

Teledruk bij verpleegkundigen

Een kwalitatief onderzoek naar hoe verpleegkundigen teledruk ervaren, factoren die volgens verpleegkundigen teledruk beïnvloeden en maatregelen die verpleegkundigen treffen tegen teledruk

Masterscriptie

Femke Vergeer

Publiek Management (Bestuurs- en Organisationswetenschap) – Universiteit Utrecht

Juli 2022, Amstelveen

Teledruk bij verpleegkundigen

Een kwalitatief onderzoek naar hoe verpleegkundigen teledruk ervaren, factoren die volgens verpleegkundigen teledruk beïnvloeden en maatregelen die verpleegkundigen treffen tegen teledruk

11 Juli 2022, Amstelveen

Student

Femke Vergeer

Studentnummer: 4382056

E-mailadres f.k.e.vergeer@students.uu.nl

Universiteit

Universiteit Utrecht

Master: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Programma: Publiek Management

Cohort: 2021-2022

Eerste lezer: Prof. dr. Lars Tummers

Tweede lezer: Prof. dr. Paul 't Hart

Onderzoeksstage

Radboud universitair medisch centrum

Afdeling: Human Resource Management

Stagebegeleider: Roland Blom



**Utrecht
University**

Radboudumc

Samenvatting

Werkgerelateerde teledruk, de preoccupatie met, en drang om (zo snel mogelijk) te reageren op werkgerelateerde digitale berichten, kan negatieve effecten hebben op het welzijn en de prestaties van werknemers. Over werkgerelateerde teledruk bij verpleegkundigen is weinig bekend, terwijl het in het licht van de huidige personeelsproblemen van belang is om duurzame inzetbaarheid van werknemers in de zorgsector te realiseren. In dit onderzoek beantwoord ik daarom de vraag: *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen voor het communiceren over roosterproblemen, welke factoren hebben effect op teledruk volgens verpleegkundigen en welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?* Om een antwoord te geven op deze onderzoeksvraag heb ik semigestructureerde interviews gehouden met verpleegkundigen en leidinggevenden van verpleegkundigen in een breed scala aan zorgorganisaties. Uit het onderzoek blijkt dat twee derde van de geïnterviewde verpleegkundigen teledruk ervaart. Daarnaast beschrijf ik een aantal factoren die teledruk volgens de respondenten verhoogt en presenteer ik maatregelen die de respondenten treffen om teledruk te verlagen. Deze factoren en maatregelen vormen mogelijk een opzet voor vervolgonderzoek naar manieren om teledruk bij werknemers te verlagen. Op basis van het onderzoek beveel ik leidinggevenden van (zorg)organisaties aan om verwachtingen rondom online communicatie duidelijk te communiceren en een gezond werkklimaat te creëren. Ook raad ik werkgevers aan werknemers die op basis van de genoemde factoren extra gevoelig zijn voor teledruk in bescherming te nemen. Aan werknemers beveel ik ten slotte aan de genoteerde maatregelen te gebruiken als inspiratie.

Sleutelwoorden: teledruk, verpleegkundigen, psychologische onthechting, burn-out, duurzame inzetbaarheid

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'Teledruk bij verpleegkundigen'. Ik schreef deze scriptie tijdens de master Bestuurs- en Organisationswetenschap (Publiek Management) aan de Universiteit Utrecht. Tijdens dit onderzoek liep ik stage op de afdeling Human Resource Management van het Radboudumc. we

De mensen die werken in de zorg fascineren en inspireren mij. Met name het gemak waarmee zij zichzelf opzij schuiven om voor anderen te zorgen valt mij op. Met mijn scriptie wilde ik graag bijdragen aan het verbeteren van de werkomstandigheden van deze zwaar onder druk staande groep werknemers door een irritatie van zorgmedewerkers nader te onderzoeken. Het gebruik van online communicatie buiten werktijd is iets waar ik werknemers uit verschillende sectoren om mij heen regelmatig over hoor klagen. In de zorgsector zijn berichten in groepsapps en mail meestal niet werkinhoudelijk. Hoe mijn onderzoek naar de ervaringen van verpleegkundigen met dit soort berichten verliep is te lezen in dit verslag.

In de anderhalf jaar die ik heb mogen studeren aan de USBO heb ik in fijne cursussen veel geleerd van goede docenten, fascinerende werkbezoeken, uitdagende projecten en enthousiaste medestudenten. Wanneer ik vastliep in mijn onderzoeksproces had mijn scriptiebegeleider Lars Tummers altijd een heldere oplossing voor een, in mijn hoofd vaak moeilijk gemaakt, probleem. Daarnaast hielp zijn enthousiasme en kennis over het onderwerp en onderzoeken mij steeds verder. Mijn tweede lezer Paul 't Hart gaf feedback waarmee ik mijn scriptie naar een hoger niveau heb kunnen tillen. Bij het schrijven van mijn scriptie heb ik veel gehad aan gesprekken met collega's van het Radboudumc. De Human Resource Management afdeling ontving mij enthousiast en met veel interesse in het onderwerp. Dat medewerkers van het Radboudumc écht in de breedte willen meedenken over het verbeteren van de zorgsector maakte mijn stage bijzonder prettig.

Daarnaast wil ik iedereen die mij op andere wijze (moreel of inhoudelijk) heeft geholpen in deze laatste fase van mijn studie bedanken. Hieronder vallen mijn ouders, zusje, Jur, vriendinnen en studiegenoten. Veel plezier met lezen!

Femke Vergeer

Amstelveen, Juli 2022

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave.....	5
Figuren- en tabellenlijst	8
1. Inleiding.....	9
1.1 Een neerwaartse spiraal.....	9
1.2 Teledruk	10
1.3 Regelgeving rondom teledruk in de zorg.....	11
1.4 Probleemstelling	11
1.5 Doel- en vraagstelling	12
1.6 Relevantie	12
1.7 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Voor- en nadelen gebruik van online communicatiemiddelen voor werknemers	15
2.2 Definitie van teledruk	15
2.3 Effecten van gebruik van online communicatiemiddelen in het JD-R Model.....	15
2.4 Effect van gebruik van online communicatiemiddelen op herstel	18
2.5 (Sociale) normen als factor met invloed op teledruk	18
2.6 Persoonlijke verschillen als factor met invloed op teledruk.....	19
2.7 Theoretisch kader in het kort.....	20
3. Methodologisch kader	21
3.1 Onderzoeksdesign.....	21
3.2 Dataverzameling	21
3.3 Data-analyse	22

3.4 Ethiek	23
3.5 Kwaliteitscriteria kwalitatief onderzoek	24
4. Resultaten	26
4.1 Ervaringen met het gebruik van online communicatiemiddelen	26
4.2 Factoren die volgens de respondenten teledruk verhogen.....	27
4.3 Maatregelen om teledruk te verlagen	30
5. Discussie.....	37
5.1 Theoretische implicaties	37
5.2 Maatschappelijke implicaties.....	39
5.3 Beperkingen	39
5.4 Vervolgonderzoek	40
6. Conclusie	41
6.1 Beantwoording onderzoeksvragen	41
6.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke opbrengst	42
6.3 Praktische aanbevelingen	43
Literatuurlijst.....	45
Bijlagen.....	51
Bijlage A: Interview met medium care verpleegkundige in een academisch ziekenhuis	51
Bijlage B: Interview met planbureamedewerker academisch ziekenhuis	56
Bijlage C: Interview met neonatologieverpleegkundige van een algemeen ziekenhuis	61
Bijlage D: Interview met verpleegkundige in een verpleegtehuis	68
Bijlage E: Interview met zorgbegeleider in de gehandicaptenzorg	73
Bijlage F: Interview met zorgmanager academisch ziekenhuis	81
Bijlage G: Interview met welzijnscoördinator in een verzorgingstehuis	88
Bijlage H: Interview met spoedverpleegkundige in een algemeen ziekenhuis	95
Bijlage I: Interview met verpleegkundige in de thuiszorg.....	102

Bijlage J: Interview met verpleegkundige en leidinggevende in verpleeghuis/hospice	108
Bijlage K: Interview met intensive care verpleegkundige in een academisch ziekenhuis	115
Bijlage L: Interview met specialistische verpleegkundige bij grote stichting	122
Bijlage M: Codeboek	129
Bijlage O: Vragenlijst	133

Figuren- en tabellenlijst

Figurenlijst

Figuur 1: Job Demands-Resources Model.....	17
Figuur 2: Door Respondenten genoemde Maatregelen om Teledruk te verminderen.....	36

Tabellenlijst

Tabel 1: Respondentenoverzicht.....	22
Tabel 2: Voor- en Nadelen Online Communicatiemiddelen volgens Verpleegkundigen.....	26
Tabel 3: Factoren met Effect op Teledruk volgens Verpleegkundigen.....	28
Tabel 4: Functies van online Communicatiemiddelen volgens Verpleegkundigen in het JD-R model.....	38
Tabel M1: Codeboek.....	129
Tabel O1: Vragenlijst.....	133

1. Inleiding

Bianca Buurman is voorzitter van de beroepsvereniging voor verpleegkundigen en verzorgenden, hoogleraar ouderenzorg en adviseur van het kabinet. Tijdens de tweede golf van besmettingen in de coronacrisis vroeg het Parool haar naar oplossingen voor de problemen in de zorg. Buurman opperde onder andere:

Daarnaast moeten we heel goed op zorgmedewerkers passen om te voorkomen dat ze uitvallen met een burn-out. Zorg dat ze écht vrij zijn op hun vrije dagen, zodat ze kunnen herstellen. Nu zitten zij vaak in appgroepen waardoor doorlopend gevraagd wordt of er iemand is die kan invallen omdat er weer iemand zich heeft ziekgemeld. Ze zijn continu in een verhoogde staat van paraatheid. Dat is niet gezond. (Van Dongen, 2020)

Verpleegkundigen hebben te maken met een hoge werkdruk, hoge verzuimpercentages en hoge uitstroompercentages, terwijl we ze als samenleving steeds meer nodig hebben (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Het ontvangen van werkgerelateerde online communicatieberichten vermindert het herstel (het terugkeren van stressgerelateerde psychofysiologische reacties naar basisniveau) van werknemers na werktijd (Van Laethem, Van Vianen & Derks, 2018). Uit onderzoek blijkt dat goed herstel het risico op burn-out verschijnselen van medewerkers verkleint (De Jonge, Zijlstra & Sluiter, 2010) en de bevoegenheid van medewerkers de volgende dag verhoogt (Sonnentag, 2003). De huidige studie schetst een beeld van de ervaringen van verpleegkundigen met de druk die kan voorkomen bij het gebruik van online communicatiemiddelen om roosterzaken op te lossen. Naast deze ervaringen beschrijf ik de factoren die volgens verpleegkundigen deze druk verhogen en de maatregelen die verpleegkundigen treffen om de druk te verlagen aan bod.

1.1 Een neerwaartse spiraal

De personeelstekorten in de Nederlandse zorgsector waren al voor de coronacrisis aanwezig en zijn sindsdien sterk toegenomen (Thies, 2020; Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen [UWV], 2019). In 2020 was de arbeidsmarkt voor mbo- en hbo-verpleegkundigen zeer krap (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS], 2020). De verwachting is dat door vergrijzing en de toegenomen complexiteit van de zorg het tekort aan verpleegkundigen de komende jaren blijft stijgen tot zo'n 34.200 mbo-verpleegkundigen en 9.200 hbo-verpleegkundigen in 2031 (ABF Research, 2021). De personeelsproblemen voor verpleegkundigen in Nederland hebben te maken met een aantal elementen die samen een neerwaartse spiraal vormen.

Het eerste element van die spiraal is het tekort aan instroom en overschot aan uitstroom in de sector. Steeds meer studenten kiezen voor een verpleegkundeopleiding, maar de arbeidsmarkt wordt desondanks niet voldoende aangevuld. Zo'n 40% van de nieuwe verpleegkundigen stopt namelijk binnen twee jaar na het afstuderen. Daarnaast is de jaarlijkse uitstroom van zorgmedewerkers bij hun werkgever hoog, in 2017 bijvoorbeeld zo'n 20% (Vos & Heesbeen, 2020). De voornaamste redenen die verpleegkundigen noemen voor het verlaten van een organisatie zijn een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden en een onaangenaam werkklimaat (Tummers, Groeneveld & Lankhaar, 2013). Uit een poll op verpleegkundigen-website Nursing blijkt dat 60% van de verpleegkundigen niet verwacht de baan het tot het pensioen vol te houden (Hamel, 2020).

Het hoge ziekteverzuim binnen de gezondheidszorg- en welzijnszorg vormen het tweede element van de spiraal. Dit verzuim haalde in het laatste kwartaal van 2021 het hoogste niveau van de afgelopen twee decennia. Binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg zijn de verzuimpercentages het hoogst. In het laatste kwartaal van 2021 bijvoorbeeld 9,0% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022). In februari 2022 was het gemiddelde verzuim in de gehele sector maar liefst 10,32% (Vernet, 2022). Langdurig ziekteverzuim, bijvoorbeeld door een burn-out, verklaart die hoge verzuimpercentages voor een deel. Medewerkers die met een burn-out kampen verzuimen namelijk doorgaans langdurig.

Werkdruk is het derde element van de spiraal. Werkdruk is de mate en intensiteit waarin verschillende (psychische) eisen aan een werknemer worden gesteld (Gregoriades & Sutcliffe, 2008). Uit recent onderzoek blijkt dat de helft van de zorg- en welzijnsmedewerkers een hoge werkdruk ervaart (PGGM&CO & IZZ, 2022). Een hoge werkdruk vermindert de werk-privé balans en mentale fitheid van zorgmedewerkers. Zorgmedewerkers geven zowel hun mentale fitheid als hun werk-privébalans een lager cijfer dan de rest van werkend Nederland (PGGM&CO & IZZ, 2022). Uit onderzoek van IZZ blijkt tevens dat 37% van de ondervraagde zorgmedewerkers een burn-out heeft of heeft gehad. Daarnaast heeft 79% van hen last van bijbehorende klachten (gehad) (IZZ, 2019).

De disbalans in instroom- en uitstroom, de hoge verzuimpercentages en hoge werkdruk in de zorgsector resulteren zo in personeelsproblemen die het belang van duurzaam inzetbare medewerkers benadrukken.

1.2 Teledruk

De opkomst van informatie- en communicatietechnologie (ICT) in de maatschappij kent voor- en nadelen voor individuen en organisaties. ICT heeft veel zaken comfortabeler en eenvoudiger gemaakt. Het gebruik van mobiele apparaten vervaagt echter de grens tussen levensdomeinen (Gadeyne,

Verbruggen, Delanoëje & De Cooman, 2018). Als iemand de preoccupatie en drang ervaart om onmiddellijk te reageren op digitale berichten, is er bij diegene sprake van teledruk (Barber & Santuzzi, 2015, p. 5). Als iemand die druk ervaart bij werkgerelateerde berichten kan die druk verder worden gespecificeerd als werkgerelateerde teledruk. Medewerkers die deze vorm van teledruk ervaren hebben eveneens het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn voor hun werkgever. Werkgerelateerde berichten vormen voor hen een stressor (Barber & Santuzzi, 2015). Een stressor vergroot bij werknemers de kans op stressreacties (zoals burn-out) en verkleint de bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004b). Het ervaren van teledruk kan daarnaast de psychologische onthechting en daarmee het herstel van werknemers negatief beïnvloeden (Van Laethem et al., 2018). Dit gebrek aan psychologische onthechting noemde Buurman een continue staat van paraatheid (Van Dongen, 2020).

1.3 Regelgeving rondom teledruk in de zorg

Er is een Nederland nauwelijks wetgeving rondom teledruk van werknemers, beter bekend als het recht op onbereikbaarheid. Frankrijk was het eerste land waar het recht op onbereikbaarheid bij wet werd vastgelegd en voorsloeg een van de weinigen (Federatie Nederlandse Vakbeweging, [FNV] 2020). In Nederland bestaat deze wet niet. Tweede Kamerlid Van Dijk probeert al jaren middels een wetsvoorstel te realiseren dat dat een gesprek tussen werkgever en werknemer over bereikbaarheid buiten werktijd verplicht moet worden. Daarnaast staat in het wetsvoorstel dat deze afspraken schriftelijk vast moeten worden gelegd en dat werkgevers een waarschuwing krijgen van de Inspectie SWZ als die afspraken niet worden vastgelegd (Mooij, 2021).

Hoewel recht op onbereikbaarheid niet bij wet vaststaat in Nederland zijn er organisaties die dit recht opnemen in de cao. Binnen de zorgsector had vakbond FNV met de gehandicaptenzorg hiervan de primeur. In de praktijk betekent deze opname in de cao dat werknemers niet gestoord mogen worden op het moment dat ze niet zijn ingeroosterd. De gedachte daarachter is dat eigen tijd echt eigen tijd is en dat die tijd optimaal kan worden gebruikt voor herstel (FNV, 2020). Het recht op onbereikbaarheid is vanaf 2022/2023 ook vastgelegd in de cao van de Nederlandse Academische ziekenhuizen. Daarin staat sinds dat jaar: “De medewerker heeft het recht om buiten werktijd onbereikbaar te zijn voor werk. De medewerker is niet verplicht om buiten werktijd communicatie van het werk actief te volgen” (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, 2022).

1.4 Probleemstelling

Hoewel uit onderzoek blijkt dat het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn negatieve effecten kan hebben op het welzijn en de prestaties van werknemers, is over teledruk bij

verpleegkundigen weinig bekend. Het huidige onderzoek illustreert middels een kwalitatieve studie hoe verpleegkundigen online communicatie ervaren, welke factoren volgens hen effect hebben op teledruk en welke maatregelen ze treffen om teledruk te verlagen.

1.5 Doel- en vraagstelling

Het doel van deze studie is het beschrijven van ervaringen van verpleegkundigen met online communicatie over roosterzaken, factoren die teledruk volgens hen mogelijk verhogen en maatregelen die ze treffen om teledruk te verlagen. De volgende hoofdvraag staat centraal: *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen voor het communiceren over roosterproblemen, welke factoren verhogen volgens verpleegkundigen teledruk en welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?*

De volgende deelvragen komen aan bod:

1. *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen over roosterproblemen?*
2. *Welke factoren hebben effect op teledruk volgens verpleegkundigen?*
3. *Welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?*

1.6 Relevantie

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie. Deze studie levert een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over teledruk door teledruk van werknemers die niet kunnen thuiswerken te onderzoeken. Onderzoek naar teledruk gaat tot nu toe voornamelijk over de druk die thuiswerken met zich meebrengt. In de context van verpleegkundigen is thuiswerken geen optie, maar vormen werkgerelateerde berichten evengoed een probleem. Zorginstellingen maken vaak gebruik van online communicatiemiddelen voor het oplossen van roosterproblemen. Uit de ervaring van Buurman blijkt dat deze vorm van teledruk evengoed negatieve effecten heeft op het welzijn van werknemers (Van Dongen, 2020). Deze studie zal beschrijven hoe verpleegkundigen denken over teledruk in de zorgsector. Hu, Santuzzi en Barber constateerden dat onderzoek naar interventies op het gebied van ICT-gebruik gewenst is (2019). Dit onderzoek bouwt voort op het onderzoek van Hu et al. (2019) door de maatregelen die verpleegkundigen gebruiken te noteren. Ook bouwt de studie voort op onderzoek van Santuzzi en Barber over factoren die teledruk mogelijk verhogen door deze factoren in een andere context te noteren (2018).

1.6.2 Maatschappelijke relevantie. De Nederlandse zorgsector staat voor een grote uitdaging.

Zonder grote veranderingen staat ons land een zorginfarct te wachten (Van Essen, 2022). Het zorgsysteem kent nu al regelmatig lange wachttijden, patiëntenstoppen, gesloten ziekenhuisafdelingen en ambulances die ver moeten rijden om ergens terecht te kunnen (De Winter, 2019).

Personeelstekorten hebben daarnaast een bewezen negatief effect op de gezondheidsuitkomsten van patiënten (Aiken et al., 2002; Castle & Engberg, 2005; Knapp & Missiakoulis, 1983). Kortom, duurzaam inzetbare verpleegkundigen zijn belangrijk voor het goed functioneren van de zorgsector.

Gebruik van communicatiemiddelen kan een negatief effect hebben op de werk-privébalans van zorgmedewerkers. In een onderzoek van PPG&CO en IZZ werd zorgmedewerkers gevraagd wat ze ervaren als belangrijke elementen om mentaal fit te blijven of te worden. 59% noemde werk-privébalans als belangrijkste element. 32% van hen gaf tevens aan dat het gevoel altijd bereikbaar te moeten zijn een negatieve invloed had op zijn of haar werk-privébalans. (PGGM&CO & IZZ, 2022). ICT-berichten kunnen voor medewerkers een stressor vormen. Stressoren kunnen op hun beurt resulteren in stressreacties, de kans op een burn-out verhogen en de bevologenheid van werknemers verlagen. Bevologenheid van werknemers heeft verschillende bewezen positieve effecten op de zorg. Zo wisselen bevologen medewerkers minder van baan (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004b) en bieden meer bevologen verpleegkundigen betere zorg (Van Bogaert, Kowalski, Weeks, Van Heusden & Clarke, 2013). Het gebruik van ICT-middelen voor werkdoeleinden buiten werktijd vermindert gelegenheid tot herstel (Barber & Santuzzi, 2015). Een oorzaak daarvan is dat het ontvangen en sturen van werkgerelateerde berichten psychologische onthechting belemmert (Derks, Van Mierlo & Schmitz, 2014; Van Leathem, Van Vianen & Derks, 2018). Herstel is juist van groot belang voor verpleegkundigen, want met een hogere werkdruk neemt de herstelbehoefte van werknemers toe (Demerouti, Bakker, Geurts & Taris, 2009; Van Veldhoven, 2008).

Dit onderzoek draagt door teledruk bij verpleegkundigen in kaart te brengen bij aan de bewustwording van dit probleem. Hopelijk zullen er ten gevolge van dit onderzoek gesprekken ontstaan over dit thema. Door maatregelen die verpleegkundigen treffen om teledruk te verlagen te noteren kunnen zorgorganisaties en individuen van elkaar leren. Daarmee kan dit onderzoek bijdragen aan het verhogen van het welzijn van verpleegkundigen.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 staat in het teken van het introduceren van de concepten en toelichten van het belang van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 biedt een overzicht van de literatuur over teledruk, bevologenheid, herstel en individuele en organisationele factoren die teledruk mogelijk verhogen. In

hoofdstuk 3 presenteer ik vervolgens de methodologie van het onderzoek. Hoofdstuk 4 biedt een overzicht van de belangrijkste resultaten. In hoofdstuk 5, de discussie, staan de theoretische en maatschappelijke implicaties van mijn bevindingen, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek centraal. In de conclusie, hoofdstuk 6, komen de antwoorden op de deelvragen die voortvloeien uit deze resultaten aan de orde. Dat hoofdstuk bevat ook de maatschappelijke en wetenschappelijke opbrengst en aanbevelingen van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Voor- en nadelen gebruik van online communicatiemiddelen voor werknemers

Het gebruik van ICT-middelen op werkgebied kent voor- en nadelen voor medewerkers en organisaties (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang, 2015). Zo is een voordeel van het gebruik van online communicatiemiddelen volgens werknemers de toename in efficiëntie van communicatie. Medewerkers die online communicatiemiddelen gebruiken ervaren namelijk een hogere mate van bereikbaarheid van hun collega's. Als gevolg daarvan kunnen ze snel de informatie verkrijgen die ze nodig hebben. Tevens ervaren medewerkers als voordeel van het gebruik van online communicatie over werkzaken meer flexibiliteit in waar en wanneer ze kunnen werken.

Uit het onderzoek van Ninaus et al. volgen daarnaast nadelen van ICT gebruik op werkgebied (2015). De belangrijkste nadelen voor werknemers is zijn volgens dit onderzoek de druk die ze ervaren om altijd bereikbaar te moeten zijn. Deze druk kan zowel vanuit de werknemer ontstaan als vanuit (sociale) regels die werkgever en collega's opleggen. De mate van (verwachte) bereikbaar die is ontstaan door het toegenomen gebruik van ICT-middelen wordt daarmee dus zowel voordeel als nadeel ervaren. Aan de ene kant zorgt de bereikbaarheid ervoor dat communicatie efficiënt verloopt, daartegenover brengt het een druk met zich mee (Ninaus et al., 2015).

2.2 Definitie van teledruk

Barber en Santuzzi definiëren teledruk als 'de preoccupatie met, en de drang om onmiddellijk te reageren op digitale berichten' (Barber & Santuzzi, 2015, p. 5). Teledruk is in de afgelopen decennia sterk toegenomen als gevolg van de toename het gebruik van online communicatiemiddelen binnen organisaties (Barber en Santuzzi, 2015). Als de berichten die zorgen voor teledruk over werk gaan is er sprake van werkgerelateerde teledruk. De medewerker heeft in dat geval het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn voor zijn of haar werkgever en ervaart als gevolg daarvan bezorgdheid over het snel moeten beantwoorden van berichten en piekergevoelens (Barber en Santuzzi, 2015). Omdat verpleegkundigen kunnen thuiswerken gaat de online communicatie waarmee zij te maken hebben voornamelijk over logistiek zoals roosterzaken. Zowel onder werktijd als buiten werktijd kan werkgerelateerde teledruk voorkomen. In de huidige studie focus ik op werkgerelateerde teledruk buiten werktijd.

2.3 Effecten van gebruik van online communicatiemiddelen in het JD-R Model

Het Job Demands- Resources model (zie Figuur 1, ook wel JD-R model) is een model waarin de ervaringen van werknemers met online communicatiemiddelen worden beschreven als stressoren of

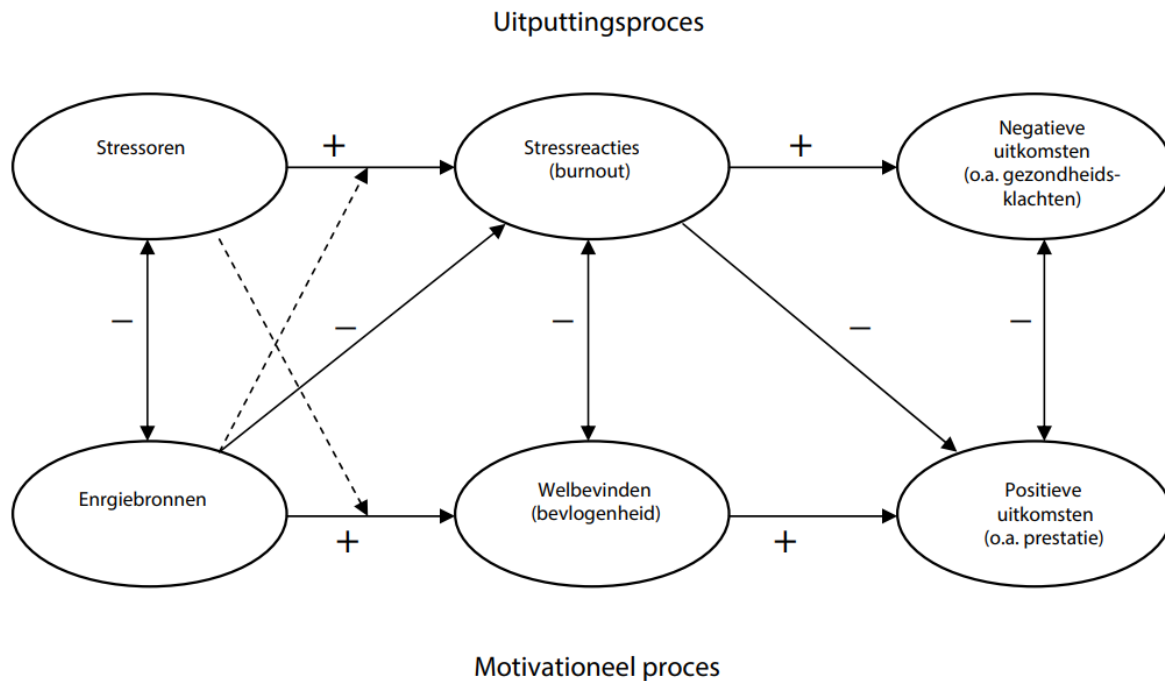
energiebronnen binnen het proces dat voor een werknemer resulteert in bevlogenheid of burn-out (Demerouti et al., 2001; Bakker & Schaufeli; 2004b). Het model deelt werkkenmerken op in Job Demands (stressoren) en Job Resources (energiebronnen). Stressoren zijn fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen. Voorbeelden daarvan zijn werkdruk, fysieke last en sociale eisen. Energiebronnen zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het bereiken van doelen, taakeisen verminderen of persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Sociale steun, feedback en regelruimte zijn voorbeelden van energiebronnen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Schaufeli, 2004b; Schaufeli & Taris, 2013).

Ten eerste beschrijft het JD-R model het uitputtingsproces van werknemers: de aanwezigheid van stressoren resulteert in stressreacties. Een voorbeeld van een stressreactie is een burn-out (Barber & Santuzzi, 2015; Hu et al., 2019). Een burn-out is een aan werk gerelateerde uitputtingstoestand die kan ontstaan bij werk met een psychologisch belastend karakter, waarbij een gebrek aan handelingsvermogen en handelingsbereidheid ontstaat (Schaufeli, 2007). Stressreacties kunnen resulteren in negatieve uitkomsten als gezondheidsklachten. Ten tweede beschrijft het JD-R model het motivationele proces van werknemers: de aanwezigheid van energiebronnen verhoogt de bevlogenheid van medewerkers. Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening van medewerkers die wordt gekenmerkt door vitaliteit (veel mentale en fysieke energie ervaren), toewijding (sterke betrokkenheid) en absorptie (een plezierige mentale toestand waarin een persoon volledig opgaat in zijn of haar bezigheden) (Schaufeli & Bakker, 2001).

Het model bevat ook interactie-effecten. Zo modereren binnen het motivationele proces stressoren het positieve effect van energiebronnen en modereren binnen het uitputtingsproces energiebronnen het negatieve effect van stressoren (Schaufeli & Taris, 2013).

Figuur 1

Job Demands-Resources Model



Noot. Overgenomen uit *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. Door Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). *Gedrag & Organisatie*, 26(2), p.185.

<https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>

Barber en Santuzzi plaatsen gebruik van online communicatiemiddelen in het Job Demands-Resources model als werkkenmerk dat fungeert als stressor (2015). Ten eerste kunnen volgens hen de online berichten op zichzelf een stressor vormen. De berichten vereisen immers aanhoudende mentale inspanning van de werknemers, zoals stressoren worden omschreven door Demerouti et al. (2001). Ten tweede kunnen werknemers het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn ervaren als sociale eis. Mocht een werknemer dit ervaren, dan geldt deze eis voor diegene als een stressor (Barber & Santuzzi, 2015). Anderzijds kan het gebruik van online communicatie een energiebron vormen, als je de definitie van een energiebron volgens Demerouti et al. nagaat (2001). Werknemers kunnen door middel van werkgerelateerde online communicatie namelijk doelen bereiken door bijvoorbeeld roosterproblemen op te lossen. Als een werkkenmerk een werknemer helpt doelen te bereiken is het gebruik van online communicatiemiddelen een energiebron (Demerouti et al., 2001). Barber en Santuzzi noemen deze functie van online communicatie als energiebron niet (2015). Het gebruik van online

communicatiemiddelen over roosterzaken kan dus, afhankelijk van de ervaring van de medewerker, bijdragen aan het uitputtings- en motivationele proces zoals omschreven in het Job Demands-Resources model.

2.4 Effect van gebruik van online communicatiemiddelen op herstel

Het gebruik van online communicatiemiddelen buiten werktijd kan het herstelproces van werknemers verminderen door psychologische onthechting te belemmeren. Wetenschappers benadrukken dat organisaties zich moeten realiseren dat hoewel ICT-gebruik grote voordelen heeft, het middels ook negatieve effecten kan hebben op de individu. Het vervagen van deze grens vermindert namelijk de tevredenheid van medewerkers over hun werk-privébalans (Barber, Conlin & Santuzzi, 2019; Boswell & Olson-Buchanan, 2017). Teledruk vermindert de werk-privébalans aangezien dit een negatief effect heeft op psychologische onthechting. Psychologische onthechting, de capaciteit van een individu om werk mentaal los te laten waardoor een afstandsgevoel richting het werk ontstaat en gedachten naar andere zaken gaan, is van groot belang voor het herstelproces van werknemer (Sonnentag & Fritz, 2007).

Herstel is het terugkeren naar uitgangsniveau van door inspanning geactiveerde psychofysiologische processen binnen een individu (Meijman, 1989). Meijman veronderstelt voor deze definitie dat inspanning leveren voor arbeid een individu energie kost en dat deze energie uit de energiebron van het individu put. Op het moment dat de energiebron (tijdelijk) uitgeput raakt ontstaat vermoeidheid. Door herstel kunnen de negatieve effecten van inspanning worden omgekeerd. Op het moment dat er geen sprake is van omkering ontstaat een steeds grotere eis voor inspanning en herstel met mogelijk een burn-out als gevolg (Meijman & Mulder, 1998). Psychologische onthechting ondersteunt het psychologische herstelproces omdat er bij psychologische onthechting geen nieuwe stressoren hun stempel drukken op de tijdens werktijd geactiveerde functionele systemen. Door dit gebrek aan stressoren ontstaat ruimte voor omkering van de negatieve inspanningseffecten (Derks & Bakker, 2012). Kortom, werkgerelateerde teledruk kan psychologische onthechting belemmeren, terwijl dat psychologische onthechting buiten werktijd juist essentieel is voor het herstel van werknemers (Day, Scott & Kelloway, 2010; Derks et al., 2014, Van Laethem et al., 2018). Via psychologische onthechting, werk-privé balans en herstel kan teledruk zo de mentale en fysieke gezondheid van werknemers op lange termijn verslechteren (Thomée, Eklöf, Gustafsson, Nilsson & Hagberg, 2007).

2.5 (Sociale) normen als factor met invloed op teledruk

Op organisatieniveau lijken de geldende (sociale) normen een factor die van invloed is op de

ervaren teledruk van werknemers. Vrijwillig ICT-gebruik in vrije tijd komt voornamelijk voor in organisaties die onder andere lange werkuren, aanzienlijke toewijding en onmiddellijke beschikbaarheid sterk waarderen (Malizwski, 2013). Groepsnormen beïnvloeden de keuzes die werknemers maken omtrent hun werk-privégrenzen (Dikker et al., 2007). Individuen imiteren elkaar namelijk om afkeuring te vermijden, hun doelen te bereiken en geaccepteerd te worden in de groep (Bandura, 1986). Zowel sociale normen als expliciete normen kunnen de drang van werknemers om snel te reageren op online berichten vergroten (Forsyth, 2009).

Het is volgens Derks en Bakker (2012) aan organisaties om de verantwoordelijkheid te dragen om werknemers gezond te houden door ze bewust te maken de negatieve effecten van online communicatie en hen te overtuigen om een strategie voor ICT-gebruik te kiezen die ze helpt een duidelijke grens tussen werk en privé te kunnen blijven trekken. Derks en Bakker adviseren daarnaast om afspraken te maken tussen werknemer en werkgever over het al dan niet gebruiken van smartphones, en zo ja onder welke voorwaarden wat betreft bereikbaarheid (2012). Deze afspraken kunnen normen expliciet maken waardoor bij medewerkers duidelijkheid ontstaat.

2.6 Persoonlijke verschillen als factor met invloed op teledruk

De manier waarop een werknemer normen interpreteert en het vermogen van een werknemer om nee te zeggen hebben mogelijk effect op de mate waarin die medewerker teledruk ervaart. Uit onderzoek van Santuzzi en Barber (2018) blijkt dat de ervaren mate van teledruk afhankelijk is van de wijze waarop een individu de externe verwachtingen over online communicatie interpreteert internaliseert. Zo kan een norm binnen een organisatie verschillende effecten hebben op de ervaren teledruk van individuele werknemers.

Een andere persoonlijke factor die teledruk bij verpleegkundigen mogelijk versterkt is het vermogen om nee te kunnen zeggen. Deze factor beschrijft Anouk ten Arve, werkzaam bij Stichting IZZ:

Ze werken met mensen, en daardoor wordt het lastiger om nee te zeggen tegen een extra dienst of wanneer een collega uitvalt. Je voelt je al gauw verantwoordelijk naar je collega's en patiënten, wat nog lastiger maakt om nee te zeggen. Dat verantwoordelijkheidsgevoel kan doorslaan, en ten koste gaan van jezelf. Als je ja zegt, terwijl je eigenlijk uitgeput bent, ligt een burn-out op de loer (Jansen, 2018).

