

STICHTING



# Psychische werkdruk

Bachelorproject 2008/2009

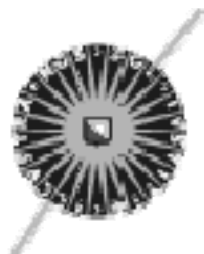
Thema: Human Resource Management

Onderwerp: Psychische werkdruk

Naam: Lisette Moerdijk

Studentnummer: 3136981

Begeleidster: Pretty Liem



**Universiteit Utrecht**

## **Inhoudsopgave**

<b><u>Voorwoord</u></b>	<b>3</b>
<b><u>Inleiding</u></b>	<b>4</b>
<b><u>Leeswijzer</u></b>	<b>6</b>
<b>1 <u>Theoretisch kader</u></b>	<b>7</b>
1.1 Inleiding	7
1.2 Achtergronden en gevolgen van werkdruk	8
1.2.1 Begripsbepaling werkdruk	8
1.2.2 Theorieën over werkdruk	9
1.2.3 Oorzaken van psychische werkdruk	11
1.2.4 Gevolgen van psychische werkdruk	15
1.2.5 Invloed aspecten	16
1.3 Preventie en aanpak van psychische werkdruk	18
1.3.1 Aanpak op het niveau van het individu	18
1.3.2 Aanpak op het niveau van de organisatie	19
1.3.3 Aanpak op het niveau van de interactie	20
1.4 Conclusies en reflectie	21
1.4.1 Gevisualiseerd theoretisch kader	22
<b>2 <u>Methodologie</u></b>	<b>24</b>
2.1 Soort onderzoek	24
2.2 Onderzoekseenheden	25
2.3 Methode van dataverzameling	25
2.4 Locatie	25
2.5 Respondenten	26
2.6 Methode van data-analyse	26
2.7 Betrouwbaarheid en validiteit	27
<b>3 <u>Resultaten onderzoek</u></b>	<b>29</b>
3.1 Werkdrukervaring van de werknemers	29
3.1.1 beschrijving psychische werkdruk	29
3.1.2 oorzaken van psychische werkdruk	31
3.2 Werkdrukervaring van de werknemers volgens de leidinggevenden	35
3.3 Verklaring van de verschillen in werkdrukervaring	37
3.4 Mogelijke oplossingen voor het verlagen van werkdruk	38
3.4.1 oplossingen volgens werknemers	38
3.4.2 oplossingen volgens leidinggevenden	38
<b>4 <u>Conclusie en aanbevelingen</u></b>	<b>39</b>
4.1 aanbevelingen	41
<b>5 <u>Reflectie</u></b>	<b>43</b>

## Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek *Psychische werkdruk*. Voordat ik begin met de rapportage wil ik eerst de gelegenheid nemen om een woord van dank uit te spreken. Zonder de steun van vele mensen om mij heen was dit project niet geworden wat het nu is.

In het bijzonder dank ik de HRM-manager Hilda Labee van de stichting Adullam. Dankzij haar enthousiasme heb ik de interessante mogelijkheid gekregen om het onderzoek uit te voeren. Verder wil ik ook alle locatiecoördinatoren bedanken voor de tijd die ze hebben geboden om de interviews af te nemen. Ook de vele werknemers wil ik hartelijk danken voor hun vertrouwen in mij en het delen van hun psychische werkdrukervaring. Ik wil tevens ook een woord van dank uitspreken aan mijn begeleidster Pretty Liem voor haar hulp bij dit project. Ik heb veel geleerd van de opbouwende en eerlijke begeleiding van Pretty. Ook Roos Eilers, Simeon de Goede en Hadewych Marinissen hebben hun bijdrage geleverd aan dit proces. Zij hebben vanaf het begin mijn stukken gelezen en daar opbouwende feedback op gegeven. Ik wil jullie allen bedanken voor de fijne samenwerking.

## **Inleiding**

In de arbeid van de mens is in de loop der jaren een verschuiving opgetreden. Dit heeft tot gevolg gehad dat er een wisseling heeft plaatsgevonden van fysieke of lichamelijke belasting naar mentale en emotionele belasting. Met deze verandering is een verhoogd risico ontstaan op psychische werkdruk.

Op de HRM-afdeling van stichting Adullam is men zich bewust van een tekort aan aandacht voor de psychische werkdruk. Men is van mening dat er meer aandacht moet komen voor de werkdruk van het personeel. Het werk in de gehandicaptenzorg vergt volgens de HRM-manager binnen de stichting de nodige werkdruk. De laatste jaren zijn er veel investeringen gedaan om de fysieke werkdruk van het werk te minimaliseren. Maar de psychische kant van de werkdrukbeleving is daarbij onderbelicht gebleven. De HRM-afdeling wil daarom inzicht krijgen in dit thema. Er bestaan daarbij echter al wel enkele ideeën omtrent de psychische werkdruk binnen de stichting, namelijk dat er sprake is van een verschil in de werkdrukbeleving van de werknemers en de mening van de leidinggevenden over de werkdruk van de werknemers.

De stichting wil daarom graag een onderzoek naar de beleving van werkdruk binnen de stichting Adullam en de mogelijke oorzaken die hiervoor te noemen zijn. Daarbij achten ze het relevant om een onderscheid te maken tussen de beleving van de werknemers versus de mening van de leidinggevenden hierover. Deze vragen geven de relevantie aan van een empirisch onderzoek naar de psychische werkdruk bij de werknemers en leidinggevenden van de stichting Adullam.

De doelstelling in dit bachelorproject is dan ook:

*Inzicht krijgen in de beleving van de psychische werkdruk van de werknemers van stichting Adullam en de oorzaken die de werknemers hiervoor geven, en de mening van de leidinggevenden over de psychische werkdruk van de werknemers, om daarmee aanbevelingen te doen voor het ontwikkelen van beleidsmaatregelen bij het terugdringen van de psychische werkdruk.*

Met dit onderzoek wordt een praktisch probleem van de stichting Adullam als uitgangspunt genomen. De HRM-manager heeft namelijk een probleem geformuleerd over een mogelijke discrepantie tussen de beleving van de psychische werkdruk van de werknemers en de mening van de leidinggevenden over de werkdruk van de

werknemers. De doelstelling van dit onderzoek is daarom explorierend van aard. De opdrachtgever heeft namelijk onvoldoende kennis om adequate oplossingen te vinden voor de problematiek omtrent de beleving van psychische werkdruk. De belanghebbende van dit onderzoek is daarom de opdrachtgever, namelijk stichting Adullam.

De vraagstelling, met bijbehorende deelvragen, die in dit bachelorproject wordt gehanteerd zijn:

*Hoe ervaren de leidinggevenden van stichting Adullam de psychische werkdruk en welke mogelijke oorzaken geven zij daarvoor aan? En wat is de visie van de leidinggevenden over de ervaren werkdruk en welke oorzaken geven zij daarvoor aan?*

- 1. Hoe wordt door de werknemers de psychische werkdruk ervaren en welke oorzaken benoemen ze?*
- 2. Hoe wordt door de leidinggevenden de psychische werkdruk van de werknemers ervaren en welke oorzaken benoemen ze?*
- 3. In hoeverre komen de oorzaken van de werknemers en de leidinggevenden met elkaar overeen?*
- 4. Welke oplossingen geven de werknemers en leidinggevenden voor de psychische werkdruk van de werknemers?*

## **Leeswijzer**

Na de inleidende gedeelten vervolgt de onderzoeksrapportage met een theoretisch hoofdstuk (hoofdstuk 1). Deze theoretische verdieping is de uitkomst van een literatuurstudie naar psychische werkdruk. Het theoretisch kader begint met een inleiding waarna ik tot een definitie van psychische werkdruk kom. Daarna ga ik in op de gevolgen, oorzaken en invloedsaspecten van psychische werkdruk. Dit leidt tot een overzichtelijk model dat als uitgangspunt dient voor het kwalitatieve onderzoeksgedeelte. Na het theoretisch kader komt in hoofdstuk 2 de methodologische verantwoording. Hierin bespreek ik de methodologie van het onderzoek. Vervolgens ga ik in hoofdstuk 3 verder met de resultaten. Vanuit het theoretisch kader heb ik de resultaten geanalyseerd en de conclusies gevormd. In dit hoofdstuk geef ik antwoord op mijn deelvragen in hoofdstuk 4. Met de conclusies geef ik antwoord op mijn hoofdvraag en beschrijf ik een aantal aanbevelingen. Ik sluit de onderzoeksrapportage in hoofdstuk 5 af met een reflecterend gedeelte over de gang van zaken tijdens het onderzoek.

## **Hoofdstuk 1: Theoretisch kader**

### **1. Inleiding**

In de arbeid van de mens is in de loop der jaren een verschuiving opgetreden van de landbouw en de industrie naar commerciële of niet-commerciële dienstverlening. Als gevolg hiervan gaan de meeste werknemers in de huidige beroepen om met informatie of andere mensen. Dit impliceert tevens dat er een wisseling is van fysieke of lichamelijke belasting naar mentale en emotionele belasting. Met deze verandering is daarmee een verhoogd risico ontstaan op psychische (over)belasting van het werk. Dit brengt de nodige gevolgen met zich mee. Recent onderzoek van onder andere TNO-arbeid (2004, zoals weergegeven door Bekkum 2005 blz. 7) wijst uit dat 35 tot 50 % van de verzuimoorzaak is gelegen in een te hoge werkdruk. Terwijl aan de andere kant het onderzoek van het Instituut voor Werk en Stress (zoals weergegeven door Bekkum 2005 p. 7) uitwijst dat in 2004 de gemiddelde personeelsmanager slechts 12,5 % van het verzuim toeschrijft aan te hoge psychische werkbelasting. Er is dus sprake van een discrepantie in de cijfers over de beleving van de werkdruk door de werknemers en de onderzoeksresultaten van de leidinggevenden. De uitkomst impliceert dat er door de leidinggevenden nog onvoldoende aandacht wordt gegeven aan de psychische problematiek binnen organisaties.

Ook op de HRM-afdeling van stichting Adullam bestaat het idee dat er binnen de organisatie sprake is van een verschil in de werkdrukbeleving van de werknemers en de leidinggevenden. Voor de empirische studie naar psychische werkdrukervaring is het relevant om het thema in een theoretisch kader te plaatsen. In het tweede hoofdstuk gaan we het begrip werkdruk uitdiepen. Daarbij zal er studie worden gedaan naar de oorzaken, gevolgen en invloeden hierop. Vervolgens zal in het derde hoofdstuk enkele mogelijke beleidsaanbeveling uit de literatuur (Van Bekkum, Van der Klink) worden genoemd. Tot slot volgen er in hoofdstuk vier enkele conclusies en reflecties.

## 2. Achtergronden en gevolgen van werkdruk

### 2.1 Begripsbepaling werkdruk

Om antwoord te kunnen geven op de vraag of er sprake is van werkdruk moet eerst helder zijn wat onder werkdruk wordt verstaan. In de discussie over werkdruk worden vaak verschillende begrippen door elkaar gebruikt. Naast werkdruk spreekt men over werkstress, hoge werklast, hoge taakeisen, psychische belasting en welzijn. Met deze begrippen wordt niet altijd hetzelfde bedoeld. Om tot een eenduidig begrip van werkdruk te komen moeten bestaande begrippen onder de loep genomen worden.

In de literatuur over werkdruk worden twee benaderingen gehanteerd, namelijk de objectieve en de subjectieve benadering. Dat wil aan de ene kant stellen dat er een objectieve norm is die de werkdruk bepaalt. Het betekent dat er een objectieve inventarisatie van de werklast plaatsvindt. In de objectieve benadering wordt werkdruk omschreven als een situatie waarin medewerkers aanhoudend niet, of slechts met grote moeite, binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen kunnen voldoen. Bijvoorbeeld TNO arbeid (Boon, 1999 p. 75) hanteert een objectieve definitie van het begrip werkdruk, namelijk 'het structureel niet, of alleen met grote moeite, kunnen realiseren van de gestelde eisen.' Met een dergelijke objectieve definitie wordt werkdruk bekeken vanuit het oogpunt van de werkgevers en leidinggevenden. De werkgevers en leidinggevenden stellen namelijk bepaalde eisen aan hun medewerkers waar aan voldaan moet worden.

