

Onderzoek naar de ervaren werkdruk in SMO-Traversal

Door Hadewych Marinissen



Universiteit Utrecht

Onderzoek naar de ervaren werkdruk in SMO-Traversal

Bachelorproject voor de studie Algemene Sociale Wetenschappen
aan de Universiteit Utrecht. Door Hadewych Marinissen.

Juni 2009

Thema: Human Resource Management

Onderwerp: Ervaren werkdruk

Student: Hadewych Marinissen

Studentnummer: 3112675

Begeleidster: Pretty Liem

Tweede beoordelaar: Sjaak Khonraad

Datum: 1 juli 2009

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn bacheloronderzoek voor de studie Algemene Sociale Wetenschappen in Utrecht. Het is een werkstuk waar ik van september tot en met juni veel tijd en energie in heb gestoken en waarin ik geleerde kennis en vaardigheden uit de eerste twee bachelorjaren heb kunnen toepassen.

Ik heb gekozen voor het onderwerp Human Resource Management omdat het een onderwerp is waar iedereen die werkt mee te maken heeft. Dit maakt het een relevant en interessant onderwerp. Omdat het bachelorproject een heel studiejaar beslaat, wilde ik mijn onderzoek graag in opdracht van een bedrijf of instelling doen. Daardoor zou mijn onderzoek praktische relevantie krijgen, iets wat voor een student misschien een ietwat hoge ambitie is, maar wat mij de moeite waard leek om te proberen.

Ik heb de Stichting voor Maatschappelijke Opvang Traverse (SMO-Traverse) aangeschreven met de vraag of ik voor hen iets kon betekenen met een onderzoek op het gebied van het personeelsbeleid. Zij nodigden mij uit voor een gesprek en gaven mij de mogelijkheid bij hen de oorzaken van de ervaren werkdruk in de instelling te onderzoeken. Ik heb deze kans aangegrepen en mij verdiept in bestaande literatuur over dit onderwerp. Op deze manier heb ik mij met het onderwerp verbonden.

Bij deze wil ik mijn dank uitspreken aan Renée Bolwerk van SMO-Traverse, die mij de kans heeft gegeven het onderzoek binnen de instelling te doen en mij de nodige begeleiding heeft gegeven. De medewerkers van de afdelingen Aanleunwonen en Lindengaard, waar ik het onderzoek heb gehouden, wil ik eveneens bedanken voor hun medewerking, de tijd en het vertrouwen dat zij mij gegeven hebben. Met hen heb ik interessante interviews gehouden.

Mijn begeleidster vanuit de universiteit, Pretty Liem, ben ik ook zeker een dankwoord verschuldigd. Zij heeft mij op een inspirerende manier ondersteund in het gehele proces en haar kritische feedback heeft mijn werk naar een hoger niveau gebracht. De bijeenkomsten met het bachelorgroepje waren leuke en leerzame uurtjes. Roos, Simeon en Lisette wil ik bedanken voor de bijdrage aan het proces door het lezen van mijn werk en het geven van feedback daarop. Het was een fijne samenwerking!

Tot slot wil ik iedereen om mij heen bedanken voor de steun en de interesse in mijn onderzoek. Het was een leuk en leerzaam studiejaar!

Hadewych Marinissen

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Probleemstelling	9
2.1 Doel- en vraagstelling	9
2.2 Begripsomschrijvingen en operationalisering	9
2.3 Maatschappelijke relevantie	11
2.4 Wetenschappelijke relevantie	11
2.5 ASW-invalshoek	12
3. Theoretisch kader	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Achtergronden en gevolgen van werkdruk	13
3.3 Conclusies	22
4. Methodologische verantwoording	25
4.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie	25
4.2 Dataverzameling	25
4.3 Data-analyse	26
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	26
5. Resultaten	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Arbeidsinhoud	29
5.3 Arbeidsomstandigheden	31
5.4 Arbeidsvoorwaarden	33
5.5 Arbeidsverhoudingen	36
5.6 Door werknemers aangedragen oplossingen	41
6. Conclusie en aanbevelingen	43
6.1 Conclusie	43
6.2 Aanbevelingen	45

7. Reflectie op het verloop van het onderzoek	47
8. Literatuurlijst	49
Bijlagen	50
Bijlage 1 Topiclijst	
Bijlage 2 Codeboom	

1. Inleiding

In geïndustrialiseerde landen kregen werknemers de afgelopen jaren steeds meer te maken met veranderingen in en rondom het werk. Uit verschillende onderzoeken wordt duidelijk dat men steeds meer onder tijdsdruk werkt (Van den Bent, 2004; Vinke, 2000; Boon, 1999; Schaufeli, Hell & Schreurs, 2000). Op zich is daar niets mis mee; enige druk op het werk heeft in principe een positieve invloed. De gemiddelde productiviteit per werknemer in Nederland is één van de hoogste van Europa (Boon, 1999). Werkdruk wordt pas een probleem wanneer deze te hoog is en te lang duurt. Van werkdruk is niet alleen sprake in commerciële bedrijven, maar ook in de dienstensector.

Schaufeli & Bakker (2007) geven aan dat er de afgelopen jaren, als gevolg van de groeiende dienstensector, een verschuiving heeft plaatsgevonden van fysieke belasting van werknemers naar mentale en emotionele belasting. Deze belasting vloeit voort uit het contact met klanten, cliënten, patiënten, leerlingen of burgers in deze sector. Verder worden de verwachtingen die werknemers hebben over een redelijke verhouding tussen hun inzet ten behoeve van de organisatie en de materiële en immateriële beloning die daartegenover staan, steeds meer aangetast. Ten slotte is er een bijna continu proces gaande van organisatieverandering, en voortdurend worden er nieuwe management- en productieconcepten ingevoerd.

Al met al zorgen deze veranderingen in en rondom het werk ervoor dat de risico's die aan het verrichten van arbeid verbonden zijn, steeds meer verschuiven van een materieel en fysiek vlak naar een psychosociaal niveau (Schaufeli & Bakker, 2007). Dit betekent dat er steeds meer cognitieve, emotionele en sociale aspecten invloed uitoefenen op de werknemer. Werkdruk is hier een voorbeeld van.

Werkdruk is een begrip dat verbonden kan worden aan de stroming *Human Resource Management* (HRM) in de organisatiewetenschappen. De grondslag van deze stroming wordt goed weergegeven in de definitie: 'HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken' (Storey, 1995, zoals geciteerd in Doorewaard & De Nijs, 2004, p.41). De werknemer wordt dus als menselijk kapitaal beschouwd, een bron van opbrengsten, waarmee zorgvuldig omgegaan moet worden. Het succes van een onderneming wordt bepaald door de manier waarop het management de werknemers optimaal weet te motiveren en hun bekwaamheden weet te benutten. HRM is een krachtig concept, dat in zijn meest positieve lezing de zorgvuldige omgang met het menselijke

kapitaal predikt, maar dat zich ook leent als één van de oorzaken van de stelselmatige uitbuiting, overbelasting en aantasting van de belastbaarheid van de werknemers.

In de Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse (SMO-Traverse) in Tilburg wordt door medewerkers van bepaalde afdelingen melding gemaakt van een hoge werkdruk. Sommige medewerkers hebben zelfs last van deze hoge werkdruk. Dit blijkt uit het Medewerkerswaarderingsonderzoek dat de organisatie in 2007 heeft gedaan. De resultaten van dit onderzoek zijn vergeleken met de resultaten van een dergelijk onderzoek binnen SMO-Traverse in 2001 en 2005. De reacties van medewerkers op de stelling 'Ik ervaar de werkdruk als hoog' (SMO-Traverse, 2007, p.21, item 32) laten zien dat de werkdruk in de organisatie fluctueert. In 2001 was 53 procent van de medewerkers het 'eens' of 'helemaal eens' met deze stelling. In 2005 was dit percentage gedaald naar 45 procent, waarna het weer is gestegen naar 50 procent in 2007. Kortom, de helft van de medewerkers ervaart in 2007 een hoge werkdruk. Dit zegt echter niets over de last die medewerkers ervaren als gevolg van de werkdruk. Met de stelling 'Ik heb last van een te hoge werkdruk' (SMO-Traverse, 2007, p.22, item 33) was in 2007 21 procent van de medewerkers het 'eens' of 'helemaal eens'. Hieruit blijkt dat ongeveer een vijfde deel van de medewerkers van SMO-Traverse in 2007 last heeft van een te hoge werkdruk.

Het is niet duidelijk wat de oorzaken zijn van de hoge werkdruk en ervaren werklast. Dit praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoek is dan ook bedoeld om de oorzaken van de gestegen werkdruk binnen SMO-Traverse te achterhalen. Het gaat in het onderzoek om één extramuraal team (werkzaam buiten de muren van de instelling) en één intramuraal team (werkzaam binnen de muren van de instelling) die volgens personeelszaken samen representatief zijn voor de rest van de intramurale en extramurale teams. Op basis van de bevindingen van het onderzoek, wordt getracht aan te geven op welke gebieden en op welke mogelijke manieren de werkdruk in SMO-Traverse kan worden verminderd.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal de probleemstelling worden toegelicht. Vervolgens zullen in hoofdstuk 3 de resultaten van de literatuurstudie worden besproken, die het theoretische kader vormen van het empirische onderzoek. In de methodologische verantwoording, hoofdstuk 4, wordt de opzet van het onderzoek toegelicht. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten besproken die gevolgd worden door conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6. Ten slotte wordt in de reflectie, hoofdstuk 7, teruggeblikt op het verloop van het onderzoek.

2. Probleemstelling

2.1 Doel- en vraagstelling

Er zal empirisch onderzoek worden gedaan binnen SMO-Traversal om kennis te verkrijgen over de werkdruk in deze organisatie. Doel van dit onderzoek is de verschillen en overeenkomsten op het gebied van de ervaren werkdruk onder werknemers in kaart te brengen, de oorzaken te achterhalen en aanbevelingen te doen om de ervaren werkdruk terug te dringen.

Kortom, de doelstelling van het empirisch onderzoek luidt: *inzicht krijgen in de ervaren werkdruk door medewerkers van SMO-Traversal en achterhalen wat hiervan de oorzaken zijn, ten einde aanbevelingen te doen voor het terugdringen van de ervaren werkdruk.*

De hoofdvraag die in het empirische onderzoek wordt gesteld, luidt: *hoe ervaren medewerkers van SMO-Traversal de werkdruk, wat is daarvan de oorzaak en welke mogelijke oplossingen dragen zij aan om de werkdruk te verminderen?*

Ook zijn er op basis van het literatuuronderzoek deelvragen geformuleerd die door middel van het empirische onderzoek onderzocht dienen te worden om zodoende een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag van het onderzoek. De deelvragen luiden:

1. Welke rol speelt de arbeidsinhoud bij de ervaren werkdruk?
2. Welke rol spelen arbeidsomstandigheden bij de ervaren werkdruk?
3. Welke rol spelen arbeidsvoorwaarden bij de ervaren werkdruk?
4. Welke rol spelen arbeidsverhoudingen bij de ervaren werkdruk?
5. Welke mogelijke oplossingen voor de werkdruk dragen medewerkers zelf aan?

2.2 Begripsomschrijvingen en operationalisering

Hieronder volgt een korte omschrijving van belangrijke theoretische begrippen zoals deze in het onderzoek worden gehanteerd. Daarbij zal worden aangegeven hoe deze begrippen kunnen worden geoperationaliseerd.

Werkdruk: een toestand waarin een werknemer de belasting al dan niet te zwaar acht voor zijn of haar belastbaarheid. Dit begrip wordt geoperationaliseerd door de belasting en de belastbaarheid van de medewerker.

Belasting: de eisen die aan een medewerker worden gesteld (Van Bekkum & Gouw, 2005). Dit begrip kan worden geoperationaliseerd door middel van de ‘aspecten van de kwaliteit van het

werk', de vier A's. Het gaat om de volgende componenten: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Arbeidsinhoud: bij de arbeidsinhoud gaat het over de functie die in het werk/binnen de organisatie vervuld wordt. Aspecten die dit begrip operationaliseren zijn de aantrekkelijkheid, afwisseling, sociale contacten leerzaamheid, doorgroeimogelijkheden, vakinhoudelijke verdieping, evenwicht tussen taakniveau en opleidingsniveau, mate van verantwoordelijkheid en de duidelijkheid van gestelde eisen aan het werk, mate van feedback en autonomie. Met betrekking tot de arbeidsinhoud is het van belang dat de bij de functie horende taken, de verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden voor de werknemer duidelijk zijn. Kortom, de taakomgeving is van belang (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000).

Arbeidsverhoudingen: bij de arbeidsverhoudingen gaat het over de sociale omgeving van de werknemer op het werk. Aspecten die de arbeidsverhoudingen operationaliseren zijn sociale steun van de leidinggevende en collega's, de arbeidsverdelingstructuur, arbeidsconflicten, mate van medezeggenschap, discriminatie en intimiteiten (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000).

Arbeidsomstandigheden: bij de arbeidsomstandigheden gaat het over de feitelijke, fysieke en fysieke werkomgeving. Aspecten die hierbij van belang zijn, zijn een goed uitgeruste ergonomische werkplek, de productieomstandigheden zoals lawaai, stank, klimaat etc., veiligheid en arbeidsmiddelen zoals gereedschap en hard- en software op de werkcomputer (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000).

Arbeidsvoorwaarden: bij de arbeidsvoorwaarden gaat het over de organisatie van de omgeving. Dit kan worden geoperationaliseerd doormiddel van de volgende aspecten: de materiële beloning van het werk (salaris), flexibiliteit van het werk, werktijden, ontslagdreiging, loopbaan-/promotieperspectieven, mogelijkheid tot gebruik van lease-auto, pensioensvoorziening, kinderopvangmogelijkheden en het pakket ziektekostenverzekering (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000).

Belastbaarheid: de capaciteiten van de medewerker om aan de gestelde eisen te voldoen (Van Bakkum & Gouw, 2005). Dit vermogen wordt bepaald door capaciteiten op verschillende

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

2.3 Maatschappelijke relevantie

Door het tekort aan personeel in de sector zorg en welzijn, ontstaat er onderbezetting in deze sector, die zijn weerslag heeft op de werknemers. Zij werken met te weinig personeel en moeten daardoor onder hoge tijdsdruk de werkzaamheden verrichten. Deze werkdruk kan als gevolg hebben dat de werknemers door ziekteverzuim uitvallen waardoor het tekort aan personeel nog groter wordt en de druk op het overgebleven personeel verder stijgt. Er is dus sprake van een vicieuze cirkel. Bovendien is er in de gezondheids- en welzijnszorg veel psychische problematiek bij cliënten, die zorgt voor emotionele belasting van de werknemers in deze tak. Ook dit vormt vaak de aanleiding voor arbeidsongeschiktheid (Schaufeli & Bakker, 2007).