Binnen organisaties vormen en versterken werknemers door gedragsconformiteit toekomstige verwachtingen van individuele werknemers. Zo kan het voorkomen dat als een werknemer meestal ja

zegt op verzoeken, dit antwoord ook in de toekomst wordt verwacht (Schlachter, McDowall & Cropley, 2018). Wellicht kan dit ook extra teledruk veroorzaken voor deze medewerkers.

2.7 Theoretisch kader in het kort

Kortom, het gebruik van online communicatie over werkzaken heeft voor werknemers voordelen (zoals efficiënte communicatie) en nadelen (zoals het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn). Een mogelijk effect van het gebruik van online communicatie is werkgerelateerde teledruk. Een medewerker heeft dan het gevoel continu bereikbaar te moeten zijn voor zijn of haar werkgever en ervaart daardoor piekergevoelens en bezorgdheid over het snel moeten beantwoorden van berichten (Barber & Santuzzi, 2015). Het Job Demands-Resources omschrijft hoe werkkenmerken, zoals online communicatie, kunnen fungeren als energiebron of stressor (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004b). In het geval van online communicatie lijkt de efficiëntie die erdoor ontstaat een energiebron te kunnen zijn, daartegenover kunnen de berichten en het gevoel altijd bereikbaar te moeten zijn en snel te moeten reageren dienst doen als stressor. Uit onderzoek blijkt daarnaast dat teledruk de psychologische onthechting, en daarmee het herstel, van werknemers kan verminderen (Derks et al., 2014, Van Laethem et al., 2018). Mogelijke factoren met invloed op de mate waarin een werknemer teledruk ervaart zijn op organisatieniveau de (sociale) normen en op persoonlijk niveau de wijze waarop deze eisen worden geïnterpreteerd en het vermogen om nee te zeggen.

3. Methodologisch kader

3.1 Onderzoeksdesign

De methode van dit onderzoek is een kwalitatieve interviewstudie. Deze manier van onderzoeken kan bij uitstek worden gebruikt een casus op gedetailleerd niveau te beschrijven (Bryman, 2016). Theorievorming vindt in dit onderzoek plaats middels inductie, want er volgt een theorie (in dit geval de overzichten van voor- en nadelen, de factoren en het model met maatregelen) uit data (Bryman, 2016, p.291). Inductief onderzoek past goed bij de hoofdvraag van dit onderzoek omdat deze exploratief is.

In dit onderzoek ga ik als uit van de interpretatieve opvatting van epistemologie. Epistemologie, ofwel kennisleer, is de tak van filosofie over wat zou moeten doorgaan als aanvaardbare kennis (Bryman, 2016, p.290). Binnen deze filosofietak bestaan verschillende opvattingen over wat voor aanvaardbare kennis kan doorgaan. De interpretatieve benadering veronderstelt dat menselijk gedrag is gebaseerd op betekenissen die mensen toekennen aan de sociale wereld (Bryman, 2016). Binnen de interpretatieve benadering is het de taak aan de onderzoeker om menselijk gedrag en de belevingswereld van de respondent te interpreteren en begrijpen. Daarmee vat ik binnen dit onderzoek mijn rol als onderzoeker niet op als neutraal, maar ben ik juist degene die verbanden legt en een model opstelt (Bryman, 2016).

3.2 Dataverzameling

Ik heb in de maand juni 2022 twaalf semi gestructureerde interviews afgenomen om tot de resultaten van dit onderzoek te komen. Twee vragenlijsten, een voor verpleegkundigen en een voor leidinggevenden, vormden de structuur van deze interviews (zie Bijlage O). Een aantal respondenten had zowel leidinggevende als verpleegkundige taken. In deze gevallen stelde ik vragen uit beide vragenlijsten. De interviews waren natuurlijke gesprekken. Hierdoor kwamen soms bepaalde vragen eerder aan bod kwamen dan gepland. Ik heb de interviews zijn, op één fysiek interview na, telefonisch afgenomen. De volle agenda van de respondenten maakte dit de meest effectieve manier om in korte tijd zoveel mogelijk respondenten aan het woord te laten. Bij telefonische interviews is het voor de onderzoeker niet mogelijk omdat non-verbale communicatie niet zichtbaar is. Volgens Bryman (2016) heeft de keuze voor telefonische interviews echter geen significant negatief effect op de kwaliteit van data.

De respondenten selecteerde ik op verschillende manieren. Een aantal respondenten kende ik al via contacten in mijn stage-organisatie. Een ander deel zijn familie of vrienden van vrienden. De rest van

de respondenten wierf ik aan de hand van een oproep. In een twitterbericht vroeg ik naar verpleegkundigen die tijd hadden om een gesprek aan te gaan over hun ervaringen met het gebruik van communicatiemiddelen voor het regelen van roosterzaken. Alle geïnterviewden maakten binnen hun organisatie gebruik van middelen als Whatsapp en email om roosterproblemen te regelen. Negen van de respondenten waren verpleegkundige, en drie waren enkel leidinggevende en/of planner. Na twaalf interviews noemden de geïnterviewden geen nieuwe informatie, kennis of inzichten meer. Er was dus sprake van saturatie. Om die reden besloot ik dat dit voldoende interviews waren om over te gaan naar de data-analyse. Een overzicht van de respondenten staat weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Respondentenoverzicht

Respondent	Functie	Organisatie
A	Medium care verpleegkundige	Academisch ziekenhuis
B	Planbureau medewerker	Academisch ziekenhuis
C	Neonatologie verpleegkundige	Algemeen ziekenhuis
D	Verpleegkundige & zorgcoördinator	Verpleegtehuis
E	Zorgbegeleider gehandicaptenzorg	Logeerhuis
F	Zorgmanager intensive care	Academisch ziekenhuis
G	Welzijnscoördinator	Verzorgingstehuis
H	Spoedeisende hulp verpleegkundige	Algemeen ziekenhuis
I	Verpleegkundige	Thuiszorgorganisatie
J	Verpleegkundige & leidinggevende	Hospice en verpleegtehuis
K	Verpleegkundige intensive care	Academisch ziekenhuis
L	Verpleegkundig specialist	Zorgstichting met meerdere tehuizen

3.3 Data-analyse

Om de data te analyseren heb ik ten eerste de interviews getranscribeerd. De transcripten van de interviews zijn terug te vinden in de bijlage met dezelfde naam (letter) als de respondent. Deze transcripten heb ik vervolgens in drie stappen gecodeerd in Microsoft Excel. Het codeboek van deze studie staat in bijlage M.

1. Creëren hoofdcodes: Ten eerste noteerde ik hoofdcodes aan de hand van de vragen uit de

vragenlijsten, zoals 'algemeen oordeel' en 'factoren die teledruk verhogen'.

2. Open coderen: Vervolgens stelde ik middels open coderen subcodes op. In dit gedeelte van het codeerproces deelde ik de interviews op in relevante tekstfragmenten en gaf ik deze fragmenten een label (subcode) die het thema van dat fragment beschreef. Twee codes die tijdens deze fase ontstonden binnen de categorie 'factoren die teledruk verhogen zijn bijvoorbeeld 'klein team' en 'groot team'. Dit is de eerste stap van coderen zoals omschreven door Strauss en Corbin (1990).

3. Axiaal coderen: De laatste fase van het codeerproces was axiaal coderen. In deze fase vergeleek ik toegekende subcodes met elkaar en voegde ik deze als ze bij elkaar pasten samen in een overkoepelende subcode. Zo ontstond vanuit de twee subcodes 'klein team' en 'groot team' bijvoorbeeld de overkoepelende subcode 'grootte van het team'. Dit is de tweede stap van coderen zoals omschreven door Strauss en Corbin (1990)

Na het uitvoeren van de eerste stap voerde ik de tweede en derde stap herhaaldelijk (in een iteratief proces) uit totdat er een systeem was ontstaan waarin alle belangrijke data een logische plek had gekregen. Cote, Salmela, Baria, en Russel omschreven deze strategie van veranderen en herorganiseren van codes tot er een bevredigend systeem ontstaat eerder (1993).

4. Selectief coderen: Strauss en Corbin (1990) omschrijven deze stap als het leggen van relaties en verbindingen tussen de gevonden data om tot een theorie te komen. In deze stap creëerde ik de opsommingen van voor- en nadelen, factoren die teledruk verhogen en het model met maatregelen gemaakt. De relaties en verbindingen die ik hier heb omschreven vormen nog geen theorie, maar wel een model waar vanuit onderzoek naar teledruk kan worden uitgebreid.

3.4 Ethiek

3.4.1 Informed consent. Zoals te lezen in bijlage O, besprak ik aan het begin van elk interviewgesprek de context en het doel van het onderzoek met de respondenten. Daarnaast vroeg ik alle respondenten naar toestemming voor opname en toestemming voor het verwerken van en openbaar maken van de transcripten. Ik legde de respondenten uit dat ik ze enkel zou omschrijven aan de hand van hun functie en soort organisatie. Alle respondenten waren hiermee akkoord. Verder gaf ik alle respondenten de mogelijkheid om het transcript van hun interview in te zien.

3.4.2 Dataopslag. De transcripten sloeg ik op in een beveiligde omgeving (OneDrive) van de Universiteit Utrecht en heb ik als bijlage A t/m L toegevoegd. Ik waarborgde de privacy van respondenten door wanneer hij/zij de eigen naam of organisatie noemde, deze informatie te

anonimiseren in het transcript. De transcripten worden 10 jaar opgeslagen in de beveiligde OneDrive omgeving van de Universiteit Utrecht.

3.5 Kwaliteitscriteria kwalitatief onderzoek.

Lincoln en Guba (1985) ontwikkelden kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek. Bakker en De Boer (2021) noteerden Nederlandse vertalingen voor deze criteria. Deze criteria neem ik in deze paragraaf stuk voor stuk door.

Het eerste criterium van Lincoln en Guba is 'credibility' en vergelijkbaar met interne validiteit. Bakker en de Boer vertalen dit criterium als geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid is de mate waarin de resultaten van onderzoek door anderen (zoals mede-wetenschappers, respondenten en onderzochte groepen) als acceptabel, waarschijnlijk of overtuigend kunnen worden gezien. Lincoln en Guba beschrijven verschillende technieken om de geloofwaardigheid van een onderzoek te verhogen (1994). Een van die technieken is 'peer debriefing', waarbij mede-onderzoekers worden betrokken tijdens het onderzoek. Door met medestudenten en begeleiders te overleggen controleerde ik of zij de resultaten als acceptabel, waarschijnlijk en overtuigend beoordeelden.

Volgens Lincoln en Guba kan de onderzoeker niet zelf bepalen of bevindingen 'transferable' (vertaald als overdraagbaar door Bakker & De Boer, 2021) zijn naar een andere context, maar is dat aan de lezer. Overdraagbaarheid heeft parallellen met externe validiteit. Het uitgebreid omschrijven van de context van het onderzoek en gebruik maken van quotes (ook wel 'thick description') verbetert de overdraagbaarheid van een onderzoek. Door middel van deze rijke beschrijving van de onderzochte context kan de lezer zich dan zelf verplaatsen en beoordelen of de bevindingen in zijn of haar omgeving toepasbaar zijn. In dit onderzoek heb ik de context waarin de respondenten werkzaam waren uitgebreid omschreven. Daarnaast heb ik in de resultatensectie een groot aantal quotes opgenomen.

Lincoln & Guba noteren 'Dependability' als kwaliteitscriterium dat samenhangt met betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. Bakker en De Boer vertalen dit begrip als onafhankelijkheid. Volgens Lincoln en Guba is de kern van 'dependability' dat onderzoek zoveel mogelijk onafhankelijk moet zijn van de keuzes van de onderzoeker (zo bepaalt de saturatie van data wanneer er voldoende interviews zijn afgenomen, en niet de onderzoeker). Het is volgens Lincoln en Guba om die reden belangrijk dat onderzoekers hun methodologische keuzes vastleggen en beargumenteren. Alleen dan kunnen derden deze keuzes namelijk beoordelen. Door middel van een controle van een mede-onderzoeker kan voor onafhankelijkheid worden gecontroleerd. In de feedbacksessies keken mijn begeleiders kritisch naar mijn onderzoeksproces en verkregen data. De feedback die voortkwam uit deze

sessies heeft resulteerde in aanpassingen in de onderzoeksopzet en een duidelijkere rapportage van resultaten.

Lincoln en Guba omschrijven 'Confirmability' als de mate waarin de bevindingen, interpretaties en aanbevelingen van onderzoek voortkomen uit de data, en niet zomaar zijn bedacht door de onderzoeker (1985). Dit criterium staat ook bekend als objectiviteit in kwantitatief onderzoek. Lincoln en Guba maken daarbij de aantekening dat compleet objectief onderzoek niet haalbaar is in kwalitatief onderzoek, maar dat onderzoekers navolgbaarheid wel moeten nastreven (1985). Onderzoekers kunnen volgens hen op verschillende manieren controleren voor dit criterium. Het is ten eerste belangrijk dat de brondata beschikbaar is, zoals in dit onderzoek de transcripten als bijlagen zijn opgenomen. Daarnaast is het goed voor de navolgbaarheid van onderzoek om de interpretatieprocessen te noteren. Onder data-analyse staat uitgelegd hoe de resultaten van deze studie tot stand kwamen, daarmee is mijn onderzoeksproces navolgbaar. Tevens is in de feedbacksessies met de begeleider(s) van dit onderzoek de navolgbaarheid van de interpretatie van de data gecontroleerd.

In dit onderzoek heb ik dus zo goed als mogelijk was in de context van mijn onderzoek voldaan aan de kwaliteitscriteria van Lincoln en Guba (1985).

4. Resultaten

4.1 Ervaringen met het gebruik van online communicatiemiddelen

De eerste deelvraag van de huidige studie luidt: *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen over roosterproblemen?*

Van de 9 respondenten die verpleegkundige taken hebben geven er 8 aan dat het gebruik van online communicatiemiddelen zowel voor- als nadelen heeft. Zo vertelt respondent C: “Op zich werkt het systeem echt goed, maar het houdt je wel altijd bezig.”

Respondent C noemt als voordeel de efficiëntie van online communicatiemiddelen bij het oplossen van problemen: “Die Whatsapp is natuurlijk super handig. Want vroeger als er iemand ziek was dan ging je op het rooster kijken en denken wie ga ik benaderen. Dat kost allemaal heel veel tijd.” Respondent A omschrijft dat weten wat er speelt voor haar een groot voordeel is “[...] Ik kan morgen ook zeggen ik stap uit die groep. Als ze willen dat ik wat bij wil dragen dan bellen ze me maar. [...] Maar dan zit er ook een stukje FOMO (Fear Of Missing Out) bij. Je hebt wel het gevoel dat je weet wat er speelt. En dat is ook fijn.”

De ondervraagde verpleegkundigen benoemen twee nadelen het meest. Ten eerste de druk die ze ervaren om constant bereikbaar te moeten zijn. Het tweede nadeel dat de respondenten noemen is dat ze moeite hebben met het loslaten van werk als gevolg van de online berichten. Zo zegt respondent E: “Het is dan heel moeilijk die Whatsappgroep niet aan te klikken en het te negeren. Want, je kunt wel proberen te negeren, maar in je achterhoofd blijft het dan toch aanwezig.” De meest genoemde voor- en nadelen staan in Tabel 2.

Tabel 2

Voor- en Nadelen Online Communicatiemiddelen volgens Verpleegkundigen

Voordelen van online communicatie	Nadelen van online communicatie
Efficiëntie	Druk constant bereikbaar te moeten zijn
Weten wat er speelt op de afdeling	Werk niet kunnen loslaten

Uit de interviews blijkt een grote verscheidenheid in de mate waarin de verpleegkundigen teledruk ervaren. Een derde van de respondenten met verpleegkundige taken ervaart nauwelijks druk bij het ontvangen van een bericht. Bijvoorbeeld respondent K: “Ja, je kan het allemaal zelf beslissen, dus ik voelde geen druk van nou, jij moet het maar gaan doen of zo.” Op de vraag of er een gevoel van

verplichting zit bij het bijhouden van online communicatiemiddelen reageert respondent D: “Nee. Wij hebben binnen ons team ook afgesproken: in principe is vrij is vrij. Dus je hoeft niet te reageren, je mag reageren”

Twee derde van de respondenten met verpleegkundige taken ervaart wel druk bij het ontvangen van berichten. Respondent B zegt: “Je ziet toch elke keer voor mij komen ook weer dus ziek of er is uitval. Nou ja, ik ga toch maar heen weet je wel. Dat legt echt wel druk op je.” Respondent L oordeelt over het gebruik van online communicatiemiddelen: “Dit geeft gewoon druk op je vrije dagen en dat vind ik erg, dan ben je nog met werk bezig.” Respondent A benoemt dat als je een dienst al werkt het zien van een bericht over uitval van iemand anders in die dienst niet prettig is: “dat je denkt gedverdemme, hier heb ik helemaal geen zin in. Dus dan ga je met minder plezier naar je werk misschien.”

In de interviewstudie vertelden de respondenten over hun gedachten op moment dat ze een bericht met een roosterprobleem ontvangen. De respondenten denken vooral aan collega’s en patiënten. Vijf van de geïnterviewden geven aan bij het ontvangen van berichten te denken aan de collega’s. Een voorbeeld hiervan is respondent D: “Als er maar twee zijn en niemand meldt zich aan, dat bet bekent dat die twee achttien man uit bed moeten halen op een ochtend.”

Zes respondenten vertellen dat ze bij een bericht over roosterproblemen denken aan de patiënten of bewoners. Soms is het afschalen van zorg het gevolg van een personeelstekort. Respondent B is planner in een ziekenhuis en merkt op dat verpleegkundigen bewust zijn van mogelijke gevolgen als een dienst niet kan worden opgelost en er zorg moet worden afgeschaald: “Dan weet je dat een patiënt heel Nederland door moet rijden voordat ze plek voor hem hebben.” Ook respondent D denkt aan de bewoners waar ze voor zorgt als ze een berichtje ontvangt: “Die komen later uit bed, krijgen minder zorg, douchebeurten worden overgeslagen omdat daar geen tijd voor is. Dus dat wéét je als je thuis zit. Dus als je dan ook maar een beetje kan dan denk je dan kom ik toch een paar uurtjes want dan zijn mijn bewoners in elk geval niet het slachtoffer.”

4.2 Factoren die volgens de respondenten teledruk verhogen

In de interviews noemden de respondenten factoren die de mate dat ze druk ervaren door de berichten in de appgroep verhogen. Deze genoemde factoren geven antwoord op de deelvraag: *Welke factoren hebben effect op teledruk volgens verpleegkundigen?* Deze factoren zijn in te delen in factoren op persoonlijk- en organisatieniveau. Ik heb de factoren uitgewerkt in Tabel 3 en beschrijf ze per categorie op volgorde van meest naar minst genoemd door de respondenten.

Tabel 3*Factoren met Effect op Teledruk volgens Verpleegkundigen*

Factoren op organisatieniveau	Factoren op persoonlijk niveau
(Sociale) regels	Vermogen om nee te zeggen
Flexibiliteit: Inwisselbaarheid van collega's	Motivatie voor de publieke zaak
Flexibiliteit: Mogelijkheid tot afschalen	Aard van het arbeidscontract
Wie de berichten over het rooster stuurt	

4.2.1 Factoren op organisatieniveau

(Sociale) regels. Er is een verschil in de mate waarin verpleegkundigen verplicht worden om berichten over roosterproblemen te lezen en erop te reageren. Deze soms ongeschreven en soms vastgelegde regels noemen 9 respondenten als factor die teledruk kan verhogen of juist verlagen. Bij een deel van de organisaties waar de geïnterviewden werken is duidelijk afgesproken dat het deelnemen aan deze online communicatie geen verplichting is.

Aan de andere kant werkt een deel van de respondenten in een organisatie waar participatie in online communicatie over het oplossen van roosterproblemen van ze wordt verwacht. De organisatie waar respondent E werkt accepteert het niet als medewerkers de groepsapp verlaten: "Ja, het is zo dat je gewoon door iemand in het team die de leiding heeft, gewoon wordt toegevoegd als je zelf de groepsapp weer uitstapt".

Naast deze organisationele verplichtingen ervaren vrijwel alle respondenten sociale verplichting om mee te doen in online communicatie over roosterzaken. Respondent A vertelt over de dynamiek op de afdeling: "Ik heb een collega die pertinent weigert om überhaupt in WhatsApp groepjes te zitten. Dus die doet niet mee en dan krijg je onderling toch wel een soort van scheve gezichten... blijkbaar is het not done om heel sterk je eigen grenzen te bewaken, dat wordt al snel gezien als oncollegiaal of egoïstisch". Respondent L heeft zich maandenlang verzet tegen participatie in de groepsapp, maar besloot door sociale druk toch mee te doen: "Dus op een gegeven moment zei ik van ik ben al maanden erover aan het denken, ik wil het gewoon niet. (...) Toen zei iemand het gaat niet om jou, het gaat om het team. Toen heb ik me paar dagen later toe laten voegen."

Flexibiliteit: inwisselbaarheid van collega's. Respondenten die werken in een klein of specialistisch team geven aan daar extra druk door te ervaren om te reageren op de berichten over roosterproblemen. Zo vertelt respondent L: "Bij ons is het probleem dat ze niet kunnen terugvallen op

weet ik wie in de stichting, omdat we specialistisch werken en echt weet hebben van alle dingen en alle huizen". Hetzelfde geldt voor respondent C, die neonatologieverpleegkundige is: "We zijn met twaalf mensen. En daar moet je dan 24/7 een rooster mee maken. [...] Dus als er bij ons iemand ziek wordt is de druk gelijk hoog." De respondenten die in een groot team werken ervaren dat als een voordeel wat betreft teledruk. De kans dat iemand anders een dienst wil invullen is groter. Bijvoorbeeld respondent K, die werkt op de intensive care met 80 collega's die hetzelfde werk mogen doen: "Je ziet ook wel dat diensten heel snel opgelost worden, dus daardoor voel je ook niet zo druk." In totaal is de inwisselbaarheid van collega's noemden zes respondenten als factor met invloed op teledruk.

Flexibiliteit: mogelijkheid tot afschalen. Om druk te verlagen is het een mogelijkheid om zorg af te schalen door bijvoorbeeld bedden te sluiten of minder mensen op te nemen. De flexibiliteit daarin wisselt per zorginstelling en wordt door drie respondenten genoemd als factor die invloed heeft op teledruk. Respondent B is planner in een academisch ziekenhuis en heeft een partner die werkzaam is in een verzorgingstehuis. Hierover geeft deze respondent aan dat er een groot verschil is in de mate waarin deze organisaties zorg kunnen afschalen en als gevolg daarvan ook een groot verschil in de werkdruk van de verpleegkundigen: "Ik heb wel eens tegen haar gezegd: als ik het rooster geef wat jij hebt, ze gooien mij drie hoog het raam uit. En terecht." En later: "Weet je wat het is. Wij kunnen hier bedden dichtgooien. In een verpleeghuis kan dat niet. Want die mensen liggen er".

Wie de berichten over het rooster stuurt. Planner of roostermaker is soms een fulltime functie en in andere gevallen een taak van een verpleegkundige. Bij de organisatie waar respondent C werkzaam is ligt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van acute roosterproblemen soms bij de verpleegkundigen zelf: "Als de teamleider aanwezig is, dan kan die dat erin zetten. Maar het gebeurt ook heel veel 's ochtends en vroeg 's nachts. En dan moeten we dat zelf doen. Dat hebben we ook al geprobeerd, om dat bij iemand anders neer te leggen, want het geeft op de werkvloer ook nog weer een druk." Respondent I werkt in een zelfsturend team. Deze respondent ervaart van het oplossen van problemen in het rooster geen extra druk: "En je hebt dus wel eens dat er iemand opeens ziek wordt. Ja, daar moete er wel wat opgelost worden. Maar we zijn ja wel een heel hecht team. Iedereen zorgt voor elkaar en dat gaat altijd heel goed."

4.2.3 Factoren op persoonlijk niveau

Vermogen om nee te zeggen. Uit de interviewstudie blijkt dat de respondenten in verschillende mate moeite hebben het afwijzen van verzoeken en het loslaten van berichten. Respondent D merkt op niet veel moeite te hebben het zorgen los te laten: "Sommige mensen zijn heel erg geneigd om... Daar zit het zorgen zo in het bloed dat dat er nooit uitgaat en die vergeten wel eens voor zichzelf te zorgen."

En daar heb ik minder last van.” Respondent J gelooft dat de afhakers vaak diegene zijn die beter nee zeggen: “Ja, sommige mensen kunnen inderdaad wat beter nee zeggen. Maar dat zijn ook wel de mensen die op een gegeven moment afhaken van het van het beroep. Die gaan toch iets anders doen.” Respondent L heeft grote moeite met het loslaten van berichten en nee zeggen: “Dat vraag ik weleens aan anderen van hoe doen jullie dat? ‘Ja nee als er niks staat dan zal het wel opgelost zijn’. Dan denk ik god wat makkelijk. Ja, kom ik ook maar zo zijn ja.”

Motivatie voor de publieke zaak. Zeven respondenten gaf motivatie om middels het zorgen bij te dragen aan de maatschappij als reden waardoor het moeilijk was online communicatie naast zich neer te leggen. Zo legt respondent A uit: “Je werkt natuurlijk niets voor niets in de zorg. Je bent al begaan, je bent al dienstverlenend en zorgzaam. Ik ken maar weinig verpleegkundigen die dan denken (als ze een appje over het rooster krijgen, red.), de groeten.”. Respondent C vult aan: “Ik denk wel dat dat een beetje in verpleegkundigen zit. Je wilt gewoon zorgen omdat dat zit er zo in gebakken”. Respondent J geeft aan dat ze zich bewust is van het overtreden van haar grenzen: “Het is gewoon omdat je het gewoon vanuit je hart met die mensen werkt. En, dat is waarom je over je eigen grenzen gaat altijd.”

Aard van het arbeidscontract. Door de invulling van hun rooster hebben werknemers met een parttime contract meer ruimte om diensten te schuiven. Vier respondenten noemen dit verschil als factor. Respondent G ervaart sociale druk door de aard van het contract: “Als je als parttimer vijf dagen vrij bent en je weet dat er twee of drie collega’s ziek zijn, hè? Dan voel je toch een soort sociale verplichting”. Respondent H beaamt dat er extra druk ligt op parttimers: “Fulltimers hebben niet heel veel ruimte, hè? Dus dan gaat het toch vaak om de parttimers.”

4.3 Maatregelen om teledruk te verlagen

De laatste deelvraag luidt: *Welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?* In de interviews beantwoordden de respondenten vragen over welke maatregelen ze treffen om de ervaren druk rondom het gebruik van communicatiemiddelen om roosterproblemen te verlagen. De genoemde maatregelen heb ik hier opgedeeld in technologisch, persoonlijk en organisatieniveau. Binnen die niveaus staan de maatregelen op volgorde van meest genoemd naar minst genoemd. Een overzicht van de maatregelen staat in Figuur 2.

4.2.2 Maatregelen op organisatieniveau.

Mensen die moeilijk grenzen aangeven beschermen. Zeven respondenten noemen het in bescherming nemen van mensen die moeilijk grenzen aangeven als maatregel. In de organisatie van

respondent J worden de mensen die vaak ja zeggen vaker persoonlijk bericht met een verzoek: “En als je dan een keer nee zegt dan, dan zijn ze helemaal zo van, huh? Maar ik heb echt niemand, en je bent m’n laatste optie. Dan zeggen mensen toch wel weer ja”. Als er nog antwoord van respondent L ontbreekt merkt deze respondent op dat collega’s daarop wachten en er bescherming ontbreekt in verband met het onvermogen om nee te zeggen: “Als ik helemaal niet reageer, dan komt er op de gegeven moment op de app. Zullen we even reactie van (eigen naam) afwachten. Dan denk ik potverdorie. En dan word ik gewoon gebeld.” Respondent B probeert als planner mensen die te vaak ja zeggen in bescherming te nemen: “Dat ze al een hele rij diensten hebben gewerkt en dan nog bijvoorbeeld twee nachten achteraan willen. Dat zeggen we nee dat gaan we niet doen, dat is niet gezond [...] Voor hun eigen. Voor ons zou het heel goed uitkomen, maar voor hun is dat niet goed.”

Mensen niet persoonlijk benaderen. Vier respondenten geven aan dat ze liever hebben dat zoveel mogelijk verzoeken naar de hele groep worden gestuurd, in plaats van dat ze persoonlijk worden gevraagd of ze kunnen helpen met een oplossing. Respondent K heeft geen moeite om nee te zeggen en lost regelmatig problemen op. Deze respondent krijgt wel eens persoonlijk bericht, en is van mening dat dat ondanks het vermogen nee te zeggen niet te vaak moet gebeuren: “Ik denk niet dat ze dat (persoonlijke berichten sturen) bij iedereen doen. Maar dat komt ook een beetje doordat ik best vaak wat oplos voor de intensive care. Ja, dus dan denken ze ik probeer het eventjes, wie weet wil (eigen naam) wel... Als dat niet wekelijks is dan dat vind ik wel prima. Maar dat moeten ze niet te vaak doen. Nee, dat vind ik een beetje te gek worden.” In het team van respondent E is hier een afspraak over gemaakt: “Dus ga ze dan niet buiten de groepsapp nog eens benaderen, want dat gebeurde ook. Dat is wel echt afgesproken dat niet meer gaat gebeuren.”

Werktelefoons gebruiken. Een maatregel die door vier van de geïnterviewden positief wordt ervaren is het gebruik van werktelefoons. De wijze waarop de werktelefoon wordt gebruikt wisselt per afdeling en per persoon. Sommigen hebben bijvoorbeeld rooster-appgroepen op zowel hun werktelefoon als hun privételefoon, anderen enkel op de werktelefoon. Vaak is er wel een (ongeschreven) regel dat iemand in geval van nood nog wel op de privételefoon wordt gecontacteerd. In de organisatie waar respondent J werkt ontvangt iedereen een werktelefoon, en deze respondent vertelt dat dat nieuwe medewerkers positief verrast: “Die hebben echt zoiets van, oh, krijg ik een werktelefoon? ... Dan kunnen wij jou tijdens werk bereiken en als jij vrij bent, dan ben je vrij, dan kun je je telefoon uitzetten of dat kun je zelf bepalen.”

Klimaat waarin grenzen aangeven oké is creëren. Drie respondenten benoemen het belang van een gezond werkklimaat waar ‘nee’ als antwoord wordt geaccepteerd. Respondent A geeft aan dat de

druk op het antwoorden op berichten te maken heeft met een bepaalde sfeer op de afdeling: “Dan zou het een soort cultuur moeten zijn op een afdeling dat het oké is om je eigen grenzen aan te geven...En als er eenmaal een cultuur leeft van ‘nee zeggen is eigenlijk not done’ en we moeten allemaal onze schouders eronder zetten en een stapje ander doen want dan ben je oké, dat is ingewikkeld als je dan afhaakt en denkt de groeten.” Respondent D leert nieuwe medewerkers dat nee zeggen oké is: “Ik heb ook weleens aan verzorgden gezegd weet je een afspraak met jezelf is ook een afspraak. Als jij weet je hebt vandaag de hele dag gewerkt en morgen ga ik alleen maar Netflix kijken... Dat is ook een afspraak. En dat kan je ook gewoon nodig hebben. [...] En nee is ook een antwoord.”

Zorg afschalen. Een andere manier waarop er minder druk op de medewerkers komt, en daardoor ook minder (berichten over) roosterproblemen, is het afschalen van zorg. Een aantal respondenten geeft aan dat binnen hun organisatie lang zoveel mogelijk mensen zijn verzorgd, maar dat er nu in het kader van duurzame inzetbaarheid vaker zorgt wordt afgeschaald. Respondent F werkt als intensive care manager en is van mening dat je niet altijd maximale capaciteit moet vragen van een team. Volgens deze respondent is het aan managers om na te denken over de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen. Deze respondent redeneert namelijk dat het voor de toekomst zin heeft om tijd te blijven investeren in opleidingen en rust voor verpleegkundigen, en dat er om dat te kunnen doen moet soms worden afgeschaald. Binnen de organisatie van respondent E heeft afschalen rust gegeven: “Toen heeft de manager ook gewoon de beslissing genomen van dan gaan we dus zorg af zeggen. Want het voortbestaan van het team is op dit moment belangrijker dan een paar cliënten die zorg missen... En dat heeft wel mensen wel een gevoel van vertrouwen gegeven van ‘als het dus echt niet meer lukt, dan kun je wel bij de manager aankloppen.”

Achterwacht of reservedienst gebruiken. Een mogelijke maatregel die twee respondenten voorstellen is het werken met roosters met reservediensten of achterwachten. Daardoor zouden er volgens hen minder acute dienstproblemen hoeven worden opgelost. Respondent J snapt dat het met de huidige personeelsproblemen moeilijk is om een reservedienst te realiseren, maar geeft dit toch als tip: “Dat heb je in het openbaar vervoer ook: mensen hebben een wachtdienst en dan worden ze niet ingezet en dan worden ze bijvoorbeeld voor een uur uitbetaald. ...Dat je eigenlijk in de zorg ook gewoon moeten hebben... Ja dat zou ook wel veel schelen.”

Niet iedereen een bericht sturen. Respondent C geeft aan het te waarderen en te proberen om zoveel mogelijk roosterproblemen op te lossen op een manier waarmee zo min mogelijk mensen ermee worden geconfronteerd. Deze respondent zegt hierover: “Maar nu soms weleens als ik denk het is makkelijk op te lossen dan benader ik zelf iemand persoonlijk. [...] Dan omzeil ik die crisisapp om andere

collega's niet te belasten.”

4.5.2 Maatregelen op persoonlijk niveau

Notificaties uitzetten. Een maatregel die drie van de geïnterviewden noemden is het uitschakelen van de notificaties van de apps die worden gebruikt om te communiceren over het werk. In enkele gevallen maken de organisaties standaard gebruik van apps die geen notificaties gebruiken. Respondent J vertelt: “Dat kun je ook op je eigen telefoon lezen, maar als je de meldingen uit hebt staan, dan zie je dat ook echt niet. Dan moet je echt op die app klikken voor je daar dan de berichten van binnen krijgt. En een melding komt dan op je werk(telefoon) en mail binnen als je een melding wilt hebben. En dat zie je dus niet op het icoontje van de app staan. En dat is echt heel prettig.”

Telefoon weglekken. Twee geïnterviewden gebruiken het weglekken van hun telefoon als maatregel. Respondent A benoemt een nadeel hiervan: “En ik merk zelf ook wel in het team waar ik dus wel echt verplicht in die Whatsapp groep moet zitten waar de roosteraar wel toegang heeft, dat ik mijn telefoon wel eens echt in een hoekje van het huis leg om het niet te hoeven zien. Wat natuurlijk eigenlijk ook niet de manier moet zijn. Want ja, je familie en zo die zitten ook wel in contact over je telefoon. Dus ja, dan krijg je dat je moeder op een gegeven moment aan de deur staat van ik heb vijf keer gebeld vandaag.”

Afspraken maken met jezelf. Een verpleegkundige kan een vast moment bepalen om online communicatie te lezen. Twee respondenten benoemen deze maatregel. Een andere mogelijkheid voor een verpleegkundige is om met zichzelf afspreken om bepaalde dagen wel mee te denken over oplossingen, en bepaalde dagen helemaal vrij te nemen. Respondent L maakt sinds kort afspraken met zichzelf als gevolg van moeite met nee zeggen, en is tevreden met het resultaat: “Nu vind ik het al heel knap dat ik niet op deze vier nachten gereageerd.”

Telefoonnummer blokkeren. Een meer rigoureuze maatregel om te voorkomen op de privételefoon berichten te ontvangen door het werk is het blokkeren van telefoonnummers, bijvoorbeeld van de roosteraar. Deze maatregel werd enkel door respondent J genoemd: “Toen ze nog geen werkmobiel hadden dat ze soms dachten ik blokkeer gewoon een nummer, bekijk het maar. Ja dat snap ik. Ik snap het heel goed, zou ik ook doen”.