Aan de andere kant is er in de literatuur een subjectieve benadering van werkdruk. In de subjectieve benadering kan werkdruk alleen gemeten worden door te kijken naar de ervaren werkdruk van medewerkers. De subjectieve kant van werkdruk heeft betrekking op de manier waarop medewerkers werkdruk ervaren en beleven. Het gaat dus om een inzicht in de beleving van de feitelijke werklast. Een omschrijving vanuit deze subjectieve benadering luidt als volgt: 'Een externe druk die zo hoog is dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden als gevolg van (de combinatie van) te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, en de persoon niet meer in staat is om de hieruit voortkomende spanning te verminderen (Schaufeli, 2005 blz.122).' Bij een subjectieve benadering voor een definitie wordt de situatie van de werknemer als uitgangspunt genomen. Vanuit het perspectief van de ervaringen van de individuele medewerker wordt een definitie van werkdruk gemaakt.



In de meest gangbare definities van werkdruk in de onderzoeksliteratuur keren bovenstaande aspecten steeds terug. Het gaat in de meeste omschrijvingen om een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen. (Onder de werkomgeving kunnen ook de eisen van de werknemer of leidinggevende verstaan worden.) Met een dergelijke definitie wordt een overkoepelende beschrijving gegeven van zowel het objectieve als het subjectieve aspect. Aan de ene kant vertegenwoordigt de definitie het perspectief van de werknemer, terwijl hij eveneens aandacht schenkt aan het perspectief van de werkgever. Om deze redenen wordt in dit bachelorproject de volgende definitie van werkdruk gehandhaafd, waarin beide aspecten heeft verwerkt: *Het gaat om de situatie waarin een werknemer de mogelijkheid niet heeft, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de werknemer/leidinggevende te voldoen.* In het vervolg van het onderzoek wordt deze definitie van werkdruk gehanteerd. Wanneer er dus gebruik wordt gemaakt van de begrippen werkdruk, werkstress, psychische belasting of anderszins, zijn deze gebaseerd op bovenstaande definitie.

## 2.2 Theorieën over werkdruk

Het begrip werkdruk is veelomvattend. Om het inzichtelijk te maken zijn er diverse theorieën met betrekking tot werkdruk tot stand gekomen. Het is onvermijdelijk om een keuze te maken wat betreft de inhoud, aangezien het inhoudsaspect nauw samenhangt met de keuze van de theoretische invalshoek. In dit bachelorproject is gekozen voor een benadering die aandacht geeft aan de verschillende invalshoeken van de werkgever en de werknemer. Het gaat dus om een intersubjectieve benadering, waarbij aandacht is voor zowel de objectieve als subjectieve elementen van de psychische werkdruk. Het is van belang dat er nadruk wordt gelegd op de interacties van de objectieve en subjectieve aspecten van de werksituaties, die vervolgens kunnen resulteren in stressreacties (Schaufeli, 2000). Om deze theorieën te verduidelijken is het verhelderend om gebruik te maken van een model. Zo zijn er de laatste decennia diverse psychosociale modellen over werkstress ontwikkeld die toegepast kunnen worden op onze definitie van werkdruk. Een model dat hier een uitingsvorm van is, is het *Michigan Stress Model*.

### 2.2.1 Het Michigan Stress Model

Een van de populairste benaderingen van werkstress, is die via het *Michigan Stress Model*. Het *Michigan*-model is tot nu toe het meest gebruikte en meest omvattende model voor het verklaren van het ontstaan van werkstress (Van der Klink, 2005). In grote lijnen kan gesteld worden dat het meeste psychosociale werkstressonderzoek is afgeleid van het *Michigan Stress*-model (Schaufeli, 2007). Op basis van dit model is inzicht verkregen in het ontstaan van stress en bijvoorbeeld de wisselwerking tussen persoonskenmerken en de objectieve en subjectieve aspecten in de werksituatie. Aan de hand van dit model kunnen zowel de oorzaken, gevolgen en invloeden van psychische werkbelasting inzichtelijk gemaakt worden. Met behulp van deze drie aspecten zullen achtereenvolgens de achtergronden van werkdruk duidelijk gemaakt worden. Het model is voor te stellen als een keten, die opeenvolgende factoren veronderstelt. Het eerste aspect beslaat de objectieve oorzaken voor het ontstaan van werkbelasting, die tot een subjectieve interpretatie leiden. Om vervolgens uit te monden in het tweede aspect, dat gaat over de gevolgen van de objectieve en subjectieve oorzaken, namelijk werkdruk. Het derde aspect heeft betrekking op de invloeden op dit proces. Het gaat er om welke invloeden faciliterend of belemmerend werken op oorzaak en gevolg (Schaufeli, 2000).

Ondank de toonaangevendheid van het model is er door de tijd heen kritiek op gekomen. Een kanttekening die bij dit model gemaakt kan worden is dat een theoretische samenhang tussen het grote aantal factoren ontbreekt. In plaats van een verklarend theoretisch model is er daarom slechts sprake van een indelingsschema met een beschrijvende waarde. Het *Michigan Stress*-model is een categorisch model. Het schema heeft dus waarde om kennis te ontwikkelen en inzicht te verkrijgen over werkdruk. Het geeft meer een samenvoeging van onderliggende psychologische processen (Schaufeli, 2007).

Deze kanttekeningen bij het model zijn voor het bachelorproject echter niet storend. Het model dient namelijk als kapstok om allerlei typen variabelen samen te voegen. Het gaat in het bachelorproject namelijk om het verkrijgen van inzicht in het totaalplaatje dat aan psychische werkdruk ten grondslag ligt. Het *Michigan Stress*-model is bruikbaar voor dit doel. Daarom worden achtereenvolgens, in navolging van het model, de oorzaken, gevolgen en invloeden behandeld.

### 2.3 Oorzaken van werkdruk

Uit de definitie van werkdruk volgt dat er een objectieve en subjectieve kant is. Ook uit het *Michigan*-model blijkt dat een objectieve en een subjectieve omgeving van invloed zijn op werkdruk. De oorzaken voor werkdruk zijn dus op te delen in zowel objectieve als negatieve aspecten. In deze paragraaf gaan we op beide oorzaken in.

#### 2.3.1 Objectieve aspecten

Bij de objectieve oorzaak-aspecten gaat het over zaken die voor iedereen waarneembaar en vast te stellen zijn. Kenmerkend voor deze variabelen is dat objectief door deskundigen en/of door eigen waarneming een algemeen aanvaard oordeel is vast te stellen over de omgevingsvariabelen, waarbinnen de werkzaamheden verricht dienen te worden. Het gaat dan om aspecten als de bedrijfsgrootte; de aard van het bedrijf; de hiërarchische (organisatie)structuur; functieopbouw; arbeidsomstandigheden en gevaarlijk of ongevaarlijk werk (Van Bekkum, 2005). Deze omgevingsaspecten zijn voor ieder bedrijf en elke organisatie verschillend.

De objectieve aspecten zijn gedeeltelijk terug te vinden bij de theorie over de kwaliteit van arbeid. Bij de beoordeling van de kwaliteit van arbeid wordt vaak gebruik gemaakt van de aspecten: *arbeidsinhoud*, *arbeidsomstandigheden*, *arbeidsverhoudingen* en *arbeidsvoorwaarden* (Beukema, 1996). Deze aspecten worden veelal gebruikt bij de subjectieve beoordeling van de kwaliteit van arbeid. Maar er kan ook een selectie van de vier genoemde aspecten gebruikt worden voor het noemen van objectieve oorzaken. De *arbeidsomstandigheden* en de *arbeidsvoorwaarden* zijn de twee aspecten die de objectieve oorzaken het meest weergeven.

De *arbeidsomstandigheden* gaan onder andere over de fysieke en/of psychische werkdruk. In dit verband zijn klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai etc. belangrijke zaken. Centraal staat hierbij de vraag in hoeverre deze *arbeidsomstandigheden* de werknemer lichamelijk en/of geestelijk belasten. De objectieve beoordeling hiervan ligt vast in de wet op *arbeidsomstandigheden* (de Nederlandse Arbo-wet) die spreekt over de gezondheid, welzijn en veiligheid bij de arbeid. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat door de veranderende arbeidsorganisatie de belasting in grote lijnen steeds meer verschuift naar het

psychische vlak (Van Ruysseveldt, 2004). De belasting op het psychische vlak is echter minder gemakkelijk te meten aan de hand van objectieve criteria.

Het andere aspect is de *arbeidsvoorwaarden*. Het betreft alle afspraken tussen de werkgever en de werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Daarbij moet gedacht worden aan de beloning van arbeid en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Verder gaat het over de werkzekerheid en de rechtspositie (Beukema, 1996). De genoemde onderdelen van de *arbeidsvoorwaarden* kunnen op een objectieve manier beoordeeld worden.

### 2.3.2 Subjectieve aspecten

Naast objectieve aspecten spelen ook subjectieve aspecten een belangrijke rol in onze beleving en waardering van het werk. Binnen de werkomgeving kunnen zich variabelen voordoen die in meer of mindere mate negatieve emoties oproepen en bij het aanhouden van dergelijke omstandigheden gekenmerkt kunnen worden als stressor voor psychische werkdruk. Er zijn variabelen die maken dat de werknemer het uitvoeren van de taak belemmert of onmogelijk maakt. Het ontbreekt de werknemer aan relevante regelmogelijkheden en invloed om hier iets aan te kunnen veranderen (Van der Klink, 2005). De medewerker heeft geen greep op een deel van het eigen functioneren en ervaart het uitoefenen van de taken als weinig waardevol (Van Bekkum, 2005). Ook de subjectieve oorzaken komen terug bij de kwaliteit van arbeid. De kwaliteit van arbeid is namelijk hoofdzakelijk gericht op de subjectieve beoordeling. Zowel *arbeidsomstandigheden*, *arbeidsvoorwaarden*, *arbeidsinhoud* en *arbeidsverhoudingen* zijn toepasbaar op de subjectieve beoordeling van de kwaliteit van arbeid. Het gaat om de subjectieve beleving van de objectieve arbeidsomgeving zoals die voorgaand zijn behandeld bij de *arbeidsomstandigheden* en *arbeidsvoorwaarden*. Ook *arbeidsinhoud* en *arbeidsverhoudingen* gaan meer over de subjectieve beoordeling van de kwaliteit van arbeid.

Onder het aspect *arbeidsinhoud* vallen verschillende onderdelen. De taakstructuur is hier een voorbeeld van. Hierbinnen wordt gekeken naar de beleving van variatie of eenzijdigheid binnen het werk en naar het soort taken dat uitgevoerd moet worden. Het geeft inzicht in de ervaren werkdruk en de mogelijke (emotionele) taakoverlading. Een ander aspect is de autonomie binnen het werk. Het gaat er hierbij om of de werknemers in staat zijn om zelf het werk in te delen en het werktempo te bepalen en de regelmogelijkheden hiervoor hebben. Het derde onderdeel bestaat uit de

kwalificaties van de werknemers. Deze verwijzen naar het niveau van de kennis, kunde en vaardigheden die de werknemers in staat stellen, de voor hun functie vereiste arbeidshandelingen adequaat te verrichten. Een volgend aspect is de samenwerkingsmogelijkheden van de werknemers. Het gaat hierbij om de functionele mogelijkheden tot samenwerking en de mogelijkheden om tijdens het werk contact te hebben met collega's (Van Bekkum, 2005). Het gaat dan om de rol van de communicatie op het werk.

Ook *arbeidsverhoudingen* is een aspect van de subjectieve beoordeling van de kwaliteit van arbeid. Hierbinnen gaat het om de stijl van leidinggeven en de invloed hiervan op de manier waarop mensen hun werk doen en ervaren. Verder gaat het hierbij om het belang van overleg op het werk (Van Bekkum, 2005). Ook gaat het om het respecteren van de medezeggenschap van de leiding in een onderneming. Het gaat dan om de feitelijke omgang met de meer formele, wettelijke inspraakmogelijkheden die werknemers hebben (Van Ruysseveldt, 2004). Ook hier gaat het over de regelmogelijkheden werknemers hebben en welke rol de communicatie hierbij speelt.

De subjectieve oorzaken voor psychische werkdruk kunnen, zoals onder andere blijkt uit de kwaliteit van arbeid, gezocht worden in de regelmogelijkheden; communicatie; emotionele taakoverlading en conflicten. De keuze voor deze vier oorzaken van psychische werkdruk is verder gebaseerd op de veelvoorkomendheid in de literatuur (Van Bekkum, Boon, Van der Klink, Schaufeli). De begrippen zullen achtereenvolgens nader uitgelegd worden.