Werknemers die in de ziektewet belanden of zelfs arbeidsongeschikt raken, hebben recht op een uitkering. Deze zal door de maatschappij moeten worden opgebracht. Dit leidt tot hoge kosten voor de overheid en stijgende belasting voor de burgers. Daarbij zullen er maatregelen moeten worden getroffen om het uitgevallen personeel te vervangen. Dit brengt eveneens kosten met zich mee voor zowel de organisatie, als ook voor de overheid.

De maatschappelijke relevantie van dit praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoek naar ervaren werkdruk kan als volgt worden samengevat: dit onderzoek is nuttig voor overheden en organisaties op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening, omdat het inzicht verschaft in de ervaringen van werknemers in deze sector op het gebied van werkdruk, de oorzaken daarvan en de mogelijkheden om de werkdruk terug te dringen.

2.4 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan op het gebied van werkdruk. Met name vanaf het midden van de jaren zestig van de vorige eeuw, nam het onderzoek naar psychologische werkstress in organisaties toe (Schaufeli & Bakker, 2007). Dit heeft geresulteerd in een grote hoeveelheid kennis op dit gebied. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de bestaande kennis over werkdruk. Op basis van bestaande theorieën, zoals de theorie van de kwaliteit van de arbeid en de theorie van belasting versus belastbaarheid, wordt een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek opgezet naar de ervaren werkdruk in een welzijnsorganisatie, waarmee getracht

wordt een bijdrage te leveren aan de theorievorming over de ervaren werkdruk. De toegevoegde waarde zit daarbij in de samenstelling van theorieën uit verschillende disciplines in één conceptueel model. In dit onderzoek ligt het accent echter meer op de maatschappelijke relevantie dan op de wetenschappelijke relevantie.

2.5 ASW-invalshoek

Dit onderzoek wordt gedaan in het kader van het bachelorproject van de studie Algemene Sociale Wetenschappen (ASW) in Utrecht. Een interdisciplinaire invalshoek en probleemgerichtheid zijn belangrijke uitgangspunten in deze studie. Hieraan wordt in het onderzoek vormgegeven door het fenomeen werkdruk, een maatschappelijk probleem, vanuit verschillende disciplines te benaderen. Zo wordt vanuit de sociologie gebruik gemaakt van de theorie van de kwaliteit van de arbeid en zal vanuit de organisatiepsychologie worden gekeken naar de belasting en belastbaarheid van de werknemer. De wetenschappelijke theorieën uit verschillende disciplines worden vervat in één model, dat het uitgangspunt van het empirisch onderzoek vormt.

Er zal in dit onderzoek worden gekeken naar aspecten op micro-, meso- en macroniveau. Er zal aandacht zijn voor het niveau van het individu, maar ook het bredere organisatie- en maatschappijniveau zullen worden belicht. De wisselwerking tussen deze niveaus zal worden besproken. Het fenomeen werkdruk wordt bestudeerd in de maatschappelijke context van de moderne westerse samenlevingen.

Op deze manier wordt vanuit een interdisciplinaire benadering het kader opgezet voor een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek naar ervaren werkdruk.

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Om de doelstelling van dit onderzoek te kunnen realiseren en de vraag te kunnen beantwoorden is uitgebreid empirisch onderzoek nodig. Daarbij is inzicht in het fenomeen werkdruk van belang. Om dit inzicht te verwerven is een literatuurstudie gedaan naar de wetenschappelijke achtergrond van het fenomeen werkdruk. De resultaten van dit literatuuronderzoek worden in dit hoofdstuk besproken. Hiermee wordt een theoretisch kader ontwikkeld voor het tweede, empirische deel van het onderzoek naar ervaren werkdruk. Anders gezegd, dit hoofdstuk vormt een brug tussen de probleemstelling en het empirisch onderzoek. Het literatuuronderzoek dient als verantwoording van de inhoudelijke keuzes in de onderzoeksopzet en de operationalisering van de ervaren werkdruk. Ten eerste zullen de achtergronden en gevolgen van werkdruk worden besproken, waarbij zal worden ingegaan op de oorzaken en gevolgen van werkdruk. Vervolgens zullen theorieën en modellen met betrekking tot werkdruk ter sprake komen, die voor dit onderzoek van belang zijn. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en een reflectie op het literatuuronderzoek waarin besproken wordt welke consequenties de bevindingen van de literatuurstudie hebben voor het verdere verloop van het onderzoek. Dit zal worden samengevat in een theoretisch model.

3.2 Achtergronden en gevolgen van werkdruk

3.2.1 Definiëring werkdruk

Werkdruk heeft een objectieve en een subjectieve kant. De objectieve kant van werkdruk wordt vertaald in de objectieve werkomgeving. Hierin kunnen zowel motiverende factoren (energiebronnen) als ziekmakende factoren (stressoren) aanwezig zijn. Een belangrijk element in de controle van werknemers over hun werk, is de mate van vrijheid waarin zij hun functie kunnen uitoefenen. Deze functie kan duidelijk of minder duidelijk zijn. Ook de mate van beschikking over een bepaalde hoeveelheid informatie is van belang. Hoe minder controle werknemers over de situatie hebben, des te groter is de kans op het voelen van stress. Hieruit blijkt dat juist de zojuist besproken controlefactor van grote invloed is op de subjectieve kant van werkdruk (Gouw, 2008; Van Bakkum & Gouw, 2005).

Bij de subjectieve kant van werkdruk gaat het om de ervaring van werkdruk bij de werknemers. De beleving van werkdruk is voor de meeste werknemers verschillend. Iedere werknemer heeft in zijn of haar functie te maken met informatieverwerking, met als gevolg een bepaalde

werkbelasting. Hoe een werknemer hierop reageert, verschilt per persoon. Wat voor de één een onoverkomelijke hoeveelheid werk betekent, kan voor een ander een leuke taak zijn waarvoor hij of zij opgewekt naar zijn of haar werk gaat. Een persoon gaat adequaat of inadequaat om met de werkomgeving, waardoor hij of zij op fysiek, sociaal, mentaal of emotioneel vlak al dan niet belasting of belemmering ondervindt bij het uitvoeren van zijn of haar functie. Kortom, werkdruk heeft een sterk subjectieve kant. In de omgang met werkdruk speelt persoonlijkheid, ervaring, kennis en motivatie een belangrijke rol (Gouw, 2008; Van Bekkum & Gouw, 2005; Jetten & Pat, 1999).

In de bestudeerde literatuur over werkdruk worden verschillende begrippen door elkaar gebruikt. De betekenis die aan deze begrippen gegeven wordt is eveneens niet eenduidig. Zo gebruiken Van Bekkum en Gouw (2005) het begrip *werkbelasting*, dat zij definiëren als *'het beroep dat wordt gedaan op de capaciteiten (lichamelijk, geestelijk en emotioneel) van een medewerker om de informatie te verwerken die nodig is om binnen de daarvoor beschikbare tijd en onder de daarvoor geldende (arbeids)omstandigheden een (arbeids)prestatie te leveren'* (Van Bekkum en Gouw, 2005, p.10). Zij betrekken in hun definitie de aspecten beschikbare tijd en arbeidsomstandigheden. Boon (1999) daarentegen richt zich op de eisen die aan een werknemer worden gesteld. Hij hanteert het begrip *werkdruk*, dat hij omschrijft als *'het structureel niet, of alleen met grote moeite, kunnen realiseren van de gestelde eisen'* (Boon, 1999, p.75). Van den Bent (2004) richt zich op weer vier andere dimensies. Zij zegt over werkdruk het volgende: *'Werkdruk gaat in essentie over een verstoring van het evenwicht tussen moeten, mogen, willen en kunnen'* (Van den Bent, 2004, p.14). Schaufeli en Bakker (2007) gebruiken het begrip *werkstress* dat zij definiëren als *'een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen'* (Schaufeli & Bakker, 2007, p.26).

Wat de verschillende definities overeenkomstig hebben is dat het voor de werknemer niet mogelijk is om aan de gestelde eisen van de werkomgeving te voldoen. Er bestaat dus een discrepantie tussen de belasting van de werknemer en de mate waarin deze de belasting aankan (belastbaarheid). In dit onderzoek naar werkdruk zal deze discrepantie bestudeerd worden. De definitie van werkdruk die daarbij gebruikt zal worden luidt: *'werkdruk is een toestand waarin een werknemer de belasting al dan niet te zwaar acht voor zijn of haar belastbaarheid'*.

Deze definitie past bij de subjectieve benadering van werkdruk door de werknemer omdat werkdruk zoals hierboven geformuleerd afhankelijk is van de persoonlijke percepties en ervaringen van de werknemer.

3.2.2 Oorzaken

Bij het bestuderen van de oorzaken van werkdruk, richt men zich op de werkomgeving. Deze kan opgedeeld worden in objectieve en subjectieve aspecten. Objectieve aspecten van werkdruk zijn voor iedereen waarneembaar en vast te stellen. Subjectieve aspecten zijn voor iedereen anders en spelen een belangrijke rol in de beleving en waardering van het werk. In deze paragraaf wordt op beide oorzaakaspecten nader ingegaan.

Wanneer het gaat over objectieve aspecten van de oorzaken van werkdruk, gaat het om de feitelijke werkomgeving. Dit is de omgeving waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd worden. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld de volgende aspecten:

- bedrijfsgrootte;
- aard van het bedrijf (productie/dienstverlening, overheid/commercie);
- hiërarchische (organisatie)structuur;
- functieopbouw (verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- arbeidsomstandigheden (schoon/vuil, rustige of lawaaierige omgeving, adequate of inadequate voorzieningen/hulpmiddelen/gereedschappen, etc.);
- gevaarlijk of ongevaarlijk werk (Van Bekkum & Gouw, 2005, p.15-16).

Door middel van eigen waarneming en/of deskundigen is een algemeen aanvaard objectief oordeel vast te stellen over deze omgevingsvariabelen. Omdat deze variabelen voor elke organisatie anders zullen zijn, wordt dit niet verder uitgewerkt (Van Bekkum & Gouw, 2005).

De subjectieve omgeving is de werksituatie waarin de werknemer zijn of haar werk uitvoert. In deze werksituatie kunnen zich subjectieve aspecten voordoen, die in meer of mindere mate negatieve emoties oproepen. Voorbeelden van subjectieve aspecten in de werkomgeving zijn:

- slechte relatie met collega's of leidinggevenden, sfeer en sociale steun;
- weinig regelmogelijkheden en zelfstandigheid;
- moeizame of slechte samenwerking met collega's of andere afdelingen;
- weinig afwisseling in het werk;
- weinig waardering door de leidinggevende;
- toekomstonzekerheid (Van Bekkum en Gouw, 2005, p.16-19).

Wanneer deze omstandigheden aanhoudend negatieve gevoelens oproepen bij een werknemer, kunnen deze worden aangemerkt als *stressor* voor de betreffende werknemer of groep werknemers. Een stressor zorgt ervoor dat een medewerker in het uitvoeren van zijn functie wordt belemmerd of dat het zelfs onmogelijk wordt goed te functioneren. De subjectieve aspecten in de werkomgeving zijn voor de werknemer dus belangrijk voor de beleving en

waardering van het werk. Het is echter duidelijk dat dit voor iedereen anders is (Van Bekkum en Gouw, 2005).

3.2.3 Gevolgen

De gevolgen van werkdruk kunnen opgedeeld worden in twee aspecten, namelijk positieve aspecten en negatieve aspecten. Omdat de positieve gevolgen van werkdruk voor het onderzoek minder relevant zijn dan de negatieve aspecten, zal hierover slechts beknopt iets gezegd worden. Op de negatieve gevolgen van werkdruk zal echter dieper worden ingegaan.

Positieve aspecten

Wanneer het gaat over positieve aspecten, kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een motiverende werkomgeving. Wanneer er in een organisatie een goede sfeer heerst, er nog veel te leren valt voor de werknemer in het werk en de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van de taken hoog is, kan dit leiden tot een hoge werkmotivatie, werkplezier en een hoge mate van betrokkenheid bij het werk (Van Bekkum en Gouw, 2005).

Het samengaan van voldoende regelmogelijkheden met werkdruk geeft werknemers energie en veerkracht en schept ruimte voor groei en ontwikkeling. Ook roept het positieve gevoelens op bij werknemers, zoals motivatie, tevredenheid, trots en toewijding (Schaufeli & Bakker, 2007).

Boon (1999) gaat ervan uit dat enige werkdruk goed is voor de mens omdat het werknemers stimuleert en alert en actief houdt. Enige vorm van stress heeft volgens Boon een positieve invloed op de inzet van medewerkers. Hij spreekt ook wel van 'positieve stress'. Bij deze vorm van stress wordt de extra inspanning van de werknemer om de doelen of eisen te behalen beloond met het behalen van het beoogde resultaat, waarbij vervolgens voldoende hersteltijd mogelijk is.

Negatieve aspecten

Zowel op micro-, meso- als macroniveau kan een te hoge werkdruk negatieve gevolgen hebben. Anders gezegd, werkdruk kan een probleem vormen op individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau. Op het niveau van het individu (microniveau) is het mogelijk dat er onnodige fouten worden gemaakt in het werk, dat er achterstanden in het werk ontstaan, medewerkers snel geïrriteerd raken, mogelijk overspannen raken en in de ziektewet belanden (Van den Bent, 2004; Schaufeli & Bakker, 2007). Een te hoge werkdruk leidt dus tot minder goed functioneren van een werknemer, wat invloed heeft op de organisatie (mesoniveau) waar

deze werkzaam is. Voorbeelden van negatieve gevolgen voor organisaties zijn klagende klanten, een hoog ziekteverzuim onder het personeel en hogere kosten voor de organisatie (Van den Bent, 2004).

Ook op maatschappelijk vlak kan een te hoge werkdruk een probleem vormen. Werknemers die in de ziektewet belanden of zelfs arbeidsongeschikt raken, hebben recht op een uitkering. Deze zal door de maatschappij moeten worden opgebracht. Dit leidt tot hoge kosten voor de overheid en stijgende belasting voor de burgers. Daarbij zullen er maatregelen moeten worden getroffen om het uitgevallen personeel te vervangen. Dit brengt eveneens kosten met zich mee voor zowel de organisatie, als ook voor de overheid.

Door het tekort aan personeel in de sector zorg en welzijn, ontstaat er onderbezetting in deze sector, die zijn weerslag heeft op de werknemers. Zij werken met te weinig personeel, en moeten daardoor onder hoge tijdsdruk de werkzaamheden verrichten. Deze werkdruk kan als gevolg hebben dat de werknemers door ziekteverzuim uitvallen waardoor het tekort aan personeel nog groter wordt en de druk op het overgebleven personeel verder stijgt. Er is dan sprake van een vicieuze cirkel. Bovendien komt in gezondheids- en welzijnszorg veel psychische problematiek voor, die zorgt voor emotionele belasting van de werknemers in deze sector. Deze vormt vaak de aanleiding voor arbeidsongeschiktheid (Schaufeli & Bakker, 2007).

