er voortdurend uw gedachten bijhoudt?

ja

Aantal antwoor-
den 37 Percentage ant-
woorden (97%)



nee

Aantal antwoor-
den 1 Percentage ant-
woorden (3%)



Totaal: 38

25. Vindt u het werk te eenvoudig?

ja

Aantal antwoor-
den 0 Percentage ant-
woorden (0%)



nee

Aantal antwoor-
den 38 Percentage ant-
woorden (100%)



Totaal: 38

26. Is uw werk emotioneel zwaar?

ja

Aantal antwoor-
den 16 Percentage ant-
woorden (41%)



nee

Aantal antwoor-
den 22 Percentage ant-
woorden (59%)



Totaal: 38

27. Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?

ja

Aantal antwoor-
den 30 Percentage ant-
woorden (77%)



nee

Aantal antwoor-
den 8 Percentage ant-
woorden (23%)



Totaal: 38

28. Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?

ja

Aantal antwoor-
den 30 Percentage ant-
woorden (79%)



nee

Aantal antwoor-
den 8 Percentage ant-
woorden (21%)



Totaal: 38

29. Komt het voor dat u zich in u werk persoonlijk voelt aangevallen?

ja

Aantal antwoor-
den 12 Percentage ant-
woorden (31%)



nee

Aantal antwoor-
den 26 Percentage ant-
woorden (69%)



Totaal: 38

30. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten?

ja

Aantal antwoor-
den 28 Percentage ant-
woorden (72%)



nee

Aantal antwoor-
den 10 Percentage ant-
woorden (28%)



Totaal: 38

31. Heeft u invloed op de beslissingen vanuit uw team of afdeling?

ja

Aantal antwoor-
den 21 Percentage ant-
woorden (56%)



nee

Aantal antwoor-
den 17 Percentage ant-
woorden (44%)



Totaal: 38

32. Kunt u bij eventuele problemen mensen uit andere afdelingen of teams inschakelen?

ja

Aantal antwoor-
den 34 Percentage ant-
woorden (90%)



nee

Aantal antwoor-
den 4 Percentage ant-
woorden (10%)



Totaal: 38

33. Bespreekt u met anderen hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat')?

ja

Aantal antwoor-
den 34 Percentage ant-
woorden (87%)



nee

Aantal antwoor-
den 4 Percentage ant-
woorden (13%)



Totaal: 38

34. Draagt u zorg voor een goede planning van werkzaamheden en stelt u doelen en prioriteiten binnen uw werkzaamheden?

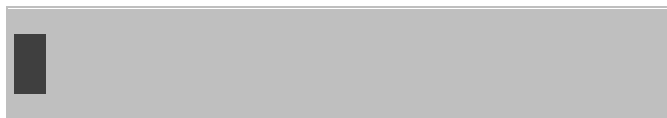
ja

Aantal antwoor-
den 37 Percentage ant-
woorden (97%)



nee

Aantal antwoor-
den 1 Percentage ant-
woorden (3%)



Totaal: 38

35. Heeft u vaak werkoverleg?

ja

Aantal antwoor-
den 27 Percentage ant-
woorden (69%)



nee

Aantal antwoor-
den 11 Percentage ant-
woorden (31%)



Totaal: 38

36. Kunt u uw werk, als u dat nodig vindt, zelf onderbreken?

ja

Aantal antwoor-
den 34 Percentage ant-
woorden (87%)



nee

Aantal antwoor-
den 4 Percentage ant-
woorden (13%)



Totaal: 38

37. Kunt u zelf het werktempo regelen?

ja

Aantal antwoor-
den 28 Percentage ant-
woorden (72%)



nee

Aantal antwoor-
den 10 Percentage ant-
woorden (28%)



Totaal: 38

38. Kunt u, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen?

ja

Aantal antwoor-
den 21 Percentage ant-
woorden (56%)



nee

Aantal antwoor-
den 17 Percentage ant-
woorden (44%)