Allereerst de oorzaak *regelmogelijkheden*. De regelmogelijkheden van de werknemer moeten zoveel mogelijk aangepast worden aan de functie en de medewerker die deze functie bekleedt. Taakoverlading is hierbij een van de bekendste stressoren. Dit gebeurt wanneer mensen meer en/of moeilijker dingen moeten doen dan zij aankunnen (Boon, 1999). Ook is het mogelijk dat er sprake is van een slechte organisatie van het werk, en iemand telkens wordt onderbroken tijdens zijn werk om andere taken af te handelen (Van Bekkum, 2005). De oorzaak met betrekking tot regelmogelijkheden heeft enerzijds de objectieve aspecten wanneer het gaat om de functieopbouw, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Anderzijds is het een subjectief element als het de werknemer ontbreekt aan relevante regelmogelijkheden en invloed om hier iets aan te kunnen veranderen (Van der Klink, 2005).

De tweede oorzaak heeft betrekking op de *communicatie*. Een onderdeel hiervan is de informatie over (veranderingen in) werktaken en de organisatie. Structurele onduidelijkheid in de werkwijze is een bron van onzekerheid en ergernis. Het feit dat de informatie over taken of de verandering daarin niet goed geregeld is, kan aanleiding zijn tot veel spanning en stress. Een belangrijke bron hierbij is de rol van feedback. Het is een manier om duidelijkheid te scheppen in het functioneren van de collega en in de relatie die een medewerker met zijn collega heeft. Aanverwant hieraan is de samenwerking met collega's. Het niet goed kunnen samenwerken levert stress op bij medewerkers van wie belangen geschaad worden of die geblokkeerd worden in het realiseren van hun doelen (Van Bakkum, 2005).

Emotionele taakoverlading is een derde mogelijke oorzaak. Het is een algemene ontwikkeling die een oorzakelijk verband heeft met de werkdruk. Het is een feit dat er een groeiend aantal werknemers in zijn beroep te maken heeft met een toenemende belasting in interacties. Daardoor is de belangstelling voor emotionele aspecten van het werk toegenomen. Het wordt gezien als een potentieel belangrijke bron van stress en burnout (Schaufeli, 2007).

Het onderwerp emotionele belasting is de onderzoekers de afgelopen jaren steeds meer bezig gaan houden. Bij emotionele arbeid ligt de nadruk veeleer op emoties als taakeis. Emotionele belasting heeft betrekking op de mate waarin mensen door hun werk te maken krijgen met aangrijpende situaties, agressie en gevaar, en met problematische, bedreigende of confronterende contacten met klanten (Van der Klink, 2005). De mate waarin de professional de juiste emotionele afstand weet te bewaren, is ook van belang voor de invloed die emotionele belasting heeft op een medewerker. Een houding van afstandelijke betrokkenheid, die bestaat uit een goed afgestemde verhouding tussen mededogen en emotionele afstand, is een manier om overbetrokkenheid en daarmee het risico op een te hoge werkdruk te bestrijden (Schaufeli, 2007).

Het begrip dat in het verlengde ligt van emotionele belasting is de emotionele dissonantie. Dit verwijst naar een discrepantie tussen gevoelde emoties van de werknemer en de geuite emoties die van hem gevraagd wordt. Werknemers onderdrukken of benadrukken bepaalde emoties als structureel onderdeel van het werk, zodat deze overeenstemmen met de door de organisatie voorgeschreven gevoelsregels, terwijl deze niet stroken met de innerlijke beleving. Emotionele dissonantie blijkt ook in verschillende onderzoeken negatief samen te hangen met

werktevredenheid. Ook lijkt emotionele dissonantie voorspellend te zijn voor emotionele uitputting en depersonalisatie (Schaufeli, 2007). Het onderwerp emotionele belasting heeft dus verband met het ervaren van psychische werkdruk.

Het vierde oorzaakaspect zijn de *conflicten*. Zij vloeien vaak voort uit de onverenigbaarheid van de verschillende medewerkers en individuen. De eigen functieervulling en machtsuitoefening staat hierbij ter discussie. De verschillende partijen krijgen te maken met de onmogelijkheid om hun werkzaamheden zonder meer voort te zetten, hetgeen als een inbreuk op de integriteit of het vertrouwen wordt ervaren (Van der Klink, 2005). Een andere vorm van conflicten zijn de rolconflicten. Deze treden op wanneer een werknemer bij het vervullen van zijn functie te maken krijgt met onverenigbare verwachtingen van verschillende partijen. De rolconflicten worden gezien als krachtige stressoren en verstoringen in de taakuitvoering (Van Bekkum, 2005).

#### 2.4 Gevolgen van werkdruk

Volgens het *Michigan Stress*- model zijn de gevolgen alleen negatief. Toch zijn er ook positieve gevolgen van werkdruk. Hierbij gaat men ervan uit dat enige vorm van stress een positieve invloed heeft op de inzet van medewerkers. De werkomgeving kan motiverend zijn, er kan een goede sfeer heersen binnen de organisatie, er valt nog veel te leren in het werk en de taken kunnen met een hoge mate van zelfstandigheid worden uitgevoerd. Deze kenmerken zullen een hoge werkmotivatie, werkplezier en een grote betrokkenheid bij het werk tot gevolg hebben (Boon, 1999).

Het *Michigan Stress*- model gaat in op de negatieve gevolgen van de werkomgeving. Er kunnen verschillende uitingsvormen van zijn (Van Bekkum, 2005). Fysiek kunnen mensen die langdurig blootgesteld zijn aan mentale belasting symptomen krijgen als rugklachten, chronische vermoeidheid of hart- en vaatziekten. Een ander niveau is het psychosociale niveau. Hierbij kunnen de volgende symptomen optreden als gevolg van het werken onder een psychische hoge druk: concentratieverlies, motivatieverlies, onnauwkeurigheid, doemdenken en verlies van betrokkenheid bij het werk. Ook op het emotionele niveau zijn gevolgen van psychische werkdruk. Voorbeelden hiervan zijn pessimisme, somberheid, neerslachtigheid, gejaagdheid, gevoel van ongemak en depressiviteit (Van der Klink, 2005). Verder zijn er ook gevolgen waarneembaar op het gedragsniveau. Dit houdt in

dat er verandering in functioneren ontstaat die zich kan uiten in een minder presteren of verzuimgedrag (Boon, 1999).

## 2.5 Invloeden

Volgens het *Michigan Stress*-model is er een tweetal invloedaspecten te onderscheiden, namelijk persoonseigenschappen en sociale steun. Het model laat zien dat de persoonlijkheid en een gebrek aan sociale steun een negatieve invloed kunnen hebben op het model van opeenvolgende factoren.

### 2.5.1. Persoonseigenschappen

In de beleving van werkdruk en de gevolgen die het heeft, worden duidelijk verschillen tussen de werknemers waargenomen. Het gaat immers om interpretaties van de werkelijkheid en hoe daar vervolgens mee omgegaan wordt. Dat is in hoge mate subjectief oftewel van persoon tot persoon verschillend. De verschillen hiertussen kunnen worden verklaard aan de hand van invloed aspecten. Met de persoonseigenschappen wordt een zeer groot gebied van min of meer stabiele eigenschappen bestreken, variërend van aangeboren tot aangeleerd en betrekking hebbend op zowel lichamelijke reacties als cognitieve reacties. Hoewel geen strikte scheiding is aan te geven, valt een onderscheid tussen twee groepen te maken in de persoonseigenschappen: temperamenteigenschappen en gedragsstijlen. Temperamenteigenschappen zoals neuroticisme en angstgeneigdheid zijn in aanleg aanwezig en vastgelegd: de reactiepatronen liggen vast in de architectuur van de hersenen en zijn nauwelijks te veranderen. De gedragsstijlen geven de voorkeur aan voor een bepaalde manier van functioneren op een cognitief niveau. Zij specificeren hoe mensen tegen een probleem aankijken en welke strategieën zij gebruiken om problemen op te lossen (Van Bakkum, 2005). Temperamenteigenschappen en gedragsstijlen verschillen op een aantal dimensies. Er is een verschil te constateren als het gaat om veranderlijkheid. Iemands temperament wordt bepaald door biologische factoren die onveranderlijk zijn. Gedragstijlen kunnen we in principe op elke leeftijd aanleren, terwijl ze ook afgeleerd kunnen worden. Een andere dimensie van verschil is de situatiegebondenheid. Persoonlijkskenmerken verschillen in de mate waarin zij aan een bepaalde situatie gebonden zijn. Dit hoeft niet te betekenen dat iemand in alle situaties op dezelfde manier reageert. Mensen hebben dus een voorkeur maar houden rekening met de situatie. Verder is er als derde verschildimensie sprake van



een verschil tussen cognitief en affectief. Temperament bepaalt hoe iemand emotioneel en lichamelijk op de situatie reageert, en daarmee de kans op verstoring in het psychologische evenwicht. Gedraglijnen omschrijven de manier van functioneren op een cognitief niveau. Zij bepalen hoe iemand denkt in probleemsituaties, hoeveel vertrouwen iemand in zichzelf en anderen heeft en welke strategie iemand uitzet om problemen op te lossen. Dit laatste aspect wordt coping genoemd (Van der Klink, 2005).

Coping is een onderdeel van de persoonseigenschappen, dat kan worden opgevat als de kwaliteit van de psychologische aanpassing van de mens op de lange termijn. Deze eigenschap is opgebouwd uit drie psychologische kenmerken. Allereerst is er de eigenschap betrokkenheid, als tweede de beheersingsoriëntatie en tot slot het begrip uitdaging (Van Bekkum, 2005).

#### 2.5.2. Sociale steun

Sociale steun maakt stressvolle gebeurtenissen niet minder erg, maar het wordt wel gemakkelijker om ermee om te gaan. Sociale steun werkt als een buffer tussen stressoren en negatieve effecten op welzijn en gezondheid. Sociale steun heeft betrekking op zowel formele als informele contacten, die al dan niet functioneel kunnen zijn, met de leidinggevende of met collega's binnen het werk. Het gaat dan onder andere om de relatie van een werknemer met collega's of leidinggevende, de sfeer op het werk en de waardering door de leidinggevende (Van der Klink, 2005).

### 3. Preventie en aanpak van werkdruk

In voorgaande hoofdstukken hebben we psychische werkdruk omschreven aan de hand van een intersubjectieve benadering met zowel objectieve als subjectieve elementen. Aan de hand van het *Michigan Stress*-model is dit verder uitgewerkt. Dit model willen we eveneens gebruiken als kapstok voor het aangeven van de beleidsaanbevelingen die uit de literatuur blijken (Bekkum, Van der Klink). Daarbij zal er een onderscheid worden gemaakt tussen de aanpak op individuniveau en op organisatieniveau. We willen dit hoofdstuk besluiten met een specifieke aandacht door de combinatie van beide niveaus en een koppeling maken met het niveau van de interactie tussen de werkgever en de werknemer.

#### 3.1 Aanpak op het niveau van het individu

Wanneer de oorzaken voor de klachten over werkdruk worden gezocht bij de persoon, worden op basis van de resultaten persoonsgerichte maatregelen genomen. Bij dit individuele perspectief is het is het goed om te letten op drie verschillende dimensies.

Als eerste is het een veelvoorkomende aanpak om de aandacht te richten op de stressor. Het gaat dan om de verandering van de situatie en de werkomgeving. In essentie is de aanpak gericht op het wegnemen van de stressbron, voor zover als dat mogelijk is (Van der Klink, 2005). In verband met de in het voorgaande genoemde oorzaken kan een aantal mogelijkheden worden genoemd. Zoals het hebben van regelmogelijkheden en zelfstandigheid in het werk. Naarmate er meer mogelijkheden zijn is er een ruimere buffer in de preventie ten opzichte van overbelasting en stress. Verder is het van belang dat er bij het vaststellen van de taakeisen door de organisatie rekening moet worden gehouden met de verwerkingscapaciteit van de werknemers. Intensieve inspanning voor langere tijd roept vermoeidheid en irritatie op. Het is daarom van belang bij het ontwerpen van werksituaties marges in te bouwen voor fluctuaties in de verwerkingscapaciteit en voor het opvangen van onverwachte onregelmatigheden (Van Bekkum, 2005).