3.2.4 Invloeden

Persoonlijkheid speelt een belangrijke rol in de relatie tussen werkomstandigheden en de gezondheid van werknemers (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Rycken, 1997; Schaufeli et al., 2000). Ook bij de ervaring van werkdruk is de persoonlijkheid van de werknemer van belang. Dit is echter een kenmerk dat moeilijk meetbaar is en in dit onderzoek daarom buiten beschouwing zal worden gelaten.

Een ander aspect dat invloed heeft op de ervaring van werkdruk is coping. Coping kan worden opgevat als de kwaliteit van de psychologische aanpassing van de mens op de lange termijn (Van Bakkum en Gouw, 2005). Het gaat dus om het vermogen om te gaan met belastende omstandigheden. Coping hoeft niet altijd te betekenen dat men handelend optreedt, het kan ook betekenen dat men stressvolle en belastende situaties probeert te vermijden of zich hierbij neerlegt. Een globaal onderscheid in copingstijlen dat in de literatuur wordt gemaakt, is het verschil tussen probleemgerichte of actieve coping en emotiegerichte of passieve coping (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000). De probleemgerichte copingstijl gaat direct in op de kern van het probleem en neemt actie om de oorzaak van het probleem doelgericht aan te pakken of in elk geval te reduceren. De

emotiegerichte stijl bestaat uit beheersing van de emoties die als reactie op stressvolle situaties boven komen. Dit gebeurt door bijvoorbeeld de emoties te vermijden, afstand te nemen of geruststellende gedachten te hanteren (Van Bakkum en Gouw, 2005). Van Bakkum en Gouw (2005) geven hierbij aan dat mannen vaker een probleemgerichte copingstijl hanteren dan vrouwen die weer vaker terugrijpen op de emotiegerichte stijl.

Een aantal meer specifieke copingstijlen binnen de zojuist genoemde tweedeling is geruststellen, sociale steun zoeken, expressie van emoties, schuld bij zichzelf zoeken, vermijden en afwachten en afleiding zoeken (Van Bakkum en Gouw, 2005).

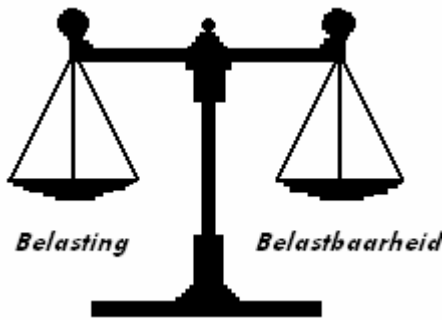
Op een belastende factor kan dus op verschillende manieren worden gereageerd door een werknemer. Een voorbeeld van een belastende factor is een slechte verstandhouding of conflicten met de leidinggevende. De medewerker kan zich hierdoor terugtrekken, de leidinggevende vermijden, steeds kwaad worden (op zichzelf, de leidinggevende of een derde), erover gaan praten, etc. Dit leidt weer tot lagere arbeidsprestaties en verminderd zelfvertrouwen bij de werknemer en dat kan uiteindelijk zorgen voor gezondheidsklachten. Het aanleren van een goede manier van stresshantering (coping) is dus van belang ter voorkoming van negatieve stressreacties (Schaufeli & Bakker, 2007).

Ook binnen een bedrijf treden er tussen de werknemers verschillen op in de copingstijl die zij hanteren. Vanzelfsprekend hanteert iedere werknemer een stijl die het best past bij zijn of haar persoonlijkheid. Echter, deze stijl hoeft nog niet daadwerkelijk de meest effectieve te zijn. Pas wanneer medewerkers door collega's of vrienden worden aangesproken op het hanteren van een inefficiënte copingstijl, kan er bewustwording plaatsvinden die het mogelijk maakt deze stijl aan te passen (Van Bakkum & Gouw, 2005).

3.2.5 Belasting versus belastbaarheid

Naast de theorie over coping, die in paragraaf 2.4.2 besproken is, zijn er in de literatuur over werkdruk ook andere wetenschappelijke theorieën, benaderingen en modellen te vinden. Een voor dit onderzoek relevant model is het model belasting/belastbaarheid.

In feite geeft 'normale' werkbelasting positieve energie om in een bepaalde functie de werkzaamheden op de goede manier uit te voeren. De belasting en de belastbaarheid van de medewerker binnen zijn of haar werk zijn dan in balans. Wanneer de balans tussen belasting en belastbaarheid niet in evenwicht is, kunnen stressreacties optreden. Dit wordt verklaard in het belasting/belastbaarheidsmodel (figuur 1). In dit model gaat het om het evenwicht tussen de eisen die aan een medewerker worden gesteld (belasting) en de capaciteiten van de medewerker om aan deze eisen te voldoen (belastbaarheid).



Figuur 1. *Model belasting/belastbaarheid*

Bron: Van Bakkum & Gouw, 2005, p. 12.

Wanneer de balans in evenwicht is, is er geen sprake van een negatief ervaren werkdruk, de medewerker heeft het naar zijn of haar zin en kan op een adequate manier zijn of haar functie uitvoeren. Wanneer de balans echter uit evenwicht raakt omdat de medewerker niet het vermogen heeft om aan de eisen van de werkgever te voldoen, ontstaat er werkstress en ervaart de medewerker een hoge werkdruk. De balans kan echter ook de andere kant opslaan wanneer de werkgever geen duidelijke eisen stelt waardoor de werknemer niet wordt uitgedaagd en een te lage werkdruk ervaart. Dit zal verder buiten beschouwing worden gelaten aangezien dit voor het onderzoek naar een hoge ervaren werkdruk niet relevant is (Van Bakkum & Gouw, 2005).

Belasting

Zoals in figuur 1 is te zien, zijn de begrippen belasting en belastbaarheid opgenomen. Hierna zal de linkerkant van de balans, de belasting, worden besproken. In de praktijk wordt de werkbelasting vaak onderverdeeld in vier componenten. Deze worden ook wel de 'aspecten van de kwaliteit van het werk' (Van Bakkum & Gouw, 2005, p.12) of 'de vier A's' (Schaufeli et al., 2007, p.6) genoemd. Het gaat om de volgende componenten: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Bij de *arbeidsinhoud* gaat het over de functie die in het werk/binnen de organisatie wordt vervuld. Aspecten die hierbij van belang zijn, zijn de aantrekkelijkheid, afwisseling, sociale contacten, leerzaamheid, doorgroeimogelijkheden, vakinhoudelijke verdieping, evenwicht tussen taakniveau en opleidingsniveau, mate van verantwoordelijkheid en de duidelijkheid van gestelde eisen aan het werk, mate van feedback en autonomie. Met betrekking tot de arbeidsinhoud is het van belang dat de bij de functie behorende taken, de verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden voor de werknemer duidelijk zijn. Kortom, de taakomgeving is van belang (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli et al., 2007)

Bij de *arbeidsverhoudingen* gaat het over de sociale omgeving van de werknemer op het werk. Aspecten die hierbij van belang zijn, zijn sociale steun van de leidinggevende en collega's, de arbeidsverdelingstructuur, arbeidsconflicten, mate van medezeggenschap, discriminatie en intimiteiten (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2007). Het arbeidsverzuim op basis van psychische klachten dat langer duurt dan zes weken, bestaat voor ongeveer dertig procent uit verstoorde arbeidsverhoudingen (Van Bakkum & Gouw, 2005).

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

Bij de *arbeidsvoorwaarden* gaat het over de organisatie van de omgeving. Aspecten die hierbij van belang zijn, zijn de materiële beloning van het werk (salaris), flexibiliteit van het werk, werktijden, ontslagdreiging, loopbaan-/promotieperspectieven, mogelijkheid tot gebruik van lease-auto, pensioensvoorziening, kinderopvangmogelijkheden en het pakket ziektekostenverzekering (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2007).

Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen behoren tot de 'primaire motivatoren'. Interventies op het gebied van deze aspecten kunnen leiden tot een vermindering van werkdruk en stress. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden behoren tot de algemene, door Herzberg in 1970 benoemde 'organisatiehygiëne'. Deze aspecten worden gezien als 'normale' voorzieningen die normaliter in het werk aanwezig horen te zijn. Ze veroorzaken geen hogere mate van motivatie, maar zonder deze aspecten ontstaat er ontevredenheid. Interventies leiden doorgaans in mindere mate tot afname van ervaren werkdruk en stress. (Van Bakkum & Gouw, 2005; Mullins, 1995).

Naast deze vier arbeidsaspecten bespreken Van Bakkum en Gouw (2005) een vijfde component, namelijk het 'sociaal beleid'. Hierbij gaat het onder andere om de bedrijfscultuur, de heersende waarden, normen en de manier van omgang met elkaar binnen een bedrijf. Beoordelings- en functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, taak- en/of functieroulatie en mogelijkheden voor 'training on the job' zijn volgens Van Bakkum en Gouw uitingen hiervan. Kortom, een organisatie met een adequaat sociaal beleid, heeft niet alleen goede secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook een op de medewerkers gerichte bedrijfscultuur. In het ideale geval heeft een organisatie met een goed sociaal beleid bovendien het vermogen om

van haar medewerkers en de interne en externe omstandigheden te leren (Van Bakkum & Gouw, 2005).

Belastbaarheid

De rechterkant van het belasting/belastbaarheidmodel bestaat uit de belastbaarheid. Hierbij gaat het om het vermogen van een medewerker om op een adequate manier zijn of haar functie uit te voeren. Dit vermogen wordt bepaald door capaciteiten op verschillende gebieden. De voor het beoogde onderzoek relevante capaciteiten zijn:

- lichamelijke capaciteiten;
- geestelijke capaciteiten;
- coping;
- persoonlijkheidskenmerken;
- de mate waarin er sprake is van (vak)kennis, vaardigheden en ervaring met betrekking tot de uit te voeren functie;
- het vermogen om met veranderingen om te gaan
- (stabiele) privé-omstandigheden, thuissituatie

Wanneer één of meerdere van deze capaciteiten tijdelijk of structureel niet voldoende zijn, of zelfs een belemmerend effect hebben op de uit te voeren functie, wordt het gewicht van de belasting groter, waardoor de balans uit evenwicht raakt. Er is dan sprake van overbelasting waardoor de ervaren werkdruk zal toenemen. Over de oorzaak van verstoring van de zojuist benoemde elementen zeggen Van Bakkum en Gouw (2005) het volgende “Veel van deze belastbaarheidselementen vinden hun oorzaak in de privé-situatie of in de persoon zelf. Dit laatste zal niet altijd door de medewerker zelf herkend en erkend worden, vaak zal men de oorzaak op de organisatie willen projecteren. Interventies op dit gebied vereisen een grote mate van zorgvuldigheid en deskundigheid.” (Van Bakkum & Gouw, 2005, p.13).

Volgens Rycken (1997) is de belastbaarheid van een individu niet stabiel, maar treden er schommelingen op. Daarbij speelt bijvoorbeeld de vermoeidheid en het bioritme van een werknemer een rol, maar ook onverwachte incidenten kunnen zorgen voor het afnemen van de belastbaarheid van een individu. Wanneer een werknemer zelf regelmogelijkheden heeft, zal hij of zij zo veel mogelijk proberen de werkbelasting aan te passen aan zijn of haar belastbaarheid op dat moment. Als een werknemer geen regelmogelijkheden heeft, zal er spanning en overbelasting ontstaan en zal er aanspraak moeten worden gemaakt op de reserves van de betreffende werknemer. Dat is geen probleem wanneer dit incidenteel is en er voldoende herstelmogelijkheden zijn. Als de overbelasting te lang duurt of te intensief is,

zullen er op lange termijn problemen ontstaan en treden er uitputtingsverschijnselen op. De 'roofbouw' die dan gepleegd wordt zal ervoor zorgen dat er op een ongecontroleerde manier gezocht zal worden naar alternatieve regelmogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van ziek worden, normen verlagen en afreageren. De hersteltijd na uitputting van een werknemer is relatief veel langer en kost meer energie dan wanneer er tijdig op de rem is getrapt en het prestatieniveau op tijd in evenwicht is gebracht met de beschikbare energie (Rycken,1997). Een kritiekpunt op het model belasting/belastbaarheid is dat het een lege huls zou zijn, die concreet ingevuld moet worden met stressoren, stressreacties, aspecten van verwerkingskenmerken en dergelijke (Schaufeli et al., 2000). Dit onderzoek beoogt hieraan invulling te geven.

3.3. Conclusies

3.3.1 Conclusie literatuurstudie

Deze literatuurstudie is gedaan met als doel inzicht te verwerven in de wetenschappelijke achtergrond van het fenomeen werkdruk, om op basis daarvan een theoretisch kader te ontwikkelen voor het empirisch onderzoek naar de ervaren werkdruk van medewerkers van SMO-Traversal.

Uit de literatuurstudie wordt duidelijk dat werkdruk zowel een objectieve- als een subjectieve kant heeft. Enerzijds is er de objectieve, voor iedereen zichtbare en vast te stellen werkomgeving. Anderzijds is er de subjectieve ervaring van de werknemers met betrekking tot hun werkomgeving. Deze ervaring is voor iedereen anders en speelt een belangrijke rol in de waardering en beleving van het werk. De oorzaken van werkdruk kunnen in zowel de objectieve- als de subjectieve werkomgeving liggen. De nadruk in deze studie naar werkdruk ligt op de subjectieve ervaring van het individu.

De ervaring van werkdruk kan leiden tot positieve emoties, maar heeft vaker negatieve gevolgen. Het langdurig ervaren van een hoge werkdruk kan leiden tot problemen voor zowel de werknemer als de organisatie, maar ook voor de maatschappij.

Het is dus van belang om ervoor te zorgen dat daar waar een hoge werkdruk wordt ervaren, deze wordt teruggedrongen naar een voor de werknemer acceptabel niveau. Bij het in kaart brengen van de ervaren werkdruk is een aantal wetenschappelijke theorieën en modellen bruikbaar. De belangrijkste theorie is de belasting/belastbaarheid theorie, waarin werkdruk wordt opgevat als een onbalans tussen de belasting en de belastbaarheid van een individu. Belasting wordt geoperationaliseerd in de kwaliteit van de arbeid, uitgedrukt in de vier

arbeidsaspecten: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De belastbaarheid van het individu wordt bepaald door verschillende factoren, te weten: het vermogen om te gaan met belastende omstandigheden (copingstijl), lichamelijke en geestelijke capaciteiten, (vak)kennis, vaardigheden en ervaring met betrekking tot de uit te voeren functie, het vermogen om te gaan met veranderingen in de (werk)omgeving, de privé-omstandigheden (thuissituatie) en persoonlijkheidskenmerken. Deze laatste factor, persoonlijkheidsomstandigheden zal in het empirisch onderzoek buiten beschouwing worden gelaten gezien de onmogelijkheid dit goed te kunnen onderzoeken.