4.5.3 Maatregelen op technologisch niveau.

Roosterzaken en gezelligheid scheiden. Twee derde van de geïnterviewde verpleegkundigen gebruikt aparte appgroepen voor gezelligheid en roosterzaken. Het scheiden van roosterproblemen en gezelligheid werd door al deze respondenten ervaren als prettig. Respondent G noemt het gebruiken van meerdere appgroepen als tip: “Dat gaf wel rust binnen teams. En dan kon je mensen gewoon de

keuze laten”. Het ruilen van diensten onderling gebeurde in sommige gevallen in de roosterapp en in sommige gevallen in de gezellige appgroep. Respondent A benoemt als voordeel voor de scheiding van appgroepen dat een verzoek niet verdwijnt: “En eerst hadden we er eentje en als er dan een baby’tje was geboren of iemand had iets leuks, dan werd dat er ook allemaal ingeplempt. En dan verdween jouw vraag om een ruiling van een dienst.”

Alleen als je kunt helpen reageren. Drie respondenten vertellen dat het binnen hun organisatie een (ongeschreven) regel is dat je alleen op verzoeken mag reageren met een berichtje als je daadwerkelijk kunt bijdragen aan de oplossing van het probleem. Respondent G heeft deze maatregel succesvol geïntroduceerd binnen het team. Respondent K werkt op een grote afdeling waar deze afspraak duidelijk is: “Anders word je ook een beetje dol.”

Email gebruiken voor niet-acute zaken. Een andere, door drie respondenten benoemde, maatregel is het verplaatsen van verzoeken over minder acute roosterproblemen naar email. Werkmail belandt namelijk niet tussen privé-zaken en er komt minder vaak een notificatie bij een bericht te pas. Respondent A zegt hierover: “Het is minder dwingend dan zo’n whatsapp vind ik.” Respondent C benadrukt ook het verschil in druk die ze ervaart op berichten op de verschillende communicatiemiddelen: “Weet je op zich werkt het systeem (communicatie via Whatsapp) echt goed, maar het houdt je wel altijd bezig. En dat is met een mail anders. Want ik heb wel gewoon een app van mijn werkmail op mijn telefoon. Maar die kan ik ook gewoon dagenlang niet openen. Daar heb ik ook geen ping op of niks”.

Niet-acute zaken op geschikte tijden versturen. De zorg op de afdeling loopt bij vrijwel alle respondenten continu door. Als gevolg sturen mensen die aan het werk zijn weleens laat op de avond of in de nacht een bericht. Twee respondenten noemden als maatregel het sturen van berichten op geschikte tijden. Respondent A vertelt: “Er zijn zelfs mensen die het ‘s nachts versturen want die zitten dan in de nachtdienst. Die denken volgende week wil ik graag een dagje vrij of ruilen. Dan open ik ‘s ochtends na het slapen mijn app en dan staan er alweer vragen in mijn werkappje”. Een mogelijke om dit te voorkomen is maatregel is om een afspraak te maken met het team over op welke tijden verschillende soorten berichten mogen worden gestuurd, waarbij urgente en niet urgente zaken van elkaar worden gescheiden.

Verzoeken bundelen. Het bundelen van roosterverzoeken (die niet acuut om een oplossing vragen) kan de hoeveelheid berichten die verpleegkundigen ontvangen verkleinen en wordt door twee respondenten genoemd. Respondent B is planner en maakt hier gebruik van: “Ik weet van een verzorgingshuis, waar mijn vrouw werkt. Daar komt de hele dag van alles door. En dát proberen wij te

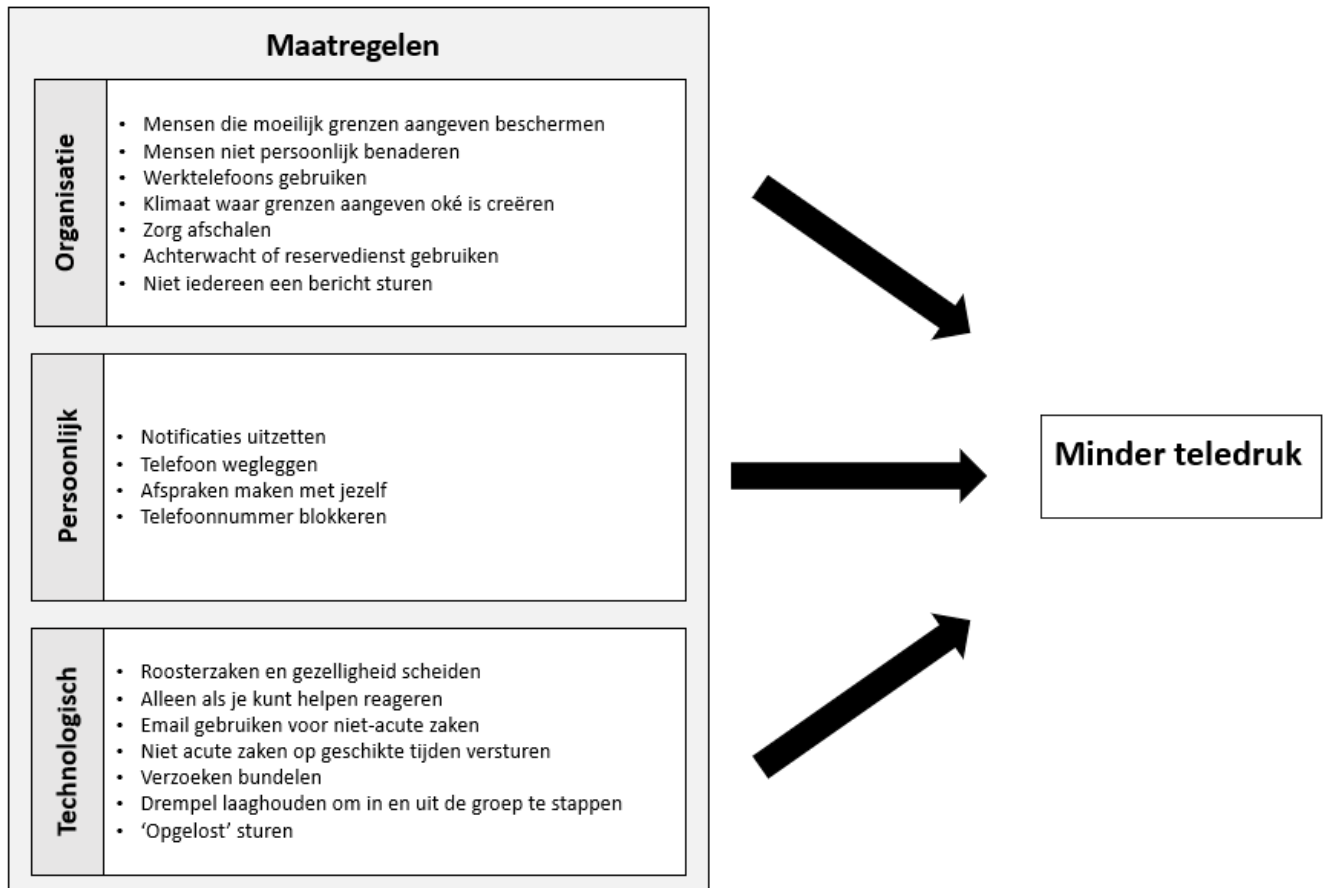
voorkomen.”. Respondent K ervaart het ontvangen van roosterverzoeken in bundels als prettig: “En soms is het een appje van “Ik vind het wel prettig om dat allemaal op een rijtje te hebben ... Dat je één keer je agenda erbij kan omdat het bij elkaar staat.”

Drempel laaghouden om in en uit de groep te stappen. In de organisaties van het merendeel van de respondenten is het gebruikelijk uit de appgroepen te stappen bij vakantie. Respondent C legt uit waarom: “Er gaan wel steeds meer mensen uit als ze vakantie hebben. Dan zit je ergens in Italië en dan denk kan mij het schelen wat waar ligt. Of ik wil niet weten wie er ziek zijn. Want je kunt ook niet helpen je bent weg. Maar toch ga je daar over nadenken..” Het niet loslaten van werk op vakantie is ook een effect van de groepsapp wat respondent G ziet gebeuren: “En iemand die op vakantie is dan niet uit de app stapt en zich zorgen maakt, dat zijn echt wel gevolgen, denk ik.”. Respondent C benoemde maatregel: “En wij maken altijd als je iemand terug zet iedereen gelijk weer beheerder. Want dan kan je iedereen erin en eruit knikkeren. Dan kan iedereen weer die nieuwe collega die terugkomt erin terugzetten.”

‘Opgelost’ sturen. Op het moment dat een dienst ingevuld is kan diegene die het verzoek heeft verstuurd een bericht in de groepsapp sturen met ‘opgelost’. Op die manier weten anderen dat ze zich geen zorgen hoeven te maken over het roosterprobleem. Deze maatregelen een probleem dat respondent L noemt voorkomen: “Maar ik zit wel de hele dag in mijn hoofd is nou opgelost, want ik zie niks meer op die app.” Deze maatregel noemde alleen deze respondent.

Figuur 2

Door Respondenten genoemde Maatregelen om Teledruk te verminderen



5. Discussie

5.1 Theoretische implicaties

5.1.1 Ervaringen met teledruk. Zoals ook uit onderzoek van Ninaus et al. naar voren kwam voor een meer diverse groep werknemers, ervaren de ondervraagde verpleegkundigen voor- en nadelen van het gebruik van ICT-middelen voor werkzaken (2015). Uit beide onderzoeken volgden deze twee voordelen: een hoge mate van bereikbaarheid van collega's en snelle beantwoording van vragen waardoor problemen efficiënt kunnen worden opgelost. Het grootste nadeel dat verpleegkundigen in de huidige studie noemden, was de druk die ze ervaren om altijd bereikbaar te moeten zijn en de moeite om het werk los te laten als gevolg daarvan. Ook deze bevinding komt overeen met de bevindingen van Ninaus et al. (2015).

De ondervraagde verpleegkundigen ervaren teledruk zoals Barber en Santuzzi definieerden, namelijk het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn voor de werkgever en de bijbehorende bezorgdheid om snel te moeten antwoorden en piekergevoelens (Barber en Santuzzi, 2015). Deze interviewstudie bouwt voort aan kennis over teledruk door vast te stellen dat berichten over roosterzaken, die niet werkinhoudelijk zijn, tevens teledruk kunnen veroorzaken.

Verschillende aspecten van online communicatie kunnen voor verpleegkundigen dienst doen als energiebron of stressor zoals omschreven in het Job Demands-Resources model van Demerouti et al. (2001) en Schaufeli en Bakker (2004b). Het belangrijkste voordeel van online communicatie volgens verpleegkundigen, de toegenomen efficiëntie bij het oplossen van problemen, maakt online communicatie functioneel in het bereiken van doelen. Verpleegkundigen ervaren gebruik van online communicatie daarmee als energiebron zoals gedefinieerd door Demerouti et al. (2001) en Schaufeli en Bakker (2004b). Via online berichten ondersteunen de verpleegkundigen elkaar door vragen te beantwoorden en (rooster)problemen op te lossen. Deze sociale steun is de tweede manier waarop het gebruik van online communicatie deel uitmaakt van het motivationele proces van verpleegkundigen. Sociale steun is namelijk een energiebron (Schaufeli en Taris, 2013). Online communicatie over roosterzaken draagt bij aan het uitputtingsproces op het moment dat de verpleegkundigen de berichten op zichzelf als mentaal belastend ervaren en deze daarmee een stressor vormen. Tevens ervaren alle ondervraagde verpleegkundigen het als een sociale eis om bereikbaar te zijn. Sociale eisen zijn volgens Schaufeli en Taris (2013) een voorbeeld van een stressor. Barber en Santuzzi (2015) noteerden eerder de sociale eisen die kunnen samengaan met online communicatie.

Tabel 4

Functies van online Communicatiemiddelen volgens Verpleegkundigen in het JD-R model

Energiebronnen	Stressoren
Efficiëntie	Berichten
Sociale steun	Sociale eis

Uit de interviewstudie blijkt dat online communicatie over werkzaken het moeilijk maakt voor de geïnterviewde verpleegkundigen om het werk los te laten. Dit resultaat komt overeen met eerdere studies die uitwijzen dat teledruk psychologische onthechting kan belemmeren (Derks et al., 2014, Van Laethem et al., 2018). Over het effect van deze verminderde psychologische onthechting op het herstel van de verpleegkundigen kunnen aan de hand van de resultaten geen uitspraken worden gedaan.

5.1.2 Factoren die invloed hebben op teledruk. De resultaten van deze studie komen overeen met eerdere studies die uitwezen dat (sociale) normen binnen organisaties invloed hebben op de keuzes die werknemers maken omtrent hun werk-privé grenzen (Dikker et al., 2007; Boswell & Olson-Buchanan, 2007). De respondenten benoemden vaak (ongeschreven) regels als motivatie om te participeren in de online communicatie. Deze normen kwamen volgens de respondenten voort uit collega's of leidinggevendenden. Een aantal respondenten benoemde hoe hun werkgever hielp om beter om te gaan met online communicatie middels bescherming of duidelijke verwachtingen omtrent online communicatie. Deze studie bevestigt daarmee het belang van navolging van het advies van Derks en Bakker om als organisatie de verantwoordelijkheid te dragen om werknemers gezond te houden door duidelijke afspraken te maken en werknemers te helpen met het vormen van een geschikte ICT-strategie (Derks en Bakker, 2012).

Uit deze studie blijkt daarnaast dat er grote verschillen zijn in de mate waarin individuele verpleegkundigen teledruk ervaren. Verpleegkundigen koppelden de mate waarin ze teledruk ervaarden zelf onder andere met het vermogen om nee te kunnen zeggen. Twee respondenten noemden ook dat er binnen hun organisatie sprake was van gedragsconformiteit zoals omschreven door Malizwski (2013). Van de verpleegkundigen die over het algemeen vaker reageerden werd in die gevallen in hogere mate een reactie verwacht.

5.2 Maatschappelijke implicaties

Uit dit onderzoek blijkt dat verpleegkundigen teledruk ervaren. Deze doelgroep kent een hoge werkdruk en hoge verzuimpercentages terwijl we ze als samenleving steeds meer nodig hebben. Het is dus belangrijk om werkgerelateerde teledruk, wat een negatief effect kan hebben op het welzijn en de prestaties van werknemers, bij verpleegkundigen zoveel mogelijk te voorkomen. De factoren die uit dit onderzoek komen kunnen door individuen en organisaties worden opgevat als risicofactoren.

Organisaties en individuen kunnen deze factoren zo gebruiken om problemen met teledruk bij specifieke werknemers (vroeg) te signaleren of te voorkomen. De genoteerde maatregelen kunnen fungeren als inspiratie voor individuen en organisaties om teledruk te verlagen. Ook voor sectoren buiten de zorg kan dit onderzoek inspiratie bieden door de omschrijving van factoren om rekening mee te houden en maatregelen op te treffen. De toegenomen druk op medewerkers die moeite hebben om nee te zeggen is bijvoorbeeld wellicht bij meer (publieke) organisaties bekend.

5.3 Beperkingen

Deze studie kent een aantal beperkingen die de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek raken. Ten eerste is het onderzoek kwalitatief van aard en bestaat de data uit 12 interviews, waardoor generaliseerbaarheid lastig te waarborgen is. Deze hoeveelheid respondenten maakt het onmogelijk een complete weergave te geven van de ervaringen van verpleegkundigen met teledruk. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is vergroot door verpleegkundigen die werkzaam zijn bij een veel verschillende organisaties te interviewen. Deze spreiding had nog beter gekund door geen respondenten te kiezen die bij hetzelfde soort organisatie werken. Ook had ik middels een member kunnen controleren of meer verpleegkundigen achter de bevindingen van het onderzoek staan. Het onderzoek had meer uitgebreid (wat betreft vragen, respondenten en memberchecks) kunnen worden uitgevoerd als er meer tijd. Doordat ik echter eerst een aantal weken heb gebruikt om een kwantitatieve studie op te zetten ontbrak het aan tijd om deze zaken uit te voeren op optimale wijze. Een voordeel van het opzetten van de, uiteindelijk niet succesvolle, kwantitatieve studie was wel dat ik goed bekend was met het onderwerp teledruk bij verpleegkundigen.

Een andere mogelijke beperking van dit onderzoek heeft te maken met de respondentenselectie. Een groot deel van de geïnterviewden zijn geworven middels Twitter. Hierdoor is het waarschijnlijk dat deze groep respondenten meer dan gemiddeld bekend en vaardig zijn met het gebruik van online communicatiemiddelen.

5.4 Vervolgonderzoek

Vanuit de resultaten en beperkingen van dit onderzoek heb ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek was exploratief van aard en kan verbanden tussen maatregelen en ervaren teledruk of tussen factoren en teledruk daarom niet aantonen. Om dat te doen biedt toekomstig kwantitatief onderzoek mogelijk uitkomst. Kwantitatief vervolgonderzoek kan verschillende vormen aannemen. Ten eerste kan een experimenteel onderzoek de effectiviteit van een maatregel worden onderzocht. In een grootschalig vragenlijstonderzoek kan ten tweede worden onderzocht welke organisationele en individuele factoren teledruk beïnvloeden. Ten derde kunnen de genoteerde effecten van het gebruik van online communicatie binnen het JD-R Model kwantitatief worden onderzocht. Het is belangrijk om de inspanning die respondenten moeten doen in toekomstig onderzoek tot een minimum te beperken. Een groot deel van deze onderzoeksperiode heb ik getracht kwantitatief onderzoek te doen naar de effectiviteit van bepaalde maatregelen middels een experiment. De respons op dit onderzoek was echter te laag om conclusies te trekken. Middels een onderzoeksmethode die niet of nauwelijks inspanning van de onderzochte populatie vraagt kan kwantitatief onderzoek mogelijk wel worden volbracht. Deze gevraagde participatie is bijvoorbeeld laag in een onderzoek waarin de onderzoeker de hoeveelheid berichten in een appgroep per tijdseenheid voor én na de invoering van een maatregel. Een andere manier is het testen van een afhankelijke variabele als bevlogenheid of psychologische onthechting aan de hand van observaties.

Vervolgonderzoek kan ook kwalitatief zijn door te onderzoeken of dezelfde resultaten rondom teledruk worden gevonden in een andere context. Binnen de zorgsector kan het onderzoek daarnaast verbreed worden met onderzoek naar andere werknemers. Aangezien teledruk negatieve effecten heeft op het welzijn van werknemers kan het voor elke organisatie nuttig zijn om een beeld te krijgen van dit fenomeen in eigen context. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of in andere sectoren dezelfde resultaten uit een vergelijkbare studie zouden volgen. Als dit het geval is kunnen organisaties in die sectoren in het vervolg kennis delen over oplossingen voor gedeelde problemen.

6. Conclusie

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze scriptie staat de volgende hoofdvraag centraal: *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen voor het communiceren over roosterproblemen, welke factoren hebben effect op teledruk volgens verpleegkundigen en welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?* Op basis van de kwalitatieve interviewstudie formuleer ik in dit hoofdstuk een antwoord op deze vraag. Daartoe zal ik de deelvragen stuk voor stuk beantwoorden.

De eerste deelvraag luidt: *Hoe ervaren verpleegkundigen het gebruik van online communicatiemiddelen voor het communiceren over roosterproblemen?* Alle ondervraagde verpleegkundigen noemen voor- én nadelen van het gebruik van online communicatiemiddelen over roosterzaken. In vergelijking met vroeger ervaren de verpleegkundigen en leidinggevendenden een sprong vooruit in efficiëntie. Het grootste nadeel dat respondenten noemen is de inbreuk van werk in hun privéleven waardoor het moeilijk kan zijn het werk mentaal los te laten. Tussen de geïnterviewde verpleegkundigen bestaan grote verschillen wat betreft de mate van de teledruk die ze ervaren. Een derde ervaart nauwelijks of geen druk bij berichten en twee derde ervaart wel teledruk. De gedachten die de respondenten hebben als ze een bericht ontvangen komen in grote mate overeen. Met name de werkdruk van collega's en de zorg voor de patiënten komen in verpleegkundigen op als ze een bericht ontvangen. Deze gedachten gaan vaak over 'Wat als ik niet help bij het oplossen van deze dienst'.

De tweede deelvraag luidt: *Welke factoren hebben effect op teledruk volgens verpleegkundigen?* De respondenten noemden versterkers op organisatieniveau (in volgorde van meer naar minder genoemd): de aanwezigheid van (sociale) regels, lage flexibiliteit (wat betreft afschalen en ruilmogelijkheden) en het zelf moeten verzenden van de berichten. Op individueel niveau noemden de respondenten motivatie voor de publieke zaak, het vermogen om nee te zeggen en het hebben van een parttime contract als versterkers van teledruk.

De derde en laatste deelvraag luidt: *Welke maatregelen treffen verpleegkundigen om teledruk te verlagen?* In de interviews kwamen maatregelen om teledruk te verlagen op drie verschillende niveaus naar boven. Op organisatieniveau noemden de respondenten: mensen die moeilijk grenzen aangeven beschermen, mensen niet persoonlijk benaderen, werktelefoons gebruiken, klimaat waarin grenzen aangeven oké is creëren, zorg afschalen, achterwacht of reservedienst gebruiken en niet iedereen een bericht sturen.

Op persoonlijk niveau noemden de respondenten deze maatregelen: notificaties uitzetten, telefoon wegleggen, afspraken maken met jezelf en nummer(s) blokkeren. Op technologisch niveau noemden de respondenten de volgende maatregelen: roosterzaken en gezelligheid scheiden, alleen als je kunt helpen reageren, Email gebruiken voor niet acute zaken, niet acute zaken op geschikte tijden versturen, verzoeken bundelen, drempel laaghouden om in en uit de groep te stappen en 'opgelost' sturen.

Samenvattend is bleek uit het onderzoek dat twee derde van de ondervraagde verpleegkundigen aangaven teledruk te ervaren als gevolg van de verstuurde berichten over roosterzaken in online communicatiemiddelen. De verpleegkundigen noemden zowel voor- als nadelen van het gebruik van online communicatiemiddelen om roosterproblemen te bespreken. Verpleegkundigen denken bij het ontvangen bij berichten over roosterproblemen aan mogelijke gevolgen voor collega's en patiënten. De mate waarin deze verpleegkundigen teledruk ervaren verklaren ze middels factoren op organisatieniveau ((sociale)regels, inwisselbaarheid van collega's, mogelijkheid tot afschalen, wie de berichten stuurt) en factoren op persoonlijk niveau (vermogen om nee te zeggen, motivatie voor de publieke zaak en aard van het arbeidscontract). De verpleegkundigen en leidinggevenden noemden in de interviews een groot aantal maatregelen om teledruk te verminderen (zie Figuur 2).

6.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke opbrengst

6.21. Maatschappelijke opbrengst. De maatschappelijke opbrengst van dit onderzoek heeft met name te maken met bewustwording van teledruk binnen (zorg)organisaties. Deze studie benadrukt het belang van een algemene maatregel tegen teledruk zoals eerder genoemd door Derks & Bakker (2012): zij raden aan om binnen de organisatie duidelijke afspraken te maken over wat de verwachtingen zijn wat betreft werkgerelateerde communicatie. Doordat dit verslag teledruk bij verpleegkundigen op de kaart zet, zullen er hopelijk gesprekken over ontstaan binnen (zorg)organisaties. Het overzicht van maatregelen kan inspiratie vormen voor individuen en organisaties. Als verpleegkundigen minder teledruk ervaren, zullen ze minder last hebben van de negatieve gevolgen ervan. Dat draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen. En die duurzame inzetbaarheid is wat de zorgsector op dit moment hard nodig heeft.

Uit de interviews blijkt dat een deel van de respondenten in zekere mate wordt verplicht om mee te doen aan online communicatie. De nieuwe cao van academische ziekenhuizen maakt dit officieel niet meer mogelijk binnen deze organisaties. Dit verslag bevestigt het belang dat dit soort veranderingen in de cao volgen in meer (zorg)organisaties. De ervaringen die respondenten noemden

met de (sociale) verplichting tot participatie in online communicatie was namelijk negatief. Deze verplichting berustte voor respondenten meestal op een 'gevoel'. Door afspraken te maken kan duidelijk worden gemaakt wat wel of niet verwacht wordt.

Een fenomeen wat daarnaast naar voren kwam in deze studie is het gebruik maken van werknemers die moeilijk nee zeggen. Meerdere respondenten benoemden vaker privé te worden gecontacteerd omdat ze relatief vaak ja zeggen op verzoeken. Hiermee wordt van hun moeite om nee te zeggen gebruik gemaakt. Dit hoort niet bij een gezond werkklimaat. Het is daarom belangrijk dat er in organisaties regels worden opgesteld die dit soort praktijken voorkomen.

6.2.2 Wetenschappelijke opbrengst. Het huidige onderzoek bouwt voort aan de wetenschappelijke kennis over teledruk. De studie biedt een gedetailleerd inzicht in de manier waarop werknemers gebruik van online communicatie over roosterzaken ervaren. Uit de studie komen daarnaast factoren naar voren die teledruk volgens werknemers kunnen verhogen. Deze factoren kunnen mogelijke verschillen tussen werknemers verklaren. Als laatste biedt deze studie een overzicht van maatregelen die een groep werknemers gebruikt om teledruk te verminderen. Daarmee is invulling gegeven aan de oproep van Hu et al. (2019) om vervolgonderzoek naar interventies tegen teledruk.

6.3 Praktische aanbevelingen

Op basis van de resultaten heb ik een aantal praktische aanbevelingen voor werknemers en organisaties. Hoewel ik in dit onderzoek focuste op de zorgsector, zijn deze aanbevelingen mogelijk ook van toepassing op andere organisaties waar medewerkers teledruk ervaren.

Ten eerste beveel ik aan om duidelijk te maken aan werknemers wat de verwachtingen zijn rondom het gebruik van communicatiemiddelen voor werkgerelateerde zaken buiten werktijd. Voor veel respondenten was het onduidelijk wat er van hen werd verwacht. Hierdoor wisten ze niet wanneer ze aan verwachtingen hadden voldaan. Organisaties kunnen in contracten en afspraken opnemen wat ze van werknemers verwachten om duidelijkheid te krijgen.

Ten tweede kunnen organisaties door een gezond werkklimaat te creëren de teledruk die bepaalde medewerkers ervaren verminderen. Ik raad daarom aan rekening te houden met werknemers die extra gevoelig zijn voor teledruk op basis van de factoren die ik in dit onderzoek noteerde in Tabel 3. Het is daarnaast belangrijk om te controleren hoe werknemers onderling spreken over grenzen aangeven evenals hoe leidinggevenden daarmee omgaan. Hiermee kan worden voorkomen dat werknemers die moeilijk nee zeggen extra (persoonlijke) berichten met verzoeken ontvangen. In deze trant kunnen organisaties tevens nadenken over het introduceren van cursussen rondom thema's als

grenzen stellen en nee zeggen.

Ten derde beveel ik aan binnen organisaties in gesprek te gaan over de maatregelen die uit dit onderzoek zijn gekomen (zie Figuur 2). Wellicht dat (een deel van) deze maatregelen onbekend zijn en deze direct verlichting kunnen bieden bij de teledruk van werknemers. Een aantal maatregelen zijn namelijk relatief eenvoudig om in te voeren, zoals het uitzetten van notificaties of het gebruik maken van werktelefoons.

Literatuurlijst

- ABF Research. (2021, december). *Prognosemodel zorg en welzijn*.
<https://prognosemodelzw.databank.nl/dashboard/dashboard-branches/totaal-zorg-en-welzijn--breed-/>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, *288*(16), 1987-1993.
- Bakker, M., & De Boer, F. (2021). Kwaliteitscriteria in kwalitatief onderzoek: welke termen hanteer je als kwalitatief onderzoeker? *KWALON*, *26*(2), 88–96.
<https://doi.org/10.5117/kwalon2021.2.002.bakk>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barber, L. K., Conlin, A. L., & Santuzzi, A. M. (2019). Workplace telepressure and work–life balance outcomes: The role of work recovery experiences. *Stress and Health*, *35*(3), 350–362.
<https://doi.org/10.1002/smi.2864>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(2), 172–189.
<https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, *33*(4), 592–610.
<https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Castle, N. G., & Engberg, J. (2005). Staff turnover and quality of care in nursing homes. *Medical Care*, *43*(6), 616-626.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 11 maart). *Ziekteverzuim in vierde kwartaal 2021 verder toegenomen*. Geraadpleegd op 29 maart 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/10/ziekteverzuim-in-vierde-kwartaal-2021-verder-toegenomen>
- Cote, J., Salmela, J. H., Baria, A., & Russel, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, *7*(June 1993), 127–137. doi:10.1123/tsp.7.2.127
- Day, A., Scott, N., & Kevin Kelloway, E. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*, 317–350. [https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2010\)0000008011](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2010)0000008011)

- De Jonge, J., R.H. Zijlstra, F., & K. Sluiter, J. (2010). Nu even niet...! Over herstel en herstelstrategieën bij arbeid. *Gedrag & Organisatie*, 23(4). <https://doi.org/10.5117/2010.023.004.001>
- De Winter, P. (2019, 14 augustus). Wie luistert er nog naar de verpleegkundigen? *De Groene Amsterdammer*, 143(33). Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://www.groene.nl/artikel/wie-luistert-er-nog-naar-de-verpleegkundigen>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 7, 85–123. [https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2009)0000007006)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2012). Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Derks, D., Van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Eisenberg, N., Eggum, N. D., & Di Giunta, L. (2010). Empathy-Related Responding: Associations with Prosocial Behavior, Aggression, and Intergroup Relations. *Social Issues and Policy Review*, 4(1), 143–180. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2010.01020.x>
- Federatie Nederlandse Vakbeweging. (2020, 22 januari). *Onbereikbaar zijn voor de baas? Dankzij je nieuwe cao Gehandicaptenzorg mag dat nu*. FNV. Geraadpleegd op 8 april 2022, van <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2020/01/onbereikbaar-zijn-dankzij-nieuwe-cao-ghz-mag-dat%20/>
- Forsyth, D. R. (2009). Group dynamics. In H. T. Reis & S. Sprecher (Eds.), *Encyclopedia of human relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëije, J., & De Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.008>

- Gregoriades, A., & Sutcliffe, A. (2008). Workload prediction for improved design and reliability of complex systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 93(4), 530–549.
<https://doi.org/10.1016/j.ress.2007.02.001>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
- Hamel, M. (2020, 18 augustus). *Verpleegkundige denkt haar pensioen niet te halen*. Nursing. Geraadpleegd op 11 april 2022, van <https://www.nursing.nl/verpleegkundige-denkt-haar-pensioen-niet-te-halen/>
- Hu, X., Santuzzi, A. M., & Barber, L. K. (2019). Disconnecting to Detach: The Role of Impaired Recovery in Negative Consequences of Workplace Telepressure. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(1), 9–15. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a2>
- IZZ. (2019, 29 augustus). *Burn-out: ervaringsverhaal van Kim (26), verpleegkundige*. Geraadpleegd op 11 april 2022, van <https://www.izz.nl/ik-was-helemaal-helemaal-op>
- Jansen, R. (2018, 12 april). *Gratis toolkit leert verpleegkundigen nee zeggen*. Nursing. Geraadpleegd op 29 juni 2022, van <https://www.nursing.nl/gratis-online-toolkit-leert-verpleegkundigen-nee-zeggen>
- Knapp, M., & Missiakoulis, S. (1983). Predicting turnover rates among the staff of english and welsh old people's homes. *Social Science & Medicine*, 17(1), 29-36.
- Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications
- Maliszewski, M. F. (2013). The role of mobile technology and education in work–life conflict: A qualitative investigation of male managers in the UK manufacturing sector. Paper gepresenteerd op de 27ste Annual British Academy of Management Conference, Liverpool, UK, September.
- Meijman, T. F. (1989). Belasting en herstel: een begrippenkader voor het arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting. In T. Meijman (Red.), *Mentale belasting en werkstress: Een arbeidspsychologische benadering* (pp. 5-20). Assen: Van Gorcum.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational: Work psychology* (pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020, oktober). *Monitor actieprogramma werken in de zorg*, van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-30278f58-5a18-4524-b71b-cc60baa12931/1/pdf/monitor-actieprogramma-werken-in-de-zorg.pdf>

- Mooij, G. (2021, 22 september). *Recht op onbereikbaarheid actueler door coronacrisis*. PWNNet. Geraadpleegd op 11 april 2022, van <https://www.pwnet.nl/39221/recht-op-onbereikbaarheid-actueler-door-coronacrisis>
- Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut & Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, april). *Bevolking 2050 in beeld: opleiding, arbeid, zorg en wonen*. <https://publ.nidi.nl/output/2021/nidi-cbs-2021-bevolking-2050-in-beeld.pdf>
- Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra. (2022, april). *Cao universitair medische centra 2022–2023*, van https://www.nfu.nl/sites/default/files/2022-04/cao_umc-NL_apr22_0.pdf
- Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K., & Huang, A. (2015). Benefits and stressors – Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, *10*(1), 28838. <https://doi.org/10.3402/qhw.v10.28838>
- PGGM&CO & IZZ (2022, maart). *Fitheid & corona - impact op de zorg- en welzijnssector*. Miles Research. <https://www.pggmenco.nl/media/d12pulqq/fitheid-en-corona-definitief-rapport.pdf>
- Santuzzi, A. M., & Barber, L. K. (2018). Workplace telepressure and worker well-being: The intervening role of psychological detachment. *Occupational Health Science*, *2*(4), 337- 363. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0022-8>
- Schaufeli, W. (2007). Burn-out in discussie: De stand van zaken. *De Psycholoog*, *9*, 534–540. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/274.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, *14*, 229–235.
- Schaufeli, W., & B. Bakker, A. (2004a). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, *17*(2). <https://doi.org/10.5117/2004.017.002.002>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, *26*(2). <https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Thies, E. (2020, 22 oktober). *De enorme personeelstekorten in de zorg: waar komen ze vandaan en wat doen we eraan?* AD.nl. Geraadpleegd op 29 maart 2022, van <https://www.ad.nl/utrecht/de-enorme-personeelstekorten-in-de-zorg-waar-komen-ze-vandaan-en-wat-doen-we-eraan~a15684f8/>
- Thomé, S., Eklöf, M., Gustafsson, E., Nilsson, R., & Hagberg, M. (2007). Prevalence of perceived stress, symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) use among young adults – an explorative prospective study. *Computers in Human Behavior, 23*(3), 1300–1321. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.12.007>
- Tummers L.G., Groeneveld S.M. & Lankhaar M. (2013) Why do nurses intend to leave their organization? A large-scale analysis in long-term care. *Journal of Advanced Nursing 69*(12), 2826–2838.
- Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen. (2019, 11 maart). *Zorg: Factsheet arbeidsmarkt*. UWV. Geraadpleegd op 11 april 2022, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>
- Van Bogaert, P., Kowalski, C., Weeks, S. M., Van Heusden, D., & Clarke, S. P. (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies, 50*(12), 1667–1677. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.05.010>
- Van Dongen, A. (2020, 29 oktober). Ziekenhuizen vrezen zorginfarct: ‘We staan met onze rug tegen de muur’. *Het Parool*. Geraadpleegd op 11 april 2022, van <https://www.parool.nl/nederland/ziekenhuizen-vrezen-zorginfarct-we-staan-met-onze-rug-tegen-de-muur~bf9c1525/>
- Van Essen, D. (2022, 20 januari). *Zorginfarct dreigt, reddingsplan is snel nodig* [Persbericht]. <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2022/01/zorginfarct-dreigt-reddingsplan-is-snel-nodig>
- Van Laethem, M., Van Vianen, A.E.M. & Derks, D. (2018). Daily fluctuations in smartphone use: psychological detachment, and workplace engagement: The role of workplace telepressure. *Frontiers in Psychology, 9*:1808. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01808

- Van Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In H. S (Red.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 3, pp. 1–25). Nottingham University Press.
- Vernet. (2022, 25 maart). *Zorgsector zag extreme stijging ziekteverzuim in februari* [Persbericht]. <https://www.vernet.nl/2022/03/25/zorgsector-zag-extreme-stijging-ziekteverzuim-in-februari/>
- Vos, M., & Heesbeen, S. (2020, 17 december). *Uitstroom zorgmedewerkers? sluit de achterdeur!* Berenschot. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://www.berenschot.nl/blog/hoe-uitstroom-zorgmedewerkers-beperken>

Bijlagen

Bijlage A: Interview met medium care verpleegkundige in een academisch ziekenhuis

Geïnterviewde: Medium Care Verpleegkundige Academisch Ziekenhuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 2 juni 2022

Telefonisch afgenomen interview

I: Vind je het goed als ik het opneem om te transcriberen?

V: Jahoor

I: Ik begin met een aantal vragen over het onderzoek. Dus het is goed dat ik het opneem. Is het doel van het onderzoek duidelijk?