Een andere richting bij de aanpak op het niveau van het individu is het richten op de waarneming van de stressor. Het is van belang dat de werknemers de situaties realistisch interpreteren. Het komt voor dat werknemers irreële ideeën en cognities hanteren die vervolgens een inadequate respons tot gevolg hebben. Deze stressreactie is volgens de literatuur (Van Bekkum, 2005) te reduceren door bijvoorbeeld een

Rationele Effectiviteits Training (RET). Bij de RET gaat het om het toetsen van het eigen gedrag van de medewerker. Het gaat om de vraag of er sprake is van rationele, objectieve en algemeen 'aanvaarde' terechte kritiek. In dat geval zal er iets gedaan moeten worden aan de irrationele gedachten en ideeën (Van Bekkum, 2005).

De derde richting in de individuele aanpak is gericht op het zo goed mogelijk leren omgaan met de stressreactie. Van belang hierbij is om na inspanning te komen tot ontspanning (Van der Klink, 2005).

### 3.2 Aanpak op het niveau van de organisatie

De persoonsgerichte aanpak kan nuttig en noodzakelijk zijn, maar hierbij wordt over het hoofd gezien dat er ook organisatiegebonden oorzaken van werkdruk aanwezig kunnen zijn. De organisatiegebonden oorzaken van werkdruk hebben betrekking op de inhoud en de organisatie van de werkzaamheden. Deze organisatiegerichte aanpak richt zich op de inhoud en de organisatie van de werkzaamheden. (Boon, 1999).

Op basis van het *Michigan Stress* model zijn er op het niveau van de organisatie vier beleidsaanbevelingen te maken. Het eerste punt heeft betrekking op het productieproces. Het gaat dan om de maatregel van een organisatieontwerp of herontwerp. Dit gaat over de wijze waarop een organisatie, of een afdeling in een organisatie, is opgezet. Een werksituatie dient namelijk steeds aangepast te worden op de organisatieveranderingen. Wanneer dit niet gebeurt, verdwijnt de veerkracht en moeten de werknemers doorgaans harder werken om de inefficiëntie en de gebreken te compenseren of wordt personeel ingezet op verkeerde taken. In het *Michigan Stress* model wordt dit aangeduid als een verandering in de objectieve omgeving. In dit soort omstandigheden is het herontwerp van de organisatie een zinvolle uitweg.

Als tweede kunnen we denken aan de werkorganisatie. Hieronder vallen maatregelen als personele bezetting; werk- en rusttijden; flexibiliteit; autonomie en bevoegdheden. Hiermee bedoelen we de inzet van mensen in hun onderdeel van het productie- of dienstverleningsproces. Het gaat om de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij het inzetten van mensen spelen vooral het geheel aan fysieke, cognitieve en psychische capaciteiten en de belastbaarheid van de mens een rol. In het *Michigan Stress* model past deze maatregel tussen de objectieve en subjectieve omstandigheden, om zodoende deze beide beter op elkaar af te stemmen.

Het laatste punt heeft betrekking op de communicatiepatronen. Dit sluit in het *Michigan Stress* model aan op de verbinding tussen de subjectieve omstandigheden en de negatieve gevolgen van werkdruk. Dan moet er gedacht worden aan een ondernemingsraad; werkoverleg; training van leidinggevenden. Een gebrekkige communicatie leidt tot onverschilligheid en gebrek aan motivatie bij de werknemers.

### 3.3 Aanpak op het niveau van interactie tussen werknemer en leidinggevende

In het voorgaande is het interactionele aspect van beleidsaanbevelingen al benadrukt. Het aanpakken van de werkdruk moet voor een deel gestalte krijgen in de interactie tussen werknemer, collega's en werkgever/leidinggevende. Het moet als het ware onderdeel worden van het organisatiebeleid (Van Bekkum, 2005). Een werkoverleg kan een goede structuur bieden om problemen te inventariseren en oplossingen en toepassingen in kaart te brengen.

Deze manier van aanpak is vooral op structureel en organisatieniveau gericht. Het is van belang om inzicht te verkrijgen in de situatie, deze accepteren en vervolgens de structuur en de rust creëren voor het feitelijke proces van de probleemoplossing. Inzicht en acceptatie van de kant van de leidinggevende houdt dus vooral in dat men accepteert dat de werksituatie misschien een rol heeft gespeeld, maar ook dat de werknemer en de organisatie hiervan in ieder geval de gevolgen ondervinden (Van der Klink, 2005).

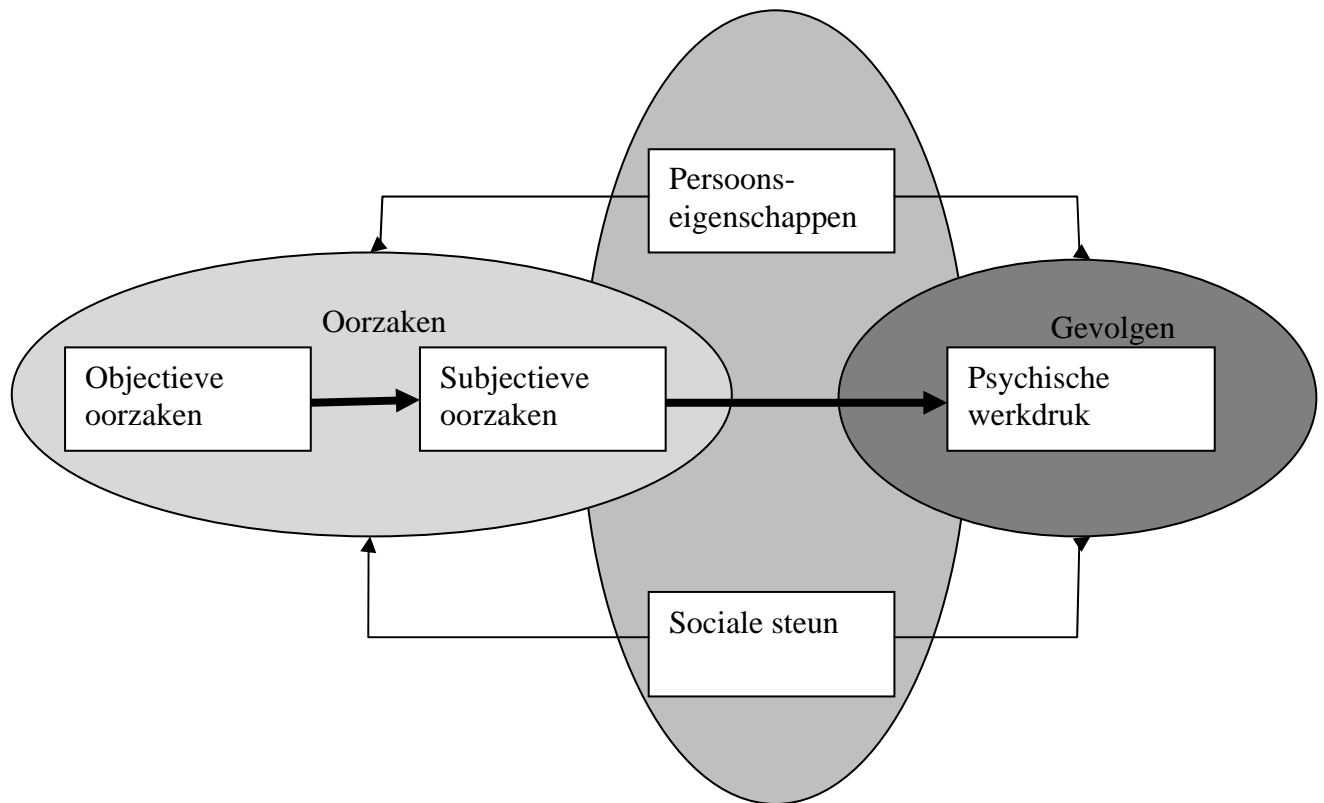
## 4. Conclusies en reflectie

### 4.1 Conclusie literatuurscriptie

In dit literatuuronderzoek is een theoretisch kader geschetst rond het begrip psychische werkdruk, om op deze manier de oorzaken van werkdruk en de invloed hierop te verhelderen. Om het begrip werkdruk verder te verduidelijken is er gebruik gemaakt van het *Michigan Stress*-model. Het model geeft inzicht in de (objectieve en subjectieve) oorzaken, gevolgen en invloeden van psychische werkdruk. De oorzaken zijn vervlochten met de kwaliteit van arbeid. Uit de literatuurstudie is gebleken dat de meeste onderzoeken naar de oorzaken van psychische werkdruk te maken hebben met de subjectieve aspecten. In het empirische gedeelte van de bachelorscriptie zal de nadruk eveneens liggen op de subjectieve beleving van de achtergronden van werkdruk. De belangrijkste subjectieve oorzaken die uit de literatuur blijken, zijn: *taakoverlading, regelmogelijkheden, communicatie* en *conflicten*. De gevolgen van deze oorzaken kunnen gevolgen hebben op fysiek, psychisch en gedragsniveau. De invloeden die op dit proces van inwerken zijn aan de ene kant de persoonseigenschappen en aan de andere kant sociale steun.

Het *Michigan Stress*-model, en alle ingevoegde theorieën, geven een samenhangend geheel voor de achtergronden van psychische werkdruk. Zodoende kunnen de uitkomsten van het empirische gedeelte ingevoegd worden in dit grote kader. Het maakt dat de gegeven oorzaken van de werknemers en leidinggevenden in de openinterviews in te passen zijn in het gevormde model. De literatuurscriptie fungeert als een kapstok om de genoemde achtergronden door de werknemers en leidinggevenden te kunnen plaatsen in een kader.

#### 4.2 Gevisualiseerde relevantie voor empirisch onderzoek



## **Hoofdstuk 2: Methodologische verantwoording**

In dit hoofdstuk gaat het over het methodologische gedeelte van dit onderzoek.

Allereerst zal er een uitleg worden gegeven over het type en soort onderzoek dat ik heb uitgevoerd. Vervolgens zullen de onderzoekseenheden worden beschreven.

Daarna zal de dataverzameling en de data-analyse worden besproken. Ik zal beschrijven hoe ik dit heb toegepast. Tot slot zal ik de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek behandelen.

### *Soort onderzoek*

Dit onderzoek is beschrijvend van aard. Het gaat in hoofdzaak om een beschrijving van de beleving van de werkdruk door het personeel van de stichting Adullam. Het management van de stichting mist deze kennis over de psychische werkdrukervaring van de werknemers. Vandaar dat dit onderzoek bedoeld is om meer kennis te krijgen en bij te dragen aan het ontwikkelen van adequate oplossingen door het doen van beleidsaanbevelingen.

De beschrijving van de werknemers staat centraal, zodat inzicht kan worden verkregen in hun belevingswereld en er een scherpe voorstelling komt van de situatie met betrekking tot psychische werkdruk. De kwalitatieve onderzoeksmethode is hiervoor het meest geschikt en is daarom in het onderzoek gebruikt.

Het onderzoek is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek omdat het onderzoek is ontstaan vanuit een praktisch probleem van de gehandicaptenzorginstelling Adullam. Het onderzoek is uitgevoerd in vier verschillende voorzieningen van de stichting. De keuze voor deze vier voorzieningen heeft te maken met het onderscheid tussen de verschillende soorten zorg die aangeboden wordt. In het onderzoek zijn er twee woonvoorzieningen en twee activiteitenvoorzieningen gekozen voor het verrichten van het onderzoek. Het verschil tussen deze twee soorten voorzieningen is dat de werknemers bij de woonvoorzieningen meer te maken hebben met zorgtechnische handelingen en onregelmatige werktijden. De werknemers bij activiteitenvoorzieningen zijn in hun werk meer bezig met het begeleiden en bezighouden van de cliënten.

In mijn onderzoek is alleen gekeken naar de beleving van de psychische werkdruk binnen stichting Adullam, omdat het referentiekader van de respondenten enkel gevormd is door personeel van de stichting. Daarom is dit onderzoek maar beperkt

generaliseerbaar voor de psychische werkdrukervaring van andere gehandicaptenzorginstellingen in Nederland.

### *Onderzoekseenheden*

In de vraagstelling van het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen de beleving van de werknemers en die van de leidinggevenden over de werkdruk van de werknemers. De onderzoekseenheden van het onderzoek zijn daarom zowel de werknemers als de leidinggevenden. Er was verschil in het opleidingsniveau van de werknemers, alsook de functies die ze vervulden en het aantal jaren dat ze binnen de stichting werkten. Alle onderzoekseenheden waren wel minimaal één jaar werkzaam bij de stichting.