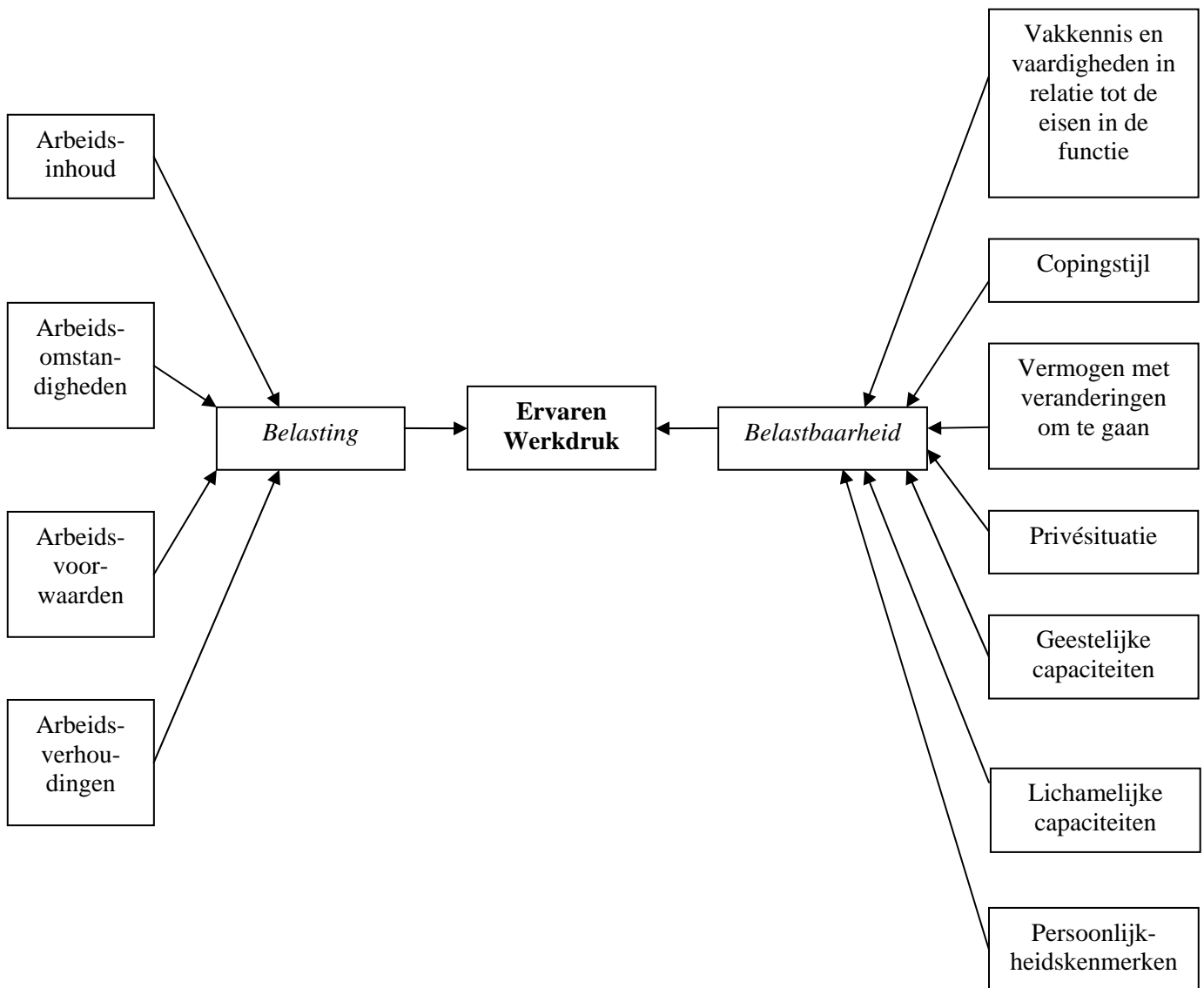
3.3.2 Van theorie naar empirie: het theoretische model

Uit het literatuuronderzoek is duidelijk geworden dat het bij werkdruk gaat om een verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van een werknemer. Wanneer de belasting lager is dan de belastbaarheid zal de werkdruk te laag zijn. Wanneer de belasting hoger is dan de belastbaarheid van de werknemer, zal deze een hoge werkdruk ervaren. Dit kan negatieve emoties oproepen die, zeker wanneer ze lange tijd aanhouden, ertoe kunnen leiden dat de medewerker zijn of haar functie niet meer goed of helemaal niet meer kan uitvoeren.

De belasting van een werknemer bestaat uit een aantal aspecten, te weten: de functie die in het werk wordt vervuld (arbeidsinhoud); de feitelijke, fysieke en fysieke werkomgeving (arbeidsomstandigheden); de organisatie van de omgeving (arbeidsvoorwaarden) en de sociale omgeving van de werknemer op het werk (arbeidsverhoudingen).

Ook de belastbaarheid van de werknemer wordt bepaald door een samenspel van meerdere factoren. Belangrijke factoren die in het empirische onderzoek bij SMO-Traversal aandacht zullen krijgen zijn: de vakkennis en vaardigheden in relatie tot de eisen in de functie; de manier waarop de medewerker met belastende omstandigheden omgaat (ook wel coping genoemd); het vermogen van de medewerker om met veranderingen om te gaan; de privésituatie, de geestelijke- en lichamelijke capaciteiten van de werknemer met betrekking tot zijn of haar functie en als laatste de persoonlijke kenmerken van de werknemer.

Het model dat uit de literatuurstudie voortvloeit en dat als theoretisch model bij het onderzoek is weergegeven in figuur 2 op de volgende pagina.



Figuur 2. Model belasting/belastbaarheid

4. Methodologische verantwoording

Om de doelstelling van dit bachelorproject te kunnen realiseren en de vraagstellingen te kunnen beantwoorden, is ten eerste een literatuuronderzoek gedaan. Aan de hand hiervan is een theoretisch kader ontwikkeld op basis waarvan vervolgens het empirisch onderzoek in SMO-Traversal is opgezet. Inhoudelijke keuzes in de onderzoeksopzet en de operationalisering van de ervaren werkdruk zijn gemaakt op basis van de bevindingen van het literatuuronderzoek.

4.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie

In het empirische onderzoek naar de ervaren werkdruk in SMO-Traversal is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er is gebruik gemaakt van diepte-interviews en er is meegelopen op de werkvloer.

Het houden van diepte-interviews met medewerkers van de afdelingen Aanleunwonen en Lindengaard is gebruikt om percepties, ervaringen en kennis van de werknemers ten aanzien van de werkdruk op de afdeling te onderzoeken, om zodoende de oorzaken van de hoge werkdruk te achterhalen. Het houden van diepte interviews maakt het mogelijk om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochten te leren kennen, met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Dit is een meerwaarde van kwalitatief onderzoek. Bovendien is er de mogelijkheid om in diepte-interviews door te vragen op antwoorden van de gesprekspartner, waardoor sociaalwenselijke antwoorden kunnen worden vermeden. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek.

Om zicht te krijgen op de betreffende werkzaamheden heb ik op beide afdelingen waar het onderzoek is gehouden, een dag meegelopen.

4.2 Dataverzameling

De onderzoekspopulatie voor de diepte-interviews bestaat uit de medewerkers van één intramurale afdeling en één extramurale afdeling van SMO-Traversal. Geprobeerd is om van beide teams alle medewerkers te interviewen. Ook de stagiaires op beide afdelingen behoren tot de onderzoekspopulatie. In totaal zijn er 22 diepte-interviews gehouden.

De medewerkers van de afdelingen waar het onderzoek is gedaan hebben zich door middel van een intekenlijst opgegeven voor een interview. Het vinden van participanten voor de interviews heeft geen problemen opgeleverd. Alle medewerkers gaven aan bereid te zijn mee te werken aan het onderzoek en hun verhaal graag te willen vertellen. In twee gevallen is het niet gelukt

om daadwerkelijk een interview te houden. De redenen hiervoor waren tijdgebrek en ziekte van de medewerkers.

De interviews vonden plaats op de hoofdlocatie van SMO-Traversal. Bij de interviews waren alleen de interviewer en participant aanwezig. Voorafgaand aan het onderzoek zijn de deelnemers verzekerd van anonimiteit en is toestemming gevraagd om de interviews met geluidsapparatuur op te nemen. Deze toestemming is in alle gevallen verkregen. Tijdens het interview is gebruikgemaakt van een topiclijst (zie bijlage 1) die als leidraad fungeerde tijdens de gesprekken. Er werden open vragen gesteld waarna op antwoorden van de deelnemers steeds werd doorgevraagd.

4.3 Data-analyse

De geluidsbestanden van de interviews zijn in de data-analyse gebruikt om de interviews uit te typen en in het computerprogramma MaxQDA op te nemen. Met behulp van dit programma zijn de interviews geanalyseerd via processen van coderen en constante vergelijking. Daarbij zijn de gegevens gecategoriseerd op basis van de topics die in de interviews besproken zijn. De categorieën zijn benoemd met trefwoorden die samen een codeboom vormen (zie bijlage 2). De onderzoeksgegevens zijn systematisch met elkaar vergeleken om verbanden te herkennen. Daarbij zijn nieuwe verzamelde data vergeleken met al eerder verzamelde data. Op deze manier zijn verklaringen zichtbaar geworden.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door de betrouwbaarheid en de validiteit. Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige meetfouten ('t Hart et al., 2005). De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden vergroot door standaardisering van de onderzoeksmethode. Aan standaardisering is in dit onderzoek voldaan door het hanteren van een topiclijst.

Ook door gebruik te maken van opnameapparatuur tijdens de interviews wordt de betrouwbaarheid van de interviews vergroot. Door de mogelijkheid achteraf het hele interview terug te kunnen luisteren, gaan er geen data verloren. Ook hoeft de onderzoeker minder op te schrijven tijdens het interview waardoor alle aandacht op het gesprek kan worden gevestigd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een voicerecorder om de interviews op te nemen.

Om de betrouwbaarheid van de data-analyse te vergroten is het belangrijk dat de onderzoeker gebruik maakt van bestaande procedures en beschikbare computerprogramma's. Dit kan de

systematiek van de werkwijze vergroten. Hoe de gegevens in dit onderzoek geanalyseerd zijn is zojuist besproken in paragraaf 4.3.

Validiteit heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door systematische meetfouten ('t Hart et al., 2005). Hierbij is in dit onderzoek de bereidwilligheid van de medewerkers om aan de interviews deel te nemen van belang. Dit heeft zoals eerder vermeld geen problemen opgeleverd. Door de mogelijkheid om in diepte-interviews door te vragen op antwoorden van de gesprekspartner, kunnen sociaalwenselijke antwoorden worden vermeden. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek.

Hoe meer de interviews gestructureerd worden, des te meer de flexibiliteit wordt beperkt. Dit komt de interne validiteit niet ten goede. Door weinig standaardisering van de onderzoeksmethode kan de onderzoeker waarnemen wat op dat moment relevant is of wat door medewerkers relevant wordt gevonden. Dit draagt bij aan de interne validiteit van de verzamelde gegevens omdat de afstand tussen die gegevens en de werkelijkheid waarvan die gegevens een afspiegeling vormen maar klein is ('t Hart et al., 2005). Hiermee is rekening gehouden bij het ontwikkelen van de topiclijst die bij de interviews werd gehanteerd.

Ook de betrokkenheid van de onderzoeker bij de mensen en verschijnselen die onderzocht worden, vergroot de interne validiteit. Om te achterhalen wat de onderzochten beweegt en wat hen bezig houdt is betrokkenheid veelal nodig. Zoals eerder genoemd, kan er echter ook reactiviteit optreden. Dit beïnvloedt de interne validiteit negatief.

Met al deze aspecten van betrouwbaarheid en validiteit is tijdens het onderzoek zo veel mogelijk rekening gehouden.

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In SMO-Traversal wordt door medewerkers van bepaalde afdelingen melding gemaakt van een hoge werkdruk. Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de oorzaken van deze ervaren hoge werkdruk. Het onderzoek is uitgevoerd in één extramuraal team en één intramuraal team. Het extramurale team is werkzaam op de afdeling Aanleunwonen en bestaat uit 12 medewerkers. Het intramurale team is werkzaam op de afdeling Lindengaard en bestaat uit 10 medewerkers. Medewerkers op beide afdelingen hebben een caseload, dat houdt in dat zij de verantwoordelijkheid over een bepaalde groep cliënten hebben.

Opvallend is dat niet alle medewerkers van de beide afdelingen spreken over werkdruk. “Druk werk” is voor sommigen een uitdrukking die beter bij de situatie past omdat zij geen psychische problemen ervaren met de werkdruk. Dit kan verklaard worden vanuit het theoretische kader waarbinnen deze studie plaatsvindt. Daarin komt naar voren dat het bij de ervaring van werkdruk gaat om een subjectieve beleving van de werknemers. Deze beleving is bij de meeste werknemers verschillend. Hoe een werknemer reageert op werkbelasting verschilt dus per persoon. In de literatuur wordt dit ook wel coping genoemd. Een onderscheid dat daarbij wordt gemaakt, is het verschil tussen probleemgerichte of actieve coping en emotiegerichte of passieve coping (Van Bakkum & Gouw, 2005; Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli et al., 2000). De probleemgerichte copingstijl gaat direct in op de kern van het probleem en neemt actie om de oorzaak van het probleem doelgericht aan te pakken of in elk geval te reduceren. De emotiegerichte stijl bestaat uit beheersing van de emoties die als reactie op stressvolle situaties boven komen. Dit gebeurt door bijvoorbeeld de emoties te vermijden, afstand te nemen of geruststellende gedachten te hanteren (Van Bakkum en Gouw, 2005). Dit verklaart waarom sommige medewerkers over werkdruk spreken en anderen het over druk werk hebben.

In dit hoofdstuk zullen de deelvragen van het onderzoek worden beantwoord op basis van de resultaten die voortkomen uit de gehouden interviews. Aan de hand van de resultaten is een aantal hypothesen geformuleerd dat onderbouwd wordt door citaten. Waar nodig zijn hypothesen genuanceerd met tegenvoorbeelden.

5.2 Arbeidsinhoud

Deelvraag 1: *Welke rol speelt de arbeidsinhoud bij de ervaren werkdruk?*

Bij de arbeidsinhoud gaat het over de inhoud van de functie die medewerkers bij Traverse uitvoeren. Medewerkers van beide afdelingen vinden de functie die zij binnen Traverse uitvoeren *aantrekkelijk*. Daarbij is met name het contact met de cliënten doorslaggevend: zij geven aan primair voor de cliënten te werken. Echter, het administratief werk dat steeds meer gedaan moet worden, wordt door velen als last ervaren, omdat dit ten koste gaat van de tijd die zij met cliënten kunnen doorbrengen.

