



Werkdrukbeleving in sociale wijkteams en het basisonderwijs

Contactambtenaren gezien vanuit bestuurskundig en arbeidspsychologisch perspectief



T.A. Homan (344243)

Masterthesis

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Bestuurskunde

Masterprogramma: Beleid & Politiek

Begeleider: Dr. P.L. Hupe

Tweede lezer: Dr. B. Vermeeren

November 2015

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Werkdruk in sociale wijkteams en het basisonderwijs'. Met deze scriptie sluit ik mijn master aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit af. Het onderwerp van deze scriptie was voor mij op heel veel punten vrij onbekend terrein. Ik heb het schrijven van deze scriptie dan ook ervaren als leerzaam en interessant. Het eindresultaat van deze scriptie zoals die nu voor u ligt, zou er niet zijn zonder een aantal personen. Ik wil dan ook van de gelegenheid gebruikmaken om een aantal personen te bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn scriptiebegeleider, de heer Peter Hupe, bedanken voor zijn goede begeleiding en aanmoediging. Mede dankzij zijn motiverende rol en zijn nuttige, heldere, constructieve feedback heeft deze scriptie tot stand kunnen komen. Verder wil ik Brenda Vermeeren bedanken voor haar rol als tweede lezer. De heldere, nuttige feedback van Brenda Vermeeren heeft bijgedragen aan het verbeteren van mijn scriptie en om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen. Met de feedback van Peter Hupe en Brenda Vermeeren heb ik getracht het maximale te halen uit mijn onderzoek en scriptie. Ik hoop dan ook dat ik met deze scriptie recht gedaan heb aan hun feedback. Tevens wil ik alle respondenten bedanken voor hun bereidheid, tijd en moeite om mee te werken aan een interview. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun aanmoediging.

Ik wens u veel leesplezier.

Tamara Homan
Rotterdam, november 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1. Probleemstelling: inleiding	6
2. Theoretisch kader	9
Deel 2A: Bestaande inzichten.....	9
2.1 Werkdruk als vraagstuk van street-level bureaucracy	9
Contactambtenaren: een introductie.....	10
Verantwoording en omgeving van contactambtenaren	11
Elementen van werkdruk van contactambtenaren	12
Werkdruk: public service gaps	14
Coping van contactambtenaren	15
2.2 Werkdruk als vraagstuk van Arbeid, Organisatie en Management	18
Stressmodellen	18
2.3 Inzichten over teams	25
2.4 Vergelijking bestuurskundige en psychologische inzichten over werkdruk.....	29
Deel 2B: Theoretische bril	33
Causale redenering.....	33
Operationalisatie	35
Verwachtingen: causale redenering.....	40
3. Methodologische verantwoording.....	44
4. Empirie: context contactambtenaren.....	49
5. Bevindingen	53
5.1 Bevindingen sociaal-wijkteamleden	53
5.2 Bevindingen onderwijzers	55
6. Analyse contactambtenaren	58
6.1 Werkdrukbeleving en werkstress contactambtenaren	58
6.2 Contextkenmerken contactambtenaren	63
6.3 Moderatoren	63
7. Analyse verwachtingen contactambtenaren	70
8. Conclusie	82
8.1 Beantwoording onderzoeksvragen	82
8.2 Discussie disciplinaire invalshoeken.....	86
8.3 Reflectie onderzoeksproces	89
8.4 Aanbevelingen	89
Literatuurlijst	92
Bijlagen: codeerschema's.....	96

Samenvatting

Om antwoord te geven op de centrale vraag hieronder, is er allereerst literatuuronderzoek verricht waarbij een aantal bestaande arbeidspsychologische inzichten uit de AOM-hoek is vergeleken met bestuurskundige inzichten uit het street-level bureaucracy-leerstuk. Na vergelijking van verschillen, is een aantal bestaande inzichten meegenomen in de theoretische bril. Voor het empirische gedeelte zijn 23 contactambtenaren bestaande uit onderwijzers en wijkteamleden geïnterviewd via semigestructureerde interviews. De centrale onderzoeksvraag luidde:

Hoe wordt de werkdruk, en diens stresserende werking, door individuele contactambtenaren ervaren en welke contextkenmerken en moderatoren spelen een rol?

Context: Fulltime onderwijzers, als contactambtenaren zijnde, moeten jaarlijks 1659 uur maken (artikel 2.1 lid 1 CAO PO 2014-2015: p. 42; p. 51). Maximaal 930 uur is voor lesuren of onderwijstijd (artikel 2.1 lid 2 CAO PO 2014-2015, p. 51; p. 42). 35%-45% van lesgebonden uren is voor- en nawerk: voorbereiding, overleg, nakijken (CAO PO, 2014-2015, p. 62). In het nieuwe cao is 5% van de tijd voor professionele ontwikkeling, in de vorige 10% van de tijd (Algemene Onderwijsbond, 2014). Onderwijzers hebben te maken met allerlei uit te voeren activiteiten: soms direct wettelijk verplicht (CNV Onderwijs, 2014, p. 11). Zo verwacht de inspectie minstens jaarlijks afnemen van een landelijke toets in alle groepen, moeten onderwijzers plannen maken als didactisch middel en ontwikkelingsperspectieven voor zorgkinderen (Ibid.). Onderwijzers moeten de sociaal-emotionele ontwikkeling volgen en een samenhangend systeem om prestaties te volgen is verplicht (CNV Onderwijs, 2014, p. 11; Inspectie van het Onderwijs, 2014, p. 2; Toetsbesluit PO, paragraaf 4, artikel 11, lid 3 sub a en c). Van wijkteamleden wordt een integrale blik gevraagd: ze dienen cliënten snel vanuit diverse levens-gebieden in samenhang te bekijken (Movisie Samenwerken in de wijk, 2013). Wijkteamleden dienen burgerparticipatie en onderlinge hulp in de wijk te stimuleren, contactgelegenheid te bieden waar wijkbewoners kunnen komen, eigen kracht van burgers te versterken, duurdere tweedelijnszorg terug te dringen en te verwijzen naar toegang tot specialistische ondersteuning indien nodig (Ibid.).

Werkdrukbeleving en werkstress: Wat betreft de eerste doelgroep contactambtenaren bestaande uit onderwijzers bleek dat de meeste onderwijzers de werkdruk als hoog beleefden: een kleine minderheid gaf aan de werkdruk niet als hoog te ervaren, die personen gaven bovendien aan de werkdruk niet als werkstress te zien. Van de onderwijzers die de (algehele) werkdruk als hoog beleefden, voelde niet iedereen werkstress door moderatoren die in de alinea's hierna aan bod komen. Bijna alle onderwijzers beleefden met name regeldruk. Meerdere onderwijzers beleefden ook nog beroepsdruk en maatschappelijke druk, hoewel deze doorgaans door bijna alle onderwijzers minder sterk werden beleefd dan regeldruk. Hoewel bijna alle onderwijzers aangaven regeldruk het sterkste te ervaren, leek eentje beroepsdruk het sterkste te ervaren: diegene leek zelfs beroepsdruk sterker te ervaren dan regeldruk. Van de onderwijzers die regeldruk beleefden, voelde niet iedereen werkstress. Sommige onderwijzers die aangaven geen werkstress te voelen, ervoeren wel enige regeldruk maar zij beleefden amper tot geen maatschappelijke druk. Een enkele onderwijzer gaf aan geen werkstress te voelen maar ervoerde desondanks wel enige beroepsdruk. M.b.t. sociale wijkteamleden gaven bijna alle wijkteamleden aan enige werkdruk te beleven. Sommigen gaven aan de werkdruk als hoog te beleven en eentje beleefde op dat moment geen werkdruk: diegene gaf aan het rustig te hebben maar dat dat opeens kon veranderen. Niemand van de wijkteamleden leek echter de werkdruk (regel- en beroepsdruk) als werkstress te zien: zij voelden geen werkstress, ondanks dat de meesten wel werkdruk beleefden. Dit leek te komen door moderatoren die in de alinea's hierna aan bod komen. De wijkteamleden leken geen tot zeer weinig maatschappelijke druk te ervaren en dus maatschappelijke druk het minste te ervaren vergeleken met bijvoorbeeld regeldruk of de algehele werkdruk. Een paar leken soms enigszins beroepsdruk te voelen. Bijna alle wijkteamleden leken regeldruk te ervaren, hoewel eentje aangaf geen regeldruk te ervaren: diegene meende dat de regeldruk zelfs afgenomen is, enkele wijkteamleden vonden de regeldruk hetzelfde gebleven en meerdere teamleden vonden de regeldruk toegenomen. Door NPM ingegeven, te verrichten registratie/vastlegging is door bijna alle onderwijzers genoemd als belangrijk aspect van regeldruk. Bij onderwijzers werkte het vastleggen van gesprekken en schrijven van plannen (regeldruk), verzwarend ten aanzien van de algehele werkdruk en diens invloed op werkstress. Bij wijkteamleden was

o.a. het schrijven van beschikkingen in het begin verzwarend. Regeldruk kan zich ook uiten in een negatieve kijk op de inhoud van formele regels en handelingsvoorschriften. Vooral de cao PO die in juli 2016 ingaat werd vaak genoemd als formele regels of handelingsvoorschriften, waarmee men het niet eens was en die als aspect van regeldruk invloed hadden op beroepsdruk en op de stresserende werking van werkdruk. Een ander voorbeeld waarin regel- en beroepsdruk zich uiten is passend onderwijs, dat voor sommigen samenhang met de invloed van werkdruk op werkstress.

Moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Moderatoren op persoonsniveau leken samen te hangen met werkdrukbeleving en werkstress van contactambtenaren. Vooral het beschikken over de vaardigheid goed te kunnen plannen en grenzen te stellen hing samen met de invloed van werkdrukbeleving op werkstress. Meerdere respondenten meenden dat hun ervaren werkplezier ervoor zorgde dat ze de werkdruk niet als werkstress beleefden. Ook het goed willen doen en lastig nee kunnen zeggen waren voorbeelden die de invloed van werkdrukbeleving op werkstress verzwaalden. Onvrede over immateriële erkenning had bij onderwijzers enigszins invloed op werkdrukbeleving en diens werking op werkstress, maar bij leden van sociale-wijkteams leek geen relatie te bestaan tussen onvrede over immateriële erkenning als uiting van maatschappelijke druk en de invloed van werkdruk op werkstress.

Moderatoren op baanniveau leken weinig invloed op de werking van werkdruk op werkstress te hebben. Van de gepercipieerde afwisseling in werkzaamheden als moderator op baanniveau, viel niet te zeggen of die moderator de relatie tussen werkdruk en werkstress beïnvloedde. Dit doordat alle contactambtenaren de afwisseling voldoende vonden en als positief ervaarden, terwijl sommigen daarvan geen werkstress voelden en anderen wel.

Moderatoren op werkomgevingsniveau die volgens onderwijzers enigszins samenhangen met werkdrukbeleving en diens werking op werkstress waren: sociale en instrumentele hulp van teamleden, vergaderingen en overdrachten met duo-collega's. Wijkteamleden zagen vergaderingen vaker dan onderwijzers als nuttig, zij zagen vergaderingen eerder als compenserend en wijkteamleden zagen vergaderingen minder als verzwarend. Ook bij wijkteamleden hing instrumentele en sociale steun van mede teamleden samen met werkdrukbeleving en werkstress: voorzichtigheid is wel geboden, want het aantal bevroegde wijkteamleden is lager dan het aantal bevroegde onderwijzers.

Invloed contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Bij de wijkteamleden is onduidelijk of werkervaring, als contextkenmerk op persoonsniveau, samenhangt met werkdrukbeleving. Bij onderwijzers leek werkervaring enigszins samen te hangen met de beleving van werkdruk. Ook nevenactiviteiten of een huishouden naast het werk bleken volgens meerderen samen te hangen met werkdrukbeleving. Een contextkenmerk op baanniveau, zoals het hebben van een voltijd of deeltijdbaan leek samen te hangen met de werkdrukbeleving van contactambtenaren, zowel bij onderwijzers als bij wijkteamleden. Dit leek wat meer effect bij onderwijzers te hebben omdat die vaker parttime werkten en wijkteamleden vaker voltijd. De wijkteamleden die deeltijd voor hun wijkteam en deeltijd voor hun moederorganisatie werkten, vonden dit werkdruk geven (zie het analyse-hoofdstuk). Een contextkenmerk op werkomgevingsniveau dat bij wijkteamleden invloed had op werkdrukbeleving, is het wekelijks aantal nieuwe meldingen van cases: veel instromende nieuwe cliënten gaf werkdruk bij wijkteamleden. Enkele onderwijzers vonden dat hun jaarlijkse aantal 'cliënten', hun klasomvang, werkdruk beïnvloedt. Om ook in kwantitatieve termen uitspraken te doen over contextkenmerken die samenhangen met werkdrukbeleving bij contactambtenaren is onderzoek met grotere N nodig.

1. Probleemstelling: inleiding

De snelheid waarmee Nederlandse arbeidskrachten (moeten) werken is sinds 1977 steeds hoger geworden (Schaufeli & Bakker, 2007: 6). Werken wordt dan ook steeds meer met een topsport vergeleken (GroenLinks, 2014; De Stentor, 2014; Financieel Dagblad, 2014a). Zo stelde onder andere GroenLinks dat: voor mensen met een baan, werken topsport is geworden (GroenLinks, 2014; De Stentor, 2014; Financieel Dagblad, 2014a). 58 procent van de arbeidskrachten in Nederland stelt in een (te) hoog werktempo te moeten werken: hiermee nam Nederland lange tijd op dit vlak een leidende positie in binnen de Europese Unie (Schaufeli & Bakker, 2007: 6; 2013). Inmiddels staat Nederland op de derde plek van de lijst van landen met het hoogste werktempo binnen de EU, alleen Zweden en Finland staan hoger (Ibid.). Voorgaande constatering kan een schaduwzijde hebben: intensief moeten werken in een te hoog werktempo kan namelijk gezondheids- en welzijnsproblemen veroorzaken (Ibid.). Volgens de OECD of OESO, Organisatie voor Economische Samenwerking & Ontwikkeling, moet Nederland dan ook meer doen om de gebrekkige kennis rond mentaal ziekteverzuim aan te pakken (Financieel Dagblad, 2014b). In 2014 kondigde minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dan ook een campagne over de risico's van werkstress aan (Rijksoverheid, 2014). Minister Asscher deed toen de volgende uitspraak: *“De bekende uitspraak: van hard werken wordt niemand ziek, klopt in de praktijk niet”*, aldus minister Asscher van SZW (Rijksoverheid, 2014). Volgens de Rijksoverheid (2014) wordt een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim veroorzaakt door werkstress. Stress op de werkvloer zou daarmee het grootste beroepsrisico van Nederland zijn (Ibid.). Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil daarom samen met werkgevers en werknemers werkstress verder bespreekbaar maken en aanpakken (Rijksoverheid, 2014). Ook de Inspectie SZW gaat in de toekomst extra controleren op zaken als gezonde werktijden, agressie op de werkvloer en last but not least: werkdruk, zo schrijft de minister in een brief aan de Tweede Kamer (Ibid.). Werkdruk kan dan ook als permanent actueel thema worden beschouwd. Het vervolg van de scriptie gaat in op werkdruk van contactambtenaren, specifiek onderwijzers in het basisonderwijs en sociaal-wijkteamleden in sociale-wijkteams.

Doelstelling

De doelstelling is, gegeven de context, te onderzoeken hoe werkdruk door individuele contactambtenaren ervaren wordt, met welke contextfactoren verschillen samenhangen en welke moderatoren de invloed van werkdruk op werkstress beïnvloeden. Dit alles vanuit enerzijds het bestuurskundige street-level bureaucracy-leerstuk en anderzijds vanuit het AOM-leerstuk (Arbeid, Organisatie & Management, ook human resources genoemd). Naast deze doelstelling heeft dit onderzoek een theoretische doelstelling. Getracht wordt inzichten over werkdrukbeleving (en diens stresserende werking) uit het bestuurskundige street-level bureaucracy-leerstuk te relateren aan inzichten daarover uit het AOM-leerstuk dat uit andere delen van de sociale wetenschappen afkomstig is zoals arbeidspsychologie en de human resources. Inzichten vanuit beide leerstukken zijn, zover bekend, nog zelden of zeer weinig met elkaar in verbinding gebracht. Getracht wordt een koppeling te leggen daartussen ofwel te bepalen hoe beiden zich tot elkaar verhouden. Geprobeerd wordt om enkele verwachtingen te valideren.

Vraagstelling

Een vraagstelling bestaat uit een centrale hoofdvraag en bijbehorende deelvragen (Van Thiel, 2010).

Centrale hoofdvraag:

Hoe wordt de werkdruk, en diens stresserende werking, door individuele contactambtenaren ervaren en welke contextkenmerken en moderatoren spelen een rol?

Toelichting: De ervaren werkdruk zal in kaart wordt gebracht. Er kan gekeken worden hoe het komt dat de ene contactambtenaar een bepaalde subjectief ervaren werkdruk beleeft en die werkdruk als werkstress ziet terwijl een ander deze weer anders ervaart. Ofwel: de ervaren werkdruk en diens stresserende werking wordt onderzocht en getracht wordt verschillen op het spoor te komen, om daarna de vraag te stellen waardoor die verschillen komen?

Deelvragen:

De deelvragen luiden:

Deelvraag 1: In welke werkcontext komt werkdruk tot uiting in scholen en sociale-wijkteams gezien op het niveau van contactambtenaren?

Deelvraag 2: Hoe beleven individuele contactambtenaren de werkdruk, en werkstress, en welke verschillen daarin zijn waar te nemen?

Deelvraag 3: Welke moderatoren beïnvloeden de invloed of werking van werkdrukbeleving op werkstress?

Deelvraag 4: Met welke contextkenmerken hangt verschil in werkdrukbeleving samen?

Maatschappelijke relevantie

Een te hoge werkdruk is een groot maatschappelijk probleem en kan grote individuele gevolgen hebben en grote gevolgen voor de samenleving. Hoge werkdruk kan vele onwenselijke gevolgen hebben op het vlak van gezondheid, op het economische vlak en op andere terreinen. Werkdruk kan tot gezondheidsproblemen en ziekteverzuim leiden (Nieuwsuur, 2014; Darr & Johns, 2008: 309; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003: 393). Volgens de OESO moet Nederland meer doen om de gebrekkige kennis rond mentaal ziekteverzuim aan te pakken (Financieel Dagblad, 2014b). Verzuim kan organisaties veel geld kosten en kan zorgen voor hogere zorgkosten, juridische claims en minder productiviteit (Darr & Johns, 2008: 309). In Nederland wordt 33,3% van alle ziekteverzuim veroorzaakt door werkstress (Rijksoverheid, 2014). Volgens TNO (2013) zijn er in Nederland 6 miljoen verzuimdagen door werkstress. Werkstress kan hoge werkgeverskosten met zich meebrengen: werkstress-gerelateerde verzuimdagen kosten werkgevers ongeveer 2,2 miljard euro, exclusief kosten voor begeleiding, vervanging en productieverlies (Nieuwsuur, 2014; TNO, 2014). Ziekte en uitval door werkstress kost ook de samenleving geld (Ibid.). Totale maatschappelijke kosten van werkstress worden tussen de 4 en 5 miljard euro geschat (Nieuwsuur, 2014). Werkdruk kan ook de volksgezondheid beïnvloeden: werkstress hangt samen met allerlei gezondheidsklachten, zoals een hoog cholesterol en cardiovasculaire aandoeningen (Kivimäki, Leino-Arjas, Luukkonen, Riihimäki, Vahtera & Kirjonen, 2002: 857). Ook kan werkstress bijdragen aan depressies en slaapproblemen (Tennant, 2001: 697; Akerstedt, Knutsson, Westerholm, Theorell, Alfredsson & Kecklund, 2002: 741). Daarnaast vindt 44 procent van de werkgevers werkdruk een belangrijk risico (TNO, 2013) en heeft 40 procent van de werknemers in Nederland behoefte aan extra maatregelen om werkstress te voorkomen (Rijksoverheid, 2014). Ook daarom is het maatschappelijk relevant onderzoek te doen naar werkdrukbeleving, diens stresserende invloed en contextkenmerken en moderatoren die een rol spelen.

Door te hoge werkdruk te verlagen valt ook winst te halen m.b.t. organisatie-uitkomsten en individuele werknemersprestaties (Taris & Schreurs, 2009: p. 120). Werknemers met een goed welzijn en zonder te hoge werkstress blijken productievere werknemers te zijn (Taris & Schreurs, 2009: 120). Het onderwerp van de scriptie kent dan ook maatschappelijk waarde. Het betreft een maatschappelijk onderwerp, omdat het belangrijk is te weten welke moderatoren hoe samenhangen met de stresserende werking van werkdrukbeleving van contactambtenaren, dan kan men immers iets eraan doen. Wetenschappelijke onderzoeken naar werkdrukbeleving (en werkstress) in het basisonderwijs en sociale-wijkteams zijn maatschappelijk relevant. Dit omdat het onderwijsdomein en sociale zorgdomein sectoren zijn waar werkdruk een vaak gehoorde klacht is en het daarom van belang is om bij te dragen aan het inzicht in (moderatoren die met de stresserende invloed van) werkdrukbeleving (samenhangen). Dit onderzoek tracht een stukje kennis hierover toe te voegen. Ook zijn het basisonderwijs en het sociale domein continu volop in beweging. Er doen zich voortdurend allerlei ontwikkelingen van velerlei aard voor die met het basisonderwijs of sociale domein te maken hebben. Binnen het sociale domein is een belangrijke ontwikkeling geweest de decentralisaties van allerlei welzijns- en zorgtaken naar gemeenten en de vorming van sociale-wijkteams waarvan de meeste per januari 2015 officieel zijn gestart. Bij ontwikkelingen in het basisonderwijs valt te denken aan de introductie van passend onderwijs, een nieuw cao voor het primair onderwijs per juli 2016, de komst van Integrale KindCentra en het continuooster.

Bestuurskundig-theoretische relevantie

Dit onderzoek wordt vanuit meerdere soorten literatuur vormgegeven, enerzijds vanuit bestuurskundige inzichten over contactambtenaren: *street-level bureaucrats*. Anderzijds wordt gebruik gemaakt van inzichten uit arbeids-, organisatie- en gezondheidspsychologie en HR-inzichten: AOM-inzichten. Het is relevant om inzichten uit beide perspectieven te gebruiken als het gaat om sociale-wijkteamleden, omdat de meeste sociale-wijkteams nog maar kortgeleden van start zijn gegaan: in januari 2015. Er is dan ook nog amper wetenschappelijk onderzoek verricht naar de (stresserende werking van) werkdrukbeleving van sociaal-wijkteamleden (en moderatoren die daarmee samenhangen). Ook is het relevant om inzichten uit disciplines buiten de onderwijskunde, zoals bestuurskundige en HRM-inzichten te gebruiken als het gaat om onderwijzers. Die wetenschappelijke relevantie blijkt o.a. uit het volgende citaat: *“HRM komt in onderwijskundige literatuur nauwelijks voor. Er is aandacht voor individuele HRM-praktijken, zoals beloning of professionele ontwikkeling, maar terminologie en theorie uit HRM-literatuur komen niet voor. Omgekeerd is in standaard HRM-literatuur weinig aandacht voor scholen. Een kloof in de wetenschap, waarvan de moeite waard om gedicht te worden”* (Leraar24, 2014).

Dit onderzoek zal zich dan ook verdiepen in wetenschappelijke literatuur over werkdruk zoals voorhanden in allerlei organisatiepsychologische boekenkasten en in arbeidspsychologie. Gekeken wordt wat daar de inzichten zijn. Het kan bestuurskundig-theoretisch relevant zijn om inzichten vanuit het bestuurskundige street-level leerstuk over werkdruk te relateren aan de literatuur uit andere delen van de sociale wetenschappen daarover. Dit mede omdat bestuurskunde een interdisciplinaire wetenschap wil zijn, vaak blijft het echter bij multidisciplinariteit wat minder ver gaat dan interdisciplinariteit: zie bijvoorbeeld Van Thiel (2010). Vaak blijft het bij het besef dat er andere disciplines zijn, zonder die disciplines op bepaalde onderwerpen met elkaar in verbinding te brengen en met elkaar te vergelijken. Relevantie ligt dan ook mede in de theoretische vraag: hoe verhoudt werkdruk in arbeidspsychologie en human resources, AOM-invalshoek, zich tot hoe in het leerstuk van street-level bureaucracy ernaar is gekeken (bijvoorbeeld wanneer wordt gesproken over objectief gemeten en gepercipieerde werkdruk)? Dus: hoe verhoudt werkdruk zoals beschreven in de HR en psychologie, AOM-kant, zich tot werkdruk zoals beschreven in het leerstuk van street-level bureaucracy?

Een andere reden waarom het relevant is inzichten over werkdruk vanuit het bestuurskundige street-level leerstuk te relateren aan literatuur uit andere sociale wetenschappen, is dat daardoor een kans kan ontstaan dat disciplines misschien kunnen leren van eventuele verschillen tussen die disciplines. Zodoende kunnen die disciplines in punten waarop zij verschillen een aanvulling op elkaar vormen.

Gekeken wordt wat met werkdrukbeleving van contactambtenaren samenhangt: meer specifiek van sociale-wijkteamleden en onderwijzers in het basisonderwijs. Bal et al. (2006) onderzochten de energiebronnen en taakeisen van starters in het VO: Voortgezet Onderwijs (Bal, Bakker & Kallenberg, 2006: 19). Echter, zij keken daarbij alleen naar onderwijzers in het VO en niet naar onderwijzers in het basisonderwijs (Ibid.). Het is dan ook relevant om het onderzoek te richten op het basisonderwijs. Ook keken Bal et al. (2006) niet naar onderwijzers met gemiddelde tot veel werkervaring: zij vergeleken onderwijzers met meer werkervaring niet met onderwijzers met minder werkervaring (Ibid.). Dit terwijl zij wel vermoeden dat er verschillen zullen zijn tussen minder en meer ervaren onderwijzers (Ibid.). Het is dan ook relevant om de factor werkervaring in dit onderzoek mee te nemen. Omdat sociale-wijkteams nog niet lang bestaan en de meeste begin 2015 gestart zijn, kan dit onderzoek ook als verkennende nulmeting t.a.v. sociaal-wijkteamleden gezien worden.

Leeswijzer opbouw: Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader. Deel A daarvan omvat bestaande inzichten en deel B bestaat uit een theoretische bril met daarin operationalisering, verwachtingen en het causaal schema. Hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording. Daarna volgt kort empirische context. Hoofdstuk 5 omvat bevindingen. Hoofdstuk 6 bevat de analyse en analyse van verwachtingen. Hoofdstuk 7 gaat in op: de conclusie met antwoord op de vraag, discussie, reflectie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Deel A: Bestaande inzichten

In deel A van het theoretisch kader komen twee leerstukken aan de orde. Enerzijds komen bestaande bestuurskundige inzichten uit het street-level bureaucracy leerstuk aan bod. De centrale vraag draait immers om onderwijzers en wijkteamleden als contactambtenaren zijnde. Ofwel: enerzijds komt het leerstuk van *street-level bureaucracy* aan de orde daar waar het gaat over contactambtenaren en werkdruk. Anderzijds komen psychologische bestaande inzichten over werkdruk uit het leerstuk over Arbeid, Organisatie en Management (AOM) aan bod.

Wat betreft bestuurskundige inzichten komt eerst een algemene introductie over contactambtenaren aan bod: onderscheidende kenmerken van contactambtenaren worden in het vervolg kort geïntroduceerd middels literatuur van Lipsky (1980; 2010) en Maynard-Moody en Musheno (2000; 2003). Daarna wordt ingegaan op werkdruk van contactambtenaren: het werk van diverse auteurs over werkdruk van contactambtenaren komt aan bod op basis van het verkavelingsprincipe van chronologie van theoretische benaderingen.

Wat betreft AOM-inzichten komt eerst, ter achtergrond van psychologische stressmodellen, een introductie over arbeidspsychologie aan bod. Daarna volgen meerdere psychologische stressmodellen op basis van chronologie van theoretische benaderingen. In het kader van het psychologische leerstuk over stress wordt ingegaan op het Job Demands-Resources Model en andere modellen. Deze modellen komen uit de arbeidspsychologie, die het (dis)functioneren van mensen in organisaties onderzoekt en stelt dat arbeid belastend en tegelijk uitdagend kan zijn (Schaufeli & Bakker, 2007: 1; 2013).

Ten slotte wordt deel A van het theoretisch kader afgesloten met een vergelijking tussen de behandelde bestuurskundige en psychologische invalshoeken. Beide invalshoeken zijn uiteengezet op basis van chronologie van theoretische benaderingen als verkavelingsprincipe. Overigens wordt met de term contactambtenaren de Engelse term *street-level bureaucrats* bedoeld.

2.1 Werkdruk als vraagstuk van street-level bureaucracy

Bestuurskundige inzichten over contactambtenaren

De inzichten die aan bod komen zijn te ordenen vanuit een verbindend principe. De literatuur valt op hoofdlijnen te verkavelen op basis van chronologie van theoretische benaderingen. De bestaande theoretische inzichten beginnen met klassieke inzichten van Lipsky (1980) die als grondlegger van het leerstuk over contactambtenaren wordt gezien en ingaat op kenmerken die onderscheidend zijn voor contactambtenaren. Inzichten van Lipsky (1980) worden samen weergegeven met die van Maynard-Moody en Musheno (2000; 2003) aangezien ook in literatuur van Maynard-Moody en Musheno (2000; 2003) onderscheidende kenmerken van contactambtenaren zijn te herkennen, waarvan sommige kenmerken waaronder een chronisch tekort aan middelen met werkdrukbeleving kan samenhangen. Vervolgens komt literatuur over de bredere omgeving van contactambtenaren aan bod van auteurs als McKeivitt et al. (2000) en Byers (2011; 2014). Contactambtenaren kunnen namelijk volgens die inzichten spanning ervaren door de omgeving van hun eigen organisatie. De inzichten van Hupe en Hill (2007) over verantwoordingsregimes komen samen tegelijk aan de orde met die van McKeivitt et al. (2000) en Byers (2011; 2014) want die inzichten hanteren een omgevingsgerichte kijk: dat houdt in dat die inzichten rekening houden met het bestaan van allerlei actoren die zich buiten de contactambtenaar bevinden, zoals de burger en het politiek-bestuurlijke. De inzichten van Byers (2011; 2014) komen tegelijk met die van McKeivitt et al. (2000) en Hupe en Hill (2007) aan bod, omdat haar inzichten overeenkomen met die van McKeivitt et al. (2000) en Byers (2011; 2014) in haar inzichten refereert naar de verantwoordingsregimes van Hupe en Hill (2007). Vervolgens komt literatuur over werkdrukelementen, bronnen van handelingsvoorschriften en dimensies van omgang met druk van Hupe en Van der Krogt (2013) aan bod. Deze literatuur bouwt mede voort op Hupe en Hill (2007), bijvoorbeeld daar waar gesproken wordt over bronnen van handelingsvoorschriften. Daarna komen inzichten van Hupe & Buffat (2014) over public service gaps aan bod, waarbij werkdruk wijst op een disbalans waarbij meer van

contactambtenaren gevraagd wordt in termen van handelingsvoorschriften en minder geboden wordt in termen van handelingsmiddelen. De laatste bestuurskundige inzichten over werkdruk van contactambtenaren die aan bod komen zijn de inzichten van Tummers et al. (2015). Zij hebben een *review* verricht over coping met werkdruk door contactambtenaren.

Zoals gebleken draait de centrale vraag om contactambtenaren in scholen en wijkteams. De term contactambtenaren verwijst naar dat wat in Engelse bestuurskundige inzichten vaak *street-level bureaucrats* genoemd wordt. In het vervolg zal vooral de term contactambtenaren worden gebruikt. Een sociaal-wijkteam en school kan als publieke dienstverleningsorganisatie, of *street-level bureaucracy*, gezien worden. Onderwijzers en sociaal-wijkteamleden worden gezien als contactambtenaren, omdat zij veel contact met burgers hebben en ze verrichten hun werk binnen vanuit top-down opgestelde kaders. Het is dan ook zinvol kennis te nemen van kenmerken van contactambtenaren. De onderscheidende kenmerken van contactambtenaren worden daarom hieronder geïntroduceerd middels inzichten van Lipsky (1980; 2010) en Maynard-Moody en Musheno (2000; 2003). Om de bestuurskundige inzichten over werkdruk van contactambtenaren te begrijpen, is het belangrijk om breder inzicht te krijgen in het leerstuk over contactambtenaren. Onderstaande achtergrondliteratuur over contactambtenaren vormt de basis om werkdruk te begrijpen vanuit het bestuurskundige leerstuk. Ook komen daarbij kenmerken van contactambtenaren aan bod waarvan sommige, zoals cliëntcontact, wellicht werkdrukbeleving beïnvloeden.

Contactambtenaren: een introductie

Volgens Hupe (2007, p. 141) schrijft Wilson (1989, in Hupe, 2007, p. 141) over contactambtenaren in publieke organisaties met publieke taken. Die organisaties hebben een kerntaak en voldoende autonomie (Hupe, 2007, p. 141). Ook hebben die organisaties te maken met meerdere actoren: politiek-bestuurlijk verantwoordelijken, leidinggevend en contactambtenaren (Wilson 1989, in Hupe, 2007, p. 141). Lipsky (1980; 2010) is grondlegger van een destijds nieuw leerstuk: hij focuste op dilemma's van individuen in publieke dienstverlening. Lipsky (2010, p. xii) stelt dat beleid dat contactambtenaren uit voeren in de praktijk gevormd wordt door besluiten van contactambtenaren zelf en de routines die ze ontwikkelen om met druk of onzekerheid om te gaan. Lipsky (1980, p. xvii; 2010, p. xvii) sprak over een gat tussen opgeschreven en uitgevoerd beleid. Volgens Lipsky (1980, p. xii; 2010, p. xii) wordt enerzijds het werk van contactambtenaren vaak geleid door een 'script', anderzijds vereist het werk improvisatie en responsiviteit bij individuele gevallen (Lipsky, 1980, p. xii; 2010, p. xii). Volgens Lipsky (1980: 172) wordt werk van contactambtenaren gekenmerkt door spanning tussen vraag naar publieke diensten en beperkte middelen. Dat middelen-probleem betreft de kern van werk van contactambtenaren (Lipsky, 1980: 33).

Contactambtenaren hebben onderscheidende kenmerken. Volgens Lipsky (1980, p. 3-4) werken zij als uitvoerende ambtenaren in de publieke sector en verlenen zij publieke diensten. Zij werken in publieke dienstverleningsorganisaties, of *street-level bureaucracies*, dit zijn plaatsen waar burgers direct interacteren met de overheid (Lipsky, 1980, p. xi; 2010, p. xi). Contactambtenaren werken op het niveau van de werkvloer en zijn functionarissen die in direct contact staan met burgers zoals cliënten, leerlingen en ouders (Hupe & Buffat, 2014, p. 550). Contactambtenaren onderhouden dan ook op directe wijze face-to-face contact met burgers (Maynard-Moody & Musheno, 2003, p. 8), wat vaak betekent dat zij in bepaalde mate oordelen waarvoor burgers wel en niet in aanmerking komen en bovendien betekent face-to-face contact dat contactambtenaren vaak persoonlijk en emotioneel betrokken zijn bij degenen die ze helpen (Lipsky, 1980, p. 401; Maynard-Moody & Musheno, 2003, p. 43; Maynard-Moody & Musheno, 2000, p. 333-334). Verder hebben contactambtenaren vaak een specifieke functie of beroep waarvoor zij speciaal getraind zijn (Hupe & Buffat, 2014, p. 551). Acties van contactambtenaren worden vaak bepaald door waarden en normen, zoals eerlijkheid (Maynard-Moody & Musheno, 2000, p. 333; Maynard-Moody & Musheno, 2003, p. 97). Dit betekent echter niet dat de relatie tussen burger en contactambtenaar volledig gelijkwaardig is, want de burger kent afhankelijkheid van contactambtenaren als hij/zij een dienst wil verkrijgen (Maynard-Moody & Musheno, 2000, p. 333-334). Dat contactambtenaren het dichtst bij de burger staan betekent ook dat ze het meest ver verwijderd zijn van het politieke en beleidsmatige machtscentrum (Maynard-Moody & Musheno, 2000, p. 333). Verder hebben contactambtenaren vaak te maken met een chronisch tekort aan middelen (Lipsky, 1980: 29) en onvrijwillige cliënten (Lipsky, 1980, p. 54). Ook spelen routines (Maynard-Moody & Musheno, 2003, p. 97) en invloed van mede professionals een rol bij het werk van contactambtenaren (Maynard-Moody & Musheno, 2003, p. 57).

Contactambtenaren beschikken vaak over discretionaire ruimte met betrekking tot kwaliteit en aard van te leveren diensten (Lipsky, 1980, p. 4; Maynard-Moody & Musheno, 2000, p. 333). Ook hebben ze discretionaire ruimte over de verdeling van voor- en nadelen (Lipsky, 1980, p. xi; 2010, p. xi). Enerzijds verwijst discretionaire ruimte naar hoe vrijheid wordt gebruikt: genomen discretionaire ruimte (Hupe & Buffat, 2014, p. 551). Anderzijds verwijst het naar handelingsvoorschriften gecreëerd door beleidsmakers waarin ruimte is verwoord: toebedeelde handelingsruimte (Ibid.). Regelbronnen komen uit een andere context dan die van de werkvloer (Ibid.).

Verantwoording en omgeving van contactambtenaren

Contactambtenaren kunnen om diverse redenen druk beleven. Zo kan werkdruk ervaren worden doordat contactambtenaren verantwoording dienen af te leggen over datgene wat ze doen (Hupe & Hill, 2007). Contactambtenaren werken in een web van verticale en horizontale relaties (Hupe & Hill, 2007, p. 281, p. 283-284). Horizontale relaties hebben te maken met samenwerking met eigen collega's en professionals uit de eigen organisatie of buiten de eigen organisatie (Hupe & Hill, 2007, p. 283-284). Verticale relaties gaan over relaties met de burger en de relatie met de leidinggevende (Hupe & Hill, 2007, p. 281, p. 283-284). De verantwoordingsplicht zorgt voor diverse soorten vormen van werkdruk (Ibid.). Niet alleen leggen contactambtenaren verticale verantwoording af, er wordt ook over hun schouders meegekeken door collega's waardoor zij zich kunnen laten beïnvloeden door de visie van hun collega's (Hupe & Hill, 2007, p. 285-286). Tabel 1 schetst typen van publieke verantwoording die contactambtenaren afleggen volgens Hupe en Hill (2007, p. 289).

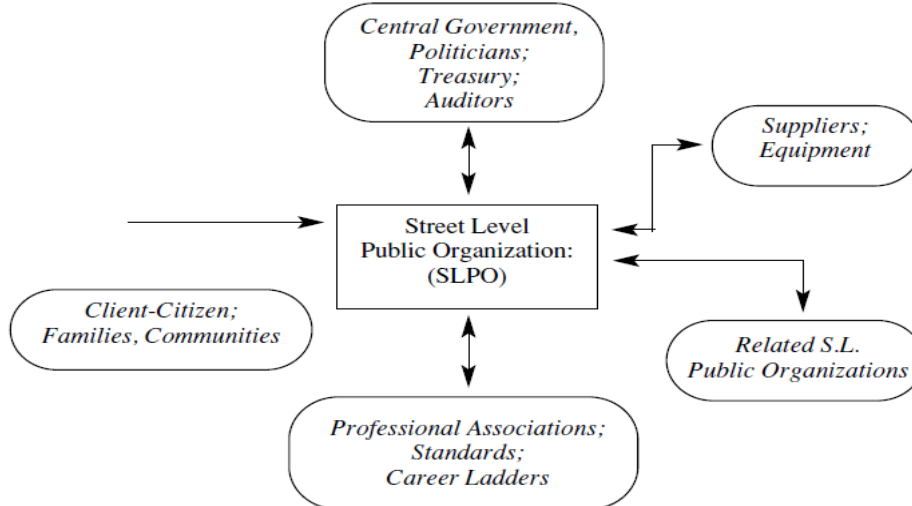
Tabel 1. Vormen van publieke verantwoording richting verschillende partijen door contactambtenaren volgens Hupe en Hill (2007, p. 289). Uit: Hupe & Hill (2007, p. 289)

Typen van publieke verantwoording:				
Schaal van handelen:	Systeem	Politiek-bestuurlijke verantwoording	Professionele verantwoording	Participatieve verantwoording
		Verticale verantwoording		Horizontale verantwoording
	Organisatie	Representatieve organen Minister/Kabinet Inspectiediensten	Beroepsverenigingen	Verenigingen van cliënten of van ouders Media
		Directie Representatieve organen Lokale ambtenaren	Beroepsgenoten	Lokale media Cliëntenraden Burgerinitiatieven
Individu	Leidinggevende Medewerkers Leerlingen/cliënten	Collegae	Burgers en kiezers Leden van verenigingen Ouders/bewoners/etc.	

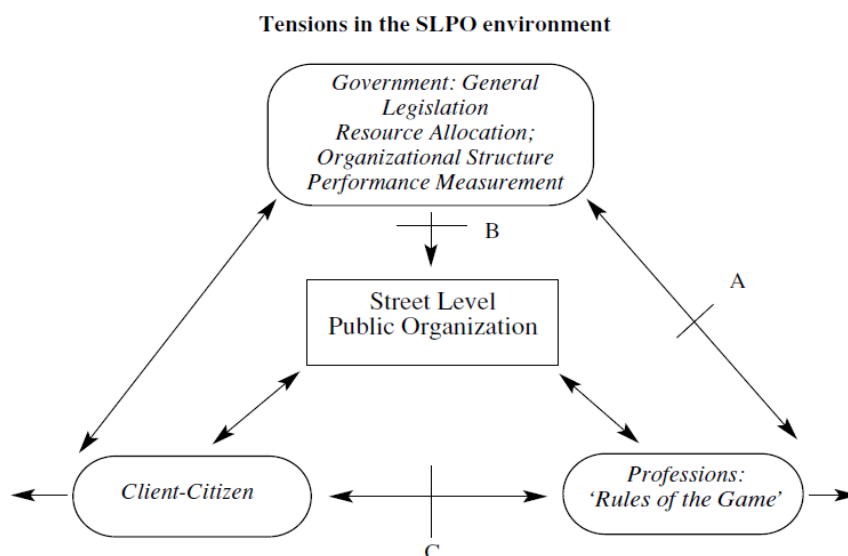
Contactambtenaren hebben als ze werken te maken met een omgeving: ze kunnen hun werk niet los daarvan doen. McKevitt et al. (2000) stellen dat de omgeving van publieke professionals en privaat personeel verschilt. Volgens McKevitt et al. (2000: p. 619) zijn er als het gaat om dienstverlening veel modellen die zich baseren op de private sector en die veronderstellen dat publieke en private dienstverlening op hetzelfde neerkomen. McKevitt et al. (2000: p. 619) menen dat een proces van publieke dienstverlening aan burgers beïnvloed wordt door een meer complex geheel van professionele, institutionele en sociale arrangementen vergeleken met private dienstverlening aan consumenten. Contactambtenaren werken in een complexe publieke sector-omgeving aan dienstverlening (McKevitt et al., 2000: 619). De omgeving waarin zij werken kan hen beïnvloeden. Volgens McKevitt (2000: p. 622, p. 623) en Byers (2011: p.8; 2014: p.19) kunnen zich spanningen voordoen tussen contactambtenaren en hun relaties met de bredere omgeving. Goede relaties van contactambtenaren met burgers als cliënten zijn belangrijk voor publieke dienstverlening (McKevitt et al., 2000: p. 620). Dit geldt ook voor hun relatie met de overheid (Ibid.: 623). Contactambtenaren zijn voorwerp van verschillende invloeden (McKevitt et al., 2000: 623). Vanuit de overheid zijn er volgens McKevitt et al. (2000: 623) en Byers (2011: p.8; 2014: p.19) vier invloeden afkomstig, welke effect hebben op contactambtenaren: wetgeving, allocatie van middelen, prestatie-meting en organisatiestructuur. Figuur 1 en 2 verbeelden de omgeving van

contactambtenaren volgens McKeivitt et al. (2000, p. 622): het middelpunt van de figuur geeft de contactambtenaren (*street level public professionals*) weer die in publieke dienstverleningsorganisaties (figuur: *street level public organizations*) werken en die vervolgens beïnvloed kunnen worden door relaties met de overheid, publieke organisaties, professionele verenigingen en de gemeenschap van burgers als cliënten zijnde.