Totaal: 38

39. Heeft u de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe u uw werk doet?

ja

Aantal antwoor-
den 36 Percentage ant-
woorden (92%)



nee

Aantal antwoor-
den 2 Percentage ant-



woorden(8%)

Totaal: 38

40. Volgt u en controleert u tussentijds de voortgang in taken en activiteiten en stuurt u zonodig bij?

ja

Aantal antwoor-
den37 Percentage ant-
woorden(97%)

nee

Aantal antwoor-
den1 Percentage ant-
woorden(3%)

Totaal: 38

41. Bent u in het werk altijd op uzelf aangewezen?

ja

Aantal antwoor-
den13 Percentage ant-
woorden(33%)

nee

Aantal antwoor-
den25 Percentage ant-
woorden(67%)

Totaal: 38

42. Kan een collega werk van u overnemen als u er niet uitkomt?

ja

Aantal antwoor-
den24 Percentage ant-
woorden(64%)

nee

Aantal antwoor-
den14 Percentage ant-
woorden(36%)

Totaal: 38

43. Praat u op het werk met uw leidinggevende over het werk?

ja

Aantal antwoor-
den28 Percentage ant-
woorden(74%)

nee

Aantal antwoor-
den10 Percentage ant-
woorden(26%)



Totaal: 38

44. Helpen collega's u bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is?

ja

Aantal antwoor-
den26 Percentage ant-
woorden(69%)



nee

Aantal antwoor-
den12 Percentage ant-
woorden(31%)



Totaal: 38

45. Treden er belangrijke veranderingen plaats in uw taken?

ja

Aantal antwoor-
den25 Percentage ant-
woorden(64%)



nee

Aantal antwoor-
den13 Percentage ant-
woorden(36%)



Totaal: 38

46. Vindt u het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen?

ja

Aantal antwoor-
den7 Percentage ant-
woorden(18%)



nee

Aantal antwoor-
den31 Percentage ant-
woorden(82%)



Totaal: 38

47. Heeft het veranderen van taken negatieve gevolgen voor u in uw taken?

ja

Aantal antwoor-
den9 Percentage ant-
woorden(26%)



nee

Aantal antwoor-
den 29 Percentage ant-
woorden (74%)



Totaal: 38

48. Worden voorgenomen veranderingen in uw taken goed geïntroduceerd?

ja

Aantal antwoor-
den 13 Percentage ant-
woorden (33%)



nee

Aantal antwoor-
den 25 Percentage ant-
woorden (67%)



Totaal: 38

49. Krijgt u tegenstrijdige opdrachten in uw werk?

ja

Aantal antwoor-
den 15 Percentage ant-
woorden (41%)



nee

Aantal antwoor-
den 23 Percentage ant-
woorden (59%)



Totaal: 38

50. zijn de gegevens die u krijgt meestal juist?

ja

Aantal antwoor-
den 33 Percentage ant-
woorden (87%)



nee

Aantal antwoor-
den 5 Percentage ant-
woorden (13%)



Totaal: 38

51. Zijn de opdrachten die u krijgt duidelijk?

ja

Aantal antwoor-
den 24 Percentage ant-
woorden (64%)



nee

Aantal antwoor-
den14 Percentage ant-
woorden(36%)



Totaal: 38

52. Weet u precies waarvoor u wel en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?

ja

Aantal antwoor-
den27 Percentage ant-
woorden(72%)



nee

Aantal antwoor-
den11 Percentage ant-
woorden(28%)



Totaal: 38

53. Is het werk doorgaans goed georganiseerd?

ja

Aantal antwoor-
den26 Percentage ant-
woorden(69%)



nee

Aantal antwoor-
den12 Percentage ant-
woorden(31%)



Totaal: 38

54. kunt u voldoende overleggen over uw werk?

ja

Aantal antwoor-
den31 Percentage ant-
woorden(82%)



nee

Aantal antwoor-
den7 Percentage ant-
woorden(18%)