V: Jazeker

I: Geef je toestemming voor het verwerken van je functie?

V: Ja

I: En ook om de uitkomsten van het onderzoek te verwerken in een verslag en misschien in een wetenschappelijke publicatie mocht het zover komen?

V: Ja natuurlijk

I: En je bent je bewust van het recht dat je altijd terug kunt trekken?

V: Ja

I: En heb je nog vragen?

V: Neehoor

I: Super, dan alvast bedankt. Wat is jouw functie?

V: Ik ben Medium Care verpleegkundige [...]

I: En hoe gaan jullie daar om met roosterproblemen en communicatiemiddelen als whatsapp en E-mail

V: Nou roosterproblemen zijn er echt dagelijks. Elke dag weer. En dat is er inderdaad in de loop van de jaren zo ingeslopen dat we dat via Whatsapp doen. En ik zit al 33 jaar in het vak dus ik moet even denken hoe deden we dat vroeger. Ten eerste waren er wat minder roosterproblemen heb ik het idee. En ten tweede als je dan al wat wilde ruilen of er vielen gaten dan belde je mensen denk ik. Maar dat ging dan met veel langere lijnen. Ja je belde zelf de leidinggevende of die belde zelf met zo'n directe vragen of ze konden ruilen.

I: En dat gebruik van Whatsapp, dat is dan van de afgelopen jaren?

V: Ja sinds Whatsapp er is denk ik.

I: En hoe ervaar je dat?

V: Nou ja. Dat is dus heel dat heb ik ook in mijn opgeschreven. Dat is heel dubbel. Ik heb een collega die pertinent weigert om überhaupt in WhatsApp groepjes te zitten. Dus die doet niet mee en dan krijg je onderling toch wel een soort van scheve gezichten. Want als er dan diensten opgevuld moeten worden, zij heeft daar geen last van. We kunnen haar natuurlijk altijd wel bellen en vragen of ze een dienstje wilt ruilen. Ik merk wel dat er achter haar rug om negatief over wordt gedacht. Zo van lekker ha lekker makkelijk weet je wel, dat zou ik ook wel willen. Maar toen ging ik eens nadenken van nou dat kan toch iedereen bedenken. Als ik het niet meer wil dan stap ik toch ook uit die Whatsapp groep.

I: Ja want het je het gevoel dat het verplicht is?

V: Nou een soort van sociaal verplicht zeg maar. Want het is eigenlijk not-done dat je dan niet meedoet met de problemen die er zijn op de afdeling. Want die problemen hebben we dus die lossen we ook met z'n allen op. Dus dan moeten we ook met ze allen in zo'n groep zodat je allemaal mee kan denken en eventueel flexibel kan zijn. Nou ja, zij is dan wat minder flexibel en zorgt wat dat betreft volgens mij heel goed voor zichzelf en wat minder dan voor de groep.

I: Ja want dat stukje van over jezelf zorgen dat vind ik heel interessant. Heb je het gevoel dat bij jou of bij andere dat dat moeilijk wordt doordat je die berichtjes nog krijgt bijvoorbeeld in je vrije tijd?

V: Nou ja de druk voel je altijd. Je voelt altijd de druk van... Echt serieus dagelijks komt er wel *pling* (doet geluid van telefoon na) 'Oh morgen is er een avonddienst ziek, zou iemand alsjeblieft van de dag naar de avond willen' of nou ja weetje dat soort vragen. En nou ja weetje in de loop van de tijd, ik voel me natuurlijk niet altijd die druk hè. Want ik kan ook gewoon denken van ja dag. Maar je hebt hem wel gehad. En weet je daar zit het dubbele in. Stel dat ik dat helemaal niet meer zou hebben. Ik kan morgen

ook zeggen ik stap uit die groep. Als ze willen dat ik wat bij wil dragen dan bellen ze me maar. Of ze hangen net als vroeger een briefje op. Maar dan zit er ook een stukje fomo bij. Je hebt wel het gevoel dat je weet wat er speelt. En dat is ook fijn. Want ik heb bijvoorbeeld morgen een dagdienst stel dat er vandaag een appje komt van "help er zijn dagdiensten morgen ziek". Dat is ook een druk hè dat je denkt "gadverdamme nou dan gaan we maar weer". Ik heb morgen ook een dagdienst doen we het weer met twee minder. Dus je het de avond ervoor al dat je denkt gedverdemme, hier heb ik helemaal geen zin in. Dus dan ga je met minder plezier naar je werk misschien. Dus het werkt zeker in privé door. En dat is is iets wat ik niet fijn vind.

I: En wordt jullie ook weleens verteld van bijvoorbeeld als je vakantie hebt of je hebt een aantal dagen vrij, zet je 'm dan ook op stil.

V: Ja! Vooral als ik vakantie heb dan zet ik 'm ook op stil [] In vakantie demp ik m sowieso een week. [] Dus dat doe ik zeker. Als ik een paar dagen vrij heb uiteraard niet dat vergeet ik dan denk ik. En maar weet je wat het ook is, het komt ook soms wel uit. Ik heb wel eens diensten in een week dat ik denk he gedver dat komt me nu net niet uit. Dan is opeens een probleem en als ik dat oplos dan ben ik van mijn eigen probleem af. Dus het is ook een win-win soms. Snap je? Het is heel ingewikkeld. Het zit er zo in verweven. Dat je de voordelen en je hebt ook zeker de nadelen. En blijkbaar wegen de voordelen nog steeds op tegen de druk die ik voel en de nadelen die ik ervan heb. Wat wij ook hebben op de afdeling is twee whatsappgroepen. En eerst hadden we er eentje en als er dan een baby'tje was geboren of iemand had iets leuks, dan werd dat er ook allemaal ingeplempt. En dan verdween jouw vraag om een ruiling van een dienst en dan krijg je er nooit meer antwoord op. Dus we hebben er eentje alleen voor de roostervragen, en eentje alleen voor de lol. En dat is zeker handig. Dat betekent wel dat je dan twee whatsapp dingen hebt van je werk.

I: Heb je weleens gehoord van misschien afdelingen of ziekenhuizen waar ze misschien dingen anders doen. Met misschien regels op whatsapp. Dus bijvoorbeeld naast die aparte groepen. Waarvan je denkt dat klinkt handig? []

V: Nee eigenlijk niet. Jawel dat er zeker ook afdelingen zijn die geen gezelligheidsapp hebben. Dus puur alleen voor de roostervragen. Als je daar dan iets leuks in zet dan is dat helemaal not done zegmaar. [...] Je mag het alleen maar aanhoren. Dat vind ik niks. Ik denk dat heel veel afdelingen en veel zorginstellingen met ditzelfde zitten. Whatsapp is maar het heeft wel enorme druk. Je merkt het aan

jezelf. Als er een probleem is op de afdeling voel je meteen druk dat jij het moet oplossen. En het zijn ook altijd dezelfde die het oplossen.

I: Dat voelen van die druk, denk je dat dat anders is dan in andere sectoren?

V: Ik denk het niet, ik denk dat het ook heel erg met de persoon zelf te maken heeft. [] Bij ons is natuurlijk wel, de druk is al zo hoog. Ik denk qua mens, of je dat voelt, dat maakt niet zoveel uit in welke sector je werkt. Alleen in de zorg werken natuurlijk wel, nou ja, je werkt natuurlijk niets voor niets in de zorg. Je bent al begaan, je bent al dienstverlenend en zorgzaam. Ik ken maar weinig verpleegkundigen die dan denken [als ze een appje over het rooster krijgen, red], de groeten. Dan is die ene collega van mij een uitzondering. Maar ja zo slecht doet ze dat natuurlijk nog niet. Het interesseert haar echt niet. Ze denkt ja boeie, als ze mij moeten hebben dan bellen ze me wel.

I: Dat is ook een manier om je eigen grenzen te bewaken.

V: Ja toch? Maar blijkbaar is het not done om heel sterk je eigen grenzen te bewaken, dat wordt al snel gezien als oncollegiaal of egoïstisch. Dat wordt niet hardop uitgesproken, of misschien ook wel trouwens.

[]

I: Heb je ook weleens dat je een appje krijgt en dat je denkt ik kan wel maar ik wil niet. En wat gaat er dan door je hoofd?

V: Ja, die krijg ik zeker. Dat is dagelijks, dat het in de groep wordt gegooid. De ene persoon die kan dat heel makkelijk, die kijkt even in de agenda en die denkt dat dan kan ik niet. Maar je hebt nu eenmaal mensen die continu vinden van zichzelf dat als ze kunnen dat ze dat op moeten lossen. Ja dat zijn dan denk ik de zwakkeren die niet zo goed voor zichzelf opkomen. Die zijn dan in dit systeem de dupe ervan. Want die gaan veel vaker over de eigen grens dan iemand die dat wel aangeeft, of daar minder last van heeft als die nee zegt.

I: Dus dat is een soort persoonlijk verschil.

V: Ja dat denk ik dan. Dan zou het een soort cultuur moeten zijn op een afdeling dat het oké is om je eigen grenzen aan te geven. Dat is meer op organisatorisch niveau. Je maakt met z'n allen de sfeer op de afdeling en de cultuur. En als er eenmaal een cultuur leeft van 'nee zeggen is eigenlijk not done' en we

moeten allemaal onze schouders eronder zetten en een stapje ander doen want dan ben je oké, dat is ingewikkeld als je dan afhaakt en denkt de groeten.

I: Zeker. [] Stel dat op momenten dat het kan, voor dingen die niet moeten, dat daarvan wordt aangemoedigd toe even nog niet [Buiten kantooruren]?

V: Het is nu meer van het is een probleem dus ik ga het er nu inplempen. Er zijn zelfs mensen die het 's nachts versturen want die zitten dan in de nachtdienst. Die denken o ja volgende week wil ik graag een dagje vrij of ruilen. Dan open ik 's ochtends na het slapen mijn app en dan staan er alweer vragen in mijn werkappje. Ja dat zou wel kunnen, dat je dat centreert. Dat zou kunnen. Of je zou nog een derde appgroep moeten doen (lacht). Een voor roostervragen op langere termijn en een voor ad hoc. Dan kan je gelijk kiezen van ik zet me niet in die ad hoc maar wel in die langere termijn. Om te kijken in je eigen agenda of het me uitkomt ja of nee. Dat zou ook kunnen. Ik denk alleen dat ik ook weer die derde [appgroep] zou gaan. Je wilt toch ook op de hoogte blijven. Dat is meer dat fear of missing out gevoel. Ik kan wel niet die appjes meer willen maar dan weet ik ook niet wat er speelt op de afdeling, of we te korten hebben, of we iets nodig hebben en wie er ziek is. Het is ook een soort nieuwsgierigheid.

I: Wat denk je over het gebruik van mail, doen jullie dat?

V: Niet meer voor roosterproblemen. Het zou wel rustiger zijn denk ik als je mailtjes krijgt over ruilingen ofzo.

I: Voor over langere tijd?

V: Ja! Het is minder dwingend dan zo'n whatsapp vind ik.

I: * Rond het gesprek af *

Bijlage B: Interview met planbureamedewerker academisch ziekenhuis

Geïnterviewde: Medewerker van het Planbureau van een academisch ziekenhuis

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 3 juni, 14:30

Fysiek afgenomen interview

I: Wat is je huidige functie en welke functies heb je eerst gehad?

P: Oké, dat is een heel verhaal hoor. Mijn huidige functie is planner intensive care [...]. En de functies die ik daarvoor had: I [...] Ik ben verpleegkundige geweest. [...] Ik heb sociale academie gedaan, HBO. En daar kon ik toen geen werk in vinden, daar was toen geen werk in te vinden [...]. Toen heb ik drie jaar bij een deurenfabriek gewerkt omdat ik toch iets wilde doen. [...]. Toen ben ik in de verpleging gegaan. Toen heb ik de opleiding gedaan hier in huis [Bij het ziekenhuis, red.] Toen kreeg ik een vaste aanstelling. Toen heb ik eerst een paar jaar op neurochirurgie gewerkt een paar jaar. Toen heb ik de IC opleiding gedaan. Dat is in '98 geweest. Toen ben ik gaan werken. Toen ben gaan werken. En na een aantal jaren ben ik senior verpleegkundige geworden, wat nu teamleider is. Dat heb ik ruim 15 jaar gedaan. 3 jaar geleden kwam reorganisatie. Toen kreeg ik de keus van wat wil je. Het was voor mij wel duidelijk dat ik teamleider niet meer wilde zijn. Dat ik iets anders wilde. Toen kwam deze functie vrij. Want ze gingen het planbureau opzetten. Vroeger deed elke afdeling afzonderlijk plannen van de roosters. Dat leek mij erg leuk dus zo ben ik hier terecht gekomen.

I: Oké, en Oja, ik moest nog officieel vragen of je het goed vindt dat ik het opneem?

P: * lacht * ja dat vind ik goed.

I: Hoe denk je dat de teledruk zoals ik het heb omschreven dat dat voor zorgmedewerkers anders kan zijn dan bijvoorbeeld in andere sectoren?

P: Hier werk je avond dag en nacht. Ik ga dadelijk naar huis om half 5, maar als er vannacht een dienst nodig is zou het zomaar gaan kunnen dat iemand anders appjes gaat sturen. Dus het is niet alleen gedurende de kantooruren [...]. Maar de mogelijkheid is ook dat de oudste van dienst het tijdens andere uren doet. En op het moment, ja dat is natuurlijk in alle sectoren zo. Er is hier een ontzettend personeelstekort. Dus ja het aantal tekorten neemt ontzettend toe en daarmee ook de druk op de

mensen om diensten te draaien. Nu moet ik zeggen dat de laatste jaren – eerst moesten alle bedden open blijven. Daar was geen discussie over, dat moest. Maar nu als wij zeggen dat het niet kan, dan wordt daar wel meer naar geluisterd.

I: Dan worden de medewerkers meer in bescherming genomen vanuit boven zegmaar?

P: Ja. Ja. Maar die teledruk, waarom zou die meer zijn hier. Ja misschien ook wel omdat mensen zich heel erg verantwoordelijk voelen. En iedereen, bijna iedereen zit in de app.

I: En dat verantwoordelijke, waar voelen ze zich dan verantwoordelijk voor?

P: Ehm. [...] Dan praat ik ook voor mezelf van toen ik nog verpleegkundige was. Je voelt je wel verantwoordelijk voor de patiënten, maar zeker ook voor je collega's. Want jij weet, als ik het niet doe dan moeten die anderen nog harder werken als ze al moeten?

I: Die moeten harder rennen?

P: Ja. Ja.

I: Is dat een soort schuldgevoel dan als je nee zegt?

P: Ja, ik denk dat dat voor heel veel wel zo is.

I: En merk jij in je werk dat dat verschilt per verpleegkundige?

P: Er zijn er bij die leggen het heel makkelijk naast zich neer. Maar ik kan je zo een aantal namen noemen die zich echt heel verantwoordelijk voelen en die zich echt schuldig voelen, dat weet ik zeker, als die een dienst niet op kunnen lossen.

I: En in jullie werk als planner, proberen jullie dan ook die mensen te beschermen? Of denk je zo zijn zij nu eenmaal.

P: Nee. Nee. Nee. Zo zijn zo nu eenmaal. Soms willen mensen die echt niet kunnen, dan nemen we ze echt wel in bescherming.

I: Heb jij daar voorbeelden van?

P: Dat ze al een hele rij diensten hebben gewerkt en dan nog bijvoorbeeld twee nachten achteraan willen. Dat zeggen we nee dat gaan we niet doen, dat is niet gezond.

I: Voor hun eigen mentale gezondheid?

P: Voor hun eigen. Voor ons zou het heel goed uitkomen, maar voor hun is dat niet goed. Op een gegeven moment houdt het een keer op wat je kunt. En eigenlijk de regelgever geeft het ook aan. Soms gaan wij daar buitenom, zeker in de coronatijd. Dat was ons ook verteld. Daar hoef je niet naar te kijken, het moet opgelost worden. Maar ja de regelgeving, dus de arbeidstijden wet, houden wij wel zo veel mogelijk aan. En eigenlijk houden we 'm nu helemaal aan. Maar soms, in uitzondering...

I: Denk je dat het gebruik van zo'n Whatsapp groep, is dat door de jaren heen veranderd? Zijn daar meer regels om gekomen? Bijvoorbeeld het stilzetten ervan?

P: Nee. Dat is eigenlijk vanaf het begin af aan niets aan veranderd. Het enige wat wij hebben veranderd is aan het begin kreeg iedereen alles maar door. Op een gegeven moment hebben we hebben we het zo gezet dat wij alleen de berichten terug krijgen. Dus dat niet iedereen al die berichtjes ziet. [...] Wij zetten een mail uit, als mensen antwoorden dan zien wij het alleen.

I: Dat het niet in de CC nog... En dat was jullie eigen keuze?

P: Ja dat is wel vanuit ons gekomen. We hadden toen iemand op de back office, een jonge knul, en die wist echt heel veel van ICT enzo. En die zei kan je dat niet beter zo doen.

I: Soms het misschien wel net even een technisch trucje

P. Ja. Nee dat zijn allemaal technische trucjes die ik ook niet zo weet. Ik ben nog van de generatie met een draaitelefoon *lacht*.

I: Misschien geldt datzelfde ook wel voor het stilzetten van die appgroep. Je moet het maar weten.

P. Nee maar ik denk ook niet dat iedereen dat weet. Ik denk dat heel veel mensen dat wel weten maar niet iedereen.

I: Hoe denk jij dat de balans tussen het zorgen voor genoeg personeel en genoeg bedden én het zorgen voor zo min mogelijk teledruk het beste kan worden aangepakt? Hoe zijn jullie daar misschien ook uniek in, in tegenstelling van wat je hoort van anderen?

P. Oeh. Nee wat anderen doen dat weet ik eigenlijk echt niet. En eigenlijk is dat misschien wel heel interessant om dat wel te weten.

I: Ja. Ik kan me voorstellen dat er plekken zijn met alleen maar één grote appgroep met iedereen erin.

P: Ja. Ja. Ik weet van een verzorgingshuis, waar mijn vrouw werkt. Daar komt de hele dag van alles door. En dát proberen wij te voorkomen.

I: Oh ja dat heb je wel eens eerder omschreven van hoe ze op de bank zat... Hoe ging dat ook al weer?

P: Ja. Dan zit ze op de bank. Dan de ping. Dan zie ik al aan haar kop van oh er is weer iets op het werk.

I: En wat denkt zij dan?

P: Ja, hun hebben maar nog een heel klein team. Dus die voelen zich nog verantwoordelijker dus dat moet opgelost. Dan gaat zij weer kijken van kan ik daar wat aan doen.

I: Kan zij zichzelf een beetje in bescherming weten denk je?

P: Nee, niet altijd. *lacht* Daar hebben we ook wel eens ruzie over eerlijk gezegd. Ik heb wel eens tegen haar gezegd: als ik het rooster geef wat jij hebt, ze gooien mij hier drie hoog het raam uit. En terecht. En terecht.

I: Dus de vergelijking tussen een academisch ziekenhuis en een verpleegtehuis.

P: Ja ik weet dat het in de ziekenhuizen beter is dan in de verplegingszorg.

I: Daar zal meer personeel voor zijn?

P: Ja. Ja. Ja.

I: Dus het is denk ik ook wel nuttig om mocht ik iets vinden, het ook te sturen naar die sector?

P: Ja. Weet je wat het is. Wij kunnen hier bedden dichtgooien. In een verpleeghuis kan dat niet. Want die mensen liggen er.

I: Dat is wel een belangrijk verschil inderdaad.

P: Dat is zeker een verschil.

I: Vind het je het ook wel eens lastig om mensen te moeten vragen [voor een dienst] of zorg je dat het niet zover hoeft te komen.

P: Ik vind het wel eens lastig ja.

I: En in wat voor situaties is dat?

P: Nou bijvoorbeeld nu met, het is allemaal goed gegaan hoor, maar met feestdagen. Dan als je tekort komt dat moet toch opgelost worden. Ja ik vind dat wel heel vervelend om dan mensen te gaan vragen om diensten te doen. Of als je al een paar dagen diensten achter mekaar hebt gevraagd. Dat je de dag erop weer diensten moet vragen. Of wat ook weleens gebeurt. Dat je alles opgelost hebt. Dan gaat de telefoon weer, er is iemand ziek. Dan heb je al een appje gedaan van alles opgelost, en dan moet je er wéér een appje achteraan doen van we zoeken toch nog een avonddienst. Ja dat vind ik lastig.

I: Ja dat kan ik me voorstellen. [...] Ik ben heel geïnteresseerd in die intrinsieke motivatie die verpleegkundigen hebben. Denk je dat er andere sectoren zijn waar mensen zo dus geen nee kunnen zeggen? Of wat is dat in verpleegkundigen denk jij waardoor die dat zo lastig vinden?

P: Omdat je weet dat er zieke mensen in bed liggen. Als er in de supermarkt mensen tekort komen, ik chargeer nu, dan draai maar een kassa minder. Niemand gaat daar dood aan.

I: Nee. Dat is wel de kern.

P: En soms weet je als er bedden dicht gaan. Dan weet je dat een patiënt heel Nederland door moet rijden voordat ze plek voor hem hebben. Dat gebeurt. Dat weten mensen, dat weten we ook.

I: En daar zijn mensen zich heel erg bewust van.

P: Ja. Ja. Ja.

I: Ja dat is een beetje een ongezellig einde maar dat is wel de kern.

P: Ja *lacht* Ja het is een ongezellig einde maar zo zit de zorg wel in elkaar in Nederland. Ja.

Bijlage C: Interview met neonatologieverpleegkundige van een algemeen ziekenhuis

Geïnterviewde: Neonatologieverpleegkundige in een algemeen ziekenhuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 4 juni, 10 uur 's ochtends

Telefonisch afgenomen interview

I: Vind je het goed dat ik dit opneem?

V: Ja dat vind ik prima

I: Snap je waar mijn onderzoek over gaat?

V: Ja dat begrijp ik.

I: Geef je toestemming voor het verwerken van je functie?

V: Ja.

I: Geef je toestemming om de uitkomsten van het onderzoek te verwerken van de gegevens in een verslag en eventueel wetenschappelijke publicatie?

V: Ja dat is prima.

I: Weet je dat je altijd terug kan trekken uit het onderzoek, en ook later nog?

V: Ja dat weet ik.

I: Heb je nog vragen?

V: Nee op dit moment niet.

I: Oké dank je wel alvast, dan ga ik beginnen. Wat is je huidige functie? [...]

V: Ik ben kinder neonatologieverpleegkundige in een algemeen ziekenhuis. Dat doe ik al meer dan 25 jaar.

I: Ervaar je een gevoel van verplichting om telkens je mail en Whatsapp te openen

V: Ja. Het is natuurlijk niet echt een verplichting. Maar bij ons op onze afdeling hebben we verschillende Whatsapp-groepen. Een is dan bijvoorbeeld voor een beetje grappige dingen en dat je elkaar op de hoogte houdt van je hebt een diploma gehaald of er is iemand jarig, een beetje de gezellige dingen. Of ik kan iets niets vinden waar heeft iemand at opgeborgen. [...] Daar zit ook niet iedereen in. Dan hebben we nog een andere Whatsapp groep, die noemen we de crisis app. Als iemand ziek wordt, dan wordt daar een vraag in gesteld. Van kan er iemand vanavond komen, of kan er iemand nu direct komen? Daar ligt echt wel druk op. Weet je je bent nooit van plicht om ergens in te gaan maar iedereen zit er wel in. En dan hebben we nog een derde app: dat is de need to know app. Daar kunnen alleen de leidinggevenden in posten. Dus dat gaat meer over er staat een rooster online of jullie moeten kerst of oud en nieuw voorkeur opgeven. Dus daar zit ook iedereen in. Dat is meer een mededeling. Dan heeft iedereen nog zijn mail.

I: Wat doet iedereen daar in?

V: In de mail doen we intercollegiale vragen, mededelingen of vragen en wat grotere dingen. En we hebben elke week een nieuwsbrief met een aantal bijlagen van dingen die actueel zijn [...].

I: En die roosterproblemen gaan eigenlijk gewoon vooral in de crisisapp?

V: Die gaan in de crisisapp. Dat doen wij zelf. Dus als ik bijvoorbeeld werk en ik werk overdag. En de avonddienst meldt zich ziek. Weet je wij hebben een klein team. [...] Wij zijn met 12 mensen. En daar moet je dan 24/7 een rooster mee maken. Dus dat zijn weinig mensen waarvan een aantal parttime werken. Dus als er bij ons iemand ziek wordt is de druk gelijk hoog.

I: Jullie hebben geen mensen die hetzelfde kunnen als jullie zeker?

V: Nee het is een specialistische afdeling. Dan moet er uit die kleine vijver moet er iemand komen. Nou wonder boven wonder lukt dat eigenlijk altijd. Dat komt omdat zegmaar, iedereen voelt zich ook altijd heel verantwoordelijk voor de afdeling. Maar er ligt ook altijd gewoon veel druk. Want ik ben nu een weekend vrij, maar het kan bijvoorbeeld zijn dat avonddienst zich ziek meldt. Dan komt er een berichtje van er is een avonddienst ziek wie kan er komen? Dan ga je daar toch over nadenken. Ja weetje ik heb toch wel gewoon vrij en mijn vrije tijds programmaatje wat ik bedacht heb voor vandaag, maar eigenlijk kan ik dus wel. Want ik ben gewoon thuis. Maar eigenlijk wil ik niet want ik heb al vijf dagen gewerkt. Ik hoop dat iemand anders in de lucht komt. Weet je wel zo ben je daar. Dan mee bezig. En op een

gegeven moment komt er wel een terugkoppeling. Er is iemand die komt top dankjewel. Of een aantal uren later: echt niemand? En dan ben je daar toch ze de hele dag mee bezig weet je wel?

I: is dat dan een schuldgevoel als je dan niet gaat?

V: Nou nee. Dat ben ik wel gepasseerd zegmaar. Maar aan de andere kant heb je wel zoiets van het moet wel opgelost worden. En dan toch heb je wel soms dat je denkt dan doe ik het toch. Weet je ik werk nagenoeg fulltime dus ik ben meestal niet diegene die het oplost [...]. We hebben ook een aantal parttimers die lossen het vaak op. Weet je en ik denk dan wel dan kan ik het misschien vandaag oplossen maar dan wil ik wel volgende week ergens eraf. Want anders wordt het me teveel.

I: Om jezelf in bescherming te nemen?

V: Ja. En om die soort van spaarzame vrije tijd die ik heb. Dus dan ben je evengoed op je vrije dagen toch daarmee bezig. Soms is het wekenlang rustig in de crisisapp hoor. Maar soms ook gewoon niet. In die covdijtjd bijvoorbeeld.... Toen was het een heel gedoe [...] Wat ik dus wel doe als ik op vakantie ga dan ga ik eruit. Dat doet bijna iedereen. [...] Alle apps dan behalve die need to know want daar ligt geen druk aan. Dat zijn meer mededelingen. [...]. Er gaan wel steeds meer mensen uit als ze vakantie hebben. Dan zit je ergens in Italië en dan denk kan mij het schelen wat waar ligt. Of ik wil niet weten wie er ziek zijn. Want je kunt ook niet helpen je bent weg. Maar toch ga je daar over nadenken. Dus dat is echt ja weet je die Whatsapp is natuurlijk super handig. Want vroeger als er iemand ziek was dan ging je op het rooster kijken en denken wie ga ik benaderen. Dat kost allemaal heel veel tijd. Want dat moet allemaal tussendoor hè. Dan denk je ik kan die bellen of die bellen ik kan schuiven ik kan zus of zo doen. Maar nu soms weleens als ik denk het is makkelijk op te lossen dan benader ik zelf iemand persoonlijk. [...] Dan omzeil ik die crisisapp om andere collega's niet te belasten. Maar als ik het heel druk heb dan heb ik daar geen tijd voor. Dan zet ik altijd in die crisisapp van joh zus of zo.

I: Dan gaat het voor jou op dat moment sneller?

V: ja dan gaat het veel sneller. En voorheen moesten we iedereen bellen. Nou dat kost ook allemachtig veel tijd. En in die zin is die app super handig. Maar je belast wel iedereen. Tenzij ik een oplossing kan bedenken en ik bel diegene even of ik app diegene persoonlijk.

I: En wat doen jullie als jullie willen ruilen voor over een hele tijd? Doen jullie dat onderling appen of?

V: Dat doen we onderling. Als ik nu denk ik wil volgende week vrijdag van die dagdienst af dan kijk ik van wie zou dat kunnen doen en dan vraag ik diegene. Of ik kijk ik zie die persoon maandag dan vraag ik het

even. Of dan stuur ik een berichtje. Maar daar ligt dan minder druk op. Dat is anders dan als je dat er een probleem. Ja het is mijn probleem als ik wil ruilen. Maar het is niet een probleem voor de afdeling daar zit voor mij echt verschil in. Want weet je onze unit is klein, want als ik er niet ben is er soms gewoon niemand. Nou dat kan niet.

I: Want wat zou er gebeuren als er niemand is?

V: Nou ja, het is als er niemand opstaat. Er komt altijd iemand. Mensen voelen zich verantwoordelijk dus er is altijd een oplossing. Als er niemand zou zijn dan moeten we bij wijze van spreken dicht voor een aantal uur. Dat kan niet want er liggen al kinderen. En dat je een opnamestop doet. Dan bijvoorbeeld collega's van de kinderafdeling die hebben een iets andere opleiding. Die kunnen als de zorg niet hoog complex is voor de baby's die er liggen die kunnen dat bij wijze van spreken wel voor een aantal uren doen. Maar dan moet je dus wel een opnamestop doen omdat je dan geen nieuwe patiënten wil want die zorg in eerste instantie wel over het algemeen hoog complex. Daar zijn diegene niet voor opgeleid die mogen dat ook niet. [...] Dat betekent dus dat op mijn unit niemand zou zijn dat je bij wijze van spreken ook geen bevallingen meer mag hebben. Want je weet natuurlijk nooit of het allemaal goed gaat. Dus als er onverwacht een baby geboren wordt die bijvoorbeeld een groot ademhalingsprobleem heeft. Dan moet er wel iemand zijn die daarbij kan helpen. Als er niemand is op die unit die dat mag doen of kan doen dat moet er gewoon niemand geboren worden. Dus dat betekent dat de verloskunde ook dicht moet.

I: Ja dan zijn jullie allemaal aan elkaar verbonden.

V: Ja het is een grote ketting eigenlijk. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de kinderafdeling. Als op de kinderafdeling de verantwoordelijke ziek is [...]. En er zijn er twee bij de baby afdeling die hebben het druk. [...]. Dan zou de kinderafdeling geen opnames meer hebben. Dat betekent dus dat de huisartsen geen kinderen meer in mogen sturen. Maar dat alle ambulances met een kind dat bij wijze van spreken van een klimrek afvalt en zijn been breekt die moeten dan ook doorrijden. Dus het heeft hele grote gevolgen voor de afdeling maar ook financiële. Dus daarom willen wij ook heel graag dat probleem oplossen en voelen we ons ook heel verantwoordelijk.

I: Zijn dat ook een beetje de dingen die door je hoofd spoken als je op de bank zit en denkt liever niet maar ik ga toch maar wel?

V: Ja. Bij mij wel ja. Want je wil gewoon wel die tent openhouden. En over het algemeen lukt dat ook wel [...] Stel dat er bij ons dan niemand is. Dat je dan dichtmoet. Dan als een moeder die moet bevallen dan zegmaar naar Alkmaar moet of naar een ander ziekenhuis moet om daar de baby te krijgen [...]. Maar eigenlijk komt dat bijna nooit voor. Omdat wij dan toch proberen dat gat te dichten.

I: En denk je dat dat verantwoordelijkheidsgevoel iets is wat verpleegkundig-eigen is?

V: Ja dat denk ik wel. Want je voelt je altijd wel verantwoordelijk voor je toko en voor je eigen winkel zegmaar. Dat zit wel een beetje in de mensen ook hoor. In artsen trouwens ook hoor. Die willen het echt wel oplossen. We doen ook wel eens als we denken we gaan het echt niet oplossen, er komt niemand vanavond. Dan probeer je of de nachtdienst een paar uur eerder kan komen dan blijft de dagdienst langer. [...] We proberen altijd een oplossing te verzinnen.

I: Ja en dat is ook een soort persoonlijkheid ofzo?

V: Ja. Ik denk wel dat dat een beetje in verpleegkundigen zit. Je wilt gewoon zorgen omdat dat zit er zo in gebakken. En dat ga je met z'n allen proberen.

I: En dan de omstandigheden heel moeilijk zijn maar als het kan kom je er toch wel uit?

V: Ja over het algemeen wel.

I: Over die teledruk. Zou een manager of een teamleider je daar beter in kunnen ondersteunen op een bepaalde manier?

V: Nou ja het enige wat ik dan als oplossing zie is dat je probeert die groepsapp te vermijden als er een probleem is. Maar goed het is ook heel handig. Het heeft een beetje twee kanten he. De manager is niet zo heel erg bezig met dit soort oplossingen. Die zit op heel veel andere dingen. Dus wij doen zelf eigenlijk dit soort gaten vullen. Maar ik zou niet... Ja iedereen bellen is ook geen optie. Weet je de manier is heel prettig, maar als je vrij bent denk je van pfoe. Maar de druk voelt ook zo hoog. Want je weet ook gewoon als je zelf iets in die app zet dan vind je het ook heel fijn als je geholpen wordt, want zo voelt het. Je weet gewoon die collega die dat probleem zit die moet gewoon voor een oplossing zorgen. En daarom wil je ook zo graag helpen. Want je weet hoe het voelt. Dus daarom ga je erover nadenken om te helpen.

I: En stel dat er een planner zou zijn, dat iemand daar professioneel mee bezig zou zijn, zou dat al helpen?

V: Ja nou ja ze zijn bij ons wel bezig met centraal roosteren er zijn wel afdelingen die dat hebben. Maar weet je daar wordt het probleem niet anders van. Ja weet je dan ben ik dat op dat moment kwijt. Stel ik zit in een dienst en die planner die gaat dat oplossen. Ja die planner komt vanzelf weer bij mij terug als dat niet opgelost is. Dus dan zou dat voor mij niet uitmaken.

I: Het zou misschien nog zijn dat jij zelf die berichten niet hoeft te sturen?

V: Nouja dat is gewoon een berichtje. Ja dat zou misschien ietsje helpen. Maar goed het probleem wordt er niet anders van. Maar er zijn wel afdelingen die dat zo doen hoor.

I: Hoor je daar verhalen over?

V: Ik weet eigenlijk niet hoe die dat vinden. [...] Wij zijn ook wel een beetje een eilandje. [...] Op een volwassen afdeling zijn de mensen wat beter uit te wisselen.[...]

I: [...] Hoe zou jij als verpleegkundige die teledruk omschrijven?

V: Weet je je bent natuurlijk altijd vrij om wel of niet een bericht te lezen. Want je kan natuurlijk wel. Weet je ik reageer daar op, of kijk daar naar. Dus voor mij is die druk, voelt dat af en toe wel hoog. Maar je kunt er natuurlijk ook voor kiezen om je telefoon op je vrije dag in je tas te stoppen en gewoon niet te kijken. Want dat is ook je goed recht. Dus dan is de druk wel minder hoog denk ik. Maar ja weet je ik ben toch met die telefoon misschien iets meer bezig omdat er ook andere mensen kunnen bellen, en appen en wat dan ook. Dus ik vind de teledruk wel redelijk hoog. Terwijl ik ook weet dat ik niet altijd voor een oplossing kan, en ook niet altijd hoeft te zorgen. Maar ja je bent er nog mee bezig.

I: En dat gevoel, is dat dan bedrukkend?

V: Nou ja soms wel. Ligt er ook een beetje aan want weet je als ik bijvoorbeeld 5 dagen heb gewerkt en ik heb er nu 2 twee vrij en ik heb er daarna weer 4, dan voel ik die druk minder. Als dat ik bijvoorbeeld 4 dagen vrij ben en er is een probleem op mijn laatste vrije dag. Weet je dat voelt ook een beetje anders. Dan denk je ik heb nu al 3 dagen vrij gehad. Ik zou het misschien wel kunnen doen.

I: Dan komt er een soort schuldgevoel?

V: Ja. Nou. Plichtsbesef is het meer. Ik voel me niet schuldig. Want ik weet ik werk genoeg. Het is plichtsbesef denk ik ja. Dan voelt het voor mij anders. Weet je het is lastig. Dat is absoluut. Maar daarom ga ik ook gewoon uit dit soort apps in vakanties.