Figuur 1: omgeving waar contactambtenaren mee te maken kunnen hebben (McKeivitt et al., 2000: p. 622):



Figuur 2: spanningen in omgeving (McKeivitt et al., 2000: p. 622; Byers, 2011: p. 8; Byers, 2014: p. 19):



Elementen van werkdruk van contactambtenaren

Op basis van de eerder besproken verantwoordingsregimes van Hupe en Hill (2007), onderscheiden Hupe & Van der Krogt (2013: p 61) elementen van werkdruk: regeldruk, beroepsdruk en maatschappelijke druk. Combinatie van die elementen van druk geeft een beeld van werkdruk: werkdruk kan namelijk gezien worden als opeenstapeling van druk uit diverse richtingen (Hupe & Van der Krogt, 2013: 65). Formele regels, professionele normen en maatschappelijke verwachtingen vormen handelingsvoorschriften voor contactambtenaren en de basis voor verantwoordingsregimes en elementen van druk (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 64). De mix van bronnen waar handelingsvoorschriften uit voortkomen kan ervaren worden als belastend, evenals verandering in de mix van verantwoordingsregimes (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 65). Zo kan toegenomen vraag samen met minder middelen tot regeldruk leiden, kunnen veranderende ideeën over goede werkpraktijken en voortdurende specialisatie voor beroepsdruk zorgen

en stijgende verwachtingen van cliënten tot maatschappelijk druk leiden (Hupe & Van der Krogt, 2013: 61). Op basis van voorgaande schetst tabel 2 elementen van werkdruk in publieke diensten:

Tabel 2: Elementen van werkdruk in publieke dienst (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 61):

Soort handelingsvoorschrift	Bron van handelingsvoorschrift	Soort verantwoordingsregime	Soort druk ervaren op de werkvloer
Formele regels	Wet- en regelgeving, overheidsbeleid, management targets	Politiek-bestuurlijke verantwoording	Regeldruk
Professionele normen	Professie/beroep	Professionele verantwoording	Beroepsdruk
Maatschappelijke verwachtingen	Samenleving	Participatieve verantwoording	Maatschappelijke druk

Regeldruk: Regeldruk stamt af van wetten, publiek bestuur, beleid en management targets (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 64). De publieke sector kent grote bezuinigingen (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 61). Tegelijk is er sprake van stijgende eisen en vraag m.b.t. publieke dienstverlening (Ibid.). Wanneer burgers meer weten over beschikbare diensten, doordat professionals en media erop wijzen, dan kan dat leiden tot hogere verwachtingen (Ibid.). Technische innovaties verhogen mogelijkheden en daarmee de vraag en eisen (Ibid.). Het gat tussen middelen en vraag eist van contactambtenaren dat ze effectief werken (Ibid.). Nieuw Publiek Management, NPM, maakte de benadering van de overheid als bedrijf gemeengoed (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 62). NPM kenmerkt zich door kosten-efficiency en het denken over burgers als klanten (Ibid.). Ook kenmerkt NPM zich door: transparantie, verantwoording, cijfers, prestatie meting en analyse van resultaten (Ibid.). NPM lijkt een rol te spelen in de door contactambtenaren ervaren hogere druk in hun werk (Ibid.). Managers moeten efficiency bevorderen wat vaak leidt tot meer controle en toezicht (Ibid.). Contactambtenaren hebben meer tijd nodig om alles m.b.t. hun werk te verklaren wat kan leiden tot een vicieuze cirkel van toename in verantwoording en prestatie meting (Ibid.). Toegenomen management targets en andere handelingsvoorschriften kan men als belastend ervaren (Ibid.: 65).

Maatschappelijke druk: Maatschappelijke druk stamt af van eisen van burgers en organisaties (Hupe & Van der Krogt, 2013: 64). Volgens Hupe & Van der Krogt (2013: p. 62-63) zijn burgers tegenwoordig beter opgeleid met als gevolg een grotere eis of roep om bewezen kwaliteit met betrekking tot publieke dienstverlening. Constateringen door contactambtenaren worden niet zomaar voor waar aangenomen (Ibid.). Burgers willen dan ook steeds meer betrokken worden bij het werk van contactambtenaren (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 62-63). Ook media volgen steeds meer contactambtenaren op de voet (Ibid.).

Beroepsdruk: Beroepsdruk is afkomstig van professionele normen: de professie (Hupe & Van der Krogt, 2013: 64). Ideeën over goede werkpraktijken veranderen (Hupe & Van der Krogt, 2013: 63). Die veranderingen zijn onder meer afkomstig van contactambtenaren zelf, van de media of van het ministerie (Ibid.). Bewezen professionele kwaliteit wordt steeds belangrijker, welke bewezen moet worden met allerlei evaluaties (Hupe & Van der Krogt, 2013: 63). Dit zorgt voor extra taken (Ibid.). Kwaliteit moet gemeten worden via of door beleid, procedures, rapporten en controleprocessen en dit gaat gepaard met papierwerk (Hupe & Van der Krogt, 2013: 63). Ook is er sprake van een neiging naar het harmoniseren van werkpraktijken, die vaak uitmonden in protocollen (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 63-64). Regelmatig worden 'evidence-based' protocollen ontwikkeld om de kwaliteit van het werk te verbeteren (Ibid.).

Omgang werkdruk: Contactambtenaren kunnen volgens Hupe en Van der Krogt (2013: p. 65) op drie manieren met werkdruk omgaan, zie tabel 3 hierna. Coping is een manier om om te gaan met werkdruk. Coping duidt op werkdruk accepteren als gegeven omdat omstandigheden als lastig veranderbaar worden ervaren en het beste ervan proberen te maken (Ibid.). Contactambtenaren die op deze manier met druk omgaan zijn pragmatisch en gaan op individualistisch met werkdruk om (Ibid.). Netwerken is een manier van omgang met druk die duidt op compenseren van werkdruk door zelf horizontale feedback te zoeken, door advies te vragen over besluitvorming m.b.t. specifieke gevallen en door creatie van gedeelde doelen met collega's (Ibid.). Activisme duidt op contactambtenaren die bronnen van druk proberen aan te pakken, die de strijd aangaan binnen hun organisatie, zich zichtbaar proberen te maken en aandacht vragen voor hoe ze gemanaged worden en de onwenselijke gevolgen die dat voor hun werk heeft (Hupe &

Van der Krogt, 2013: 61), zoals via staken voor verandering van werkomstandigheden. Activisme verwijst naar een stem laten horen, coping en netwerken verwijzen naar loyaal blijven en de exit-optie bestaat uit ontslag nemen (Hupe & Buffat, 2014: 552). Gegeven een objectieve context, zal de wijze waarop druk subjectief ervaren wordt en daarmee wordt omgegaan variëren afhankelijk van o.a. persoonlijke kenmerken (Hupe & Van der Krogt, 2013: 65). Zo kan een contactambtenaar klagen over bureaucratie waardoor hij/zij veel tijd besteedt aan papierwerk, terwijl een directe collega bureauwerk als minder leuk maar noodzakelijk werkaspect ziet en de gedachte erachter erkent (Ibid.).

Tabel 3: dimensies van omgaan met werkdruk (Hupe & Van der Krogt, 2013: p. 65):

Dimensies omgang druk	Omschrijving	Reactie op werkdruk
Coping	Werkdruk accepteren als gegeven, het beste ervan maken	Individualistische reactie
Netwerken	Compenseren van werkdruk door feedback te zoeken	Professionele reactie
Activisme	Proberen druk te reduceren door bronnen aan te pakken	Politieke reactie

Werkdruk: public service gaps

Hupe en Buffat (2014: 549) presenteren een kijk op werkdruk ingegeven door het leerstuk over contactambtenaren. Na Lipsky's werk bleek dat context relevant is voor contactambtenaren, maar hoe kwam niet aan bod: de meeste studies focusten op variatie op niveau van de werkvloer en gaven verklaringen op datzelfde niveau of op niveau van individuen (Ibid.). Het door Hupe en Buffat (2014: 549) ontwikkelde construct *public service gap* maakt het mogelijk contexten te duiden in termen van verschil tussen dat wat verwacht wordt van contactambtenaren aan de vraagkant en dat wat wordt geboden aan de aanbodkant. Een *public service gap*, PSG, vindt plaats als dat wat gevraagd wordt van contactambtenaren groter is dan dat wat hen geboden wordt om hun taken te doen (Ibid.: 556). Aan de vraagkant van dat PSG-construct bestaan belemmeringen: handelingsvoorschriften (Ibid.). Voortbouwend op Hupe en Van der Krogt (2013) noemen Hupe en Buffat (2014: 556) drie typen handelingsvoorschriften om de belemmeringen die contactambtenaren ervaren te onderzoeken:

- Formele regels afkomstig van overheid, politiek of eigen organisatie (Ibid.);
- Professionele normen, zoals professionele beroepsrichtlijnen (Ibid.);
- Verwachtingen vanuit de samenleving: de publieke opinie (Hupe & Buffat, 2014: p. 556).

Handelingsvoorschriften kunnen bestaan uit wettelijke eisen, beleidsdoelen, organisatiedoelen en prestatietargets, maar ook uit maatschappelijke verwachtingen en normen van collega's (Ibid.). Handelingsvoorschriften hebben het kenmerk dat ze voorschrijven welk gedrag de voorkeur heeft (Ibid.). Aan de aanbodkant van het PSG-construct hanteren Hupe en Buffat (2014: 556) de term *enablements* ter indicatie van de reeks acties die het contactambtenaren mogelijk maakt hun taken te vervullen. *Enablements* bestaan uit diverse handelingshulpmiddelen zoals: training, werkervaring, tijd, informatie, personeel en budget (Hupe & Buffat, 2014: 556). Wanneer gesproken wordt over *public service gaps*, dan kan de term 'gap' verwijzen naar twee zaken (Ibid.). Enerzijds verwijst het naar synchronische vergelijking tussen twee dingen op een bepaald moment, anderzijds naar diachronische vergelijking tussen twee momenten in de tijd (Ibid.). Op een bepaald moment kan een publieke dienstverleningsorganisatie te maken hebben met diverse synchronische situaties (Hupe & Buffat, 2014: 557):

- Wanneer het aantal of de aard van de handelingsvoorschriften de handelingshulpmiddelen overstijgt, dan bestaat een *public service gap* (Hupe & Buffat, 2014: 557);
- Wanneer het aantal of de aard van de handelingsmiddelen groter is dan of gelijk is aan de handelingsvoorschriften, bestaat er een *public service match* (Hupe & Buffat, 2014: 557).

Combinatie van veranderingen in handelingsvoorschriften aan de vraagkant en handelingsmiddelen aan de aanbodkant, leidt tot situaties waarin *public service gaps* door de tijd heen bestaan: tabel 4. Hupe en Buffat (2014: 557) schetsen diachronische *public service gaps* die voorkomen wanneer:

- Aard of aantal van de handelingsvoorschriften toeneemt, terwijl de handelingsmiddelen tegelijk afnemen: men moet dan meer met minder doen (Hupe & Buffat, 2014: 557);
- Aard of aantal van de handelingsvoorschriften blijft hetzelfde, terwijl de handelingsmiddelen verminderen: ofwel men moet hetzelfde doen met minder (Ibid.);
- Aard of aantal van de handelingsvoorschriften neemt toe zonder eenzelfde toename van handelingsmiddelen, ofwel: meer doen met hetzelfde (Hupe & Buffat, 2014: 557).

Ook kan balans tussen voorschriften en middelen hetzelfde blijven, kan men hetzelfde met meer doen als middelen toenemen en eisen niet, of men kan minder met hetzelfde doen (Ibid.). Door de tijdsdimensie zijn *public service gaps* een dynamisch concept (Hupe & Buffat, 2014: 558). Middelen geven vaak spanning na beleidsverandering, bezuinigingen of hervormingen: dan moet men hetzelfde doen met minder (Ibid.).

Tabel 4: dynamische situaties in de balans tussen handelingsvoorschriften en handelingsmiddelen.

		Handelingsvoorschriften		
		Stijging	Daling	Stabiliteit
Handelingsmiddelen	Stijging	Geen verandering	Minder met meer doen	Zelfde met meer doen
	Daling	Meer met minder doen	Geen verandering	Zelfde doen met minder
	Stabiliteit	Meer met zelfde doen	Minder met zelfde doen	Geen verandering

Bron: Hupe & Buffat, 2014: p. 557

Public service gaps identificeren: Een *public service gap* bestaat als toename van handelingsvoorschriften groter is dan toename van handelingsmiddelen (Ibid.). Volgens Hupe en Buffat (2014: 559) kan het aantal parameters van handelingsvoorschriften en middelen bijna onbeperkt zijn. Handelingsvoorschriften kunnen handelingsmiddelen vormen en andersom, afhankelijk van het geval: zo kan een budget een handelingsvoorschrift en een handelingsmiddel zijn (Ibid.). Wetten en ICT zijn andere voorbeelden die belemmerend en faciliterend kunnen werken (Ibid.). Als men *public service gaps* wil identificeren moet men kijken naar wat in dat geval handelingsvoorschriften en middelen zijn (Ibid.). Bij identificering van *public service gaps* zijn grofweg 2 zaken van belang te weten (Hupe & Buffat, 2014). Ten eerste is het van belang te weten dat Hupe en Buffat (2014: 559) bij het identificeren van indicatoren om *public service gaps* te meten voortbouwen op Hupe en Hill's (2007) typologie van verantwoordingsregimes, waarbij elke indicator op een ander schaalniveau voor komt: individu, organisatie en systeem. Elke indicator kan daarbij de vorm aannemen van handelingsvoorschrift, ofwel belemmering, of van handelingsmiddel ofwel kans (Ibid.). In tabel 5 is de typologie van Hupe en Buffat (2014: 560) te zien: tabel 5 kan bijna onbeperkt aangevuld worden (Ibid.). Het PSG-construct geeft aandacht aan bronnen van handelingsvoorschriften: formele regels, professionele normen en verwachtingen uit de samenleving (Ibid.: 566).

Ten tweede is van belang te weten dat voor identificatie van *public service gaps* weergave vereist is van de context waarin contactambtenaren hun werk doen in min of meer objectieve zin (Ibid.: 560). Indicatoren zoals werklust, ontwikkeling van budget en personeel kunnen min of meer objectief gemeten worden op de werkvloer van een organisatie (Ibid.: 560). Diezelfde objectieve context kan verschillend ervaren worden door individuele contactambtenaren die in die context werken (Ibid.). Ofwel: objectief gezien kan een *public service gap* bestaan die niet overeenkomt met hoe de contactambtenaar het subjectief ervaart, of de contactambtenaar kan een PSG subjectief ervaren die niet overeenkomt met de objectieve context (Ibid.: 560). Het PSG-construct maakt het mogelijk kenmerken van de objectieve context die gelden voor alle betrokkenen te onderscheiden van empirische variatie in subjectieve persoonlijke percepties over de context (Ibid.: 566).

Tabel 5: Public service gap parameters, bron: (Hupe en Buffat, 2014: 560).

Kernbron:	Openbaar bestuur	Professie	Maatschappij
Schaal van handelen			
Systeem	Wetten en beleid Budgetten Politieke ideologie	Professionele institutionalisering	ICT Rol van media Sociaal-culturele kenmerken
Organisatie	NPM-management Organisatiestructuur	Professionalisme Institutionalisering <i>peer review</i>	Consumentisme
Individu	Recruitment Taken Handelingsruimte	Educatie Training Socialisering	Rol van cliënten Rol van derde partijen Kantoor technologie

Coping van contactambtenaren

Tummers, Bekkers, Vink en Musheno (2015, p. 1) schreven een review over stressomgang tijdens publieke dienstverlening (Tummers et al., 12 januari 2015). Volgens hen ervaren contactambtenaren hoge werklast en conflicten tussen dat wat van ze gevraagd wordt vanuit beleid, cliënten, hun professie en hun waarden en normen (Tummers et al., 2015, p. 1). Volgens Tummers et al. (2015, p. 1) ervaren contactambtenaren als gevolg daarvan stress tijdens publieke dienstverlening wat hen aanzet tot stresshantering. Folkman en Lazarus (1980, geciteerd in Tummers et al., 2015, p. 3) definiëren coping als: “*pogingen met betrekking tot perceptie of gedrag zodat conflicten tussen externe en interne eisen gereduceerd en getolereerd worden*” (Folkman & Lazarus, 1980, in: Tummers et al., 2015, p. 3). Voorbeelden zijn werkproblemen bespreken en positief denken (Tummers et al., 2015, p. 3). Tummers et al. (2015, p. 2-3) bouwen bij hun definitie van coping tijdens publieke dienstverlening voort op die definitie. Echter, richten Tummers et al. (2015, p. 2-3) zich op manieren van coping via gedrag, niet via houding, en focussen ze specifiek op stresshantering tijdens publieke dienstverlening. Op grond van voorgaande definitie en kennis over contactambtenaren wordt in de review ‘coping tijdens publieke dienstverlening’ omschreven als: “*gedragspogingen van contactambtenaren tijdens interactie met cliënten om dagelijkse interne en externe eisen en conflicten daartussen te reduceren en te tolereren*” (Tummers et al., 2015, p. 2, 3-4). Met die definitie in gedachte, schetsen Tummers et al. (2015, p. 2) copingfamilies tijdens publieke dienstverlening: richting cliënten bewegen en afstand nemen van cliënten. Hieronder vallen manieren van stressomgang die te maken hebben met coping via gedrag en via houding of perceptie (Tummers et al., 2015, p. 3-4). Tabel 6 geeft manieren van stresshantering van contactambtenaren weer:

Tabel 6. Voorbeelden coping-manieren, Bron: Tummers, Bekkers, Vink & Musheno, 2015, p. 4

	Coping via gedrag	Cognitieve coping: houding
Coping tijdens interacties met de client	1. Persoonlijke middelen gebruiken om client te helpen, regels buigen, routines aanwenden, <i>rationing</i>	3. Grote emotionele afstand tegenover client
Coping buiten interacties met client om: niet tijdens interacties met cliënten	2. zoeken van sociale steun van collega’s/leidinggevende, ontslag	4. Vervreemding t.a.v. het werk of het beleid

Met betrekking tot stressomgang schetsen Skinner et al. (2003, in Tummers et al., 2015, p. 5) categorieën: van overkoepelend tot aan concrete voorbeelden. De overkoepelende categorie is de categorie copingfamilies: verzamelingen van stressomgang (Tummers et al., 2015, p. 5). Copingfamilies zijn clusters van een hogere orde die categorieën coping-manieren indelen (Ibid.). Manieren van stresshantering vormen weer een afbakening waarbinnen copingreacties vallen (Ibid.). Copingreacties zijn concrete voorbeelden waarmee men met stress omgaat (Tummers et al., 2015, p. 5). Tummers et al. (2015, p. 5) schetsen deze copingfamilies: richting cliënten bewegen en afstand nemen van cliënten. Richting cliënten bewegen is in het voordeel van cliënten aangezien contactambtenaren zich hierbij aanpassen aan behoeften van cliënten (Ibid.). De andere genoemde copingfamilie is in het voordeel van de contactambtenaar (Ibid.). Een voorbeeld van een copingreactie is extra onbetaalde uren maken om cliënten te helpen en dit valt weer onder een manier van stressomgang, namelijk persoonlijke middelen gebruiken zoals tijd (Ibid.). Voorgaande manier en reactie vallen onder de copingfamilie genaamd: richting cliënten bewegen (Ibid.).

Tabel 7: Copingfamilies, manieren van coping en copingreacties (Tummers et al., 2015, p. 6)

Copingfamilie tijdens publieke dienstverlening	Voorbeeld van een manier van coping vallende onder copingfamilie	Voorbeeld van een copingreactie vallende onder een manier van coping
Richting client bewegen	Persoonlijke middelen gebruiken	Overwerken: extra uren maken
Afstand nemen van client	Rationing	Client vragen andere keer terug te komen
Steun zoeken	Hulp zoeken, troost of afleiding zoeken (Vink et al., 2015, p.112-128)	Informatie of advies zoeken bij collega’s, troost of afleiding zoeken bij collega’s

Uit: (Tummers et al., 2015, p. 6; Vink et al., 2015: p. 112-128)

Tabel 8: Copingfamilies en manieren van coping geïdentificeerd door: (Tummers et al., 2015, p. 10)

Copingfamilie en manier van coping	Beschrijving
Richting cliënt bewegen	
Regels ombuigen	Aanpassen van regels om te voldoen aan behoeften van cliënten
Persoonlijke middelen gebruiken	Eigen vrije tijd gebruiken, eigen energie of geld gebruiken

Prioriteren van cliënten	Sommige cliënten meer tijd, energie of middelen geven
Afstand nemen van client	
Routines aanwenden	Omgaan met cliënt op een standaard manier, routine maken
Rationeren	Verminderen beschikbaarheid service, lagere verwachtingen creëren

Copingfamilies: De copingfamilie bestaande uit richting cliënten toe bewegen komt het meeste voor bij contactambtenaren volgens Tummers et al. (2015, p. 14). Volgens Tummers et al. (2015, p. 10) zijn de meeste copingreacties gerelateerd aan de copingfamilie bestaande uit richting cliënten bewegen, d.w.z. contactambtenaren passen zich aan behoeften van cliënten aan om hen te helpen (Ibid.). Regels buigen om behoeften van cliënten tegemoet te komen is een wijze van stressomgang binnen deze copingfamilie (Tummers et al., 2015, p. 11). Regels buigen gaat over hoe contactambtenaren regels aanpassen om aan vraag van cliënten te voldoen (Ibid.). Als beleid conflicteert met klantbehoeften of met eigen waarden kan dat leiden tot regels ombuigen (Tummers et al., 2015, p. 15). Een tweede manier van stresshantering binnen deze copingfamilie is gebruik van persoonlijke middelen, zoals wanneer contactambtenaren meer energie investeren om cliënten te helpen dan is voorgeschreven (Tummers et al., 2015, p. 12). Een derde coping-manier is het prioriteren van cliënten (Tummers et al., 2015, p. 11). Dit lijkt plaats te vinden als er een hoge werklast en middelentekort is waardoor niet iedereen optimaal kan worden geholpen (Ibid.). Een andere copingfamilie betreft het afstand nemen van cliënten. Een manier van stresshantering binnen deze copingfamilie is routine creëren: met cliënten omgaan op een standaardwijze (Tummers et al., 2015, p. 12). Contactambtenaren proberen volgens dezelfde kwaliteitsstandaard diensten te verlenen aan veel mensen in korte tijd wat hoge werklast geeft (Ibid.). Een andere manier van coping is het gebruikmaken van rationering: toegang tot diensten beperken voor cliënten (Ibid.).

2.2 Werkdruk als vraagstuk van Arbeid, Organisatie en Management

Hierna volgen bestaande inzichten over stress uit de arbeids- & gezondheidspsychologie (A&G) welke verankerd is in de arbeids- & organisatiepsychologie (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 4) en die eerstgenoemde de laatstgenoemde overlapt (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 10). De A&G-psychologie bestudeert het (dis)functioneren van personen, qua welzijn en gezondheid, in organisaties waar arbeid wordt verricht en tracht verbetering te realiseren in de wijze waarop zij functioneren en in hun welzijn of gezondheid (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 1-2; 2013). In de psychologie kent arbeid twee kanten (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 1; 2013). Dat betekent enerzijds dat arbeid inspannend, belastend en vermoeiend kan zijn (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 1; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 2). Anderzijds kan arbeid uitdagend zijn en leiden tot zelfverwezenlijking (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 1; 2013). Ofwel, arbeid kan tegelijk zowel belastend zijn evenals een manier zijn voor een werknemer om zichzelf te ontplooien (Ibid.). Net als arbeid heeft de term welzijn een tweezijdige betekenis (Schaufeli & Bakker, 2007: p. 2). Welzijn verwijst aan de ene kant naar het welbevinden van een individuele persoon (Ibid.). Welzijn verwijst aan de andere kant naar kenmerken van arbeid welke het welbevinden van personeel kunnen vergroten (Schaufeli & Bakker, 2007: 2; 2013). Kenmerken van arbeid verwijzen volgens Schaufeli & Bakker (2007: p. 2) onder meer naar afwisseling in het werk, het bestaan of ontbreken van regelmogelijkheden, sociale ondersteuning van collega's en naar feedback over de eigen behaalde prestaties en het werk (Schaufeli & Bakker, 2007: 2; 2013). De A&G-psychologie focust op verbetering van kenmerken van arbeid en tracht daarmee de arbeidskwaliteit en gezondheid van personeel te verhogen (Ibid.: 2-3).

Werkdruk: Druk is een toestand van spanning (Schaufeli & Bakker, 2013: 24). Externe druk komt op iemand af waardoor men een gespannen gevoel ervaart (Ibid.). Het P-E Fit Model definieert werkdruk "*als verschil tussen persoonlijke behoeften en vanuit de werkomgeving geboden hulpbronnen, evenals een verschil tussen persoonlijke competenties en door de werkomgeving gestelde eisen*" (Schaufeli & Bakker, 2013, p. 25). Ook een situatie waarbij een werknemer meer competenties heeft dan van de omgeving wordt geëist, positieve misfit, kan bij een werknemer een reactie van werkstress oproepen (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 25). Immers, personeel kan gefrustreerd raken of een gevoel van teleurstelling krijgen als ze meer competenties hebben dan nodig. De auteurs Jetten en Pat (1999: p.3) zijn van mening dat er discrepanties kunnen bestaan tussen objectieve en subjectieve werkdruk. Volgens Jetten en Pat (1999: 3) behoort de officiële werklast bij elkaar verzameld te worden om een beeld te krijgen van objectieve werkdruk, terwijl subjectieve werkdruk enkel om de beleving van personen gaat. Werkstress kan volgens Van Veldhoven (1996) naast negatieve kanten ook positieve kanten hebben. Daarentegen definieert Christis (1998) werkdruk als iets dat alleen negatief kan zijn. Wanneer werknemers werkdruk ervaren zullen ze deze opvangen of zich herstellen met persoonlijke hulpbronnen of hulpmiddelen uit de bredere werkomgeving (Schaufeli & Bakker, 2013: 24). Ze zullen zich aanpassen aan de situatie via hulp uit de werkomgeving en via persoonlijke hulpmiddelen zoals vaardigheden, motivatie en persoonlijk aanpassingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2013: 24). Werkdruk ontstaat als de druk groter is dan iemands vermogen zich aan te passen en reductie van de gespannen situatie onmogelijk is, doordat er veel meer stressveroorzakers zijn dan dat er hulpmiddelen zijn (Ibid.). Werkstress kan ook bestaan als iemand het gevoel heeft dat hij/zij niet volledig kan voldoen aan vereisten die door de werkomgeving zijn vastgesteld (Ibid.). Volgens Steijn (2001: p. 115) is bij hoge werkdruk sprake van hoge verwachtingen t.a.v. het personeel waaraan ze in verhoudingsgewijs weinig tijd aan moeten voldoen. Van Veldhoven (1996, p. 3) definieert werkdruk als "*de hoeveelheid werk in een bepaalde hoeveelheid tijd*". Van Veldhoven (1996: p. 3) definieert psychosociale arbeidsbelasting, stressoren, als "*aspecten van arbeidsinhoud en arbeidssituatie die perceptie en motivatie beïnvloeden*". Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zijn voorbeelden van psychosociale arbeidsbelasting (Ibid. :3).

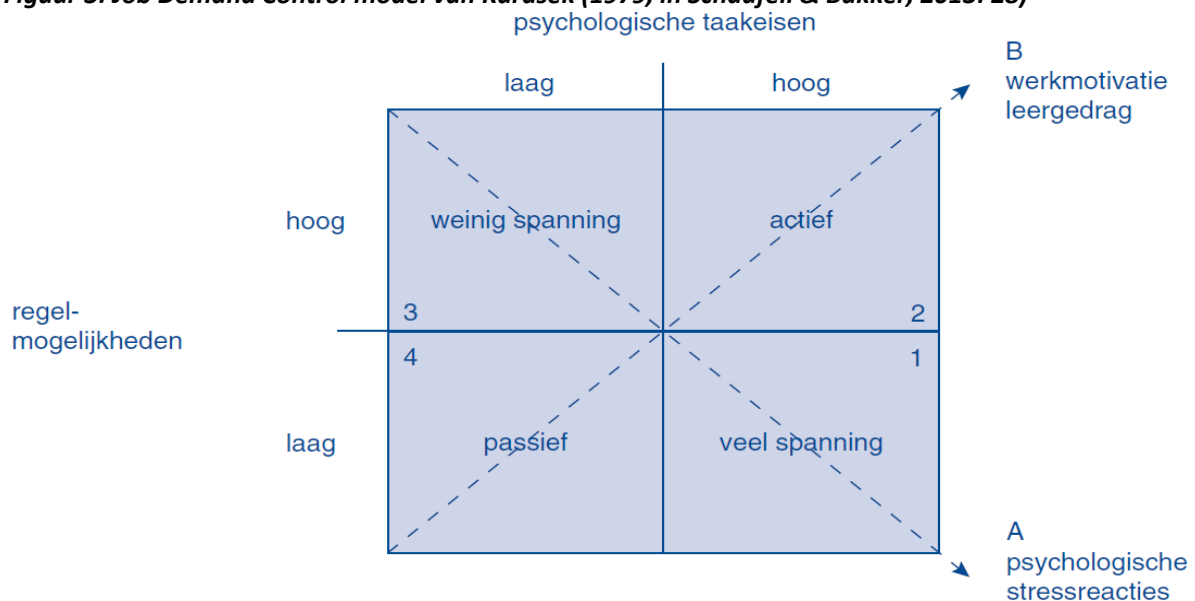
Demand-Control(-Support) Model

Het Demand-Control model (DC-model) was circa twintig jaar lang één van de populairste modellen over werkdruk binnen allerlei psychologische disciplines (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013, p. 27; Bakker & Demerouti, 2007, p. 310). Karasek (1979, p. 285) stelt dat een onderscheid dient te worden gemaakt tussen enerzijds werkgerelateerde eisen waarmee een personeelslid te maken heeft en anderzijds de vrijheid van de werknemer wat betreft hoe aan die eisen wordt voldaan. Volgens het DC-model komt

werkdruk voort uit het bestaan van hoge werkeisen gecombineerd met weinig speelruimte of weinig controle over het werk (Karasek, 1979, p. 285, p. 287). Dit laatste wordt door Schaufeli en Bakker (2013) vertaald naar de term *regelmogelijkheden*. *Werkgerelateerde eisen* en *regelmogelijkheden* of *speelruimte* zetten enerzijds tot bepaalde handelingen aan en belemmeren anderzijds andere overige acties (Karasek, 1979, p. 287). *Werkgerelateerde eisen* kunnen volgens Karasek (1979, p. 28) worden omschreven als stressbronnen in de werkomgeving. Voorbeelden van *werkgerelateerde eisen* kunnen zijn: hard of snel moeten werken, tijdgebrek, geen tijd hebben om het werk af te maken of een grote hoeveelheid moeten verrichten (Karasek, 1979, p. 307, p. 289). Karasek (1979, p. 289-290) definieert *regelmogelijkheden* of *'job decision latitude'* als: *"iemand's controle over diens taken en over diens gedrag"* (Karasek, 1979, p. 289-290). Een voorbeeld van *regelmogelijkheden* is het zelf kunnen regelen in welk tempo men werkt (Karasek, 1979, p. 290). Bij *regelmogelijkheden* kan men ook denken aan de gelegenheid invloed uit te oefenen op organisatiebeleid door te participeren in besluiten (Karasek, 1979, p. 289-290). Verder valt te denken aan het zelf kunnen organiseren van het werk en hoe het werk verricht gedaan wordt (Karasek, 1979, p. 290, p. 307) of in welke volgorde werk wordt verricht (De Jonge et al., 2013: p. 27).

Het model kent twee voorspellingen (Karasek, 1979, p. 288). De eerste is dat druk toeneemt naarmate *werkgerelateerde eisen* toenemen en *gelijktijdig regelmogelijkheden*, ofwel *speelruimte* of *controle* over het werk, afnemen (Karasek, 1979, p. 288). Ten tweede wordt voorspelt dat *iemand's bekwaamheid* toeneemt als iemand de *vaardigheden* heeft om met de uitdaging die *werkeisen* meebrengen om te gaan (Ibid.). Dat betekent dat volgens Karasek (1978, p. 288) er sprake is van *actieve banen* als zowel *baaneisen* als *regelmogelijkheden* beide op hetzelfde moment hoog zijn (Karasek, 1979, p. 288). De tegengestelde situatie zou betekenen dat er sprake zou zijn van *passief werk* met *verminderde bedrijvigheid* (Ibid.). In figuur 3 wordt de gedachtegang van Karasek (1979) nog eens kort weergegeven. In figuur 3 valt te zien dat *werkgerelateerde eisen* en *regelmogelijkheden* op diverse wijzen met elkaar gecombineerd kunnen worden wat kan leiden tot typen werk (Karasek, 1979, p. 288). *Diagonaal B* in figuur 3 verwijst naar omstandigheden waarin *werkgerelateerde eisen* en *regelmogelijkheden* een soortgelijk patroon laten zien: *hoge eisen* en *hoge regelmogelijkheden* of andersom (Karasek, 1979: 288). *Diagonaal A* verwijst naar omstandigheden waarin *werkgerelateerde eisen* en *regelmogelijkheden* een afwijkend patroon van elkaar laten zien, zoals *hoge werkgerelateerde eisen* en *lage regelmogelijkheden* (Karasek, 1979, p. 288). *Diagonaal A* heeft effect op stress, *diagonaal B* op *leren* en *motivatie* (De Jonge et al., 2013: p. 28). Vooral een situatie waarbij *eisen* groter zijn dan *regelmogelijkheden*, *hoge eisen* en *lage regelmogelijkheden*, zal druk geven (Karasek, 1979, p. 288).

Figuur 3: Job Demand Control model van Karasek (1979, in Schaufeli & Bakker, 2013: 28)



Bron: Karasek (1979, in Schaufeli & Bakker, 2013: p. 28)

Het Demand-Control model is later verder ontwikkeld tot het Demand-Control-Support (DCS) model door onder andere Johnson & Hall (1988, p. 1336) door de toevoeging van sociale steun op het werk. Johnson & Hall (1988, p. 1336) hanteren Karasek's (1979) onderscheid in actief of passief werk en werk met veel spanning of met weinig druk, maar voegen daaraan toe dat die typen werk gepaard kunnen gaan met veel of weinig werkgerelateerde sociale steun (Johnson & Hall, 1988, p. 1336). In het kader van veel of weinig werkgerelateerde sociale steun spreken zij van collectief en geïsoleerd werk (Johnson & Hall, 1988, p. 1336). Sociale steun houdt volgens De Jonge, Le Blanc en Schaufeli (2013, p. 28) in dat relaties met collega's en leidinggevendenden als goed worden ervaren, dat men correcte informatie ontvangt van collega's, dat men elkaar helpt en begrip heeft voor de ander als collega's problemen ervaren. Volgens het Demand-Control-Supportmodel kunnen diverse combinaties van hoge of lage werkgerelateerde eisen, regelmogelijkheden en sociale ondersteuning leiden tot verschillende typen werksituaties (De Jonge et al., 2013: p. 28.). Van die acht werksituaties is een geïsoleerde werksituatie met hoge druk de meest onwenselijke situatie (De Jonge et al., 2013: p. 28-29). Zo'n onwenselijke situatie kan ontstaan door het zich tegelijk voordoen van hoge eisen, geringe regelmogelijkheden en sociale ondersteuning (Ibid.). Nu het eerste klassieke model over werkdruk behandeld is, komt een ander klassiek model aan bod dat iets later dan het Demand Control model was gelanceerd: het Person-Environment (PE) Fit model.

Person-Environment Fit model

Het Person-Environment Fit (PE Fit) model bestudeert in welke mate karakteristieken van een persoon en de karakteristieken van de organisatie en het werk bij elkaar passen (French, Caplan & Harrison, 1982, p. 1). French et al. (1982: p. 2, 27) gaan ervanuit dat wisselwerking tussen omgevingsfactoren en individuele eigenschappen bepalend is voor werkdrukbeleving. Het model gaat ervanuit dat personen verschillen in hun behoeften en competenties of vaardigheden en dat banen verschillen qua eisen (French et al., 1982, p. 27). Als iemand niet bij zijn omgeving of werk past zal dit leiden tot minder welzijn (Ibid.). Het PE fit model onderscheidt objectieve van subjectieve variabelen die beide naar de omgeving en de persoon verwijzen (French et al., 1982, p. 3). Subjectieve variabelen hebben daarbij betrekking op zelf-percepties: zelfbeeld en gepercipieerde omgeving (Ibid.). French et al. (1982) maken binnen de subjectieve omgeving verschil in ervaren omgevingseisen en gepercipieerde hulpmiddelen uit de omgeving (French et al., 1982, p. 3). De variabele subjectieve persoon verwijst enerzijds naar individuele mogelijkheden of competenties om te voldoen aan de omgevingseisen (French et al., 1982, p. 4). Anderzijds verwijst het naar motieven, behoeften, voorkeuren, doelen en waarden van een persoon (Ibid.). Stress verwijst naar een objectieve of subjectieve misfit of naar een variabele in de subjectieve omgeving die de persoon als bedreigend ervaart (French et al., 1982, p. 5).

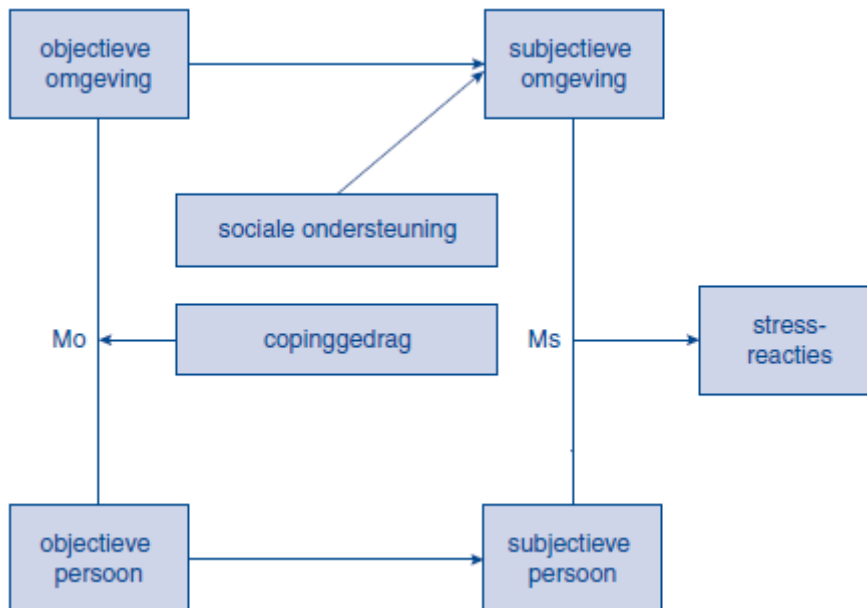
Veronderstellingen: Een veronderstelling van het model is dat hoge eisen en weinig hulpmiddelen in de waargenomen omgeving spanning veroorzaken (French et al., 1982, p. 6). Een andere aanname is dat de druk groter is naarmate er sprake is van een grotere ervaren misfit of gebrekkige aansluiting tussen iemands zelf ingeschatte doelen of vaardigheden en de ervaren werkgerelateerde eisen en hulpmiddelen (French et al., 1982, p. 6). Gebrekkige aansluiting kan zowel voorkomen bij een tekort aan hulpmiddelen of competenties evenals bij een overschot aan, door de omgeving geboden, hulpmiddelen en vaardigheden of competenties (Ibid.). In het eerste geval is er sprake van een negatieve misfit en in het tweede geval van een positieve misfit: beide kunnen spanning geven. Ook wordt verondersteld dat de ervaren sociale steun de stressbronnen in de waargenomen omgeving reduceert doordat door steun de omgevingseisen anders waargenomen kunnen worden (Ibid.). Hoe groter de ervaren sociale steun hoe minder druk zal worden ervaren (French et al., 1982, p. 6).

Aansluiting van persoon op omgeving: Volgens het model zijn er twee vormen van aansluiting van een persoon op de omgeving (French et al., 1982, p. 28). De eerste vorm van aansluiting (*fit*) heeft betrekking op persoonlijke motieven, behoeften of voorkeuren en de hulpmiddelen die het werk of de omgeving biedt om te voldoen aan die doelen en individuele motieven (French et al., 1982, p. 28). Aansluiting tussen persoon en omgeving komt voor als hulpmiddelen uit de omgeving genoeg zijn om in de motieven, behoeften of voorkeuren van het individu te voorzien (Ibid.). Gebrekkige aansluiting (*misfit*) bestaat bijvoorbeeld als er onvoldoende scholingsbudget als hulpmiddel in de organisatie-omgeving is, terwijl een persoon wel de behoefte heeft zich te ontwikkelen (De Jonge et al., 2013: p. 25). De tweede vorm van

aansluiting wijst op de relatie tussen werkgerelateerde eisen en iemands vaardigheden of competenties om aan die eisen te voldoen (French et al., 1982, p. 28). Van dit soort gebrekkige aansluiting kan sprake zijn als iemands werktempo en door de omgeving geëiste tempo van elkaar verschillen (De Jonge et al., 2013: p.25). Volgens French et al. (1982, p. 28) geven deze typen gebrekkige aansluiting werkgerelateerde spanning.