### *Respondenten*

De twintig respondenten in dit onderzoek zijn verdeeld over vier vestigingen. Ik heb 16 werknemers en 4 leidinggevenden geïnterviewd. De verdeling tussen het aantal werknemers en leidinggevenden is in de onderlinge verdeling niet geheel evenredig omdat er meer werknemers dan leidinggevenden zijn. Graag had ik meer locatiecoördinatoren geïnterviewd, maar aangezien er per voorziening meestal maar één locatiecoördinator is en ik in totaal naar vier voorzieningen ben geweest was het niet haalbaar.

De selectie van respondenten heb ik op basis van het rooster laten plaatsvinden. Met de locatiecoördinator heb ik een afspraak gemaakt voor een datum waarop de interviews gehouden konden worden, en vervolgens stuurde hij of zij het rooster voor de betreffende dag naar mij op. Uit het rooster kon ik werknemers selecteren voor het afnemen van een interview. Deze keuze heeft aselect plaatsgevonden. Het verdere contact verliep via de locatiecoördinator, die de werknemer uitnodigde voor het interview.

### *Locatie*

Ik ben zelf naar de vier voorzieningen toe gegaan, alwaar ik de werknemers en leidinggevenden in hun eigen omgeving heb geïnterviewd. Na een aanschrijfbrief met een korte toelichting via de mail, zijn de werknemers door de locatiecoördinator op mijn komst voorbereid en heeft hij/zij toestemming aan de werknemers verleend om tijdens werktijd deel te nemen aan het interview. Ik heb bij alle interviews geprobeerd



om in een afgesloten ruimte te gaan zitten. In de meeste gevallen is dit gelukt. Bij het afnemen van één interview kwam echter onverwachts de locatiecoördinator binnengelopen. Dit had een negatief effect op een gedeelte van het interview, aangezien de werknemer niet open verder kon vertellen. Dit beïnvloedt de betrouwbaarheid negatief. Een ander interview kon alleen afgenomen worden in een hoekje van een zaal waar gehandicapte kinderen liepen. Ook tijdens dit gesprek was er een moment van ruis, wat de betrouwbaarheid eveneens negatief beïnvloedt. Tot slot heb ik alle werknemers en leidinggevenden bedankt voor hun medewerking, waarbij ik hen een kleine blijk van waardering heb overhandigd.

#### *Methode van dataverzameling*

In mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen de vraagstelling met behulp van open interviews te onderzoeken. Bij deze interviews heb ik gebruik gemaakt van topiclijsten. Daarop stonden enkele hoofdvragen afgewisseld met thema's en punten om door te vragen. Ik heb niet strikt de volgorde van de lijst gevolgd, maar geprobeerd om de werknemer of locatiecoördinator te volgen als hij over bepaalde onderwerpen begon te praten.

Tijdens de interviews heb ik geprobeerd om een betrokkenheid bij de locatiecoördinator en werknemer te tonen. Door deze betrokkenheid werd het mogelijk om te achterhalen wat de onderzochten werkelijk beweegt en wat hen bezighoudt. Deze houding komt de interne validiteit ten goede.

Omdat geen enkele werknemer of locatiecoördinator bezwaar had tegen het opnemen van het interview, heb ik gebruik gemaakt van een voice-recorder. Op deze manier was het mogelijk om de interviews nadien letterlijk uit te typen.

#### *Methode van data-analyse*

In dit onderzoek heb ik kwalitatieve data-analyse toegepast. Met de methode van open-interviewen is het mogelijk om af te stemmen op de bevindingen die tijdens het onderzoek naar voren komen. Zodoende kon er gedurende het onderzoek ingespeeld worden op relevante veranderingen en gebeurtenissen en was er sprake van een cyclisch proces. Dit betekent dat ik na de eerste interviews een analyse heb gemaakt en gereflecteerd heb op deze bevindingen ('t Hart et al., 2005). Dit heb ik gedaan met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma MAXQDA. Ook de topic-lijsten heb ik gedurende het afnemen van de interviews aangepast aan de bevindingen. De laatst

gehouden interviews zijn afgestemd op de voorgaande. Hiermee wordt erin voorzien dat waarnemingen worden gerepliceerd (betrouwbaarheid) en dat tussentijdse interpretaties worden getoetst in het vervolg van het onderzoek (validiteit). Vervolgens heb ik alle interviews getranscribeerd. In deze transcripties heb ik gezocht naar onderwerpen en heb ik die gelabeld. Het labelen heb ik gebaseerd op mijn topiclijst en theoretisch kader. Na het labelen heb ik gekeken of ze weer verder onder te brengen waren bij kernlabels. In de bijlage zijn de kernlabels van de interviews met de werknemers en leidinggevenden bijgevoegd.

### *Betrouwbaarheid en validiteit*

#### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt af van de herhaalbaarheid van het onderzoek met dezelfde resultaten ('t Hart, 2001). Omdat ik tijdens het interviewen gebruik heb gemaakt van topic-lijsten is het mogelijk om het onderzoek opnieuw uit te voeren. Dit maakt het onderzoek betrouwbaar.

#### *Validiteit*

Validiteit van een onderzoek wordt bepaald door de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer ik meet wat ik beoog te meten, wordt dat opgevat als validiteit. Er is zowel sprake van interne als externe validiteit. Bij de interne validiteit gaat het om de logica van het onderzoek, of de gegevens op zo een manier zijn verzameld dat een goede kwaliteit gewaarborgd is. De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is ('t Hart, 2001). Beide aspecten zal ik nu achtereenvolgens bespreken.

Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van open-interviews. Dit gaf de mogelijkheid tot doorvragen zodat het aantal sociaal wenselijke antwoorden kon worden verminderd. Verder gaf de tussentijdse analyse de mogelijkheid de resultaten te toetsen bij andere participanten. Ten derde heb ik ook rekening gehouden met een negatieve invloed op het onderzoek als gevolg van mijn rol als onderzoeker. Naar aanleiding van alle maatschappelijke veranderingen en bezuinigingen in de zorg, had ik namelijk verwacht dat er bij iedere werknemer sprake zou zijn van een psychische werkdruk. Na het afnemen van een aantal interviews bleek dat het ook anders kan. Ik had dus een bepaalde bevooroordeelde blik die gerelativeerd moest worden. De

bewustwording van deze vooronderstelling heb ik meegenomen in het analyseren van de interviews, wat de validiteit ten goede komt.

De externe validiteit van het onderzoek, als het gaat om de statistische generaliseerbaarheid, is laag. Wat betreft de inhoudelijke generaliseerbaarheid kan opgemerkt worden dat het in dit onderzoek gaat om de psychische werkdrukervaringen binnen stichting Adullam. Aan de andere kant is de beschrijving van de begrippen en de verbanden op een dusdanige wijze gedaan dat het eveneens toepasbaar en bruikbaar is in andere situaties. De respondenten zijn allen werkzaam bij dezelfde gehandicaptenzorginstelling. Voor de rest heb ik geen vergelijking gemaakt met andere instellingen. Wellicht zijn er uit het onderzoek aspecten gekomen die specifiek van toepassing zijn op de stichting Adullam. Het onderzoek is niet generaliseerbaar.

### **Hoofdstuk 3: Resultaten en analyse**

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten van mijn onderzoek weergeven en behandelen. Bij deze analyse van de gehouden interviews zullen de vier deelvragen achtereenvolgens worden beantwoord. De beschrijvingen van de uitkomsten zal ik doen aan de hand van het Michigan-Stress model uit de literatuurscriptie, dat in kaart brengt welke achtergronden psychische werkdruk heeft. Het model geeft een overzicht van de oorzaken, gevolgen en invloedsaspecten van psychische werkdruk.

#### **Werkdrukervaring van de werknemers**

Met een beschrijving van de psychische werkdrukervaring van de werknemers wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Hoe wordt door de werknemers de psychische werkdruk ervaren en welke oorzaken noemen ze?* Na een globaal overzicht van de psychische werkdrukervaring, zullen de oorzaken genoemd worden.

#### *Beschrijving psychische werkdruk*

Allereerst zal ik een beschrijving geven van de psychische werkdruk die de werknemers ervaren. Dit is een beschrijving van de laatste stap van het Michigan-stress model, namelijk het gevolg van de verschillende oorzaken en invloedsaspecten.

Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn de werknemers in drie groepen in te delen wat betreft hun psychische werkdrukervaring.

De eerste groep werknemers heeft met weinig tot geen gevoelens van werkdruk te maken hebben. Dit gaat om een minderheid van de werknemers. Ze geven aan dat ze hun taken goed afkrijgen in hun werktijd. Ook van emotionele werkdruk is bij deze groep weinig tot geen sprake. Ze trekken zich de ervaringen uit het werk niet persoonlijk aan. Wanneer ze de deur van het werk dichttrekken is het goed en laten ze het werk achter zich. Opgemerkt kan worden dat deze werknemers veelal ook minder verantwoordelijk werk hebben of zich minder verantwoordelijk voelen. De meeste werknemers hebben geen directe verantwoordelijkheid voor bepaalde cliënten.

Een tweede groep werknemers, ongeveer een derde deel, geeft in beginsel aan dat ze niet te maken hebben met psychische werkdruk. Wanneer er echter tijdens het interview is doorgevraagd, blijkt dat er wel degelijk sprake is van werkdrukervaringen. Het is opvallend dat deze werknemers het niet mogelijk achten

dat er binnen de voorziening waar ze werken werkdruk wordt ervaren. Ze beschrijven de sfeer binnen hun voorziening als nuchter, waardoor het voor hen blijkbaar moeilijk is om toe te geven dat er sprake is van psychische werkdruk. Er is dus een drempel om de psychische werkdrukervaringen te uiten.

De meerderheid van de werknemers, de derde groep, geeft aan dat ze in hun werk te maken hebben met (een zekere mate van) psychische werkdruk.

Met psychische werkdruk bedoelen ze dat ze teveel taken moeten volbrengen in een te korte tijd. Dit geeft hen gevoelens van werkdruk. Ze ervaren dat er teveel vaststaande handelingen gedaan moeten worden, zodat ze aan bepaalde taken helemaal niet toe komen of taken die ze niet op de manier kunnen doen zoals ze het graag zouden willen. De werknemers voelen zich tekortschieten wanneer ze dan de cliënten niet de aandacht kunnen geven, die ze graag zouden willen geven, wat hen een gevoel van psychische werkbelasting geeft. Ook voor bepaalde kwaliteitsbeoordelingsmomenten loopt de werkdruk hoog op. Het kantoorwerk heeft gewoonlijk een lagere prioriteit, maar moet op een bepaald moment van kwaliteitsbeoordeling worden ingehaald. De werkdruk kent dan ook bepaalde pieken. Dit geeft gevoelens van stress, maar niet van een continu gevoel van werkdruk. Verder ervaren deze werknemers het werk als emotioneel belastend. De omgang met de cliënten heeft een 'impact' op hun persoonlijk gevoelsleven. Één van de werknemers verwoordde het als volgt:

*“Ze doen constant een beroep op je. Constant. Ze zuigen je eigenlijk haast leeg.”(Participant 10)*

Werknemers die behoren tot deze derde groep trekken zich voorvallen uit het werk persoonlijk aan. Vooral het moeilijke gedrag van één bepaalde bewoner in een voorziening kan de werkdruk sterk vergroten. Het is opvallend dat de aandacht van de meeste werknemers is gefocust op deze bewoner, wat de totale sfeer op een groep bepaalt. Werknemers ervaren een emotionele belasting als ze een hele dag met de betreffende cliënt met moeilijk gedrag moeten werken. De collega's praten met elkaar over de moeite die ze hebben om met deze bewoner om te gaan. Dit versterkt het negatieve effect en leidt ertoe dat werknemers er nog meer tegenop zien om met hem/haar te werken. Sommige werknemers geven richting de leidinggevende aan dat ze het moeilijk vinden om met één bepaalde client te werken. In dat geval kunnen er

bepaalde maatregelen getroffen worden om de situatie werkbaar te houden. Dit ongrijpbare en afwijzende gedrag van één bepaalde bewoner is van grote invloed op de psychische werkdrukervaring. De reactie en gedraging van één bewoner wordt dan persoonlijk opgevat en geven sommige werknemers een emotionele belasting.

#### *Oorzaken van psychische werkdruk*

Een verklaring voor de verschillen in de psychische werkdrukervaring van de werknemers is volgens het Michigan-Stress model uit te splitsen naar objectieve en subjectieve oorzaken.