“...dat is er de afgelopen jaren ingeslopen, ja dan weet je gewoon niet meer beter, maar ik vind het wel treurig dat het die kant uit is gegaan, want daar heb ik uiteindelijk niet zelf voor gekozen, om alleen met dit soort werk bezig te zijn en dan bedoel ik het administratieve gedeelte, ik vond het veel leuker om gewoon iets te ondernemen met mensen. (...) Druk die je van bovenaf opgelegd krijgt, steeds meer dingen moeten doen, moeten registreren, steeds meer constateren dat je daardoor niet meer kunt toekomen aan datgene wat je graag zou willen doen in je werk. Het administratieve aspect van het werk. Dat is ziekmakend en je ziet er niets van terug. In het contact met mensen zie je dingen gebeuren, dat geeft wel voldoening.” (Participant 1)

“De zakelijkheid gaat steeds meer naar voren, ten koste van de cliënt.” (Participant 15)

Het steeds meer moeten registreren en administreren als gevolg van strengere eisen van subsidieverleners wordt als sterk werkdrukverhogend ervaren. De tijdsdruk op het werk die veel medewerkers daarbij voelen, draagt eveneens bij aan de verhoging van de ervaren werkdruk. Bovendien gaat het in dit werk om een dynamische doelgroep die soms plotseling extra aandacht vraagt. Dit maakt dat het werk ook dynamisch moet zijn. De ruimte die daarvoor nodig is wordt door de medewerkers niet als aanwezig ervaren.

“Als je er altijd bent, je bent nooit ziek en je caseload is lekker rustig, dan kun je het allemaal halen. Maar op het moment dat er een paar dagen tussenuit vallen, of je bent een weekje ziek geweest, of er spelen dingen bij cliënten op, dan heb je gewoon een serieus probleem want dan kom je helemaal om in het werk (...) het is dus altijd schipperen.” (Participant 16).

De *afwisseling* in de werkzaamheden in de functie wordt door alle medewerkers als positief ervaren.

Het *sociale aspect* in de functie zit volgens de medewerkers in de contacten met cliënten, andere instellingen, organisaties en collega's. Deze contacten en het hebben van vaste

contactpersonen bij andere instellingen en organisaties worden over het algemeen als positief ervaren.

Veel medewerkers ervaren de functie die zij hebben als *leerzaam*; er is de mogelijkheid om te leren van ervaringen. *Doorgroeimogelijkheden* worden door de medewerkers wel gezien maar niet alle medewerkers hebben daar behoefte aan. Ook wordt aangegeven dat het eventueel doorgroeien naar een hogere functie met meer uitdagingen, salarisvermindering tot gevolg kan hebben door de aftrek van onregelmatigheidstoelagen. Dit is opmerkelijk want men verwacht bij een functiestijging, waarin een medewerker meer verantwoordelijkheid op zich neemt, dat ook het salaris stijgt. Dat dit in SMO-Transpose niet altijd het geval is wordt door de werknemers als negatief beoordeeld.

Voor *vakinhoudelijke verdieping* zijn volgens bijna alle medewerkers mogelijkheden. Wel wordt aangegeven dat er qua tijd weinig ruimte is om gebruik te maken van deze mogelijkheden.

De *balans tussen het taakniveau in de functie en het opleidingsniveau* is naar mening van de meeste medewerkers goed in evenwicht. Wel wordt aangegeven dat veel taken op HBO-niveau zijn, terwijl de functieomschrijving minimaal een MBO-opleiding vereist. Medewerkers ervaren deze HBO-taken niet als een last, maar vinden de waardering hiervoor vooral in materiële zin slecht. Hierop wordt later teruggekomen bij het bespreken van de arbeidsvoorwaarden. Medewerkers zeggen dat zij de taken in hun functie door ervaring hebben eigengemaakt. Sommige taken zijn onder hun opleidingsniveau, maar dit wordt niet zozeer als een probleem ervaren. Het gaat dan voornamelijk om licht huishoudelijk werk. Wel is er soms discussie over waar de grens ligt tussen licht- en zwaar huishoudelijk werk.

De *mate van verantwoordelijkheid* die de medewerkers in hun functie dragen, wordt door de meesten van hen als positief ervaren. Ook de ervaring van autonomie wordt door hen als zeer prettig beoordeeld. De medewerkers hebben de ervaring dat zij binnen het voorgeschreven kader van regels en afspraken zelf voldoende regelruimte hebben. De *eisen* in de functie zijn voor hen duidelijk genoeg gesteld.

Een *wens* die veel medewerkers hebben in hun functie is meer tijd te kunnen besteden aan de cliënten. Kortom: minder te hoeven administreren en meer praktisch met mensen bezig te zijn, zou de werkdrukervaring enigszins verminderen. Ook geven medewerkers aan dat zij, naast de functie die zij nu uitvoeren, extra taken in de stichting op zich willen nemen, bijvoorbeeld deelnemen aan commissies etc. Deze wensen kunnen door tijdgebrek echter niet vervuld worden.

5.3 Arbeidsomstandigheden

Deelvraag 2: *Welke rol spelen arbeidsomstandigheden bij de ervaren werkdruk?*

Bij de arbeidsomstandigheden gaat het over de feitelijke, fysieke en fysieke werkomgeving, kortom de omgeving waarin de medewerker zijn/haar werk uitvoert. Deze vormt voor alle geïnterviewde medewerkers een belangrijk aspect voor het kunnen uitvoeren van het werk. Zij geven echter aan dat zij over dit aspect ontevreden zijn. Medewerkers hebben een betere werkomgeving nodig om hun werkzaamheden beter uit te kunnen voeren. De arbeidsomstandigheden zoals deze nu zijn georganiseerd, zorgen voor een afname van de kwaliteit van het werk en van de productiviteit van de medewerkers.

In de literatuur is uitgelegd dat arbeidsomstandigheden behoren tot de ‘organisatiehygiëne’ die normaliter aanwezig hoort te zijn. Wanneer de arbeidsomstandigheden niet naar tevredenheid van de werknemers zijn georganiseerd, neemt de belastbaarheid van de werknemers af. Dit zorgt voor een verhoogde werkdrukervaring. In deze paragraaf zal de werkomgeving van medewerkers van SMO-Transpose worden toegelicht vanuit hun visie. Omdat in het onderzoek twee verschillende afdelingen zijn onderzocht, die elk een eigen werkomgeving hebben, zal dit punt per afdeling worden besproken.

Afdeling Aanleunwonen

De problemen die medewerkers van de afdeling Aanleunwonen bij de werkomgeving ervaren zijn dat de kantoorruimte te grootschalig is, dat er te veel mensen in één ruimte moeten werken en dat er te weinig werkplekken zijn. Dit komt de *productieomstandigheden* niet ten goede. Ook geven zij aan last te hebben van rumoer op kantoor wanneer er veel collega’s tegelijk aan het werk zijn en er door elkaar heen wordt gepraat, getelefoneerd en getypt. Sommige medewerkers zijn daardoor snel afgeleid en kunnen zich slecht concentreren. Een medewerker verwoordde dat als volgt:

“Er zijn momenten dat wij hier op kantoor met veel te veel mensen zijn, dan is er een kakofonie van geluid, dat houdt geen paard vol, dat gaat niet”. (Participant 11)

Medewerkers hebben behoefte aan een eigen *werkplek* waar ze hun eigen spullen bij de hand hebben. Ook het klimaat is niet goed geregeld; er is gebrek aan ventilatiemogelijkheden. Aangegeven wordt dat er behoefte is aan kleinere kantoorruimten waar minder mensen tegelijk werken: twee à drie medewerkers per ruimte. Ook is er behoefte aan meer ruimten waar apart met cliënten gesproken kan worden.

De *veiligheid* wordt bij Aanleunwonen niet als negatief beschouwd. Medewerkers voelen zich veilig op de afdeling en als het gaat om het bezoeken van cliënten ervaren zij de mogelijkheid om bij een onveilig gevoel samen met een collega te gaan. Enkele medewerkers geven aan naast de training ‘Omgaan met agressie’ behoefte te hebben aan training in fysieke zelfverdediging.

De *arbeidsmiddelen* worden over het algemeen als positief ervaren. Medewerkers vinden de software op de computers toereikend maar dat eventueel een eigen printer voor de afdeling, ook in verband met de privacy van cliënten, gewenst is. De mogelijkheden om de belastingaangiften voor cliënten in te vullen zijn volgens veel medewerkers slecht georganiseerd; zij moeten het invullen van de aangiften soms thuis doen, omdat het netwerksysteem binnen Traverse het onmogelijk maakt deze op het werk te doen. Dit wordt ook aangegeven door medewerkers van de afdeling Lindengaard.

Afdeling Lindengaard

Ook op de afdeling Lindengaard vinden de medewerkers de kantoorruimte ontoereikend. Deze ruimte is in de ogen van de medewerkers te klein. Er is te weinig mogelijkheid om spullen goed op te bergen, waardoor het al gauw rommelig is in het kantoor. Ook op deze afdeling wordt regelmatig ervaren dat er te weinig computerwerkplekken zijn voor het aanwezige personeel. Het *klimaat* ervaren medewerkers als problematisch, zeker als het in de zomer erg warm is en er niet goed kan worden gekoeld. De *hygiëne* in het gebouw is volgens de medewerkers zeer slecht. Zij geven aan overlast te hebben van muizen. Zij wijten dit aan de leeftijd van het gebouw, dat oud, gehorig en niet goed schoon te houden is. Wat betreft het recht op een *rookvrije werkplek* wordt door enkele medewerkers aangegeven dat zij deze geheel niet hebben. In de bewonersruimte wordt gerookt, ook terwijl de medewerkers daar hun werkzaamheden moeten uitvoeren. Dit alles zorgt ervoor dat medewerkers in het uitvoeren van het werk worden belemmerd. Zij ervaren de werkomgeving als een belastende factor in het werk.

Wanneer medewerkers hun administratieve taken aan het uitvoeren zijn, worden zij vaak gestoord door cliënten die op kantoor komen om iets te vragen. Dat wordt door meerdere medewerkers aangemerkt als werkdruk omdat zij zich slecht op hun werk kunnen concentreren en vaak afgeleid worden. Hierdoor ontstaat er tijdsdruk op het werk.

Niet alle medewerkers voelen zich *veilig* op de afdeling. Dit heeft te maken met het open karakter van de afdeling, waardoor iedereen toegang heeft. Het gevoel van onveiligheid is er

vooral 's avonds. Wel wordt opgemerkt dat er voldoende steun is van collega's en de beveiliging van het woonpaviljoen Peppelgaard.

“Je hoeft maar op de rooie knop te drukken en dan komt er al iemand van de beveiliging van Peppelgaard om te helpen.” (Participant 20).

Er wordt door Traverse gedaan wat mogelijk is om de veiligheid van het personeel te waarborgen en als een medewerker een situatie of cliënt niet vertrouwt, wordt er hulp ingeschakeld. Bij onderbezetting, en dat komt regelmatig voor, voelen medewerkers zich onveilig. Enkele medewerkers ervaren dit als een werkdrukverhogende factor.

Het *computersysteem (software)* wordt door de meesten beoordeeld als positief en goed werkbaar. Er zijn echter ook medewerkers die aangeven dat het registratieprogramma Regas, waarmee in Traverse gewerkt wordt een gebruiksonvriendelijk programma is met teveel mogelijkheden en een onlogische opbouw. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Als je een bepaald doel wilt bereiken moet je in dat programma tien stappen nemen om daar te komen, terwijl dat volgens mij veel makkelijker moet kunnen gaan”. (Participant 1)

Op een enkele medewerker na, geven alle medewerkers aan het gevoel te hebben over voldoende vaardigheden te beschikken om hun computertaken uit te voeren. Zij ervaren hierbij geen problemen. Medewerkers die hiermee wel problemen hebben, krijgen steun van collega's en kunnen via SMO-Traverse extra computervaardigheidstraining krijgen.

5.4 Arbeidsvoorwaarden

Deelvraag 3: Welke rol spelen arbeidsvoorwaarden bij de ervaren werkdruk?

Bij de arbeidsvoorwaarden gaat het over de organisatie van de voorwaarden rondom het werk. Medewerkers ervaren een minimaal salaris als een onderwaardering voor het werk dat zij doen, melden een belastende onderbezetting van het personeel en geven aan dat zij grote moeite moeten doen om overuren te kunnen compenseren zonder daarmee zichzelf of collega's te belasten. Medewerkers zijn ontevreden over de arbeidsvoorwaarden. Dat zorgt ervoor dat zij minder gemotiveerd zijn om zich extra in te zetten voor het werk. Bovendien zorgt het ervoor dat zij minder goed met de belastende werkomstandigheden om kunnen gaan en sneller een hoge werkdruk ervaren. Kortom, door de ontevredenheid over de arbeidsvoorwaarden neemt hun belastbaarheid af. De flexibiliteit van het werk zorgt er echter voor dat medewerkers vrij

zijn in het indelen van hun werktijden, waardoor zij de verdeling van de belasting tot op zekere hoogte zelf kunnen regelen.

Een belangrijk aspect van de arbeidsvoorwaarden is de *materiële beloning* van het werk in de vorm van salaris. Uit de interviews blijkt dat slechts een enkele medewerker hierover tevreden is, het merendeel van de medewerkers niet tevreden is over de salariëring. Als belangrijke reden geven zij hiervoor aan dat zij in een MBO functie aangenomen zijn, waar een MBO salarisschaal bij hoort. Echter, in de taakomschrijving van de functie die zij moeten uitvoeren komen naar hun mening verschillende HBO taken voor. Zij ervaren een discrepantie tussen datgene wat zij moeten doen en de materiële waardering die zij daarvoor krijgen. Ze vergelijken de salariëring binnen SMO-Transpose ook met andere, soortgelijke instellingen. Medewerkers die al langer bij SMO-Transpose werken zijn ontevreden over het feit dat zij in dezelfde loonschaal zitten als nieuwe medewerkers. Hieruit spreekt voor hen geen waardering voor hun jarenlange inzet en de ervaring die zij hebben opgedaan.

De *reiskostenvergoedingen* voor de auto vinden medewerkers van de afdeling Aanleunwonen als zeer laag. De cliënten wonen verspreid over de stad Tilburg en voor huisbezoeken doorkruisen medewerkers regelmatig de stad. Om de reistijd te beperken geven sommige medewerkers aan noodgedwongen met de auto op huisbezoek te moeten gaan. Bovendien worden autoritten onder de drie kilometer niet vergoed.