I: Dat is denk ik sowieso een goede tip?

V: Ja. En wij maken altijd als je iemand terug zet iedereen gelijk weer beheerder. Want dan kan je iedereen erin en eruit knikkeren. Dan kan iedereen weer die nieuwe collega die terugkomt erin terugzetten. Dan kan zij de volgende ook wel erin zetten. Weet je op zich werkt het systeem echt goed, maar het houdt je wel altijd bezig. En dat is met een mail anders. Want ik heb wel gewoon een app van mijn werkmail op mijn telefoon. Maar die kan ik ook gewoon dagenlang niet openen. Daar heb ik ook geen ping op of niks.

I: Zou je het dan fijn vinden als er minder acute zaken in die mail komen in plaats van op de app? Als het bijvoorbeeld over meer dan een week is?

V: Nee want als een dienst over meer dan een week is dan gaat het niet in de crisisapp. Dat hebben we afgesproken, die crisisapp is voor binnen 24 uur. Anders is het geen crisis. [...] En we hebben ook afgesproken van stel de avonddienst meldt zich ziek, dat dan niet iemand gaat reageren van nou sorry ik kan niet want dit of dat. [...] Je reageert alleen als je kan. Want anders wordt iedereen helemaal gek van die ping. En dan gaan mensen eruit. En dat willen we natuurlijk niet. Eigenlijk willen we dat iedereen erin blijft, tenzij je vakantie hebt. Maar als het over teveel onzin gaat, denken mensen nou flikker op ik ga eruit. Dus er wordt een vraag gesteld en je mag alleen reageren als je een antwoord hebt. [...] Dat hebben we met werkoverleggen enzo afgesproken. En daar houdt iedereen zich ook wel aan. [...] Diegene die in de crisisapp kan natuurlijk zelf zien wie het gelezen hebben. [...] Dan denk ik van dan zijn die en die en die nog een mogelijkheid. [...]

I: Bedankt voor je input en informatie, interessant om de verschillen en overeenkomsten met andere afdelingen te horen [...].

V: [...] Toen we het net hadden waren er nog helemaal geen regels. Dan ontplofte zo'n app. En dan ga je het met elkaar over hebben van hoe kunnen we dat anders doen. Je moet het wel regelmatig met elkaar aanscherpen. [...] Het is een mooie manier maar het heeft echt wel twee kanten.

Bijlage D: Interview met verpleegkundige in een verpleegtehuis

Geïnterviewde: Verpleegkundige en zorgcoördinator in een verpleegtehuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 9 juni, 10 uur 's ochtends

Telefonisch afgenomen interview

I: Geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja, dat doe ik

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk?

V: Ja

I: Geef je toestemming voor het verwerken van je functie?

V: Ja.

I: En om de uitkomsten van het onderzoek te verwerken in een verslag en mocht het zover komen een wetenschappelijke publicatie?

V: Ja

I: Ben je je bewust van jouw recht je altijd zonder reden terug te kunnen trekken en de wijze waarop dat kan?

V: Ja ook dat?

I: En heb je nog vragen?

V: Nee hoor.

I: Bedankt dat je mee doet! Daar ben ik heel blij is. Dan ben ik ten eerste benieuwd wat jouw baan nu is en wat je daarvoor hebt gedaan?

V: [...] Ik ben nu bijna 20 jaar verpleegkundige. Daarvan heb ik de eerste 8 jaar (waaronder opleiding) in een algemeen ziekenhuis gewerkt. Voornamelijk op de afdeling neurologie. Daarna heb ik de overstap

gemaakt naar het verpleeghuis. Daar ben ik begonnen als zorgcoördinator op de afdeling. Dat is eigenlijk de functie net onder de teamleiders. Je hebt de dagelijkse zorg voor de bewoners maar daarbij ook een coördinerende rol. Na anderhalf jaar heb ik de overstap gemaakt naar wat ze bij ons het ambulante team noemen. Dat is een functie die eigenlijk het beste te omschrijven valt als avond/weekend/nachthoofd. Dus buiten kantoortijden zijn mijn team en ik verantwoordelijk voor álles water in het huis gebeurt. [...] Bij een ziekmelding gaan wij op zoek naar vervanging. Geen dienst is hetzelfde [...]. Ik werk in een verpleeghuis met ongeveer 100 bewoners. Grotendeels PG en ongeveer 20% somatiek. Allemaal 60+. [...] Ik ben een MBO niveau 4 verpleegkundige.

I: Hoe gebruiken jullie de groepsapp en mail als het gaat om roosterproblemen? En wat is jouw functie daarin?

V: Het is voor mij tweeledig want ik heb natuurlijk mijn eigen team, waarin wij een groepsapp hebben. En dat is echt ik kan niet anders zeggen, een hele fijne, redelijk informele groep. Waarin we van alles delen. We hebben een klein team, we zijn maar met 7. We kennen elkaar goed en er zijn ook al 4 jaar geen wisselingen in het team geweest. Daar wordt alles in gedeeld van ik kan volgende week niet werken wie kan mijn dienst overnemen, tot mijn kind is jarig of mijn kind heeft zijn examen gehaald of vakantiefoto's. Gewoon, ja. En daar zit heel weinig druk is dus dat is heel fijn. En verder gebruiken wij een whatsappgroep voor alle oproepkrachten binnen het werk. Dus op het moment dat ik een ziekmelding krijg op één van de afdelingen zet ik de vraag uit van joh ik heb vanavond een dienst open of vanavond een dienst open wie kan er werken. [...]

I: Ervaar je een gevoel van verplichting om de mail en Whatsapp bij te houden?

V: Nee. Wij hebben binnen ons team ook afgesproken: in principe is vrij is vrij. Dus je hoeft niet te reageren, je mag reageren. Ik ben bijvoorbeeld ook in de meivakantie op vakantie geweest en dan zeg ik ook tegen mijn team van jongens ik zet de groep op mute, ik kijk af en toe even als ik zin heb en reken niet op directe antwoorden. En dat is gewoon helemaal prima en dat doet iedereen zo. En ook als je een dagje vrij bent of pas de volgende dag een berichtje ziet is dat gewoon helemaal prima. En als ze je écht voor iets nodig hebben dan bellen ze je gewoon zelf eventjes.

I: Dat is een ongeschreven regel?

V: Ja. Precies. Maar dat is echt, ik geloof dat dat afgelopen jaar één keer gebeurd is dat ze mij even gebeld hebben. [...] En dat is prima. Kijk als iemand gewoon van maandag tot vrijdag aan het werk is kan

je iemand makkelijk onder werktijd iets vragen, maar dat lukt bij ons niet. Wij wisselen elkaar ook alleen maar af. [...]

I: Dan is een appgroep heel belangrijk om elkaar te spreken?

V: Ja ook. Maar ook om dingen door te geven die bijvoorbeeld tijdelijk van belang zijn. Zoals bijvoorbeeld een nieuwe code op een deur. [...]

I: En hoe zit het met die oproepkrachten?

V: Dat zijn voornamelijk oud stagiaires met een flexcontract. Die zetten we allemaal in de groep en afhankelijk van hun beschikbaarheid werken ze. [...]

I: Gaat dat altijd goed, of moet je daar soms meerdere berichtjes in sturen?

V: Daar moet ik soms wel meerdere berichten in sturen. Heel eerlijk gezegd vooral in het weekend 's ochtends. Het zijn voornamelijk jonge meiden en jongens die na het stappen nog heel lang in hun bed liggen. Maar soms wil je wel even weten van is er iemand van hallo, wakker? Je ziet zeker bij de jonkies van "ja toen ik wakker werd had ik 150 ongelezen apps, ik had die van jou even over het hoofd gezien." Ja... Dus dan kan soms een extra piepje kan soms wel even handig zijn.

I: En is dat tijdens de coronatijd altijd goed gegaan?

V: We hebben wel behoorlijke problemen gehad. [...] Op zich wij we de coronaperiode redelijk doorgekomen in vergelijking met andere verpleegtehuizen. Maar we hadden op een gegeven moment een ziekteverzuim van 39%. Dat is op geen enkele manier op te vangen. Dus dan werk je maar een paar stappen harder, en dat houd je best een tijdje vol.

V: Ik hoor een groot verschil tussen de mate waarin verpleegkundigen zichzelf in bescherming kunnen nemen over mate waarin ze extra werken. Heb jij enig idee waar dat mee te maken zou kunnen hebben?

I: Nee dat vraag ik me ook wel eens af. Kijk, ik weet van mezelf ik ben heel makkelijk met extra werken maar ik heb een man die thuiswerkt en mijn kinderen zijn wat ouder dus ik heb geen oppas nodig. Dat is voor anderen wel eens anders. Ik denk dat het vooral een karakterdingetje is. Sommige mensen zijn heel erg geneigd om... Daar zit het zorgen zo in het bloed dat dat er nooit uitgaat en die vergeten wel eens voor zichzelf te zorgen. En daar heb ik minder last van. Op het moment dat het niet gaat dan zeg ik ook wel het gaat nu niet of ik heb al teveel gewerkt.

I: Heb je dat ook wel eens aan collega's uit moeten leggen?

V: Ja en ik heb ook weleens aan verzorgden gezegd weet je een afspraak met jezelf is ook een afspraak. Als jij weet je hebt vandaag de hele dag gewerkt en morgen ga ik alleen maar Netflix kijken... Dat is ook een afspraak. En dat kan je ook gewoon nodig hebben. En dat is gewoon prima. En nee is ook een antwoord. Als jij een vraag krijgt nee is ook een antwoord. En nou ja het is bij ons het afgelopen jaar twee keer voorgekomen dat iemand een werkopdracht heeft gekregen, omdat het echt niet anders kon. En dat is écht heel vervelend. Dat wil je echt niet. Maar dat... Nood breekt wet. Maar dat is echt uitzondering gelukkig [...] Dan wordt er gezegd in de groepsapp van als er niemand komt dat wordt het een werkopdracht. En dan blijkt vaak dat er nog wel iemand bereid is om bijvoorbeeld een halve dienst te werken of een avonddienst die eerder kan komen. Dan wordt de druk wel hoger zeg maar.

I: Dat probeer je dan wel te voorkomen?

V: Ja dat probeer je altijd te voorkomen, maar het lukt niet altijd.

I: En moet je ook weleens bellen om bijvoorbeeld dat te voorkomen.

V: Ja dat gebeurt weleens, maar gelukkig niet zo heel vaak. Dat is dan weer het voordeel van de groepsapp. Mensen hebben eventjes tijd om na te denken en komen soms met een tegenvoorstel [...] Dan gaan mensen ook meer zelf nadenken dan dat je iedereen aan de telefoon hebt. [...]

I: Hoe denk je dat als het echt enorm druk is, je er als manager er toch voor zou kunnen zorgen dat je minder inspeelt op een soort schuldgevoel dat mensen hebben?

V: Ja ik denk dat je daar als team goede afspraken over moet maken. Maar ik weet dat er managers zijn die heel erg op je schuldgevoel kunnen werken. Ik denk dat het schuldgevoel ook wel een deel bij de persoon zelf ligt. Dat je gewoon voor jezelf, en dat oudere collega's dat ook aan jongeren moeten leren. Dat je weet nee is ook een antwoord, het is fijn om flexibel te zijn, wat je geeft krijg je terug, maar nee is ook een antwoord. En daar hoeft je je niet schuldig over te voelen.

I: Zou dat in de opleiding moeten zitten?

V: Nou ja bijna wel, of dat het tijdens je stages geleerd wordt. [...] Dat is gewoon ook een beetje leren van assertief zijn. Maar wat je zegt dat zou wel in de opleiding mogen zitten ja.

I: Denk je dat, ik heb wel een beetje het idee dat het verpleegkundig-eigen is, die moeite om nee te zeggen-

V: Ja.

I: En dat daarom die Whatsappgroep soms problematisch kan zijn. Wat denk jij wat dat is in verpleegkundigen waarom dit nu zo speelt?

V: Het zorg-gen. Als ik dit niet doe doet niemand het en dan zijn mijn patiënten of mijn bewoners daar het slachtoffer van en dat wil je niet. Dat is het gewoon.

I: Zo simpel is het eigenlijk?

V: Ja. Bij ons op de afdeling moet je starten met 3 man op een ochtend. Als er maar 2 zijn en niemand meldt zich aan, dat bet betekent dat die 2 18 man uit bed moeten halen op een ochtend. Je kunt zelf bedenken dat dat een stuk zwaarder is. En dat dat niet fijn is voor je bewoners. Die komen later uit bed, krijgen minder zorg, douchebeurten worden overgeslagen omdat daar geen tijd voor is. Dus dat wéét je als je thuis zit. Dus als je dan ook maar een beetje kan dan denk je dan kom ik toch een paar uurtjes want dan zijn mijn bewoners in elk geval niet het slachtoffer. Want ja als jij het niet doet wie doet het dan wel. En je wil niet... Kijk als je echt niet kan dat snapt iedereen. Er zijn best genoeg mensen die bijvoorbeeld hun kinderen op school hebben die dan als ze de kinderen op school hebben dan komen ze daarna twee uurtjes helpen wassen. Categorie niet ideaal maar het moet dan maar. Want dan zijn de bewoners in elk geval niet zo heel erg de dupe daarvan.

Bijlage E: Interview met zorgbegeleider in de gehandicaptenzorg

Geïnterviewde: Zorgbegeleider in de gehandicaptenzorg (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 13 juni 10:30

Telefonisch afgenomen interview

I: Geef je toestemming voor de opname van het gesprek?

V: Ja

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Ja

I: Geef je mij toestemming om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in een verslag, en misschien, mocht het zover komen een wetenschappelijke publicatie?

V: Ja

I: En voor de verwerking van je functie?

V Ja

I: En ben je je bewust van jouw recht om je altijd zonder reden terug te kunnen trekken en weet je hoe dat kan?

V: Ja

I: En heb je nog vragen over het onderzoek?

V: Nee. Breek maar los.

I: Super en dan wil ik heel graag beginnen. Wat is jouw huidige functie?

V: Ik werk al zorgbegeleider in de gehandicapten zorg op een logeershuis. En daarnaast doe ik dat ook nog een aantal uur binnen een onderwijssetting waar wij zorg leveren in de onderwijs situatie.

I: En wat voor opleiding heb je dan gedaan?

V: Daar heb ik SPW voor gedaan.

I: Dus het is niet officieel een verpleegkundige functie, Maar het is ook een echte zorg functie?

V: Het is wel zo dat je op verpleegtechnische handelingen wordt ingelicht, want die zijn er wel degelijk. Best veel soms in sommige groepen. En mijn werkgever, schoolt daar dus mensen apart op. Maar we hebben ook wel veel mensen in zo'n functie als ik rondlopen die dus wel met een achtergrond als verpleegkundige hetzelfde werk doen en wel tegen die BIG-registratie hebben.

I: Oké. Ja en voor jouw werk, hoe gebruiken jullie mail en wat Whatsapp om rooster zaken te regelen met elkaar?

V: Mij werkgever doet het eigenlijk dubbel via de mail, dus iemand van secretariaat mailt ons. En daar is de laatste tijd bijgekomen dat die ook steeds meer gebruik zijn gaan maken van Whatsapp en de teams zelf hebben onderling ook altijd nog een groeps Whatsapp. En dan werk ik in twee verschillende teams uit een team hebben we echt gezegd, van ja, het kan zijn dat mensen niet in groepsapp willen. Ja, dat is ook prima en daar geven wij dus ook de roosteraar vanuit het secretariaat geen toegang tot de groepsapp. Daar voelen ook mensen in het team zich niet heel erg prettig bij. En het andere team gaat er anders mee om en die hebben de roosteraar wel een plek gegeven in de appgroep van het team. En ik zie dat daar wel in toenemende mate naast dat mensen zelf dingen issue van roosters bespreken dat degene vanuit het secretariaat dat ook wel steeds meer gaat doen. En nou is het zo dat bij ons, afhankelijk van jouw niveau waarop je werkt, kan je bij ons wel een werktelefoon hebben. Maar heel veel mensen zitten ook met een privételefoon in die groepsapp. Dat is eigenlijk ja voor beiden van mensen dat toch wel een andere situatie. Hoe ze de groepsapp zeg maar, beleven en ervaren. Daar zit best een behoorlijk verschil tussen. Ja en.

I: Want sommige mensen vonden het dus vervelend hoorde ik Als de roosteraar In de appgroep zat, zei je dat?

V: Ja, dat gold voor een van mijn teams waar ik in werk. Nou, Het is in die groep. Het is in die groepsapp ook wel gebruikelijk dat mensen soms gewoon wel eens persoonlijke dingen aan elkaar delen, omdat het ook echt een teamapp is. Maar er zitten in dat team ook best wel wat mensen, privé in die groepsapp. En die mensen hebben ook wel aangegeven van ja, ik heb dan ook recht op onbereikbaarheid, dus ik wil niet met mijn privé telefoon in die whatsappgroep zitten, want dan kom ik uiteindelijk mijn werk toch tegen als ik whatsapp open. Het is dan heel moeilijk die Whatsappgroep niet

aan te klikken en het te negeren. Want, je kunt wel proberen te negeren, maar in je achterhoofd blijft het dan toch aanwezig.

I: Ja, heb jij zelf een werktelefoon of niet?

V: Nee, ik heb hem zelf niet. En ik merk zelf ook wel in het team waar ik dus wel echt verplicht in die Whatsapp groep moet zitten waar de roosteraar wel toegang heeft, dat ik mijn telefoon wel eens echt in een hoekje van het huis leg om het niet te hoeven zien. Wat natuurlijk eigenlijk ook niet de manier moet zijn, want ja, je familie en zo die zitten ook wel in contact over je telefoon. Dus ja, dan krijg je dat je moeder op een gegeven moment aan de deur staat van ja nee, ik heb 5 keer gebeld vandaag. Ja, dat kan maar mijn telefoon ligt in een hoekje, want ik had geen zin om mijn werk te zien zijn. Dus ja. Dan heeft zo toch best wel wat gevolgen eigenlijk privé.

I: En wat voor appjes komen er dan binnen die op dat moment eigenlijk niet wil zien?

V: Ja, Dat is met name dat dat toch weer dingen in de roosters zitten. En vaak zijn het inmiddels wel rooster verzoeken van de hele divisie. Waar ik in werk. Vroeger was dat alleen nog maar een rooster verzoek, zeg maar van je eigen team. En inmiddels van de hele divisie. Dus dat betekent eigenlijk dat er dagelijks een paar momenten voorbij komen dat dat de roosteraar om oplossing van diensten vraagt. En dat is sinds covid enorm toegenomen. Want ja, ook wij kunnen niet meer aan personeel komen. Dus ja dan. Laat je toch eigenlijk altijd het enige gat met het andere vullen, en met andere teams.

I: En zijn die verzoeken zijn die meestal heel last minute, of is dat ook voor verderop in het rooster?

V: Meestal zijn die behoorlijk last minute. Want die verderop in het rooster spelen, die blijven altijd wel gewoon in principe in de Email zitten. Maar ja, vaak gaat het dan om diensten die opgelost moeten worden waar mensen wel autorisaties voor moeten hebben. Maar kan dan vanuit een uitzendbureau of een flexbureau ook niet altijd worden opgelost en dan komen die die verzoeken last-minute altijd weer terug in de appgroep.

I: Ja, ik hoor dat jij dan jezelf in bescherming soort van neemt door je telefoon weg te leggen. Heb je verder het gevoel dat je dat goed kan? Dat nee zeggen?

V: Maar op moment dat ik het zie, dan ga ik daar toch op reageren en dan zal ik ook eigenlijk altijd wel bijspringen. Maar ja, ik merk dat ik dan voor lief neem dat ik zelf heel erg moe begin te worden. Maar dat is natuurlijk herkenbaar voor veel mensen op dit moment in de zorg. Je wil dan uiteindelijk toch wel dat het doorloopt. Als ik het niet letterlijk wegleg, kan ik het geestelijk ook niet weg leggen, merk ik. En

dan ga ik het toch openen en toch op reageren of meedenken. Of dan zet ik toch de werkcomputer aan om weer mee te puzzelen in het rooster en mee te denken. En dan ben je ongemerkt toch thuis wel aan het werk terwijl het niet moeten zijn.

I: En, hoe groot is jullie team?

V: Mijn ene team bestaat uit moet even goed zeggen uit 33 mensen. En het andere team bestaat op dit moment uit 12 mensen, waarvan 3 langdurig in de ziektewet, dus in de praktijk moeten we het met 9 mensen oplossen.

I: Ja. En, heb je het gevoel dat jouw managers je op de één of andere manier zouden kunnen helpen met die druk? Of hoe zouden zij ervoor kunnen zorgen dat die appjes steeds toch misschien minder vervelend zijn?

V: Ja, Ik denk als dat ik al zei, de mensen die dus zijn werk telefoon hebben, hebben daar niet zo'n last van. Want ja, als jij vrij bent, hoef jij je werktelefoon niet in handen te hebben. En het zou best wel een oplossing zijn als mensen gewoon, en dat kan het allergeodkoopste telefoontje zijn wat er bestaat, het zou een enorme oplossing zijn als mensen allemaal een werktelefoon hebben en die gewoon aan de kant kunnen leggen op het moment dat ze niet werken. Die Mensen hebben er ook allemaal niet zo last van.

I: Dus dat is echt een tweedeling?

V: Ja, ja, Dat is echt een tweedeling in de teams en je merkt ook wel dat die twee groepen nu inmiddels wel hun best doen om elkaar daarin te begrijpen. Maar dat was pakweg een jaar geleden ook nog niet zo en. De mensen met de werktelefoon gooiden heel makkelijk ook nog daar weer roosterproblemen bovenop in die groepen. En in eerste instantie, hè, bleef dat wederzijds onbegrip. En toen heeft wel de manager wel gezegd van ja, maar jongens, daar moeten jullie met elkaar wel een weg in zien te vinden. Het kan niet zo zijn dat een deel van het team zich ik overweldigd voelt en andere deel van het team nooit daar fluitend mee wegloopt. Dus daarin heeft de manager ook wel echt ingegrepen en echt geholpen en gezegd van goh, maak er een hele heldere duidelijke afspraak over wat je daarmee doet. En als je in de Whatsapp wat gaat posten wat met dienstrooster dingen te maken heeft, hou het dan zo kort mogelijk en houdt dan ook gewoon in je achterhoofd dat mensen ook wel eens niet kunnen reageren. Dus ga ze dan niet buiten de groeps-whatsapp nog eens benaderen, want dat gebeurde ook. Dat is wel echt afgesproken dat niet meer gaat gebeuren.

I: Dus echt één op één berichtjes, dat doen jullie niet meer?

V: Nee, want dat gebeurde dan soms daarbuiten ook nog als mensen vonden dat niet snel genoeg gereageerd werd.

I: En helpt dat?

V: Ja, ik heb het idee dat er wel minder stress is nu voor veel mensen.

I: Dus jullie hebben zelf een mogelijke oplossing bedacht.

V: Ja.

I: [...] En jij zei dat een van de groepsapps echt verplicht is, hoe zit dat?

V: Ja, het is zo dat je gewoon door iemand in het team die de leiding heeft, gewoon wordt toegevoegd als je zelf de groepsapp weer uitstapt, zeg maar. Nou wil ik dan nog wel een keer met mijn manager gaan doorspreken, want volgens mij kan je kun je nooit helemaal verplicht worden om deel te nemen aan een groepsapp. Als nadenk over wat qua rechten speelt, zeg, maar dan is het ook iets wat niet helemaal klopt.

I: Maar gaan jullie dan bijvoorbeeld ook wel eens in vakantie uit de groepsapp?

V: Ja en dat wordt dan wel geaccepteerd. En mensen die langer ziek zijn, die stappen er ook uit en daar is dan alle begrip voor hun inderdaad. Mensen die vakantie hebben of om wat voor reden als privé dingen zijn die niet. [...] Het is wel zo dat er over nagedacht wordt om dat wel op een goede manier te regelen, zeg maar.

I: In die zin wordt er wel meegedacht?

V: Ja, maar dat gesprek is echt het laatste jaar met name op gang gekomen. Daarvoor was het echt wel zo dat, daar werd allemaal nog niet zo over nagedacht. [...] Het is een beetje een nieuwe manier van elkaar vinden, en ik denk ook dat het dat het daarom is dat daar nog niet zo over nagedacht is. En in het verleden dat een team van 33 man bestond in het verleden nog uit 5, 6 mensen, want we zijn enorm gepoetst binnen die sector van zorg. En ja, dan is het ook niet zo storend als er in de groepsapp regelmatig weer een berichtje voorbij komt. Want dan zijn het maar 5, 6 mensen die eventueel een rooster verzoek kunnen doen. Dan komt er toch echt wel minder voorbij. Ja en ik moet zeggen, een jaar

of 1,5 geleden hadden we nog weleens voor bepaalde functies dat er sollicitanten in de rij stonden. En ja, Dat is niet meer zo.

I; En, hoe zou je het gevoel omschrijven wat je krijgt op het moment dat er een appje komt op het moment dat je dat bij jou niet uitkomt, waar denk je dan aan?

V: Dat geeft wel een gevoel van stress. Want ja, eigenlijk weet je van ja, er wordt wel een reactie van je verwacht. In principe. Je merkt wel dat het allemaal een soort van groepsdruk ligt, die je niet wil. En je wil ook niet altijd degene zijn die nee zegt, dus dat speelt dan ook altijd in de achtergrond.

I: Hoe bedoel je, er wordt een reactie verwacht?

V: Er wordt in principe wel verwacht dat iedereen aangeeft, ja ik kan wel, of nee.[...] Ja, daar komt het eigenlijk op neer. Ik denk wel dat het anders moet. Ik denk dat degene die kan, die mag best ja zeggen, maar daarmee mag niet verwachten dat er de rest gaat reageren. Dat is iets wat ik ook in de vergadering er nog eens erin wil gooien dat dat op een andere manier moet kunnen Of dat de afspraak is van degene die kan die mailt op dat moment, of die appt roosteraar [...] En dan haal je het gewoon buiten de groepsapp en dan hoeft de rest ook niet te kijken.

I: Dus er is eigenlijk heel weinig regelgeving over echt het gebruik van die appgroep of app hygiëne zeg maar?

V: Ja, dat wordt binnen mijn werkgever ook niet zo centraal aangestuurd. En nou is de situatie op de rooster mee de appgroepen inkomt is ook eigenlijk vrij nieuw. Dat is pas een maand of twee. Voor die tijd was dat dus niet zo. Die hadden ook geen aparte dienst GSM. Dus het is wel, denk ik een een zaak van ons management team... Dus eigenlijk hadden ze dat moeten omdraaien. Van oké, we hebben roosteraars, die geven die telefoon. Hoe gaan we daar van tevoren centraal mee om. En nu wordt er eigenlijk van ieder team een beetje verwacht dat ze dat zelf oplossen. En als je met mensen praat, dan merk je dat daar wel iedere keer wat stress zit. Ze hebben denk ik vanuit de beste bedoelingen gedacht van hé ieder team mag zelf zijn grens aangeven, en mag daar zelf zijn eigen ding voor vinden. Maar dat hadden ze, denk ik op een andere manier beter in gang kunnen zetten.

I: Nou interessant om te horen. [...] Wat ik heel vaak hoor is, uiteindelijk lukt het ons toch altijd wel weer om dat rooster rond te krijgen.

V: Ja.

I: Ervaar jij dat ook zo en heb je enig idee hoe dat kan?

V: Het is bij ons eigenlijk wel, al die tijd een hebben we altijd wel voor elkaar gekregen om het rond te krijgen. De de laatste paar weken hebben we zorg moeten afzeggen of het logeerhuis zelfs eerder moeten sluiten omdat het niet meer lukte. En dan had er met name mee te maken dat we op een gegeven moment in de privésituatie van collega's het echt zo is geweest dat partners hebben gezegd: 'het is allemaal mooi en aardig, maar dit weekend ga je niet meer inspringen, want nu komt het gezin of de relatie de helling te staan'. Maar dat ja, toen hebben mensen echt al wel ja 8, 9 weekenden achter elkaar bijgesprongen of doorgetrokken. Dus dat is echt al heel lang geweest. Ik heb het idee dat zolang de thuissituatie nog iets toestaat dat mensen dan toch nog wel geneigd zijn om ja te zeggen, en dan hun eigen bezigheden opschuiven. Ook al is het voor wekenlang. Op het moment dat de thuissituatie zegt van 'nou, dat doen we niet meer' dan lukt het ook niet meer. Vorige week is het ook wel zo geweest, dat ons team naar de manager is gegaan van 'Hee hoor eens even zus en zo staan we ervoor en toen heeft de manager ook gewoon beslissing genomen van ja joh dan gaan we dus zorg af zeggen. Want het voortbestaan van het team is op dit moment belangrijker dan een paar cliënten die zorg missen. [...] En dat heeft wel mensen wel een gevoel van vertrouwen gegeven van 'als het dus echt niet meer lukt, dan kun je wel bij de manager aankloppen en het opengooien van jongens, en dan moet je niet te snel doen. Dat heeft mensen wel een gevoel van vertrouwen gegeven.

I: Dat jullie toch in de gaten worden gehouden op een bepaalde manier?

V: Nou ja, toen heeft ook die manager diezelfde week nog met bijna iedereen apart nog Whatsapp of telefonisch contact gehad, afhankelijk van wat mensen fijn vonden. Om ook gewoon echt even vinger aan de pols te hebben. Van goh, hoe gaat het dan met de mensen daadwerkelijk en hoe gaat het in het team? Dus het is wel meteen heel goed opgepakt. Ik denk wel dat de manager best een centrale rol kan spelen in komen de roosters nog wel rond of komen ze niet rond? En de druk die bij mensen erop gelegd wordt. Een deel van de druk leg je natuurlijk zelf op. Er is nu wel een discussie gekomen met elkaar. Van goh, hoeveel druk ga je dus nog een team opleggen? En hoe ver ga je daar als groep in? En ja, dat is een discussie die de komende periode vorm moet gaan krijgen.

I: Maar wel interessant dat je zegt van, eigenlijk geeft die manager ook wel rust in je hoofd op het moment dat die zegt van oké maar nu is het even teveel en dat zie ik ook.

V: Ja, dat heeft heel veel rust gegeven voor iedereen. Toen had iedereen ook pas het gevoel van, oké, ik mag er zijn en als het niet lukt, dan lukt het niet en dan mag ik het ook een keer uit handen geven. Dus.

I: Fijn dat diegene dat dan kan betekenen?

V: Ja, ja, we hebben wel een heel fijn management. De touwtjes tussen management en dezelfde dag contact. [...] Nou ja, dat wordt, dat loopt heel makkelijk.

I: En, Dat is voor jullie als zorgprofessionals da misschien wel extra belangrijk? Dat jouw grenzen dan ook een beetje worden bewaakt?

V: Ja, Dat is wel heel belangrijk. De meeste mensen bij ons kwamen de afgelopen jaren uit andere instellingen, andere werkgevers en hebben managers meegemaakt die dus dit helemaal niet doen. Je merkt wel dat best een deel van de mensen daar beschadigd in is geraakt. Dat heeft er ook wel heeft eraan toe bijgedragen dat ze dus de afgelopen, wat is het 6 tot 8 weken, aan één stuk door aan het werk zijn gebleven. Want hè, stel je voor wat de manager ervan vind. En nou de manager vindt het dus niet zoveel van die geeft ruimte aan het team. Maar ja, je merkt wel dat dat soort dingen uit het werk verleden, daar toch in meespelen.

I: Ja interessant, goede toevoeging ook [...]

V: Ja, Ik denk ook gewoon het stuk is. Het management heeft toch gewoon allemaal nog niet nog niet zo over nagedacht, die zijn daar nog niet zo zelf ook nog niet zo ver mee, zeg maar. Nou ja, we hebben wel zelfsturende teams, maar je merkt op onderwerpen waar ze zelf al heel ver in ontwikkeld zijn. Dat ze die onderwerpen allemaal veel centraler aanvliegen en al veel meer gaan kijken van oké, wat leeft er dan onder mijn team en hoe ga ik daar dan weer mee verder? En dan pakken ze veel sneller toch nog een stukje leiding.

I: Dit is onbekend. [...]

Bijlage F: Interview met zorgmanager academisch ziekenhuis

Geïnterviewde: Manager Intensive Care Academisch ziekenhuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 13 juni 2022: 11:00

Telefonisch afgenomen interview

I: Ik zal eerst wat dingen op een officiële manier vragen, zodat ik die ook kan verwerken in mijn verslag.
[...] Geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja.

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk?

V: Ja.

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja.

I: Geef je mij toestemming om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in een verslag en mogelijk wetenschappelijke publicatie mocht het zover komen?

V: Ja, maar wel graag even lezen dus als dat kan.

I: Ben je bewust van jouw recht om altijd zonder reden terug te trekken en de wijze waarop het kan?

V: Ja.

I: En, heb je nog vragen?

V: Nee,

I: Zal ik dan gewoon het transcript naar je toesturen? [...] Als ik maar weet wat er gepubliceerd wordt. Zeker als dat naar mij toe te herleiden is, dan ja, dan vind ik het wel fijn om dat te weten wat er dan precies is, snap je. [...]

I: Wat is jouw huidige functie? Hoe zou je die omschrijven?

V: Ik ben manager van een intensive care. Daarom ben ik verantwoordelijk voor de personele bezetting, kwaliteit en veiligheid wat betreft de verpleegkundigen en de ondersteunende beroepen.

I: En hoe is de afgelopen jaren het gesprek rondom het gebruik van WhatsApp en mail bij jullie gegaan?

V: Dat is gewoon een werkwijze die is ontstaan. Ja mail en WhatsApp zijn gewoon op een gegeven moment in gebruik genomen. En daar wordt niet echt het gesprek over gevoerd.

I: En heb je wel eens van medewerkers klachten er over gehoord of dat ze het goed vinden? Of hoor je dat gewoon eigenlijk helemaal niet?

V: Nou, het ligt eraan. Kijk medewerkers, soms vinden mensen het te veel, zeg maar. Dan worden ze een beetje overladen met mailtjes over dienstwijzigingen en dienstruilingen en verzoeken daartoe. Aan de andere kant, als jij de medewerker bent die heel graag in dienst kwijt wil, dan stuurt iemand zonder blikken en blozen dat verzoek naar de hele IC. In de hoop dat iemand over kan nemen. Dus het gaat er maar net om. Aan welke kant zit jij op welk moment?

I: Een soort tweeledig dan?

V: Ja, dat denk ik wel. Ja, ik denk dat als jij zelf geen verzoek hebt dat het irritant is, maar op het moment dat jij zelf een probleem hebt dat jij alle middelen wil inzetten om dat op te lossen.

I: [...] Je hebt nu natuurlijk dat nieuwe recht op onbereikbaarheid en zo. Zijn jullie daarmee bezig met hoe, hoe gaan we dat doen? ...

V: Ja, ja ja, dus daar hebben we een student voor nu die daar onderzoek naar doet.

I: Oh echt? Ja ja, echt waar. *lacht*

V: Eh nee, dat is dus. Het houdt het onderwerp houdt ons natuurlijk wel bezig. Omdat wij natuurlijk ook wel zien dat het doen van oproepen ook wel een bepaalde druk met zich meebrengt. En ik denk zelf dat wij dat ook zelf soms creëren. Want het heeft ook heel erg te maken met: hoe hanteer jij jouw planning. Als daar bijvoorbeeld als jij al een dienstrooster uit geeft, bijvoorbeeld op 10 bedden. En je hebt daarbij diensten openstaan, dan weet jij dat jij extra moet uitvragen om die bedden toch bezet te krijgen. Ga jij vervolgens dat zelfde rooster maken met dezelfde hoeveelheid water voor 8 bedden, dan heb je misschien wat over. En dat biedt weer de mogelijkheid om dat te kunnen schuiven. En, ik denk dat daar

als jij zeg maar de kant gaat van het dienstrooster uitgeven op een IC capaciteit, waarbij dan ook dienst open staan, ja, dan [...] dan ben je er gewoon zeker van dat je ook veel moet uitvragen. Heb je wat marge? Dan heb je zelf wat meer schuifruimte. Dan hoeft je minder uit te vragen. Dus dat is ook een keuze die je als organisatie maakt. Ja, dus dat is een hoe je als management al in de roostering een beetje kan zorgen voor niet te veel schrikmomenten, zeg maar.