Het eerste aspect bestaat uit de objectieve oorzaken van werkdruk. Bij de objectieve oorzaak-aspecten gaat het over zaken die voor iedereen waarneembaar en vast te stellen zijn. Een aspect dat door enkele werknemers is genoemd heeft betrekking op *arbeidsvoorwaarden*, namelijk het salaris van het werk. Deze werknemers zijn van mening dat het verschil in salarissen binnen de stichting nihil is. De verschillen in loon tussen MBO-ers en HBO-ers wordt als te klein ervaren. Meerdere werknemers geven aan dat ze er tegen aan lopen dat er weinig tot geen verschillen zijn in een MBO of HBO functie. De verschillen in bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden als te klein ervaren. Dit roept vragen en frustraties op bij voornamelijk de HBO personeelsleden. Ook vinden de werknemers dat er een verschil moet zijn in salaris tussen de verschillende voorzieningen, vanwege het verschil in soorten cliënten. Cliënten die meer zorg nodig hebben vragen om een intensievere begeleiding en meer verantwoordelijkheid. Ze vinden dat deze punten ook teruggezien moeten worden in het salaris. Een andere objectieve oorzaak is de functieopbouw binnen de stichting.

De subjectieve oorzaken van werkdruk zijn aan de hand van de volgende aspecten geoperationaliseerd: *regelmogelijkheden; communicatie; emotionele taakoverlading en conflicten*.

Met betrekking tot de *regelmogelijkheden* van de werknemers kan gesteld worden dat de werknemers de regelruimte als voldoende ervaren, ook al komt taakoverlading als stressor bij verschillende werknemers terug. Wanneer ze namelijk teveel taken te doen hebben in werktijd, vinden sommige werknemers het lastig om prioriteiten te stellen in het werk. Ze hebben het idee dat ze alles af moeten hebben, maar dat wordt als onmogelijk ervaren. Andere werknemers kunnen beter relativeren en het werk aan

anderen overlaten. De ervaren werkdruk is in het laatste geval beduidend minder. Verder zeggen de meeste werknemers dat ze hun werktaken niet mee naar huis nemen. Er is een bewuste scheiding tussen werk en privé. Bij één voorziening wordt deze scheiding echter niet gehanteerd. De werkzaamheden worden vermengd met het privé-leven. Dit leidt ertoe dat ze het werk moeilijker kunnen laten rusten en ze er thuis onbewust meer tijd aan besteden dan het uitvoeren van de taken tijdens werktijd. Verder geven de meeste werknemers aan dat het belangrijk is om te leren omgaan met de hoeveelheid werk. Het is belangrijk om te leren relativeren. In het begin van hun werk bij Adullam konden ze hun werktaken vaak niet uitvoeren op de manier zoals ze dat aanvankelijk zouden willen. Hier moeten werknemers mee leren omgaan. Echter, de manier waarop ze leren omgaan met dit gevoel verschilt per werknemer. Sommigen leggen zich makkelijker neer bij het feit dat ze te onrealistische verwachtingen hebben van hun functioneren. Anderen hebben weer meer moeite om dit gevoel los te laten en wensen hierin begeleid te worden.

*“Je wordt denk ik zelf ook wel wat zakelijker en wat nuchterder wanneer je hier wat langer werkt.. Je kunt het nu beter van je afzetten, ook gewoon door je leeftijd, omdat je nu wat ouder wordt. Maar je wordt in het begin wel in het diepe gegooid. Je hebt dan wel zoiets: hoe houd je de groep draaiende en hoe ga je er mee om?” (Participant 4)*

Een belangrijk onderdeel dat bij de *communicatie* ter sprake is gekomen heeft betrekking op het geven en ontvangen van feedback. Er zijn duidelijke verschillen tussen de werknemers van de verschillende voorzieningen te zien. Bij sommige voorzieningen wordt veel aandacht aan feedback gegeven, terwijl bij andere voorzieningen er nauwelijks feedback is. Het is opvallend dat werknemers die een psychische werkdruk ervaren, zowel in de voorzieningen met veel als in die met weinig feedback, meer feedback wensen. Deze werknemers willen graag dat collega's duidelijkheid over hun functioneren geven. Werknemers die weinig psychische werkdruk ervaren lijken minder behoefte te hebben aan feedback. Terwijl aan de andere kant wordt opgemerkt dat in tijden van extreem hoge psychische werkdruk ook de onderlinge sfeer negatief wordt beïnvloed. Wanneer er weinig gepraat wordt, versterkt dit de psychische werkdrukgevoelens.

*“Op den duur was er echt een vervelende sfeer ontstaan tussen ons als collega’s. Ieder ging maar een beetje zijn gang. En het interesseerde me echt niet wat een ander allemaal uitvoerde en dacht. We leefden en werkten helemaal langs elkaar heen. Je spreekt dan helemaal niets tegen elkaar uit.”(Participant 11)*

Een lage werkstress daarentegen leidt tot behulpzaamheid van de collega’s onderling. Wanneer er veel werk te doen is, helpen de werknemers elkaar bij het uitvoeren van de taken.

*“Hoe is het met de bereidheid om elkaar als collega’s te helpen, als je het heel druk hebt?”*

*Die bereidheid is er wel hoor. Pas was er een inspectie. Daarvoor hebben we echt heel hard moeten werken. Alles moet dan op orde zijn. Alle dossiers goed bijwerken. Alles netjes gestructureerd hebben. Op zo een moment helpen we elkaar echt wel. Je gaat er dan ook samen voor om die keuring zo goed mogelijk en zo positief mogelijk te laten verlopen.”(Participant 8)*

Een belangrijk aspect van de *emotionele taakoverlading* is agressie. Verschillende werknemers geven aan dat een emotionele uitbarsting van een bewoner voor een grote psychische werkdruk zorgt. Bij één voorziening werd uitgesproken dat de agressie van een bepaalde bewoner voor veel belasting zorgt. Het omgaan met ongrijpbaar gedrag vergt veel van de werknemers. Het betekent dat werknemers alerter moeten zijn. Agressie heeft tevens een dusdanige invloed dat het mee naar huis wordt genomen. De werknemers voelen zich op dit punt niet helemaal serieus genomen door de leidinggevende wat betreft de invloed die agressie op hen heeft. Ze vinden dat het lang duurt voordat een oplossing wordt gevonden of een agressietraining wordt georganiseerd. De werknemers geven aan dat ze in het geval van agressie meer behoefte hebben aan begeleiding, aangezien het gevoelens van onzekerheid geeft.

Verder zijn emotionele afstand en betrokkenheid belangrijke aspecten. Sommige werknemers trekken zich het gedrag van bepaalde bewoners persoonlijk aan. Ze voelen zich betrokken bij hun werk omdat ze met mensen werken. De werknemers hebben te maken met bewoners die verdrietig of boos zijn en met levensvragen naar hen toekomen. Een aantal werknemers vindt het lastig om niet te betrokken te raken bij de bewoners. Uit de interviews blijkt de overeenkomst met het theoretisch kader



dat een houding van afstandelijke betrokkenheid (Schaufeli,2007), die bestaat uit een goed afgestemde verhouding tussen mededogen en emotionele afstand, een manier is om overbetrokkenheid en daarmee het risico op een te hoge werkdruk te bestrijden.

Uit de interviews is weinig informatie gekomen over conflicten. Naast enkele kleine voorvallen tussen werknemers onderling of met de bewoners, zijn er geen grote conflicten in de interviews ter sprake gekomen. Deze oorzaak van psychische werkdruk zoals in de literatuur vermeld speelt waarschijnlijk een minimale rol in dit onderzoek.

In het Michigan-Stress model zijn eveneens de invloedsaspecten *persoonseigenschappen* en *sociale steun* opgenomen.

De verschillende *persoonseigenschappen* hebben een belangrijke invloed op het wel of niet ervaren van psychische werkdruk. Uit de interviews is duidelijk geworden dat er een verklaring is te vinden uit de verschillende karakters van de werknemers. Werknemers die aangeven dat ze een extravert karakter hebben, lijken een hogere mate van psychische werkdruk te ervaren. Ze uiten hun gevoelens van werkdruk tegen hun collega's en leidinggevende. Ze geven daarmee ook toe aan hun psychische werkdrukervaring, terwijl wat meer introverte werknemers het meer voor zichzelf houden en niet snel toegeven aan hun werkdruk gevoelens. Hoewel bij het doorvragen bij deze werknemers wel degelijk sprake van werkdruk blijkt te zijn.

Een ander mogelijk verschil is de *sociale steun* die collega's elkaar onderling geven. Werknemers hebben namelijk behoefte aan een uitlaadklep voor hun werkervaringen. Zij waarderen het wanneer ze hun verhaal kwijt kunnen. Bij de meeste voorzieningen is er voldoende ruimte voor de werknemers om hun verhaal kwijt te kunnen. Enkele werknemers geven aan dat ze hun werkervaringen delen met vrienden in plaats van met collega's.

Het punt dat nauw met het voorgaande samenhangt, is de heersende cultuur binnen een voorziening. De sfeer die binnen een bepaalde voorziening heerst heeft invloed op de individuele werknemer. De werknemers willen zich namelijk graag aanpassen aan de heersende cultuur. Sommige werknemers geven daarom aan dat ze nu eenmaal in een 'nuchtere voorziening' werken, waar psychische werkdruk eigenlijk niet aan de orde is. In andere voorzieningen daarentegen heerst juist een

organisatiecultuur waar deze geluiden wel gehoord mogen worden en het abnormaal is als je geen psychische werkdruk ervaart. Ook dit beïnvloedt de manier van omgaan met de psychische druk van het werk.

Wat hierbij ook een belangrijke rol speelt, is de leiderschapsstijl van de locatiecoördinator. Het is bepalend welke houding de locatiecoördinator aanneemt voor het ervaren van een psychische werkdruk. Sommige locatiecoördinatoren nemen een meer passieve houding in. Ze willen de werknemers graag meer verantwoordelijkheid geven en achten de werknemers in staat om hulp in te roepen wanneer ze die nodig hebben. De werknemers met een hogere mate van psychische werkdruk hebben juist meer behoefte aan begeleiding van de locatiecoördinator. Ze voelen zich onbegrepen. Ze vinden dat de locatiecoördinator zich te weinig bezig houdt met de dagelijkse taken van de werknemers en te weinig feeling heeft met wat hun werkzaamheden inhouden. Daaruit volgt volgens hen dat ze geen goed begrip hebben van de werkdruk en de werknemers ook niet goed aanvoelen. Een werknemer die enige tijd geleden te maken heeft gehad met te hoge psychische werkdruk verwoordde het als volgt:

*“Ten eerste heeft mijn coördinator nooit gezegd: ga nu maar eens wat rustiger aan doen. (...) Niet van: ‘jij moet even de rem erop’. Uiteindelijk heeft een collega gezegd: ‘je moet nu stoppen, je moet nu de rem erop’. Maar toen was het te laat ook. Ik heb niet het gevoel dat ze me hier begrepen hebben.”(Participant 13)*

Er zijn ook werknemers die aangeven dat hun leidinggevende een goed begrip heeft van de werkdruk en belasting. Dit heeft er volgens deze werknemers hoofdzakelijk mee te maken dat de locatiecoördinator een duidelijk zicht heeft op de werkzaamheden van de werknemers. Bijvoorbeeld doordat deze locatiecoördinatoren vaak bij de dagelijkse werkzaamheden komen kijken of veel praten met de werknemers.

### **Werkdrukervaring van de werknemers volgens de leidinggevenden**

Dit onderwerp gaat over de opvatting van de leidinggevende over de werkdrukervaring van de werknemers. Hiermee zal een antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag uit het onderzoek, namelijk: *Hoe wordt door de leidinggevenden de psychische werkdruk van de werknemers ervaren en welke oorzaken noemen ze?*

Ook bij de leidinggevendenden is een verschil waar te nemen in de mening die ze hebben over de werkdrukervaring van de werknemers. Sommige leidinggevendenden denken dat de werkdruk van de werknemers erg meevalt. Enkele locatiecoördinatoren denken dat de hoeveelheid werk geen werkdruk hoeft te veroorzaken, maar dat het gaat over het efficiënt invullen van de werktijd. Ze denken dat dit verschillend is per persoon en opleidingsniveau. De werknemers met een niveau 4 of 5 opleiding hebben een efficiëntere manier van werken, terwijl een werknemer met niveau 3 meer praktisch is ingesteld, en bepaalde taken heel snel kan afhandelen en met bijvoorbeeld verslagen meer moeite heeft.