Volgens het model is er bij een subjectieve misfit een verschil tussen iemands zelfbeeld en de waargenomen omgeving (De Jonge et al., 2013: 25). Een objectieve misfit is een verschil tussen objectieve omgevingskarakteristieken en de feitelijke persoonlijke situatie (Ibid.). Volgens het model zijn coping-gedrag en waargenomen sociale steun mechanismen die gebrekkige aansluiting van een persoon op de omgeving temperen (De Jonge et al., 2013: 26). Coping-gedrag reduceert de gebrekkige aansluiting of *misfit* door een actieve wijze van probleemoplossing (Ibid.). Gepercipieerde steun van directie, collega's, familie en vrienden beïnvloedt op directe wijze de waargenomen omgeving (De Jonge et al., 2013: 26). In figuur 4 is het PE Fit model afgebeeld:

Figuur 4: PE Fit model. Bron: French et al. (1982, in Schaufeli & Bakker, 2013: p. 26)

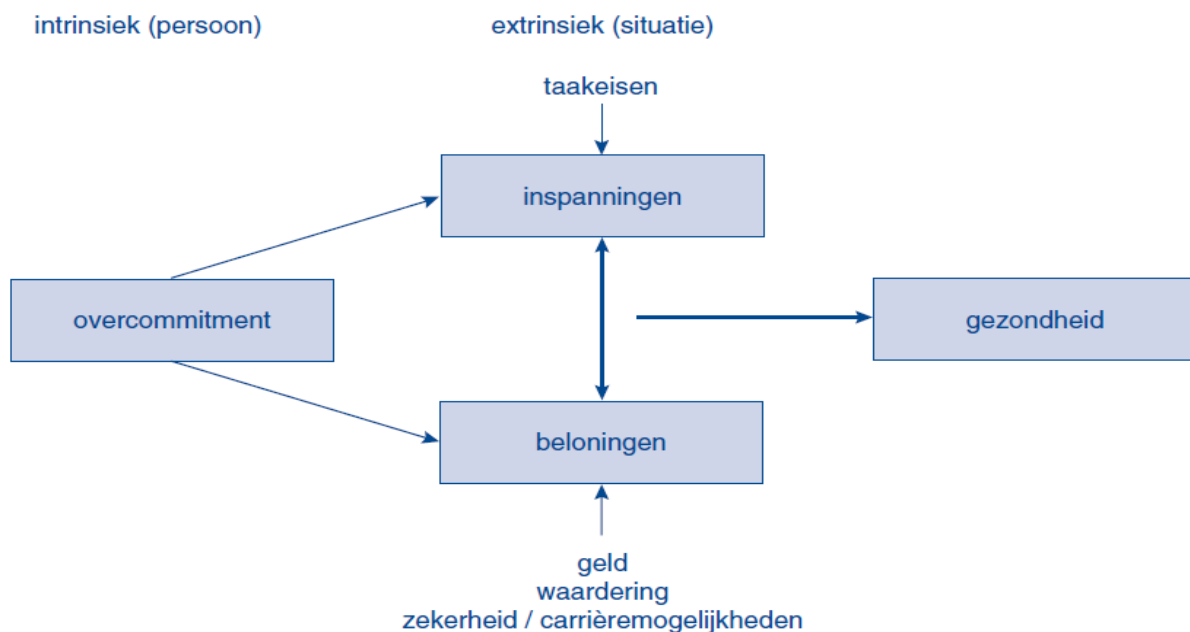


Effort-Reward Imbalance model

Naast het besproken DC(S) model en het PE-fit model gaat ook het Effort-Reward Imbalance (ERI) model, over werkstress (Siegrist, 1996, p. 27). In contrast tot het DC(S) model focust het ERI-model meer op door het werk geleverde beloningen, dan op de mate waarin iemand regel- en controlemogelijkheden binnen zijn werk heeft (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013: p. 35). Volgens het ERI-model vindt werkgerelateerde stress plaats als hoge inspanningen gecombineerd gaan met verhoudingsgewijs lage beloningen (Siegrist, 1996: p. 27; Siegrist et al., 2004: p. 1483). Een verstoorde balans tussen beloning en inspanning ontstaat wanneer de sociale gewoonte 'voor wat hoort wat' ofwel wederzijdse uitruil tussen verrichtte inspanning en (im)materiele beloning onvoldoende plaatsvindt, terwijl men hier wel op rekende (Siegrist, 1996: p. 27-28, p. 29; Siegrist et al., 2004: p. 1484). Onder inspanning valt bijvoorbeeld overwerken, tijdgebrek wegens werklust, grote verantwoordelijkheid dragen en te maken hebben met werkverstoringen (Siegrist et al., 2004: p. 1496). In ruil voor inspanning kunnen volgens het ERI-model grofweg drie soorten beloning ontvangen worden (Siegrist, 1996: p. 29-30; Siegrist et al., 2004: p. 1484). De eerste categorie omvat loon dat als adequaat wordt gezien (Siegrist, 1996: p. 29-30; Siegrist et al., 2004: p. 1484, p. 1496). De tweede beloningscategorie is waardering (Siegrist, 1996: p. 29-30; Siegrist et al., 2004: p. 1484). Waardering kan zich uiten in respect en steun (Siegrist et al., 2004, p. 1496). De laatste beloningscategorie omvat carrièremogelijkheden, werkzekerheid en promotiekansen (Siegrist, 1996: p. 29-30; Siegrist et al., 2004: p. 1484, p. 1496-1487). Van verstoorde balans kan sprake zijn als iemand veeleisend werk heeft terwijl diegene geen redelijk loon ontvangt of geen promotiekansen heeft (Siegrist,

1996, p. 30). Als men het gevoel heeft dat inspanningen niet in verhouding staan tot de beloning kan men het gevoel krijgen niet genoeg gewaardeerd te worden of onrechtvaardig behandeld te worden (Siegrist et al., 2004, p. 1485). Gebrek aan toereikende beloning kan op die manier zorgen voor teleurstelling of andere negatieve gevoelens die gepaard gaan met stress (Siegrist et al., 2004, p. 1485). Volgens het model spelen individuele verschillen een rol bij het ervaren van een verstoring in de balans tussen inspanning en beloning, vooral betrokkenheid bij het werk speelt een rol (Siegrist et al., 2004, p. 1485). Werknemers die qua motivatie heel veel betrokkenheid ten aanzien van het werk hebben en veel behoefte hebben aan waardering lopen meer kans op stress doordat ze meer inspanning verrichten dan formeel nodig, doordat ze verder gaan dan strikt vereist is en zich meer blootstellen aan hoge eisen op het werk (Ibid.). Daardoor zullen ze eerder gefrustreerd raken over beloningen in verhouding met hun inspanningen (Ibid.). Sterke betrokkenheid bij het werk kan zich volgens het model uiten in het lastig uit het hoofd kunnen zetten van het werk nadat het werk erop zit (Siegrist et al., 2004, p. 1496). Ook kan het zich uiten doordat men uit de nabije omgeving te horen krijgt dat men teveel opoffert voor het werk (Siegrist et al., 2004, p. 1496).
 Figuur 5 verbeeldt de relaties in het ERI-model: commitment beïnvloedt individuele perceptie van inspanning en beloning en de balans daartussen, wat weer invloed heeft op stress.

Figuur 5: Effort Reward Imbalance-Model van Siegrist, bron: (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013: p. 36)



Nu klassieke modellen uit de psychologie behandeld zijn, komt hierna het Job Demands-Resources model aan de orde welke een recenter model is dat niet tot de klassieke modellen behoort.

Job Demands-Resources model

Het Job Demands-resources model, JD-R Model, is een zeer populair model in de arbeidspsychologie: in 2013 is er 2891 maal gerefereerd naar de twee eerste artikelen over het JD-R-model (Schaufeli & Taris, 2013: p. 182). Het JD-R-model is dan ook een belangrijk model in psychologische inzichten over druk (Ibid.). Het aanvankelijke model benadrukte negatieve psychologische verschijnselen (Schaufeli & Taris, 2013: p. 184). Schaufeli en Bakker (2004) ontwikkelden het model verder tot het huidige model dat ook focust op positieve psychologie (Schaufeli & Taris, 2013: p. 184). Het huidige model tracht de causaliteit te voorspellen van een negatieve stemming zoals burn-out of stress, maar ook van positieve psychologische fenomenen zoals werkplezier of bevlogenheid (Schaufeli & Taris, 2013: p. 184; Bakker, 2003: p. 4). Volgens het model leiden overvloed aan werkeisen in combinatie met een tekort aan energiebronnen tot stress en balans tussen werkeisen en energiebronnen tot bevlogenheid (Bakker, 2003: p. 9). Ofwel: bevlogen werknemers zijn geslaagd in het vinden van balans tussen werkeisen en energiebronnen die ze daarvoor terugkregen (Bakker, 2003: p. 5). Energiebronnen hebben een motiverende werking en een compenserende werking op werkeisen: ze beperken hoge werkeisen via instrumentele compensatie en via gevoelsmatige compensatie worden eisen minder bezwaarlijk gevonden (Bakker, 2003: p. 4).

Bevlogenheid verwijst naar een positief tevredenheidsgevoel waarbij men toegewijd is, vitaal en er sprake is van absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004: p. 295; Schaufeli & Taris, 2013: p. 184-185; Bakker, 2003: p. 4-5; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38). Vitaliteit heeft betrekking op lang met werken door kunnen gaan (Bakker, 2003: p. 5; Schaufeli & Taris, 2013: p. 185; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 295). Toewijding betekent betrokkenheid, enthousiasme, een trots gevoel op het werk en werk als uitdagend zien (Bakker, 2003: p. 5; Schaufeli & Taris, 2013: p. 185; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 295). Er is sprake van absorptie als iemand op positieve wijze volledig in het werk opgaat en meent dat de tijd op positieve wijze vliegt (Bakker, 2003: p. 5; Schaufeli & Taris, 2013: p. 185; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 295). Bevlogen personeel doet vrijwillig dingen die de functie niet van hen eist (Bakker, 2003: p. 9). Hoe meer enthousiaste collega's iemand heeft, hoe meer bevlogen diegene is doordat bevlogenheid van collega's aanstekelijk kan zijn en doordat bevlogen collega's elkaar steunen en helpen waardoor druk beter te dragen is en individuen meer bevlogen zijn (Bakker, 2003: p. 11).

Veronderstellingen

Het JD-R Model kent aannames (Bakker & Demerouti, 2007: p. 312 e.v.; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker, 2003: p. 5). Om te beginnen gaat het model ervanuit dat werkkenmerken m.b.t. stress en motivatie, grofweg te splitsen zijn in werkeisen en hulp- of energiebronnen (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker, 2003: p. 5-6; Bakker & Demerouti, 2007: p. 312). Ofwel: factoren op het werk bestaan uit werkeisen en energiebronnen. In het JDR-model staan doorgaans gepercipieerde werkeisen en energiebronnen centraal: het model gaat normaliter uit van subjectieve waarneming van eisen en bronnen (Schaufeli & Taris, 2013: 183).

Werkeisen zijn psychologische, organisatorische en sociale facetten van arbeid die eisen dat werknemers zich continu inspannen wat psychologische keerzijdes mee kan brengen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001: p. 501; Bakker, 2003: p. 6; Bakker & Demerouti, 2007: p. 312; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). Werkeisen zijn bijvoorbeeld baanonzekerheid, hoge werkdruk en slechte werkruimte (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker, 2003: p. 6; Schaufeli & Taris, 2013: p. 183; Bakker & Demerouti, 2007: p. 312). Werkeisen zijn niet automatisch negatief (Bakker & Demerouti, 2007: p. 312; Schaufeli & Taris, 2013: p. 183). Als persoonlijke inzet om aan de vraag te voldoen te hoog is en men daarvan te weinig kan herstellen, dan pas zijn werkeisen stressvol (Schaufeli & Taris, 2013: p. 183; Bakker & Demerouti, 2007: p. 312). Anders gezegd: te weinig herstel mogelijkheden om bij te komen van het werk gecombineerd met chronisch hoge werkeisen betekent dat hoge werkeisen veranderen in oorzaken van stress (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38).

Energiebronnen zijn psychologische, organisatorische en sociale facetten van arbeid die: nuttig zijn voor het halen van werkdoelen, werkeisen, psychologische lasten reduceren en bijdragen aan ontplooiing (Demerouti et al., 2001: p. 501; Bakker, 2003: p. 7; Bakker & Demerouti, 2007: 312; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). Op organisatieniveau zijn carrièrekansen en baan zekerheid voorbeelden van energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007: p. 312-313; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker, 2003: p. 7; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). Voorbeelden van energiebronnen op interpersoonlijk niveau zijn teamsfeer en collegiale steun (Ibid.). Meedenken over besluiten is een energiebron op het niveau van de organisatie van het werk (Ibid.). Voorbeelden van energiebronnen op werkniveau zijn: afwisseling, autonomie en feedback (Bakker & Demerouti, 2007: p. 312-313; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker, 2003: p. 7; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296).

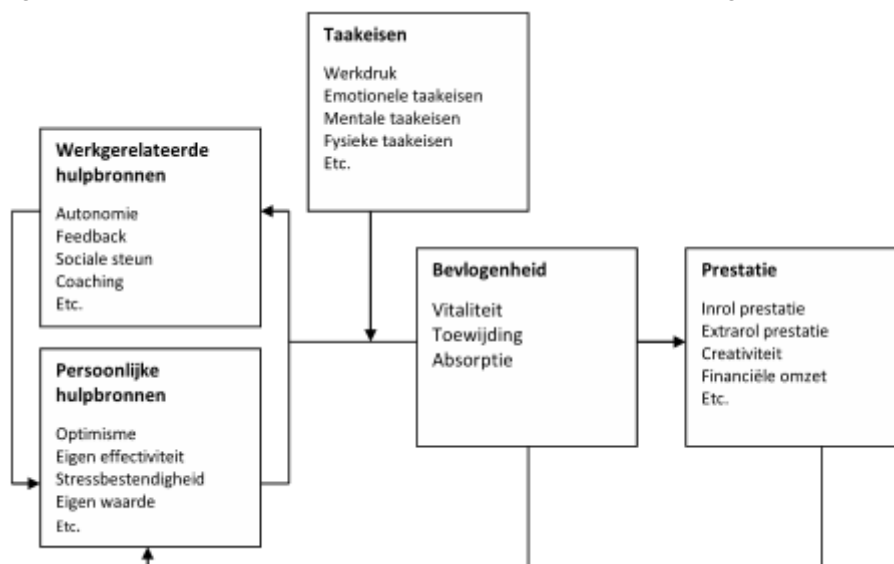
De tweede aanname van het model is dat de manier waarop werk wordt beleefd het resultaat is van twee processen die gelijktijdig naast elkaar kunnen lopen, namelijk een stress- en motivatieproces (Bakker & Demerouti, 2007: p. 313; Bakker, 2003: p. 6; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). In het eerste proces, welke stresserend van aard is, leiden veeleisende werkelementen of werkeisen tot continue reductie in energie en uiteindelijk tot langdurige werkdruk of uitputting met gezondheidsproblemen en verzuim weer als gevolg (Bakker, 2003: p. 6; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Schaufeli & Taris, 2013: p. 182; Bakker & Demerouti, 2007: p. 313; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). Volgens het tweede proces leiden aanwezige energiebronnen tot bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Bakker & Demerouti, 2007: p. 313). Dat houdt in dat als een organisatie genoeg energiebronnen levert zoals feedback, coaching of ontplooiingskansen dat dat zal leiden tot grote toewijding, veel motivatie en bereidheid hulp aan collega's te geven (Bakker, 2003: p. 7). Daarentegen kan een tekort aan energiebronnen de realisatie van doelen verhinderen en frustrerend werken (Bakker, 2003: p. 6; Schaufeli

& Bakker, 2004: p. 296). Volgens het model staan uitputting en bevlogenheid beide in het stress- en motivatieproces centraal (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38; Schaufeli & Bakker, 2004: p. 296). Tussen voorgenoemde processen bestaan ook dwarsverbanden: tekort aan energiebronnen kan namelijk stress veroorzaken en sommige werkeisen stimuleren motivatieprocessen doordat die werkeisen uitdagend zijn (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 38). Het model veronderstelt dat er een negatieve relatie bestaat tussen werkeisen en energiebronnen, dat wil zeggen dat hoge werkeisen gepaard gaan met weinig energiebronnen en andersom (Ibid.). Ook zou er een negatieve relatie tussen bevlogenheid en stress zijn: veel stress zou weinig bevlogenheid betekenen en veel bevlogenheid weinig stress (Ibid.).

De derde aanname is dat energiebronnen de negatieve invloed van hoge werkeisen op werkdruk kunnen compenseren en dat hoge werkeisen de positieve invloed van energiebronnen op bevlogenheid verzwakken (Bakker, 2003: p. 7; Schaufeli & Bakker, 2013: p. 39). Zo kan een energiebron als autonomie personen helpen omgaan met stresserende eisen en werkdruk (Schaufeli & Taris, 2013: p. 186). Dit doordat men zelf kan bepalen om sommige activiteiten op een andere wijze of op een ander moment te uit te voeren (Schaufeli & Taris, 2013: p. 186). Het JD-R-model stelt dat vele verschillende energiebronnen druk kunnen compenseren in tegenstelling tot klassieke modellen die stellen dat slechts enkele vooraf bepaalde bronnen druk compenseren (Bakker, 2003: p. 7; Schaufeli & Taris, 2013: p. 182). In het JDR-model kan in principe alles geïnclassificeerd worden als mogelijke werkeis of energiebron wat betekent dat vele werkeisen en energiebronnen kunnen leiden tot werkdruk of motivatie (Schaufeli & Taris, 2013: p. 182; Bakker, 2003: p. 7). Voorbeelden van mogelijke energiebronnen die de negatieve invloed van spanning op chronische stress compenseren zijn: ontwikkelingskansen, collegiale steun en coaching door het management (Bakker, 2003: p. 7).

De laatste aanname is dat energiebronnen met name een positieve invloed op bevlogenheid hebben wanneer er sprake is van hoge werkeisen omdat energiebronnen met name benut worden wanneer het echt noodzakelijk is (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 39; Bakker & Demerouti, 2007: p. 315). Zo zal iemand het meeste profijt hebben van sociale steun in het geval dat de werkdruk zo hoog is dat iemand het niet langer in zijn of haar eentje aankan (Ibid.). Sinds korte tijd komt geleidelijk meer aandacht voor persoonlijke hulpbronnen in het JD-R-model (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 39). Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar ontwikkelbare kenmerken van een medewerker, die bijdragen aan een betere omgang met stress en die bevlogenheid stimuleren (Ibid.). Bij persoonlijke hulpbronnen valt te denken aan het persoonlijk vermogen tot efficiënt en effectief werken (Ibid.).

Figuur 6: Job-Demands Resources model, bron: werkenaanbevlogenheid.nl



Stressmodellen: Bovenstaande psychologische werkstressmodellen hadden aandacht voor psychosociale werkkenmerken als invloed op welbevinden (Schaufeli & Bakker, 2013: 44). Het zijn balansmodellen waarbij gezondheidsrisico's en verminderd welzijn als gevolg van hoge werkeisen verminderen als men genoeg gecompenseerd wordt (Ibid.). De modellen verschillen enigszins in dat wat ze als compenserend

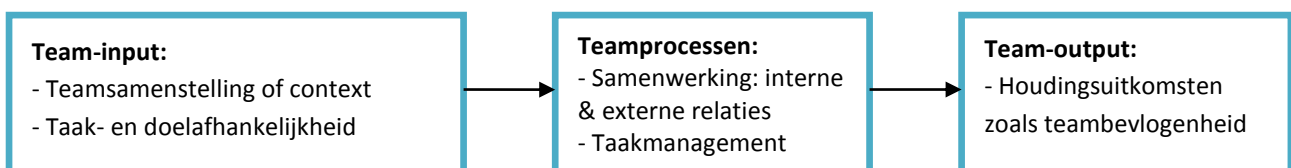
opvatten. Zo beschouwt het DC(S)-Model controlemogelijkheden en sociale steun als compenserend op werkdruk en het ERI-Model heeft als uitgangspunt dat allerlei vormen van beloning een compenserend effect hebben op werkdruk (Schaufeli & Bakker, 2013: 44-45). Individuele behoeften, sociale steun en coping met werkdruk worden in het P-E Fit-Model gezien als compenserende factoren (Ibid.:44). Bij het JD-R-Model kunnen in principe een onbeperkt aantal persoonsgerelateerde en werkgerelateerde zaken compenserend werken (Ibid.: 45). De theoretische modellen verschillen verder in hetgeen ze accent op leggen (Schaufeli & Bakker, 2013: p. 45). Zo legt het ene model alleen de nadruk op het werk, het andere richt zich alleen op de persoon en weer een ander model focust op beide: het DC(S)-Model benadrukt het werk als veroorzaker van werkdruk, terwijl het P-E Fit-Model de oorzaak zoekt in de persoon (Schaufeli & Bakker, 2013: 45). De overige modellen focussen op beide: zij zien én het werk én de persoon als mogelijk werkdrukveroorzakend (Ibid.). Hoewel het JDR-Model het heeft over zowel persoons- als werkkenmerken, legt het JDR-model de meeste nadruk op het werk als stressveroorzaker (Ibid.). De wijze waarop het P-E Fit-Model en JDR-Model eruitzien is afhankelijk van de werkeisen en persoons- of werkgerelateerde hulpbronnen die telkens wisselend kunnen zijn (Ibid.). Hiermee verschillen het PE-fit model en JDR-model van de rest van de modellen waarin de factoren onveranderd vaststaan (Schaufeli & Bakker, 2013: 45).

Nu belangrijke psychologische modellen over werkstress vanuit de AOM-kant behandeld zijn, is een algemeen beeld geschetst over werkstress vanuit een psychologische AOM-invalshoek gezien. Na die psychologische inzichten over werkstress in het algemeen, wordt hieronder nog kort aandacht besteed aan literatuur over een mogelijke specifieke hulpbron (of belemmering als het als hulpbron ontbreekt): teamwork. Dit omdat teamwork in deze scriptie kan samenhangen met werkdrukbeleving.

2.4 Inzichten over teams

Teams kunnen gezien worden als groepen van personen die gedeelde verantwoordelijkheid hebben en wegens afhankelijkheid van elkaar samenwerken om hun doelen en taken te bereiken (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 17; Kuipers et al., 2013, p. 7). Daarbij onderhouden ze relaties over de grenzen van de organisatie heen met anderen in de buitenwereld, zoals burgers als cliënten zijnde (Ibid.). Een kenmerk van teams is dat teamleden een gezamenlijk doel of gezamenlijke taak hebben (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 17). Ze zijn in zekere zin afhankelijk van elkaar om hun taken te kunnen doen of om doelen te halen (Ibid.). Een ander kenmerk is samenwerking: een proces waarbij communicatie, kennis- en informatieoverdracht plaatsvindt en men verantwoordelijkheid deelt (Ibid.). Weer een ander kenmerk bestaat uit relaties met anderen: zoals andere teams binnen de organisatie of relaties met de buitenwereld bestaande uit burgers als cliënten zijnde of andere instanties (Ibid.). Campion, Medsker en Higgs (1993: 823) menen dat teams positieve en negatieve gevolgen kunnen hebben, ook afhankelijk van de voorkeur van personen. Zo kunnen teams de werknemerstevredenheid verhogen, maar kunnen ze ook leiden tot negatieve gevolgen zoals conflicten, slechte besluiten en lage productiviteit (Campion, Medsker & Higgs, 1993: 823). Teams kunnen in allerlei variaties bestaan, zoals in de vorm van 'High Performing Teams' (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 17; Kuipers et al., 2013, p. 7). Kuipers et al. (2013, p. 7) en Kuipers en Groeneveld (2014, p. 24) analyseren zulke teams aan de hand van het input-proces-output model. In de wetenschappelijke literatuur is het teaminput-teamproces-teamoutput model het meest gebruikte model ter beschrijving van teams en teamwork (Kuipers et al., 2013, p. 7). Volgens het input-proces-output model oefent een team het werk uit in een context die input geeft aan teamprocessen met als resultaat bepaalde houdings- of teamuitkomsten (Kuipers et al., 2013, p. 7). Volgens dit model zijn er dus drie typen teamwerkenkenmerken of teamkenmerken: input-, proces- en outputkenmerken (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 23). Deze teamkenmerken zijn door Kuipers et al. (2013, p. 7) afgebeeld in figuur 7:

Figuur 7: Input-proces-output model: Kuipers et al. (2013, p. 7); Kuipers & Groeneveld (2014, p. 24)



Figuur 7 is ontleend aan Kuipers et al. (2013, p. 7) en Kuipers en Groeneveld (2014, p. 24). Hierna wordt verder ingegaan op dat wat in figuur 7 is afgebeeld.

Samenstelling & afhankelijkheid: Onder inputkenmerken van teams valt onder meer teamsamenstelling (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 23). De teamsamenstelling kan gezien worden als onderdeel van de teamcontext (Kuipers et al., 2013, p. 8). Een kenmerk van de teamsamenstelling is de diversiteit in de samenstelling (Ibid.). Diversiteit in teams slaat vooral op sociaal-demografische diversiteit en functiediversiteit (Kuipers et al., 2013, p. 8-9). Sociaal-demografische diversiteit verwijst daarbij naar verscheidenheid in leeftijd, opleiding en geslacht (Kuipers et al., 2013, p. 9). Functiediversiteit betekent de mate van diversiteit in functies van medewerkers van het team (Ibid.). Ook kan bij teamsamenstelling gedacht worden aan de teamomvang en aan de voorkeur van teamleden om wel of niet in een team te werken (Campion et al., 1993: 825). Teams die qua samenstelling heterogeen zijn en teamleden die divers zijn in de hoeveelheid werkervaring kunnen van elkaar leren (Campion et al., 1993: 828). Volgens Campion, Medsker en Higgs (1993, p. 828) dienen teams groot genoeg te zijn om het werk te verrichten, maar te grote teams kunnen onevenredig veel coördinatie vergen waardoor deze minder goed kunnen functioneren (Campion et al., 1993: 828). Een ander inputkenmerk voor teams is het bestaan van taak- of doelaafhankelijkheid (Kuipers et al., 2013: p. 8). Taakafhankelijkheid gaat over in hoeverre teamleden bij het verrichten van hun taken afhankelijk van hun collega's zijn (Campion et al., 1993: p. 827). Taakafhankelijkheid is voor een team vaak een gegeven (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 67). Doelaafhankelijkheid verwijst naar in hoeverre medewerkers van teams bij hun doelbereiking afhankelijk zijn van hun collega's (Ibid.).

Teamprocessen: Teamprocessen gaan over teamsamenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 23): interne teamrelaties ofwel doel/taakgerichte samenwerking, externe teamrelaties of stakeholdergerichte samenwerking en op zelf- of taakmanagement (Kuipers et al., 2013, p. 9, 13; Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 78, p. 24).

Interne teamrelaties: Interne relaties hebben betrekking op het samenwerken van leden binnen een team en de kwaliteit daarvan (Kuipers et al., 2013, p. 9; Campion et al., 1993, p. 825). Wat betreft samenwerking in een team speelt teamcohesie een rol (Ibid.). Teamcohesie betreft open communicatie met elkaar, doelgerichte samenwerking en onderlinge steun (Kuipers et al., 2013: 9-10). Volgens Campion et al. (1993: 830) is sociale steun een kenmerk van teamprocessen. Interne relaties hebben betrekking op doel- en taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 78, p. 24). Taakgerichte samenwerking wijst op informatie-elaboratie (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 68). Taakgerichte samenwerking of informatie-elaboratie verwijst naar de informatie-uitwisseling tussen medewerkers van teams, het denken over die informatie en uitbreiden of verdiepen van eigen kennis door kennis van collega's te benutten (Kuipers et al., 2013, p. 9; Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 66, p. 68). Bij taakgerichte samenwerking vindt goede benutting van overleggen plaats (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 68). Hoe afhankelijker collega's van elkaar zijn bij uitvoering van taken hoe meer onderling afgestemd wordt en hoe meer aanwezige informatie benut wordt (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 66). Volgens Kuipers en Groeneveld (2014, p. 68) is taakgerichte samenwerking makkelijker mogelijk wanneer teamleden dezelfde basiskennis delen en het team een gedeeld niveau van kennis heeft. Ook maakt een bepaalde mate van diversiteit in werkervaring en in expertise taakgerichte samenwerking makkelijk doordat teamleden kunnen profiteren van elkaars expertise en ervaringen (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 69-70). Directie en management spelen ook een rol bij informatie-uitwisseling en kennisbenutting door kennis of informatie te delen en door te werken aan zichtbaarheid van informatie (Ibid. :69).

Doelgerichte samenwerking heeft te maken met in hoeverre leden van teams hetzelfde hogere doel hebben en in hoeverre zij om hun doelen te bereiken, gezamenlijk verantwoording afleggen en eenheid vormen (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 55). Medewerkers van teams geven elkaar hulp en feedback waarbij ze elkaar open aanspreken (Ibid.). Een team waarin doelgerichte samenwerking plaatsvindt wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen, gevoel van veiligheid en openheid naar collega's (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 56). Bij doelgerichte samenwerking wordt niet alleen over werk gesproken maar ook over privé zaken, de thuissituatie of andere zaken buiten het werk om (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 57). Ook kan doelgerichte samenwerking zich uiten in plezier en humor in het team (Ibid.). In het kader van doelgerichte samenwerking worden teams betrokken bij ontwikkeling van plannen, krijgen ze soms de mogelijkheid mee te schrijven of te denken over doelen en teamdoelen mede op te stellen (Ibid.).

Externe teamrelaties: Externe relaties verwijzen naar stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 78, p. 79). Vaak is het onderhouden van externe relaties met bijvoorbeeld opdrachtgevers een taak van de directie, maar ook teams zelf kunnen externe relaties onderhouden met bijvoorbeeld cliënten (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 79). Stakeholdergerichte samenwerking verwijst naar de kwaliteit van de relaties tussen een team en cliënten, opdrachtgever en eventuele leveranciers binnen of buiten de organisatie die zich in de omgeving van het team bevinden (Kuipers et al., 2013, p. 10; Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 78). Externe relaties binnen de eigen organisatie hebben betrekking op het samenwerken en communiceren van een team met een ander team dat deel uitmaakt van dezelfde organisatie (Kuipers et al., 2013, p. 10; Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 79; Campion et al., 1993, p. 825). Externe relaties buiten de organisatie gaan over hoe een team de samenwerking of relaties met de omgeving, zoals cliënten, organiseert (Kuipers et al., 2013, p. 10; Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 79). Door externe relaties te onderhouden met cliënten of andere partijen die belang hebben bij diensten, ofwel door stakeholdergerichte samenwerking, kunnen de aan cliënten geleverde diensten verbeterd worden of van goede kwaliteit blijven (Kuipers et al., 2013, p. 10; Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 79). Samenwerkingsrelaties met bijvoorbeeld cliënten leveren door het uitwisselen van ideeën en meedenken met cliënten, feedback over de behoefte van die cliënten op (Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 80). Via stakeholdergerichte samenwerking kunnen teams zich beter positioneren door cliënten duidelijk te maken wat hun werk inhoudt, het belang van hun wijze van dienstverlening over te brengen en aan te tonen waar ze voor staan (Ibid.). Volgens Kuipers en Groeneveld (2014, p. 80) speelt de burger een grote rol bij teams die zich bezighouden met uitvoering, omdat bij uitvoerende teams de leden voor het merendeel van hun werk in contact staan met burgers als cliënten zijnde. Dit impliceert dat voor uitvoerende teams externe relaties of stakeholdergerichte samenwerking belangrijk voor het werk zijn.

Zelf- of taakmanagement van teams: Taakmanagement verwijst naar de manier waarop men het werk organiseert en vrijheid oppakt (Kuipers et al., 2013: 9). Een vorm van taak-management is zelfmanagement (Ibid.). Zelfmanagement impliceert dat medewerkers van teams gezamenlijk taken plannen, samen besluiten maken over het werk, samen verantwoording nemen en zelfstandig als team hun werk inrichten (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 45). Ook impliceert het dat een teamlid zelf ondersteuning inschakelt als dat nodig geacht wordt (Ibid.). Zelfmanagement ofwel het aanwenden van vrijheid kan tot uiting komen in bijvoorbeeld het feit dat teams ruimte benutten om zelf het werk te organiseren en oplossingen te bedenken voor problemen (Kuipers et al., 2013, p. 9; Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 45). Volgens Campion, Medsker en Higgs (1993, p. 826) kan zelfmanagement betekenen dat besluitvorming zoveel mogelijk met betrokkenheid van de werkvloer gebeurt.

Teamuitkomsten: Teamprocessen beïnvloeden teamuitkomsten zoals houdingsuitkomsten (Kuipers et al., 2013: p. 10). Houdingsuitkomsten hebben bijvoorbeeld betrekking op de commitment van teams, dat wil zeggen dat teamleden een betrokken gevoel ten aanzien van hun team ervaren (Kuipers et al., 2013, p.10-11). Teamleden met teamcommitment zijn bereid veel energie te besteden aan het team, kunnen zichzelf goed in de doelen vinden, zijn graag een onderdeel van hun team en willen graag bij hun huidige team blijven (Ibid.: p.11). Verder delen ze bepaalde waarden (Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 11; p. 32). Ook teambevlogenheid is een houdingsuitkomst die deel uitmaakt van teamuitkomsten (Kuipers et al., 2013, p. 11; Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 34). Bevlogen teams zijn gemotiveerd, enthousiast, energiek en toegewijd (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 32-34). Verder werken bevlogen teams met plezier in hun team en werkt hun werkplezier aanstekelijk (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 32-33). Teams die bevlogen zijn hebben de ambitie er samen iets moois van te maken en gaan op in hun werk (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 33). Medewerkers van bevlogen teams ervaren hun team vaak als gezellig (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 32-33). Onder bevlogen teams heerst vaak bereidheid een stapje meer te zetten voor het team (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 34). In bevlogen teams kan bijvoorbeeld bereidheid heersen om op een vrije dag voor een collega in te vallen (Kuipers & Groeneveld, 2014, p. 34). Teambevlogenheid kan gepaard gaan met trots en met het werk zien als levenswerk (Ibid.). Bevlogen teams leggen de lat vaak hoog: men is bereid om met zijn allen de schouders eronder te zetten (Ibid.). Ze zetten zich met passie in voor hun hogere doelen (Kuipers & Groeneveld, 2014: 36).

Teamkenmerken

Molleman (2002, p. 31) stelt dat er 3 typen teamkenmerken zijn, namelijk: subjectieve en objectieve kenmerken van teams en kenmerken met betrekking tot de teamsamenstelling (Molleman, 2002, p. 31). Volgens Molleman (2002) variëren objectieve teamkenmerken niet binnen een team en kunnen zulke kenmerken feitelijk, op directe wijze op teamniveau worden vastgesteld (Molleman, 2002, p. 31). Een voorbeeld van een subjectief teamkenmerk is wederzijds vertrouwen binnen een team (Molleman, 2002, p. 33; Molleman & Slomp, 2006, p.7). Een voorbeeld van een objectief kenmerk van een team is de teamomvang (Molleman, 2002, p. 32; Molleman & Slomp, 2006, p. 6). Kenmerken van de teamsamenstelling hebben betrekking op de kenmerken van individuele medewerkers van een team die per persoon variëren (Molleman, 2002, p. 35). Voorbeelden zijn diversiteit in leeftijd, geslacht, persoonlijkheidseigenschappen en kennis of competenties (Ibid.).

Objectief teamkenmerk: Soms kan een groot team gunstig zijn doordat vele handen het werk lichter maken (Molleman, 2002, p. 31; Molleman & Slomp, 2006, p. 6). Molleman (2002, p. 31-32) stelt dat meerdere teamleden meer weten dan slechts één ofwel: hoe groter de teamomvang, hoe meer kans dat er een teamlid is die een oplossing weet bij lastige zaken of lastige cliënten (Ibid.). Een grote teamomvang kan gunstig zijn als er sprake is van additieve teamtaken (Molleman, 2002, p. 31). Van additieve teamtaken is sprake als het gezamenlijk teamresultaat bestaat uit optelling van inspanningen van leden van het team, in zo'n geval geldt: hoe meer teamleden hoe minder belasting voor individuele teamleden doordat de last meer verspreid kan worden (Molleman, 2002, p. 31). Er zijn volgens Molleman (2002, p. 32) ook situaties waarin een klein team gunstig is. Grote teams kennen namelijk ook nadelen. Als alle teamleden elkaars werkzaamheden onderling op elkaar moeten afstemmen kan een groot team inefficiënt zijn en een klein team kan dan meer efficiënt zijn (Molleman, 2002, p. 32; Molleman & Slomp, 2006, p. 6). Ook kan in een groot team minder snel wederzijds vertrouwen ontstaan (Molleman, 2002, p. 32; Molleman & Slomp, 2006, p. 6). Hoe groter het team, hoe eerder het team in groepjes uiteen kan vallen (Molleman, 2002, p. 32; Molleman & Slomp, 2006, p. 6). Hoewel wederzijds vertrouwen in grote teams lastiger ontstaat is wederzijds vertrouwen wel gunstig als teamleden van elkaar afhankelijk zijn (Molleman, 2002, p. 32). Een kleine teamomvang kan gunstig zijn als sprake is van discretionaire taken waarbij "teamleden inspanningen kennis en vaardigheden naar eigen inzicht combineren" (Molleman, 2002, p. 32). Discretionaire taken bestaan bij non-routineus werk (Ibid.). Een klein team kan bij die taken nuttig zijn omdat bij grote teams onevenredig meer wordt afgestemd wat efficiëntie kan belemmeren: hoe groter het team, hoe meer afgestemd moet worden en hoe inefficiënter het team kan worden (Ibid.).

Subjectieve teamkenmerken: Subjectieve kenmerken van teams hebben betrekking op ervaringen en meningen van medewerkers van een team (Molleman, 2002, p. 33; Molleman & Slomp, 2006, p. 7). Individuele opvattingen van teamleden kunnen door onderlinge beïnvloeding veranderen in collectief gedeelde waarden (Molleman, 2002, p. 33). Meninge van afzonderlijke teamleden kunnen in de loop der tijd op elkaar gaan lijken waardoor de meningen op het teamniveau en op het niveau van het individuele teamlid overeenkomen (Ibid.). Groepscohesie is een subjectief kenmerk van teams en hoge cohesie heeft voor- en nadelen (Molleman, 2002, p. 34). Hoge groepscohesie kan teamleden onder druk zetten zich aan te passen groepsnormen waardoor teamleden afwijkende meningen en afwijkend gedrag wellicht minder tolereren (Ibid.). Dat kan creativiteit van individuen onderdrukken waardoor teamleden minder openstaan voor verandering: vertrouwde oplossingen, waarvan niet afgeweken mag worden, worden gangbaar (Ibid.). Dit heet groepsdenken (Ibid.). Eensgezindheid kan positief zijn omdat het volgens Molleman (2002, p. 34) kan betekenen dat leden van een team meer bereid zijn zich in te spannen en collega's te helpen. Dat is belangrijk als teamleden afhankelijk van elkaar zijn: dan is hoge cohesie gunstig (Ibid.). Hoge groepscohesie kan ook ongunstig zijn bij werk dat niet-routineus is en gebaat is bij creativiteit (Ibid.). Wederzijds vertrouwen vormt een ander subjectief kenmerk van teams (Molleman, 2002, p. 34). Met wederzijds vertrouwen wordt bedoeld dat teamleden bijdragen aan de taak van het team zonder dat ze verzekerd zijn dat collega's hetzelfde doen (Molleman, 2002, p. 34). Als in het verleden daar slechte ervaringen mee zijn schaaft dat het onderlinge vertrouwen: vertrouwen wordt bepaald door voorafgaande gebeurtenissen die al eerder hebben plaatsgevonden (Ibid.). Wederzijds vertrouwen is belangrijk bij werk waarbij men van elkaar wil leren en waarbij niet-routineuze arbeid een rol heeft (Ibid.).

2.5 Vergelijking bestuurskundige en psychologische inzichten over werkdruk

Overeenkomsten

De bestuurskundige en psychologische inzichten over werkdruk vertonen op bepaalde punten overeenkomsten. Wanneer men bijvoorbeeld kijkt naar het artikel van Hupe & Buffat (2014) over *public service gaps* en die vergelijkt met literatuur over het Job Demands-resources model dan komt de volgende overeenkomst naar voren. Bij zowel de conceptualisering van *Job Demands* en *Job Resources* als bij de conceptualisering van handelingsvoorschriften en handelingsmiddelen gaat het om het vaststellen van de verhouding tussen wat wordt gevraagd en wat wordt geboden aan individuen op microniveau. Ofwel: beide conceptualiseringën gaan over een balans tussen dat wat van individuen wordt gevraagd en dat wat hen wordt geboden. Beide invalshoeken impliceren dus dat het bij werkdruk gaat om een onbalans tussen a en b. Waar a en b uit bestaan kan verschillen.

Het bestuurskundige PSG-construct en het psychologische JDR-model erkennen beide dat in principe een vrijwel ongelimiteerd aantal belemmeringen en hulpmiddelen kan bestaan en dat vrijwel alles een belemmering of hulpbron kan vormen. Daarentegen gaan de klassieke psychologische modellen waaronder het Effort Reward Imbalance (ERI) model van Siegrist en het Demand Control (DC) model van Karasek (1979) uit van slechts een beperkt aantal vooraf vastgestelde eisen of hulpbronnen. Zo gaat het DC-model alleen uit van regelmogelijkheden als hulpbron en het ERI-model gaat alleen uit van waardering als hulpbron. Het PSG-construct en het JDR-model zijn dus meer overkoepelend in die zin dat bijna alles een belemmering of hulpmiddel kan vormen welke werkdrukbeleving kunnen beïnvloeden terwijl het ERI-model en het DC-model impliceren dat druk alleen door een klein aantal belemmeringen of hulpmiddelen wordt beïnvloed.

De psychologische Person Environment Fit (PE fit) inzichten van French et al. en inzichten over contactambtenaren van Mckeivitt et al. (2000) en Byers (2011) over spanning die zich kan voordoen tussen contactambtenaren en hun omgeving lijken eenzelfde achterliggende gedachte te hebben. Volgens beide inzichten kan er een misfit ofwel spanning bestaan tussen omgeving en individuen. Ofwel er kan als het ware een negatieve afstand bestaan tussen een persoon en diens omgeving, aldus beide inzichten. Het achterliggende idee komt dus overeen tussen beide inzichten, maar er worden wel andere bewoordingen gebruikt. In PE-fit inzichten wordt er gesproken over een *misfit* tussen een persoon en omgeving, terwijl in inzichten Byers (2011) en Mckeivitt (2000) spreken van een spanning tussen contactambtenaren en hun omgeving. Die beide invalshoeken kennen dan ook hetzelfde achterliggende idee.

Handelingsvoorschriften (bestuurskundige literatuur) of taakeisen (psychologische literatuur) leiden beide tot werkstress bij een tekort aan handelingsmiddelen (bestuurskundige literatuur) of energiebronnen (psychologische literatuur). Als eisen of vraag hoger zijn dan middelen of aanbod kan werkstress ontstaan.

Verschillen bestuurskundige en psychologische inzichten over werkdruk

Subjectief en objectief versus alleen subjectief

Een eerste verschil tussen het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren en psychologische literatuur over werkdruk is dat de psychologische literatuur tot nu toe de werkdruk vooral subjectief heeft gemeten: het gaat in de psychologische literatuur over werkdruk in de regel om percepties (Schaufeli & Taris, 2013: p. 183). Daarentegen is de vergelijking tussen objectief gemeten en subjectief ervaren werkdruk een kernelement van de conceptualisering van het PSG-construct in de bestuurskundige literatuur over contactambtenaren van Hupe & Buffat (2014: p.566, p.560).

Focus respondenten

Een tweede verschil is dat de bestuurskundige invalshoek specifiek alleen contactambtenaren op de werkvloer van publieke dienstverleningsorganisaties bestudeert ofwel zich specifiek richt op publieke professionals die publieke diensten verlenen in de publieke sector. De psychologische stroming maakt daarentegen geen onderscheid tussen contactambtenaren en niet-contactambtenaren. In de psychologische literatuur wordt niet op de kenmerken van contactambtenaren in publieke dienstverleningsorganisaties gefocust en niet specifiek op publieke dienstverlening gefocust. De psychologische stroming bestudeert alle typen werknemers in alle sectoren, ook die in de private sector.