De *flexibiliteit* van het werk wordt overwegend als zeer positief ervaren. Met name op de afdeling Aanleunwonen, waar medewerkers tevreden zijn over de grote mate van vrijheid om hun werktijden zelf in te kunnen delen. Dit is voor hen belangrijk omdat zij rekening moeten houden met het dagprogramma van cliënten wanneer zij een huisbezoek plannen en is ook nodig om overwerk zoveel mogelijk te kunnen voorkomen. Ook bij de afdeling Lindengaard zijn medewerkers tevreden over de flexibiliteit en afwisseling van het werkrooster.

Toch komt het *overwerk* regelmatig voor, met name op de afdeling Aanleunwonen. De regels die bestaan met betrekking tot overwerk worden door sommigen als tegenstrijdig ervaren, de reden hiervoor wordt in het volgende citaat duidelijk:

“In principe mag je geen overuren maken, behalve als het Transpose uitkomt. In het kader van werkdruk wordt wel van jou verwacht dat je flexibel bent in het draaien van jouw werktijden en overuren. Maar het is heel moeilijk om die overuren weer op te nemen. Dat is eigenlijk een heel gedoe. Plus, als duidelijk wordt dat die gedraaide overuren niet op kunnen worden genomen binnen de gestelde termijn, of binnen een termijn waarin het jou uitkomt, als dat niet kan, dan kun je er voor kiezen om die uren uit te laten betalen, maar dan is dat met een hele

hoge belasting. Daar doe je dus eigenlijk jezelf heel erg mee tekort om ze niet tijdvoortijd te vragen maar om ze te laten uitbetalen. Ik vind dat ook echt heel slecht geregeld binnen Traverse en dat vergroot wat mij betreft ook de werkdruk.” (Participant 3)

De compensatieregeling zorgt bovendien voor extra werkdrukervaring, omdat medewerkers verplicht verlof moeten nemen om hun overuren te compenseren, terwijl de werkzaamheden doorgaan. Hierdoor stijgt de tijdsdruk bij het uitvoeren van de vaste taken omdat deze in minder tijd gedaan moeten worden. De overuren gaan dus ten koste van de gewone uren.

Op de afdeling Aanleunwonen is het kunnen nemen van *pauzes* niet voor iedereen vanzelfsprekend. Medewerkers geven aan geen tijd te hebben om echt pauze te nemen. Andere medewerkers geven echter aan dat die mogelijkheid er wel is, maar dat je het zelf moet plannen. Die flexibiliteit ervaren zij wel degelijk. Op de afdeling Lindengaard wordt door de aanwezige personeelsleden gezamenlijk gepauzeerd. Het gebeurt dan regelmatig dat cliënten aan de deur kloppen en de medewerkers in hun pauze worden gestoord. Dit wordt door een aantal medewerkers als hinderlijk ervaren. Anderen geven aan hier minder moeite mee te hebben doordat zij eraan gewend zijn en het nou eenmaal bij de doelgroep hoort.

Aangegeven wordt dat er goed met *ziekte* van medewerkers wordt omgegaan. Aangemerkt wordt echter dat het lastig is wanneer medewerkers een zeer drukke eigen caseload hebben en daarbij cliënten van een zieke collega moeten overnemen. Dit wordt ook als bezwaarlijk ervaren op het moment dat medewerkers zelf ‘erdoorheen zitten’. De reden hiervoor is verwoord in de volgende citaten:

“Ja, het is toevallig zo, we hebben het er vanmorgen nog over gehad, ik vind dat ikzelf ziek ben, ik vind eigenlijk dat ik aan mijn top zit, maar ik kan mezelf niet ziekmelden omdat ik dan teveel werk bij mijn collega’s laat liggen.” (Participant 21)

“Je verschuift je werkdruk naar andere collega’s en dat doet niemand graag.” (Participant 5)

Op de afdeling Lindengaard bestaat de mogelijkheid om vervangend personeel in te zetten, maar deze mogelijkheid is snel uitgeput. Het regelen van iemand uit de flexpool blijkt vaak heel lastig en regelmatig onhaalbaar. *Onderbezetting* komt hierdoor frequent voor. Dit wordt ervaren als sterk werkdrukverhogend omdat dezelfde werklast met minder personeel gedragen moet worden en er werkzaamheden blijven liggen.

“Hierdoor komen er veel meer taken op je schouders, of je moet alleen de basistaken gaan doen en dan kom je niet meer toe aan alle andere taken.”(Participant 4)

Loopbaan en promotieperspectieven zijn niet voor iedereen belangrijke aspecten. Een aantal medewerkers heeft geen interesse in het doorgroeien naar een hogere functie. Anderen grijpen de mogelijkheid om door te groeien aan wanneer deze zich voor zou doen, echter niet binnen Traverse. Eventueel wel bij een andere instelling.

Een goed *inwerkplan* op Lindengaard ontbreekt; hierdoor ervaren enkele medewerkers de inwerkperiode voor nieuwe medewerkers als negatief. Aangegeven wordt dat de afgelopen tijd inwerkperiodes steeds negatief zijn geëvalueerd en dat elke keer het voornemen voor een volgende nieuwe medewerker die ingewerkt moet worden is om deze te verbeteren. Dit gebeurt tot nu toe echter niet.

“Nieuwe medewerkers lopen er achteraan en kijken mee en van lieverlee rolt men erin. Niet alle nieuwe medewerkers vinden dat prettig.” (Participant 4)

5.5 Arbeidsverhoudingen

Deelvraag 4: *Welke rol spelen arbeidsverhoudingen bij de ervaren werkdruk?*

Bij de arbeidsverhoudingen gaat het om de sociale omgeving op het werk. Dit is een belangrijke factor die van directe invloed is op de ervaren werkdruk in SMO-Traverse. De sociale en emotionele steun, waardering en betrokkenheid van collega's en leidinggevende bepalen de sfeer in een team, die ervoor zorgt dat medewerkers zich prettig voelen en met elkaar kunnen samenwerken. Deze samenwerking is een belangrijk element in de zorgsector.

Omdat de sociale omgeving voor beide onderzochte afdelingen verschillend is, zal deze gescheiden besproken worden.

Afdeling Aanleunwonen

Bij de afdeling Aanleunwonen ervaren veel medewerkers weinig *steun van collega's*. Men is niet goed op de hoogte van wat collega's doen. Hierdoor ondervinden medewerkers weinig positieve waardering van collega's voor hun werkzaamheden. Het volgende citaat ter illustratie:

“Men weet wel dat je van alles doet, en men weet van nou, daar doe je het wel heel erg goed want daar horen we niets meer van, maar men weet niet precies wat je aan het doen bent.” (Participant 21)

Volgens medewerkers is er bij de afdeling Aanleunwonen sprake van een 'eilandjescultuur' waarin ieder alleen zijn eigen 'toko' kent en onderhoudt. Dat komt omdat het team de afgelopen jaren enorm is uitgebreid en het aantal medewerkers ruim verdubbeld is. Hierdoor is

het aantal cliënten eveneens flink gegroeid en is het voor de medewerkers onmogelijk geworden cliënten van elkaar goed te kennen en bij te houden waar collega's mee bezig zijn. Hierdoor ervaren zij weinig steun van elkaar en hebben zij het gevoel alles alleen op te moeten lossen. Veel medewerkers ervaren dit als een belasting.

Bovendien is de uitbreiding van het team niet begeleid, waardoor de medewerkers overwegend niet echt een team ervaren.

“Het is niet zo goed gesteld met het team. Er zijn veel wrijvingen, veel frustraties, er hangt helemaal geen leuke sfeer. Het is niet duidelijk wat je als team wel en niet van elkaar mag verwachten en hoe een team hoort te draaien, daar heeft iedereen ook zijn eigen gedachten over en zijn eigen gedrag ook. (...) Heel vaak als je binnenkomt dan is het van ‘waar ben jij geweest?’ of ‘waar ben jij eigenlijk mee bezig?’ want je weet ook van elkaar helemaal niet waar je mee bezig bent, probeer dat maar eens van twaalf man bij te houden, die ieder tien tot veertien cliënten hebben, dat is gewoon niet te doen...dan ben je niet anders aan het doen dan de hele week overleggen enzo. (...) Ik weet niet zo goed wat ik met dit grote team aanmoet.” (Participant 16)

“Vroeger kende je alle cliënten die we hadden. Maar doordat je nu met 15 mensen werkt, heb je zoveel meer cliënten, dat ik veel cliënten helemaal niet ken van andere collega's.” (Participant 21)

Sinds ruim een jaar is als onderdeel van het team Aanleunwonen het project Groepswonen gestart. Dit project wordt door vier medewerkers uit het team uitgevoerd. Medewerkers geven aan dat de start van het project door de grote mate van onduidelijkheid zeer moeizaam is verlopen en dat er veel fricties zijn geweest tussen medewerkers onderling over taakverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking. De medewerkers die het Groepswonen project draaiden, kregen geen positieve waardering voor wat zij deden en zij ervoeren slechte betrokkenheid en onwilligheid van hun medeteamleden. Anderzijds geven medewerkers, die niet bij het project berokken waren, aan dat het al die tijd niet duidelijk was waar de medewerkers van het project Groepswonen mee bezig waren. Dit zorgde voor zowel de medewerkers van het project Groepswonen, als voor de overige medewerkers werkdruk. Aangegeven wordt dat veel problemen en wrijvingen nu verbeterd zijn en dat het project langzaam maar zeker een plek krijgt in het team.

Over de *steun van de leidinggevende* zijn de medewerkers overwegend tevreden. Zij geven aan het gevoel te hebben dat de leidinggevende altijd voor hen klaarstaat wanneer zij bij deze persoon aankloppen. Deze individuele manier van begeleiding heeft echter als nadeel dat er weinig tijd overblijft voor de begeleiding van het team. Dit laatste wordt door medewerkers gemist.

Over de leiding vanuit de sector zijn de meesten over het algemeen tevreden. Wel geven sommige medewerkers aan dat de hiërarchische structuur van SMO-Traversal duidelijk merkbaar is: besluiten worden soms “doorgedrukt”, met de inspraak en medezeggenschap van medewerkers wordt weinig gedaan en er is sprake van bureaucratische procedures.

“Het is altijd een hele bevalling als je hier iets wil zeggen of veranderen. (...) Er is wel inspraak, maar de weg is zo lang dat je het vanzelf wel opgeeft.” (Participant 16)

Over *informele contacten* in het team hebben medewerkers van Aanleunwonen uiteenlopende meningen. Sommigen geven aan behoefte te hebben aan meer informele contacten met collega's, terwijl anderen daar niet aan zouden willen meedoen. Zij vinden het niet nodig om elkaar op persoonlijk vlak te kennen en voor hen is het vooral belangrijk dat men van elkaar weet waar ieders kwaliteiten liggen. Het jaarlijkse teamuitstapje is volgens de meeste medewerkers positief voor de teamvorming.

Het *geven en ontvangen van feedback* ervaren medewerkers op de afdeling Aanleunwonen over het algemeen als moeizaam. Zij geven aan dat hier weinig mogelijkheid voor is binnen het team. Dit wordt als een werkdrukverhogende factor ervaren. Het geven van feedback wordt vaak uitgesteld en regelmatig komen er *arbeidsconflicten* op de afdeling voor. De manier waarop daar mee wordt omgegaan, wordt uiteenlopend ervaren. De leidinggevende wordt erbij betrokken als het nodig is waardoor conflicten worden uitgepraat. Er zijn medewerkers die daarover tevreden zijn, maar er zijn ook medewerkers die het gevoel hebben dat conflicten niet echt worden opgelost. De teamleden hebben met elkaar besloten om na de snelle groei van het team, teamcoaching te organiseren. Tijdens coachbijeenkomsten wordt gewerkt aan het tot stand brengen van een aanspreekcultuur. Een medewerker heeft dat als volgt verwoord:

“Het is een soort interventieachtige bijeenkomst waarin het uiteindelijke doel is dat we makkelijker met elkaar omgaan en dreigende conflicten bespreekbaar maken zodat het geen conflicten gaan worden.” (Participant 11)

Medewerkers hebben niet met *discriminatie en ongewenste intimiteiten* te maken gehad. Wel wordt aangegeven dat de humor in het team een enkele keer “op het randje” is. Wanneer er over het randje heen gegaan wordt, wordt er corrigerend naar elkaar opgetreden. De omgang met elkaar wordt over het algemeen positief ervaren.

Afdeling Lindengaard

Medewerkers van de afdeling Lindengaard ervaren een grote *betrokkenheid en (emotionele) steun* van elkaar. Dit wordt als positief ervaren. Iedereen heeft een eigen rol in het team. In de periode dat de interviews voor dit onderzoek gehouden zijn, kwam er een nieuwe teamleider op de afdeling Lindengaard. Medewerkers hebben bij deze nieuwe teamleider “een goed gevoel”, maar kunnen nog weinig over zijn *manier van leidinggeven* zeggen omdat zij daar nog geen of nauwelijks ervaring mee hebben.

In de lijn naar boven voelen medewerkers zich niet altijd serieus genomen. De leiding vanuit de sector ervaren zij als afstandelijk en weinig inlevend. Er wordt een sterke *hiërarchische structuur* ervaren waarbij enkelen ook over machtsmisbruik spreken. Medewerkers hebben het gevoel dat hen dingen worden opgelegd in plaats van dat zij steun krijgen bij de dingen die zij doen. Anderen ervaren de hiërarchie niet als onwenselijk maar vinden deze vanzelfsprekend in een organisatie. Over de *medezeggenschap* zijn de meeste medewerkers onvoldoende tevreden. Er wordt wel gezegd dat er medezeggenschap is, maar medewerkers ervaren dat er vaak niets wordt gedaan met hun inbreng.

Over de *informele contacten* zijn medewerkers van afdeling Lindengaard tevreden. Van de mogelijkheid om teamuitjes te organiseren wordt gebruik gemaakt.

De ervaring van *discriminatie en ongewenste intimiteiten* door medewerkers op de afdeling Lindengaard is uiteenlopend. Sommige medewerkers vinden dat men regelmatig te ver gaat in bijvoorbeeld opmerkingen naar elkaar en grapjes in het team. Zij geven aan dit onderling wel te kunnen oplossen en het aan te geven als hun eigen grenzen worden overschreden. Andere medewerkers ervaren geen discriminatie en ongewenste intimiteiten, maar zeggen wel dat er soms wat serieuzer met dingen omgegaan zou kunnen worden. De grens tussen humor en discriminatie is niet altijd duidelijk volgens medewerkers. Dat de beleving van discriminatie uiteenloopt, heeft mogelijk te maken met het verschil in persoonlijkheid en geaardheid tussen de medewerkers.