Aan de andere kant zijn er ook leidinggevendenden die de werkdruk van de werknemers wel hoger inschatten. Deze locatiecoördinatoren zeggen dat de werknemers veel op hun bordje krijgen en veel werk moeten verzetten. Ze beseffen dat het werk in de gehandicaptenzorg zwaar is. Ze noemen daarbij het omgaan met ongrijpbaar gedrag en agressie.

Verder zijn alle locatiecoördinatoren van mening dat de werkervaringen per werknemer verschillen. Ze schrijven deze verschillen voornamelijk toe aan de verschillen in persoonseigenschappen van de werknemers. Sommige werknemers zijn volgens hen evenwichtiger dan andere. Deze werknemers hebben een meer zakelijke en nuchtere houding dan iemand die meer betrokken is op de cliënten.

*“Dat verschilt per groep en per collega. En op sommige groepen valt het zeer zeker zwaar denk ik. Er is echter moeilijk een algemene lijn hierin te trekken. Want iedereen heeft zijn eigen geschiedenis en zijn eigen draagkracht.”(Participant 2)*

Verder geven ze aan dat er een verschil is in werkdrukervaring tussen pasbeginnende en ervaren werknemers. Volgens de locatiecoördinatoren onderschatten de werknemers die net van school komen het werk. Dit zorgt dat het werk als psychisch drukkend kan worden ervaren, maar dat zal na enige werkervaring afnemen.

Ook zijn er verschillen in de manier waarop locatiecoördinatoren een inschatting maken van de psychische werkdruk van de werknemers. Sommige stellen zich bewust heel passief op en werknemers de ruimte om hun verhaal te komen doen.

Terwijl anderen meer actief signaleren of werknemers een bepaalde druk ervaren. Ze proberen dit door te observeren en gesprekken op te vangen.

### **Verklaring van de verschillen in werkdrukervaring**

Uit de beantwoording van de voorgaande twee deelvragen komt de vraag omhoog wat het verschil is tussen beide groepen. Dit zal geanalyseerd worden aan de hand van het vinden van een antwoord op de vraag: *In hoeverre komen de oorzaken van de werknemers en de leidinggevenden met elkaar overeen?*

Er is een groot aantal overeenkomsten tussen de oorzaken die door de werknemers en de locatiecoördinatoren worden genoemd. De punten waarop ze beiden aandacht besteden zijn allereerst de verschillen tussen personen. Uit beide interviews blijkt dat personeuseigenschappen een belangrijke rol spelen in het omgaan met het werk en het ervaren van een psychische werkdruk. Verder geven zowel werknemers als leidinggevenden aan dat het efficiënt omgaan met en het indelen van de tijd belangrijke punten zijn voor eventuele taakoverlading. Ten derde wijzen beiden erop dat er een verschil is hoe de werkdruk wordt ervaren naar gelang het aantal werkjaren binnen de stichting. Zowel werknemers als locatiecoördinatoren zien in dat het een proces is om te leren omgaan met psychisch belastende situaties in het werk. Als laatste wijzen de werknemers en de leidinggevenden op het verschil per opleiding en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden voor een psychische werkdrukbeleving.

De punten die door leidinggevenden nauwelijks zijn genoemd, hebben betrekking op het geven en krijgen van feedback en de sociale steun van collega's onderling. De werknemers zien dit als een belangrijk punt in de psychische werkdrukervaring. De werknemers vinden het van groot belang om de collega's met soortgelijke ervaringen te betrekken bij het omgaan met hun psychische werkervaringen. Ze vinden het relevant om de interactie tussen collega's als onderdeel van de psychische werkdruk te zien.

De verschillen in oorzaken van psychische werkdruk tussen werknemers en leidinggevenden ligt hoofdzakelijk in het relationele aspect van het werk. De werknemers geven aan dat het werk niet iets objectiefs en afstandelijks is, maar dat het mensen zijn waarmee je werkt en dat deze invloed hebben op je werkhouding. De leidinggevenden praten meer abstracter over het werk, terwijl de werknemers zich

heel duidelijk bepaalde personen en voorvallen voor de geest halen. Ze staan dichterbij het werk, wat ze ook zo zien, en waardoor ze denken dat de locatiecoördinatoren het ook minder goed begrijpen.

### **Mogelijke oplossingen voor het verlagen van de werkdruk**

Een doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen voor het ontwikkelen van beleidsmaatregelen bij het terugdringen van de psychische werkdruk. Daarmee wordt de derde deelvraag beantwoord. Deze luidt: *Welke oplossingen geven de werknemers en leidinggevenden voor de psychische werkdruk van de werknemers?* Bij de beantwoording worden eerst de oplossingen die de werknemers aangeven geanalyseerd aan de hand van de indeling uit de literatuurscriptie, namelijk op individu- en organisatieniveau. Daarna zal hetzelfde worden gedaan met de oplossingen die door de leidinggevenden zijn gegeven.

#### *Oplossingen volgens werknemers*

De aanpak op het niveau van het individu wordt door de een groot gedeelte van de werknemers aangekaart. Er wordt onder andere een punt genoemd, namelijk de verandering van de situatie en de werkomgeving. De werknemers wensen meer variatie, door ook andere taken en verantwoordelijkheden te krijgen. Deze werknemers geven aan dat ze door deze variatie meer uitdaging in hun werk zien, waardoor het werk voor hen beter is vol te houden. Hierbij aansluitend geeft een werknemer eveneens aan dat ze niet de hele tijd met een zelfde cliënt wil werken.

Een andere aanpak op individueel niveau is het leren omgaan met stressreactie. Deze werknemers wensen graag cursussen te volgen die de moeilijkheden uit het werk kunnen verminderen. Bijvoorbeeld een agressietraining, die een belangrijke oorzaak van psychische werkdruk kan wegnemen. Ook coaching door een professional wordt in dit verband door werknemers genoemd.

Bij de aanpak op het niveau van de organisatie worden door veel werknemers oplossingen aangedragen. Allereerst wordt over de opzet van de organisatie opgemerkt dat ze het wenselijk vinden dat de functiever schillen binnen de organisatie duidelijker worden geformuleerd. De verantwoordelijkheden tussen de werknemers met een MBO en een HBO opleiding is momenteel nihil.

Verder wordt over de werkorganisatie opgemerkt dat meer personeel altijd zal helpen bij het verminderen van de psychische werkdruk. Ook zouden enkele

werknemers graag een verschil in salaris zien tussen het werk op de verschillende voorzieningen. De omgang met moeilijkere cliënten en de hogere verantwoordelijkheden willen ze graag omgezet zien in een geldelijke beloning.

Tot slot wordt ook het communicatieprobleem aangekaart. Volgens de meeste werknemers kan het geven en ontvangen van feedback in de meeste gevallen nog beter worden vormgegeven. Een punt dat hier nauw mee samenhangt is het opener maken van de sfeer op een voorziening.

#### *Oplossingen volgens leidinggevenden*

Ook door de leidinggevenden worden oplossingen op zowel het niveau van het individu als het niveau van de organisatie gegeven. Op het niveau van de organisatie wordt door de locatiecoördinatoren voornamelijk gesproken over het leren omgaan met de stressreactie door middel van cursussen of begeleiding. Ze vinden het aanbieden van zowel interne als externe scholing een belangrijk punt om de psychische werkdruk te verlagen. Ze geven aan dat ze er echter weinig zicht op hebben welke cursussen ze aan kunnen bieden, of op welke manier zij interne begeleiding moeten bieden.

Op het niveau van de organisatie worden alle drie de punten die de werknemers hebben genoemd, ook door de locatiecoördinatoren aangestipt. Namelijk dat bij de opzet van de organisatie de functieverdelingen moet worden herzien. Op het gebied van de werkorganisatie kan de psychische druk verminderd worden door het geven van meer tijd voor het vervullen van de werkzaamheden. Bij de communicatieproblemen geven ze aan dat er meer aandacht moet komen voor de sociale steun die collega's elkaar kunnen geven.

## **Hoofdstuk 4: Conclusie en aanbevelingen**

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Op basis van de antwoorden op de drie deelvragen en mijn resultaten zal ik een antwoord formuleren. Mijn onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Hoe ervaren de werknemers van stichting Adullam de psychische werkdruk en welke mogelijke oorzaken geven zij daarvoor aan? En wat is de visie van de leidinggevenden over de ervaren werkdruk en welke oorzaken geven zij daarvoor aan?*

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de werknemers in drie groepen zijn in te delen wat betreft hun psychische werkdruk. In de eerste plaats is er een klein gedeelte van de werknemers dat aangeeft weinig tot geen gevoelens van werkdruk te hebben. De tweede groep wordt gevormd door werknemers die in het begin van het interview aangaven geen psychische werkdruk te ervaren, maar waarbij uit het vervolg van het gesprek wel is gebleken dat ze te maken hebben met psychische werkdruk. De derde categorie werknemers geeft aan dat ze psychische werkdruk ervaren.

Uit deze bevindingen blijkt dat door de werknemers verschillend met het werk wordt omgegaan. Hetzelfde werk wordt door de werknemers anders beleefd (Van Bekkum, 2005). De interactie van de subjectieve en objectieve aspecten van de werksituatie vindt bij de werknemers niet op eenzelfde wijze plaats. De subjectieve aspecten spelen namelijk een belangrijke rol in de beleving en waardering van de objectieve aspecten van het werk. Bij de werknemers van Adullam valt de nadruk op de subjectieve oorzaken van psychische werkdruk. Tijdens de interviews met de werknemers noemen ze voornamelijk subjectieve oorzaken. Het subjectieve aspect is het belangrijkste voor de verklaring van de psychische werkdruk van de werknemers. De subjectieve oorzaken die door de werknemers worden genoemd zijn regelmogelijkheden en emotionele taakoverlading. Dit zijn tevens de oorzaken die veel voorkomen in de literatuur (Van Bekkum, Boon, Van der Klink, Schaufeli). Bij de regelmogelijkheden gaat het over de vrijheid die ervaren wordt in het uitvoeren van de werktaken. Met emotionele taakoverlading wordt de emotionele belasting van het werk bedoeld. Het verschilt per werknemer hoe emotioneel betrokken hij/zij is op het werk. Daarnaast wordt door de werknemers de nadruk gelegd op het communicatieaspect. Dit gaat over de manier waarop binnen een voorziening wordt gecommuniceerd en de rol die feedback hierbij speelt.

Voor de werknemers hangt met de subjectieve oorzaken de invloed van  
persoonseigenschappen en sociale steun samen. Met persoonseigenschappen bedoelen  
de werknemers dat het karakter een belangrijke invloed heeft op de werkhouding. Ze  
vinden dat nuchtere werknemers gemakkelijker het werk naast zich neer kunnen  
leggen. De sociale steun gaat over de relatie van een werknemer met de  
leidinggevende of de collega's op het werk. Het blijkt dat een goede sfeer de  
werknemers helpt om met ingrijpende situaties in het werk om te gaan.  
De werknemers noemen naast de subjectieve oorzaken enkele objectieve oorzaken  
van psychische werkdruk. De belangrijkste oorzaken hebben betrekking op het  
beloningsbeleid en de functieverdeling binnen de stichting.  
De mening van de leidinggevenden over de psychische werkdruk van de werknemers  
is uiteenlopend. Aan de ene kant zijn er leidinggevenden die denken dat de  
werknemers weinig psychische werkdruk ervaren. Anderzijds zijn er ook  
leidinggevenden die denken dat werknemers een hoge mate van psychische werkdruk  
ervaren. Verder zijn er enkele overeenkomst tussen de oorzaken voor psychische  
werkdruk die door de werknemers en de leidinggevenden worden genoemd. Het zijn  
de oorzaken persoonseigenschappen en regelmogelijkheden. De oorzaken met  
betrekking tot de communicatie en taakoverlading hebben de leidinggevenden matig  
aangestipt, terwijl de werknemers dit als belangrijk onderdeel zien van de psychische  
werkdruk. De werknemers vinden dat een gebrekkige communicatie aanleiding kan  
zijn tot spanning en stress. De rol van feedback is hierbij een belangrijk onderdeel  
(Boon, 1999). De werknemers zien het als een manier om duidelijkheid te scheppen in  
het functioneren van de collega en de relatie tot zijn/haar collega. Uit het onderzoek  
blijkt dat de leidinggevenden het punt van feedback minder van belang achten en er  
minder aandacht aan schenken. Een andere verklaring voor de verschillen in oorzaken  
tussen werknemers en leidinggevenden ligt in het relationele aspect van het werk. De  
werknemers geven aan dat het werk niet iets objectiefs en afstandelijks is, maar dat  
het mensen zijn waarmee je werkt. Dit is vanuit de literatuur te verklaren met het  
begrip emotionele belasting (Van der Klink, 2005). De werknemers hebben meer te  
maken met agressie en aangrijpende situaties in het werk dan de leidinggevenden.  
Blijkbaar is voor een gedeelte van de werknemers een houding van afstandelijke  
betrokkenheid moeilijk in te nemen (Schaufeli, 2007). De leidinggevenden schenken  
echter weinig aandacht aan een mogelijk overbetrokken houding van de werknemers.