Elementen van werkdruk: werkdruk als aggregaat

Een derde verschil is dat in de bestuurskundige literatuur onderscheid wordt gemaakt naar diverse elementen van werkdruk die samen als het ware optellen tot werkdruk. Zo worden bijvoorbeeld beroepsdruk, regeldruk en maatschappelijke druk onderscheiden, tezamen als het ware 'optellend' tot werkdruk. Zo een onderverdeling in elementen van werkdruk komt niet voor in de psychologische inzichten. Er wordt in de psychologische inzichten hooguit een onderscheid gemaakt in tijdelijke werkstress, chronische werkstress en burn-out. Wel wordt binnen de psychologische inzichten aandacht besteedt aan twee werkdrukgerelateerde processen: een motivationeel proces met bevlogenheid als uiterste en een stresserend proces met burn-out als uiterste, zie JDR-model. In de psychologische literatuur kan dan bevlogenheid als het ware als positieve medaille-zijde van werkdruk worden gezien en chronische stress kan als negatieve zijde van werkdruk worden gezien.

Beroepsdruk versus zelfontplooiing: extrinsiek versus intrinsiek leren & ontwikkelen

Een vierde verschil tussen psychologische en bestuurskundige gaat over de rol van leren en ontwikkelen bij werkdruk. Met zelfontplooiing (psychologie) tegenover beroepsdruk (bestuurskunde) wordt een onderscheid bedoeld tussen leren en ontwikkelen dat vanuit de medewerker ofwel intrinsiek komt of leren en ontwikkelen dat vanuit de organisatie of omgeving ofwel extrinsiek komt. Binnen de behandelde psychologische inzichten wordt nieuwe dingen leren als positief gezien doordat het als uitdagende manier tot zelfontwikkeling en zelfontplooiing gezien wordt wat weer werkdruk kan verminderen, want zelfontplooiing kan als energiebron motiverend en werkdrukverlagend werken (Bakker, 2003: p. 7). De behoefte tot zelfontplooiing en behoefte tot persoonlijke groei is volgens psychologische literatuur een intrinsieke menselijke behoefte op zichzelf, die ieder mens heeft. Vervulling van die behoefte kan werkdruk compenseren. Ook kan leren voor uitdaging zorgen en daarmee voor meer plezier en minder werkdruk. Echter volgens de bestuurskundige inzichten van bijvoorbeeld Hupe & Van der Krogt (2013) kan de extrinsieke eis tot steeds weer nieuwe dingen leren zorgen voor beroepsdruk en daarmee zou nieuwe dingen leren dus negatief zijn in die zin dat het werkdrukverhogend zou zijn. Terwijl volgens de psychologische inzichten nieuwe dingen leren juist werkdrukverlagend zou zijn, door eerdere oorzaken.

Plaats van werkdruk

Een vijfde verschil gaat over de plaats die werkdruk toebedeeld krijgt in theorie. In de psychologie wordt werkdruk als het ware als tussenvariabele/moderator gezien en bevlogenheid en chronische werkstress als afhankelijke eindvariabelen, terwijl in de bestuurskundige street-level inzichten werkdruk doorgaans als afhankelijke eindvariabele wordt gezien. In arbeidspsychologische inzichten is werkdruk onderdeel van werkeisen als onafhankelijke variabele die werkstress als afhankelijke variabele beïnvloedt. Terwijl in het bestuurskundige street-level bureaucracy-leerstuk werkdruk een aparte afhankelijke variabele is die beïnvloed wordt door eisen (handelingsvoorschriften) als onafhankelijke variabele. In de psychologie neemt werkdruk de positie in van onafhankelijke variabele en in het bestuurskundige leerstuk van street-level bureaucracy doorgaans die van afhankelijke variabele. In het leerstuk van street-level bureaucracy kent werkdruk dus ongeveer dezelfde plaats/positie, als die van werkstress in de arbeidspsychologie. Aangezien in het bestuurskundige leerstuk werkdruk een aparte afhankelijke variabele is die onder invloed staat van werkeisen als onafhankelijke variabele. Mede doordat in bestuurskundige literatuur werkdruk vaak gezien wordt als afhankelijke eindvariabele, vormt werkdruk in bestuurskundige street-level literatuur een soort koepelbegrip (dat bestaat uit meerdere soorten druk). In de psychologische literatuur, zoals in het JDR-model, wordt werkdruk opgevat als onderdeel van allerlei bredere stresserende of motivationele psychische processen die te maken hebben met chronische werkstress en bevlogenheid. Werkstress, zoals gehanteerd in de psychologie, kan als tegenhanger van werkdruk zoals gehanteerd in het street-level leerstuk worden opgevat, omdat in bestuurskunde werkdruk de afhankelijke eindvariabele is terwijl in psychologie werkstress de afhankelijke eindvariabele is.

Bevlogenheid als tegenpool werkdruk

Een zesde verschil tussen beide invalshoeken is dat in de bestuurskundige inzichten de tegenpool van werkdruk bestaat uit een ontbreken van werkdruk door Hupe en Buffat (2014) *public service match* genoemd. Daarentegen kan in het psychologische JDR-model werkbevlogenheid als tegenhanger van werkstress geïnterpreteerd worden. In de psychologische inzichten en meer specifiek het JDR-model, is er

dus expliciete aandacht voor de rol van bevoegenheid in het kader van werkstress ofwel aandacht heeft voor de positieve psychologie in het kader van werkstress. De bestuurskundige invalshoek lijkt geen expliciete aandacht voor de rol van bevoegenheid in het kader van werkstress te hebben. Hoewel bijvoorbeeld het *citizen narrative* van Maynard-Moody en Musheno (2000; 2003) en de *moving towards clients* categorie van Tummers et al. (2015) wel bevoegenheid doet vermoeden. Bevoegenheid lijkt wel impliciet een rol te spelen in bestuurskundige literatuur in de vorm van intrinsieke motivatie bijvoorbeeld.

Nadruk routines en nadruk afwisseling

Een zevende verschil tussen psychologische en bestuurskundige literatuur gaat over de rol van routines en afwisseling bij werkdruk: bestuurskundige inzichten leggen nadruk op routines als werkdrukreducerend (Tummers, 2015) terwijl psychologische literatuur over werkdruk nadruk legt op voldoende afwisseling als werkdrukreducerend en bevoegenheid- of motivatie bevorderend. Tummers et al. (2015) stellen dat het aanwenden van routines door contactambtenaren een manier van coping vormt welke een reducerend effect op werkdruk zou hebben. Contactambtenaren zouden volgens Tummers et al. (2015) routines in hun voordeel gebruiken en op die manier zouden aangewende routines werkdrukreducerend werken: routines zouden dus voordelig zijn. In dat geval zou men verwachten dat contactambtenaren niet hun best zouden doen hun werk minder routineus of meer afwisselend te maken, maar juist heel veel routines en daarmee minder afwisseling willen creëren. Dat betekent dat contactambtenaren routines niet zouden vermijden, maar actief benutten als hulpmiddel in plaats van belemmering. Waar in bestuurskundige literatuur door Tummers et al. (2015) routines, dus gebrekkige afwisseling, nog als positief worden gezien in die zin dat routines (gebrekkige afwisseling) druk zouden reduceren, wordt in psychologische literatuur over werkdruk onvoldoende afwisseling als negatief gezien. Genoeg afwisseling wordt in psychologische literatuur over werkdruk als positief gezien in die zin dat voldoende afwisseling voor minder werkdruk zou zorgen en voor meer motivatie of bevoegenheid. Volgens Bakker en Demerouti (2007, p. 312-313), Schaufeli en Bakker (2013: p. 38) en Bakker (2003, p. 7) kan afwisseling namelijk als energiebron worden gezien. Psychologische literatuur over werkdruk stelt dus dat afwisseling in het werk een compenserend effect op werkdruk kan hebben. Dat voldoende ervaren afwisseling werkdruk zou reduceren, daar lijkt in het leerstuk van *street-level bureaucracy* minder aandacht voor. Binnen het leerstuk van street level bureaucracy worden routines benadrukt. Contactambtenaren hebben met routines te maken, aldus Lipsky (1980). Routines kunnen een teken van weinig afwisseling zijn. Dat lijkt te impliceren dat zij weinig afwisseling zouden ervaren wat betreft hun werk. Waar bestuurskundige literatuur ervanuit gaat dat contactambtenaren te maken hebben met routines, gaan de psychologische inzichten hier niet vanuit.

Schaal van handelen en bron parameters

Achtste verschil: In de bestuurskundige inzichten over druk bestaat de schaal van handelen uit het systeem, de organisatie en het individu (Hupe & Hill, 2007: 289). Het systeem, de organisatie en het individu verhouden zich tot elkaar in een *nested configuration*: als 'Russische poppen'. Bestuurskundige literatuur over werkdruk kijkt naar de bredere omgeving dan alleen de context van arbeid en organisatie. Er wordt als het ware gekeken naar het bredere 'netwerk'. Bij bijvoorbeeld het bestuurskundige public service gap-construct kan het individueel variërend effect van micro-, meso- en macrocontext worden gemeten. Bestuurskundige inzichten over werkdruk van contactambtenaren lijken dus aandacht voor het micro- meso- en macroniveau te hebben. In psychologische inzichten die alleen specifiek over werkdruk gaan, lijkt de schaal van handelen vooral het individu te zijn en lijkt er iets minder aandacht voor meso- en macro-omgeving. Psychologische inzichten die specifiek betrekking hebben op werkdruk, lijken bijvoorbeeld niet veel aandacht te besteden aan de omgeving op het macroniveau zoals publieke opinie, maatschappelijke verwachtingen of formele regels. De psychologische literatuur over werkdruk richt zich in hoofdzaak *niet* op het politiek-ambtelijke en het maatschappelijke. De psychologische inzichten over werkdruk kijken vooral naar werkgebonden factoren en de arbeid, waardoor het netwerk waarnaar men kijkt iets smaller van scope is. De bestuurskundige literatuur over werkdruk heeft meer aandacht voor invloed van allerlei externe maatschappelijke actoren en factoren naast aandacht voor werkkenmerken. Zo is er meer aandacht voor invloed van bijvoorbeeld maatschappij en burgers als cliënt van publieke dienstverlening, terwijl werknemers in de publieke sector centraal staan (zie: Hupe & Hill, 2007). De psychologische inzichten over werkdruk hebben vooral aandacht voor werkgebonden factoren en wat minder aandacht voor invloed van externe maatschappelijke actoren of factoren zoals maatschappij,

cliënten en politiek of bestuur. Ze hebben iets minder aandacht voor het macroniveau. In bestuurskundige inzichten over druk zijn kernparameters van diverse bronnen afkomstig zoals maatschappij, professie en publiek bestuur (o.a. Hupe & Van der Krogt, 2013) en wordt onderscheid gemaakt in bronnen waar handelingsvoorschriften en middelen afkomstig van zijn (o.a. Hupe & Buffat, 2014). In de psychologische inzichten over werkdruk leken kernparameters vooral afkomstig vanuit het werk zelf en enigszins vanuit de organisatie. De psychologische inzichten over werkdruk lijken zich niet erg te richten op onderscheid in bronnen waar eisen en hulpmiddelen afkomstig van zijn.

Figuur 8 weergeeft in zijn algemeenheid verschillen en overeenkomsten tussen arbeidspsychologische en bestuurskundige inzichten over werkdruk.

Figuur 8. Bestuurskundige versus psychologische inzichten over werkdruk:

	Bestuurskunde: Street-Level Bureaucracy: Handelingsvoorschriften en handelings- middelen centraal Auteurs als Hupe en collega's	Arbeidspsychologie: AOM-invalshoek: Werkeisen (<i>Job Demands</i>) & energiebronnen (<i>job resources</i>) centraal Auteurs als Bakker en collega's
Overeen- komsten	Beide conceptualisering gaat het om vaststellen van de verhouding tussen wat wordt gevraagd en wat wordt geboden aan individuen op microniveau. Beide conceptualisering gaan over (on)balans tussen datgene wat van individuen wordt gevraagd en dat wat hen wordt aangeboden.	
	PSG-construct en JDR-model erkennen beide dat een bijna ongelimiteerd aantal constraints en enablements kan bestaan en dat vrijwel alles een <i>constraint</i> of <i>enablement</i> kan zijn (i.t.t. klassieke psychologische modellen die uitgaan van beperkt aantal belemmeringen en hulpmiddelen)	
	Handelingsvoorschriften of Job Demands leiden tot werkstress bij een tekort aan middelen. Ofwel: wanneer constraints hoger zijn dan de enablements kan werkstress ontstaan.	
Vershil- len	Bestuurskunde: street level bureaucracy	Psychologie: AOM invalshoek
	Focust specifiek op contactambtenaren op de werkvloer van publieke dienstverleningsorganisaties (<i>street-level bureaucracies</i>).	Geen onderscheid tussen contactambtenaren en niet-contactambtenaren: focust niet op kenmerken van contactambtenaren in publieke dienstverlenings-organisaties en niet specifiek op publieke dienstverlening. Bestudeert alle typen werknemers in alle sectoren.
	Objectief gemeten & subjectief ervaren druk	Tot nu toe vooral subjectief gemeten
	Geen expliciete nadruk op bevlogenheid in relatie tot stress. Impliciet wel in de vorm van intrinsieke motivatie in Maynard-Moody & Musheno (2000) en Tummers (2015). Tegenpool van werkdruk is afwezigheid van werkdruk of ontbreken van werkdruk.	Expliciete aandacht voor de rol van bevlogenheid in het kader van/in relatie tot werkstress: aandacht voor de positieve psychologie-kant in het kader van werkstress. Werkbevlogenheid kan als tegenhanger van werkstress geïnterpreteerd worden.
	Werkdruk als afhankelijke eindvariabele en overkoepelende term	Werkdruk als tussenvariabele of moderator en als onderdeel van bredere psychologische processen
	Nadruk op beroepsdruk: leren en ontwikkelen wordt gezien als iets wat vanuit de organisatie of omgeving komt: extrinsiek. Het veroorzaakt werkdrukbeleving.	Nadruk op leren en ontwikkelen als intrinsieke zelfontplooiing: leren en ontwikkelen wordt vooral gezien als iets dat vanuit de medewerker komt: intrinsiek. Het compenseert werkdrukbeleving.
	Onderscheidt drie werkdruk elementen: maatschappelijke-, beroeps- en regeldruk	Maakt geen onderscheid in werkdruk elementen
	Routines compenseren werkdruk	Voldoende afwisseling compenseert werkdruk
	Diverse bronnen van parameters: professie, maatschappij, bestuur. Meer aandacht voor invloed van externe maatschappelijke actoren/factoren zoals samenleving, burgers als cliënt en overheid, naast die voor werk. Handelingsschaal: systeem, organisatie en individu. Bekijkt bredere netwerk/omgeving dan alleen context van arbeid of organisatie.	Parameters vooral afkomstig vanuit de arbeid of het werk zelf en de organisatie. Vooral aandacht voor werkgebonden factoren, minder aandacht voor invloed van externe maatschappelijke actoren of factoren. Richt zich minder op het maatschappelijke en ambtelijk-bestuurlijke. Schaal van handelen is vooral het individu. Kijkt vooral naar de arbeid en naar werkgebonden factoren. Kijkt naar smaller 'netwerk'.

Deel 2B: Theoretische bril

In deel A van het theoretisch kader zijn meerdere bestaande inzichten aan bod gekomen. Mede op basis van die bestaande inzichten omvat dit deel van het theoretisch kader een theoretische bril.

2.6 Causale redenering

Deze scriptie wil in kaart brengen hoe contactambtenaren de werkdruk beleven en met welke moderatoren verschil tussen werkdruk en werkstress samenhangt. Mede met die gedachte in gedachten speelt in deze theoretische bril de volgende vraag een rol:

Hoe wordt de werkdruk, en diens stresserende werking, door individuele contactambtenaren ervaren en welke contextkenmerken en moderatoren spelen een rol?

Werkdrukbeleving is hier een centraal begrip. In de in deel A beschreven bestaande inzichten van de beschreven auteurs kan men als het ware meerdere moderatoren herkennen. Zo kan men moderatoren op persoonsniveau, baanniveau en werkomgevingsniveau herkennen. Dit omdat de kenmerken die volgens de beschreven auteurs invloed kunnen hebben op werkdrukbeleving en diens werking op werkstress telkens op de ene of andere manier terug te voeren waren op de persoon zelf, op de baan(context) of de werkomgeving. Moderatoren op persoonsniveau, baanniveau en werkomgevingsniveau vormen centrale begrippen. Deze scriptie wil analyseren hoe de werkdruk, en de invloed daarvan op werkstress, door individuele contactambtenaren ervaren wordt. Daarbij is getracht contextkenmerken en vooral ook moderatoren te identificeren die van invloed kunnen zijn op de werkdrukbeleving en de invloed daarvan op werkstress. Dit onderzoek tracht onderzoek te doen naar moderatoren die de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden, specifiek gericht op contactambtenaren. Mede gelet op de centrale vraag zijn voor de empirische uitwerking de volgende centrale begrippen geselecteerd, die de theoretische bril zal belichten: werkdrukbeleving, moderatoren op persoonsniveau, moderatoren op baanniveau en moderatoren op werkomgevingsniveau. In het vervolg wordt ingegaan op de causale redenering waarbinnen de centrale begrippen een plaats krijgen.

Werkdrukbeleving en werkstress

Werkdrukbeleving kan gezien worden als de beleefde zwaarte van het dagelijks werk. Op basis van Hupe & Buffat (2014), kan werkdrukbeleving gedefinieerd worden als een situatie waarin contactambtenaren:

- 1) een disbalans beleven tussen datgene wat wordt aangeboden en datgene wat wordt gevraagd, waarbij datgene wat wordt gevraagd groter is dan datgene wat wordt aangeboden en;
- 2) waarbij werkdrukbeleving een aggregaat is van maatschappelijke-, beroepsdruk en regeldruk;
- 3) contactambtenaren hun eigen omgang hanteren om met ervaren werkdruk om te kunnen gaan.

Werkstress is dan een gespannen toestand waarbij de werkdruk, als 'last', negatief en te hoog wordt gezien (Schaufeli & Bakker, 2013: 24). Externe druk komt op iemand af, wat een gevoel van spanning kan betekenen (Ibid.). Bevlogenheid en chronische werkstress worden bepaald door de verhouding tussen werkgerelateerde eisen en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007).

Moderatoren op persoonsniveau

Moderatoren op persoonsniveau kunnen worden beschreven als kenmerken die betrekking hebben op een individuele contactambtenaar, dus op een persoon, en die de invloed van werkdrukbeleving op werkstress kunnen beïnvloeden. Moderatoren op persoonsniveau vielen op enkele punten te herkennen bij de in deel 2A besproken auteurs. Zo vielen ze te herkennen in het JDR-model, daar waar dat model sprak over persoonlijke hulpbronnen zoals de persoonlijke vaardigheid te kunnen plannen. Moderatoren op persoonsniveau waren ook te herkennen in het PE-fit model, daar waar dat model sprak over aansluiting of gebrek aan aansluiting tussen persoonlijke vaardigheden en competenties om met verwezen zoals werkdruk om te gaan. Ze waren ook te herkennen in het ERI-model. Zo kan het gaan om onvrede over materiele of immateriele waardering of erkenning. Bij materiele waardering kan gedacht worden aan onvrede over gebrek aan moderne apparatuur of onvrede met het loon dat voor het gedane werk wordt verdiend. Bij immateriële zaken kan gedacht worden aan onvrede over erkenning (of het wel of niet het gevoel hebben van status), en dergelijke.

Moderatoren op baanniveau

Moderatoren op baanniveau worden door de taak of werkzaamheden ingegeven. Ze kunnen betrekking hebben op praktische condities, vereisten of voorwaarden die nodig zijn om het werk goed uit te kunnen voeren of omstandigheden waarin contactambtenaren hun werk doen. Moderatoren op baanniveau kunnen vanuit het werk of de taak zelf worden ingegeven. Hierbij kan gedacht worden aan de mogelijkheid van flexibiliteit in werktijden, dagen en locatie waar gewerkt wordt.

De moderatoren op baanniveau vielen op bepaalde punten te herkennen bij de in deel 2A besproken auteurs. Zo vielen ze te herkennen in de literatuur over het Demand-Control model van Karasek (1979: in Schaufeli & Bakker, 2013: 27-29), daar waar gesproken werd over controlemogelijkheden. En afwisseling of variëteit in werkzaamheden kan als hulpbron gezien worden volgens het JDR-model. Ook vielen ze te herkennen in de literatuur over het model van Siegrist (1996; 2001: in Schaufeli & Bakker, 2013: 35-36), daar waar het ging over beloning bestaande uit loon, baanzekerheid, status, promotiekansen en ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden. In deze scriptie worden controlemogelijkheden, zoals onderscheiden door Karaseks Demand-Control model, opgevat als een moderator op baanniveau dat de invloed van werkdruk op werkstress kan beïnvloeden. Dit wordt meer uitgewerkt in de paragraaf over de verwachtingen. Controlemogelijkheden worden in deze scriptie opgevat als de mogelijkheid om zelf dingen in je werk te kunnen bepalen, zoals welke activiteiten in welke volgorde verricht worden.

De term controlemogelijkheden van Karasek is ongeveer hetzelfde te beschouwen als de term discretionaire ruimte, welke in het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren regelmatig gebezigd wordt. Een regelmatig gebruikt substituut voor zowel controlemogelijkheden als discretionaire ruimte lijkt de term autonomie te zijn. Regelmogelijkheden, zoals in het psychologische DC-model onderscheiden, en discretionaire ruimte, zoals onderscheiden in inzichten over contactambtenaren in publieke dienstverleningsorganisaties, lijken op elkaar en overlappen elkaar deels. Controlemogelijkheden zijn mijns inziens meer procesgericht of procedureel van aard in die zin dat ze mijns inziens meer gaan om de vrijheid in de wijze waarop, hoe en in welke volgorde, en wanneer het werk wordt gedaan. Discretionaire ruimte is mijns inziens meer inhoudelijk van aard, in die zin dat het mijns inziens meer gaat om hoe een persoon binnen gegeven kaders, wetgeving en formele regels de inhoud van die kaders en van het werk zelf kan vormgeven. Ofwel bij discretionaire ruimte gaat het mijns inziens meer om de wat?-vraag, terwijl bij controlemogelijkheden het in mijn ogen meer gaat om het hoe en wanneer? Volgens Bakker & Demerouti (2007: p. 315) kunnen autonomie of controlemogelijkheden geassocieerd worden met meer kansen om om te gaan met stressvolle situaties en daardoor een rol spelen bij welzijn van werknemers (Bakker & Demerouti, 2007: p. 315).

Moderatoren op werkomgevingsniveau

Moderatoren op werkomgevingsniveau worden in deze scriptie gedefinieerd als kenmerken die betrekking hebben op de werkomgeving waar een contactambtenaar zijn/haar werk in doet en die de relatie tussen werkdrukbeleving en werkstress kunnen beïnvloeden. Moderatoren op werkomgevingsniveau vielen op bepaalde punten te herkennen bij de in deel 2A besproken auteurs. Zo vielen moderatoren op werkomgevingsniveau vooral te herkennen in de inzichten over teams en teamwork van Kuipers et al. (2013; 2014), Champion, Medsker en Higgs (1993) en Molleman (2006), wanneer ze spreken over teamwork. Sociale steun ofwel goede relaties met collega's en leidinggevende, valt als het ware onder teamwork. Teamwork en sociale steun hebben betrekking op de werkomgeving waar contactambtenaren hun werk doen. Doorgaans zal zich dat op mesoniveau afspelen.

Literatuur over teams van Kuipers et al. (2013) en Molleman (2006) kan betrekking hebben op moderatoren op werkomgevingsniveau. Teams werden door Kuipers et al. (2013) gedefinieerd als: *“te herkennen groepen mensen die in hun taken en doelen van elkaar afhankelijk zijn en die samenwerken aan gezamenlijke verantwoordelijkheden”*. Volgens Champion, Medsker en Higgs (1993: 823) kunnen teams zowel positieve als negatieve gevolgen hebben, mede afhankelijk van de voorkeur van personen. Zo kunnen teams potentieel de werknemerstevredenheid verhogen, maar kunnen teams ook leiden tot negatieve gevolgen zoals conflicten en lage productiviteit (Champion et al., 1993: 823). Teams die qua samenstelling heterogeen zijn en bijvoorbeeld heterogeen zijn in werkervaring kunnen van elkaar leren (Champion et al., 1993: 828). Als teamleden van elkaar leren kunnen zij beter in hun werk worden

waardoor ze minder werkdruk kunnen beleven, wellicht beter met werkdruk kunnen omgaan en de werkdruk minder snel als werkstress zullen bestempelen.

Teamwork kan de invloed van werkdrukbeleving op werkstress o.a. beïnvloeden via sociale steun. Volgens o.a. Campion, Medsker en Higgs (1993: 830) vormt sociale steun een kenmerk van teamprocessen. Sociale steun kan volgens hen effectiviteit verhogen wanneer teamleden elkaar helpen en positieve sociale interacties hebben. Volgens Bakker & Demerouti (2007: p. 315) kan sociale steun betekenen dat men instrumentele steun van collega's krijgt wat kan helpen om het werk op tijd af te krijgen, wat de werklast kan verlichten. Ofwel: wanneer teamleden elkaar helpen en positief met elkaar omgaan en daardoor effectiever zijn, kunnen ze meer gedaan krijgen in minder tijd waardoor ze minder negatieve invloed van werkdruk op werkstress kunnen beleven. Sociale steun is volgens Bakker & Demerouti (2007: 315) dan ook functioneel voor het behalen van werkdoelen. Volgens het Demand-Control Supportmodel (DC-S) model kan sociale steun de werking van werkdruk op werkstress beïnvloeden, onder meer doordat sociale steun kan betekenen dat werklast beter verdeeld raakt doordat men elkaar helpt wanneer nodig. Volgens Bakker (2003: p.11) kunnen bevlogen teamleden hun bevlogenheid overbrengen op collega's. Als teamwork plaatsvindt waarbij enkele teamleden bijvoorbeeld heel enthousiast zijn kan dat betekenen dat de andere teamleden ook enthousiast raken waardoor positiviteit zal overheersen ofwel men meer oog zal hebben voor positieve zaken dan voor negatieve zaken en men makkelijker met werkdruk kan omgaan en werkdruk minder snel als werkstress zal ervaren. Bij teamwork valt niet alleen te denken aan horizontale relaties met directe collega's op hetzelfde niveau werkzaam, maar ook aan de relatie met de leidinggevende. Dit in navolging van Campion et al. (1993: 829) die steun van de leiding als onderdeel van de context van teams of teamwork zien. Een kwalitatief goede relatie met de leidinggevende kan invloed van gevraagde eisen bufferen doordat waardering en steun van de leiding de gevraagde eisen in een ander perspectief kan plaatsen en de werknemer kan helpen bij het omgaan met de eisen (Bakker & Demerouti, 2007: p. 315). Een goede relatie met de leidinggevende en collega's kan wellicht de, door Hupe & Van der Krogt (2013) geschetste, regeldruk en beroepsdruk verminderen. Zo kan een leidinggevende wellicht zorgen dat contactambtenaren papierwerk in een ander perspectief plaatsen waardoor ze wellicht minder negatief naar papierwerk kijken wat de gepercipieerde regeldruk kan verminderen en men werkdruk minder snel als werkstress zal bestempelen.

Contextkenmerken

Contextkenmerken verwijzen naar feiten die op directe wijze bepaald kunnen worden, zijn gebaseerd op feitelijke uitspraken die los van opvattingen staan en geen meningen betreffen. Deze scriptie onderscheidt contextkenmerken op drie niveaus: persoonsniveau, baanniveau en werkomgevingsniveau. Contextkenmerken op persoonsniveau wijzen in deze scriptie op feitelijk waarneembare eigenschappen van individuen, waarbij gedacht kan worden aan geslacht, werkervaring en leeftijd bijvoorbeeld. Contextkenmerken op baanniveau hebben hier vooral betrekking op de functieomvang: op het hebben van een parttimebaan of een fulltimebaan. Onder contextkenmerken op werkomgevingsniveau valt teamomvang, denominatie en de wijk/gemeente.

Operationalisatie

Operationalisatie werkdrukbeleving

Zojuist is een causale redenering en definiëring van centrale begrippen zoals werkdrukbeleving aan bod gekomen. Werkdrukbeleving bleek o.a. naar de beleefde zwaarte van het werk in brede zin te verwijzen. Meer objectief gezien kan dit verwijzen naar werklast die officieel voor alle contactambtenaren geldt, zoals hetgeen ze moeten doen en de tijd die ze hiervoor krijgen volgens het cao bijvoorbeeld. Meer subjectief gezien is er sprake van percepties van individuele respondenten die te maken hebben met werkdrukbeleving en drie elementen van werkdruk. Het centrale begrip ervaren werkdrukbeleving wordt hier geoperationaliseerd aan de hand van een aantal indicatoren, ontleend van Hupe en Van der Krogt (2013): algemene beleefde werkdruk, beleefde regeldruk, beleefde maatschappelijke druk en beleefde beroepsdruk. Vragen die in het kader van deze indicatoren gesteld worden zijn: hoe ervaart u de werkdruk? En: Is de werkdruk in de loop der tijd veranderd? Deze vragen verwijzen vooral naar de algemene beleefde werkdruk en afhankelijk van het antwoord eventueel naar werkstress. Andere vragen die in het kader van voorgenoemde indicatoren kunnen worden gesteld is: Ervaart u pieken of dalen in de werkdruk of verschilt de werkdruk in de loop van het jaar en wanneer? De vraag 'wat vindt u van de eisen

of verwachtingen van ouders, cliënten, de samenleving, media, de politiek of de overheid: bijv. ministerie, inspectie of gemeente?’ kan een antwoord geven dat kan verwijzen naar maatschappelijke druk of naar regeldruk afhankelijk van het antwoord. Andere vragen die in het kader van voorgenoemde indicatoren kunnen worden gesteld: Zijn de kwaliteitseisen aan het beroep in de loop der tijd veranderd volgens u? En: In hoeverre dient u nieuwe dingen te leren om uw werk uit te oefenen, wat vindt u daarvan? Antwoorden op deze vragen kunnen verwijzen naar beroepsdruk. In het kader van regeldruk kunnen de volgende vragen worden gesteld: Op welke wijze dient u verantwoording af te leggen over uw werk of prestaties?

Een vraag die gesteld is om erachter te komen welke, hoe en of moderatoren en contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau effect op werkdrukbeleving hebben, luidt: Wat zijn volgens u oorzaken van werkdruk?

Schema 1. Operationalisatie werkdrukbeleving in schemavorm:

<i>Begrip</i>	<i>Indicatoren</i>
Werkdrukbeleving ofwel perceptie algehele werkdruk	Beleefde regeldruk Beleefde beroepsdruk Beleefde maatschappelijke druk
Werkstress	Druk die na afgezwakt te zijn door moderatoren (nog steeds) als negatief, en te hoog, wordt ervaren

Operationalisering moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Operationalisering moderatoren op persoonsniveau

Moderatoren op persoonsniveau kunnen worden verdeeld in intrinsieke motivatie, onvrede met materiele of immateriële erkenning en gepercipieerde herstelmogelijkheden: ervaren mogelijkheden om bij te komen van het werk. Een vraag die gesteld is om erachter te komen of, hoe en welke moderatoren werkdruk (en diens stresserende werking) beïnvloeden is: Hoe kan werkdruk verminderd worden volgens u? Of: wat verlicht de werkdruk? En wat verzwaart de werkdruk? De antwoorden op deze vragen kunnen aangeven welke werkdrukbeïnvloedende zaken er zijn en of er sprake is van zaken die werkdruk compenseren of verzwaren. Intrinsieke motivatie kan een moderator op persoonsniveau zijn. Vragen die in het kader van de veronderstelde moderator intrinsieke motivatie gesteld kunnen worden zijn: Waarom heeft u voor dit beroep gekozen? En: Wat zijn de leuke en eventueel minder leuke aspecten van uw werk? Uit de antwoorden van deze vragen kan onder andere blijken wat hun intrinsieke motivatie is en wat de respondenten als belastend ervaren. Een vraag die in het kader van de moderator gepercipieerde herstelmogelijkheden gesteld kan worden is: Wat vindt u van de mogelijkheden die u heeft om bij te komen van uw werk? Of: Kunt u zonder verstoringen pauzeren? Uit de antwoorden op deze vraag kan de perceptie van de respondent m.b.t. de herstelmogelijkheden die zij hebben worden achterhaald. Verder kunnen m.b.t. moderatoren op persoonsniveau de volgende vragen gesteld worden: wat vindt u van de mogelijkheden om uzelf te ontwikkelen & te leren? En: wat vindt u van de aanwezige voorzieningen of de middelen die u ter beschikking staan voor uw werk? Deze vragen kunnen verwijzen naar de tevredenheid of onvrede over ontplooiingsmogelijkheden. De antwoorden op de vraag ‘hoe gaat u met werkdruk om?’ kunnen verwijzen naar coping. Vragen in het kader van persoonlijke behoeften zijn: waar heeft u behoefte aan om uw werk goed te kunnen uitoefenen? En: In hoeverre heeft u het gevoel dat u uw competenties/kwaliteiten kwijt kunt in uw werk?

Operationalisering moderatoren op baanniveau

Een van de moderatoren betreft moderatoren op baanniveau. Vragen die gesteld worden om erachter te komen welke, hoe en of de moderatoren op baanniveau (en/of moderatoren op persoons- en werkomgevingsniveau) invloed op werkdrukbeleving (en diens stresserende werking) hebben, zijn: Wat zijn volgens u oorzaken van werkdruk? En: Hoe kan werkdruk verminderd worden volgens u? De antwoorden op deze vragen kunnen aangeven of er sprake is van baangebonden kenmerken die werkdrukverzwarend of compenserend werken. In het kader van controlemogelijkheden kan de vraag

worden gesteld: In hoeverre kunt u zelf bepalen hoe u uw werk doet? Verder kan in het kader van moderatoren op baanniveau de volgende vraag gesteld worden: Wat vindt u van de mate van afwisseling in uw werk? Deze vraag verwijst naar de perceptie van de respondent m.b.t. de ervaren afwisseling/variëteit binnen het werk. Een vraag die gesteld is om erachter te komen welke, hoe en of moderatoren en contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau effect op werkdrukbeleving hebben, luidt: Wat zijn volgens u oorzaken van werkdruk?

Operationalisatie moderatoren op werkomgevingsniveau

Moderatoren op werkomgevingsniveau kunnen zijn: ervaren feedback of informatie-elaboratie, ervaren uitwisseling van hulp of steun, mening over informele of formele samenwerking zoals vergaderingen, enz. Vragen die in het kader van zowel contextkenmerken zoals teamomvang, evenals de moderator teamwerk (sociale steun) gesteld kunnen worden zijn: Kunt u wat vertellen over het team? De antwoorden op deze vraag kunnen dus verwijzen naar contextkenmerken over het team maar ook naar moderatoren die invloed hebben op de relatie tussen werkdruk en werkstress. Daarnaast kunnen in het kader van de moderator teamwerk (onvrede over vergaderingen) de volgende vragen gesteld worden: Hoe vaak wordt er vergaderd of zijn er overlegmomenten en wat vindt u daarvan? En: In welke mate krijgt u feedback over hoe u uw werk doet en wat vindt u daarvan? In het kader van de moderator teamwerk (instrumentele steun) kan o.a. de vraag gesteld worden: geven jullie elkaar feedback en wat vindt u daarvan? En: Op welke manier vindt er samenwerking of formeel of informeel contact met collega's plaats: wat vindt u daarvan? De antwoorden op deze vragen kunnen verwijzen naar de moderator teamwerk. Antwoorden op de vraag 'welke medezeggenschap en inspraakmogelijkheden heeft u of wordt u betrokken bij belangrijke besluiten?' kan naar teamparticipatie of inspraak verwijzen. Een vraag die gesteld is om erachter te komen welke, hoe en of moderatoren en contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau effect op werkdrukbeleving hebben, luidt: Wat zijn volgens u oorzaken van werkdruk?

Schema 1. Schematische operationalisatie moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau:

<i>Begrip</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Waarden</i>
<i>Moderatoren op persoonsniveau</i>	Coping	Persoonlijke middelen aanwenden zoals eigen vrije tijd Routines aanwenden
	Intrinsieke motivatie	Werkplezier Reden voor baankeuze Leuke aspecten van het werk
	Onvrede met materiële en immateriële waardering	Onvrede loon Onvrede sociale erkenning, imago Onvrede met ontplooiingsmogelijkheid
	Perceptie ervaren herstel mogelijkheden	Perceptie ervaren mogelijkheden om bij te komen van werk Perceptie t.a.v. ongestoord kunnen pauzeren
	Persoonlijke vaardigheden en eigenschappen	Goed kunnen plannen Goed grenzen kunnen stellen, kunnen loslaten en prioriteren
<i>Moderatoren op baanniveau</i>	Ervaren controle mogelijkheden	Perceptie m.b.t. het zelf kunnen bepalen: Hoe gewerkt wordt; Wanneer gewerkt wordt; Dagindeling: volgorde van activiteiten; Wat wordt gedaan.
	Perceptie ervaren afwisseling in het werk	Mening over ervaren variëteit in werkzaamheden
<i>Moderatoren op werkomgevingsniveau</i>	Teamwerk	Ervaren sociale steun of instrumentele steun Ervaren feedback (of mening over communicatie) Perceptie over informele en formele samenwerking: Mening over vergaderingen

Operationalisatie contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

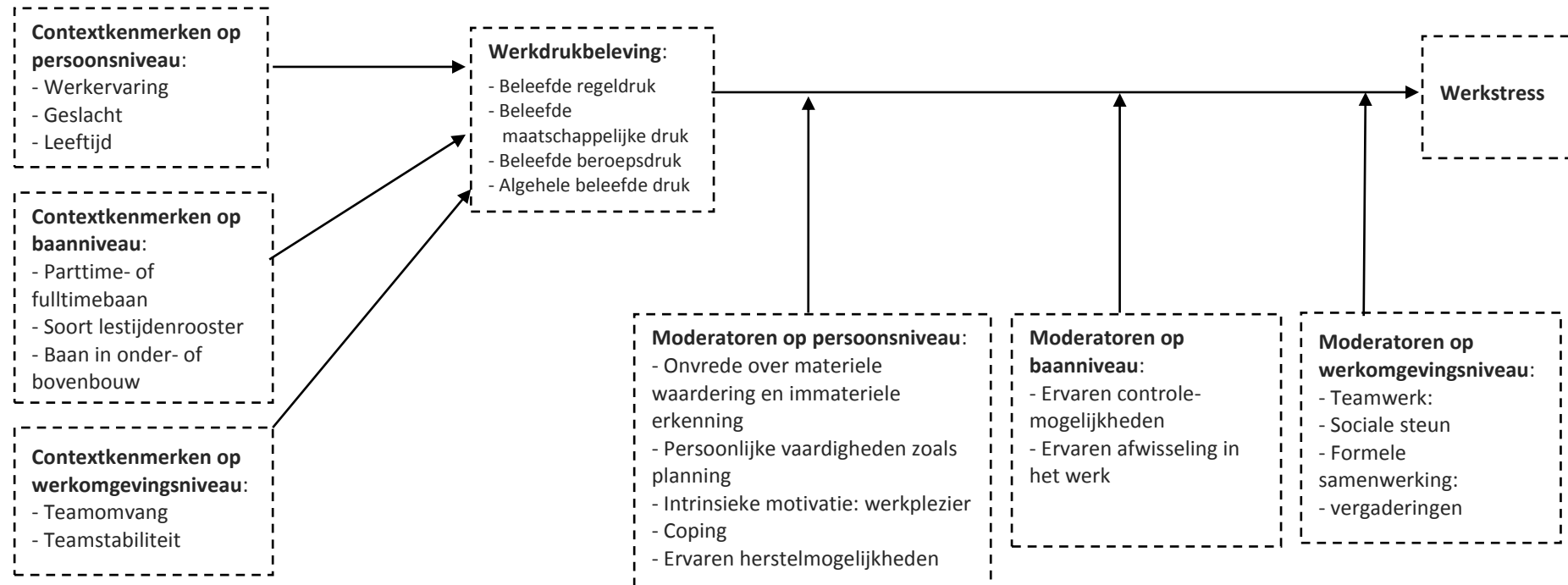
De achtergrond- of controlevariabelen hebben betrekking op drie niveaus aan contextkenmerken. Contextkenmerken op persoonsniveau kunnen in diverse indicatoren verdeeld worden, zoals werkervaring, geslacht en leeftijd. Contextkenmerken op baanniveau kunnen in diverse indicatoren verdeeld worden, zoals of er sprake is van een voltijd of deeltijdbaan en of men een baan in onder- of bovenbouw heeft: dat laatste geldt alleen voor onderwijzers en niet voor leden van wijkteams. Een ander voorbeeld is het lestijdenrooster (onderwijzers) of werktijden (wijkteamleden) waarmee men te maken heeft. Een voorbeeld van een interviewvraag in het kader van de invloed van functieomvang, als contextkenmerk zijn, is: Is er volgens u verschil in werkdruk tussen parttimers en fulltimers? De contextkenmerken op werkomgevingsgebonden niveau kunnen bestaan uit teamomvang en de stabiliteit van de teamsamenstelling: of er veel personele wisseling is of dat er sprake is van een heel vaste samenstelling in teamleden.

Schema 2. Schematische operationalisatie contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau:

Begrip	Indicatoren	Waarden
Contextkenmerken op persoonsniveau	Werkervaring	0-19 jaar Meer dan 20 jaar
	Geslacht	Man/vrouw
	Leeftijd	Aantal jaren oud
Contextkenmerken op baanniveau	Functieomvang	Voltijd of deeltijd baan
	Baan in de onderbouw; Baan in de bovenbouw	Geeft les aan 1 van de volgende groepen:1 t/m 4 Geeft les aan 1 van de volgende groepen:5 t/m 8
	Soort lestijdenrooster waarmee onderwijzer te maken heeft	Traditioneel lestijdenrooster Continurooster Vijf gelijke dagen rooster Hoorns rooster
Contextkenmerken op werkomgevingsniveau	Teamomvang	Groot Middel Klein
	Teamstabiliteit	Veel schommelingen Stabiel

Hieronder een grafisch pijlschema. Het schema kan in studies met een grotere n onderzocht worden om in kwantitatieve termen er iets over te zeggen.