Totaal: 38

55. wordt u werk vaak belemmerd door onverwachte situaties?

ja

Aantal antwoor-
den20 Percentage ant-



woorden(54%)



nee

Aantal antwoorden
18 Percentage antwoorden
(46%)



Totaal: 38

56. wordt u werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen?

ja

Aantal antwoorden
7 Percentage antwoorden
(21%)



nee

Aantal antwoorden
31 Percentage antwoorden
(79%)



Totaal: 38

57. Werkt u onder dagelijkse goede leiding?

ja

Aantal antwoorden
20 Percentage antwoorden
(51%)



nee

Aantal antwoorden
18 Percentage antwoorden
(49%)



Totaal: 38

58. Heeft de leidinggevende een juist beeld van u en uw werk?

ja

Aantal antwoorden
21 Percentage antwoorden
(56%)



nee

Aantal antwoorden
17 Percentage antwoorden
(44%)



Totaal: 38

59. Houdt de leidinggevende rekening met wat u zegt?

ja

Aantal antwoor-



den34 Percentage ant-
woorden(87%)



nee

Aantal antwoor-
den4 Percentage ant-
woorden(13%)



Totaal: 38

60. Kunt u als dat nodig is uw leidinggevende om hulp vragen?

ja

Aantal antwoor-
den37 Percentage ant-
woorden(97%)



nee

Aantal antwoor-
den1 Percentage ant-
woorden(3%)



Totaal: 38

61. Voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevende?

ja

Aantal antwoor-
den32 Percentage ant-
woorden(82%)



nee

Aantal antwoor-
den6 Percentage ant-
woorden(18%)



Totaal: 38

62. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben?

ja

Aantal antwoor-
den16 Percentage ant-
woorden(41%)



nee

Aantal antwoor-
den22 Percentage ant-
woorden(59%)



Totaal: 38

63. Zullen over drie jaar uw kennis en vaardigheden nog steeds nuttig zijn voor uw huidige werk?

ja

Aantal antwoor-
den 38 Percentage ant-
woorden (100%)



nee

Aantal antwoor-
den 0 Percentage ant-
woorden (0%)



Totaal: 38

64. Is uw werkzekerheid goed?

ja

Aantal antwoor-
den 25 Percentage ant-
woorden (67%)



nee

Aantal antwoor-
den 13 Percentage ant-
woorden (33%)



Totaal: 38

65. Hoort u van uw leidinggevende hoe goed uw werkprestatie is?

ja

Aantal antwoor-
den 22 Percentage ant-
woorden (56%)



nee

Aantal antwoor-
den 16 Percentage ant-
woorden (44%)



Totaal: 38

66. Krijgt u informatie over de prestaties van Partners in Welzijn?

ja

Aantal antwoor-
den 17 Percentage ant-
woorden (46%)



nee

Aantal antwoor-
den 21 Percentage ant-
woorden (54%)



Totaal: 38

67. Krijgt u voldoende informatie om mee te werken?

ja

Aantal antwoor-
den 27 Percentage ant-
woorden (72%)



nee

Aantal antwoor-
den 11 Percentage ant-
woorden (28%)



Totaal: 38

68. Moet u vaak wachten op informatie die u nodig heeft?

ja

Aantal antwoor-
den 16 Percentage ant-
woorden (41%)



nee

Aantal antwoor-
den 22 Percentage ant-
woorden (59%)



Totaal: 38

69. Heeft u moeite met het gebruik van systemen op de computer?

ja

Aantal antwoor-
den 6 Percentage ant-
woorden (18%)



nee

Aantal antwoor-
den 32 Percentage ant-
woorden (82%)



Totaal: 38

70. Vindt u het aanleren van een nieuw systeem moeilijk?

ja

Aantal antwoor-
den 5 Percentage ant-
woorden (15%)



nee

Aantal antwoor-
den 33 Percentage ant-
woorden (85%)



Totaal: 38