## **Aanbevelingen**

In de literatuur (Van Bekkum, 2005 en van der Klink, 2005) worden er drie verschillende niveaus besproken waarop de aanpak van werkdruk wordt beschreven. Aan de hand van deze drie niveaus wil ik mijn aanbevelingen geven.

- Allereerst op het niveau van het individu. Hierbij is het mijns inziens aanbevelenswaardig om aandacht te schenken aan de waarneming van het werk door de werknemers. Het is van belang dat de werknemers het werk realistisch interpreteren. Sommige werknemers hebben aangegeven dat ze het lastig vinden om het gedrag van cliënten zich niet persoonlijk aan te trekken. Uit de literatuur (van Bekkum, 2005) volgt dat de Rationele Effectiviteits Training (RET) dit kan reduceren. Door middel van deze training kan er getoetst worden of er sprake is van een rationele, objectieve en algemeen aanvaarde terechte kritiek. Wanneer dit niet het geval is, zal er iets gedaan moeten worden aan de irrationele gedachten en ideeën. Naast een RET is het van belang dat een leidinggevende aandacht heeft voor de emotionele belasting van het werk. De leidinggevende moet inzicht verkrijgen in de emotionele afstand die werknemers bij het werk innemen. Op deze manier kunnen té betrokken werknemers worden begeleid in het bewaren van een juiste emotionele afstand. Een leidinggevende moet de werknemers leren een houding van afstandelijke betrokkenheid eigen te maken. Dit bestaat uit een goed afgestemde verhouding tussen mededogen en emotionele afstand. Verder is het van belang om in gedachten te houden dat een intensieve inspanning voor een langere tijd vermoeidheid en irritatie oproept. Na een periode van inspanning moet dus ruimte zijn om tot ontspanning te komen.
- Een andere aanbeveling heeft betrekking op het niveau van de organisatie. Uit de interviews blijkt dat de verantwoordelijkheden van de verschillende functies duidelijker afgebakend moet worden. Volgens mij is het van belang om de huidige functieomschrijvingen onder de loep te nemen en om verantwoordelijkheden van de verschillende functies opnieuw op schrift vast te leggen. In het opstellen van de taakeisen moet Adullam rekening houden met de verwerkingscapaciteit van de werknemers. Te denken valt aan een afbakening in de omschrijvingen van een MBO- of HBO-functie. Hier hoort ook bij dat er een passend salaris aan verbonden moet worden. Deze maatregel

zal meer transparantie geven wat betreft de verschillende functies en niveaus van de werknemers.

- De derde aanbeveling is op het niveau van de interactie tussen de werknemer en de leidinggevende. Het aanpakken van de werkdruk moet namelijk voor een deel gebeuren door middel van de interactie tussen werknemer, collega's en leidinggevende. Deze aanbeveling bevat diverse aspecten. Allereerst is het bij sommige voorzieningen nodig dat er een sfeer komt waarin het mogelijk is om meer met elkaar te praten over minder prettige kanten van het werk, zoals gevoelens van stress, dan alleen over positieve of sociaalwenselijke onderwerpen. Dit kan onder andere door het professionaliseren van feedback, waardoor bewust wordt omgegaan met het geven en krijgen van feedback, en de sociale steun van de collega's onderling daardoor wordt vergroot. Zo ontstaat er meer begrip voor elkaar en kunnen ze hun verhaal bij elkaar kwijt. Een laatste aspect is dat de locatiecoördinatoren moeten investeren in het werk van de werknemers. Een stukje meekijken met het dagelijks werk is hierbij van belang. Zo ontstaat er meer wederzijds begrip.

## **Hoofdstuk 5: Reflectie**

Tijdens het onderzoek naar de psychische werkdrukervaring is naar boven gekomen dat de organisatiecultuur binnen een voorziening van grote invloed is op psychische werkdruk. Veel werknemers conformeren zich op het eerste gezicht aan de heersende opvattingen van hun collega's over psychische werkdruk. De invloed van de factor organisatie cultuur heb ik echter niet meegenomen in mijn literatuurscriptie. Ook in de bestaande literatuur over psychische werkdruk is weinig aandacht voor het aspect organisatiecultuur. Dit aspect heb ik daarom niet expliciet aan de orde gesteld tijdens de eerste gesprekken. Na het afnemen van enkele interviews heb ik het onderwerp toegevoegd aan mijn topic-lijst. In de door mij onderzochte stichting is cultuur een belangrijke factor voor de psychische werkdrukervaring van de werknemers. In een vervolgonderzoek naar psychische werkdrukervaring is het op basis van mijn uitkomsten relevant om dit aspect te verwerken in de literatuurscriptie. Een studie naar de invloed van de organisatiecultuur binnen een stichting op de psychische werkdrukervaring is op basis van mijn resultaten een punt dat theoretische verdieping vraagt.

Verder is het mij opgevallen dat het merendeel van de geïnterviewden van het vrouwelijke geslacht is. De oorzaak hiervan is dat de meeste werknemers vrouwen zijn. De verdeling van mijn participanten is daarom niet verwonderlijk. Het verschil in de werkdrukervaring van mannen en vrouwen heb ik echter niet geanalyseerd. Om uitspraken te doen voor de stichting Adullam is het sekseverschil wellicht minder relevant aangezien er weinig variatie is in de sekse van werknemers. Toch is het interessant om sekseverschillen met betrekking tot psychische werkdruk mee te nemen in een vervolgonderzoek. Zeker in het geval van een meer gelijke verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers is dit een belangrijk aspect.

Ook is het doorlopen van het onderzoeksproces bevorderlijk geweest voor de ontwikkeling van mijn eigen academische vaardigheden. De verslaglegging van de verschillende scriptieonderdelen heeft mij bewust gemaakt van mijn schrijfstijl. Het heeft me geleerd om op een meer zakelijke en directe wijze te formuleren. Dit komt de begrijpelijkheid en professionaliteit van het onderzoek ten goede. Tevens ben ik door het onderzoeksproces meer gevormd in de onderzoeksvaardigheden. Het

afnemen van diepte interviews en de ontwikkeling die ik daarin heb doorgemaakt is hier een voorbeeld van.

## Literatuurlijst

Bekkum, van, P.W.J. en Gouw, A. (2005), *Werkbelasting en stress*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

Beukema, L., Coenen, H. en Valkenburg, B. (1996). *Arbeid en modernisering*. Utrecht: Lemma.

Boon, L. (1999). *Kwaliteit van arbeid in de zorg*, Amstelveen: Stichting Sympoz.

Doorewaard, H. en Nijs, de, W. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.

Evenblij, M. (2004). *Een balans uit evenwicht*, Houten: Bohn Stafleu Loghum.

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs

Klink, van der., J.J.L. en Terluin, B. (2005). *Psychische problemen en werk*. Houten: Bohn Stafleu Loghum.

Pool, J., Bloemendaal, I. en Meulenkamp, T. (1999). *Gezond werken in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu Loghum.

Ruyseveldt, van., J. en Witte, M. (2004). *Organiseren van mens en arbeid*. Deventer: Kluwer.

Schaufeli, W.B., Hell, J.G.F. en Schreurs, P.J.G. (2000). *Metten van werkstress*. Houten: Bohn Stafleu Loghum.

Schaufeli, W., en Bakker, A.(2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

## Bijlagen

### Bijlage I: Topiclijst

#### Topic-lijst

Interviewer: Participant: Code:  
Datum: Tijd: Geslacht:  
Functie: Werknemer/leidinggevende

#### Gespreksintroductie:

In dit interview wil ik inzicht krijgen in de **werkdrukervaring van werknemers** van stichting Adullam. Het **doel** is om daarmee beleidsaanbevelingen te formuleren. Er is geen vastgestelde lengte voor het interview, maar ik schat dat het ongeveer een **half uur** in beslag neemt. Als u er geen problemen mee hebt, wil ik het interview graag **opnemen**, zodat ik het verder uit kan werken. Ook is het mogelijk om **anonimiteit** te waarborgen.

'Eigenlijke interview' (recorder aan, rust, topics behandelen)

#### Inkomer:

Algemene situatieschets over werk: Kunt u iets vertellen over uw functie binnen stichting Adullam?

#### **Topic 1** (Objectieve aspecten)

(Omgevingsaspecten van bedrijf)

Beginvraag: Hoe vindt u het om te werken bij de stichting Adullam?

Verder behandelen:

- Bedrijfs grootte
- Aard van de stichting
- Hiërarchische (organisatie)structuur
- Functieopbouw
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsvoorwaarden

#### **Topic 2** (Subjectieve aspecten)

(Regelmogelijkheden)

Beginvraag: Hoe ervaart u de vrijheid bij de uitvoering van uw werkzaamheden?

Verder behandelen:

- Inspraak op beslissingen van leidinggevende
- te veel/te weinig werk
- vormt de hoeveelheid een uitdaging?

(Emotionele taakoverlading)

Beginvraag: Ervaart u uw werk wel eens als belastend?

Verder behandelen:

- Tijdsdruk
- Ervaart u psychische werkdruk?

(Communicatie)

Beginvraag: Hoe ervaart u de manier van communicatie binnen de stichting?

Verder behandelen:

- Feedback andere collega's/leidinggevende
- Informatie vanuit de stichting (bijv. over veranderingen)
- Samenwerking met collega's

(Conflicten)

Beginvraag: Hoe lost u eventuele problemen bij een bepaalde taak op?

Verder behandelen:

- Probleemoplossend vermogen vanuit werknemer
- Probleemoplossend vermogen vanuit de stichting

**Topic 3** (Invloedaspecten)

(Sociale steun)

Beginvraag: Hoe gaan jullie als collega's met elkaar om?

Verder behandelen:

- Bereidheid van collega's om hulp te bieden;
- (bereidheid van leidinggevende om hulp te bieden);
- Sfeer collega's onderling
- Sfeer werknemers en leidinggevende

Waardering door collega's/leidinggevende

**Topic 4** (Beleidsaanbevelingen)

Beginvraag: Kunt u enkele suggesties doen waardoor het werk voor u aangenamer wordt?

Verder behandelen:

- Niveau van individu/organisatie/interactie?
- Voorbeelden

Afsluitende vraag: Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Afsluiting:

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan dit interview. Als u nog verdere vragen hebt, kunt u mij altijd mailen. Vindt u het interessant om inzicht te krijgen in het eindresultaat? Dan kunt u uw mailadres geven, zodat ik het u kan toesturen.

## **Bijlage II: Kernlabels**

Bij het analyseren van de interviews met de werknemers:

- persoonlijkheidskenmerken
- begrip van leidinggevende
- communicatie
  - manieren tot verbetering
  - intervisie
  - inbreng werknemer
  - feedback
    - ideale situatie
  - coaching door leidinggevende
  - gewenste coaching
  - contact met leidinggevende
- emotionele taakoverlading
- verantwoordelijkheidsgevoel
- Hierarchische structuur
  - functieverdeling
  - ontevredenheid
  - reorganisatie
- mogelijke oplossingen
- omgaan met conflicten
- oorzaken van werkdruk vlg werknemer
- organisatieaspecten
- regelmogelijkheden
  - vrijheid
- sociale steun
  - verhouding tussen collega's
  - waardering
- vergelijking eigen handelen met collega
- Werkdruk ervaring
  - stress
  - leren omgaan

Bij het analyseren van de interviews met de werkgevers:

- uitlaatklep bij conflicten
- Opleiding
- Organisatieaspecten
- Oplossingen
- Werkdruk ervaring
  - agressie
  - tijdsdruk
- Sociale steun
  - waardering
  - intervisie
  - tussen collega's
- Communicatie



feedback  
openheid  
coaching door leidinggevende  
contact met leidinggevende  
Emotionele taakoverlading  
Regelmogelijkheden  
hierarchische opbouw  
functieopbouw  
Duidelijkheid  
Reorganisatie  
gedwongen verandering  
onduidelijkheid