Schema 5:



Verwachtingen: causale redenering

Hierboven zijn definiëring van centrale begrippen, causale redenering en operationalisatie aan bod gekomen. Hier wordt ingegaan op de verwachtingen, deze kunnen als voorwerk beschouwd worden dat aanzet kan zijn voor latere onderzoeken met een grotere n. Omdat er sprake is van kwalitatief onderzoek kan er niet in kwantitatieve termen, ofwel in termen van aantallen, uitspraken worden gedaan over de verwachtingen. Omdat er bij kwalitatief onderzoek sprake is van een relatief kleinere N in vergelijking met kwantitatief onderzoek, kunnen verwachtingen niet met zekerheid in kwantitatieve termen worden aangenomen of verworpen. Wel kunnen er in kwalitatieve termen uitspraken worden gedaan over empirische bevindingen betrekking hebbend op de verwachtingen. Het feit dat er sprake is van kwalitatief onderzoek wordt zoveel mogelijk benut: er wordt zoveel mogelijk uit het kwalitatieve onderzoek gehaald en het maximale uit het kwalitatieve materiaal gehaald, onder meer door gebruik van citaten en dergelijke. Er wordt verwacht dat moderatoren op persoonsniveau de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden. Verder wordt verwacht dat moderatoren op baanniveau de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden. Ook is verwacht dat moderatoren op werkomgevingsniveau de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden. Tevens is verwacht dat contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau werkdruk beïnvloeden.

Overkoepelende verwachting voor de linkerkant van het conceptueel model:

Verwachting A: contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau beïnvloeden werkdruk

Verwachting 1: Contextkenmerken op persoonsniveau, bijvoorbeeld werkervaring (of leeftijd of geslacht), kunnen ervoor zorgen dat werkdruk (regel- en beroepsdruk) als niet hoog wordt ervaren, evenals als wel hoog wordt ervaren.

Ofwel: Werkervaring kan zowel werkdruk geven als minderen.

Wat betreft verwachting 1: Bij deze contextkenmerken gaat het om achtergrond- of controlevariabelen. Hupe & Buffat (2014: 556) stellen dat professionele werkervaring als handelingsmiddel gezien kan worden. Werkervaring, als contextkenmerk op persoonsniveau, kan op zichzelf als persoonlijke hulpbron dienen en kan ervoor zorgen dat de werkdrukbeleving (en vooral beroepsdruk) niet als hoog ervaren wordt. Dit doordat iemand met veel werkervaring kan bouwen op eerdere ervaringen, op eerder opgedane kennis en eerder meegemaakte situaties. Doordat de verzameling aan opgebouwde ervaringen en kennis van contactambtenaren met veel werkervaring groter is dan de verzameling aan ervaringen en kennis van minder ervaren contactambtenaren, kost het voor die contactambtenaren vermoedelijk minder inspanning om aan gestelde eisen te voldoen in vergelijking met minder ervaren collega's. Minder ervaren collega's zullen nog meer te leren hebben en zich daardoor meer moeten inspannen om aan de gestelde eisen te voldoen waardoor minder ervaren contactambtenaren meer werkdruk (beroepsdruk) kunnen beleven dan hun meer ervaren collega's. Werkervaring kan echter ook juist ervoor zorgen dat werkdruk (beroeps- en regeldruk) als hoog wordt beleefd. Bijvoorbeeld doordat contactambtenaren met veel werkervaring niet zijn opgegroeid met Nieuw Publiek Management-denken en de bijbehorende prestatietargets. Het kan zijn dat ervaren contactambtenaren de vroegere administratie, werkpraktijken of situaties waarin zij werkten als minder zwaar beschouwen en dan in vergelijking met vroeger een hogere algehele werkdruk (regel- en beroepsdruk) beleven. Iemand die nog niet lang contactambtenaar is zal minder snel verzwarende in het takenpakket ervaren door een gebrek aan ervaring waarmee zij kunnen vergelijken. Een meer ervaren collega kan wel een vergelijking met vroeger maken en zal wellicht eerder een verzwarende van het takenpakket opmerken en daardoor meer werkdruk (beroepsdruk) beleven.

Verwachting 2: Contextkenmerken op baanniveau, zoals functieomvang of lesgeven aan onderbouw- of bovenbouw doceren of lestijdenrooster, beïnvloeden werkdruk.

(Laatste twee zijn alleen gericht op het onderwijs).

Wat betreft verwachting 2: Bij deze contextkenmerken gaat het om achtergrond- of controlevariabelen. Personen met een parttimebaan die evenveel werk verrichten als iemand die fulltime werkt, zullen

wellicht eerder de werkdruk als hoog bestempelen. Bij onderwijzers kan op de achtergrond rekening worden gehouden met of ze in onder- of bovenbouw werken als controlevariabele. Wellicht dat de hoeveelheid administratie kan verschillen tussen beide bouwen. Het lestijdenrooster kan werkdruk beïnvloeden, het continuooster kan bijvoorbeeld meer werk geven als onderwijzers samen met hun klas lunchpauze moeten houden: die tijd kunnen ze niet gebruiken voor nakijken of lesbereiding.

Verwachting 3: Contextkenmerken op werkomgevingsniveau, zoals teamomvang en teamstabiliteit, beïnvloeden werkdrukbeleving.

Wat betreft verwachting 3: Bij deze contextkenmerken gaat het om achtergrond- of controlevariabelen. Een contextkenmerk zoals teamomvang kan werkdruk geven doordat er bij een kleine teamomvang bijvoorbeeld sprake kan zijn van onderbezetting en men harder moet werken. Bij een erg grote teamomvang kan men meer tijd kwijt zijn aan onderlinge afstemming, waardoor men minder tijd overhoudt voor de andere taken en men kan daardoor de werkdruk als hoog zien (zie: Molleman, 2006).

Overkoepelende verwachting in het kader van moderatoren:

Verwachting B: moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau beïnvloeden de invloed van werkdruk op werkstress

Op persoonsniveau

Verwachting 4: Moderatoren op persoonsniveau (persoonsgebonden kenmerken) kunnen de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden.

Onvrede over materiele en immateriële waardering is een voorbeeld van een moderator op persoonsniveau.

Verwachting 5: Onvrede over immateriële waardering en erkenning, als moderator op persoonsniveau, verzwakt de invloed van werkdruk op werkstress.

Wat betreft verwachting 5: Media en publieke opinie kunnen een rol spelen in de mate waarin contactambtenaren tevreden zijn met de immateriële waardering die zij krijgen (zie bijvoorbeeld: Hupe & Buffat, 2014 en Hupe & Van der Krogt, 2013). Media kunnen door negatieve berichtgeving over de publieke dienstverleningsorganisatie en de contactambtenaren een bepaald negatief beeld of imago creëren waardoor contactambtenaren zich ondergewaardeerd voelen. Wanneer contactambtenaren zich onvoldoende gewaardeerd voelen kan dit werkdrukbeleving (maatschappelijke druk) verzwaken en kan dat ervoor zorgen dat werkdruk eerder als werkstress wordt ervaren. Ofwel: werkdruk kan dan eerder stresserend werken. De balans tussen inspanning en waardering kan dan namelijk verstoord raken volgens het Effort-Reward Imbalance Model van Siegrist (1996). Contactambtenaren kunnen zich dan door een, door o.a. de media gevoed, gevoel van maatschappelijke onderwaardering in combinatie met veel persoonlijke inspanning gefrustreerd voelen en veel algehele werkdruk (vooral maatschappelijke druk) beleven die stresserend kan werken. Werkdruk kan dan een gevoel van werkstress geven.

Verder kunnen media door stimulering van publieke opinie een bepaald beeld van sociale status opwekken en daarmee bijdragen aan het imago van contactambtenaren. Als dit beeld/imago negatief is, kan dat beleving van werkdruk (vooral maatschappelijke druk) verzwaken. Media kunnen ook berichten over prestatietargets wat dan weer kan zorgen voor extra regeldruk. Tevens kunnen media door veel te berichten over prestatietargets ervoor zorgen dat er meer nadruk komt te liggen op formele regels en kunnen contactambtenaren het gevoel krijgen dat zij worden afgerekend op onrealistisch hoge verwachtingen waarvan zij het gevoel hebben dat ze er niet aan kunnen voldoen, wat ervoor kan zorgen dat veel werkdruk als werkstress wordt ervaren.

Op baanniveau

Verwachting 6: Ervaren afwisseling of ervaren variëteit in het werk, als moderator op baanniveau, beïnvloedt de invloed van de algehele werkdrukbeleving op werkstress.

Verwachting 7: Ervaren controlemogelijkheden, als moderator op baanniveau, beïnvloeden de invloed van de algehele werkdrukbeleving op werkstress.

Wat betreft verwachtingen 6 en 7: Moderatoren op baanniveau, zoals ervaren controlemogelijkheden en de ervaren afwisseling in het werk, kunnen de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloeden. Een moderator op baanniveau dat de invloed van werkdrukbeleving op werkstress kan beïnvloeden is de ervaren afwisseling in het werk of de mate waarin betrokkenen werkzaamheden als voldoende afwisselend zien en tevreden zijn over de variëteit. Vaak kenmerkend voor contactambtenaren is dat ze vaak te maken hebben met gebrekkige afwisseling van situaties (Lipsky, 1980; Maynard-Moody & Musheno, 2000/2003). Als contactambtenaren een gebrekkige variëteit in situaties ervaren kunnen zij elke dag als hetzelfde gaan ervaren, i.p.v. elke dag als anders zien. Hierdoor kunnen contactambtenaren minder uitdaging en minder voldoening ervaren, waardoor zij werkdruk eerder als werkstress kunnen gaan zien. Volgens Bakker en Demerouti (2007: 312-313), Schaufeli en Bakker (2013: 38) en Bakker (2003: 7) kan afwisseling in het benutten van vaardigheden als energiebron worden gezien. Volgens Schaufeli en Bakker (2013: 38) zal aanwezigheid van taakeisen die een uitdaging vormen, zoals mentale eisen die het werk stelt, motivatieprocessen bevorderen. Afwisseling in werkzaamheden en in vereiste vaardigheden vormt een uitdaging doordat het meer mentale eisen aan betrokkene en diens werk stelt. Doordat afwisseling in werkzaamheden en in vaardigheden uitdagend is zal werkdrukbeleving motiveren in plaats van werkstress geven. Dat betekent dat voldoende afwisseling een compenserend effect op het effect van de algehele werkdrukbeleving op werkstress kan hebben.

Een contactambtenaar met veel ervaren controlemogelijkheden om zelf besluiten in zijn werk te nemen, als moderator op baanniveau, zal meer flexibiliteit ervaren om aan gestelde eisen te voldoen waardoor contactambtenaren met veel controlemogelijkheden (algehele) werkdruk minder snel als werkstress zullen zien. Volgens Bakker & Demerouti (2007: p. 315) kunnen controlemogelijkheden een rol spelen in het welzijn van werknemers. Ze worden geassocieerd met meer kansen om om te gaan met de invloed van werkdruk op werkstress en stressvolle situaties (Bakker & Demerouti, 2007: p. 315).

Op werkomgevingsniveau

Verwachting 8: Er gaat een mogelijk compenserend effect uit van teamwork, als moderator op werkomgevingsniveau, ten aanzien van de invloed van algehele werkdruk op werkstress.

Toelichting: Wanneer contactambtenaren goed teamwork met hun collega's ervaren zal dat betekenen dat zij het gevoel hebben dat zij sociale steun van hun collega's krijgen en zullen zij een prettige sfeer op het werk ervaren. Deze sociale steun en prettige sfeer kunnen werken als hulpmiddelen die zorgen dat werkdruk energie aanwakkert in plaats van werkstress bevordert. Voorgenoemde sociale hulpmiddelen kunnen zorgen dat disbalans tussen eisen en middelen minder als onwenselijk wordt gezien (zie bijvoorbeeld: Bakker, 2003). Wanneer contactambtenaren goed teamwork ervaren zullen zij ook eerder instrumentele steun of hulp van collega's ontvangen om te kunnen voldoen aan de eisen van hun werk. Bijvoorbeeld: collega's die goed zijn met ICT en administratie kunnen hun collega's instrumentele steun bieden daarmee. Dat kan de invloed van werkdruk, dan vooral van regeldruk, op werkstress matigen. Hierdoor kunnen contactambtenaren de eisen als minder belastend zien en werkdrukbeleving minder snel als werkstress zien. Bovendien kan enthousiasme en veel intrinsieke motivatie van andere collega's, overslaan op de rest van de werknemers volgens o.a. Bakker (2003) en Kuipers en Groeneveld (2014). Via feedback die van collega's verkregen wordt kan de contactambtenaar zichzelf verbeteren waardoor hij/zij beter aan gestelde eisen kan voldoen en daardoor werkdruk geen negatieve werking op werkstress zal hebben.

Overkoepelende verwachting C: werkdruk beïnvloedt werkstress

Verwachting 9: Regeldruk, zich uitend in een negatieve kijk op bepaalde formele regels en handelingsvoorschriften, draagt bij aan de algehele werkdruk en beïnvloedt daarmee de werkstress.

Een negatieve kijk op formele regels en handelingsvoorschriften als uiting van regeldruk maakt dat de algehele werkdrukbeleving als hoog wordt ervaren, wat de werkstress beïnvloedt. Regeldruk maakt dat de algehele werkdrukbeleving als hoog wordt gezien en dat zou werkstress geven.

Een voorbeeld van formele regels zoals wet- en regelgeving, betreft passend onderwijs. Sinds enkele jaren is bepaald dat alle scholen passend onderwijs bieden aan alle leerlingen, terwijl bijzondere zorgleerlingen eerst speciaal daarvoor bestemde scholen bezochten. Nu alle scholen passend onderwijs geven, terwijl dat eerst niet tot de taken behoorde, kunnen onderwijzers als gevolg van formele verplichtingen rondom passend onderwijs een taakverzwaring in werkpraktijken ervaren en daarmee meer ervaren beroepsdruk en algehele werkdruk belevén, wat weer werkstress kan beïnvloeden. Passend onderwijs geven kan voor onderwijzers namelijk meer werk betekenen t.o.v. de oude situatie waarin ze nog geen passend onderwijs gaven. Ook kunnen onderwijzers de formele regels over passend onderwijs als onrealistisch zien, wat kan bijdragen aan werkdrukbeleving als zij zich niet in staat achten om werkelijk volledig passend onderwijs te geven. Die druk kan werkstress beïnvloeden/geven.

Overige verwachtingen: de soorten druk, o.a. beroeps- en maatschappelijke druk, beïnvloeden werkstress

3. Methodologische verantwoording

3.1 Strategie, methode en werkwijze

Het ambitieniveau van dit onderzoek is analyse en causale verklaring. De onderzoeksstrategie is een gevalstudie naar contactambtenaren, er wordt namelijk getracht gevonden variatie in werkdrukbeleving van contactambtenaren en daarmee samenhangende factoren te verklaren (Swanborn, 2008: 40). Ook kan met een gevalstudie gedetailleerde kennis verkregen worden (Swanborn, 2008: 38): in dit geval over werkdruk van contactambtenaren.

Kwalitatief onderzoek: De wetenschap onderscheidt kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek focust op relaties tussen kwaliteiten of kenmerken van sociale eenheden en personen, kwantitatief onderzoek op relaties tussen aantallen (Kwalon, 2014). Deze scriptie focust op relaties tussen kwaliteiten en kenmerken van contactambtenaren als sociale eenheden.

Kwalitatief onderzoek impliceert dat gebruikgemaakt wordt van citaten. In kwalitatief onderzoek nemen citaten een grote plaats in (Willems & Van Zwieten, 2004, p. 633). Citaten kennen in kwalitatief onderzoek een vergelijkbaar doel als een tabel in kwantitatief onderzoek heeft (Willems & Van Zwieten, 2004, p. 633). Waar in kwantitatief onderzoek gebruikgemaakt wordt van tabellen en cijfers, wordt in kwalitatief onderzoek dus gebruikgemaakt van citaten. Volgens Willems en Van Zwieten (2004, p. 633) leveren citaten ook een bijdrage aan controleerbaarheid en transparantie (Willems & Van Zwieten, 2004). Citaten zijn in kwalitatief onderzoek dan ook van belang.

Verder wordt getracht de diepte in te gaan. Enkele verwachtingen worden voorzichtig getracht te valideren. Verwachtingen opstellen is volgens Willems en Van Zwieten (2004) niet enkel weggelegd voor kwantitatief onderzoek, maar ook voor kwalitatief onderzoek. Wel dient rekening gehouden te worden met de relatief kleinere N, waardoor voorzichtigheid geboden is ten aanzien van uitspraken over verwachtingen: de externe generaliseerbaarheid is beperkt. De kwalitatieve onderzoeksraad impliceert dat de ervaren werkdruk in diepgaand in kaart wordt gebracht.

Semigestructureerde interviews: De methode voor dit onderzoek is de methode van semigestructureerde interviews. Interviews zijn erg geschikt om percepties te achterhalen (Van Thiel, 2010: 109). Dit onderzoek onderzoekt vooral percepties van contactambtenaren over hun werkdrukbeleving (en werkstress) en zaken die volgens hen daarop invloed hebben. Het gaat om percepties over subjectieve variabelen. Zaken als subjectief gepercipieerde werkdruk worden door iedereen anders ervaren: het gaat om subjectieve gevoelens. Het gaat overwegend om percepties. Hoe een contactambtenaar diens werkdruk opvat hangt af van zijn percepties. Omdat bij interviews een handleiding of leidraad gehanteerd wordt (Van Thiel, 2010: 109), is deze in de aparte bundel met interview-verslagen opgenomen. Voor elk interview is een verslag gemaakt, deze worden apart aangeleverd ter verantwoording. De interviews duurden gemiddeld een uur. Het langste interview duurde meer dan twee uur en het kortste twintig minuten. De interviews zijn *face-to-face* afgenomen om misverstanden of verkeerde interpretaties te beperken. Alle interviews vonden plaats in een afgezonderde ruimte op de werkplek van de respondent, zodat de respondent in een voor hem/haar vertrouwde omgeving diens verhaal kon doen en zich op zijn gemak voelt. Bij de interviews is op de werkplek ervoor gezorgd dat respondenten vrijuit konden praten. Tijdens de interviews konden leidinggevenden en collega's niet op de achtergrond meeluisteren. Voorgenoemde is van belang, omdat een collega of manager die op de achtergrond meeluistert tot andere resultaten kan leiden en een vertekend beeld kan geven. Bij de wijkteamleden zijn de interviews in een aparte ruimte gehouden waar geen andere mensen waren en bij de onderwijzers zijn de interviews in hun eigen lokaal gehouden waar ook geen andere personen aanwezig waren. Dat kan betrouwbaarheid of validiteit ten goede komen. Bijna alle interviews waren een-op-een interviews, twee duo-interviews vonden op verzoek van die respondenten zelf plaats.

Respondenten en proces: Dit onderzoek vergelijkt individuele contactambtenaren met individuele contactambtenaren. Er zijn in totaal 23 contactambtenaren geïnterviewd: zeventien onderwijzers en zes sociale-wijkteamleden. De onderwijzers zijn leerkrachten van de groepen 1 t/m 8 in het basisonderwijs. Het kan zijn dat er iets meer onderbouw-onderwijzers zijn geïnterviewd of andersom. Echter, het onderscheid in bovenbouw- en onderbouw-onderwijzers is in het basisonderwijs soms niet scherp, want

zij hebben voor diverse groepen gestaan. Eerst was het de bedoeling om drie onderwijzers op vijf scholen te interviewen maar dat lukte niet waardoor er één a twee onderwijzers per school zijn geïnterviewd. Belangrijkste reden dat dit niet lukte kwam doordat benaderde onderwijzers en schooldirecteuren aangaven dat de periode waarin het de bedoeling was interviews af te nemen de drukste periode van het jaar is. Dit door zaken als afronding van het schooljaar, voorbereiding van het nieuwe schooljaar, overdrachten, oudergesprekken, rapporten, afsluitende activiteiten, kamp, zomerfeest, enz. Een andere reden is dat scholen aangaven erg veel verzoeken te krijgen en daarom niet mee konden werken. Dat veroorzaakte het moeizame proces van respondentenwerving. Hoewel het uiteindelijk lukte om het streefaantal interviews met onderwijzers te houden, leek dit eerst niet te lukken. Daarom was voor de zekerheid besloten om interviews te regelen en te houden met onderwijzers, maar tegelijk ook leden van sociale-wijkteams te interviewen voor het geval het niet lukte genoeg onderwijzers te interviewen. Toen bleek dat het wel lukte om het streefaantal onderwijzers te interviewen, waren in de tussentijd al zes sociaal-wijkteamleden geïnterviewd. Na optelling van de onderwijzers en wijkteamleden zijn er in totaal 23 respondenten geïnterviewd, ondanks vele weigeringen en lastige werving. Een respondentenlijst met namen en functies is terug te vinden in de gebundelde interview-verslagen die apart worden aangeleverd.

3.2 Spreiding van kenmerken over respondenten

Hierna volgen contextkenmerken (achtergrond- of controlevariabelen) waarmee respondenten te maken hebben.

Spreiding over contextkenmerken op persoonsniveau

Werkervaring: Het aantal jaren werkervaring varieert per respondent, werkervaring wordt namelijk als contextkenmerk gezien. Grofweg vallen de onderwijzers in diverse werkervaringscategorieën. Zeven vallen in de categorie nul tot vijf jaar werkervaring, vijf respondenten in de categorie vijf tot twintig jaar ervaring en zes in de categorie meer dan twintig jaar ervaring. De wijkteamleden hadden allen circa een half jaar ervaring als wijkteamlid in een sociaal-wijkteam, aangezien deze per 2015 officieel gestart zijn.

Leeftijd: Leeftijd is ook een contextkenmerk. Qua leeftijd is de verdeling over de onderwijzers als volgt: zes respondenten zijn tussen de 20 tot 25 jaar, zes tussen de 25 tot 45 jaar en zes zijn ouder dan 45. De leeftijd van de wijkteamleden verschilde te weinig om iets over te zeggen.

Geslacht: Van de wijkteamleden waren twee man, de rest was vrouw. Van de onderwijzers waren twee een man, de rest was vrouw: dat betekent circa 11% mannelijke onderwijzers, dat komt redelijk overeen met de landelijke man-vrouw verdeling in het basisonderwijs. Dat vooral vrouwen in het basisonderwijs werken, blijkt uit een artikel uit 2014 waarin staat dat meesters steeds zeldzamer worden (Trouw, 7 mei 2014). In 2014 was circa 15% van de onderwijzers man (Ibid.).

Spreiding over contextkenmerken op baanniveau

Voltijd of deeltijdbaan: Voltijd of deeltijd werken wordt als contextkenmerk gezien. Van de onderwijzers had de helft een parttimebaan, de andere helft een fulltimebaan. Van de sociaal-wijkteamleden hadden twee een deeltijdaanstelling voor het wijkteam, de rest een voltijd aanstelling. Overigens kent een voltijd aanstelling van een onderwijzer meer uren dan die van een wijkteamlid.

Lesgegeven groep: De groep waaraan werd lesgegeven is een contextkenmerk dat niet van toepassing is op wijkteamleden. De onderwijzers zijn als volgt verspreid: zes zijn verspreid over de groepen 1-2 (kleuterbouw), zes zijn verspreid over de groepen 3-4 (onderbouw) en zes verspreid over de groepen 5-8 (bovenbouw). Zie: bijlage van de apart aangeleverde interviewbundel.

Rooster: Het lesrooster en dus de wijze waarop dagelijkse lestijden en pauze zijn ingevuld wordt gezien als contextkenmerk dat overigens niet op wijkteamleden van toepassing is. De empirische context gaat in op typen lestijdenroosters. Hier komt de spreiding van respondenten over die roosters aan bod. Tien van de 17 onderwijzers werkte op een school met een traditioneel lesrooster: circa 60% van de respondenten. Dit komt overeen met landelijke cijfers (NOS, 17 januari 2015). Zeven van de 17, circa 40%, werkte op een school met een niet-traditioneel rooster, zoals continuroosters. Die spreiding lijkt op de landelijke: volgens de NOS (17 januari 2015) heeft 40% van de scholen niet-traditionele lestijden en 60% traditionele.

Spreiding over contextkenmerken op werkomgevingsniveau

Teamomvang: Teamomvang is in dit onderzoek een contextkenmerk op werkomgevingsniveau. De meeste wijkteamleden werkten in een team van rond de tien of elf teamleden. Twee werkten in een team van zeven en eentje in een team van zeventien teamleden. Grofweg werkten onderwijzers op zes scholen in kleine teams van maximaal vijftien onderwijzers. Onderwijzers op vijf scholen hadden te maken met een gemiddeld formaat team, van minstens zestien en minder dan 25 onderwijzers. Onderwijzers op vier scholen hadden te maken met grote teams van 25 of meer onderwijzers. De specifieke teamomvang per respondent staat in de aparte bundel interview-verslagen.

Denominatie: De respondenten werkten op scholen die in denominatie verschillen: vijf katholieke, vijf protestantse en vijf scholen met de denominatie algemeen bijzonder. Dit om een bias op dat vlak te voorkomen en omdat het anders onmogelijk was om genoeg respondenten te werven. Ook is variatie in denominatie nuttig want schooldenominatie kan een contextkenmerk zijn. Denominatie is niet relevant voor de wijkteamleden.

Aandachtsleerlingen: niet van toepassing op wijkteamleden

Het percentage kinderen met extra aandacht op een school wordt gezien als contextkenmerk. Het aantal kinderen met extra aandacht is als volgt verdeeld over de scholen. Op vijf scholen krijgt minder dan 5% van het aantal leerlingen op de school extra aandacht. Op 5 scholen krijgt 5-15% van de leerlingen op de school extra aandacht. Op 5 scholen krijgt 15-20% van het aantal leerlingen extra aandacht. Het gaat om verdeling van aandachtsleerlingen per school, verdeling per klas is niet te vinden op 10000scholen.nl.

Ligging werkplek respondenten

Eerst was het de bedoeling alle interviews in Zuid-Holland te doen, dat lukte niet dus vonden de interviews op *random* wijze in de vier grote provincies plaats waardoor externe generaliseerbaarheid kan toenemen. Mede door het moeizame proces van werving ontstond de nood respondenten in meerdere provincies te interviewen. Door het geografische gebied, de provincies, waarbinnen naar respondenten werd gezocht te vergroten, konden meer scholen en sociale-wijkteams benaderd worden wat de kans op positieve respons vergroot. M.b.t. de onderwijzers geldt ook dat de zomervakantie in de provincies op diverse data begint: de vakantie in Brabant begon het laatste en in de regio noord als eerst. Dit vormde een reden om ook respondenten in de provincie Brabant te benaderen. De respons in de Noord-Brabant bleek niet echt hoger te zijn maar er zijn wel meerdere interviews in deze provincie gehouden waardoor het streefaantal interviews behaald is. Er zijn, om het streefaantal te halen, respondenten in de provincies Noord- en Zuid-Holland, Brabant en Utrecht geïnterviewd. Een meerderheid van de Nederlanders woont in die provincies (CBS, 2012; Staatscourant, 2011). Die provincies zijn van belang aangezien de meeste Nederlanders daar wonen, vandaar die afbakening. Overigens heeft Zuid-Holland de meeste inwoners (CBS, 2012; Staatscourant, 2011). In die provincie vonden ook de meeste interviews plaats. Getracht is een plattelands- of stadsbias te voorkomen wat externe generaliseerbaarheid ten goede kan komen: de visie van respondenten in kleinere en grotere gemeenten is zoveel mogelijk vertegenwoordigd. Dit kan een bijdrage leveren aan externe generaliseerbaarheid of representativiteit. Omdat de interviews face-to-face plaatsvonden is bij het benaderen van respondenten de reistijd voor een enkele reis beperkt tot 2 uur. Respondenten in het verre noorden en oosten van het land zijn dus niet vertegenwoordigd. De interviews met wijkteamleden vonden plaats in de provincie Utrecht (sociale-wijkteamleden in Amersfoort), Noord-Holland (leden van een sociaal-wijkteam in Haarlem) en Zuid-Holland (wijkteamlid in Rijswijk). Exacte ligging van organisaties van respondenten staat in de aparte bundel interview-verslagen.

3.2 Ceteris Paribus clause contactambtenaren

Er is zoveel mogelijk gelet op de ceteris paribus clause. In verband met de ceteris paribus clause en de gebruikte bestuurskundige theorie over contactambtenaren zijn alle respondenten eenvormig, in die zin dat zij als contactambtenaar te kenmerken zijn. De respondenten zijn dus constant gehouden in die zin dat zij allen contactambtenaar zijn, zij zijn allen werkzaam op het niveau van de werkvloer, ze staan veel in contact met de cliënt en hebben uitvoerende taken.

Sociale wijkteamleden: In verband met de ceteris paribus clause vonden alle interviews met sociale wijkteamleden in de Randstad plaats. De ceteris paribus clause is echter als het gaat om sociale wijkteams nooit volledig mogelijk: zelfs als binnen een bepaalde gemeente is elk sociaal-wijkteam uniek omdat elke wijk binnen een gemeente uniek is. Zo zijn er drie interviews in de gemeente Amersfoort gehouden met leden van drie verschillende wijkteams in diverse wijken van Amersfoort en die wijken hebben elk een eigen karakter, dat maakt het toepassen van de ceteris paribus clause met betrekking tot wijkteamleden lastig. Ook de manier van werken en wijze van samenstelling van een sociaal-wijkteam kan binnen dezelfde gemeente verschillen wat de ceteris paribus clause bemoeilijkt. De interviews vonden wel alle in de Randstad plaats.

Onderwijzers: In verband met de ceteris paribus clause zijn alle basisscholen van de onderwijzers gelijkvormig in die zin dat ze basistoezicht van de inspectie krijgen en dat de onderwijskwaliteit op die scholen voldoende is bevonden door de Onderwijsinspectie (2015). Scholen met aangepast toezicht van de inspectie en een zwakke onderwijskwaliteit zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat dat een verstorend beeld kan opleveren en het geen onderzoeksdoel is variatie tussen sterke en zwakke scholen te onderzoeken. Alle onderwijzers werkten dus op een school waarvan de onderwijskwaliteit toentertijd als voldoende bekend stond, in het kader van de ceteris paribus clause. Voortvloeiend uit en samenhangend met voorgaande overwegingen in het kader van de genoemde clause, is ook getracht de populatie van de leerlingen zoveel mogelijk constant te houden. De scholen van de onderwijzers zijn gelijkvormig in die zin dat ze merendeels een populatie van leerlingen hadden waarvan de moedertaal Nederlands was. Dit omdat cultuur en herkomst van ouders van leerlingen niet als werkdrukbeïnvloedend kenmerk in dit onderzoek is meegenomen en omdat dit onderzoek niet tot doel heeft variatie tussen multiculturele en mono-culturele scholen te onderzoeken. Scholen die enkel leerlingen hebben waarvan Nederlands niet de moedertaal is, zijn niet meegenomen omdat de samenstelling van die scholen een zodanig overheersende invloed kan hebben op werkdrukbeleving dat het effect van andere kenmerken niet meer onderzoekbaar zou zijn. Hoewel de populatie leerlingen per klasniveau kan verschillen kenden de scholen op het schoolniveau gezien een meerderheid aan autochtone leerlingen. Overigens betekent dit niet per se dat de onderwijzers te maken hadden met gebrek aan diversiteit in leerlingen en ouders want de klassamenstelling kan per groepsjaar verschillen.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Een nadeel van kwalitatieve gevalsstudies en semigestructureerde interviews is dat de N kleiner is dan bij kwantitatieve enquêtes. Dit onderzoek kan dan ook gezien worden als een kwalitatief onderzoek met het karakter van voorwerk voor toekomstige kwantitatieve onderzoeken met een grotere N. Tegelijk is wel getracht het maximale te halen uit het kwalitatieve onderzoeksmateriaal. Ander nadeel van dit onderzoek is dat er geen interonderzoekerbetrouwbaarheid is, zie voor omschrijving daarvan: Van Thiel (2010). Om de meest optimale betrouwbaarheid te realiseren is het volgens Willems en Van Zwieten (2004, p. 634) aan te bevelen dat de analyse samen met meerdere onderzoekers is uitgevoerd, dus door meer dan één onderzoeker is uitgevoerd (Willems & Van Zwieten, 2004, p. 634). Echter bij deze scriptie is er sprake van slechts één onderzoeker die het volledige onderzoek alleen heeft uitgevoerd en verricht: de analyse is door slechts één onderzoeker uitgevoerd. Het feit dat de analyse door slechts één onderzoeker is verricht vormt enigszins een beperking voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om betrouwbaarheid en validiteit zo veel mogelijk te waarborgen worden maatregelen genomen. Zo worden soms waar mogelijk enkele controlevragen opgenomen, om sociaal wenselijke antwoorden te beperken: hoe minder sociaal wenselijke antwoorden, hoe groter de validiteit (Neuman, 2005: 113-144, 105-130). Een mogelijke belemmering voor betrouwbaarheid van onderzoek is dat de contactambtenaren die geïnterviewd zijn het antwoord op een vraag niet weten (Buttolph Johnson & Reynolds, 2005: 153-168). Een interviewvraag waarvan de respondent het antwoord niet weet of niet wil zeggen, kan expres onjuist beantwoord worden als om antwoord wordt geëist (Ibid.). Om te voorkomen dat respondenten onjuiste antwoorden geven, krijgen ze de optie vragen niet te beantwoorden (Ibid.). Dat betekent dat als een vraag wel beantwoord wordt, er verwacht mag worden dat het antwoord waarheidsgetrouw is, ook mede door respondenten anonimiteit te verzekeren (Ibid.). Dit komt ten goede aan betrouwbaarheid en herhaalbaarheid. Ook worden de interviews opgenomen, opnieuw beluisterd en uitgetypt ter bevordering van controleerbaarheid, herhaalbaarheid en betrouwbaarheid. De interviews worden gecodeerd, wat

helpt in ordenen en vergelijken van onderzoeksdata (Berg, 2009: 338). Coderen gebeurt via combinatie van open coderen en latent en manifest coderen, een combinatie is volgens Berg (2009) het beste (Berg, 2009: 343-344). Gekeken wordt naar wat letterlijk in het transcript staat en naar interpretaties daarachter schuilgaande (Berg, 2009: 343-344). Vóór de codering van interviews vinden member checks plaats, wat betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt (Van Thiel, 2010).

Doordat werkdrukbeleving dynamisch van aard is en die beleving aan verandering onderhevig is, door allerlei factoren, heeft dat effect op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Dat betekent dat als dit onderzoek in de toekomst op dezelfde wijze en met exact dezelfde respondenten herhaald wordt, het toch kan gebeuren dat diezelfde respondenten andere antwoorden geven en een andere beleving hebben. Werkdrukbeleving is immers een dynamisch fenomeen. De herhaalbaarheid van antwoorden zal dus niet groot zijn: de oorzaak daarvan ligt in de veranderlijke aard van het onderzoeksonderwerp zelf. Die dynamiek is niet te voorkomen en is inherent aan het onderwerp.

Vergeleken met kwantitatief onderzoek kennen gevalsstudies met interviews bij kwalitatief onderzoek relatief minder respondenten, kleinere N, wat generaliseerbaarheid en externe validiteit kan belemmeren (Van Thiel, 2010: 106). Om deze te vergroten zou kwantitatief onderzoek gehouden moeten worden. Dat heeft weer als nadeel dat de rijkheid van gegevens beperkt is en niet doorgevraagd kan worden. Mede daarom is voor kwalitatief onderzoek met interviews gekozen en zal dit onderzoek het karakter hebben van voorwerk voor later onderzoek met een grotere N. Wel is getracht het maximale te halen uit het kwalitatieve onderzoeksmateriaal.

Scholen die mee wilden werken waren enkel bereid een paar onderwijzers te laten interviewen, dit geldt ook voor wijkteams. Meer personen per onderwijs- of wijkteam interviewen, werd gezien als te grote aanslag op tijd en personeel. Echter, spreiding over meerdere scholen en wijkteams heeft voordelen doordat ervoor gezorgd kan worden dat alleen degenen die echt willen meewerken, ook echt meewerken en zij die niet willen meewerken dat niet hoeven. Voor rijkheid van gegevens, de waarheidsgetrouwheid en het vermijden van sociaal wenselijke antwoorden is het belangrijk dat men vrijwillig wil meewerken en zich niet gedwongen voelt. Mensen die liever niet meewerken zullen als ze wel meewerken voorzigtiger antwoorden, wat relatief minder gegevens oplevert. Mensen die oprecht willen meewerken antwoorden minder terughoudend, waardoor men meer gegevens verzameld.

4. Empirie: context contactambtenaren

Contextuele achtergrond onderwijzers

Er doen zich voortdurend allerlei ontwikkelingen van velerlei aard voor die op de ene of andere manier met het basisonderwijs te maken hebben en die op onderwijzers afkomen: te denken valt aan de opkomst van niet traditionele lestijden zoals het continuurooster (NOS, 2015) of te denken valt aan een nieuwe cao voor het primair onderwijs.

Werktijden, lesroosters: Hadden in 2012 nog weinig scholen niet-traditionele lestijden, sinds 2012 is het aantal basisscholen met een niet-traditioneel lestijdenrooster bijna verdubbeld (RTL-nieuws, 2015). Het klassieke lesrooster betekent dat basisscholen tussen halfnegen en kwart voor negen beginnen met hun lessen en dat de les tussen halfdrie en halfvier eindigt (Van Grinsven & Beliaeva, 2015, p. 3). Op de woensdagmiddag zijn de leerlingen vroeg vrij (Ibid.). Leerlingen van scholen met zo'n rooster gaan tijdens de middagpauze naar huis of blijven bij de overblijf op school (Ibid.). Vroeger hanteerden scholen standaard dit traditionele rooster en nu heeft nog steeds een groot deel van de scholen dit rooster (NOS, 2015; RTL-nieuws, 2015). Wanneer geen traditioneel rooster wordt gehanteerd, wordt het continuurooster het vaakst gehanteerd van alle niet-traditionele roosters (Ibid.). Het continuurooster is een rooster waarbij leerlingen vier dagen in de week vaak ergens tussen kwart voor twee en kwart voor drie uit zijn en een vrije woensdagmiddag hebben (Van Grinsven & Beliaeva, 2015, p. 3). Op 4 dagen in de week hebben de leerlingen een korte lunchpauze waarvoor zij verplicht op school blijven en waarbij ze samen met de onderwijzer lunchen (Van Grinsven & Beliaeva, 2015: 3). De onderbouw heeft bij een continuurooster vaak een vrije vrijdagmiddag (Van Grinsven & Beliaeva, 2015: 3). Van de niet-traditionele roosters lijkt het Hoorns model het meeste op het traditionele rooster (Van Grinsven & Beliaeva, 2015: 3). Wanneer dit model gehanteerd wordt is er sprake traditionele lestijden net zoals bij het traditionele rooster met een belangrijk verschil dat de leerlingen ook een vrije vrijdagmiddag hebben (Van Grinsven & Beliaeva, 2015: 3). Een ander soort rooster is het 5 gelijke dagen rooster, dit houdt in dat op vijf schooldagen sprake is van dezelfde lestijden en er geen vrije middag is (Van Grinsven & Beliaeva, 2015: 3). De leerlingen blijven alle dagen op school voor een korte lunchpauze en de lessen eindigen vaak om twee uur (Ibid.). Een laatste optie betreffende lestijden is het integraal kindcentrum: IKC. Hierbij is sprake van een aansluitend programma waarbij opvang, onderwijs en sport of ontspanning zich afwisselen en waarbij op school voor- en naschoolse opvang is van zeven tot zeven (Ibid.).

Handelingsgericht werken & plannen: Veel scholen werken handelingsgericht. Handelingsgericht werken betreft een periodiek terugkerende planmatige manier van werken door onderwijzers ter opsporing van de onderwijsbehoeften van individuele leerlingen en om aan die behoeften tegemoet te komen (Willems & Wienke, 2013, p. 1). Bij handelingsgericht werken wordt gebruik gemaakt van een groepsplan (SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2015) en handelingsplan. Een handelingsplan is een plan die voor begeleiding van een kind is opgesteld en waarin een beschrijving wordt opgenomen van nagestreefde onderwijsdoelen met betrekking tot gedrags- of leerproblemen van een leerling (Kennissplatform Wij-leren.nl, 2015). Alles in een handelingsplan moet te meten zijn en bij het opstellen van een dergelijk plan dient uitgegaan te worden van de behoefte van de leerling (Ibid.). In een handelingsplan staat wat het niveau van een leerling is (Steunpunt Passend Onderwijs, 2015). Niet alleen worden na te streven doelen beschreven, maar ook de wijze waarop de onderwijzer die wil bereiken wordt in een handelingsplan gezet (Kennissplatform Wij-leren, 2015; SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2015; Steunpunt Passend Onderwijs, 2015). In het handelingsplan wordt opgenomen wie de betrokkenen en in te schakelen externe deskundigen zijn, wat de in te zetten hulpmiddelen zijn, welke maatregelen worden genomen ter bereiking van de doelen en hoe lang het plan geldt (Kennissplatform Wij-leren.nl, 2015; Steunpunt passend onderwijs, 2015; SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2015). Ook wordt beschreven hoe vorderingen van de leerling worden gevolgd en geregistreerd (Steunpunt passend onderwijs, 2015).

Fasen handelingsgericht werken: Handelingsgericht werken kent 4 fasen en daarbinnen 6 stappen, die meermaals per jaar worden doorlopen door onderwijzers in samenspel met de intern begeleider (Willems & Wienke, 2013, p. 1). De eerste fase is de signaleringsfase met twee stappen (Ibid.). De eerste stap bestaat uit informatieverzameling over een kind door toetsen af te nemen, observatie, ouder- en

kindgesprekken (Willems & Wienke, 2013, p. 1). Stap twee houdt in dat de onderwijzer samen met de intern begeleider meetbare doelen voor leerlingen opstelt, ook worden leerlingen met specifieke educatieve behoeften geselecteerd (Willems & Wienke, 2013, p. 1). De tweede fase bestaat uit analyse en omvat de derde stap (Willems & Wienke, 2013, p. 1). In stap drie worden voor elk kind de onderwijsbehoefte benoemd door gegevens uit de eerste stappen in een groepsoverzicht te zetten (Willems & Wienke, 2013, p. 1). Een groepsoverzicht wordt vooraf aan een groepsplan gemaakt en is een geïnterpreteerde verzameling van informatie uit observaties, toetsen, gesprekken en evaluaties van vorige groepsplannen (SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2015). In groepsoverzichten worden ook belemmeringen afgeleid uit foutenanalyses genoteerd (Ibid.). De derde fase bestaat uit plannen (Willems & Wienke, 2013, p. 1). In fase drie komt de vierde stap aan bod. Bij de vierde stap worden kinderen met dezelfde behoeften geclusterd in groepen waarbij per groepje wordt nagegaan welke ondersteuningsbehoefte de kinderen hebben en hoe daaraan tegemoet te komen (Willems & Wienke, 2013, p. 1; SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2015). In de vijfde stap maakt een onderwijzer samen met de intern begeleider een groepsplan voor de groep die voor twee maanden geldt en worden handelingsplannen voor afzonderlijke kinderen gemaakt (Willems & Wienke, 2013, p. 1). In een groepsplan staan opvoed- en onderwijskundige doelen en zaken die nodig zijn om die te halen (Willems & Wienke, 2013, p. 1). De vierde fase en laatste stap betreft realisatie van het plan (Willems & Wienke, 2013, p. 1). Er is elke twee maanden een groepsbespreking waarbij het plan geëvalueerd wordt en samen met de intern begeleider bijgesteld door nieuwe doelen en behoeften te signaleren (Willems & Wienke, 2013, p. 1).