I: Ja ja. En zijn jullie bezig met een beetje het psychologische stukje of denken jullie daar wel eens over na? Want ik hoor vaak dat verpleegkundigen bijvoorbeeld moeilijk vinden om nee te zeggen. Dit is dan misschien ook een manier om dat op te lossen, maar zijn daar meer gesprekken over van: hoe kunnen we die niet al te die druk er niet al te veel opleggen?

V: Nou, kijk, Het is ook heel erg afhankelijk van wie is al bezig met die situatie? Ik kan nu een concrete situatie die zich net zojuist voordeed vertellen. Mijn collega die is nu verantwoordelijk voor de capaciteit voor de komende week voor de IC en die heeft nog 3 nachtdiensten openstaan voor vrijdag. Hij denkt heel erg vanuit, ik ga extra mensen oproepen om toch maximale capaciteit te kunnen behalen. Terwijl mijn advies [...] en mijn visie is reduceer wat in capaciteit, zodat je niet zoveel hoeft mensen op te roepen. En daarin verschillen wij dus eigenlijk van inzicht.

I: Ja. Dat is echt iets wat je alleen als manager kun jij die capaciteit veranderen.

V: Ja, Er is en ik ben daar misschien wat... [...] Daarin ben ik zelf in de loop der jaren ook veranderd. Dat in eerste instantie was ik altijd heel erg, dus ik herken dat wat hij doet, want dat heb ik zelf ook jarenlang gedaan. Maar ik zit nu toch iets lossier daarin. Ik denk van ja, Misschien is die capaciteit gewoon niet nodig. En waarom zou je dan de Mensen extra belasten? I: Hoe komt dat denk je dat je die Switch hebt gemaakt?

V: Omdat ik daarin meer jaren werkervaring heb. Waardoor ik dus eigenlijk met meer zekerheid zulke beslissingen. Dat ik daar een bepaald inzicht voor heb ontwikkeld. Wat hij nu aan het ontwikkelen is.

I: Ook voor hoeveel er nodig is qua capaciteit bedoel je?

V: Ja, ik durf gewoon makkelijker nu te zeggen: oké, schaal maar af. Ik noem maar iets naar 24 in plaats van dat we er 26 bedden open hebben. Komen we vrijdag in de problemen, lossen we het dan wel weer op. Snap je? Daar kan ik makkelijker, daar durf ik makkelijker een besluit en risico in te nemen.

I: Ja, terwijl dat dus ook wel weer een druk die op jouw functie ligt.

V: Ja, ja, dat klopt.

I: [...] Dus daarin ben jij telkens een beetje aan het balanceren tussen medewerkers voldoende rust geven ook en genoeg openhouden.

V: Ja, want dan gaat het eigenlijk om hè? Wat je ook hoort in de krant over het inhalen van zorg na de pandemie. [...] Je moet altijd omgaan met schaarste en ik weet gewoon, dat als je alles maximaal oprekt en uitrekt dan gaat de rek eruit. Dus je moet ook gewoon wat kunnen terugveren. Dat is echt nodig. Dus ik denk dat je als organisatie ook zelf veel in de hand hebt. Van welke druk leg je op je medewerkers.

I: En denk je dat daarin zorg manager of zorgmedewerkers uniek zijn om die te managen?

V: Nee. Ik denk dat het overal is.

I: Wat ik hoor in interview is dat mensen vaak een schuldgevoel ervaren als ze een dienst niet overnemen. Maar jij bekijkt het eigenlijk meer vanuit de een soort boven perspectief van van rek en hoeveel mensen nog over hebben, zeg maar.

V: En dat schuldgevoel kijk daar in zijn medewerkers denk ik ook... Misschien hebben zorgmedewerkers dat sneller dan andere medewerkers, maar daar geloof ik eerlijk gezegd niet. Ik denk dat iedereen altijd wel wil dat alles doordraait waar die verantwoordelijk voor is. Dus ik denk dat iemand in de... Ik zie ook collega's van de IT heftig de overwerken als er een probleem is, dus ik denk dat dat geen verschil uitmaakt. Wat ik denk, is dat mensen zich maar weinig realiseren hoeveel invloed de organisatie zelf heeft en de besluiten die er in organisatie worden genomen heeft weer een effect op de druk die op de medewerkers wordt gelegd. Is die druk hoog? Voelen ze zich zwaarder en vaker schuldig. Omdat dat er vaker een beroep op hun gedaan wordt. Is die druk laag, voelen zich misschien wat minder snel schuldig. Snap je, dus om het alleen bij die individuele medewerker te leggen. Is te makkelijk of... Dat dekt de lading van mijn gevoel niet.

I: Nee. Het gaat echt over volgens jou over hoe jij het als organisatie al van tevoren plant.

V: Ja.

I: Zou dat ook jouw tip zijn naar zorgorganisaties die daar bijvoorbeeld minder ervaring mee hebben?

V: Ja zou echt mijn tip zijn. Ja. [...] Kijk echt wel kritisch naar hoeveel risico je in je planning legt. En wat en dan heb je misschien op korte termijn een meevaller dan denk je yes, we hebben alles wat in het

maximale benut en daar waar we het net niet halen, zetten mensen een tandje bij. Maar wat is het effect wat dat op lange termijn heeft? Ja. Ik denk dat het een schadelijk effect heeft.

I: Hoe zou je dat schadelijke effect dan omschrijven?

V: Nou, je moet meer druk leggen op mensen en vaker een beroep op ze doen, dus ik denk dat dat ook uit jouw onderzoek naar voren komt van wat doet teledruk, wat veroorzaakt dat bij mensen? Ik denk dat, tegendruk is een factor. Ik denk dat ook een misschien een druk is mensen verschillende taken moeten combineren. Wat moeilijk is. Bijvoorbeeld het opleiden van mensen is heel belangrijk. Maar als je altijd op je tenen moet lopen, is het ook heel moeilijk om ruimte te vinden om nieuwe mensen op te leiden. Dus je moet daarin een goede balans vinden.

I: Het en het echt vanaf een soort vogel perspectief bekijken van en hoe heb wat hebben we daar later ook aan?

V: Ja. Ja.

I: Denk je dat je jij daar bijvoorbeeld in een academisch ziekenhuis meer ruimte voor hebt dan misschien in een klein verpleeghuis?

V: Ik denk dat die ruimte er altijd is. Maar je moet met iets minder genoeg nemen. Maar je hebt wel een stabielere bedrijf. En misschien uiteindelijk, als je de druk bij de medewerkers wat lager kan maken, en dat daardoor mensen meer werkplezier en minder stress ervaren, misschien heeft dat wel weer een positief effect en blijven mensen langer bij of komen eerder bij je werken. Waardoor je op lange termijn toch weer je je productie wel kan opschroeven.

I: En, hoe ben jij een beetje op deze gedachte gekomen door de jaren heen?

V: Omdat ik ook wel fouten heb gemaakt door op korte termijn te gaan voor het maximale. En bijvoorbeeld dingen die medewerkers belangrijk vonden te schrappen. Bijvoorbeeld een scholing annuleren om meer bedden ook te kunnen houden. Ja uiteindelijk doet dat zo veel. Dat kan wel een keer, maar als je dat structureel doet, dan krijg je mensen die dus minder goed opgeleid zijn. En mensen die die vinden dat gewoon heel vervelend als er helemaal geen ruimte is voor ontwikkeling. En als jij daar aan tornt. Ze snappen het wel, maar als je alles weghaalt, dan is de lol er vanaf om hier te werken. Dan kunnen ze ook zoveel andere plekken ook terecht.

I: Ja, want misschien zijn die opleidingen daar ook wel iets wat jij vanuit jouw een academische ziekenhuis wel weer meer kan aanbieden, zeg maar. Of valt dat wel mee?

V: Ik denk wel dat er hier het aanbod van opleidingen is hier intern groter. Maar de ruimte om er aan deel te nemen. Die is hier net zo klein als ook in andere ziekenhuizen. En ook ja, weet je, ik denk dat ieder ziekenhuis dit moet doen. Ik moet nu denken ook aan, organisaties moeten. [...] Ik weet niet of je dat kent [...] Ambidextreus zijn. Dat betekent zowel linkshandig als rechtshandig. Dus aan de ene kant moet je voldoende ruimte hebben om je bedrijfsvoering te optimaliseren en aan de andere kant moet je je bedrijfsvoering vernieuwen. En die twee dingen vragen om inzet van schaarse middelen zoals personeel en tijd van personeel. En daarin moet je altijd keuzes maken, want als jij insteekt op het ontwikkelen van een innovatie moeten daar mensen aan werken waarmee je anders ook capaciteit zou kunnen openhouden. Doe je dat niet, dan sluit is op lange termijn jouw organisatie zicht niet meer aan op wat de maatschappij van ons vraagt. Dus op korte termijn heb je dan je maximale capaciteit, maar op lange termijn ben je gewoon.... Heb je jezelf uit de markt geprezen. Dus dat geeft een interne spanning.

I: [...] Maar denk je dat die spanning, ik kan me voorstellen dat dat als organisatie met een publieke functie, wordt er ook van jullie verwacht dat jullie die zorg altijd leveren. Is dat dan moeilijker om dat in balans te houden?

V: Ja, nou, Dat is dat dat vraagt ook iets van leiderschap. Want je maakt... Je hebt zegmaar een bepaalde hoeveelheid tijd. En jij maakt als organisatie de keuze van oké, deze hoeveelheid tijd besteedt ik aan het optimaliseren en [...] in gang houden van het huidige proces en zoveel tijd en ruimte maak ik vrij om de processen te vernieuwen. En ook dat vernieuwen is een maatschappelijke opgave. Omdat uiteindelijk de zorgvraag in de komende tijd wordt groter. Dus als wij niet vernieuwen, dan blijven we op de oude manier doorgaan. Maar dan kunnen de mensen die zorg nodig hebben het ook niet krijgen. Dus het lijkt alsof je een keuze maakt die tegenstrijdig is, maar je moet die keuze maken. Omdat je anders op lange termijn geen goede zorg meer kan leveren.

I: [...] Dat is eigenlijk misschien een beetje het publieke leiderschap wat de manager in jouw soort functie doet, die balans houden.

V: Ja, dat is het moeilijke. [...]

I: Ja heel interessant.

V: Ja, Dat is ook heel interessant, hoor. Maar ja [...]. Je moet er echt goed boven gaan hangen[...] En die ambidextreuze organisatie. [...]

I: Ik denk dat die teledruk en dat druk leggen op medewerkers is gewoon een voorbeeld van hoe je die balans moet kunnen houden.

V: Ja. En dan heb je dus ambidexterity, zo heet het in het Engels. En dat vraagt dus ook, om leiderschap. En zeg maar het om kunnen gaan met zowel. Het om kunnen gaan met die spanning heet dus ook adaptief leiderschap [...] De hoeveelheid teledruk die ontstaat. Ik denk dat je daar zelf als organisatie ook invloed op hebt. En ik denk dat je daar altijd voor moet zorgen dat je die niet laat oplopen. En daarvoor moet je keuzes maken die spannend zijn. Want dan kies je dus op de korte termijn om maar 24 bedden open te houden in plaats van 26. En dan moet je altijd goed uitleggen.

I: Aan?

V: Intern [...]. Dan is de vraag van ja waarom niet 26? Ja, omdat dat kan wel een keer, maar als je nou altijd die druk op Mensen moet leggen. Ja dat is gewoon niet gezond. [...]

Bijlage G: Interview met welzijnscoördinator in een verzorgingstehuis

Geïnterviewde: Coördinator gastvrije dienstverlening en welzijn in een verzorgingstehuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 14 juni 10:30

Telefonisch afgenomen interview

I: Dan begin ik met een aantal vragen over het uitvoeren van het onderzoek. Geef je toestemming voor de opname van het gesprek?

V: Ja

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk?

V: Ja

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja

I: En om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in een verslag en misschien wetenschappelijke publicatie mocht het zover komen?

V: Ja

I: En ben je bewust van je recht om je altijd zonder reden terug te kunnen trekken uit het onderzoek en de wijze dat dit kan?

V: Ja

I: En heb je nog vragen?

V: Nee hoor.

I: Ja, Het is altijd een hele mond vol.

V: Maar dat maar dat snap ik. Dat moet tegenwoordig allemaal precies.

I: Nou, dan ben ik heel benieuwd om te beginnen. Wat is jouw huidige functie?

V: Mijn huidige functie is coördinator gastvrije dienstverlening en welzijn. En daarnaast, coördineren van de horeca en service en huishouding. En daarnaast coördinator van de huiskamer dat huiskamer, ook dat welzijnsteam coördineren.

I: Dat is in een verzorgingshuis of verpleeghuis?

V: Verzorgingstehuis

I: Oké, wat voor bewoners hebben jullie?

V: Een mix.

I: Is het groot of klein?

V: 72 bewoners denk ik.

I: En hoeveel verpleegkundigen en andere soort zorgmedewerkers werken er?

V: Ongeveer nou, ik denk dan denk ik heel ruim hoor, 30 denk ik. En bedoel je echt alleen op zorg. Of bedoel je ook medewerkers welzijn enzo? [...]

I: Alleen zorg?

V: Alleen de zorg? Ja, dan zit ik wel op de 25 zeker.

I: Oh ja. En beetje algemeen, hoe gebruiken jullie communicatiemiddelen om het over rooster zaken te hebben met elkaar?

V: Meestal team overleggen. Maar ook. Nou ja, je hebt natuurlijk telefonisch. We hebben een planner die dat allemaal regelt. En mail.

I: En zit er dan een onderscheid in wat jullie op Whatsapp doen en wat jullie op mail doen?

V: Op Whatsapp is meestal de ad hoc diensten, dus bij ziekte enzo. En als het verder vooruit is dan kan het meestal per mail. Of als iemand aanwezig is dat ze even de planner aanspreken ofzo. Maar veelal is het toch wel via de Whatsapp.

I: [...] En hoe wordt dat meestal ervaren door medewerkers?

V: Nou ja, je hebt natuurlijk van die groepsapps. En sommige kiezen er echt voor om daar niet in te zitten. En, dat mag want ik bedoel dat is je eigen privé keus. Dan mis je daardoor wel soms wat

informatie. Dus dat is wel niet handig. En dat is vanuit de planners kant ook niet handig. Dus eigenlijk moet je het dan dubbel gaan communiceren. Als je dat echt heel goed wil doen. Dus ja, je hebt groepen maar ook wel persoonlijke mails. En ja soms roept het ook wel echt een beetje stress op. Ja weet je, je ziet toch elke keer voor mij komen ook weer dus ziek of er is uitval. Nou ja, ik ga toch maar heen weet je wel. Dat legt echt wel druk op je.

I: En, hebben jullie het daarover met elkaar?

V: Jawel, er wordt wel over gesproken.

I: En, hebben jullie misschien dingen veranderd in de loop der jaren van hoe jullie dat gebruiken, of is dat een beetje hetzelfde gebleven?

V: Ik denk dat het wel een beetje hetzelfde is gebleven, eerlijk gezegd. Ik denk dat het misschien nog wel erger geworden is omdat je steeds meer naar tekorten hebt. [...]

I: ... Ik ben heel erg geïnteresseerd in waarom mensen zeg maar nog gaan werken en zo intrinsiek gemotiveerd zijn, terwijl ze eigenlijk al kapot zijn zeg maar.

V: Daarom zitten ze in de zorg. Zorghart.

I: Dat is de samenvatting?

V: Maar ja, dat is echt. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de bewoners. Ze weten wat er gebeurt als er tekorten zijn. Maar ja, alles voor de bewoners, Dat is echt waar.

I: Want gebeurt er bij jullie als er te weinig mensen zouden werken op een ochtend?

V: Nou ja, mensen te laat gewassen, een hoger stressniveau bij het personeel natuurlijk, want je wil ze allemaal de aandacht geven. De aandacht is al zo minimaal. Als ik het heb puur over zorg. Een douchebeurt laten vallen op het laatste moment doe je eigenlijk niet. Maarja, dat wil je je bewoners niet aan doen. Dus dan gaan ze liever extra werken. Ze werken met hun hart, een groot deel tenminste. En dat is waar het al jaren op loopt eigenlijk.

I: Hoe bedoel je waar het oploopt?

V: Dat ze steeds invallen.

I: Ja, dus het draait eigenlijk nog puur omdat zij die extra diensten doen vanuit hun hart.

V: Ja, heb je het gevoel voor de bewoners, maar ook voor de collega's. Het is echt een zorghart zeg ik altijd. Kijk, bij een bedrijf, de computer, die kan wel een dag wachten maar een bewoner gewoon niet.

I: Ja. Ja en jullie kunnen ook niet echt afschalen in zorg?

V: Nee, we zijn al met een minimale bezetting en de zorg wordt steeds zwaarder. [...] Maar het personeel wordt niet opgeschaald. Ja ik word wel willen we wel met zijn allen, hè? Maar er is gewoon geen personeel. En dan heb ik het echt over zorg hè? En daarnaast is een groepje ZZP geworden. ZZP'ers ja, die hebben minder binding met een locatie. Dus ja is die dat wat meer afstand zeg maar. Dat is ja, dat is anders. En ja, ik snap ook de keus voor ZZP, je mag je eigen tijd indelen. Je kan zeggen van nou, dan neem ik tijd.. Dus die hebben wel wat dat opzicht, meer vrijheden, andere kant lijkt mij vreselijk als je geen binding hebt met je bewoners en alleen invullen waar nodig, weet je wel. [...] Mensen kiezen daar wel voor.

I: Hebben jullie wel eens dat collega's elkaar een beetje in bescherming nemen? Of dat de manager dat zegt van goh, je hebt nu al zoveel dagen achter elkaar gewerkt.

V: Dat ik weet van mezelf dat ik dat wel gedaan heb ja.. [...] Een paar jaar terug plande ik zelf nog. Toen hadden we nog geen externe planners. Toen beschermde ik wel enkele collega's. Dan zag je wel van, jij raakt weer een beetje over de toeren of wat bent wat emotioneel en wat sneller gepikeerd. En dan je dan zei van ho wacht even jij even niet [...]

I: Dus dan heb je nog een soort bescherming van elkaar?

V: Ja, ja, dat gebeurt wel, denk ik ja.[...]

I: En het gebruik van Whatsappgroepen: blijven mensen daarin als ze op vakantie gaan of zie je ook dat mensen er in en uit gaan, of hoe werkt dat?

V: Ik adviseer om eruit te gaan. Om echt te zeggen van joh, ik doe het zelf ook. Want ander ben je nooit los. Maar ja, sommigen kiezen er toch voor om er toch in te blijven. Soms wordt er ook wel eens wat leuks gedeeld dat willen ze ook niet missen. Op mijn vorige locatie hadden we echt een roosterapp, zegmaar. En een app voor leuke dingen. [...] Op een andere afdeling hebben ze wel een roosterapp. Ja, je hebt ook collega's die zeggen ik wil daar niet in. Ja, dat is je goed recht. Ja eigen keus. En toch wordt dat door anderen misschien wel weer een beetje: 'ja, die zit niet in de roosterapp', ja een echt keus.

I: Ja. [...] Zijn er dingen misschien ook die je wel eens op een andere baan hebt meegemaakt, waarvan je dacht, oh ja, Dat is wel handig dat we dat doen

V: Ik denk dat het splitsen van die groepen dat het in een groep puur over het rooster gaat dat is wel handig. Dat is denk ik wel echt een tip, want dat gaat wel rust binnen teams. En dan kon je mensen gewoon de keuze laten. Ja het liefst zie je natuurlijk dat het helemaal niet hoeft. [...] Ja, via de mail kijk, sommigen zeggen ook ik lees alleen mijn mail op mijn werk.. Anderen zeggen van ik lees, dat staat op mijn telefoon ik zie het langs komen. Dus ja, de scheidslijn tussen privé en werk die is soms wel heel druk dan.

I: Heb je het gevoel dat het bepaalde gevolgen heeft voor mensen?

V: Ja in het verleden heb ik dat wel ervaren. Sommige mensen zijn er zo mee bezig, dat het rooster nachecken. Uit goede bedoelingen hè. Mee willen helpen en vanuit thuis ook: dan doe ik dat wel. En iemand die op vakantie is dan niet uit de app stapt en zich zorgen maakt, dat zijn echt wel gevolgen, denk ik.

I: Ja. En, hoe denk je dat het komt dat sommige mensen dat wel hebben en sommige niet.

V: Verantwoordelijk? Nee, niet, nee. Want andere mensen hebben ook verantwoordelijkheidsgevoel. Dat is een beetje lastig vragen, eerlijk gezegd. Nieuwsgierigheid Misschien ook? Ja, Het is misschien wat nieuwsgierig gaat het allemaal goed en het werk minder los kunnen laten [...] En dat merk ik ook wel op mijn vorige locatie was ik heel nauw betrokken. En dat deed me op een gegeven moment ook de das om. En nu heb ik ook mijn telefoon uit. Helemaal uit. Nou, Ik ben wel bereikbaar via privé, maar mijn werktelefoon is gewoon ook uit.

I: Oké, je hebt wel een aparte werktelefoon.?

V: Ja ja ja, oh moet ik wel bekennen dat ik dus thuis toch ook stiekem wel eens de mailtjes lees ja. [...] Ik denk dat iedereen dat wel doet. Maar dat dat ook wel een beetje verwacht wordt. Maar dat is in de hele maatschappij, niet alleen de zorg. Je moet continu beschikbaar zijn eigenlijk.

I: Denk je dat die werktelefoon voor in ieder geval voor jou een oplossing heeft om het los te kunnen laten?

V: Ja, ik heb meer rust sinds ik 'm heb ja.

I: [...] Hoe zou een manager in deze situatie met die communicatiemiddelen en zo ervoor kunnen zorgen dat zorgmedewerkers op de een of andere manier toch minder druk ervaren? Wat denk jij wat zorgmedewerkers zou helpen?

V: Dat heeft bewust wordt geappt en echt eigenlijk al een naar een roosterapp in uiterste nood. [...] Wat zou helpen, dat het ook mag dat je het niet wil.

I: In de groepsapp te zitten?

V: [...] Er word wel over gesproken 'die werkt niet extra'. We zijn ook allemaal vrouwen in een kippenhok allemaal.[...] En als je het echt gaat zeggen doe het dan alleen per mail of met bellen. Maar dat kost tijd.

I: En het ruilen dat doen mensen ook in de groepsapp?

V: Ja soms wel, sommigen privé. In de groepsapp is het makkelijker om te zeggen, van joh, Ik heb zaterdag toch een feestje, kan iemand voor mij werken dan heb je meteen heel het team te pakken. [...] Maar wat ik ook merk dat het wel steeds moeilijk is, want als je dan in zo'n dienst in de app zet krijg je zowat geen reacties meer. Voorheen kreeg je gewoon bijna altijd reacties. En dat heb ik ook wel gezegd. Antwoord alleen als je kan.

I: Ja, dat heb je echt introduceert eigenlijk?

V: Ja. En, dat wordt positief ontvangen. Maar aan de andere kant, je wakkert ze thuis met iets aan. Ja. Dus Ik denk ja heel bewust iets appen.

I: Echt alleen als het moet?

V: Ja.

I: Zou het dan helpen als ruilverzoeken voor over langere tijd als die niet via Whatsapp gaan, maar via de mail?

V: Ja dat zou ook wel kunnen, dat is wel een mooie. [...]

I: Denk je dat dat zorg-eigen is die die problemen van de combinatie van de soort van het mentale en druk?

V: Ja, denk het wel. Ik weet het natuurlijk niet zeker, Maar ik denk dat je, bij de gemeente of zo makkelijker je werk neerlegt dan in de zorg. [...] Mensen die zijn in de zorgen gaan werken om te zorgen, hè. Nee in de zorg zorgen we niet zo goed voor onszelf dat klopt.

I: En zijn het dan de managers die ervoor moeten zorgen dat mensen dat wel gaan doen?

V: Ik denk dat ze wel kan adviseren daarop ja.

I: En, hoe zouden ze dat kunnen doen?

V: Nou ja, door bijvoorbeeld te zeggen van heb je vakantie ga dan even uit die groepsapp. Of ja. En neem ook je tijd. En misschien ook als planner zijnde van joh. Je hebt deze week al zoveel diensten, je komt niet. Maar ja waar leg je dan de grenzen de een kan meer hebben dan de andere: maar die mag wel altijd[...]. Maar dat gebeurt niet, want ja er zijn gewoon tekorten.

I: Dat is Misschien meer in een soort hypothetische ideale situatie [...]

V: Nou ja, Ik denk dat het nog erger gaat worden als je daar zo de toekomst in kijkt. [...]

I: Jullie hebben 17 locaties, maken jullie soms ook nog gebruik van elkaar? Zeg maar van als daar iemand niet kan dan.

V: Sporadisch. Wel de flexmedewerkers zeg maar die die op verschillende locaties werken die in hebben een een uur of twee uur contract. Die willen nog wel eens switchen, maar collega's die die op de vaste locatie zitten, ja, Dat is ook die binding, hè? Wat ik zei, die hebben heel erg de binding met hun locatie, Het is niet zo gewenst. [...]

I: Dankjewel!

V: Doei! Als je nog iets wilt weten dan bel je me maar.

I: Super dank je, oké doei.

Bijlage H: Interview met spoedverpleegkundige in een algemeen ziekenhuis

Geïnterviewde: Verpleegkundige spoedeisende hulp in een algemeen ziekenhuis (V)

Interviewer; Femke Vergeer (I)

Datum: 14 juni 19:30

Telefonisch afgenomen interview

I: Geef je toestemming voor de opname van het gesprek?

V: Ja.

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Ja.

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja.

I: Geef je ook toestemming om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in een verslag en mogelijk wetenschappelijke publicatie mocht het zover komen?

V: Ja.

I: Ben je bewust van je recht om je altijd zonder reden terug te kunnen trekken, en weet je hoe dat kan?

V: Ja.

I: Als allerlaatste heb je nog vragen?

V: Nee, ik ben wel benieuwd

I: Ja, dat snap ik. Dan ben ik ten eerste benieuwd, wat is jouw huidige functie?

V: Maar spoedeisende hulp verpleegkundige.

I En bij een niet academisch ziekenhuis geloof ik>

V: Streekziekenhuis, klopt.

I: En met hoeveel mensen werken jullie in jullie team?

V: Overdag zijn er 3, 's avonds 3, en 's nachts 2.

I: Oké. En maken jullie gebruik van Whatsapp of mail voor roostering? Hoe doen jullie dat?

V: Ja, we krijgen onze rooster, krijgen we via de mail een aantal maanden van tevoren. En bij ziekte hebben we een SOS app. We hebben ook een tijdje aan regel gehad dat we collega's op konden roepen in een drukke dienst, maar daar zijn we vorig jaar mee gestopt, Omdat we dat eigenlijk niet volhielden.

I: Dan stond er iemand een soort van reserve?

V: Nee, nou dan was je de dus 24 per dag bereikbaar eigenlijk, om in te vallen. Als je tijd had of zin had of energie. Maar ja, dat bleek eigenlijk een te grote belasting op je vrije tijd.

I: Maar dat gold dan eigenlijk voor iedereen dat hij die oproep zou daarop zou kunnen reageren?

V: Ja, maar ja, zoals het in de praktijk vaak werkt. Fulltimers hebben niet heel veel ruimte, hè? Dus dan gaat het toch vaak om de parttimers. Maar ja, die zijn gaat niet voor niets parttimer.

I: En dat stoppen daarmee was dat een fijne oplossing [...] Dat is wel goed ontvangen?

V: Ja. Het nadeel is wel als je aan het werk bent dat er dus niet een collega komt helpen. En nou ja, het heeft natuurlijk altijd twee kanten. Maar het is ook in het leven geroepen om de hectiek op te vangen. Spoedeisende hulp is niet de hele dag druk, maar je hebt van die spitsuren en dan is ons het fijn als je wat extra handen hebt. Maar ja, je wil ook graag collega's langdurig inzetbaar hebben. En ja, dan moet je zelfs andere oplossingen bedenken, dus nu gaat dan de spoedeisende hulp dicht. Dat betekent dat er geen patiënten meer gepresenteerd kunnen worden tenzij hetzij ze instabiel zijn. En dan heb je de ruimte.

I: En als er nu iemand een dag van tevoren iemand meldt zich ziek. Hoe doen jullie dat dan nu?

V: Nou ja net was vanochtend, dan wordt hij wakker en je doet je telefoon aan en dan is er alweer een oproep, ja weer een collega ziek wie kan om 9 uur om 12 uur komen. Hè? Dus dat is ook korte termijn vaak en dat gaat via whatsapp.

I: Er gebeurt dat vaak dat die SOS berichten? [...]

V: Om de twee dagen, denk ik.

I: Heb jij het gevoel dat jij en je collega's je zelf een beetje elkaar goed in bescherming kunnen nemen als het gaat om wel of niet dat teveel inspringen?

V: Ja, dat wisselt een beetje inderdaad, hè, Als je dat zo, dat is ook altijd het stukje sociale druk Als je als parttimer 5 dagen vrij bent en je weet dat de twee of 3 collega's ziek zijn, hè? Dan voel je toch een soort sociale verplichting van? Ja, dat weet je nu ben ik eigenlijk aan de beurt hè? Terwijl je misschien geen zin hebt om te werken maar. Ja, het toch met zijn allen weer redden. Je weet ook dat die collega's niet met minder mensen kunnen werken. Dus dat maakt het lastig. Ja, en in de zorg en zijn we vaak beter in zorgen dan onszelf. Dat is het moeilijke ervan

I: Hebben jullie planners of moeten jullie zelf jullie rooster rond krijgen? Of hoe werkt dat bij jullie?

V: We hebben inderdaad iemand die ons rooster maakt. Ja, Dat is iemand van het team [...] Dat is ook een verpleegkundige. [...] Maar die vertelt als extra functie, zeg maar. Ja die heeft dat als aandachtsgebied.

I: En hoe vind je dat?

V: Ja, dat gaat goed. We hebben net weer nieuwe omdat er iemand met ontslag is gegaan. Maar de mensen die dat leuk vinden die kunnen dat ook goed. Wij mogen maximaal 4 diensten vrij vragen. Behalve in de zomer, dan mag je niks vrij vragen dan moet je ruilen.

I: Hebben jullie ook bijles dat mensen echt bijvoorbeeld heel veel diensten achter elkaar overnemen? Dat dan die planner dus bijvoorbeeld zegt, doe nou niet.

V: Ja, daar hebben we het wel over inderdaad op het werk. Sommigen parttimers die ja, die vinden het leuk om extra te werken. Maar als je dan merkt dat zij overbelast raken, ja, dan moet je ze ook een beetje helpen. Het is vaak handiger dat iemand anders ook even zegt van nou, misschien moet je even een aantal dagen rust nemen. Dat meestal niet de planner. Maar het is omdat we niet een heel groot team zijn, denken we er ook wel met elkaar om. Maar ja, je bent ook kwetsbaar.

I: Ja, begrijp ik. En hebben jullie regels in die groepsapp?

V: In de trant van?

I: Nou bijvoorbeeld, je mag alleen reageren als je wel kan.

V: Ja. Anders word je ook een beetje dol. Ja dus inderdaad alleen maar mensen die kunnen reageren. En je mag ook met het ruilvoorstel doen. Als er bijvoorbeeld een dienst gevraagd wordt van 12 uur. Dat je dan zegt ik kan wel 3 uur, dan zou degene van 3 uur dat we weer kunnen.

I: Ja. Dus dat het dat gaat ook in die SOS app dan?

V: Ja. En als er iemand ziek is, dan komen dan ook de diensten in te staan voor de komende week. Zeg maar hè? Want ja, bijna niemand vindt het leuk om er zelf dag nog acuut te moeten regelen. Maar de diensten die vrijkomen, we hebben nu sinds vorige week twee zieke collega's erbij, dus dan hangt er een groot bord. We hebben natuurlijk ook detacheerders of uitzendbureaus. [...] Onze vijver van spoedeisende hulp verpleegkundigen is niet heel groot. Dus meestal komt er ook op neer dat je ook met iemand minder werkt of met een collega die extra werkt. [...]

I: Hoe denk jij dat een manager of misschien ook die planner op de een of andere manier ervoor zou kunnen zorgen dat die druk verandert?

V: Hmm. Goede. We zijn er al jaren heen en weer over aan het denken of te vergaderen. Op een gegeven moment was het een beetje de trend dat mensen voor uitzendbureaus gingen werken, want dan kun je meer geld verdienen. En dan heb je niet de soort van andere nou ja, regels en extra klusjes op de afdeling, dan gaan we gewoon echt uren meer maken en krijg je meer betaalt? En nou dat is het dan. Maar we hebben op een gegeven moment gezegd, nou ja, misschien kunnen we in ons ziekenhuis regeling treffen, waar er krapte is, dat hebben we dus nu. Dat we in loon omhoog zijn gegaan en dat je voorkomt eigenlijk dat mensen naar een andere ziekenhuis gaan waar ze meer verdienen. Of bijvoorbeeld wij hebben veel doorstroom naar de ambulance dienst. Nou ja, dat heeft dit jaar, denk ik wel 5 collega's gekost. En ja je kunt iedereen wel een doorstroom. Maar 5 tegelijk op een team dat is eigenlijk niet te voldoen, zeg maar. [...] En nou ja, we proberen ook wel mensen, dat vind ik meer bij een HRM horen, dat je een soort zoekt van waar liggen wensen en mogelijkheden van mensen. Dat je ze enthousiast maakt, want als je plezier in je werk hebt, dan kun je ook wel meer werken hebben. Er is nog nooit iemand ziek geworden van veel werken, maar ja. Overbelasten dat zorgt ook voor ziekte onder het personeel.

I: Ja, dus je zegt eigenlijk, legt de focus op dat de mensen die er nu zijn dat die blijven.

V: Ja. En check het ook regelmatig. Wat zeg je en wil niet altijd zeggen dat je het kunt voorkomen. Het is natuurlijk ook heel gezond, nieuwe mensen op de werkvloer. Maar we hebben nu momenteel een situatie

dat we. Gisteravond had ik late dienst. We waren met 3 mensen en we hadden allemaal of een leerling of een stagiaire aan ons gekoppeld. En, Dat is fijn, dat moet ook, want anders dan heb je de toekomst geen mensen. Maar. Nou ja, Dat is ook weer een extra belasting voor het personeel hè? Je wilt graag nieuwe collega's, maar altijd met iemand samenwerken. Ja, is ook niet altijd heel fijn.[...]

I: Waarom denk jij dat het zo lang heeft geduurd voordat jullie zeg maar besloten: oké, dan gaan we ook af en toe dicht [...]?

V: Nou dat er verschillende mensen waren die zeiden dit is niet vol te houden. En spreek je, ook al over jaren, dat je een moeilijk een dienst erbij krijgt [...]. We hebben heel veel gesprekken met de directie en ook met de sectorhoofden. Van: hebben jullie in de gaten hoe we werken? En verbaast het ons elke keer weer dat ze vaak geen idee hebben waar wij tegenaan lopen. Dat je eigenlijk niet weet van verschillende disciplines wat het nou inhoudt en hoe je die druk dan voelt. En we hebben allemaal leuke quotas, ziekenhuizen. Maar ja, als je de veiligheid van je collega's en de veiligheid van patiënten... Op een gegeven moment moet je gewoon als verpleegkundige diplomatiek worden. Dat is niet onze sterkste kant. Maar dat wordt je wel als je weet van als ik het over die boeg gooi dan krijgen we blijkbaar wel gehoor. Als de veilig van patiënten in gedrang komt, dan gaan er ineens ook deuren open. Dat is soms wel een beetje vreemd. En ja, soms heb je ook iemand van buiten nodig. Wij hebben nu een teamleider die komt uit de bankwereld. Wij hadden een beetje van, oe kan het wel? Maar hij ziet wel duidelijke processen. Hij zit niet in de zorg dus hij heeft een andere kijk. En dat is ook wel verfrissend. En dat is soms ook lastig. Dat hij niet precies snapt waar het wringt, maar hij kijkt wel over de processen heen. Waar wij ons soms elkaar helemaal in verliezen. [...] Hij had ook altijd zoiets van, hij wilde eigenlijk wel graag een switch maken, maar ja, hij wist ook niet zo goed hoe. [...] Wij zijn ook blij met hoe hij erin staat. [...] Dat is ook wel heel mooi. Dat helpt ook wel in hoe je werk ervaart. Hij ziet meer... Bijvoorbeeld, we hebben allemaal aandachtsgebieden, maar onze invloed maakt het heel erg groot in het ziekenhuis. En hij stuurde ons ook persoonlijk naar die vergaderingen toe.