Medewerkers geven aan goed met elkaar overweg te kunnen. Zij die al langere tijd in het team werken kennen elkaar goed en voelen aan hoe zij met elkaar om kunnen gaan. Er is niet vaak sprake van *arbeidsconflicten*, maar mochten die zich voordoen, dan wordt er actief naar een oplossing gezocht in het team.

Medewerkers ervaren het als lastig om *feedback* aan elkaar te geven. Er wordt wel feedback gegeven, maar dit gebeurt op een voorzichtige manier, omdat de medewerkers elkaar niet willen kwetsen. Hierdoor wordt er wel een goede sfeer behouden, maar ontstaat er geen goede aanspreekcultuur volgens medewerkers. Er wordt lang gewacht met het geven van feedback

waardoor zaken verder gaan dan gewenst is. Wat betreft feedback van leidinggevenden is het volgende citaat sprekend:

“Je krijgt bijna geen feedback van je leidinggevende. We hebben wel functioneringsgesprekken, één keer per jaar, dat is het. Je wordt wel eens aangesproken als je iets niet goed hebt gedaan, maar echte feedback is er niet veel.”
(Participant 15)

Binnen de afdeling Lindengaard is er voor cliënten die meer lichamelijke zorg nodig hebben de afdeling Maatzorg. Maatzorg bestaat uit een team van 5 medewerkers (verzorgenden) die 's morgens 5 uur en 's avonds 5 uur aanwezig zijn. Het is de bedoeling dat de twee disciplines die op Lindengaard gecombineerd zijn, agogische zorg en lichamelijke zorg, elkaar aanvullen. De samenwerking met Maatzorg loopt over het algemeen goed. Dit wordt zowel door de medewerkers van het agogische team van Lindengaard, als de medewerkers van Maatzorg aangegeven. Als het gaat om werkdruk, geven medewerkers aan geen extra belasting te ervaren in de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking tussen de mentoren van het agogische team en de verzorgenden van Maatzorg. Daarentegen geven zij aan steun van elkaar te ervaren wanneer zij moeite hebben met het volbrengen van de taken.

In een interview met medewerkers van Maatzorg komt naar voren dat de werkdrukervaring binnen dit (sub)team vooral bij het werken met de cliënten ligt.

“Als de cliënten onrustig en druk zijn en ongeduldig, dan is het wel moeilijk. Daarvoor moet je één goede lijn trekken. Daar ervaar ik een stukje werkdruk.” (Participant 12)

Ook door de medewerkers van de afdeling Maatzorg wordt werkdruk ervaren, als gevolg van het administratieve werk dat gedaan moet worden. Het gaat dan met name om het bijwerken van mappen en dossiers van cliënten. De medewerkers zien het nut niet in van het bijhouden van deze mappen en doen het werk met tegenzin. Door het gebrek aan computerwerkplekken blijft dit werk regelmatig liggen, waardoor het werk zich ophoopt en de werkdruk toeneemt.

Medewerkers voelen zich in het team van de afdeling Maatzorg kwetsbaar als het gaat om het geven en krijgen van feedback. Dit kan verklaard worden door de omvang van het team. Deze is, bestaande uit 5 medewerkers, erg klein.

5.6 Door werknemers aangedragen oplossingen

Deelvraag 6: *Welke mogelijke oplossingen voor de werkdruk dragen medewerkers zelf aan?*

In de interviews is aan de medewerkers de vraag gesteld welke mogelijke oplossingen zijzelf zien om de werkdruk in SMO-Transpose te verminderen. In deze paragraaf zullen de door de medewerkers genoemde oplossingen worden weergegeven en toegelicht.

Veel medewerkers van de afdeling Aanleunwonen geven aan dat zij baat denken te hebben bij het gebruik van een laptop. Daardoor zou de administratie bij de cliënten thuis gemakkelijker gedaan kunnen worden, waardoor er minder uren op kantoor doorgebracht hoeven te worden en er meer samen met de cliënten kan worden gedaan. Dit zou ook positief zijn voor het contact met de cliënten.

Een tweede door medewerkers van de afdeling Aanleunwonen aangedragen mogelijke oplossing is het opsplitsen van het team Aanleunwonen in twee of drie kleinere teams, waarbij eventueel ook het project Groepswonen los komt te staan van de afdeling Aanleunwonen. Door in kleiner teamverband samen te werken zou het beter mogelijk zijn om elkaars cliënten te kennen en te weten waar collega's mee bezig zijn. Dit zou de druk op de eigen caseload verminderen omdat gemakkelijker gezamenlijk kan worden gekeken naar de aanpak van cliënten en het oplossen van problemen. Kortom: meer bekendheid en betrokkenheid bij elkaars caseload. Dit zou positief werken wanneer bij ziekte van een medewerker diens caseload verdeeld wordt onder het overgebleven personeel. In dit kader wordt ook het 'duomentorschap' genoemd, wat inhoudt dat elke cliënt één hoofdmentor krijgt en dat er een tweede mentor meeloopt die op het moment dat de hoofdmentor afwezig is de cliënt overneemt.

Verder wordt er met name door medewerkers van de afdeling Aanleunwonen aangegeven dat er een duidelijkere lijn zou moeten worden getrokken in het toewijzen van mensen aan de afdeling. Dit zou volgens hen de positieve doorstroom van cliënten (naar zelfstandigheid) vergroten en de werkdruk verminderen.

Medewerkers van zowel de afdeling Aanleunwonen als de afdeling Groepswonen zien een mogelijke oplossing in de aanstelling van een administratief medewerker op elke afdeling. Deze medewerker zou gespecialiseerd moeten zijn in administratieve taken zoals het doen van registraties en aanvragen. Op deze manier zien medewerkers een mogelijkheid om ontlast te worden van de administratieve taken en meer tijd te kunnen besteden aan de begeleiding van de cliënten.

Verder zien medewerkers van beide afdelingen een oplossing in het vergroten van de bezetting. Hierdoor zouden taken onderling beter verdeeld kunnen worden en zou de tijdsdruk op het

werk verminderen. Bovendien is er dan meer tijd om daadwerkelijk aandacht aan de cliënten te geven.

Ook taakverlichting, het verlichten van de caseloads, wordt als mogelijke oplossing aangedragen.

‘Niet iedereen z’n caseload moet helemaal vol zitten, we zijn met 12 man, er is altijd wel iemand ziek of op vakantie, er zijn altijd wel calamiteiten...bijvoorbeeld overlijden van cliënt. Zoveel cliënten, zo’n groot team, er is altijd wel iets. Daar wordt geen rekening mee gehouden. (...) Er is nergens geen ventilatiegaaatje meer, er is geen ruimte.’ (Participant 16)

Voor beide afdelingen geldt dat het herindelen van de werkomgeving als mogelijke oplossing wordt aangedragen door de medewerkers. Zij hebben behoefte aan kantoorruimten die gedeeld worden met drie a vier medewerkers, waar voldoende werkplekken en voldoende opbergmogelijkheden zijn. Ook een ruimte die afgesloten kan worden en waar ongestoord kan worden gepraat en getelefoneerd is op beide afdelingen gewenst.

Tot slot wordt door medewerkers van beide teams aangegeven dat de werkdrukervaring zou kunnen verminderen, wanneer er serieuzer met vragen en meningen van medewerkers zou worden omgegaan.

“Ja, en dat ze van hier van hoger hand toch wat serieuzer met onze vragen omgaan als wij iets vragen, dat is misschien toch ook wel een heel belangrijk stukje. Want we hebben het wel steeds over de bezetting, maar dat is ook een onderdeel van...dat daar serieus mee omgegaan wordt.” (Participant 13)

Een belangrijk verbeterpunt ligt volgens medewerkers in de ‘communicatie in de lijn’. Het personeelsbeleid zou volgens hen bovendien persoonlijker moeten worden gemaakt.

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

De hoofdvraag die in het empirische onderzoek wordt gesteld, luidt: *hoe ervaren medewerkers van SMO Traverse de werkdruk, wat is daarvan de oorzaak en welke mogelijke oplossingen dragen zij aan om de werkdruk te verminderen?* In dit hoofdstuk zal een antwoord op deze vraag worden geformuleerd.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat medewerkers van SMO-Traverse verschillende ervaringen hebben ten aanzien van de werkdruk in de instelling. Zoals in het vorige hoofdstuk duidelijk is geworden, spreken sommige medewerkers over werkdruk terwijl voor anderen “druk werk” een betere omschrijving is van de situatie. De verschillen in ervaren werkdruk kunnen vanuit de literatuur begrepen worden door verschillen in persoonlijkheid en copingstijlen van de medewerkers. Het gaat om een subjectieve beleving die voor elke persoon anders is (Gouw, 2008; Van Bekkum & Gouw, 2005; Jetten & Pat, 1999). Duidelijk is dat mensen die over werkdruk spreken, psychische problemen met de werksituatie ervaren. Zij hanteren een emotiegerichte copingstijl, waarbij emoties, die als reactie op stressvolle situaties boven komen, moeten worden beheerst. Medewerkers die over “druk werk” spreken, hebben geen psychische problemen met de situatie. Zij hanteren een probleemgerichte copingstijl waarbij zij de oorzaak van het probleem doelgericht proberen aan te pakken om het probleem te reduceren. Deze medewerkers geven echter wel aan de situatie niet ideaal te vinden zoals deze nu is.

Werkdruk is in dit onderzoek gedefinieerd als *‘een toestand waarin een werknemer de belasting al dan niet te zwaar acht voor zijn of haar belastbaarheid’*. Dit begrip wordt geoperationaliseerd door de belasting en de belastbaarheid van de medewerker. Dat het bij werkdruk gaat om een verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van een werknemer is duidelijk geworden uit het literatuuronderzoek dat aan het empirische onderzoek vooraf is gegaan. Daarin is duidelijk geworden dat ‘normale’ werkbelasting in feite positieve energie geeft om in een bepaalde functie de werkzaamheden op de goede manier uit te voeren. De belasting en de belastbaarheid van de werknemer binnen zijn of haar werk zijn dan in balans. Wanneer de balans tussen belasting en belastbaarheid niet in evenwicht is, kunnen stressreacties optreden. Het gaat dus om het evenwicht tussen de eisen die aan een medewerker worden gesteld (belasting) en de capaciteiten van de medewerker om aan deze eisen te voldoen (belastbaarheid) (Van Bekkum & Gouw, 2005).

In het onderzoek zijn op basis van de literatuurstudie vier aspecten van het werk expliciet onderzocht. Ten eerste de arbeidsinhoud, waarbij het om de functie van de medewerkers gaat. Ten tweede is perceptie van de medewerkers ten aanzien van de arbeidsomgeving, de fysieke ruimte waarin het werk uitgevoerd wordt, bekeken. Ten derde is aan de participanten gevraagd hoe zij de arbeidsvoorwaarden, zoals de salariëring, ervaren. Tot slot is dieper ingegaan op de beleving van arbeidsverhoudingen op de onderzochte afdelingen. Gekeken is naar de rol van de vier arbeidsaspecten bij de ervaren werkdruk in SMO- Traverse.

Volgens bestudeerde literatuur, hebben de arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen een primaire invloed op de werkdrukervaring van medewerkers. Wanneer deze aspecten niet voldoende verzorgd zijn, zorgen zij voor belasting. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, in de literatuur ook wel 'organisatiehygiëne factoren' genoemd (Herzberg, 1970 in Mullins, 1995), blijken van secundaire invloed op de ervaren werkdruk. Wanneer deze aspecten niet voldoende aanwezig zijn ontstaat er ontevredenheid bij de werknemers. Deze ontevredenheid zorgt er voor dat de werknemers minder belasting aankunnen en sneller een hoge werkdruk ervaren. De belastbaarheid van werknemers neemt dan af.

In de bespreking van de resultaten heb ik laten zien dat voor de werkdrukbeleving van medewerkers van SMO- Traverse, de arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen bepalend zijn. Hierbij gaat het om de druk die zij van boven af in de organisatie ervaren en dat zij steeds meer moeten doen binnen dezelfde tijd. Met name de administratieve taken zijn voor veel medewerkers een doorn in het oog. De combinatie van de taakzwaarte, het gebrek aan ruimte voor calamiteiten, het veilig voelen in het team en de manier waarop medewerkers van bovenaf benaderd worden, zorgt voor een gevoel van werkdruk. Er zijn voor de twee onderzochte teams een aantal verschillen in de oorzaken voor de werkdrukervaring. Een belangrijk verschil is dat medewerkers van de afdeling Lindengaard alle cliënten die in het internaat wonen kennen. Zij weten welke belangrijke dingen er spelen in de cliëntengroep. Op de afdeling Aanleunwonen daarentegen is dit iets dat gemist wordt. Het team is te groot om alle cliënten te kennen en te weten wat er bij hen speelt. Het is voor medewerkers niet duidelijk waar collega's met hun cliënten mee bezig zijn. Hierdoor missen zij kansen om samen te werken, van elkaar te leren en elkaar te helpen. Ook het overnemen van cliënten wanneer een collega uitvalt is daardoor moeilijker.

Een ander verschil tussen de teams is het geven van feedback aan elkaar. De medewerkers van de afdeling Lindengaard kennen elkaar voor een groot deel al vele jaren. De sociale steun aan elkaar is hierdoor groot. Met het geven van feedback wordt echter terughoudend omgegaan, medewerkers zijn bang elkaar te kwetsen. Zij missen een aanspreekcultuur. Het team van de

afdeling Aanleunwonen heeft in korte tijd een grote groei doorgemaakt. Hierdoor kennen zij elkaar en kwaliteiten van elkaar niet goed. Zij missen onderlinge sociale steun. Ook het geven en ontvangen van feedback verloopt binnen dit team moeizaam. Medewerkers hebben nauwelijks een teamgevoel en weten elkaar niet te vinden wanneer zij elkaar nodig hebben.

Naast de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen, is de rol van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden op de ervaren werkdruk onderzocht. Hierbij zijn het tekort aan werkplekken en de lage waardering in de vorm salaris, belangrijke aspecten. Zij bepalen de tevredenheid van de medewerkers in hun werk. Deze tevredenheid heeft invloed op de manier waarop medewerkers tegen het werk aankijken en met de belastende omstandigheden omgaan (copingstijl). Zoals ook uit de literatuur naar voren komt, zorgen deze aspecten ervoor, wanneer zij tot ontevredenheid leiden, dat de belastbaarheid van de medewerkers afneemt.

Als gekeken wordt naar de suggesties voor oplossingen van de medewerkers zelf, blijken deze in alle vier aspecten van het werk voor te komen. Wanneer het echter expliciet gaat om het terugdringen van de ervaren werkdruk, zijn de aangedragen oplossingen voornamelijk gericht op het verbeteren van de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen. Dit is in lijn met de theoretische veronderstellingen en met de resultaten van het empirische onderzoek. Daarmee hebben de door de medewerkers zelf aangedragen oplossingen een zekere realiteitswaarde die ondersteund wordt door mijn onderzoek.