Ontwikkeling cao: Op onderwijzers is de collectieve arbeidsovereenkomst voor Primair Onderwijs van toepassing. Per augustus 2015 zou een nieuwe cao Primair Onderwijs (PO) ingaan, maar deze is uitgesteld tot 1 juli 2016 omdat er nog verder onderhandeld gaat worden (PO Raad, 1 mei 2015; Nationale OnderwijsGids, 2015). Tot 1 juli 2016 blijft het oude cao PO gelden (PO Raad, 2015). Het is onder andere de bedoeling dat de fulltime werkweek in het basisonderwijs een 40-urige werkweek gaat worden en de normjaartaak afgeschaft wordt (Algemene Onderwijsbond, 2014). In de vorige collectieve arbeidsovereenkomst voor het primair onderwijs stond dat tien procent van de tijd besteedt dient te worden aan deskundigheidsbevordering waarvan de helft door de werkgever bepaald kon worden (Algemene Onderwijsbond, 2014). Volgens de nieuwe cao mogen onderwijzers zelf over vijf procent van hun tijd gaan bepalen hoe zij hun professionele ontwikkeling willen invullen (Algemene Onderwijsbond, 2014). Volgens de cao voor Primair Onderwijs 2014-2015 heeft een fulltime onderwijzer een normjaartaak van 1659 uur per jaar: een onderwijzer in het basisonderwijs die fulltime werkt moet 1659 uur per jaar maken, zie artikel 2.1 lid 1 van CAO PO (2014-2015, p. 42; 51). Van die 1659 uur is ten hoogste 930 uur bedoeld voor lesuren of lesgebonden en behandeltaken, werkzaamheden die gelden als onderwijstijd, zie artikel 2.1 lid 2 van de CAO PO (cao PO, 2014-2015, p. 51, p. 42). Tussen de 35 procent en 45 procent van de lesuren of lesgebonden uren is beschikbaar voor voorwerk en nawerk zoals nakijken (CAO PO, 2014-2015, p. 62). Voor- en nawerk staat bekend als V.O.C.-uren: voorbereiding, overleg en correctie. Meer specifiek kan onder VOC-uren vallen:

Figuur 9: Voorbereidings-, overleg- en correctie uren

Bijwonen van leerlingbesprekingen en (team)vergaderingen bijwonen
Plannen van de opzet van lessen en voorbereiding op het geven van de les
Rapporten schrijven en het vastleggen gegevens
Analyse van het werk van de leerlingen en corrigeren van het werk
Voorbereiding van extra hulp en begeleiding
Toetsen en vastleggen van resultaten
Gesprekken met ouders over hun kind en kindgesprekken met leerlingen voeren
Gesprekken met collega's voeren, met de intern begeleider en externe deskundigen
Overleg i.v.m. overdracht van de groep en i.v.m. gezamenlijke werkzaamheden
Schoonhouden lokaal

Bron. Onderwijs Pr1mair. (2010). *Notitie taakbeleid*. Krimpenerwaard: Onderwijs Pr1mair.

Verplichtingen basisonderwijs: Scholen moeten bewijzen dat de onderwijskwaliteit goed is (CNV Onderwijs, 2014, p. 11). CNV Onderwijs geeft aan wat voor onderwijzers verplicht is m.b.t.: toetsen,

volgen van ontwikkeling, kleuterobservaties, individuele handelingsplannen en groepsplannen (CNV Onderwijs, 2014, p. 11). Een eindtoets voor groep 8 is verplicht maar toetsen die bij lesmateriaal horen zijn niet verplicht, ook kleutertoetsen hoeven niet per se (Ibid.). Op de eindtoets na, mogen scholen zelf besluiten hoeveel toetsen ze afleggen (Ibid.). Met betrekking tot leerlingvolgsystemen moeten scholen een samenhangend systeem hebben voor het volgen van prestaties van kinderen (Ibid.). De inspectie heeft in dat kader de voorkeur voor minstens eenmaal per jaar afnemen van een landelijk erkende toets in alle groepen (Ibid.). Zolang scholen aan die voorwaarde voldoen zijn ze verder vrij in hoe ze ontwikkelingen aantonen: het cito-volgsysteem is niet verplicht (Ibid.). Ook zijn scholen verplicht sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen te volgen waarbij de inspectie voorkeur geeft aan verzamelen van gegevens door kinderen zelf te laten rapporteren (Ibid.). Scholen mogen zelf een systeem kiezen om sociaal emotionele ontwikkeling te volgen: er is niet een specifiek systeem verplicht (Ibid.). Scholen moeten sociaal emotionele ontwikkeling volgen, kleuterobservaties hoeven niet per se (Ibid.). Onderwijzers zijn niet verplicht groepsplannen te maken maar minimale plannen als didactisch middel moeten er wel zijn (Ibid.). Onderwijzers zijn niet verplicht individuele handelingsplannen te maken (CNV Onderwijs, 2014, p. 11). Een ontwikkelingsperspectief is verplicht om te maken voor kinderen met extra benodigde ondersteuning die van het reguliere basisonderwijs gebruik maken (Ibid.). Dat leervorderingen op systematische wijze dient te worden gevolgd en meetbaar te worden gemaakt staat in het Toetsbesluit PO, paragraaf 4, artikel 11, lid 3 sub a (Toetsbesluit PO, 2014) en in paragraaf 4, artikel 11, lid 3 sub c van het Toetsbesluit PO staat dat de ontwikkelingen m.b.t. het leren van de leerlingen voor ouders inzichtelijk moet worden gemaakt (Toetsbesluit PO, 2014). Dat scholen een leerlingvolgsysteem dienen te gebruiken waarmee zij de ontwikkeling op leerlingniveau, groepsniveau en schoolniveau kunnen volgen is ook vastgelegd in de Wet op het primair onderwijs, paragraaf 1, artikel 8, lid 6 (Wet op het primair onderwijs, 2015). Ook in standaard 2.2 van het Voorlopig Waarderingskader PO December 2014 van de onderwijsinspectie staat dat onderwijzers vorderingen van leerlingen moeten volgen en analyseren (Inspectie van het Onderwijs, 2014, p. 2). Volgens de Inspectie van het Onderwijs (2014) dienen onderwijzers systematisch gegevens over vorderingen te verzamelen, verklaringen voor stagnatie op te sporen, onderwijs af te stemmen op individuele en groepsbehoeften, vorderingen te vergelijken tussen leeftijdsgroepen en een terugkerende periodieke aanpak te hanteren (Ibid.).

Contextuele achtergrond wijkteamleden

Sociale-wijkteams zijn ontstaan door decentralisaties. De gedachte achter de decentralisaties is dat de gemeente dichter bij de burger staat en zo beter in staat zou zijn om maatwerk in zorg te leveren en tevens zou door decentralisaties bureaucratie verminderd worden (Kamerstukken, 2012-2013, 33 400 VII, nr.59). Een ander doel van de decentralisaties is het vergroten van zelfredzaamheid van burgers (Kamerstukken, 2012-2013, 33 400 VII, nr.59). Om doelen als maatwerk en minder bureaucratie te realiseren is het belangrijk dat hulpverleners niet langs elkaar heen werken, dat voorzieningen op elkaar aansluiten en dat individuele behoeften van burgers centraal staan (Kamerstukken, 2012-2013, 33 400 VII, nr.59). Sociale-wijkteams richten zich onder meer op zorg en ondersteuning en samenlevingsopbouw (Movisie, 2013, p. 7). Het doel is burgers te activeren, te laten participeren en te ondersteunen in hun functioneren in de maatschappij en het sociale leven (Ibid.). De opdracht van sociale-wijkteams is het aantal individuele voorzieningen terug te brengen, collectieve ondersteuning of algemeen toegankelijke voorzieningen te stimuleren en zorgen dat burgers hun eigen kracht en hun netwerk benutten (Movisie, 2013, p.7). Leden van sociale-wijkteams dienen meer aanwezig te zijn in de leefomgeving van wijkbewoners en indien nodig bewoners actief te benaderen (Movisie, 2013, p. 7). Daarnaast kunnen cliënten naar buurthuizen en spreekuren komen voor hulp (Ibid.). Van sociale-wijkteamleden wordt een integrale blik gevraagd (Movisie, 2013, p. 23). Wijkteamleden dienen cliënten vanuit verschillende perspectieven in samenhang te bekijken (Ibid.). Ze bespreken vanuit verschillende perspectieven mogelijkheden met cliënten (Ibid.). Daarbij beperken ze zich niet tot de domeinen welzijn en zorg: ze kunnen schakelen indien nodig professionals van andere domeinen zoals arbeid, huisvesting, veiligheid inschakelen (Ibid.). In de startfase zullen sociale-wijkteams optrekken als team om van elkaars gespecialiseerde kennis te leren en gedeelde generalistische basiskennis te vormen (Movisie, 2013, p. 23). Doelen van een sociaal-wijkteam zijn: versterking van de eigen kracht van burgers, burgerparticipatie en onderlinge hulp in de wijk stimuleren, burgers ondersteunen bij kwesties die alle levensgebieden raken,

onnodig dure of specialistische tweedelijnszorg zoveel mogelijk reduceren en alleen indien nodig verwijzen naar toegang tot intensieve specialistische ondersteuning (Ibid.).

Uit de empirie is gebleken dat zowel onderwijzers als sociaal-wijkteamleden plannen dienen te maken. Onderwijzers stellen o.a. groepsplannen voor hun klas op en soms aparte handelingsplannen voor individuele leerlingen, terwijl sociaal-wijkteamleden plannen van aanpak met cliënten opstellen en beschikkingen voor hulp indien nodig. Onderwijzers hebben als belangrijk gedeeld doel zich te richten op de ontwikkeling van het kind in brede zin en wijkteamleden hebben als belangrijk gezamenlijk doel de eigen kracht van bewoners te versterken.

Achtergrond: Taakafhankelijkheid onderwijzers en wijkteamleden

Uit de empirie bleek dat men te maken had met doel- en taakafhankelijkheid. In verband daarmee is het van belang dat ze in teams kunnen werken, zo stelde een jonge parttimer tijdens het interview:

“Je moet in team kunnen functioneren. Als je dat lastig vindt, heb je een probleem.” (Respondent L).

Alle contactambtenaren hadden te maken met taakafhankelijkheid. Bij onderwijzers is sprake van taakafhankelijkheid bij de verdeling van specialistische kennis over het personeel: zo zijn er specialisten op bepaalde gebieden, zoals een gedragsspecialist. Mede door die spreiding van kennis is men taakafhankelijk. Bij de wijkteamleden is het zo dat men bijvoorbeeld afhankelijk van elkaar is om van elkaars specialismen te leren, om zo gedeelde generalistische basiskennis op te bouwen. Een ander voorbeeld van taakafhankelijkheid doet zich voor bij scholen met meerdere groepen van eenzelfde leerjaar; in dat geval is meer coördinatie tussen onderwijzers van die groepen nodig dan wanneer er slechts één groep van een bepaald leerjaar is. Dat betekent dat onderwijzers op scholen met meerdere groepen van eenzelfde leerjaar meer taakafhankelijkheid kennen. Deeltijd duo-partners die elk de helft van de week dezelfde klas lesgeven, kennen deze afhankelijkheid ook. Een respondent deed de volgende uitspraak over taakafhankelijkheid:

“Het is niet meer zo dat de klassendeur dichtgaat en dat je in je eentje verantwoordelijk bent voor je hele klas.” (Respondent M).

Aan het einde van het schooljaar, bij de overdracht van de ene groep naar de andere, is men ook taakafhankelijk: men moet zorgen dat de volgende onderwijzer genoeg informatie heeft over de groep om goed voorbereid aan het schooljaar te beginnen. Deze taakafhankelijkheid geldt zowel bij overdracht van een klas binnen dezelfde bouw als van onderbouw naar bovenbouw. Doelafhankelijkheid doet zich ook voor in onderwijsteams binnen een enkele bouw: zo staat in de onderbouw specifiek de ontwikkeling van het jonge kind centraal. Ook bestaat er bij onderwijzers doelafhankelijkheid in de commissies, project- en/of werkgroepen. Onderwijzers die in de kerstfeest-commissie zitten bijvoorbeeld, delen doelafhankelijkheid in die zin dat zij allen het doel hebben een mooi kerstfeest te organiseren. Een respondent noemt doelafhankelijkheid als reden dat er geen onenigheden tussen teamleden zijn, ondanks het feit dat iedereen heel anders is:

“Je kan het niet met allemaal even goed vinden, maar [...] doordat je allemaal hetzelfde doel hebt, ontstaat er geen wrijving of ruzie” (respondent B).

De wijkteamleden kennen ook taakafhankelijkheid van elkaar, wat onder andere blijkt uit het feit dat wijkteamleden altijd in minstens duo's aan een casus werken, met een eerste verantwoordelijke, en een tweede die als een vliegende kiep ondersteunend is aan de eerste. Ook gaan ze in duo's op huisbezoek, waarbij de ene het gesprek leidt en de ander de gespreksgegevens via de tablet in het systeem invoert en aantekeningen maakt. Ook worden besluiten over cliënten met het hele team besproken. Doelafhankelijkheid doet zich ook voor in wijkteams: 'je hebt hetzelfde doel' (respondent B). Zo hebben wijkteams als belangrijk gedeeld doel om cliënten in eigen kracht te zetten.

5. Bevindingen

Hierna staan kort bevindingen over de contactambtenaren. Er is een profiel geschetst van de bevindingen van beide groepen respondenten.

5.1 Bevindingen sociaal-wijkteamleden

Werkdruk: Alle wijkteamleden op één na stelden op het moment van interviewen werkdruk te ervaren. Een wijkteamlid noemde de werkdruk zelfs heel hoog; één teamlid had hier op het moment van interviewen geen last van en meende dat het op dat moment nog rustig was, maar dat dat kon veranderen. Een wijkteamlid vond de werkdruk een tijd geleden erg hoog, maar ervaaarde nog steeds wel een bepaalde werkdruk. Bijna alle wijkteamleden beleefden geen maatschappelijke druk, slechts één wel enige maatschappelijke druk. Qua beroepsdruk was het beeld iets meer gemixt: sommigen beleefden enigszins beroepsdruk en sommigen niet. Bijna alle wijkteamleden beleefden regeldruk, slechts eentje ervaaarde geen regeldruk. Eén wijkteamlid vond de regeldruk afgenomen, sommigen vonden de regeldruk hetzelfde gebleven en meerdere wijkteamleden vonden dat de regeldruk was toegenomen. Van de drie werkdrukelementen, leek regeldruk het vaakst ervaren te worden. Allen stelden dat hun gewerkte uren niet afwijken van hun aanstelling. Ze stelden dat overwerk niet vergoed wordt en dat ze dat dus niet deden; iemand gaf aan dat eerst wel te doen, maar nu niet meer.

Oorzaken druk: De wijkteamleden noemden meerdere oorzaken van hun werkdrukbeleving. Volgens alle leden van de wijkteams had het aantal meldingen van nieuwe cliënten of casussen dat direct in die week moest worden opgepakt, invloed op werkdruk. Volgens bijna alle teamleden beïnvloedde administratie de werkdrukbeleving. Zo stelden de meesten dat ze veel administratieve handelingen, zoals versturen van briefpost, zelf moesten doen, omdat ze nog geen secretariael medewerker hadden. Sommigen vonden dat het invoeren van gegevens in het systeem werkdruk opleverde. Het maken van een plan van aanpak, wat sommigen als administratie zagen, werd soms groter gemaakt dan nodig:

“Plannen van aanpak maken we in ons hoofd soms groter dan dat dat in de praktijk hoeft te zijn. Je kan gewoon een doel opstellen, zoals: meneer heeft binnen zes weken een lopende bijstandsuitkering.” (Respondent S).

Een andere oorzaak van werkdruk was het aantal beschikkingen dat nodig is bij hulpvragen; dit geldt vooral voor beschikkingen waarbij met een rekentool een persoonsgebonden budget wordt berekend. Het aantal heeft volgens respondenten invloed op de werkdruk doordat: 1) wijkteamleden bij beschikkingen aan wettelijke termijnen gebonden zijn, en 2) doordat veel wijkteamleden niet gewend zijn met beschikkingen te werken; het beheersen van de nieuwe werkwijze kostte tijd. Ook zorgt een wijk met veel ouderen voor meer hulpvragen, waarvoor meer beschikkingen nodig zijn. Daarnaast gaf een persoon aan dat telefoondienst invloed op werkdruk had: wie de telefoon bemant, kan niet aan zijn caseload werken. Sommigen stelden dat randvoorwaarden laat werden ingevuld: zo gaven enkele wijkteamleden als voorbeeld dat ze lang moesten wachten op een pc op hun locatie.

Een wijkteamlid stelde dat haar team door bezuinigingen onderbezet was: het aantal aanvragen uit de wijk en het aantal wijkteamleden was niet in balans. Ook zorgde die onbalans voor haast- en vliegwerk om wachtlijsten te voorkomen, waardoor de kwaliteit van werken volgens haar achteruit ging. Een wijkteamlid zei dat hij tijdens zijn vorige werk in een kleiner team werkte; in zijn wijkteam kon het werk over meer mensen verspreid worden. Dat zorgde, in combinatie met op dat moment meevallende aanvragen vanuit de wijk, ervoor dat hij weinig werkdruk voelde en het relatief rustig was. Sommigen vonden het ook rustig qua aantal aanvragen, maar voelden wel druk.

Twee wijkteamleden vonden het zwaar om twee parttimebanen naast elkaar te hebben in twee aparte teams: naast hun werk in het wijkteam verrichtten ze werk voor hun moederorganisatie. Ze vonden het belastend om alle informatie en mails van het sociaal-wijkteam en tegelijk alle informatie van de moederorganisatie bij te houden. Ook het inroosteren van afspraken met cliënten bij beide banen en regelen van het bijwonen van vergaderingen van beide teams vonden ze belastend. Ze stelden het gevoel te hebben tussen twee werelden in te staan. Verder vond een wijkteamlid met twee parttimebanen het stressvol dat ze in haar werk bij de moederorganisatie geacht werd snel in oplossingen te denken en

cliënten te begeleiden, terwijl ze bij het wijkteam juist gericht moest zijn op de eigen kracht van cliënten en het benutten van hun netwerk.

Vrijwel alle wijkteamleden noemden als oorzaak van werkdruk het grote en diverse aantal naar gemeenten overgehevelde zorgtaken, waarvan het grootste deel vrij nieuw werk voor hen is. Dit geldt des te meer voor wijkteamleden die eerst als specialist op een bepaalde doelgroep focusten en nu als generalist breed georiënteerd moeten werken. Een wijkteamlid stelde altijd al gewend te zijn als generalist te werken, omdat hij zich als algemeen maatschappelijk werker niet tot één specialisme beperkte. Bijna alle teamleden stelden nog te moeten wennen aan het nieuwe werk en nog bezig te zijn het zich eigen te maken. Ze zochten hun weg nog, en stuitten op vragen als: hoe werken de nieuwe systemen en nieuwe procedures? Wie zijn de nieuwe collega's? Hoe moeten dingen gedaan worden? Wie kan binnen de gemeente waarvoor benaderd worden? Hoe lopen de lijnen? Zeker als een wijkteam het toch al druk had, duurde het langer om dat soort dingen te leren. Ze gaven dan ook aan dat het een transitiejaar is. Meerdere respondenten stelden dat het hun veel energie kostte om in een nieuw opgezet sociaal-wijkteam te zitten. Allen vonden het leuk om nieuwe dingen te leren, maar sommigen tekenden daarbij aan dat dat wel veel tijd kostte, wat soms ten koste ging van cliëntcontact. Een wijkteamlid stelde dat het team veel vragen kreeg die eigenlijk elders thuishoorden doordat veel organisaties nog zoekende zijn; die extra belasting leidde tot druk.

Compenserende invloeden: Behalve oorzaken van werkdruk, gaven de wijkteamleden ook zaken aan die deze nu of in de toekomst kunnen verminderen. Meerderen meenden dat het inschakelen van een secretariael medewerker zou lonen. Een wijkteamlid stelde dat herverdeling van teamleden de werkdruk kan verlichten, omdat diens wijkteam een tekort aan wijkverpleegkundigen en wmo-professionals had, terwijl andere wijkteams die minder nodig hadden. Een wijkteamlid stelde dat de werkdruk in het begin minder hoog zou zijn geweest als het gebruik van de pgb-rekentool getraind was. Enkele van de zaken die de werkdruk compenseren, waren te herleiden naar de geïnterviewden zelf: naar de stressomgang bijvoorbeeld, en andere persoonlijke vaardigheden en eigenschappen. Zo stelden meerdere wijkteamleden te doen wat ze kunnen in de tijd die daarvoor staat en tijdens hun vrije tijd hun werk goed los te kunnen laten. Ze meenden dat het geen zin heeft om zich in de vrije tijd nog druk te maken over het werk, ofwel ze konden goed grenzen stellen:

“Toen heb ik in de vakantie met mezelf afgesproken: het is ook wat je er zelf van maakt, hoeveel druk je zelf voelt [...] ik doe wat ik kan: ik probeer het te doen in de tijd die ervoor staat en daarna los te laten.” (Respondent S).

“Ik ben minder stressgevoelig: kan het niet vandaag, dan komt het morgen. Er zijn mensen die minder rust pakken en perfectionistisch zijn [...] dan heb je het een stuk lastiger.” (Respondent T).

Enkele wijkteamleden stelden een te hoge werkdruk te voorkomen door cliënten die niet in hun eigen kracht gezet kunnen worden op te schalen naar meer intensieve specialistische ondersteuning en soms af te schalen naar bijvoorbeeld vrijwilligersorganisaties; ze verwezen dus naar andere organisaties. Regelmatig was het ook het team zelf dat zorgde voor compensatie van de werkdruk. Zo stelde een wijkteamlid dat het samenwerken met anderen van het team deels werkdruk wegnam; dat teamleden voor elkaar klaarstonden en dat dat voor veel energie binnen het team zorgde. Meerdere teamleden zeiden dat de wijkteamleden elkaar opvangen en elkaar proberen te ondersteunen waar ze kunnen. Meerdere wijkteamleden meenden dat er onderling vertrouwen en een veilige sfeer binnen hun team heersten, zodat alles, waaronder de werkdruk, bespreekbaar was. Zo vertelde iemand dat privé zaken die het werk kunnen belemmeren gewoon binnen het team bespreekbaar zijn. Ook stelden meerdere respondenten dat de wijkteamleden zelf en ook hun teamleiders signalen van elkaar opvangen wanneer het te veel voor hen wordt. Zo stelde een wijkteamlid dat men binnen het team er begrip voor had als een teamlid het te druk had om nieuwe cliënten aan te nemen of een vergadering bij te wonen. Ook zei een wijkteamlid veel met het team te kunnen lachen en zich zo te kunnen ontladen:

“Als je die ellende van die mensen hoort, is het fijn dat je af en toe met z'n allen flink kan schateren en daarna verder kan met de orde van de dag, anders ga je er zelf aan onderdoor.” (Respondent S).

5.2 Bevindingen onderwijzers

Werkdruk: De meeste onderwijzers beleefden de werkdruk als hoog, een kleine minderheid niet. Bijna alle onderwijzers beleefden regeldruk, sommigen ook beroepsdruk en maatschappelijke druk. De meesten stelden meer uren te maken dan waar ze voor aangesteld waren. Allen beleefden pieken en dalen in de werkdruk en enkelen meenden dat er altijd wel pieken zijn. Een persoon stelde dat onderwijzers niet ontkomen aan perioden van piekbelasting. Meerdere onderwijzers gaven aan het gevoel te hebben nooit echt helemaal klaar te zijn. Een respondent die de werkdruk niet als hoog beleefde, stelde alleen op bepaalde momenten druk te voelen en zei daarover:

“Op dit moment is ’t zo dat als je lang genoeg werkdruk ervaart, ervaar je ’t niet als werkdruk totdat er [...] bijvoorbeeld een kind valt. Dan merk je opeens werkdruk.” (Respondent B).

Oorzaken druk: De respondenten noemden diverse oorzaken voor de werkdruk, zoals grote groepen en meer gevarieerde leerling populatie. Andere oorzaken waren nevenactiviteiten of een huishouden naast de baan als onderwijzer. Ook passend onderwijs werd als oorzaak van druk gezien doordat het kinderen met speciale zorg- en onderwijsbehoeften betreft de klas, wat extra plannen en zorg vereist. Sommigen stelden dat collega’s die moeite hebben met ICT meer druk ervaren. Een veelheid aan toetsen afnemen en invoeren in het systeem gaf ook druk, evenals het toenemende aantal vergaderingen. Een respondent stelde dat de overheid heel streng is gaan controleren omdat ze de testen die zij voor ogen hadden niet voldoende vonden, waardoor meer druk op het management en op de leerkracht is komen te liggen om wel aan alle overheidseisen te voldoen (respondent L). Een andere oorzaak is dat er volgens sommigen steeds meer zaken naar het basisonderwijs gedelegeerd worden: een schoon gebit, week van lentekriebels, goede doelen, rekenweek, koningsdag, enz. Ook een week op kamp, sportdagen en musicalavonden verzwaren de werkdruk volgens sommigen. Het beantwoorden van mails en veel gesprekken met ouders gaf ook druk bij sommigen. Een andere oorzaak is dat er steeds meer aandoeningen ontdekt worden, waardoor meer kinderen een speciale behandeling krijgen en vaker overlegd moet worden met coördinatoren en instanties. Parttime werken gaf meer druk doordat het meer overdracht vergt volgens sommigen, terwijl volgens anderen juist fulltimewerk de druk verzwakt. Het scheelt ook of men in onder- of bovenbouw werkt: onderwijzers die voor de bovenbouw staan hebben meer werkdruk volgens sommigen, omdat zij meer moeten nakijken en wekelijks allerlei zaken in moeten voeren, terwijl in de onderbouw twee keer per jaar een observatie-instrument wordt ingevuld. Sommigen vonden de constante stroom vernieuwingen werkdruk geven en vonden dat er geen goede borging van ingezette veranderingen was. Een respondent sprak in dat kader van ‘paniekmanagement’ door de overheid. Enkele onderwijzers vonden de werkdruk eigenlijk onvermijdelijk en inherent aan de baan:

“Ik denk dat ’t altijd wel een beroep blijft waar je veel moet beschrijven hoe dingen zijn gegaan.” (Respondent M).

“Het is een baan waarvan [...] het heeft pieken.” (Respondent N).

Andere oorzaken waren gebrekkige prioriteitenstelling, niet goed genoeg plannen en niet efficiënt met tijd omgaan. Sommigen vonden het volgen van cursussen naast het gewone werk en/of te veel commissies en werkgroepen werkdruk geven. Drukke perioden aan het einde van het schooljaar door allerlei overdrachten en het verzorgen van de rapporten en groepsplannen, had volgens velen effect op de werkdrukbeleving. Veel extra terugkomen voor vergaderingen en studiedagen veroorzaakt werkdruk bij parttimers. Een andere oorzaak was dat onderwijzers vonden dat ze na de les weinig tijd overhielden voor andere taken: lesvoorbereiding, nakijken, oudergesprekken en administratie. Een startende school die de stichtingsnorm nog niet heeft gehaald, leidt tot werkdruk: de druk om de stichtingsnorm te halen ligt er dan bovenop volgens een respondent. Daarnaast werd de verplichting van huishoudelijke klussen genoemd. Een van de onderwijzers gaf een andere reden voor de druk:

“Op veel verschillende vlakken wordt veel van je gevraagd. Zowel didactisch en pedagogisch naar de kinderen, ’t contact met ouders, maar ook gewoon administratie. [...]” (Respondent I).

Vrijwel alle respondenten vonden het bijhouden van registratie van gegevens van de groep en van individuele leerlingen en het vastleggen van gesprekken en plannen werkdruk geven. Sommigen vonden

speerpunten te veel op kwantiteit gericht en stelden dat de klasadministratie steeds vaker en uitgebreider moet worden bijgehouden. Het goed willen doen, moeite met nee zeggen en willen voldoen aan verwachtingen van ouders, collega's en kinderen, werden ook genoemd als oorzaak. Velen vonden dat werkdruk veroorzaakt werd door combinatie van de genoemde factoren.

Compenserende invloeden: Volgens de onderwijzers maakt de omgang met kinderen de druk beter te dragen. Het waar mogelijk minder vergaderen werd ook genoemd. Leerlingen van de bovenbouw zelf laten nakijken is een andere genoemde manier. Het beperken en beknopter noteren van groeps- en andere plannen is volgens de meesten een bruikbaar instrument. Bij onderwijzers die met een continuooster werken, kan opvang van de klas tijdens pauzes gelegenheid aan hen geven in die tijd na te kijken of lessen voor te bereiden. Meer onderwijsassistenten of andere assistentie, is een andere genoemde optie. Het regelmatig nemen van foto's om te laten zien waaraan men werkt, voorkomt problemen met ouders en vermindert maatschappelijke druk volgens een respondent. Een goede verdeling in bouw en taken zorgt voor evenwichtige spreiding van werkdruk, aldus sommigen. Hetzelfde geldt voor het realiseren van minder projectgroepen. Volgens een respondent vermindert werkdruk wanneer de ene onderwijzer de groep lesgeeft, terwijl de ander de gelegenheid heeft kindgesprekken te voeren met individuele leerlingen. Goede planning en prioriteiten stellen verlichten de werkdruk, aldus meerdere onderwijzers. Kleinere klassen zijn ook een genoemde oplossing. Als er tijdens vergaderingen of studiedagen ruimte is om aan groepsplannen te werken, verlicht dat volgens sommigen de druk. Een respondent stelde dat een rooster waarbij de lestijden elke dag hetzelfde zijn, de druk zou verlichten, omdat er dan dagelijks 5,5 uur wordt lesgegeven in plaats van 6,5. Een andere genoemde manier om de werkdruk te verlichten, is onderwijzers zelf laten bepalen wanneer ze oudergesprekken inplannen en hoe ze deze spreiden. Maximaal een kwartier per oudergesprek inplannen en het afschaffen van een slecht gelezen klassenmail werd ook zinvol genoemd. Volgens één onderwijzer zal de cao die in juli 2016 ingaat de werkdruk verminderen; de rest denkt dat de nieuwe cao juist meer werkdruk zal opleveren. Snipperdagen en meer erkenning werden ook genoemd als instrumenten om de druk te verlichten en onderwijzers te motiveren.

Afwisseling: Bijna alle respondenten vonden hun werk voldoende afwisselend, en zagen dat aspect als leuk en positief. De meesten vonden dat elke dag anders was omdat kinderen elke dag anders zijn, anderen stelden dat elk jaar anders was omdat ze dan nieuwe leerlingen krijgen. Eén respondent vond de afwisseling niet erg groot te vinden maar vond dat niet erg. Meerdere onderwijzers stelden het werk ook zelf afwisselend te maken door in te spelen op de actualiteit. Sommigen stelden dat het programma hetzelfde is, maar dat de inhoudelijke invulling of aanpak van de les elke keer anders is. Slechts één persoon vond het werk onvoldoende afwisselend en zocht daarom uitdaging in een extra studie. Meerdere onderwijzers stelden dat zij, om hun werk goed te doen, behoefte hadden aan meer onderwijsassistenten; bovendien stelden ze het op prijs dat er naar hen geluisterd wordt. Een respondent uitte de behoefte aan een management, met een duidelijke visie, dat eenduidig naar iedereen communiceert. De onderwijzers stelden het gevoel te hebben hun competenties en kwaliteiten kwijt te kunnen; zo wilde iemand leidinggevende taken erbij en kreeg die ook. Ondanks dat de respondenten het gevoel hadden dat ze hun competenties en kwaliteiten konden inzetten, zagen sommigen nog onbenutte kansen. Zo meende een respondent dat haar competenties en kwaliteiten beter tot hun recht komen als de school wat langer bestaat. Een ander gaf aan graag aan een bepaalde werkgroep deel te nemen, die bij haar kwaliteiten paste, maar dat ze niet in die werkgroep geplaatst werd omdat er jongeren met een bepaalde specialisatie in geplaatst werden.

Meerdere respondenten met een continuooster stelden niet echt een pauze te hebben: ze eten samen met de kinderen en gaan met hen naar buiten; meerderen zagen dat als zwaar. Respondent H zei in dit kader:

"[...] We zoekende zijn van: hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen daadwerkelijk aan zijn rust komt? Even ongestoord tien minuten koffiedrinken. [...] ik heb niet 't idee dat we daar al zijn."

Enkele onderwijzers, vooral die met een continuooster, vonden de pauzes te kort. Bijna alle personen stelden vaak in hun pauzes nog bezig te zijn. De meesten vonden dat pauzes schaars zijn en erbij

inschieten: ze konden ze niet altijd gebruiken om bij te komen. Meerdere vonden de vakanties echt nodig om bij te komen, hoewel ze aangaven ook dan vaak nog bezig te zijn met werk. Sommigen zeiden genoeg te kunnen pauzeren. Een paar vonden dat het hebben van pauze afhing van de persoon en van de groep waaraan ze lesgeven: kleuterjuffen zouden het rustiger hebben en vaker pauze hebben.

De meesten vonden dat ze binnen de klas best vrijheid of regelmogelijkheden hadden. Wel zaten ze enigszins vast aan methoden en een vaste planning, maar de verdere invulling konden ze wel zelf bepalen. De meesten stelden wel vrijheid te ervaren, hoewel ze gehouden waren groepsplannen en administratie op orde te hebben, te moeten voldoen aan normen van de directie, bepaalde zaken te moeten vastleggen en de doelen van het ministerie als leidraad te hanteren. Zo zei een onderwijzer in hoge mate vrijheid te ervaren, zolang de groepsplannen en administratie op orde waren. Meerdere respondenten vertelden heel flexibel met de les om te kunnen gaan zolang de doelen van de dag en het basisprogramma maar behaald werden. Eén onderwijzer vond dat de vrijheid om zelf te bepalen hoe het werk gedaan werd metertijd is afgenomen, omdat er extra administratieve dingen bij zijn gekomen. Een ander stelde niet veel vrijheid te hebben in dat opzicht, doordat er vijf groepen 5/6 op de school waren en ze daarom altijd afspraken hadden over wat wanneer gedaan werd. Meerdere onderwijzers vonden dat regelmogelijkheden of vrijheid om inhoudelijk zelf te bepalen hoe het werk werd gedaan bij de kleuterjuffen groter was dan bij hogere groepen:

“Bij de hogere groepen zit je enorm vast aan methodes en aan verwachtingen etc. Wat je erg beperkt in je doen en laten, in je vrijheid. Terwijl je bij de kleuters meer vrijheid hebt om er je eigen draai aan te geven.” (Respondent H).

Feedback: De respondenten stelden op diverse wijzen feedback te geven en te ontvangen; hierbij was tevens sprake van een vorm van verantwoording afleggen. Zo ontvingen de respondenten feedback via jaarlijkse schoolbrede trajecten, in teamvergaderingen, via functioneringsgesprekken met de directie en via leerlingbesprekingen met de intern begeleider, die de feedback baseert op het criterium of het werk op de pc in orde is. Enkele onderwijzers stelden dat ze in principe altijd wel naar de interne begeleiders of coördinatoren kunnen gaan om feedback te krijgen als ze dat willen en dat overlegmomenten ook handig zijn voor feedback. Sommigen stelden dat feedback geven en ontvangen automatisch gebeurt. Anderen stelden dat het feedback geven of ontvangen beter kan:

“Toch kan de feedback beter. Maar ook ik denk: ik zit in mijn eigen hokje, ik vind 't wel leuk.” (Respondent H).

Een paar vertelden dat zij en hun collega's les hadden gekregen over hoe feedback te geven en te ontvangen. Sommigen stelden dat de directeur niet zo vaak rondloopt om feedback te geven, omdat die het zelf ook heel druk heeft. De meesten stelden het leuk en goed te vinden om een kijkje in elkaars klas te nemen, maar dat dat er vaak niet van komt doordat vervanging regelen lastig is. Eén respondent had tweemaal per jaar collegiale consultatie waarbij ze bij elkaar in de klas keken. Enkele zeiden dat wel feedback wordt gegeven aan startende onderwijzers, maar daarbuiten minder. Sommigen stelden dat onderwijzers gewend zijn om in hun eigen hokje te werken. Een respondent gaf aan goede feedback nodig te hebben om het werk goed te kunnen doen. Eén respondent vond dat feedback niet altijd gewaardeerd wordt:

“Ik gaf haar directe feedback en ik kreeg indirecte feedback terug: ik vernam van iemand anders dat zij het niet leuk vond om feedback te krijgen.” (Respondent B).

6. Analyse contactambtenaren

Hierna zijn centrale begrippen geanalyseerd. Daarna zijn verwachtingen en patronen geanalyseerd.

6.1 Werkdrukbeleving en werkstress contactambtenaren

Onderwijzers: algehele werkdrukbeleving en werkstress

Tien respondenten gaven aan de werkdruk als hoog te beleven en werkstress te ervaren. Van hen stelden drie nooit echt klaar te zijn:

“Je hebt altijd ‘t gevoel dat je nooit helemaal klaar bent: ik denk dat dat gevoel een hogere werkdruk creëert dan het eigenlijk misschien zelfs is.” (Respondent M).

Uit voorgaande citaat blijkt dat dat gevoel waarover gesproken wordt ervoor zorgt dat werkdruk als negatief en als werkstress wordt ervaren. Diezelfde respondent stelde dat er ook onderwijzers bestaan die wel snel vinden dat ze klaar zijn en geen werkstress beleven. Van de respondenten die de werkdruk als hoog ervaren en werkstress voelden, vond één de werkdruk ongelofelijk hoog en één respondent stelde tweemaal met een dreigende burn-out te zijn geconfronteerd:

“Dat het echt naar school gaan was, de lessen draaien, doen wat je moet doen, naar huis gaan, naar bed, het weekend in bed en slapen, slapen, slapen om weer gewoon naar school te kunnen gaan.” (Respondent G).

Van die onderwijzers die de werkdruk als hoog ervaren en werkstress ondervonden, stelden twee dat de werkdruk toeneemt; een ervaaarde in het verleden als invaller minder werkdruk en werkstress en een vond de werkdruk in het verleden nog hoger doordat diegene eerst fulltime werkte. Een respondent gaf aan de druk als hoog te beleven, maar minder werkstress te ervaren dan op haar vorige, zwakke school. Acht personen stelden dat ze de werkdruk niet als hoog ervaren ofwel geen last te hebben van werkdruk waardoor zij geen werkstress voelden. Van hen vond één respondent de werkdruk wel hoog maar niet te *hoog*, waardoor zij hoge werkdruk niet als werkstress zag. Van de respondenten die de werkdruk niet als hoog ervaren en geen werkstress voelden, ervaren twee in het verleden wel hoge werkdruk en werkstress, doordat ze toen fulltime voor de klas stonden; één ervaaarde in het verleden werkdruk en werkstress doordat diegene invalwerk deed. Een respondent die geen werkstress voelde, stelde desondanks wel dat de werkdruk en dan vooral de beroeps- en regeldruk mettertijd is toegenomen.

Die voorbeelden tonen dat werkdrukbeleving en werkstress dynamisch van aard zijn. Alle respondenten beleefden pieken en dalen in werkdruk: ook personen die geen werkstress voelden en de werkdruk niet als hoog ervaren. Eén persoon die de werkdruk naar eigen zeggen niet als werkstress zag, vond dat er altijd wel pieken in werkdruk waren: er is altijd wel iets waardoor het druk is volgens haar. Een respondent stelde dat ze op haar vorige school meer werkstress voelde doordat de pieken en dalen op de vorige school groter waren, omdat oudergesprekken daar minder evenwichtig gespreid waren. De hoogste pieken in werkdruk zijn vanaf de meivakantie tot het einde van het schooljaar; dan moeten immers allerlei zaken afgerond worden, zoals de overdracht van groepen en het voorbereiden van het begin van het volgend schooljaar. Meerderen gaven aan rond die tijd van het jaar (meer) werkstress te voelen.

Wijkteamleden: algehele werkdrukbeleving en werkstress

Alle wijkteamleden op één na stelden een bepaalde werkdruk te voelen op dat moment. Een van hen vond de werkdruk zelfs heel hoog (maar diegene leek desondanks geen werkstress te beleven). Niemand van de wijkteamleden leek de werkdruk als werkstress te zien, volgens henzelf. Het effect van (hoge) werkdruk op werkstress lijkt afgezwakt te worden doordat de bevrageden zelf, hun collega's en hun teamleider alle de werkdruk heel goed monitoren en in een vroeg stadium signalen oppikken, waarmee ze voorkomen dat de werkdruk overgaat in werkstress. Op die wijze houden ze zelf, maar ook met zijn allen de werkdruk dragelijk en vermijden ze werkstress. Eén wijkteamlid beleefde geen werkdruk en geen werkstress en stelde dat het op dat moment nog rustig was, maar dat dat kon veranderen. Eén wijkteamlid vond de werkdruk een tijd geleden erg hoog en voelde toentertijd werkstress. Diegene

ervaarde ook nu nog een bepaalde werkdruk, maar voelde geen werkstress meer. De wijkteamleden leken weinig tot geen maatschappelijke druk te ervaren en deze het minste te ervaren vergeleken met beroeps- en regeldruk en de algemene werkdrukbeleving. Bijna alle wijkteamleden stelden regeldruk te ervaren, hoewel één wijkteamlid geen regeldruk ervaarde. Zowel degenen die geen als wel regeldruk beleefden, ervaarde geen werkstress. Eén wijkteamlid meende dat de regeldruk afgenomen is, enkelen vonden de regeldruk hetzelfde gebleven en meerdere wijkteamleden vonden de regeldruk toegenomen. Of men nu de regeldruk onveranderd of toe- of afgenomen vond, de regeldruk gaf wel werkdruk maar geen werkstress. Sommigen leken soms enige beroepsdruk te voelen, maar geen werkstress. Volgens een wijkteamlid zijn er, althans vanuit zijn vakgebied, zomers dalen in de werkdruk en 's winters pieken; een ander vond dat pieken en dalen in de werkdruk vooral lagen aan wat je er zelf van maakt en niet per se werkstress oplevert. Een wijkteamlid vond dat zijn vorige baan minder pieken en dalen had dan bij het wijkteam, omdat zijn vorige baan een vaste caseload met vaste tijden en plaatsen kende. Maar diegene ervaarde niet meer werkstress dan bij zijn vorige baan.

Hierboven zijn zowel de algemene werkdrukbeleving als de werkstress besproken. Hieronder is dieper ingegaan op de beleving van maatschappelijke, regel- en beroepsdruk als elementen van werkdruk die werkstress kunnen geven.

Maatschappelijke druk onderwijzers

De meesten beleefden enige maatschappelijke druk, een klein deel beleefde geen maatschappelijke druk. In die gevallen dat wel maatschappelijke druk werd ervaren, had deze in meerdere gevallen deels betrekking op ouders. Meerderen stelden dat ouders steeds 'lastiger' worden (o.a. respondent F). Een respondent stelde steeds vaker problemen met ouders te ervaren, omdat ze de leerkrachten ondermijnen en zelf de regie willen. Meerdere personen stelden eisen van ouders niet altijd realistisch te vinden; het ging dan vaak om verwachtingen van hoogopgeleide ouders. Eén respondent vond het juist leuk dat ouders hoge eisen stellen, omdat je dan echt over het kind kan praten (respondent N). Twee respondenten stelden expliciet dat ouders maar één kind zien, terwijl de onderwijzer vaak 25 of zelfs meer dan dertig kinderen ziet. Ook stelden meerdere respondenten dat ouders van hen verwachten dat zij altijd beschikbaar zijn, ook in weekenden en vakantie, wat respondenten als vervelend ervaren. Een respondent stelde dat er tegenwoordig veel aandacht is voor wat er mogelijk niet goed gaat, en dat die maatschappelijke kritiek demotiveert. Een deel van de respondenten gaf aan dat de maatschappij te veel zaken afwentelt op de basisschool en dat van scholen verwacht wordt dat ze alle problemen oplossen. Meerdere respondenten stelden het vervelend te vinden dat er nogal eens licht over het werk van onderwijzers wordt gedacht, wat hen ergernis bezorgt. Een respondent stelde over het beeld dat sommige mensen over werken in het basisonderwijs hebben:

"Soms denken ze zelfs dat ik eerder thuis ben dan de kinderen." (Respondent L).