I: Waarom denk je dat dat harde beslissingen maken moeilijker is voor een verpleegkundige dan voor zo iemand uit de commerciële wereld?

V: Nou ja vaak heb je andere drijfveren hè? Je hebt ook andere vooropleiding. Als je het ook niet gelijk de consequenties merkt van diegene die daar met pijn ligt omdat we geen tijd hebben om pijnstilling te geven. [...] Het gaat over een stukje invoelen. En dat is ook het lastige met cijfers, hè? We hebben ook altijd je werk laatste meting gedaan, Maar het is zo moeilijk om het in cijfers uit te drukken. En als je

helemaal geen cijfers vasthoudt, ja, dan kun je dan kun je niet altijd naar kwaliteit hè? Dat ja en wat is kwaliteit. [...] Dat is tussen collega's al verschillend. De ene zegt ja. Maar het hangt ook een beetje van je. Van hoe je je beroepen leeft. [...]

I: Hoe zou jij jouw gedachten proces omschrijven als we dan zo'n appje binnenkomt op een vrije dag, waar denk je dan aan?

V: Nou, dan is het heel praktisch, dan kijk ik in mijn eigen agenda. En dan is het ja gewoon hoe belangrijk zijn mijn afspraken en hoeveel werk ik... Vanochtend kwam er... Ik had vanochtend een training. Ik denk nou, die kan ik afzeggen. Maar ik de komende week de komende week twee dagen extra. Toen dacht ik nou als ik vandaag ga werken wordt mijn agenda wel heel erg vol. Dus ja, dan kan ik ook wel niet reageren. Zonder met de schuldig over te voelen. Maar nou ja, weet je. Als je al een vrij hebt of je hebt bijna vakantie... Dan denk je nou laat die maar doen. Ik kan daar wel bijspringen. Dat zijn allemaal van die dingen die dan meespelen. En natuurlijk ik heb geen kleine kinderen meer, hè? [...] Ik ben relatief flexibel. Maar ja bijvoorbeeld dit is al vakantie periode voor ons. Dus je weet ook als er dan twee mensen ziek zijn. Dan dringt het wel gelijk. Ja. Dus dat speelt ook mee. Als ik denk dat ik er kunnen er nog 20 reageren. Ik doe eens niks. [...] Soms weet je eigenlijk ook wel teveel van collega's. Van die moet eigenlijk een keer een dag vrij nemen. Vandaag ben ik fit dan doe ik het vandaag.

I: Die houd je ook in de gaten?

V: Ja je past ook nog een keer op elkaar.

I: Komt er bij er ook een stukje schuldgevoel bij kijken bij jou of is dat valt dat wel mee?

V: Nee, dat gaat wel steeds denken, Maar dat dat is niet altijd zo geweest. Toen ik jonger was, vond ik dat lastiger.

I: Is dat ook een trend die je ziet? Dat bepaalde mensen dat sowieso moeilijk vinden en andere makkelijker?

V: Ja we hebben ook wel hele zakelijke collega's. Ja, dat hangt ook een beetje ja van je persoonlijkheidskenmerken af. [...] Maar de meest dan bij ons in het team. [...] We kunnen allemaal wel hard werken. Dat vinden we ook leuk op je spoed. [...] Natuurlijk hebben we daar ook allemaal verschillende smaken in. Maar ja, nee. Ik kan dat op zich wel zonder schuldgevoel. Maar ja, op een gegeven moment... Toen we hebben bijvoorbeeld ook gezegd hebben van wij willen niet met collega's

oproepen om acuut komen. Toen was eigenlijk meer dan de helft van het team van er al zo zat van dat hij er last van had.

I: Dus hebben jullie nog heel lang volgehouden eigenlijk?

V: Ja je laat dat toch heel ver komen. En weet je grenzen verschuiven altijd. Ja, sommige dingen daar wen je aan. We worden ook wel eens getraind. En dan zeggen ze ook jullie hebben eigenlijk geen gezonde grenzen meer. Als je langer in het vak zit en altijd in de zorg modus staat dan vervagen de grenzen. En dan ja, is het soms heel lastig tot waar is het nog goed voor iemand. We hebben ook wel eens tijdens de koffiepauze een psycholoog of een maatschappelijk werkster bij ons. Om gewoon even te peilen van nou, hoe is het eigenlijk met iedereen? En ik ben er altijd wel voorstander van. Maar ja, we zijn natuurlijk allemaal verschillenden er zijn collega's die willen daar liever niet over praten. [...] Ik kan vandaag wel zeggen voor ik schuldig, maar als er volgende week weer iets is waardoor je wereld nou ja, wat minder stabiel in je vel zit. Om wat voor reden dan ook. Dan kan het ineens weer anders zijn.

I; Nee, dat begrijp ik, dus dat heeft ook invloed.

V: En, een app is op zich wel makkelijk, want voorheen werden we opgebeld. Nou, dan moest je gelijk beslissen. Op een gegeven moment was ik wel zo om er even van te zeggen ik ga er even over nadenken. Ik bel je zo terug. Want anders ga je je in allemaal bochten wringen. En op die app niet. Dan kun je ook even tijd nemen.

I: Ja, dat is wel een voordeel?

V: Ja. [...] Oh ja wat mij nog wel te binnen schiet. Het is soms lastig. Als wij dus een personeelslid ziek hebben moeten wij als personeel zelf ook iemand regelen hè? Als de teamleider aanwezig is, dan kan die dat erin zetten. Maar het gebeurt ook heel veel 's ochtends en vroeg 's nachts. En dan moeten we dat zelf doen. Dat hebben we ook al geprobeerd, om dat bij iemand anders neer te leggen, want het geeft op de werkvloer ook nog weer een druk. Want je zit met patiënten waar je op moet passen. Maar nou ja, dan hebben we ook nog niet echt oplossing voor.

Bijlage I: Interview met verpleegkundige in de thuiszorg

Geïnterviewde: Verpleegkundige werkende in de thuiszorg (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 15 juni 10:30

Telefonisch afgenomen interview

Geïnterviewde: Verpleegkundige werkende in de thuiszorg (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 15 juni 10:30

Telefonisch afgenomen interview

I: [...] Geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja prima.

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Ja.

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja.

I: Geef je toestemming om de uitkomsten van het onderzoek te verwerken in een verslag en mocht het zover komen een wetenschappelijke publicatie?

V: Ja.

I: [...] Ben je bewust van jouw recht om je altijd zonder reden terug te kunnen trekken uit het onderzoek en de wijze waarop dat kan?

V: Ja

I: En heb je nog vragen?

V: Nou, op dit moment niet mee.

I: Dan ben ik heel erg blij dat je mee wil doen en begin ik. Wat is jouw functie?

V: Eh verpleegkundige in de wijk.

I: En doe je dat al lang?

V: Bijna 8 jaar daarvoor heb ik eigenlijk heel lang in het ziekenhuis gewerkt [...].

I: Gebruiken jullie een groepsapp een mail en zo ja hoe?

V: Ja, We hebben op onze werktelefoon hebben we een groepsapp. Ja, dat lijkt een beetje op ons hebt. Dat heet silo. Het is wat meer beveiligd eigenlijk alleen voor zorgmedewerkers. En daar ja, daar communiceren eigenlijk over cliënten, maar ook over bijvoorbeeld over het rooster of de planning ofzo. En dat doen we op onze werktelefoon. En we hebben afspraak met collega's dat we als we vrij zijn, niet verplicht zijn om daar het nieuws bij te houden. Zeg maar, dus kun je gewoon de telefoon uitzetten.

I: Dus iedereen heeft een werktelefoon bij jullie?

V: Ja dus op je privé telefoon zie je eigenlijk niks van je werk. Daar hebben we ook wel een groepsapp, Maar dat is meer alleen voor leuke dingen. Voor vakantiefoto's.. Daar mag niet iets van het werk in.

I: Heb vind je die scheiding prettig?

V: Ja.

I: Is dat eerst ook anders geweest, of misschien je eerder bij je eerdere werkgever?

V: Nou, daar hadden we eigenlijk niet zo'n groepsapp, hè. Het is ook 8 jaar geleden. Toen speelde dat niet zo. Maar nee... Ik werk dan bij X, ik weet niet of je daar wel eens van gehoord hebt. Maar wij werken in ieder geval met zelfsturende teams. Dus ja, dan bepalen we zelf hoe we werken, de werktijden, de diensten. We hebben gewoon met z'n allen de afspraak dat als je vrij bent, dat je ook gewoon echt vrij moet kunnen zijn.

I: En dat gaat goed?

V: Dat gaat heel goed

I: Hoe groot is zo'n team dan waar jij werkt?

V: We zijn nu met 8 vaste en een stagiaire, en een oproepkracht. En de afspraak is wel van dat je niet groter groeit dan 12 collega's. [...]

I: En met hoeveel cliënten werken jullie?

V: Ja dat is heel wisselend. We kijken meer naar hoeveel minuten we op een ochtend met iemand werken. [...] Maar gemiddeld zo'n 25 cliënten. En dat is dan wel heel overzichtelijk, want ja, probeer wel te krijgen met een klein groepje bij dezelfde cliënten komen [...]. Dat werkt voor beide kanten gewoon heel fijn.

I: En hebben jullie die die silo hebben jullie dat altijd gehad? Of daarvoor ook andere dingen gebruikt?

V: In het begin hadden we dat nog niet. Ja, toen deden we het eigenlijk vooral via de mail via de werkmail. Toen hadden we een iPad. Nu heb je dan een Chromebook en een telefoon. zeg Maar we hebben nooit eigenlijk via de privé telefoon werk dingen geregeld.

I: En dat kwam vanuit de organisatie?

V: Nou ja, de organisatie is zelfsturend, maar ook echt alles moeten we zelf doen. Het hoofdkantoor regelt alleen maar de financiën en meer voor advies enzo. Dus ja, dat kun je als team zelf bepalen hoe je dat doet. Wij hebben eigenlijk altijd gewoon zo gedaan wat we. [...] En de organisatie die ja die adviseert dat wel, maar je bent wel vrij zelf. Ik geloof dat er wel een teams zijn die dat wat meer... Die afspreken dat je wel elke dag kijkt op je werktelefoon enzo. Het is gewoon per team hoe je dat organiseert.

I: [...] En lukt het dan ook goed om er op vrije dagen niet naar te kijken of doen mensen dat in de praktijk toch wel?

V: Nou af en toe wel. Ik heb wel eens dat ik bijvoorbeeld gewerkt heb. En ik heb iets heel acuuts meegemaakt bij een cliënt, zeg maar. Dan wil ik de volgende dag wel even weten [...] Voor mezelf vind ik het fijn om te weten van hoe het dan verder afgelopen. [...] Maar echt gewoon van over rooster dingen dat, dat doe ik eigenlijk niet.

I: Is er druk op het rooster of valt dat mee?

V: Ja dat valt heel erg mee. We maken het natuurlijk zelf. Dat doen twee collega's dan. En, dat is altijd gewoon kloppend, dus dat er voor elke dag genoeg personeel. En je hebt dus wel eens dat er iemand opeens ziek wordt. Ja, daar moete er wel wat opgelost worden. Maar we zijn ja wel een heel hecht team. Iedereen zorgt voor elkaar en dat gaat altijd heel goed. Er is niemand die zich onder uitdrukt van wat hij niets extra's werken. En dat loopt dan wel gewoon heel prettig. Als je het gevoel hebt dat

mensen dingen voor jou doen. Dan doe je ook wel makkelijker dingen voor een ander. [...] Dat lost zich altijd eigenlijk op.

I: Hoe vaak komt het denk je voor dat jullie een soort ad hoc dienstproblemen hebben?

V: Ja misschien eens in de maand. Maar het voelt ook niet echt alsof het dan een heel groot probleem is. Wat ook wel handig is in de thuiszorg is je kan diensten ook in stukjes hakken, hè? Een avonddienst. We hebben niet echt vaste werktijden het ligt gewoon aan hoeveel cliënten er zijn. Nu duurt een avonddienst ongeveer 5 uur. Als er dan eens een avonddienst leeg is. Ja, dan heb je wel een probleem. Want er is eigenlijk niemand die denkt van: Oh, weet je, deze avonddienst daar heeft eigenlijk niemand zin in. Maar dan doen we bijvoorbeeld ieder 1,5 uur ofzo. En dan de cliënten die een beetje bij je in de buurt wonen. En dan voelt het ook niet alsof je een hele avond aan het werk bent [...]

I: Lossen jullie dat op, die 1,5 uur diensten bedenken, binnen die silo chat zeg maar?

V: Ja ja, en als wel eens dat mensen lang vrij zijn en degene die dat toevallig werken, die dat die het eigenlijk niet met elkaar kunnen oplossen. Dat gebeurt bijna nooit hoor. Maar dan doen we weleens als we denken van nou, die persoon zou misschien wat kunnen doen, dat we even een berichtje naar de privé telefoon sturen. Van goh zou je even op de silo willen kijken. Niet dat het hele probleem met op de privételefoon gaan uitleggen, maar dan vraag of iemand wat ik nog even op de silo wilt kijken.

I: Daar hebben jullie wel heel bewust grenzen aan gegeven?

V: Ja dat gebeurt eigenlijk bijna nooit. Ja, we hebben ook een ziekte er verzuim van minder dan minder dan 1 procent.

I: Het lijkt wel de ideale zorgsituatie?

V: Ja eigenlijk wel hoor. Ik heb op meer plekken gewerkt. Maar sinds ik bij X werk. Het is zo fijn dat je gewoon het vertrouwen krijgt om alles zelf te regelen. We mogen ook zelf bepalen hoeveel cliënten aannemen. Je moet wel op een bepaalde productie komen, dus ik kan niet zeggen we gaan het heel erg makkelijk doen. Maar het is wel als we dan vol zitten. Nou ja, dan hebben we gewoon een cliëntenstop. We hebben allemaal om de beurt die bereikbaarheidstelefoon, dus we krijgen allemaal om de beurt telefoontjes van cliënten die aangeboden worden. Ja, maar dan kunnen wij gewoon zeggen van nou, we zitten vol. En bij andere grotere organisaties zit iemand op kantoor die geen idee heeft hoe het op de werkvloer is. En, die neemt dan eigenlijk veel meer aan dan eigenlijk uit te voeren is. Daar is het vaak al heel druk.

I: Ja want wat denk je dat het grote verschil is tussen in het ziekenhuis en nu qua het ervaren van die werkdruk?

V: Ja dat we zelf veel meer invloed hebben op ons werk, dus op vooral ook op de hoeveelheid werk. Dus dat zelf kunnen beslissen van nou, we nemen geen nieuwe cliënten aan. En in het ziekenhuis wordt het vaak van bovenaf meer opgelegd. Dan heb je daar zelf geen invloed op.

I: Jullie hebben ook niet de neiging om te veel cliënten aan te nemen? Dat kunnen jullie gewoon goed inschatten?

V: Ja. [...] Dat hoor ik ook bij andere teams wel anders hoor. Dan is bijvoorbeeld de buurvrouw van die vriendin van die heeft zorg nodig. Dat vinden ze dan zo zielig dan doen ze dat nog, maar wij proberen dat toch wel ofwel af te houden. [...]

I: Hoe denk je dat dat komt? Dat sommige mensen dat dus wel kunnen die die grenzen aangeven en anderen niet?

V: Nou, wat ik hoor van nieuwe collega's. [...] Wij zijn wel heel erg gestructureerd hoor, dus dat valt hen op. We houden heel goed in de gaten van hoe staan we en we kijken bijvoorbeeld ook vooruit. In september gaat er een collega met pensioen en dan gaan we nu al kijken van ja. [...] Dan moet er ook een route af, dus dat we dan dat iemand minder moeten gaan werken. Dus dan gaan we zeker geen nieuwe cliënten aannemen.

I: Ja wel grappig wat je zegt, want ik hoor dus eigenlijk een het niet hebben van een planner van boven zeg maar is juist wat voor jullie heel goed werk.

V: Ja als je zelf de uitvoering doet dus bij de cliënten thuiskomt. Dan weet je ook precies van wat er allemaal speelt, dan heb je ook weet je ook hoe de werkdruk is en dan weet je dus ook van kan er altijd of juist niet. En je hebt ook bij cliënten dat je al vooruit ziet van nou, die gaat nog meer zorg bijkomen die gaat achteruit, dus dan moet er wat uitgebreid worden. Ja, daar hadden we ook wel een beetje rekening mee van. Soms gebeurt het ook acuut hoor dat je het niet vooruit ziet, maar soms ook wel. Ja. [...]

I: Toen je in het ziekenhuis werkte, had je toen het idee dat managers jullie konden ondersteunen in niet te hard werken of gebeurde dat niet?

V: Nou in het begin?, dan spreek ik de jaren 80 en 90, toen hadden we echt een hele ouderwetse hoofdzuster. Dii was heel streng, maar die had het wel goed in de hand kwam. Het was UMC dus dan waren er wel een artsen die wilden dan een onderzoek doen, zeg maar waar voor wij dan heel veel extra controles of extra dingen moesten doen bij die patiënten. Maar zij kon goed inschatten van kan dat er bij of niet. En dan hield het ook gewoon tegen. Die had ook echt een beetje macht, zeg maar dan ook die artsen. Maar later. Toen hadden we niet meer echt hoofdzuster zoals van vroeger. Toen waren het ook allemaal managers op afstand en teamleiders die niet altijd op de afdeling waren. Ja, toen was dat wel anders. Toen kwam dat wel gewoon erbij, zonder dat je dat iemand daar overzicht van had is dat nou niet te veel werk? [...] Wij zijn ook echt helemaal zelfsturend, we hebben geen controle systemen. Dat is allemaal onze eigen. [...] Het is wel zo van, niet iedereen is er ook geschikt voor. [...] Het is soms wel in organisaties met meerdere managementlagen ingevoerd. Maar dan weer niet helemaal, want zij snapt niet dat het zonder dat je controle uitoefent dat het goed kan gaan. Dat je dat vertrouwen gewoon kon geven. Maar dat is eigenlijk waardoor het werkt [...].

Bijlage J: Interview met verpleegkundige en leidinggevende in verpleeghuis/hospice

Geïnterviewde: verpleegkundige, werkzaam in groot verpleeghuis/hospice, met leidinggevende taken in het hospice (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 15 juni, 19:00

Telefonisch afgenomen interview

I: Dan begin ik met de officiële vragen, geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Zeker

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja

I: En ook om de uitkomsten van het onderzoek te verwerken in een verslag en mocht het zover komen een wetenschappelijke publicatie?

V: Ja

I: Ben je je bewust van je recht om je altijd terug te kunnen trekken uit het onderzoek en de wijze waarop dat kan?

V: Ja

I: En als laatste heb je nog vragen?

V: Nee.

I: Oké, dankjewel, dan ben ik ten eerste heel erg benieuwd. Wat is jouw huidige functie?

V: Ik ben een zowel leidinggevende van het hospice als verpleegkundige in het verpleeghuis.

I: Oké, en hoe zitten zijn dat twee losse organisaties?

V: Nee, het hoort bij elkaar. [...]

I: En over hoeveel patiënten bewoners, Ik weet niet hoe jullie het noemen hebben jullie het dan?

V: Op het hospice 7 In het verpleeghuis, 5 keer 18 [...]

I: En bij het hospice ben jij diegene die ook plant?

V: [...] Laat ik zo zeggen, we hebben een planner, Maar ik heb eindverantwoording over het rooster. En soms ook op een andere afdeling als ik mijn collega's vervang.

I: En maak je dan ook de meeste uren, zeg maar bij dat hospice of gaat dat door elkaar heen? Ik probeer het een beetje te begrijpen.

V: Nee dat ligt echt helemaal door elkaar heen. [...]

I: En, hoe gebruiken jullie communicatiemiddelen zoals WhatsApp en mail voor de roostering?

V: We gebruiken WhatsApp, maar alle medewerkers hebben een werktelefoon gekregen. En zijn dus vrij om te bepalen of ze Whatsapp op hun werktelefoon hebben of op hun privé telefoon. En meeste kiezen tegenwoordig voor de werktelefoon. Omdat je dan als je vrij bent telefoon in je tas stopt. En dus even niet bereikbaar bent. En er zijn wel wat groepen voor acute dingen. En daar zitten mensen met hun privé telefoon in, maar die worden echt alleen maar gebruikt bij calamiteit [...]

I: En, hoe vaak worden die nu nog gebruikt? [...]

V: Nou bijna niet. Ik denk dat ik mijzelf één keer in de maand overkomt, Maar dat is nog vrij veel en verder is het eigenlijk veel stiller geworden. Gelukkig.

I: En, die ontwikkeling, dat hebben jullie eigenlijk zelf bedacht of vanuit waar is dat gekomen?

V: We hebben veel meegedacht en eigenlijk is het management die dat op een gegeven moment bedacht zo van hé. Volgens mij moeten we dat op deze manier doen. En dan bij calamiteit dat we mensen op hun privé lastigvallen. Maar verder ja op hun werk telefoon en dan kan je zelf bepalen of je leest of niet.

I: En dat wordt goed ontvangen?

V: Zeker. Ja, dat merk je ook met name bij nieuwe medewerkers. Die hebben echt zoiets van, oh, krijg ik een werktelefoon? Welke functie ze ook hebben. En ja maar goed, dan kunnen wij jou tijdens werk

bereiken en als jij vrij bent, dan ben je vrij, dan kun je je telefoon uitzetten of dat kun je zelf bepalen. Dus daar wordt Whatsapp op die manier gebruikt. En dan hebben we nog een systeem. Ja via waar ook uurrooster in gepland wordt en daar kun je elkaar ook berichten insturen. Dat heet Nedap en daarin. Sturen planners meestal berichten over het rooster.

I: En die staan ook meestal op de werktelefoon of op je eigen telefoon?

V: Dat kun je ook op je eigen telefoon lezen, maar als je de meldingen uit hebt staan, dan zie je dat ook echt niet. Dan moet je echt op die app klikken dat voor je daar dan de berichten van binnen krijgt. En een melding komt dan op je werk en mail binnen als je een melding wilt hebben. En dat zie je dus niet op het icoontje van de app staan. En dat is echt heel prettig.

I: Ja. Oké interessant [...] Hoe ging het daarvoor? Waren er toen klachten over hoe het toen ging?

V: Nou het is... Dat weet ik ook vanuit andere werkgevers. Je wordt gewoon continu op je privé lastiggevallen met roostervragen. Echt, dat gaat de hele tijd door en dat is niet vol te houden. En dat dat hoor je hier ook bij medewerkers. Dat toen ze nog geen werk mobiel hadden, dat ze soms dachten ik blokkeer gewoon een nummer bekijk het maar. Ja dat snap ik. Ik snap het heel goed, zou ik ook doen. Dus dit geeft rust. Ja we moeten... Er wordt nog te vaak gevraagd of je wil komen werken, zeg maar. Dus daar moeten we nog iets mee. Maar het gaat steeds beter gelukkig.

I: Ja, want moeten moet er ook wel eens de keuze gemaakt worden tussen eigenlijk mensen teveel inzetten en misschien minder zorg kunnen bieden of gaat dat niet?

V: Ja dat, Dat is super lastig, want. Dan je maakt wel eens keuze om bijvoorbeeld flexers in te zetten. Maar flexers die werken niet voor niets niet in een team, dus die komen ook best wel vaak niet opdagen en dan heb je dus een personeelstekort. En, daar zijn de bewoners de dupe van. En dat is lastig. En wat we nu doen met feestdagen bijvoorbeeld zetten twee extra medewerkers in die overal ingezet kunnen worden. En ja daarmee van je dus ziekte en dat soort dingen van je daarmee op. Maar dat is ook wel weer een kostenplaatje.

I: Ja, dus liever ruim plannen, zeg maar dan last-minute mensen moeten oproepen op zo'n moment?

V: Ja, ja, liever wel, ja, maar ja, dan moet je wel de medewerkers voor hebben. Af en toe denken we gewoon zouden ook gewoon soort van achterwachten moeten hebben. [...] Nou, dat heb je in het openbaar vervoer ook: mensen hebben een wacht dienst en dan worden ze niet ingezet en dan worden ze bijvoorbeeld voor een uur uitbetaald. En dat is het dan. Dat je eigenlijk in de zorg ook gewoon

moeten hebben. Als je gewoon gebeld kan worden als je dat weekend zou moeten werken. Ja dat zou ook wel veel schelen. [...] Alleen we hebben gewoon niet genoeg mensen. En daarbij krijg je vaak niet genoeg geld voor.

I: En kunnen jullie jezelf goed in bescherming nemen als het gaat om niet te veel diensten werken, en wat voor rol hebben jullie daar ook in naar elkaar?

V: Nou planners plannen gewoon en die kijken niet of iemand al 12 diensten achter elkaar heeft gedraaid. En daarin moeten de leidinggevenden een halt toeroepen. En ja, ik heb laatst bijvoorbeeld bij één van mijn medewerkers gezegd. Nee, die diensten ga je niet draaien. Ik ga de planner bellen dat ze jou ook daarvoor niet moeten bellen.

I: Maar hoe komt het dat die planners dat dan doen?

V: Omdat ze hebben gewoon moeite om dat rooster vol te krijgen. En medewerkers die gewoon altijd ja zeggen, die gaan ze bellen. En als je dan een keer nee zegt dan, dan zijn ze helemaal zo van, huh? Maar ik heb echt niemand, en je bent m'n laatste optie. Dan zeggen mensen toch wel weer ja.

I: Dat ze maken een beetje gebruikt dan van die mensen?

V: Zeker, want ze willen niet naar boven af zeggen van hé, dat rooster krijgen niet meer vol. [...]

I: Proberen jullie daar iets aan te doen? Jij als manager?

V. Ja natuurlijk. Je moet er wat aan doen. En ik ben ook richting boven mij zeg maar aan het communiceren van jongens, kijk eens naar de salarissen, want we hebben te weinig verpleegkundigen. Organisaties om ons heen zijn een schaal omhoog gegaan voor verpleegkundigen. Waarom doen wij dat niet? [...] En daarmee krijg je dus gewoon weer meer medewerkers. En dan kun je gewoon ook beter plannen. En hoef je mensen niet veel in te plannen en teveel van ze te vragen in privé tijd.

I: En ik vroeg me nog af. En als die planners dus iemand nodig hebben, bedoel je dat dan als last minute is. Of ook voor verderop?

V: Ook voor verderop.

I: En in al die gevallen bellen ze dan iemand?

V: Dat is meestal een berichtje via Nedap. En ze weten precies wanneer iemand aan het werk is en wanneer ze kunnen vragen.

I: Maar dat is dan niet naar een specifiek iemand?

V: Nee. Ja, ze weten precies wanneer ze aan het werk zijn, wanneer ze hun werk telefoon bij zich.

Wanneer ze dan gaan vragen, weet je wel. Meestal hebben ze ook het privénummer niet meer van de medewerker, dus daar is wel actie op ondernomen. Gelukkig. Dat is ook niet te doen.

I: Als jij dan nu een tip zou mogen geven naar mensen die managen in een zorginstelling om hier mee om te gaan, wat zou jouw tip dan zijn?

I: Nou, mijn tip is om gewoon iemand in een bepaald weekend op bepaalde week een soort een soort reserve dienst te kunnen geven. [...] Dat staat ook in het CAO. Daar heb je zelfs tarieven voor. Dus dat je daarmee gewoon echt mensen thuis niet verder lastig hoeft te vallen. En ik denk echt dat het oprecht helpt om mensen een vast rooster te geven en bespreek hun wensen. Dan hoef je ook niet zo vaak te bellen want dan lost het zichzelf wel op. [...] Als je gewoon veel meer luistert naar naar je medewerkers? Wat wil jij? Dan zijn ze ook gewoon minder vaak ziek, dan melden ze zich minder vaak af. Dan komen ze altijd opdagen en dat dat scheelt denk ik enorm. Ja, dus ook echt met hen in gesprek gaan. [...] Ik heb mijn medewerkers op mijn afdeling rooster gegeven die blanco was. En zo van nou zet er maar eens in at voor jou een rooster is en ga dan eens met elkaar kijken. [...] Het is nu zo dat ze meestal, 3 van de 4 weken werken ze precies wat ze willen. En dan die ene week net even wat anders Omdat ze dan hun collega dan ook wensen heeft. Weet je wel? Dus ja, en dat dat scheelt enorm. Dat is echt, en dan hoef je niet zoveel te puzzelen. Dan hoef je mensen niet te laten overwerken. En nou ja, dat scheelt echt.

I: En als mensen willen ruilen op langere termijn, dus bijvoorbeeld voor over meer een week of meer, hoe doen ze dat?

V: * lacht * Bij ons moeten er nog wel briefjes ingevuld worden. Ja, dat vind ik iets van. Ja, weet je, We hebben tegenwoordig mail. Kom op, zet het op de mail. En de leidinggevende moet altijd zeggen of het of het goed is of niet [...]

I: En als ze iemand zoeken, zeg maar een verpleegkundige die wil ruilen maar die weet nog niet met wie, hoe doen ze dat?

V: Dat gaat meestal via de mail.

I: En dat is dan een mail naar iedereen?

V: Een mail naar alle verpleegkundigen. Ik heb die dienst, kan iemand kan iemand voor mij werken of kan iemand met mij ruilen?

I: Zijn veel mailtjes in een week?

V: Nee. Nee zeker niet. Niet eens iedere week. Nee.

I: Mensen zijn gewoon meestal wel tevreden over het rooster?

V: Ja meestal wel.

I; Ja, denk je dat er bij andere beroepsgroepen vergelijkbare problemen spelen rondom dat gebruik van mail en WhatsApp en die druk? Of is dat echt zorg eigen?

V: Nee, nee, dat speelt overal. Nee, ik heb een tijd in het vastgoed gewerkt en daar belde mijn directeur mij gewoon altijd. Dat maakt het gewoon echt niet uit en hij betaalde de telefoonrekening, dus ik moest niet zeuren... Ja weet je, dus ik denk dat het In het bedrijfsleven soms nog veel erger is dan in de zorg. Alleen in de zorg moeten ons veel verantwoordelijker, [...] Je laat je bewoners in de steek als je nee zegt. En dat maakt het druk denk ik nog veel groter dan in welke beroepsgroep dan ook. Want ik weet gewoon dat mensen niet worden verzorgd als ik er niet ben.

I: En dat is ook de gedachte die jij hebt op het moment dat je zo'n berichtje krijgt?

V: En dat voel je. Want ik roep hier ook wel eens: 'Sorry jongens, ik ga want er is niemand anders'. En dat dat is natuurlijk niet oké, want ik werk al 36 uur. Maar toch doe je het.

I: Ja, daar zit een soort strijdigheid in jezelf in?

V: Ja, want je wilt de bewoners niet laten zitten. Want dat is het die zijn afhankelijk van jou. Ja kijk waar ze in andere beroepsgroepen dan stoppen ze gewoon. Nou ja laatst ging er een tunnel niet open omdat ze geen medewerker hadden. Maar ja bij ons geen medewerker betekent dat mensen op bed blijven liggen, dat ze niet naar het toilet kunnen, dat ze geen eten kunnen krijgen. Dat maakt denk ik, waardoor de druk nog iets groter is om echt geen nee te zeggen. Denk ik.

I: En heb je dat wel een beetje geleerd? Door de tijd heen. Of is dat hetzelfde gebleven?

V: Nee dat is hetzelfde gebleven. En nu als leidinggevende alleen maar erger. En omdat er gewoon steeds minder personeel is. [...] Je hebt gewoon een enorm tekort. Er zijn mensen die zijn gestopt. Er zijn

mensen die door naar de COVID gewoon niet meer niet meer kunnen werken. En ja, dat maakt het gewoon echt heel moeilijk. Dus daardoor is die druk gewoon nog veel groter geworden.

I: Merkt je daarin verschillen tussen collega's dat sommige mensen dat nee zeggen, wel kunnen en anderen niet?

V: Ja, sommige mensen kunnen inderdaad wat beter nee zeggen. Maar dat zijn ook wel de mensen die op een gegeven moment afhaken van het van het beroep. Die gaan toch iets anders doen. Gek genoeg. Die voelen het blijkbaar toch niet zo.

I: Ja? Je moet eigenlijk wel zo gek zijn soort van om het te willen doen, maar dan blijf je ook?

V. Maar ja, Dat is het ja. [...]

I: Nou ja, kijk voor salaris had ik beter In het vastgoed kunnen blijven. Weet je dus dat dat is het niet. Het is gewoon omdat je het gewoon vanuit je hart met die mensen werkt. En, dat is waarom je over je eigen grenzen gaat altijd. Niet soms, gewoon altijd.

I: En kunnen mensen boven je daarmee helpen of werkt dat niet zo?

V: Ja tuurlijk, tuurlijk kunnen ze kunnen ze wel helpen. Ze kunnen zeggen af en toe nu even stoppen. Maar op het moment dat mijn leidinggevende zegt, nee, jij neemt nu vakantie. Dan check ik toch of het allemaal lukt zonder mij ofzo. Dat klinkt heel stom maar dat is wel waar. Ja, ik heb nu ook vakantie, maar ja. Ik kijk ook, Ik heb vandaag ook een medewerker die mij heeft gebeld met enorm probleem. Ja, dan neem je toch op en dan luister je en dan wil je helemaal niet horen dat ze sorry zeggen omdat ze je tijdens je vakantie bellen. Want zo gaat dat gewoon. Gek genoeg.

I: *Bedankt en sluit het gesprek af*

Bijlage K: Interview met intensive care verpleegkundige in een academisch ziekenhuis

Geïnterviewde: verpleegkundige intensive care in academisch ziekenhuis (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 16 juni, 10:30

Telefonisch afgenomen interview

I: Dan ga ik graag beginnen met een aantal van die officiële vragen die ik moet stellen. Dan ga ik daarna de inhoud in.

V: Goed, goed.

I: Geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja.

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Doel is duidelijk.

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja

I: Geef je toestemming om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in een verslag en mocht het zover komen een wetenschappelijke publicatie?

V: Ja, als het anoniem is wel, ja.

I: Ja zeker. Ben je bewust van jou recht om je altijd zonder reden terug te kunnen trekken en weet je de wijze dat kan?

V: Ja ik weet hoe dat werkt.

I: En heb je nog vragen over het onderzoek?

V: Nee, eigenlijk niet.

I: Nou, dan brand ik los. Ik ben ten eerste benieuwd, Ik weet het al een beetje, maar wat is je functie?

V: Mijn functie is intensive care verpleegkundigen In het X. Hiervoor ben ik A verpleegkundige geweest op een verpleegafdeling, maar dat is inmiddels 27 jaar geleden. Dus 27 jaar op de intensive care.

I: En, hoe gebruiken jullie communicatiemiddelen om het rooster te regelen?

V: Wij doen aan zelfroosteren sinds een jaar. Dus ik vul zelf mijn rooster in. Dat begint bijvoorbeeld week 13 mag je je nachtdiensten gaan invullen. En dan gaan twee roosteraars die gaan zich erover buigen, die gaan het kijken of het kloppend is. Dan zit er nog een week. Daarna mag je volledige rooster in gaan vullen. En dan zit daar een week pauze in dat je kan gaan kijken. Veel. Ik mis daar een nachtdienst. Kan ik zelf nog wat schuiven kan. Kan een ander nog wat schuiven. Het is ook proberen met het team je rooster het rooster compleet te krijgen. Als je zelf een poging doet om het rooster compleet te krijgen door jouw nachtdienst te verschuiven, dan krijg je daar extra punten voor. En dan die week daarna gaan de roosteraars naar kijken. En dan zien zij van jij hebt een poging gedaan om het rooster te verbeteren. Dus je hebt de extra punten verdiend. Dus als ik nog wat moet schuiven In het rooster omdat er iets klopt, dan neem ik niet jij jou als poppetje, maar dan pak ik iemand anders om het rooster compleet te maken. Dus hoeveel punten jij hebt maakt uit dat dat er met jouw rooster geschoven wordt. Als je veel punten hebt, wordt er weinig met jou rooster geschoven schuiven.

I: Dat mogen ze in principe gewoon doen met ieders dienst?

V: Het gaat wel in overleg dan nog ze bellen je dan echt persoonlijk op. Zo van joh we moeten het rooster compleet maken. Ik zie dat jij makkelijk naar misschien een dag dienst daar kan doen in jouw rooster. Wil je gaan schuiven? Dan krijg je dat wel medegedeeld. Ja, je kunt jokers in neerzetten voor de dagen die je echt vrij wilt hebben over een weekend.

I: Hoe heet het systeem?