In de volgende paragraaf zal besproken worden wat de resultaten van het onderzoek voor de dagelijkse praktijk van SMO-Traversal betekenen.

6.2 Aanbevelingen

Als het gaat om de werkdrukervaring, hebben de medewerkers zelf het meeste zicht op de knelpunten in de arbeidssituatie. Mijn advies is dan ook om *medewerkers actief te betrekken in het ontwikkelen van een beleid om de arbeidssituatie te verbeteren en de hoge werkdrukervaring terug te dringen*. Wanneer medewerkers betrokken worden bij het verbeteren van de arbeidssituatie en hun inbreng daarbij serieus wordt genomen, zal dit, op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten, een positieve uitwerking hebben op de werkdrukbeleving binnen de instelling. Open kaart spelen over de mogelijkheden om aan de door hen aangedragen oplossingen tegemoet te komen is daarbij noodzakelijk.

Uit zowel de literatuur als de resultaten van het onderzoek wordt duidelijk dat het van primair belang is dat interventies om de ervaren werkdruk terug te dringen, zich dienen te richten op de aspecten arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Interventies op het gebied van de aspecten arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zullen in mindere mate zorgen voor een directe

vermindering van de ervaren werkdruk. Echter, interventies op deze aspecten kunnen er wel voor zorgen dat de belastbaarheid van de medewerkers toeneemt, waardoor zij een grotere belasting kunnen dragen.

De aangedragen oplossingen van de medewerkers sluiten aan bij het theoretische kader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Deze mogelijke oplossingen lijken bruikbaar te zijn als het gaat om het verminderen van de hoge werkdrukervaring in de instelling. Deze aspecten lijken van toepassing wanneer er een beleid wordt ontwikkeld om de werkdruk te verlagen.

Voor beide teams geldt dat interventies nodig zijn om de administratieve taken te reduceren en de ruimte voor calamiteiten te vergroten. Het *aanstellen van een administratieve kracht in elk team, het vergroten van de bezetting en het verkleinen van de caseloads* zijn mogelijkheden om deze doelen te bereiken. Verder is het van belang de communicatie in de organisatie te verbeteren, waarbij een *serieuze omgang met de inspraak van medewerkers* wordt nagestreefd. Wat betreft de werkomgeving is het essentieel om naar mogelijkheden voor herindeling te zoeken. Bij het ontwikkelen van een beleid om de hoge werkdrukervaring terug te dringen moet bovendien gelet worden op verschillen tussen de twee onderzochte teams.

Belangrijk is dat binnen het team van de afdeling Aanleunwonen specifiek wordt gericht op het *verder ontwikkelen van een teamgevoel en de samenwerking daarbinnen te verbeteren*. Het opsplitsen van het team lijkt hierbij een heilzame oplossing.

Op afdeling Lindengaard is het belangrijk dat er een *aanspreekcultuur ontwikkeld wordt*. De *intervisietraining* die op de afdeling Aanleunwonen al gegeven wordt zou wellicht ook op de afdeling Lindengaard aangeboden kunnen worden.

Wat ik tot slot wil toevoegen is mijn waarneming dat veel medewerkers van SMO- Traverse gedreven mensen zijn, die idealistisch in het leven staan. Zij hebben hart voor hun medemens en willen juist hen die moeite hebben om mee te komen in maatschappij, helpen om de kwaliteit van hun leven te verbeteren. Wanneer deze medewerkers (over)belasting ondervinden van de arbeidssituatie, proberen zij de hulp aan de cliënten op dezelfde manier voort te zetten. Dit gaat echter ten koste van hun eigen belastbaarheid en zal uiteindelijk de kwaliteit van het werk niet ten goede komen.

Wanneer er positief wordt ingezet op de gedrevenheid en het idealisme van deze mensen en op het behoud van hun motivatie, dan zal de kwaliteit van het werk verbeteren. Kortom: *teer niet te diep in op het idealisme van de medewerkers maar maak er juist gebruik van. Als je gedreven mensen hebt, zorg dan dat die hun motivatie behouden*.

7. Reflectie op het verloop van het onderzoek

In dit laatste hoofdstuk zal ik terugblikken op het verloop van het onderzoek. Hierbij zal ik aandacht geven aan bruikbaarheid van het theoretische model dat als wetenschappelijk kader gebruikt is bij het empirische onderzoek. Ook zal ik reflecteren op de gebruikte onderzoeksmethode en de leerzaamheid van het onderzoek.

Deze studie is verricht op basis van het hypothetische model dat is weergegeven op pagina 22 van deze rapportage. De balans in het model wekt de suggestie dat de oorzaken van de ervaren werkdruk voor te stellen zijn als een mechanisme, waarbij vermindering van de belastbaarheid noodzakelijk een verhoogde werkdruk betekent. Dit moet genuanceerd worden omdat de relatie tussen belastbaarheid en belasting binnen een menselijke persoonlijkheid kan variëren. Een toename van de belasting hoeft niet noodzakelijk een situatie van te hoge werkdruk op te leveren. Een persoon kan kiezen of- en hoezeer verschillende aspecten een invloed hebben op zijn of haar ervaring.

Hoewel deze overweging zeker gemaakt moet worden, kunnen we, met het bewustzijn dat het genuanceerder ligt dan door het model wordt voorgesteld, toch zeggen dat het beeld van de weegschaal over het algemeen een bruikbare voostelling is van hoe een al dan niet hoge ervaren werkdruk tot stand komt.

De uitspraken die in dit onderzoek zijn gedaan, gelden alleen voor de afdelingen Aanleunwonen en Lindengaard. Of deze uitspraken gegeneraliseerd kunnen worden naar andere afdelingen, zal uit vervolgonderzoek moeten blijken. Omdat uit het onderzoek blijkt dat de oorzaken van de ervaren werkdruk voor een deel liggen in het personeelsbeleid dat in SMO- Traverse gehanteerd wordt, zal verbetering op dit punt naar mijn verwachting ook een vermindering van de werkdrukervaring op andere afdelingen dan Aanleunwonen en Lindengaard tot gevolg hebben. Om deze hypothese te bevestigen kan kleinschalig kwalitatief onderzoek gedaan worden op de niet onderzochte afdelingen van SMO- Traverse. In mijn onderzoek zijn nagenoeg alle medewerkers van de twee onderzochte afdelingen onderzocht. Vervolgonderzoek zou kunnen worden gedaan op basis van een randomized steekproef op alle niet onderzochte afdelingen.

Dit onderzoek is het eerste praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoek dat ik individueel heb uitgevoerd. Het was een leerzame ervaring. Ik heb veel geleerd van de verschillende onderdelen van het onderzoek en vooral van het maken van een koppeling tussen deze onderdelen. Zo heb ik geleerd een theoretisch begrippenkader te operationaliseren en onderzoeksresultaten te vertalen in beleidsadviezen. Het ontwikkelen van inzicht in het reilen

en zeilen van een grote organisatie en de arbeidsprocessen die daarin gaande zijn, was voor mij echter de belangrijkste meerwaarde van dit onderzoek.

8. Literatuurlijst

- Bekkum, P.W.J. van, & Gouw, A. (2005). *Werkbelasting en stress. Arbo themacahier 9*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Bent, A. van den (2004). *Werkdruk in de hand: een praktische aanpak voor managers*. Zaltbommel: Thema.
- Beukema, L. (1996). Kwaliteit van de arbeid. In: L. Beukema, H. Coenen & B. Valkenburg (red.), *Arbeid en modernisering: een inleiding in de sociaal-wetenschappelijke besturdering van arbeidsvraagstukken* (97-116). Utrecht: Lemma.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boon, L. (1999). *Kwaliteit van arbeid in de zorg*. Amstelveen: Stichting Sympoz.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (2003). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Evenblij, M. (2004). *Een balans uit evenwicht. Resultaten van het onderzoeksprogramma Psychische Vermoeidheid in de Arbeidssituatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Gouw, A. (2008). P&O moet burnoutrisico managen. *Beterschap. Personeelbeleid*, oktober 2008, 37-39.
- Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Jetten, B & Pat, M. (1999). *Werkdruk en welzijn in het werk*. Assen: Van Gorcum.
- Mullins, J. (1995). *Management and organisational behavior*. Londen: Pitman Publishing.
- Rycken, J.J.F. (1997). *Werkdruk & Welzijn. Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke oorzaken van werkdruk in de sector zorg en welzijn*. Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W.B. (red.), Hell, J.G.F. & Schreurs, P.J.G. (2000). *Meten van werkstress, overzicht van methoden, moeilijkheden en mogelijkheden*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- SMO-Traversal (2007). *Medewerkers waarderingsonderzoek 2007*. Tilburg.
- Vinke, R.H.W. (2000). *Werk als waagstuk*. Schiedam: Scriptum.

Bijlagen

Bijlage 1

Topiclijst

Onderwerp: Ervaren werkdruk onder medewerkers van SMO-Traversal

1. Gegevens

Interviewer: Hadewych Marinissen

Participant (m/v):

Geboortedatum participant:

Functie participant:

Opleiding participant:

Datum:

Tijd:

Plaats:

Code:

2. Gespreksintroductie

- Voorstellen
- Doelstelling
- Duur gesprek
- Vertrouwelijkheid
- Anonimiteit (verwerking zodanig dat gegevens niet herkenbaar zijn naar persoon).
- Geluidsopname
- Vragen?

3. Interview

- Recorder aan
- Rust
- Topics behandelen

Topic 1 *Arbeidsinhoud*

~ Beginvraag: Hoe ervaart u de functie die u in uw werk/binnen de organisatie vervult?

~ Verder behandelen:

- Aantrekkelijkheid van de functie
- Afwisseling in de werkzaamheden in de functie
- Sociale contacten in de functie
- Leerzaamheid van de functie, mogelijkheid te leren van ervaringen
- Doorgroeimogelijkheden naar hogere functie of vakinhoudelijke verdieping
- Balans tussen taakniveau en opleidingsniveau
- Mate van verantwoordelijkheid
- Duidelijkheid van de gestelde eisen
- Mate van feedback en autonomie (regelruimte binnen het voorgeschreven kader van regels en afspraken).
- Wensen (dingen die u zou willen doen wanneer er meer tijd voor was: evalueren/ extra inspanningen voor specifieke complexe problemen etc.)

Topic 2 *Arbeidsomstandigheden*

- ~ Beginvraag: Kunt u iets vertellen over uw werkomgeving? (specifieke vraagstelling afstemmen op de situatie die bij het bespreken van topic 1 geschetst is).
- ~ Alternatieve formulering: Hoe is de feitelijke/fysische werkomgeving georganiseerd?
- ~ Verder behandelen:
 - Goed uitgeruste ergonomische werkplek/kantoorruimte
 - Productieomstandigheden (lawaai, stank, klimaat etc.)
 - Veiligheid
 - Arbeidmiddelen zoals gereedschap en hard- en software op werkcomputer

Topic 3 *Arbeidsvoorwaarden*

- ~ Beginvraag: Hoe zijn de arbeidsvoorwaarden georganiseerd?
- ~ Verder behandelen:
 - Materiële beloning van werk (salaris)
 - Flexibiliteit van het werk (onregelmatig werk, ploegendienst, vast of flexibel werkrooster, vaste of flexibele pauzes)
 - Werktijden (overwerk?)
 - Ontslagdreiging, vast/tijdelijk contract, invalkrachten
 - Omgang met ziekte (snel goede vervanging?)
 - Inwerktijd bij aanstelling nieuwe werknemer
 - Loopbaan/promotieperspectieven
 - Variabele pensioenvoorziening

Topic 4 *Arbeidsverhoudingen*

- ~ Beginvraag: Hoe ervaart u de sociale omgeving op uw werk?
- ~ Verder behandelen:
 - Sociale steun van de leidinggevenden en collega's (emotionele ondersteuning, waardering, erbij horen, goedkeuring etc.)
 - De arbeidsverdelingstructuur (hiërarchisch/informeel)
 - Informele contacten tussen de personeelsleden (koffiepauzes, vergaderingen, intervisie, borrels, verjaardagen etc.)
 - Arbeidsconflicten (uit de weg gaan of oplossen?)
 - Mate van medezeggenschap
 - Discriminatie
 - Intimiteiten
 - Mate van inspraak
 - Goede manier van leidinggeven
 - AW: verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking AW/GW
 - LG: verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking LG/MZ

Topic 5 *Belastbaarheid*

- ~ Beginvraag: Hoe gaat u om met de eisen die in uw werk aan u worden gesteld?
- ~ Verder behandelen:
 - Vakkennis en vaardigheden in relatie tot de eisen in de functie
 - Vermogen met veranderingen om te gaan
 - Coping
 - Privésituatie
 - Geestelijke capaciteiten
 - Lichamelijke capaciteiten

Topic 6 *Mogelijke oplossingen*

- ~ Vraag: Wat is voor uw ervaring van de werkdruk het belangrijkste en waarom?
- ~ Vraag: Welke oplossingen ziet u zelf om de werkdruk te verminderen?

4. Afsluiting

- Verdere vragen/toevoegingen/iets gemist?
- Bedanken
- Afspraken (als ik later nog iets onduidelijk heb, mag ik u dan nog even bellen/mailen?)
- Gegevens geven/uitwisselen
- Recorder uit

Bijlage 2

Codeboom

Arbeidsinhoud

- Aantrekkelijkheid van de functie
- Afwisseling
- Sociale contacten
- Leerzaamheid
- Doorgroeimogelijkheden/vakinhoudelijke verdieping
- Balans taakniveau en opleidingsniveau
- Verantwoordelijkheid
- Duidelijkheid gestelde eisen
- Feedback en autonomie
- Wensen

Arbeidsomstandigheden

- Uitrusting werkplek/kantoorruimte
- Productieomstandigheden
- Veiligheid
- Arbeidmiddelen

Arbeidsvoorwaarden

- Salariëring
- Flexibiliteit van het
- Werktijden/overwerk
- Ontslagdreiging
- Vast/tijdelijk contract
- Invalkrachten
- Omgang met ziekte
- Inwerktijd
- Loopbaan/promotieperspectieven
- Pensioenvoorziening

Arbeidsverhoudingen

- Sociale steun leidinggevenden
- Sociale steun collega's
- Arbeidsverdelingstructuur
- Informele contacten
- Arbeidsconflicten
- Medezeggenschap
- Discriminatie
- Intimiteiten
- Inspraak
- Manier van leidinggeven
- Verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking AW/GW
- Verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking LG/MZ

Belastbaarheid

- Vakkennis en vaardigheden

Vermogen met veranderingen om te gaan
Coping
Privésituatie
Geestelijke capaciteiten
Lichamelijke capaciteiten

Mogelijke oplossingen

Meest belangrijk voor de ervaring van de werkdruk
Oplossingen van de werknemers