Maatschappelijke druk wijkteamleden

Bijna alle wijkteamleden, op één na, leken geen maatschappelijke druk te ervaren. Ze voelen nog niet echt maatschappelijke druk, wat mede te verklaren valt uit het feit dat sociale-wijkteams nog niet lang bestaan. Cliënten werden doorgaans niet als 'lastig' ervaren. Eén wijkteamlid leek wel enigszins maatschappelijke druk te ervaren:

"Media vertellen alleen wat niet goed gaat [...] Wat maakt dat je als wijkteam in een bepaald daglicht komt te staan bij mensen en je soms tegen veel weerstand op moet boksen voordat je tot samenwerking kunt komen met mensen. Dat maakt soms dat je je een beetje vogelvrij voelt. Dat je denkt van: ik hoef maar één fout te maken en ik sta morgen met m'n gezicht en naam en toenaam in de krant." (Respondent Q).

Enkele wijkteamleden gaven aan niet het gevoel te hebben dat er veel eisen zijn. Doorgaans stelden bijna alle wijkteamleden nog geen maatschappelijke druk te voelen doordat sociale-wijkteams zo nieuw zijn. Sommigen gaven aan dat burgers hen nog niet altijd kunnen vinden. Vrijwel alle sociaal-wijkteamleden, op één na, beleefden geen maatschappelijke druk vanuit cliënten. Bijna alle wijkteamleden ervaarde hun cliënten doorgaans niet als kritisch, lastig of veeleisend. Zij stelden dat cliënten doorgaans begrip toonden voor besluiten van het wijkteam, en de wijkteamleden voelden zich gewaardeerd. Een wijkteamlid stelde

dat veel cliënten kritisch waren, maar vaak ook wel begripvol. Wanneer cliënten wél kritisch waren, werden ze vaak alsnog begripvol nadat de wijkteamleden uitleg hadden gegeven over bepaalde zaken. Dat wijkteamleden weinig tot geen maatschappelijke druk ervaren, leek mede te verklaren uit het feit dat ze naar eigen zeggen weinig cliënten tegenkwamen die erg op hen leunden of te veel van de overheid verwachtten. Zo horen alleen cliënten met tijdelijk regieverlies en lichtere problematiek tot de doelgroep van wijkteams: zeer afhankelijke cliënten met zware chronische problematiek behoren niet tot de doelgroep. De wijkteamleden vonden niet dat verwachtingen van cliënten of de samenleving, overdreven hooggespannen waren, want ze ervaren het als logisch dat ze verwachten dat ze goed geholpen worden. Een wijkteamlid zei dat datgene wat de maatschappij van de wijkteamleden verwacht, overeenkomt met de eigen verwachtingen. Ook stelden sommigen dat nog niet alle cliënten de wijkteams weten te vinden en dat wijkteamleden vaak nog uit moeten leggen wat ze doen en wat veranderd is per 2015. Dat kan ook verklaren waarom wijkteamleden nog geen maatschappelijke druk voelen. Een teamlid stelde zich te storen aan de houding van media en zou willen dat media genuanceerder zouden berichten. Sociaal-wijkteamleden ervaren ook weinig druk van bovenaf of van de gemeente, omdat van bovenaf nog een afwachterende positie werd aangenomen doordat het nog vroeg in het proces was. Een wijkteamlid vertelde zich te ergeren aan beleidsstukken over 'eigen kracht' en meende dat de eigen kracht en zelfstandigheid niet zo maakbaar zijn als het beleid wil doen geloven. Een wijkteamlid stelde maatschappelijke druk pas te zullen voelen als er iets fout zou gaan.

Regeldruk van onderwijzers

Uit de interviews kwam naar voren dat alle respondenten een zekere mate van regeldruk ervaren. De volgende citaten van verschillende respondenten geven hier blijk van:

“De administratieve kant van het onderwijs zie ik steeds meer als druk.” (Respondent L).

“Ik voel me soms meer een secretaresse die alle verslagen aan het bijwerken is [...] dan denk ik: huh, ik was toch juf?” (Respondent I).

Veelal werden registratie, vastlegging en administratie als druk ervaren. Uit de interviews bleek dat die administratie van alles kan zijn: het gedetailleerd verslag doen van allerlei gesprekken met bijvoorbeeld ouders, het uitgebreid noteren van allerlei zaken voor de wekelijkse overdracht van informatie naar de parttime duopartner, het gedetailleerd beschrijven van observaties en allerlei didactische plannen, het invoeren van gegevens in het leerlingvolgsysteem en 'rompslomp' rondom het lesgeven. Drie respondenten stelden expliciet dat zij ervaren dat de regeldruk in hun ogen is toegenomen in de loop der tijd. Die respondenten gaven aan het vervelend te vinden dat de eisen van administratie en registratie zijn toegenomen. Dat respondenten toename in regeldruk vervelend vinden, blijkt ook uit dit citaat:

“Die administratie heb ik niet voor gekozen toen, dan was ik wel op een kantoor gaan werken.” (Respondent R).

Allen stelden dat ze minder tijd wilden besteden aan registratie, vastlegging en administratie. De meeste respondenten gaven aan die zaken de minst leuke aspecten van hun werk te vinden en er het minste plezier aan te ontnemen. Meerdere respondenten stelden dat ze sommige administratieve zaken verrichten omdat het nu eenmaal moet, maar dat dat voor hen frustrerend is omdat zij de 'uitvoering belangrijker vinden dan het op papier' hebben en alles wat ze opschrijven toch in hun hoofd zit. Een deel van de respondenten stelde dat alles op papier zetten veel tijd kost en dat dat zonde van de tijd is. Meerdere respondenten stelden zich soms gefrustreerd te voelen, omdat ze het gevoel hebben dat ze bepaalde administratieve zaken niet zozeer voor het nut doen, maar meer voor de inspectie, omdat dat nu eenmaal moet van de inspectie of het bovenschools bestuur:

“Het ministerie heeft er de mond vol van dat werkdruk en bureaucratie verminderd moeten worden. Maar van de inspectie moeten we alles kunnen bewijzen. Zonder opschrijven kunnen we niks bewijzen. Dus verlangen ze in feite van ons dat we alles opschrijven.” (Respondent C).

Meerdere respondenten stelden vooral het papierwerk als druk te ervaren. Bijna alle respondenten zagen overmatige administratie of registratie als oorzaak van werkdruk. Meerderen stelden dat eisen vanuit de overheid vaak niet bekeken worden vanuit de werkvloer en zakelijk zijn, waardoor de eisen niet altijd als

reëel werden ervaren. Sommigen ervaren bijvoorbeeld de nieuwe regels rond ‘passend onderwijs’ als een bezuinigingsmaatregel die van tevoren niet goed is bekeken vanuit de werkvloer. Ook stelden sommigen dat ze merken dat ervan bovenaf (directie, bovenschools bestuur of overheid) niet altijd ‘feeling’ met het onderwijsveld is. Dat impliceert dat NPM een rol speelt. Sommigen vonden dat de inspectie alleen maar naar de regels en te weinig naar de kinderen zelf kijkt. Die respondenten vonden het vervelend dat de inspectie alleen ‘volgens het eigen boekje’ kijkt. Een respondent stelde het zonde te vinden wanneer de inspectie iets wat wel werkt niet toestaat, omdat het toevallig niet strookt met de standaardregels. Volgens diegene zou de inspectie meer oog moeten hebben voor wat werkt of kan werken en minder moeten vasthouden aan bestaande regels. Een respondent stelde met veel soorten regels te maken te hebben:

“Als je de kwaliteiten van het kind naar boven wil laten komen en aan alle minima van de overheid wilt voldoen en binnen je school aan de waarden en normen en de visie van je school wilt werken, heb je met heel veel regels te maken.” (Respondent N).

Regeldruk van wijkteamleden

Uit de interviews bleek dat alle wijkteamleden, op één na, wel enige regeldruk ervaren. Het wijkteamlid dat geen regeldruk beleefde, was de enige die vond dat de regeldruk was afgenomen:

“Ik hoef voor het eerst sinds vijftien jaar niet m’n uren te verantwoorden: ik hoef niet te schrijven van vijf minuten dit en tien minuten dat. Dat scheelt een hoop registratiedruk.” (Respondent R).

Veelal werden door wijkteamleden registratie, vastlegging en administratie wel als druk ervaren. Bijna alle wijkteamleden gaven aan dat zij minder tijd zouden willen besteden aan die bezigheden. De meeste wijkteamleden gaven ook aan die zaken de minst leuke aspecten van hun werk te vinden en er het minste plezier aan te ontlenen. Ook bleek dat de meningen verschilden over wat onder ‘administratie’ valt: zo werden beschikkingen door sommigen als administratie gezien, evenals plannen van aanpak en gegevens invoeren over cliënten in het systeem Mens Centraal; niet iedereen stoorde zich hieraan. Zo voelde één wijkteamlid geen regeldruk; diegene vond zelfs dat de regeldruk was afgenomen. Andere wijkteamleden vonden de regeldruk hetzelfde gebleven. Zo stelde een wijkteamlid dat het ‘uren schrijven’ verdwenen is, maar dat er weer andere administratie voor in de plaats was gekomen, omdat ze geen administratief medewerker hadden, waardoor de regeldruk hetzelfde is gebleven. Een ander vond het qua tijd iets minder geworden, omdat tijdens gesprekken met cliënten al gegevens en aantekeningen worden ingevoerd op de tablet maar dat administratieve handelingen hetzelfde zijn gebleven, en de regeldruk dus ook. Wel gaven de meeste wijkteamleden aan geen uren meer te hoeven schrijven. Meerdere wijkteamleden beleefden een toename in regeldruk. Die personen vonden het vervelend dat de administratie in hun ogen is toegenomen:

“Er is veel onrust bij collega’s en mijzelf, want we dachten dat de bureaucratie minder zou worden, maar we krijgen steeds meer bureaucratie: we zitten steeds langer achter de pc dan dat we in de wijk zijn.” (Respondent T).

Beroepsdruk van onderwijzers

Uit de interviews bleek dat meerdere respondenten (vijf) beroepsdruk beleefden. Beroepsdruk kan zich op veel manieren uiten. Beroepsdruk kan zich uiten in het ervaren van druk om zichzelf steeds verder te specialiseren en te ontwikkelen op allerlei punten, terwijl men daar weinig behoefte aan heeft en dat als belastend of negatief ervaart. Dat dit als beroepsdruk kan worden gezien, blijkt uit dit citaat:

“Daar zie ik enorm tegenop [...] Dat wordt steeds meer: dat je maar weer verder moet gaan leren. Dat geeft bij mij wel een druk. Dan ik denk: dat moet ik ook gaan doen.” (Respondent L).

Een andere respondent, die naast het werk als onderwijzer een master deed, gaf aan die combinatie als druk te ervaren. Sommigen gaven aan het als druk te voelen om telkens van allerlei specialistische onderwerpen op de hoogte te moeten worden gebracht. Meerdere respondenten ervaarden een verzwaring in de werkpraktijken. Twee respondenten stelden dat zij één of zelfs meerdere collega’s hadden die wegens het ervaren van beroepsdruk volledig stopten met hun werk als onderwijzer, of iets heel anders gingen doen, of wel bleven maar kozen voor lager betaald werk op de school, zoals werken

als onderwijsassistent. Dat sommige onderwijzers stopten met hun werk wegens o.a. beroepsdruk, blijkt uit het volgende citaat van iemand over diens collega:

“Eentje stopt volgend jaar. [...] Ze had zoiets van: ik stop want ik moet zoveel eromheen doen: Engels cursus, vergaderingen bijwonen, enz.” (respondent J).

Uit de interviews bleek dat het blijven en specialiseren betrekking kan hebben op een breed aantal zaken/onderwerpen, variërend van leren over epilepsie tot leren over een nieuw registratiesysteem, de introductie van Engels in de onderbouw, nieuwe software of een nieuw protocol, leren over suikerziekte, enzovoort. Meerdere respondenten gaven aan een ontwikkeling in de loop der tijd te zien en een paar stelden dat er tegenwoordig ook heel veel op het gebied van zorg bijkomt. Meerdere respondenten gaven aan het steeds meer specialiseren, blijven en meegaan met ontwikkelingen als vanzelfsprekend te ervaren en niet zozeer als druk te zien. Uit het volgende citaat blijkt dat die persoon toenemende specialisatie vanzelfsprekend vindt en niet echt als druk ziet:

“Stilstaan is achteruitgaan. Je moet je blijven ontwikkelen en meegaan.” (Respondent K).

Dat onderwijzers continu dienen te specialiseren en op de hoogte dienen te blijven blijkt ook uit voorgaande citaat. Beroepsdruk kan onder andere merkbaar zijn in verzwaring in werkpraktijken of komen en gaan van vernieuwingen. Meerdere onderwijzers beleefden een verzwaring in de werkpraktijken. Een deel van de respondenten zag passend onderwijs als verzwaring van de werkpraktijken; een van hen zegt over passend onderwijs als nieuw onderdeel van de werkpraktijk:

“Ik heb toen bewust gekozen voor 't reguliere basisonderwijs, niet voor speciaal onderwijs. Nu gaat 't wel die kant op.” (respondent N).

Ook stelden meerdere respondenten het komen en gaan van vernieuwingen als druk te ervaren. Zo stelde een respondent, m.b.t. vernieuwingen, op een gegeven moment te denken ‘goed is goed’. Meerdere respondenten vonden het namelijk vervelend dat om de zoveel tijd nieuwe dingen van hen verwacht werden. Bepaalde vernieuwingen werden door sommigen als bezuiniging ervaren. Meerderen stelden dat veranderingen in werkpraktijken vooral van het ministerie afkomstig zijn:

“Elke nieuwe minister begint toch weer met eigen dingen. Je hebt 't ene nog niet gehad of 't volgende komt.” (Respondent M).

Meerderen ervoeren ook veranderingen in werkpraktijken afkomstig van collega-professionals zoals intern begeleiders, coördinatoren of directie. Zo stelde een onderwijzer dat een nieuwe intern begeleider (IB'er) met nieuwe kennis op haar school was gekomen en dat die IB'er weer andere werkpraktijken van de onderwijzers verwachtte dan de vorige die het al goed vond. Enkele onderwijzers stelden dat voor de klas staan heel intensief is en dat het zowel energie geeft evenals veel energie kost. Een ander zag het voor de klas staan meer als druk dan het werk eromheen:

“Tis wel zo dat gewoon voor de klas [...] dat levert meer stress op, dan na school. Als je zelf een keer een mindere dag hebt en je moet achter de pc zitten dan is dat heel anders, dan als je voor de klas staat.” (Respondent D).

Beroepsdruk van wijkteamleden

De wijkteamleden beleefden geen tot weinig beroepsdruk. Beroepsdruk kan zich op vele manieren uiten, bijvoorbeeld in het ervaren van druk om steeds nieuwe dingen te leren en zich verder te moeten ontwikkelen. Alle wijkteamleden gaven aan dat ze het leuk vinden om nieuwe dingen te leren en dat ze veel nieuwe dingen moesten leren. Wel vonden ze dat soms wel veel, maar in eerste instantie vooral heel leuk. Omdat de wijkteamleden het leuk vonden nieuwe dingen te leren en zich te ontwikkelen, ervoeren zij het niet als beroepsdruk. De wijkteamleden hadden vrijwillig en bewust gekozen sociaal-wijkteamlid te worden, op eentje na wiens vorige organisatie opging in het wijkteam. Omdat de wijkteamleden bijna allemaal bewust kozen om te werken in een sociaal-wijkteam, kozen zij er indirect ook voor om veel nieuwe dingen te moeten leren. Dit kan mede verklaren waarom de wijkteamleden desondanks weinig

beroepsdruk ervaren. Meerdere wijkteamleden ervaren veranderingen in werkpraktijken, omdat er sprake is van een transitiejaar. Zoals gezegd moesten de wijkteamleden veel nieuwe dingen leren, zoals werken met een nieuw registratiesysteem, leren bij wie zij waarvoor terecht kunnen, werken met beschikkingen en de pgb-rekentool, leren van elkaars specialisme en leren over allerlei onderwerpen en specialismen buiten hun oorspronkelijke vakgebied. De wijkteamleden moeten leren breed georiënteerd te werken met alle doelgroepen van nul tot honderd, zij dienen echte generalisten te worden en de basiskennis op te bouwen waarover alle teamleden dienen te beschikken, ongeacht hun oorspronkelijke professionele achtergrond.

6.2 Contextkenmerken contactambtenaren

Contextkenmerken op persoons-, baan-, en werkomgevingsniveau

Contextkenmerken op persoonsniveau zijn o.a. werkervaring, geslacht en leeftijd. Van de onderwijzers waren er twee man en de rest vrouw: dit is representatief voor de man-vrouwverhouding in het basisonderwijs. Zes onderwijzers waren tussen de twintig en 25 jaar, zes tussen de 25 en 45 en zes ouder dan 45 jaar. Er waren zeven onderwijzers met een half jaar tot vijf jaar werkervaring, vijf met zes tot twintig jaar ervaring en zes met meer dan twintig jaar werkervaring. Alle onderwijzers hebben de pabo afgerond, sommigen hadden ook andere opleidingen gevolgd. Zo had eentje ook Onderwijskunde gedaan, een ander Pedagogiek. Sommigen volgden een master Special Education Needs (SEN) of hadden dat voornemen. Twee hadden vóór de pabo een opleiding tot kleuterleidster (KLOS) gevolgd. Enkel hadden ook een teamleiderscursus gevolgd, eentje had een studie in de zorg gedaan en was zij-instromer. Een ander ging de post-hbo-specialisatie Het Jonge Kind volgen. Van de wijkteamleden waren er twee een man en de rest vrouw. Zoals bij analyse van verwachtingen blijkt, hadden de wijkteamleden allemaal ongeveer evenveel werkervaring als wijkteamlid, doordat sociale-wijkteams officieel sinds januari 2015 zijn gestart. De interviews zijn afgenomen in juni 2015: de wijkteamleden hadden destijds een half jaar werkervaring als wijkteamlid. Hun achtergronden verschilden vanzelfsprekend. Twee wijkteamleden kenden een achtergrond als algemeen maatschappelijk werker, één als wijkverpleegkundige, één kwam uit de jeugdzorg, één had een achtergrond vanuit de verslavingszorg en één een achtergrond in de gehandicaptenzorg en psychiatrie. Een schema van kenmerken per respondent staat in de bijlage van de interviewverslagenbundel.

Contextkenmerken op baanniveau betreffen de functieomvang en het leerjaar/groep waaraan men lesgeeft. De helft van de onderwijzers had een parttimebaan en de helft een fulltimebaan. Twee leden van wijkteams hadden een parttime-aanstelling als wijkteamlid en de rest is vrijwel voltijd aangesteld. Zes onderwijzers gaven les aan de groepen 1/2 (kleuterbouw), zes aan de groepen 3 of 4 (onderbouw) en zes aan de bovenbouw (groepen 5-8).

Een contextkenmerk op werkomgevingsniveau is teamomvang, denominatie en wijk. Een deel van de onderwijzers was verspreid over vijf katholieke scholen, een deel over vijf protestantse scholen en een deel over vijf scholen met de denominatie 'algemeen bijzonder'. Qua teamomvang hadden onderwijzers van zes basisscholen te maken met kleine teams van maximaal vijftien onderwijzers. Personen op vijf scholen hadden te maken met een gemiddeld formaat team van minstens zestien en minder dan 25 onderwijzers. Onderwijzers op vier scholen werkten in grote teams van 25 of meer onderwijzers. Twee wijkteamleden werkten in een wijkteam van zeven vaste leden exclusief flexibele schil, één werkte in een wijkteam van zeventien medewerkers, één in een team van tien, één in een team van elf leden en één in een wijkteam van twaalf excl. flexibele schil. Drie wijkteamleden werkten in diverse wijkteams in Amersfoort, één in een wijkteam in Rijswijk en twee in een wijkteam in Haarlem.

6.3 Moderatoren op persoonsniveau

Intrinsieke motivatie contactambtenaren

Een moderator is intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie kan gekenmerkt worden door enkele van deze aspecten: betrokkenheid, absorptie, enthousiasme, de wens om goed werk te leveren, gevoel van trots op werkuitkomsten, ervaren van het werk als een uitdaging en besef van hogere doelen. Alle bevraagde contactambtenaren leken intrinsiek gemotiveerd. Allen kenmerkten zich door meerdere van de genoemde zaken. Eén contactambtenaar stelde dat er ook beroepsgenoten en collega's zijn die niet de

uren maken die ze moeten maken en niet genoeg betrokken zijn. Hoewel alle respondenten intrinsiek gemotiveerd zijn, zal dit, afgaande op voorgaande constatering, niet voor het hele werkveld gelden. Zoals gezegd kan intrinsieke motivatie zich uiten in betrokkenheid. Alle respondenten vertonen tekenen van betrokkenheid en kenmerken zich door betrokkenheid:

“Kinderen zijn m’n alles: als je aan hen komt kom je aan mij” (respondent R).
“Kinderen hebben mijn hart” (respondent I).
“Ik denk dat we allemaal een vrij groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben en het ook graag goed willen doen voor alle cliënten.” (Respondent S).

Intrinsieke motivatie en betrokkenheid kunnen zich uiten in extra rolgedrag. Bij meerdere personen (vijf) kwamen voorbeelden van extra rolgedrag naar voren, vooral bij onderwijzers. Van extra rolgedrag is sprake wanneer iemand vrijwillige extra dingen doet uit ‘eigen keuze’ en ‘niemand dat vraagt’ (respondent B). Genoemde voorbeelden zijn: vrijwillig terugkomen voor het afnemen van toetsen op een vrije dag en collega’s vrijwillig tijdens de eigen pauze helpen. Een onderwijzer stelde vrijwillig een deel van het materiaal dat in de les wordt gebruikt zelf te betalen:

“Elk jaar ga ik dat budget van 100 euro over en betaal ik een deel uit eigen zak [...] als ik iets nodig heb voor de les dan ga ik niet dat niet kopen alleen omdat die € 100,- op is” (respondent B).

Meerdere respondenten, onderwijzers, stelden vrijwillig terug te komen in hun vakantie, iets wat vanaf 2016 verplicht wordt door de cao. Hoewel niet iedereen stelde in vakanties terug te komen, stelde iemand dat vrijwel alle onderwijzers in hun vakanties werk voor school verrichten. Eén wijkteamlid kwam een enkele keer op niet-werkdagen naar de locatie van het wijkteam. Wat betreft het vrijwillig uitvoeren van activiteiten die niet verplicht zijn, stelde iemand dat dat tegenwoordig ontmoedigd wordt door de cao:

“Zij die minder doen worden bevoordeeld en zij die bereid zijn een stapje meer te zetten worden benadeeld of ontmoedigd. Je wordt voor gek verklaard als je meer dan veertig uur werkt” (respondent B).

Intrinsieke motivatie en betrokkenheid kunnen zich uiten in de wil bij te dragen aan hogere doelen. De meesten spraken over hogere doelen. Zo spraken wijkteamleden over de cliënten in eigen kracht zetten en hen zo goed mogelijk helpen. Een hoger doel waarover door de meeste onderwijzers gesproken werd, is de ontwikkeling van kinderen: ‘bagage meegeven’ aan hen (respondent I). Het doel met betrekking tot de ontwikkeling van kinderen is zowel lesinhoudelijk als sociaal-emotioneel van aard. Een ander hoger doel is een bijdrage leveren aan ‘blijve en gelukkige kinderen’ (respondent B), ofwel bijdragen aan het welbevinden van leerlingen. De volgende uitspraak illustreert deze wens:

“Die kleine mensjes die binnenkomen wil je zo goed mogelijk helpen om op een fijne, leuke manier in het leven te zetten.” (Respondent R).

Veel onderwijzers stelden het lastig te vinden om nee te zeggen tegen bijvoorbeeld ouders en om aan te geven dat zij nog andere dingen moeten doen. Geen enkel wijkteamlid gaf aan moeite te hebben met nee zeggen. Intrinsieke motivatie en betrokkenheid kunnen gekenmerkt worden door het hoog leggen van de lat. Alle contactambtenaren laten impliciet blijken het goed te willen doen, en de helft noemt dit expliciet:

“Ik wil alles goed beschrijven. Ik kan ook een mail sturen met twee zinnen, maar dan hebben ze niet antwoord. [...] Ik denk [...] dat ‘t bij het type hoort.” (Respondent P).

Intrinsieke motivatie kan zich uiten in enthousiasme, dit leek bij alle contactambtenaren aanwezig. Zo spraken de respondenten in enthousiaste bewoordingen, zoals: ‘al 22 jaar met hart en ziel bezig’ (respondent R) en ‘hart voor je vak’ (respondent K). Ook stelden meerdere respondenten dat hun werk hun hobby is en dat zij hun werk als hun passie of roeping zagen. De onderwijzers waren vooral enthousiast over het werken met de kinderen en stelden de omgang met kinderen het leukste aspect van hun werk te vinden. Meerdere respondenten stelden daaruit werkplezier en energie te halen. Onderwijzers vonden de omgang met kinderen het leukste, omdat ze veel waardering van de kinderen

krijgen en dat wat ze in hun werk investeerden, zagen ze terug in resultaten van leerlingen. De onderwijzers noemden andere leuke werkaspecten die alle sterk gelieerd zijn aan de omgang met kinderen, zoals de opmerkingen en spontaniteit van kinderen. Ook noemden meerderen de ontwikkeling van leerlingen als leuk aspect. Ook de omgang met collega's werd genoemd. De wijkteamleden zagen doorgaans het werken met cliënten en met hun teamleden als leuke aspecten van het werk.

Intrinsieke motivatie of werkplezier kan zich uiten in een trots gevoel op uitkomsten of resultaten van de arbeid. Bij de meeste contactambtenaren kwam naar voren dat ze zich trots voelden als het hun lukte cliënten of leerlingen te helpen. Dit citaat gaf blijk van een gevoel van trots wanneer het lukt een leerling te helpen:

“Waar ik voor leef is om een succesmomentje te ervaren met ze: zo klein als eindelijk een spellingregel snappen of zo groot als eindelijk blij naar school gaan.” (Respondent H).

Hoewel de contactambtenaren weleens een trots gevoel ervaren als het hun lukt cliënten of leerlingen te helpen en trots zijn op uitkomsten van de eigen arbeid, stelde een onderwijzer dat door verslechtering van het imago van het beroep hun eigen trots op het beroep en zelfvertrouwen wordt aangetast. Ook kunnen intrinsiek gemotiveerden hun werk als uitdagend zien. Bijna alle contactambtenaren vonden hun werk voldoende uitdagend, gelet op hun behoeften. Eén respondent vond het werk onvoldoende uitdagend in relatie tot haar behoeften en doordat ze naar eigen zeggen gebrek aan uitdaging ervaarde, ging ze die zoeken in een studie naast het werk. Zoals gezegd kan intrinsieke motivatie zich uiten in positief in werk opgaan. Hoewel alle contactambtenaren soms op positieve wijze in hun werk leken op te gaan, noemden twee van hen expliciete voorbeelden waaruit bleek dat ze zó opgingen in hun werk dat ze de tijd vergaten:

“Dat ik om vier uur denk: oh, ik ben de hele dag nog niet naar de wc geweest. Maar of je dat nou vergeet? Ik merk dan pas dat ik nodig moet, omdat je heel de tijd druk bezig bent.” (Respondent F).

Coping van contactambtenaren

Wat betreft coping met werkdruk blijkt dat alle contactambtenaren, indien ze werkdruk voelden, deze als gegeven accepteren en er het beste van proberen te maken. Niettemin kenden twee contactambtenaren, onderwijzers, collega's die ontslag namen vanwege hoge werkdruk zodat zij geen werkstress meer zouden voelen. De bevroegde contactambtenaren zelf bleven wel loyaal aan hun organisatie. Eén contactambtenaar, een onderwijzer, vond dat men eens zou moeten staken, maar dat dat zelden gebeurt omdat onderwijzers daar 'niet het type voor zijn'. Niemand stelde routines aan te wenden als manier om met werkdruk om te gaan en zo de werkstress te matigen. Iemand gaf een reden waarom zij niet wilde leunen op routines: het aanwenden van routines zou het werk minder leuk maken. Diegene stelde dat als zij het werk voor zichzelf leuker wilde maken, zij juist extra dingen deed en een eigen draai aan het werk gaf om te voorkomen dat het routine werd.

Volgens Tummers et al. (2015) is emotioneel afstand nemen van de cliënt een manier van coping met werkdruk om werkstress te matigen, maar niemand leek deze manier te hanteren. Zeker bij de onderwijzers was eerder sprake van het omgekeerde: ze vertoonden grote emotionele betrokkenheid bij hun leerlingen. Een meerderheid van de contactambtenaren hanteerde als copingstrategie het gebruiken van persoonlijke middelen zoals tijd of energie: dit gold alleen voor onderwijzers, geen enkel wijkteamlid hanteerde deze strategie. Een onderwijzer stelde eigen geld te gebruiken om een deel materiaal voor in de les te betalen. De meeste onderwijzers investeerden meer energie dan voorgeschreven. Geen van de wijkteamleden investeerde eigen tijd als manier van coping met werkdruk. Sommige onderwijzers stelden geen eigen tijd te investeren als manier om met werkdruk om te gaan. Zij stelden dat een goede planning aanhouden en grenzen stellen hun manier van coping met werkdruk, om werkstress te vermijden, is. Alle wijkteamleden menen goed grenzen te stellen als manier van omgang met werkdruk om werkstress te voorkomen. Ook stelden enkele contactambtenaren dat ze omgingen met werkdruk door realistisch te zijn en prioriteiten te stellen. Uit het volgende citaat bleek dat diegene het belangrijk vond realistisch te zijn:

“Papier is geduldig. Je kan alles opschrijven op papier. Maar [...] om het echt uit te voeren: er zitten maar zoveel minuten in een uur en zoveel uur in een dag” (respondent M).

Een andere wijze van coping is volgens Tummers et al. (2015) vervreemding van werk of beleid. Het bleek dat vervreemding van het werk geen rol speelde bij de contactambtenaren.

Vervreemding van beleid speelde bij weinig wijkteamleden een rol: vrijwel alle bevroegde wijkteamleden waren het juist met het beleid eens. Wel was een wijkteamlid kritisch in die zin dat ze meende dat het beleid te weinig aan de praktijk werd getoetst, dat 'eigen kracht' volgens haar een 'uitgehold' begrip was, dat te weinig rekening werd gehouden met de realiteit en dat welzijn niet zo maakbaar is als het beleid wil doen geloven. Dat ene teamlid kwam het dichtst in de buurt van het ervaren van lichte beleidsvervreemding. Dat blijkt ook uit dit citaat van diegene:

"[...] Ik krijg soms een beetje de schurft aan al die beleidsstukken en dan staat 't er allemaal zo mooi. Daar erger ik me aan. [...] Dat is mooi: Eigen Kracht, maar ik maak mee [...] dat er iemand op pad gestuurd wordt met een buurman en dat ze zeggen van: die buurman kan wel helpen, hè? Maar die buurman blijkt dan [...] analfabeet te zijn. Je kan wel willen bezuinigen, maar dit is een verkeerde manier." (Respondent S).

Beleidsvervreemding speelt een rol bij meerdere onderwijzers. Zo stelden zij dat ze beleid van bovenaf, van de overheid of bovenschools bestuur, vaak zakelijk vinden en dat degenen die het beleid maken niet vanuit de werkvloer kijken en weinig 'feeling' met het onderwijsveld hebben. Ook stelden sommigen dat ze 'het niet zo hebben op de minister van OCW' of dat ze het niet eens zijn met het beleid omdat ze het niet realistisch vinden. Zo waren meerdere onderwijzers kritisch over passend onderwijs en waren velen het niet eens met de nieuwe cao. Dat sommigen lichtelijk beleidsvervreemding voelden, blijkt ook enigszins uit deze citaten:

"Het beleid doet meer afbreuk dan goed." (Respondent B)

"Regelmatig [...] hoor ik kreten van collega's als: geef ons, ons beroep terug." (Respondent P)

"De nieuwe cao is killing voor het onderwijs." (Respondent N)

"Van de minister van OCW vraag ik me af of die weleens in een basisschool is geweest" (respondent C)

Uit dit onderzoek zijn geen aanwijzingen gekomen dat de contactambtenaren regels buigen als manier om met druk om te gaan. Wel stelde iemand dat ze aan het einde van elke dag kort elke les moest evalueren, maar daaraan vaak niet toekwam. Een ander vertelde dat de te nemen acties die een onderwijzer in een groepsplan opschrijft, ook echt uitgevoerd moeten worden en dat ze daarom bij sommige acties opschreef: 'indien nodig', zodat ze zelf kon blijven bepalen of ze die bepaalde actie op een bepaald moment wel of niet nodig vond.

De onderwijzers bleken niet te rationeren als wijze van coping met werkdruk om werkstress te matigen. Bij de wijkteamleden is wel sprake van rationeren als copingstrategie door heel zware cliënten met chronisch regieverlies op te schalen naar specialistische hulporganisaties en door cliënten met wie het beter gaat, af te schalen naar andere organisaties zoals vrijwilligersorganisaties. Door sommige cliënten dus door te verwijzen naar andere organisaties en daarmee de caseload te rationeren, werd de werkdruk acceptabel gehouden. Volgens Tummers et al. (2015) is een wijze van coping het prioriteren van cliënten. Cliënten van wijkteams die tot de doelgroep behoren werden geprioriteerd en andere cliënten, die zeer specialistische zorg vergden, werden doorverwezen. Hoewel onderwijzers hun groep wel in drie groepen verdelen, waarbij zwakkere leerlingen extra uitleg krijgen over bepaalde lesstof, kan dit niet gezien worden als manier van coping omdat dit plaatsvindt in het kader van passend onderwijs en onderwijs op maat.

6.3 Moderatoren op baanniveau

Controlemogelijkheden

Een moderator die de invloed van werkdruk op werkstress matigt, is bijvoorbeeld de ervaren controlemogelijkheden met betrekking tot het zelf bepalen hoe men het werk doet. De meerderheid van de contactambtenaren gaf aan dat ze binnen vaststaande kaders en afspraken wel in zekere zin ervaren dat ze zelf konden bepalen hoe ze hun werk deden. Hoewel geen van de onderwijzers zelf kon bepalen of hij groepsplannen maakte – immers een door het bovenschools bestuur verplicht gestelde activiteit –

konden de respondenten wél zelf bepalen hoe ze iets in dat groepsplan opschreven. De wijkteamleden ervaarden onder andere dat ze zelf de invulling van gesprekken met cliënten konden invullen, dat ze zelf konden bepalen hoe ze inhoudelijk werkten tijdens huisbezoeken en dat ze deels zelf konden bepalen of ze al dan niet thuis werkten. Dit laatste leek iets minder te gelden voor de onderwijzers: die hadden vaak een aanwezigheidsplicht tot minstens 16.30 u. Onderstaand citaat geeft een voorbeeld van een werkwijze van een onderwijzer die ervoor zorgt dat ze zelf kan blijven bepalen hoe ze haar werk doet:

“Wat je in je groepsplan schrijft, moet je ook echt uitvoeren. Om mezelf in te dekken schrijf ik op: ‘indien nodig’. Ik bepaal dan zelf: ik ga vandaag wel met die kinderen apart aan de slag of ik vind het vandaag niet nodig. Dat geeft [...] vrijheid” (respondent M).

Een belangrijke controlemogelijkheid van wijkteamleden is dat zij de mogelijkheid hadden om tijdelijk geen nieuwe cliënten of casussen aan te nemen als zij het te druk hadden, terwijl onderwijzers minder makkelijk konden aangeven dat ze tijdelijk minder werk aan konden nemen. Onderwijzers kunnen bijvoorbeeld niet zeggen van: *‘nou vandaag krijg je geen les, want ik heb het te druk’*. Hieronder enkele citaten van onderwijzers die met voorgenoemde te maken hebben:

“De snelheid van de ‘productielijn’... die gaat zo snel dat je weinig momenten hebt om even alles bij te werken of een rustige week te hebben. Je kan niet zeggen tegen ouders: oh sorry, ik heb het rapport nog niet af. Je kan niet zeggen tegen een kind van: nou vandaag krijg je geen les, want ik heb dat lesje nog niet kunnen voorbereiden.” (Respondent J).

“Je kunt moeilijk zeggen: ik ga dat allemaal doen en die kinderen die zoeken het maar uit.” (Respondent L).

Dit verschil in controlemogelijkheden is een belangrijk verschil tussen onderwijzers en wijkteamleden dat mede kan verklaren waarom bij de onderwijzers de (hoge) werkdruk wel vaker tot werkstress leidt en bij de wijkteamleden (hoge) werkdruk vrijwel niet tot werkstress leidt.

Afwisseling

Een moderator was de ervaren afwisseling in het werk. Uit de interviews bleek dat onderbouw- en kleuterjuffen doorgaans iets meer afwisseling ervaarden dan een onderwijzer die bijvoorbeeld aan groep 5/6 of hogere groepen les gaf. Dit kan volgens respondenten komen doordat kleuterjuffen minder vastzitten aan methodeonderwijs, aan toetsen en aan nakijken waardoor ze meer vrijheid hebben, terwijl onderwijzers die aan hogere groepen lesgeven meer vastzitten aan methodeonderwijs waardoor ze wat minder vrijheid en afwisseling ervaren. Ook kunnen kleuterjuffen meer afwisseling in hun werk ervaren doordat daar vooral nadruk ligt op sociaal-emotionele ontwikkeling, alles spelenderwijs gaat en kleuterjuffen een combinatiegroep van 1 en 2 hebben wat zij een voordeel vinden, terwijl onderwijzers die aan hogere groepen lesgeven vaak geen combinatiegroep hebben maar slechts één leerjaar lesgeven en te maken hebben met onderwijs dat meer cognitief gericht is. Hoewel er variatie was in ervaren afwisseling tussen kleuterjuffen en onderwijzers van hogere groepen, waren er soms ook verschillen in ervaren afwisseling binnen de kleuterjuffen en binnen de onderwijzers van hogere groepen. Het werk kan per jaar afwisselend zijn volgens meerdere respondenten doordat men elk jaar nieuwe leerlingen krijgt die weer anders zijn dan die van dat jaar daarvoor: onderwijzers hebben jaarlijks wisselende ‘cliënten’. De wijkteamleden kregen zelfs wekelijks nieuwe cliënten en cases binnen. Alle wijkteamleden ervaarden hun werk overigens als heel afwisselend op positieve wijze, mede doordat ze te maken hebben met verschillende doelgroepen.

6.4 Moderatoren op werkomgevingsniveau

Teamwerk (sociale en instrumentele steun)

Uit de meeste interviews bleek dat teamwerk van belang wordt gevonden en dat contactambtenaren het van belang vinden om goed in een team te kunnen werken. Tegelijk stelden meerdere onderwijzers wel dat er vaak toch nog sprake is van ‘eilandjes’ als het gaat om teamwerk. Echter, een respondent zag een ontwikkeling in de loop der tijd waarbij er een steeds grotere rol voor teamwerk is weggelegd.

Meerdere contactambtenaren stelden instrumentele en sociale steun, advies, feedback, hulp of informatie en afleiding of troost bij collega's te zoeken (om met werkdruk om te gaan). Zo stelde een wijkteamlid tussendoor regelmatig te kunnen lachen met haar collega's om zo even te ontladen van het werk met de cliënten. De meeste contactambtenaren stelden te kunnen terugvallen op het team en aan het eind van een zware dag hun verhaal met collega's te kunnen delen. Een respondent formuleerde het als volgt:

"Als iemand een keer z'n dag niet heeft [...] dan ondersteun je elkaar van: ach joh kom op, 't gaat vast wel goed, heb je dat dan niet gezien en dat gaat zo goed." (Respondent J).

Een onderwijzer gaf aan het maken van lessen te verdelen en die dan uit te wisselen, wat voorbereiding scheelt. Ook een andere onderwijzer stelde leuke lessen of andere dingen van collega's te gebruiken. Een ander plande tussen de middag vrij om een oudere collega te helpen met het invoeren van gegevens op de pc. Meerdere contactambtenaren zochten feedback bij collega's. Zo gaven de wijkteamleden aan belangrijke besluiten over cliënten niet in hun eentje te nemen, maar met het hele wijkteam samen. Ook onderwijzers gaven elkaar feedback; iemand zei hierover:

"We kletsen elke dag wel over leerlingen van: hoe kan ik dit doen? Hoe kan ik dat aanpakken?" (Respondent L).

Teamwerk kan zich uiten in teambevlogenheid. Uit de interviews bleek dat alle contactambtenaren hun team als bevlogen of gemotiveerd zagen. Zo omschreven de contactambtenaren hun team onder andere als: 'gedreven team', 'gemotiveerd team', 'gezellig en fijn team', enzovoort. Teambevlogenheid kan zich op vele manieren uiten, bijvoorbeeld in de vorm van wederzijdse ondersteuning. Respondent B zei daarover:

"Ik wilde vrij voor een bruiloft want ik zou ceremoniemeester zijn, maar ik kon geen vrij krijgen [...] derdegraads. Gelukkig wilde een goede collega die dag mijn les draaien zodat ik naar de bruiloft kon."

Formele samenwerking (vergaderingen)

Teamwerk kan onder meer naar gepercipieerde formele samenwerking verwijzen en formele samenwerking heeft vaak weer betrekking op percepties over vergaderingen. Eén wijkteamlid vond dat er te vaak vergaderd werd en dat het nog niet efficiënter is geworden. De overige wijkteamleden vonden tweemaal per week vergaderen wel echt nodig in verband met de verdeling van casussen, het gezamenlijk bespreken van cliënten en casuïstiek, het samen nemen van besluiten, en dergelijke. Van de wijkteamleden die de vergaderingen nuttig vonden, gaven sommigen wel aan het vrij veel, maar niettemin nodig te vinden. Van de onderwijzers vonden zes het aantal en kwaliteit van de vergaderingen prima. De rest zag niet altijd nut in vergaderingen: zij stelden dat het aantal vergaderingen minder kan, dat ze nog vaak te veel tijd kosten en dat ze effectiever kunnen. Deze citaten zijn representatief voor hen:

"Zonder die vergadering was ik morgen niet een slechtere docent geweest." (Respondent H).

"De vergaderingen nemen de vorm van mededelingen aan in plaats van met elkaar komen tot besluiten. De directie gaat vertellen en wij zitten [...] een vergadercultuur." (Respondent B).

"Per jaar zit je ongeveer veertig uur te niksen tijdens vergaderingen: zonde." (Respondent M).