V: Het is van Ortec. [...] Iedereen moest even wennen, maar op zich zijn we wel blij dat je je eigen rooster kon maken. [...] Nou ben ik parttime, dus dat scheelt wel, maar fulltime die willen er wel snel bij zijn om een rooster gelijk in te vullen. Anders is dan een beetje lastiger.

I: Want hoe groot is jullie team?

V: Iets van 70 mensen denk ik nu.

I: Hoeveel bedden hebben jullie?

V: Dat wisselt nogal wel eens. Ook afhankelijk van personeel, maar in principe draaien we op 16 bedden.

I: En dan hebben jullie twee roosteraars specifiek voor de IC?

V: Ja klopt. En er is dan een leidinggevende die zich daar als het klaar is die zich daar dan over buigt of het klopt.

I: En maken jullie ook gebruik van appgroepen?

V: Ja, ja, we hebben een intensive care appgroep. Waarbij de leidinggevende of de stip diensten, de stip dienst is diegene die leiding heeft in de avond en nacht. dat kan een IC heeft weg kunnen zijn. Overdag is er een leidinggevende die dan een appje eruit gooit van we hebben nachtdienst tekort. Kan er nog iemand wat betekenen, of, we zoeken nog iemand voor deze diensten. Dan noemen ze een heel rijtje op. Je hoeft niet bij die appgroep te zijn. Je kan je er ook van verwijderen. Maar ik vind het zelf wel handig omdat ik parttime werk. Dat kan ik zelf wel soms een beetje wat schuiven of doen.

I: Hoeveel berichtjes komen daar een beetje in? Denk je per week of per dag?

V: Nou, die corona tijd had ik had ik een of twee berichtjes per dag zelfs. En nu is het denk van de 7 dagen 5 dagen in de week echt wel een berichtje. [...]

I: Komt er bij jou een beetje druk bij kijken bij die berichtjes of is het gewoon heel erg van oh, ik kijk even en dan ja of nee?

V: Nee, ik voel geen druk ofzo. Nee, het is meer het laatste wat je zegt inderdaad. Maar ja met die corona tijd ja, toen heb ik wel veel meer gewerkt. Ik voelde ik wel een beetje van nou, we moeten allemaal even wat extra werken, weet je wel? Om het rond te krijgen. En nou ja, wat ik zeg, als parttimer doe je dat toch ietsje makkelijker dan een fulltimer. Ik heb wel heel veel extra gewerkt. Ja. En ik voelde... Ja, je kan het allemaal zelf beslissen, dus ik voelde geen druk van nou, jij moet het maar gaan doen of zo. Nee, dat niet. Zou een beetje gek zijn, ja?

I: [...] Dit is zo'n groot team. Ja, denk je dat dat invloed zou kunnen hebben?

V: Je zag ook wel dat of je ziet ook wel dat diensten heel snel opgelost worden, dus daardoor voel je ook niet zo druk. Inderdaad, het komt ook door de grootte van het team inderdaad.

I: Ja, jullie zijn in principe allemaal inwisselbaar als functie?

V: We kunnen overal iedere dienst werken. Laat maar zeggen. Nou ja een enkeling doet geen nachtdiensten meer boven een bepaalde [...]

I: Gebruik jullie ook mail.

V: Jazeker ja, maar niet vanwege roosters. Daar doen we nou met betrekking tot roosters eigenlijk niet. Je krijgt natuurlijk wel je rooster officieel via de mail. [...]

I: En, die appjes die in de appgroep komen met diensten, zijn dat altijd een beetje spoed diensten of kan het ook over meer dan een week zijn?

V: Ja het wisselt. Soms spoed van we hebben nu een nachtdienst nodig. Weet je, dan is het iemand uitgevallen ziek geworden. En soms is het een appje van 'we zoeken deze week nog een dagdienst voor woensdag, een avond voor vrijdag' en dan krijgen ze een heel rijtje soms.

I: En ervaar je dat als prettig [...]?

V: Nee, ik vind het wel prettig om dat allemaal op een rijtje te hebben. Dan pak je de agenda er even bij en dan kun je even kijken wat je kan betekenen. Laat maar zeggen, wat voor jou ook lekker uitkomt.

I: Dat je een keer je agenda erbij kan omdat het bij elkaar staat?

V: Dat doen ze wel bewust dat bundelen?

I: Niet altijd, maar ja, wij spoed niet, maar bij als ze denken van nou, het is over de langere termijn, dan komen we tekort dan door ze te bundelen. Ja, dat is ook één van de dingen die ik bij het (het ziekenhuis) is, heb ik bedacht, zeg maar met dat bundelen. [...] Maar dat daar onderling misschien helemaal niet zoveel gesprekken zijn tussen IC hoofden of zo van oh hoe richten jullie dat dan of zo [...]

V: Dat is volgens mij is dat een beetje ziekenhuis eigen hoor. Ik weet het niet, maar wij willen altijd zelf het wiel uitvinden op een of andere manier hè? Dat je denkt, waarom kijk je niet hoe andere ziekenhuizen dat doen? En dan ga je daar... Dat heb ik met heel veel dingen vanuit het ziekenhuis. [...]

I: En merk je dat er bij jullie ook mensen uit de groepsapp stappen als ze op vakantie gaan of langer weg gaan?

V: Ik weet wel enkele personen die dan wat langer vrij zijn die nemen dan drie maanden op, maar op korte termijn als ze op vakantie gaan dan blijven ze erin.

I: Jij blijft er ook in?

V: Ja.

I: Ik kan me voorstellen als jij ook niet echt een druk erbij voelt, dan is dat ook minder vervelend, zeg maar.

V: Ja, dat is zo.

I: En hebben jullie ook nog een soort gezelligheid, groepsapp los?

V: Ja we hebben ook een bor-ruil app. Ja, die is eigenlijk tijdens die corona periode ontstaan eigenlijk en. Daar wordt heel veel geruild onderling weet je wel. Dus als je een dienst kwijt wilt, dan gooi je hem erin en meestal is hij best wel snel opgelost.

I: Hebben jullie daar een beetje regels voor dat je bijvoorbeeld alleen mag reageren als je wel kan, of gaat dat gewoon natuurlijk?

V: Nee dat gaat wel automatisch, want anders zou je gek worden van al die appjes inderdaad/

I: Hoeveel mensen zitten er in zo'n appgroep bij jullie?

V: Ik enk dat je wel 40, 45 mensen hebt. Ja, echt wel grote groep. Het is ook heel veel gezelligheid wat er in staat en onzin, maar ook wel in je ruil dingetjes. [...] Ik vind het wel gezellig. Sommige mensen die die vonden het een beetje te veel, dus die zijn dan uitgegaan. Maar ik vind ook wel praktisch, want ja, je dienst die we kwijt willen, dan is dat heel snel opgelost.

I: En zie jij ook bij collega's van jou dat ze zichzelf goed in bescherming kunnen nemen als ze wel kunnen werken, maar niet willen werken of is dat bij jullie niet zo'n probleem?

V: Je bedoelt dat ze teveel druk ervaren ofzo?

I: Ja dat ze misschien wel teveel diensten oppakken, terwijl dat eigenlijk helemaal niet hun bedoeling was van tevoren?

V: Nee, volgens mij merk ik dat niet echt, nee. [...] Ja ja, daar sta ik altijd overal al best positief in hoor en ik had wel mensen die die altijd wel overal wat. Over hebben, maar ik vind het zelf wel heel prettig werken, ja. Nou.

I: [...] Want hebben jullie een officieel een personeelstekort of loopt dat bij jullie ook goed?

V: Ja, het wisselt een beetje. Maar ik. Volgens mij zitten we nu wel redelijk op formatie. Omdat we veel cursisten opleiden. Die zijn regelmatig zijn twee keer per jaar komen er iets van 7 [...].

I: Gebeurt het bij jullie nu nog wel eens dat er bedden dicht gaan?

V: Ja zeer regelmatig.

I: Waarom gebeurt dat dan?

V: Ja, vanwege het personeel problemen. Ja, ja, wat ja, zodra we zien dat we niet de kwaliteit kunnen leveren, dan sluiten we zelf een bed

I: Ja moeten jullie die keuze zelf maken?

V: Het gaat altijd in overleg met de arts, maar we ja, dan geven wij wel aan van dit gaat niet. Weet je wel, Dit is niet mogelijk. We zien in de nachtdienst tekorten, dus dan ga je in de aanval diensten proberen ja of je best patiënt over kunt plaatsen. Of zo'n bed te sluiten, ja, welke nog leef stond. Al [...] De arts heeft er wel naar te luisteren.

I: En is u dan ook nog een soort manager of teamleider die daar soort van de uiteindelijke keuze in maakt? Of zijn jullie dat?

V: Overdag is een teamleider en 's avonds 's nachts beslissen wij ja is ook een soort nou ja, teamleider met Het is geen officiële leiding geven. Dat zijn we gewoon zelf. Één iemand krijgt dan de stip, zagezegd die die overlegt met de dienstdoend arts over de bedden.

I: En als jullie een aantal dagen van te voren zien van ooh die nacht zitten we heel krap. [...]

V: Ja, we proberen dat inderdaad via die app op te lossen. En van de week kreeg ik dan nog een persoonlijk appje weet je wel, ze weten wat een soort wel te vinden. [...] Ja ze proberen het via die apps dan wel eerst en dan meestal wordt het dan wel aardig opgelost, hoor.

I: En dat persoonlijke appje is dat dan van de roosteraar?

V: Neevan de leidinggevende. [...] Ja, er komt ook een beetje door. Ik denk niet dat ze dat bij iedereen doen, hoor, maar. dat komt ook een beetje door, doordat ik best vaak wat op los voor de intensive care. Ja, dus dan denken ze ik probeer het eventjes, wie weet wil Karin wel.

I: Vind je dat prima?

V: Als dat niet wekelijks is dan dat vind ik wel prima. Maar dat moeten ze niet te vaak doen. Nee, dat vind ik een beetje te gek worden.

I: Was dat dan op korte termijn?

V: Ja. Ik had bijvoorbeeld maandag en dinsdag avonddienst en voor woensdag hadden ze een dagdienst nodig en dinsdag appte ze dan s ochtends van joh wil jij in plaats van vanavond de avonddienst morgen in dagdienst? Goed ja. Nou, Ik heb het niet gedaan. N

I: En hoe denk jij dat managers of misschien ook wel die mensen met die stip dan, mensen die de neiging hebben om wel een schuldgevoel te ervaren, hoe zou de managers diegene kunnen helpen?

V: Als die een schuldgevoel daarvan krijgt? Ja, zij zouden ja minder druk moeten uitoefenen dan op de op diegene denk ik. Door in ieder geval geen Whatsappjes persoonlijke te sturen, denk ik sowieso. En verder zo. Nou, deze manier hoe ze het doen. Denk ik ja, volgens mij ben je daar zelf bij of je of je wel of niet reageert op zo'n app. En kun je verder niet zo heel veel aan de systeem veranderen.

I: Ja, Dat is ook misschien een beetje persoonsgebonden, gewoon of het jou wel of niet stoort? En denk je dat er verschil is tussen mensen die al lang werken en die kort werken?

V: Nee ik denk niet dat van leeftijd afhangt [...] Of hoelang ze er werken. Maar ik denk dat het persoonlijk is dat die druk ervaart.

I: *sluit het gesprek af*

Bijlage L: Interview met specialistische verpleegkundige bij grote stichting

Geïnterviewde: Specialistisch verpleegkundige werkzaam bij een grote stichting (V)

Interviewer: Femke Vergeer (I)

Datum: 16 juni, 16:00

Telefonisch afgenomen interview

I: [...] Dan begin ik een aantal officiële vragen. Geef je toestemming voor de opname van dit gesprek?

V: Ja.

I: Is het doel van het onderzoek duidelijk voor je?

V: Ja.

I: Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?

V: Ja.

I: En om de uitkomst van het onderzoek te verwerken in hun verslag en mocht het zover komen, wetenschappelijke publicatie?

I: Ja, en ben je bewust van je recht om altijd zonder reden terug te kunnen trekken en de wijze waarop dat kan?

V: Ja.

I: En heb je nog vragen?

V: Oh op dit moment niet.

I: Oké, super dan ga ik nu meer naar het leuke stukje. Wat is jouw functie?

V: Ik ben bijna 18 jaar dienst van een specialistisch team in een stichting in X die drie grote verpleeghuizen, een kleine en verder verzorgingshuizen onder zich heeft. Ik doe daar als verpleegkundig specialist de handelingen en triage tussen de afdelingen en de specialist ouderengeneeskunde. En ik geef training on the job. Ik draai voornamelijk avond en nachtdiensten. 's Avonds werken we met zijn tweeën, maar meestal zijn we onafhankelijk van elkaar op pad en 's nachts werk ik alleen.

I: En ga je dan tussen die huizen heen en weer zegmaar?

V: Ja eigenlijk is het 's nachts vooral calamiteiten opvangen. Dus mensen die onrustig zijn die agressief zijn die mensen die lijden in een terminale fase. [...] Dus ik zit of veel op kantoor of ik rij rond tussen de huizen. We hebben ook verslavingszorg erbij, daar kan het ook nog wel eens spoken. [...]

I: En de opleiding die je daarvoor hebt gedaan, dat is tot specialist?

V: Ik ben 1980 geslaagd van Hbo V.

I: En jouw team, dus de mensen met jouw functie, hoeveel mensen zijn dat?

V: 11. We hebben twee vaste ZZP'ers die binnen de stichting in flexdienst zitten. Dus wij zitten met zijn 13en in een appgroep.

I: En waar gebruiken jullie de appgroep voor?

V: Voornamelijk voor het rooster. Maar ook wel voor wie weet waar de magneten om de deur uit te zetten of wie weet hoe deze handeling precies moet en dat soort dingen. [...]

I: En hoeveel berichtjes komen daar een beetje in voorbij? Denk je per week of per dag?

V: Nou zeker nog wel wekelijks. Nou is toevallig 2 dagen geleden een collega's ziek geworden. Die vanaf vanavond 4 nachtdiensten heeft. Nou, ik denk dat we nu wel al 12 appjes voorbijkomen.

I: Ja, precies. Dus dat wisselt heel erg afhankelijk van of er mensen ziek zijn.

V: Bij ons is het wel of mensen ziek zijn, maar ook als mensen vragen hebben gewoon een vraagje. En op zich valt dit nog wel mee, want ik heb een collega die loopt stage op een gewone afdeling en die zegt, ik krijg wel 40 appjes per dag. Ik heb toevallig afgelopen week mijn punt ingebracht. Over het CAO en onbereikbaarheid dingen. En ja, eigenlijk kwam ik weer. Ik moest niet zo zeuren want op deze afdeling komen 40 appjes per dag tevoorschijn.

I: [...] Als er iemand ziek is. Door wie wordt dat er dan ingezet?

V: Diegene die dan dienst heeft. Dus we hebben als protocol dat we ons ziekmelden bij diegene die dan dienst heeft. We hebben een werktelefoonnummer en die zet dan jantje heeft zich ziekgemeld. Jantje heeft dan en dan 4 nachten dus wie kan. We zitten in een oud team met mensen boven 55 die geen nachten hoeven te draaien. Nou ja, en dat ook niet doen. Dus dan wordt er veelal geschoven. Van degenen die wel nachtdiensten willen draaien, die gaan dan die nachten draaien, maar dan moet hun

diensten weer opgelost worden[...] En op zich kost dat veel appjes. Ja ik heb nu toevallig twee dagen vrij maar als ik twee diensten had geruild. Ja, dan was het min of meer al opgelost. [...] Maar nu dacht ik even van nou, ik heb twee dagen vrij. Ik doe het niet. Ik moet zeggen, het kost mij heel veel moeite om er niet naar te kijken.

I: Ja?

V: Ik heb er heel veel moeite mee. Daarom heb ik ook het recht op onbereikbaarheid in het team gebracht vorig jaar al, en nu dus vorige week weer.

I: Ja, want wat voor gedachten gaan er dan in je hoofd om als je moet kiezen tussen zelf extra werken en ja, dus dat niet doen?

V: Als ik het niet doe, voel ik me min of meer schuldig. En dan denk ik steeds dat dan toch maar eens bellen, zou ik dan toch maar appen dat ik wel kan? Aan de andere kant, denk ik heb nou 7 dagen gewerkt, met een scholing en avonddiensten en daartussen in nachtdiensten. En dan denk ik het is genoeg geweest. Ik moet het weekend weer mijn avonddiensten draaien. En dan zie je collega's appen van nee dat doe ik niet. Mijn ouders kunnen niet oppassen. Nee, ik kan niet. Ik kan niet. Dus ik had in eerste instantie ook geappt nee ik kan niet. En dan zit ik de hele dag zal ik toch wel zal ik toch maar wel. En er zijn bij ons ook mensen die gewoon helemaal niet reageren, gewoon helemaal niets.

I: Er hoe wordt daar naar gekeken?

V: Ja, Als ik helemaal die reageer, dan kom ik er op de gegeven moment op de app. Zullen we even bij actie van (eigen naam) afwachten. Dan denk ik potverdorie. En dan word ik gewoon gebeld. Wat ze zien natuurlijk op het rooster dat ik twee dagen vrij ben dat ze ons ben ik al wel 4 dagen vrij. Dat zien ze op het rooster. En dan wordt ik gebeld of privé geappt.

I: Dan word je persoonlijk aangesproken? Is het dan moeilijker om nee te zeggen?

V: *lacht* Ja voor mij wel.

I: Dus ze weten eigenlijk wat je zwakke plek is en dan gaan ze daar nog even extra in zitten te duwen?

V: Ja. [...] Bij ons is het probleem dat ze niet kunnen terugvallen op weet ik wie in de stichting, omdat we specialistisch werken en echt weet hebben van alle dingen en alle huizen. [...]

I: Hoe denk jij dat jouw zorgorganisatie ervoor zou kunnen zorgen dat die druk van die berichtjes toch minder groot wordt? Want dat heb je ook aangekaart. Heb je dan om iets gevraagd of hoe denk je dat dat dat zouden kunnen doen?

V: Nou, ik heb in het jaargesprek met mijn leidinggevende er over gehad. Ja, bij ons in het team is het dus moeilijk, hè? Je kunt afspreken dat je bijvoorbeeld 2 van de 4 vrije dagen niet gestoord wordt, maar dan zou je daar nog rooster voor moeten maken. Ja bij ons in het team vinden ze het niet zo hoog nodig om daar afspraken over te maken. Ik was de enige die daar, tussen haakjes, moeilijk over deed. Maar ik vind het soms echt storend. Als ik een vrije dag heb gewoond, dat ik gewoon veel appjes voorbij zien komen. En ik dan niet reageer dat ik dat persoonlijk geappt wordt of gebeld wordt. En ik begrijp ook best dat de diensten bij ons zelf door onszelf opgelost moeten worden. He maar als ik nou het type was dat nooit terugkwam. Maar ja, een echte oplossing voor ons team is ook niet [...] En weet je als je niet komt, dan belast je eigenlijk degene die dan werken. Ik heb ook wel eens dat ik eerder ben begonnen in de nacht dienst. En dat ik langer door heb gewerkt, dus dat ik 14 uur werkte. Dat is dan de keerzijde dat je weet dat die ander dat ook moet gaan doen.

I: Ja, dat denk je op het moment dat je zo'n appje krijgt van oh, anders gebeurt dit?

V: Ja ja. En dan denk ik ach als ik dan een paar uur komen. Dan ontlast ik die ander, dan hoeft die ander nog maar 10 uur te komen. Dan is haar nachtdienst alleen maar wat langer. En zo lossen we ook wel op, door diensten op te delen in stukjes van 3, 4, 5 uur. Om het rond te krijgen.

I: En, denk je dat dat een karakter verschil, waarom sommige mensen wel meer last hebben?

V: *lacht* Ja. Oh ja ja. Ik ben heel zorgzaam typ, niet om ik mezelf op de borst te kloppen. Maar als ik iemand langs de kant van de weg zie kijken naar zo'n stratenbord. En ik ben bijna te laat. Dan stap ik nog af van kan ik u helpen. Ik ken hier de weg. Dus ja het zit in mij om te helpen. Ja vanuit dat gevoel ben ik ook altijd bereid om te helpen. En er zijn bij ons echt 2,3 collega's van de 11 die gewoon bijna nooit reageren.

I: Die laten dat dan helemaal los?

V: Ja, die kunnen dat loslaten of ik weet niet wat die doen. De één heeft zelfs een smartwatch waar alle meldingen op binnenkomen. Dat dan merk ik Als ik samen met hem werk, dus dan denk ik van, jij ziet ze allemaal wel want dan hoor ik al die pingeltjes. En dan denk ik van oké jij mij hoort en ziet alles binnen komen, maar die zie ik nooit bijna nooit reageren.

I: Die heeft gewoon een grens gesteld van als ik aan het werk ben dan werk ik en anders niet?

V: Ja weet ik niet, want op hele onbenullige dingen dan reageren die twee als eerste of bijna als eerste. Of bijna als eerste. Dus daar sta ik ook wel eens verbaast van. Maar goed ik heb daar dan moeite mee. We hebben nu wel afgesproken dat we acute dingen op de app zetten en wat minder acute dingen komen dan op de mail. Of er komt een blad in onze roostermap.

I: En acuut is dan?

V: Ja binnen een week, binnen twee weken? Als iemand echt ziek wordt, als iemand langdurig ziek. Dan is het de eerste week doen we op de app en dan naderhand is iedereen onderhand wel een keer geweest en die kan dan de open dienst op kantoor invullen. En dan eens in dan de zoveel tijd komen die open diensten weer op de app als reminder. Dus dat hebben we nu wel bereikt.

I: Dat is wel vooruitgang, denk je? Dus gewoon zorgen dat er minder berichtjes komen, helpt al?

V: Ja. en dan heb je dan heb ik iets meer vrije keuze om die lijst in te vullen. Terwijl als het acuut is staat er meer druk achter. Die scheiding is wel belangrijk om te maken.

I: [...] Werk je jezelf ook wel eens te hard voorbij dan Omdat je het dan ja blijft zeggen op die berichtjes.

V: Ja,

I: En hoe gaat dat dan, of wanneer stop je?

V: Ja, Ik had me vorig jaar aan de vakantie in september voorgenomen om niks meer extra te doen, omdat ik echt in mijn vakantie tegen mezelf aanliep. [...] Ja ik, ik moet gewoon beter op mezelf passen. Ik ga over 2,5 jaar met pensioen. Ik denk dat ik dan geleerd heb. Nouja nu vind ik het al heel knap dat ik niet op deze vier nachten gereageerd.

I: Ja dus misschien helpt het dan ook op individueel level om gewoon regels aan jezelf op te stellen? Stel dat dat niet van boven komt? Dat individuen die daar dus gewoon meer gevoelig voor zijn dat je bijvoorbeeld tegen jezelf zegt wat je eerder al noemde, die twee van de 4 dagen ofzo mag ik van mezelf reageren.

V: Ja

I: Dus dat is ook een niveau waarop je iets zou kunnen veranderen. [...] Op voorhand met jezelf afspreken.

V: Ja dat heb ik nu inderdaad gedaan. [...] Ja weet je je gaat al jaren continu door. Die corona heeft er bij ons echt veel ingehakt. Je gaat al jaren lang door en dan de ene dag voel ik me fit en dan denk van, oh, dat kan wel. En dan zeg ik, ja. En de andere dag voel ik me te moe en dan zeg ik soms ook nog ja. Ja, ik zeg gewoon te snel. Ja, maar nu heb ik dus niks gezegd, Maar ik zit wel de hele dag in mijn hoofd is nou opgelost, want ik zie niks meer op die app.

I: Die verantwoordelijkheid, die blijft gewoon, dat gevoel?

V: Ja bij mij wel. En anderen hebben zo iets van... want dat vraag ik weleens aan anderen van hoe doen jullie dat? 'Ja nee als er niks staat dan zal het wel opgelost zijn'. Dan denk ik god wat makkelijk. Ja, kom ik ook maar zo zijn ja.

I: [...] Ik ben in ieder geval heel blij met je toevoegingen. Ik weet niet of je nog iets hebt waarvan je denkt, oh, dat doen wij, en dat vind ik wel handig. Of dit wil ik nog even toevoegen?

V: Nou niet zozeer om op de apps, maar je had het ook over mail of speelt dat niet?

I: Jawel hoor.

V: Bij ons, wij konden voorheen. Een jaar geleden konden wij de mails nog lezen op je privé telefoon via Outlook. Kon je gewoon inloggen en dan op auto ook inloggen en dan op de account van je van de stichting. En dan kon je gewoon je wachtwoord invullen en daarna is er een tweestapsverificatie bij gekomen. We hebben het dus ook een eigen werk telefoon allemaal gekregen en die authenticatie zit die echt en die zit op de werktelefoon. En die authenticator die kan je downloaden op je privé telefoon. En dat heb ik dus geweigerd. Alles wat werk is, wil ik niet op mijn privé. Ik heb gewoon ik wil echt vrij zijn als ik vrij ben. En. Ja, Het is sindsdien lees ik dus absoluut geen mails meer van werk.

I: Dat is in ieder geval een goede tip?

V: Nou voor mij, Ik heb in mijn jaargesprek gezegd sindsdien lees ik geen mails meer buiten werk. [...] En dat geeft een stuk rust.

I: En trouwens die appgroep die heb jij dus ook alleen op je werktelefoon of ook op allebei?

V: Nee op mijn werk en privé. Mij werktelefoon heb ik eigenlijk nooit aanstaan als ik vrij ben. [...] Ja, en je bent gewoon verplicht in die appgroep te gaan. Ik ben de laatste die er in is gegaan. Het is een hele strijd geweest, heeft 1,5 jaar geduurd. Ik heb 1,5 jaar geweigerd om in die appgroep te zitten. Ja, ik wil gewoon echt vrij zijn. [...]

I: Maar je bent echt verplicht, want hoe is dat dan gegaan?

V: We zijn toen binnen de stichting van 3 naar 2 naar 1 specialistisch team gegaan. En toen wij van 3 naar 2 teams gingen, toen hadden we vergadering. Toen zei de toenmalige manager laten we er nog even over denken. Laat (haar naam) erover denken. [...] Ik wil het dus niet. Dus op een gegeven moment zei ik van ik ben al maanden erover aan het denken ik wil het gewoon niet. Nou, toen zei iemand het gaat niet om jou, het gaat om het team. Nou ja, toen heb ik me paar dagen later toe laten voegen.[...] Ja er moet natuurlijk wel een manier zijn om te melden dat er mensen uitgevallen zijn. Anders moeten we elkaar constant gaan bellen.

I: Dus het heeft ook wel voordelen.

V: Ja, want In het jaar dat ik geweigerd heb zetten het op de app en ik werd constant privé gebeld.

I: Dat is ook niet helemaal.

V: Dus ja, weet je, Het is dan kiezen tussen twee kwaden. Wat meer moment heb ik dus gezegd van. Nou ja, dan. Voeg maar toe. En, ik ben nu de enige die dus recht op onbereikbaarheid heeft besproken. Vanuit de CAO dan. En ja daar deden ze ook een beetje moeilijk over van wat ben je moeilijk aan het doen. [...] Ja ik zal wel blij zijn als ik met pensioen ben want ik doe heel veel heel vrijwilligers werk hiernaast, dat ik dit soort druk niet meer heb. Dit geeft gewoon druk op je vrije dagen en dat vind ik erg, dan ben je nog met werk bezig. Ja. Maar het feit dat je mails al niet naar lees, dat dat dat scheelt voor mij wel. [...] Dat had ik echt eerder moeten doen. Dat ja goeie toevoeging nog. Ja, daar had ik echt eerder moeten doen, maar dan ga je toch eens van om te kijken of die gereageerd heeft. Of net voor het werk het zijn werk nog kan snel kijken. En nu is het echt gewoon op het werk, want ik moet eerst die codes allemaal invoeren en ingelogd zijn en en dat is zo'n karwei. Dat ik denk ik ga dat thuis gewoon niet doen. [...]

I: Goeie toevoeging nog dat laatste stukje. Ik heb sowieso iets aan je verhaal, dat weet ik wel zeker.

sluit gesprek af

Bijlage M: Codeboek

Tabel M1

Codeboek

Categorie	Codes	Uitleg code
Algemeen	Algemeen oordeel	Onder deze code valt uitleggen van respondenten over wat ze in de breedte vinden van het gebruik van communicatiemiddelen om roosterproblemen op te lossen
	Frequentie roosterproblemen en berichten	Uitweiding over de hoeveelheid roosterproblemen op de afdeling, en de hoeveelheid berichten met roosterproblemen die de respondenten ontvangen
	Gebruik Whatsapp	Uitleg over hoe de afdelingen waar de geïnterviewden werken whatsapp (of een vergelijkbare app) gebruiken
	Gebruik mail	Uitleg over hoe de afdelingen waar de geïnterviewden werken mail gebruiken
Mate van ervaren teledruk	Hoeveelheid teledruk	Uitleg over hoeveel teledruk de verpleegkundigen ervaren
Wijze van ervaren teledruk	Schuldgevoel	Hoe respondenten verschillen over het ervaren van een schuldgevoel als ze berichten ontvangen
	Gedachtenomschrijving	Respondenten wijden uit over waar ze aan denken op het moment dat ze een bericht ontvangen
	Weten wat er speelt	Respondenten vertellen over dat ze op de hoogte willen zijn van wat er op de afdeling speelt door het gebruik van berichtenservices
	Verantwoordelijk voelen	Respondenten geven aan zich verantwoordelijk te voelen over patiënten/de afdeling als ze een bericht met problemen krijgen

	Wat als niemand kan	Respondenten vertellen over hoe ze bij verzoeken bedenken wat de gevolgen zouden zijn als niemand zou werken
Factoren die teledruk verhogen	Hart voor de zorg	Respondenten benoemen de aanwezigheid van een hart voor de zorg bij veel verpleegkundigen
	Persoonlijkheid	Respondenten vertellen over dat het per persoon verschilt hoeveel moeite ze hebben met nee zeggen op verzoeken en werk loslaten
	Fulltime of parttime	Respondenten vertellen over hoe fulltime of parttime werken effect heeft op de druk die ze ervaren
	Verplichting	Uitspraken over in hoeverre de respondenten zich verplicht voelen berichten te lezen en erop te reageren
	Grootte van het team	Respondenten vertellen over hoe het formaat van hun team invloed heeft op druk
	Inwisselbaarheid van collega's	Respondenten vertellen dat ze zich in hoge mate verantwoordelijk voelen de specialisatie van het team
	Zorg afschalen	Respondenten beschrijven hoe er in hun organisatie wel/geen zorg kan worden afgeschaald en welke druk daarbij komt kijken
	Wie de berichten stuurt	Respondenten vertellen over hoe ze de aanwezigheid van een planner ervaren als een factor met invloed op teledruk
Maatregelen om teledruk te verminderen	Niet urgente zaken op geschikte tijden versturen	Respondenten wijden uit over hoe berichten op handige of juist onhandige tijden worden verstuurd, en kunnen worden gescheiden in urgent en niet urgent
	Bundelen	Respondenten vertellen over het bundelen van verzoeken

Alleen als je wel kan	Respondenten vertellen over of het zou helpen als mensen alleen een bericht sturen als ze wel een roosterprobleem kunnen oplossen, en niet als ze niet kunnen
Email gebruiken voor niet acute zaken	Respondenten omschrijven hoe ze het gebruik van email voor niet urgente zaken (zouden) ervaren
Blokkeren	Respondenten vertellen hoe het blokkeren van een telefoonnummer van bij voorbeeld een roosterraar kan zorgen voor minder druk
Niet iedereen een bericht sturen	Uitspraken over hoe het volgens respondenten kan helpen tegen druk om zaken buiten de groep te houden en directer op te lossen
Scheiden roosterzaken en gezelligheid	Respondenten vertellen over het gebruik van een aparte groep voor gezelligheid en (acute) roosterzaken
Drempel laaghouden om in en uit de groep te stappen	Uitspraken over of het makkelijk maken om in en uit de groepsapp te stappen kan helpen tegen druk
'Opgelost' sturen	Respondenten vertellen over de maatregel om een berichtje met 'opgelost' te sturen als een probleem verholpen is
Afspraken maken met jezelf	Respondenten vertellen over hoe ze afspraken (kunnen) maken met zichzelf om de druk te verlagen
Telefoon wegleggen	Respondenten vertellen over hoe ze hun telefoon wegleggen om druk te verlagen
Notificaties uitzetten	Uitspraken van respondenten over notificaties van apps die (standaard) uitstaan
Niet persoonlijk benaderen	Respondenten vertellen over het persoonlijk benaderen van mensen bij roosterproblemen

	Klimaat creëren waar grenzen oké zijn	Respondenten vertellen hoe het creëren van een klimaat waar nee zeggen en grenzen aangeven oké is
	In bescherming nemen	Respondenten vertellen over hoe mensen die moeilijk nee zeggen (niet) in bescherming worden genomen
	Werktelefoon	Uitspraken over het effect van het gebruik van een werktelefoon
	Reserve	Respondenten vertellen over het gebruikmaken van een achterwacht of reservedienst
	Afschalen	Respondenten vertellen over hoe afschalen van zorg effect heeft op de druk
Rol van de manager	Vogelperspectief	Respondenten vertellen over hoe het de rol van de manager is om over de toekomst na te denken en met die in gedachten beslissingen te maken
	Regels opstellen	Uitspraken van de respondent over hoe het de rol van de manager is om regels op te stellen over het gebruik van communicatiemiddelen
	Zorgen dan personeel tevreden blijft	Uitspraken over hoe het de rol van organisatie is om te zorgen dat er naar de ervaringen en wensen van medewerkers geluisterd wordt

Bijlage O: Vragenlijst

Tabel O1

Vragenlijst

Informend	<ul style="list-style-type: none">• Is het doel van het onderzoek duidelijk?
Consent	<ul style="list-style-type: none">• Geef je toestemming voor de verwerking van je functie?• Geef je toestemming om het transcript van het interview te verwerken een verslag en mocht het zover komen, in een wetenschappelijke publicatie?• Ben je je bewust van je recht om altijd zonder reden terug te kunnen trekken uit het onderzoek en de wijze waarop dat kan?• Heb je nog vragen over het onderzoek?
Vragenlijst	Algemene vragen
verpleegkundigen	<ul style="list-style-type: none">• Wat is je huidige functie?• Gebruiken jullie een groepsapp en mail?<ul style="list-style-type: none">○ En zo ja, hoe?• Hoeveel berichten komen daarin voor? <p>Ervaar je een gevoel van verplichting voor het openen van je mail en het meedoen in de groepsapp?</p> <ul style="list-style-type: none">• En op vrije dagen of op vakantie? <p>Worden op jullie afdeling Whatsapp, E-mail of andere communicatiemiddelen gebruikt om roosterproblemen op te lossen en te ruilen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Zo ja, hoe gaat dat?• Hoe ervaar je dat? <p>Heb je het gevoel dat je jezelf goed in bescherming kunt nemen als je wel kan maar niet wilt werken?</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat voor gedachten komen op dit soort momenten voorbij? <p>Zijn er ontwikkelingen in de manier waarop de groepsapp en of mail wordt ingericht door jouw afdeling waardoor je dit schuldgevoel minder hebt?</p>

-
- Zo ja, welke dan?
 - Zo nee, zijn er manieren die jij zou kunnen bedenken?
 - Heb je ergens anders gewerkt waar ze het volgens jou heel goed of juist slecht deden?
 - Hoe zou een manager jou kunnen ondersteunen waardoor je minder druk ervaart?

Denk je dat er bij andere beroepsgroepen vergelijkbare problemen spelen rondom het gebruik van whatsapp en mail?

- Zo nee, waarom? /Zo ja, waarom?

Vragenlijst

leidinggevenden

- Algemeen
- Wat is jouw functie (nu en indien relevant daarvoor)?

Denk je dat zorgmedewerkers teledruk ervaren?

- Denk je dat de teledruk zoals zorgmedewerkers die ervaren anders is dan die die mensen in andere sectoren ervaren?

Denk jij dat het managen/plannen in de zorgsector anders is dan in een andere sector?

- Zo ja, hoe dan?
- Zo nee, waarom niet?

Gebruiken jullie bepaalde werkwijzen om ervoor te zorgen dat verpleegkundigen zo min mogelijk worden gestoord in hun vrije tijd?

Heb jij het idee dat verpleegkundigen zelf goed kunnen aangeven wanneer ze niet gestoord willen worden?

Hoe denk jij dat de balans tussen het zorgen voor voldoende personeel én het zorgen voor niet te veel berichten bij verpleegkundigen het beste kan worden aangepakt?