De meeste onderwijzers die menen dat de vergaderingen effectiever en efficiënter kunnen, stelden dat veel zaken die tijdens vergaderingen aan bod komen ook via de mail afgehandeld kunnen worden. Een respondent stelde dat niet alleen vergaderingen zelf veel tijd kosten, maar dat ook nog verwacht wordt dat ze 'een dik pakket' aan informatie lezen voor de vergaderingen. Er worden namelijk allerlei mails met veel bijlagen in cc verstuurd voorafgaand aan vergaderingen. Respondent R noemt dit 'e-mailterreur'. Volgens enkele onderwijzers moet niet alleen aan het einde van het schooljaar kritisch gekeken worden of overleg echt nodig is, maar zou dat gedurende het hele schooljaar moeten gebeuren. Een onderwijzer stelde dat onderwijzers vaak klagen over slechte communicatie en dat daarom gekozen is voor

vergaderingen boven e-mailverkeer. Verschil tussen respondenten die tevreden zijn over de vergaderingen en respondenten die menen dat er te veel vergaderingen zijn, kan verklaard worden vanuit het feit dat het aantal vergaderingen per school verschilt. Onderwijzers die de hoeveelheid vergaderingen prima vonden, werkten vaak op scholen waar de vergaderfrequentie relatief laag lag. Overigens waren onderwijzers die meenden dat vergaderingen effectiever en efficiënter kunnen, niet over alle soorten overleg negatief: sommigen vonden overleg met de eigen bouw nuttiger dan vergaderingen met het hele team. Sommige scholen hebben werkvergaderingen, en daarover dachten de respondenten positief, in tegenstelling tot teamvergaderingen waar vaker negatief over gedacht wordt:

“Er wordt veel gepraat: dat kan effectiever. Ik ben meer van werkvergaderingen: dat je gelijk aan de slag gaat met waar je 't over hebt.” (Respondent D).

Er is verschil tussen vergaderingen in grote en kleine teams. Zo stelde een onderwijzer dat het voor een klein team lastiger is een vergadering met een subafdeling te houden, omdat men dan met te weinig mensen zit om te vergaderen. Meerdere contactambtenaren die in kleinere teams werkten, stelden dat in kleinere teams sprake is van ‘kortere lijnen’ (respondent A). Alle contactambtenaren werkzaam in kleinere teams vonden dat teamleden betrokken werden en inspraak in besluiten hadden.

7. Analyse verwachtingen contactambtenaren

Omdat het lastig is om in kwantitatieve termen definitieve uitspraken over de verwachtingen te doen, is getracht dat in kwalitatieve termen te doen.

7.1 Verwachtingen over contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Verwachting 1

Verwachting 1: Een contextkenmerk op persoonsniveau, zoals werkervaring (of leeftijd of geslacht), kan ervoor zorgen dat werkdrukbeleving als hoog wordt ervaren, evenals als niet hoog wordt ervaren.

Verwachting 1: onderwijzers

De onderwijzers waren te verdelen in respondenten met veel, gemiddelde en weinig werkervaring, zie bundel interviewverslagen. Van de zeer ervaren onderwijzers vond de helft de werkdruk wel hoog en de andere helft ervaarde de werkdruk niet als hoog. Een soortgelijk beeld deed zich voor bij de minder ervaren en gemiddeld ervaren onderwijzers. Van de onderwijzers met weinig ervaring vonden vier de werkdruk hoog en drie zagen de werkdruk niet als hoog. Ook bij de minder ervaren onderwijzers is het beeld dus verdeeld wat betreft werkdrukbeleving. Bij de onderwijzers met gemiddelde werkervaring gaven twee aan de werkdruk als hoog te beleven, tegen drie niet. Aangezien van alle drie de groepen de helft de werkdruk als hoog ervaarde en de andere helft niet, lijkt werkervaring werkdrukbeleving niet te doen minderen.

Wel vonden meerderen dat werkervaring ervoor zorgt dat de werkdrukbeleving als hoog wordt ervaren. Enerzijds stelden sommigen dat erg veel werkervaring of hoge leeftijd zorgden dat de werkdrukbeleving, en vooral regeldruk, als hoog werd ervaren. Grootste reden daarvoor, volgens hen, was dat onderwijzers met meer werkervaring minder ervaring hadden met ICT en met gegevens invoeren in systemen. Anderzijds vonden sommigen dat weinig werkervaring indirect werkdrukbeleving en vooral beroepsdruk gaf:

“Het is voor net afgestudeerde onderwijzers lastig om aan de bak te komen en je kan daar flink werkdruk mee op de hals halen door of een studie erbij te doen of door invalwerk te doen: voor de ene is dat prettig en voor de ander is dat echt van: schiet mij maar lek.” (Respondent H).

Op basis van voorgaande kan voorzichtig gesteld worden dat de verwachting in kwalitatieve termen deels niet ondersteund wordt, daar waar werkervaring zou zorgen voor minder werkdruk, en deels wel ondersteund wordt daar waar werkervaring zorgt dat werkdruk eerder als hoog wordt beleefd.

Volgens de respondenten had leeftijd, als contextkenmerk, hetzelfde effect op werkdruk als werkervaring. Een erg hoge leeftijd én een erg jonge leeftijd leken doorgaans werkdruk, beroeps- en regeldruk, te leveren. ‘Ouderen’ ervaarden iets meer regeldruk, terwijl starters meer maatschappelijke druk leken te ervaren. Zij met een erg hoge leeftijd leken wat meer beroepsdruk te ervaren, evenals zij met een erg jonge leeftijd. Starters leken beroepsdruk te hebben, doordat zij o.a. vaak een extra specialiserende studie naast hun werk moesten doen om aan de slag te komen. ‘Ouderen’ hadden meer vernieuwingen en veranderingen in werkpraktijken meegemaakt waar zij destijds bij hun beroepskeuze niet voor hadden gekozen en die zij als verzwarend ervaarden. Soms zagen zij wat meer op tegen het almaal bijleren.

Geslacht, als contextkenmerk, leek geen grote rol te spelen bij werkdrukbeleving. Bij de onderwijzers waren twee mannen geïnterviewd en die ervaarden beide op dat moment de algehele werkdruk (en soorten druk) niet als hoog voelden. Van de vrouwelijke onderwijzers beleefden sommigen de werkdruk wel als hoog en anderen niet. Bij de vrouwen was het beeld gemixt waardoor bij onderwijzers niet gezegd kan worden of geslacht een rol speelt.

Verwachting 1: wijkteamleden

Onduidelijk is of werkervaring van sociaal-wijkteamleden samenhangt met werkdrukbeleving. Dat kent twee oorzaken. Ten eerste hadden de wijkteamleden die bereid waren een interview te geven, ongeveer hetzelfde aantal jaren werkervaring voordat zij in sociale-wijkteams begonnen. Er was dus weinig variatie in ervarenheid, waardoor niet vast te stellen was of er een relatie met werkdrukbeleving was. Ten tweede

kenden alle wijkteams waarin de respondenten werkten dezelfde officiële startdatum (januari 2015). Dat betekent dat de bevroegde wijkteamleden allemaal ongeveer even lang ervaring als sociaal-wijkteamlid hadden. Enkele teamleden gaven wel aan dat hun specifieke team in werkelijkheid al rond eind 2014 met een pilot was gestart, waardoor ze enkele maanden meer ervaring hadden. Die paar maanden verschil in ervaring leek echter niks uit te maken voor de werkdrukbeleving. Waarschijnlijk is een paar maanden verschil in werkervaring niet genoeg om verschil te maken. De wijkteamleden verschilden te weinig in leeftijdscategorie om daar iets over te zeggen of dat werkdruk beïnvloedde, bovendien noemde niemand dat (als relevant) in hun interviews.

Ook bij wijkteamleden kan niet gezegd worden dat geslacht een rol speelt. Alle vrouwen ervoeren een bepaalde werkdruk en twee mannelijke wijkteamleden waren geïnterviewd, waarvan de ene geen werkdruk beleefde en de ander wel. Het andere wijkteamlid, ook een man, voelde wel werkdruk (maar hij vond die niet storend, want hij stelde 'minder stressgevoelig' te zijn). Bij de mannen was het beeld dus gemixt. Geslacht leek dan ook geen grote rol te spelen bij de wijkteamleden.

Verwachting 2

Verwachting 2: Contextkenmerken op baanniveau, zoals functieomvang en boven- of onderbouw onderwijzen, hebben invloed op werkdruk. Anders gezegd:

Verwachting 2: Functieomvang, als contextkenmerk op baanniveau, beïnvloedt werkdrukbeleving.

Verwachting 2: onderwijzers

Baangebonden functieomvang, vol -of deeltijdbaan, beïnvloedt werkdrukbeleving volgens meerderen. Over de precieze wijze waarop, waren de meningen verdeeld. Meerdere respondenten stelden dat een deeltijdbaan werkdruk oplevert. Er waren echter ook meerderen (vier) die eerst fulltime werkten en daarna bewust voor een parttimebaan kozen; zij ervoeren de werkdruk van een deeltijdbaan als minder zwaar. Zij vonden dat een voltijdbaan meer belastend. Dat de ene respondent vindt dat een voltijdbaan oplevert en de ander de tegenovergestelde opvatting koestert, lijkt mede te verklaren door individuele voorkeuren. Waar de ene persoon een deeltijdbaan als prettig ervaart, kan een ander een deeltijdbaan als onprettig beleven. Dat beide kunnen zorgen voor 'meer' werkdruk, en regeldruk, blijkt uit deze citaten:

"Parttimers hebben meer werkdruk doordat ze moeten overleggen van: dit is er deze week gebeurd. Maar bij mij is het zo [...] alles komt op die ene persoon neer, en anders kun je meer verdelen en zeggen: jij schrijft de ene helft van de rapporten en ik de andere." (Respondent M, fulltimer).

"Ik denk dat parttimers eerder een uurtje extra werken dan fulltimers. Maar fulltimers denken eerder: heb ik wel een leven na school?" (Respondent B, nu parttimer en vroeger fulltimer).

De respondenten waren overtuigd dat functieomvang werkdruk beïnvloedt, maar meningen verschilden wat betreft de wijze waarop. Ze voerden diverse redenen aan waarom ze meenden dat het hebben van een voltijd- of deeltijdbaan werkdrukbeleving beïnvloedt. Meerdere personen meenden dat werkdruk (en beroepsdruk) voor parttimers in verhouding hoger is, doordat fulltimers hun tijd onafhankelijker kunnen inplannen. Werkdruk van fulltimers werd gedempt doordat zij flexibeler zijn en het meer op hun eigen manier kunnen doen. Voor parttimers geldt dit minder. Sommigen vonden de werkdruk (en regel- en beroepsdruk) van parttimers eerder hoog, omdat zij vaak extra taken hebben zoals de plicht bij vergaderingen te zijn die niet op hun werkdag vallen. Ook studiedagen die niet op werkdagen van parttimers vallen, worden niet gecompenseerd. Een andere reden waarom een deeltijdbaan werkdruk en regeldruk gaf, luidt:

"Ik denk dat parttime werken meer druk meebrengt. Als woensdag een ander komt, moet je zorgen dat de ander alles weet: welk kind pijn in z'n buik heeft, wie z'n moeder in het ziekenhuis ligt, soms hele lullige dingen. Werk je heel de week, dan hoeft dat niet." (Respondent F).

Die overdracht zoals in voorgaande citaat genoemd, levert voor parttimers ook werkdruk doordat ze er soms twee uur per week aan kwijt zijn terwijl er maar tien uur per jaar voor staat (aldus een respondent). Men stelde echter dat parttimers intensieve overdracht niet kunnen beperken; de duo-collega moet op de hoogte zijn. Sommigen vonden het naar als zij niet, als parttimer, met hun duo-collega verantwoording

zouden delen en niet zouden kunnen sparren over wat ze gaan doen met betrekking tot een lastig kind in de klas. Enkel vonden dat parttimers in verhouding meer werken dan fulltimers.

Parttimewerk betekende meer schriftelijke overdrachten en dus meer regeldruk, volgens meerderen. Tegelijk beperkt parttimewerk via meer lastspreiding tussen parttimers regeldruk, doordat parttimers met hun duo-collega administratie zoals het schrijven van rapporten kunnen opsplitsen: waarbij de ene collega de ene helft rapporten schrijft en de ander de andere. Parttimewerk leek maatschappelijke druk niet te beïnvloeden. Parttimewerk gaf minder controlemogelijkheden en beïnvloedt indirect via verminderde controlemogelijkheden beroepsdruk, doordat men als parttimer minder flexibel is dan als fulltimer. Dit omdat parttimers bepaalde zaken op tijd af moeten krijgen zodat de duo-collega ermee aan de slag kan. Tegelijk beperkt parttimewerk beroepsdruk omdat deeltijdcollega's beter kunnen sparren over o.a. lastige leerlingen, doordat beide die leerling in de klas hebben en elkaar daardoor beter instrumentele hulp kunnen geven. Functieomvang lijkt dus werkdruk te beïnvloeden; over de precieze aard van dit effect zijn meningen verdeeld: sommigen ervaren minder werkdruk sinds ze parttime werken, terwijl anderen menen dat parttimers meer werkdruk ervaren.

Een ander contextkenmerk op baanniveau was of een onderwijzer aan onder- of bovenbouw les gaf. Of men aan onder- of bovenbouw les gaf leek geen grote rol bij werkdrukbeleving te spelen: van degenen die de werkdruk als hoog zagen, gaven sommigen les aan de onderbouw en sommigen onderwezen de bovenbouw. Dit geldt ook voor degenen die de werkdruk niet als hoog zagen. Slechts één respondent zei dat werken in de bovenbouw in plaats van onderbouw werkdruk, vooral regeldruk, gaf:

"Ik denk dat het scheelt of je in onderbouw of bovenbouw werkt. [...] in de bovenbouw ben je veel bezig met nakijken. [...] bij de kleuters hebben ze een observatie instrument wat ze twee keer per jaar moeten invullen, maar dat is heel anders dan dat je iedere week bezig bent met toetsen invoeren." (Respondent K).

Wat betreft lestijdenrooster als contextkenmerk: één respondent zei dat een vijf-gelijke-dagen-rooster werkdruk zou minderen en onderwijzers met een continurooster zagen niet vaker de werkdruk als hoog dan onderwijzers met een traditioneel lestijdenrooster. Wat dat betreft leek het rooster niet zoveel uit te maken voor de werkdruk. Wel zagen de meesten die met een continurooster te maken hadden ruimte voor verbetering wat betreft het continurooster: ze wilden tussentijdse opvang omdat het continurooster volgens sommigen momenteel nog niet genoeg rustmomenten zou bieden.

Verwachting 2: wijkteamleden

Functieomvang, als contextkenmerk op baanniveau, leek invloed te hebben op werkdrukbeleving van sociale-wijkteamleden. Het was lastig na te gaan of een deeltijd- of voltijdbaan werkdrukbeleving van wijkteamleden beïnvloedde, omdat de meesten voltijd vanuit hun moederorganisatie in het sociaal-wijkteam waren geplaatst. Twee teamleden waren echter parttime in het sociaal-wijkteam geplaatst en deden naast hun werk voor het wijkteam ook parttime werkzaamheden voor hun moederorganisatie. Die twee wijkteamleden stelden dat fulltime voor het wijkteam werken hun werkdruk zou minderen en dat zij dan ook graag een fulltime aanstelling wilden, omdat parttimewerk voor én het wijkteam én hun moederorganisatie voor hen werkdruk opleverde. Functieomvang leek dus effect op werkdruk te hebben.

Verwachting 2: contactambtenaren vergeleken

Functieomvang als contextkenmerk op baanniveau leek een rol te spelen bij werkdrukbeleving van onderwijzers. Over de precieze wijze waarop, is geen duidelijk beeld ontstaan. Enerzijds waren er onderwijzers die minder werkdruk voelden sinds zij parttime werkten, anderzijds waren er onderwijzers die vonden dat parttimers meer druk voelen. De meeste wijkteamleden waren voltijd vanuit hun moederorganisatie in het sociaal-wijkteam geplaatst. De parttime wijkteamleden vonden dat deeltijdwerk in het wijkteam naast deeltijdwerk voor hun moederorganisatie werkdruk opleverde. Dit wijst erop dat functieomvang ook bij wijkteamleden effect op werkdrukbeleving heeft. De functieomvang lijkt dus bij onderwijzers én wijkteamleden werkdruk te beïnvloeden. Om in kwantitatieve termen uitspraken te doen is kwantitatief onderzoek nodig.

Verwachting 3

Verwachting 3: Contextkenmerken op werkomgevingsniveau, zoals teamomvang en teamstabiliteit, beïnvloeden werkdrukbeleving.

Verwachting 3: onderwijzers

Uit de interviews bleek dat sommigen die in relatief kleine teamomvang werkten, de werkdruk niet als hoog beleefden: drie van de negen respondenten, die in een relatief klein team werkten, ervoeren de werkdruk niet als hoog. De meeste onderwijzers die in een klein team werkten, vonden de werkdruk (vooral beroepsdruk) echter wel hoog: zes van de negen. In onderstaand citaat geeft een respondent een mogelijke reden voor het feit dat teamomvang invloed kan hebben op werkdruk en beroepsdruk:

“Ons team is bereid ervoor te gaan, ervoor te werken. Maar omdat 't team klein is, is 't zo dat veel taken bij jou terechtkomen, want die worden verdeeld over weinig mensen.” (Respondent D).

Van respondenten die in een gemiddelde teamomvang werkten, beleefden drie de werkdruk niet als hoog en twee wel als (vrij) hoog. Van respondenten die in grote teams werkten, beleefde de helft de werkdruk (en beroepsdruk) wel als hoog en de andere helft niet. Een respondent uit een groot team stelde veel extra taken te hebben en diens collega's ook. Hoewel teamomvang een rol kan spelen bij werkdruk en beroepsdruk doordat onderwijzers in kleine teams de taken over minder mankracht verdelen, lijken veel extra taken een meer algemeen verschijnsel in het basisonderwijs, dat bij diverse teamgroottes voorkomt.

Sommigen stelden dat schommeling in teamsamenstelling extra werkdruk, specifiek beroepsdruk, levert; stabiliteit in teamsamenstelling gaf volgens hen minder werkdruk. De meeste onderwijzers hadden echter alleen stabiele teamsamenstelling meegemaakt, dus konden geen uitspraak daarover doen. Afgaand op onderwijzers die stabiele én schommelende teamsamenstelling hadden meegemaakt, lijkt stabiliteit van de teamsamenstelling wel enig effect op de algehele werkdrukbeleving te hebben: vooral op regel- en beroepsdruk. Dit doordat schommelende teamsamenstelling kan zorgen voor steeds wisselende *peer pressure* van collega's, wat beroepsdruk geeft. Een wisselende teamsamenstelling kan ook in voorkomende gevallen betekenen dat er meer administratie moet worden gedaan, wat meer regeldruk geeft. Het volgende citaat gaat over invloed van teamstabiliteit op werkdruk (en beroepsdruk):

“De laatste drie jaar is veel gewisseld. We hebben een nieuwe IB-er met nieuwe kennis die verwacht dat je dingen anders gaat doen of aanpast: je moet steeds schommelen. Dat mag minder, dat zou veel druk wegnemen.” (Respondent K).

Verwachting 3: wijkteamleden

Bij de wijkteamleden stelde een wijkteamlid dat haar wijkteam onderbezet was in verhouding tot de hoeveelheid werk dat op haar en haar teamleden afkwam. Ze zei dat die onderbezetting werkdruk gaf. Een ander wijkteamlid gaf aan in een grotere teamomvang te werken dan hij in zijn vorige werkverleden gewend was en dat dit er bij hem voor had gezorgd dat hij het wat rustiger had gekregen en minder algehele werkdruk beleefde. Laatstgenoemde wijkteamlid werkte overigens in vergelijking met de andere geïnterviewden leden juist in een relatief kleine teamomvang. Op voorgenoemde aanwijzingen na, leek teamomvang voor de rest geen rol te spelen: geen van de andere wijkteamleden noemde teamomvang als werkdrukveroorzakend. Zowel de wijkteamleden in kleine, middelgrote en grote teams gaven aan een bepaalde werkdruk te ervaren. Slechts eentje stelde op dat moment geen werkdruk te ervaren, maar diegene werkte juist in een relatief klein team vergeleken met de andere wijkteamleden (hoewel het wel een groter team betrof dan diegene gewend was in het verleden). Of teamstabiliteit een rol speelde bij de werkdrukbeleving van wijkteamleden is nog onduidelijk, want sociale-wijkteams bestonden op dat moment nog maar kort. Daardoor zijn er nog amper personele schommelingen geweest en was er nog sprake van teamstabiliteit (geen personeelsverloop). Een contextkenmerk op werkomgevingsniveau dat bij sociale-wijkteams volgens meerderen effect had op de algehele werkdrukbeleving, was de specifieke wijk waarin een wijkteamlid werkte. Werken in een wijk waar veel nieuwe cliëntenmeldingen, dus veel nieuwe cases per week, binnenkwamen gaf werkdruk volgens meerderen. De wijk en het wekelijkse aantal nieuwe meldingen van cliënten of cases speelden dus een rol. Enkele onderwijzers vonden dat het aantal leerlingen (klasomvang) werkdruk, vooral beroeps- en regeldruk, beïnvloedde.

7.2 Verwachtingen over moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Verwachting 4

Verwachting 4: Moderatoren op persoonsniveau beïnvloeden de invloed van werkdruk op werkstress. Te denken valt aan persoonlijke vaardigheden en eigenschappen, werkplezier (intrinsieke motivatie), coping en mening over of iemand genoeg kon herstellen (ervaren herstelmogelijkheden).

Onderwijzers en wijkteamleden

Voorzichtig kan men stellen dat er een verband lijkt te zijn tussen moderatoren op persoonsniveau (persoonsgebonden kenmerken) en de stresserende invloed op werkdrukbeleving. Uit de interviews bleek dat werkdrukbeleving en diens stresserende effect per persoon varieert en meerdere contactambtenaren gaven zelf aan te menen dat werkdrukbeleving en diens stresserende werking persoonsgebonden is: zie onder meer de onderstaande citaten, die ook tegelijk empirische ondersteuning vormen voor een onderscheid tussen objectieve en subjectieve werkdruk:

“Werkdruk is persoonsafhankelijk denk ik. Ik ervaar het niet zozeer als werkdruk. Maar ik werk wel heel veel.” (Respondent F).

“Ik denk dat werkdruk tussen de oren zit: wat de ene als druk kan ervaren, daar wordt de ander misschien wel enthousiast van of gemotiveerd door.” (Respondent N).

Ook stelden zes personen het gevoel te hebben nooit helemaal klaar te zijn, terwijl meerderen aangaven goed prioriteiten en grenzen te stellen of op een gegeven moment te denken ‘goed is goed’. De personen die aangaven goed grenzen te stellen, leken iets eerder geneigd de werkdruk minder snel als werkstress te zien. Contactambtenaren die het gevoel hadden nooit klaar te zijn en moeite hadden met grenzen stellen, leken de werkdruk iets vaker als werkstress te zien. Daaruit blijkt dat persoonlijke eigenschappen en vaardigheden, zoals grenzen kunnen stellen, in de empirie een rol lijken te spelen. Ook meerdere wijkteamleden vonden dat de stresserende invloed van werkdrukbeleving persoonsgebonden is, zoals mede blijkt uit dit citaat:

“Overall komen de vragen vandaan [...] in eerste instantie moeten we er wat mee. Dat brengt druk met zich mee en ook veel persoonlijke druk. [...] Ik ben minder stressgevoelig: kan het niet vandaag, dan komt het morgen.” (Respondent T).

De contactambtenaren gaven voorbeelden van moderatoren op persoonsniveau die volgens hen hun werkdrukbeleving en diens werking op werkstress beïnvloeden, namelijk: goed kunnen plannen en grenzen stellen als persoonlijke vaardigheid, werkplezier en persoonlijke eigenschappen als het goed willen doen of lastig nee kunnen zeggen: betrokkenheid. Een moderator op persoonsniveau die de invloed van werkdrukbeleving op werkstress van wijkteamleden compenseerde was: coping door het goed kunnen loslaten en tijdens de vrije tijd niet denken aan werk ofwel goed grenzen kunnen stellen. Een andere moderator die volgens een wijkteamlid het effect van werkdruk op werkstress beïnvloedde was of iemand perfectionistisch is, dit hangt weer samen met kunnen loslaten: perfectionisten hebben meer moeite met loslaten. Ook coping door rationering noemden meerdere wijkteamleden als moderator.

Verwachting 5

Verwachting 5: Onvrede over materiële waardering of immateriële erkenning, als moderator op persoonsniveau, kan de invloed van werkdrukbeleving op werkstress verzwaren.

Verwachting 5: onderwijzers

Veel respondenten stelden tevreden te zijn met materiële waardering, zowel bij diegenen die de werkdruk wel als werkstress zagen als bij diegenen die de werkdruk niet als werkstress zagen. Dat impliceert dat tevredenheid met materiële waardering de invloed van werkdrukbeleving op werkstress niet beïnvloedt. Ook waren bijna alle respondenten tevreden met de geboden voorzieningen en hulpmiddelen, terwijl ze de invloed van werkdruk op werkstress wel verschillend beleefden. Sommigen vonden de materiële waardering in de vorm van loon te laag in verhouding tot het werk dat ze verrichtten en de uren die ze maakten. Een respondent stelde dit voor lief te nemen en werkplezier belangrijker te vinden dan hoog loon. Ondanks dat sommigen enigszins ontevreden waren met materiële waardering,

was er geen relatie met de werking van werkdruk op werkstress te constateren: een respondent die enigszins ontevreden was over materiële waardering ervaarde de werkdruk niet als werkstress, terwijl anderen die ontevreden waren daarover de werkdruk wel als werkstress zagen. Iemand zei over materiële waardering:

“Door de minister wordt het werken als leerkracht niet gewaardeerd. Leerkrachten verdienen steeds minder en werken steeds meer. [...] Ik kan daar geïrriteerd van raken.” (Respondent C).

Kijkend naar onvrede over immateriële erkenning in relatie tot de werking van werkdruk op werkstress ontstaat een ander beeld. Meerdere respondenten waren tevreden met de immateriële erkenning. Er waren ook respondenten die gebrek aan erkenning storend vonden. Zij die tevreden waren met immateriële waardering beleefden de werkdruk niet als werkstress, op één na. Van de respondenten die enigszins ontevreden over de immateriële erkenning waren, zagen de meesten de werkdruk als werkstress. Zij meenden dat er een relatie bestaat tussen erkenning en de stresserende invloed van werkdruk. Uit de interviews bleek dat immateriële erkenning zowel direct als indirect effect kan hebben op de stresserende werking van werkdruk. Uit dit citaat blijkt dat diegene vindt dat er een directe relatie is:

“Je zou minder werkdruk hebben als je meer waardering zou krijgen, want dan vind je het niet erg dat je meer uren dan je aanstelling maakt.” (Respondent B).

Meerderden meenden dat als hen ‘een stukje erkenning’ teruggegeven zou worden, dat dat de invloed van werkdruk op werkstress zou compenseren. Iemand stelde dat ze werkdruk minder als stress zou beleven als eerlijk erkend werd dat ze wekelijks zeker 45 uur werkt. Een ander meende dat immateriële erkenning niet een direct, maar wel een indirect effect heeft op het stresserende effect van werkdruk. Iemand stelde dat gebrek aan immateriële waardering een negatief effect heeft op motivatie:

“Een groot ding is erkenning. Want op dit moment is alleen maar gehoord van: het gaat niet goed [...] wat enorm demotiveert. Ik denk als mensen gemotiveerd zijn, dat ze [...] minder werkdruk ervaren.” (Respondent J).

Voorzichtig kan gesteld worden dat de verwachting in kwalitatieve termen deels niet gesteund wordt, daar waar onvrede over materiële waardering verzwarend zou werken, en deels wel gesteund wordt, daar waar onvrede over immateriële erkenning verzwarend zou werken en tevredenheid over erkenning compenserend werkt. Om in kwantitatieve termen uitspraken te doen, is kwantitatief onderzoek nodig.

Verwachting 5: wijkteamleden

Bij sociaal-wijkteamleden leek geen sprake te zijn van een relatie tussen onvrede over immateriële erkenning en de invloed van werkdrukbeleving op werkstress. Dit kan verklaard worden uit het feit dat sociale-wijkteams nog niet lang bestaan en daardoor nog geen gebrek aan immateriële waardering in de zin van een lage status of slecht imago ervaren. Wijkteamleden voelden weinig onvrede over immateriële waardering van bijvoorbeeld bovenaf, omdat van bovenaf vaak nog een afwachtende houding werd aangenomen omwille het prille proces. Meerdere wijkteamleden waren tevreden met immateriële waardering die zij van cliënten kregen: ze ervaarden hun cliënten doorgaans niet als lastig of veeleisend, en als cliënten wél kritisch waren, veranderde dat vaak nadat de wijkteamleden uitleg hadden gegeven. Dat men tevreden was met immateriële waardering kan mede een gevolg zijn van het feit dat alleen cliënten met lichte problematiek tot de doelgroep behoorden, hoewel de wijkteamleden de ene casus wel lastiger vonden dan de andere, afhankelijk van de problematiek: interventie door wijkteamleden bij alcoholmisbruik werd bijvoorbeeld niet altijd gewaardeerd door de cliënt. Onderstaand citaat toont dat de betreffende persoon zich gewaardeerd voelt, en geeft mogelijke redenen daarvoor:

“Het werk voor mij maakt het leuk als er een werkrelatie met cliënten wordt aangegaan. Ik heb het gevoel gewaardeerd te worden. Ik wil geen passieve dokter zijn die langskomt en ik geef een pilletje [...] dat is waar mensen niks mee kunnen.” (Respondent T).

Verwachting 5: contactambtenaren vergeleken

Onvrede over immateriële erkenning lijkt bij onderwijzers een verzwarende invloed op het stresserende effect van werkdrukbeleving te hebben, maar bij wijkteamleden lijkt hier geen sprake van te zijn; dit kan, als gezegd, samenhangen met de korte tijd dat de wijkteams nu actief zijn. Onvrede over immateriële erkenning lijkt dus niet bij alle contactambtenaren effect te hebben op de werking van werkdruk op werkstress. Sociale-wijkteams bestaan nog niet zo lang en zaten in een opstartfase, terwijl onderwijzers jaren ervaring hebben. Waar onderwijzers soms ontevreden waren over immateriële erkenning van bovenaf, ervoeren wijkteamleden dit minder. Terwijl onderwijzers soms ontevreden waren over immateriële waardering van veeleisende, lastige ouders die hun expertise in twijfel trekken en de regie willen overnemen, gaven meerdere wijkteamleden aan hun cliënten doorgaans niet lastig of veeleisend te vinden, mede omdat cliënten met zware chronische problematiek niet tot hun doelgroep hoorden. Sommige wijkteamleden vonden de ene casus wel lastiger dan de andere, wat afhing van de problematiek. Waar onderwijzers nogal eens te maken hadden met hoogopgeleide ouders die hun expertise in twijfel trokken, hadden wijkteamleden vaak te maken met lager opgeleide cliënten met tijdelijk regieverlies, die nog niet echt verwachtingen hadden, doordat sociale-wijkteams nieuw zijn. Waar onderwijzers soms te maken hadden met ouders die de regie over leerlingen wilden overnemen, hadden wijkteamleden juist te maken met cliënten die zelf de regie over hun leven terug moesten nemen. Onderwijzers ervoeren veel meer dat iedereen wel een, soms stereotype, mening over hen had, mede op basis van beeldvorming in de media, terwijl de wijkteamleden in dit opzicht nog geen 'reputatie' hadden. Onvrede over erkenning heeft niet bij alle contactambtenaren effect op de invloed van druk op stress.

Verwachting 6

Verwachting 6: Ervaren afwisseling of ervaren variëteit in het werk, als moderator op baanniveau, beïnvloedt de invloed van de algehele werkdrukbeleving op werkstress.

Verwachting 6: onderwijzers en wijkteamleden

Uit de interviews zijn geen aanwijzingen voortgekomen die erop wijzen dat de wijze waarop de contactambtenaren de afwisseling in hun werk ervaren effect heeft op de invloed van werkdrukbeleving op werkstress. Vrijwel alle contactambtenaren, op een na, vonden hun werk voldoende afwisselend. Dit terwijl niet iedereen de werkdruk als werkstress zag. De meesten vonden hun werk op positieve wijze heel afwisselend en iedereen gaf aan dat ze de afwisseling leuk vonden: zowel diegenen die de werkdruk als werkstress voelden evenals zij die de werkdruk niet als werkstress ervoeren. De ervaren afwisseling lijkt dan ook geen directe invloed op de werking van werkdrukbeleving op stress te hebben. Wel stelden meerderen dat het werkplezier dat zij ervoeren ervoor zorgde dat zij de werkdruk niet als werkstress zagen: werkplezier leek een modererende invloed te hebben op het effect van werkdrukbeleving op werkstress. Meerderen stelden dat ze hun werkplezier mede ontleenden aan de positieve afwisseling die zij ervoeren. De ervaren afwisseling lijkt dus indirect via een bijdrage aan werkplezier enigszins de invloed van werkdrukbeleving op werkstress te beïnvloeden.

Verwachting 7

Verwachting 7: Ervaren controlemogelijkheden als moderator op baanniveau, beïnvloeden de invloed van algehele werkdrukbeleving op werkstress.

Verwachting 7: onderwijzers

Alle onderwijzers stelden in zekere zin controlemogelijkheden te hebben. Niet iedereen beleefde de invloed van werkdruk op werkstress echter op dezelfde manier. Qua controlemogelijkheden hadden ze geen controle over de lestijden, maar ook na lestijd werden de meeste respondenten geacht om minstens t/m halfvijf op school te blijven en bij meerderen tot vijf uur op school te blijven. Zij waren dus niet heel vrij over hun werktijden. Ook qua verplichte administratie hadden zij weinig controlemogelijkheden. Zij hadden wel redelijk wat controlemogelijkheden in hoe ze hun lessen gaven, mits de administratie op orde was en ze de lesdoelen behaalden. Sommigen stelden dat fulltimers meer controlemogelijkheden hebben dan parttimers. Volgens hen beïnvloedden die verminderde controlemogelijkheden het stresserende effect van werkdrukbeleving. Meer controlemogelijkheden had volgens die respondenten een dempende invloed op de werking van werkdrukbeleving op werkstress.

Verwachting 7: wijkteamleden

Alle wijkteamleden ervaarden doorgaans voldoende controlemogelijkheden. Alle wijkteamleden, op een na, beleefden een zekere werkdruk maar zagen die niet als werkstress oftewel werkdruk had geen stresserend effect bij hen. Een wijkteamlid noemde voorbeelden van controlemogelijkheden: zo gaf ze te kennen een vergadering soms niet bij te wonen als ze het daar te druk voor had en dat daar begrip voor was. Ook mocht/kon ze af en toe thuiswerken als ze dat nodig vond en ze had de controlemogelijkheid om bij erge drukte aan te geven dat ze geen (aanmeldingen van) casussen van cliënten meer erbij kon aannemen, omdat ze het te druk had. Mede hierdoor leek ze haar hoge werkdruk niet als werkstress te zien. Hoewel niet expliciet gezegd, is het plausibel dat die controlemogelijkheden invloed van werkdruk op werkstress beïnvloeden. Twee wijkteamleden gaven aan dat ze, in verband met het feit dat ze twee parttimebanen hadden, soms te weinig controlemogelijkheden hadden om twee banen organisatorisch met elkaar te kunnen combineren: bijvoorbeeld wanneer zij op dezelfde dag bij beide banen een belangrijke afspraak of vergadering hadden. Dat vonden zij belastend en 'tien keer niks' en dat gaf hen soms het gevoel 'tussen twee werelden' te staan. Die twee wijkteamleden gaven tegelijk aan soms te veel controlemogelijkheden te hebben in die zin dat ze zelfs wel wat meer globale richtlijnen willen: ze vonden het soms vervelend dat zij soms het gevoel hadden 'dat je zwemt'.

Verwachting 8

Verwachting 8: Er gaat een compenserend effect uit van teamwerk, als moderator op werkomgevingsniveau, op de invloed van werkdrukbeleving (en van de soorten druk) op werkstress.

Verwachting 8: onderwijzers

Zoals bij verwachting 4A bleek lijkt parttimewerk indirect via grotere nood tot teamwerk tussen duo-collega's, een verzwarend effect op de invloed van werkdrukbeleving, specifiek regeldruk, op werkstress te hebben doordat teamwerk tussen parttimers wekelijks schriftelijke overdracht vereist. Dit is ook relevant voor verwachting 5, want dat betekent dat grote nood tot teamwerk in de vorm van wekelijks overleg en overdrachten direct een verzwarend effect heeft op de werking van werkdrukbeleving en regeldruk op werkstress. De meesten stelden dat wanneer respondenten intensief moeten overleggen en wekelijkse informatieoverdrachten verzorgen, het stresserend effect van werkdruk toenam doordat regeldruk toenam. Dit kwam voor als onderwijzers elk voor de helft van de week voor de klas staan. Teamwerk in de vorm van schriftelijke informatieoverdrachten, lijkt het effect van regeldruk op stress te verzwaren. Teamwerk lijkt tegelijk ook via betere of meer lastspreiding een matigende invloed op de werking van regeldruk op werkstress te hebben. Dit doordat zij die met hun duo-collega samenwerken, en verantwoording delen, administratie zoals het schrijven van rapporten kunnen opsplitsen: waarbij de ene collega de helft van de rapporten doet en de ander de andere helft. Teamwerk lijkt geen direct effect op de werking van maatschappelijke druk op stress te hebben, hoewel sociale steun wel de stresserende invloed van de algehele werkdruk lijkt te verlichten (en daarmee ook maatschappelijke druk als aspect van algehele werkdruk). Teamwerk compenseert de invloed van beroepsdruk op werkstress, omdat collega's kunnen sparren over bijvoorbeeld een lastige leerling doordat ze beide met die lastige leerling te maken hebben en elkaar daardoor beter instrumentele hulp kunnen geven. Teamwerk lijkt de werking van beroepsdruk op werkstress te beïnvloeden doordat men elkaar soms sociaal steunt na een zware dag en feedback of instrumentele hulp geeft, wat de invloed van beroepsdruk op werkstress compenseert. Teamwerk kan minder controlemogelijkheden betekenen en teamwerk kan indirect via minder flexibiliteit de werking van beroepsdruk op werkstress verzwaren. Dit doordat men als parttimer minder flexibel is dan als voltijder omdat een parttimer zaken op tijd af moet hebben zodat de duo-collega ermee aan de slag kan, aldus meerderen.

Uit de interviews bleek dat vergaderingen en overleggen een direct verzwarende invloed, evenals een indirect compenserend effect hebben via verwerving van instrumentele steun op de werking van werkdrukbeleving, vooral op regel- en beroepsdruk, op werkstress. Allereerst bleek dat vergaderingen of overleggen bij sommigen een verzwarende werking op de invloed van werkdruk op werkstress hebben. Zo vonden meerdere personen het schelen qua effect van werkdruk (beroepsdruk) op stress, wanneer kritisch gekeken werd of een vergadering of overleg echt nodig was. Dit omdat men door overleggen en

vergaderingen minder tijd overhoudt voor overige taken en werkzaamheden. Meerdere personen vonden vergaderingen veel tijd en energie vergen. Meerderen vonden het fijn dat bij hen op school vergaderingen beperkt werden: zij stelden van wekelijks vergaderen 'niet vrolijk te worden'. Sommigen vonden informeel overleg efficiënter dan formele vergaderingen:

“Overleg gaat soepel, als er iets is mailen we of lopen we bij elkaar langs. Dat scheelt veel tijd vergeleken met verplicht vergaderingen inplannen.” (Respondent K).

De citaten hierna tonen dat bepaalde typen vergaderingen of overleggen een compenserend effect hebben op de invloed van werkdruk, specifiek beroeps- en regeldruk, op werkstress: vooral vanwege instrumentele steun. Werkvergaderingen en thema-overleggen verlichten via instrumentele steun de stresserende werking van werkdrukbeleving, specifiek regeldruk en enigszins beroepsdruk:

“Werkvergaderingen zijn bedoeld om werkdruk weg te halen. Bij de kleuterjuffen zit een oudere juf die niet snel is met computers en zo'n jongere kan haar helpen. Werkvergaderingen zijn bewust ingepland om elkaar te steunen daarin.” (Respondent F).

“We hebben thema-overleggen met de middenbouw. Dan maakt de ene die les en de andere die les en die wissel je uit. Dat scheelt veel voorbereiding voor jezelf.” (Respondent J).

Hoewel niet elke respondent met werkvergaderingen te maken had, gaven degenen die er ervaring mee hadden, de voorkeur aan werkvergaderingen boven andere vergaderingen. Ze vonden werkvergaderingen prettiger, doordat daar meteen aan de slag wordt gegaan met een opdracht. Vergaderingen met het hele team werden als minst effectief gezien. Jongere onderwijzers stelden oudere onderwijzers te helpen met gegevens invoeren en daarmee de werking van regeldruk op werkstress te helpen matigen, terwijl zij van ervaren onderwijzers didactische vaardigheden leerden die ze niet op de pabo hadden geleerd.

In tegendeel tot bij instrumentele steun, is het enigszins onduidelijk of sociale steun compenserend werkt op de invloed van werkdrukbeleving op werkstress. Alle respondenten gaven namelijk impliciet aan sociale steun te ontvangen, maar sommigen voelden wel een invloed van werkdruk (en typen druk) op werkstress, terwijl anderen dat niet voelden. Meerderen zeiden dat als een collega zijn dag niet had, hij of zij dan door collega's werd opgebeurd, aangemoedigd en ondersteund:

“Als je de klas uitkomt moet je even ontladen en als je een pittige dag had zit je even uitgeput in de teamkamer, dan zijn je collega's er om je verhaal kwijt te kunnen.” (Respondent I).

Geen enkele respondent stelde geen of weinig sociale steun te ontvangen; ook daarom is onduidelijk of gebrek aan sociale steun een verzwarend effect van werkdruk op werkstress heeft. Wel stelde iemand dat er op haar vorige school meer sociale steun werd gegeven dan op de huidige, maar ze zei niet of dat de invloed van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloedde. Toch kwam uit de interviews een aanwijzing naar voren dat te weinig sociale steun effect heeft op de werking van werkdruk op werkstress: zo stelde een respondent dat een onervaren collega ontslag nam, omdat diegene als gevolg van een tekort aan sociale steun de invloed van de algehele werkdruk op werkstress als te hoog beleefde. Meerdere personen stelden een enthousiast en gemotiveerd team te hebben, maar stelden niet expliciet of dat de werking van werkdruk op werkstress compenseerde.

Verwachting 8: wijkteamleden

Enkele zaken die de invloed van werkdruk op werkstress modereerden, kwamen volgens meerderen vooral van het team zelf vandaan. Zo stelde een wijkteamlid dat het samenwerken met andere teamleden de stresserende invloed van werkdruk op werkstress remde, dat teamleden voor elkaar klaarstonden en dat dat voor veel energie binnen het team zorgde. Meerdere wijkteamleden ervoeren dat de teamleden elkaar opvingen en ondersteunden waar ze kunnen. Meerdere wijkteamleden vonden dat er vertrouwen en een veilige sfeer binnen hun wijkteam heersten waarin alles, waaronder onderwerpen als werkdruk en diens effect op werkstress, bespreekbaar was. Zo stelde een wijkteamlid dat als zij door privé-zaken belemmerd zou worden in haar werk, ze dat dan gewoon kon vertellen aan het team. Ook werd aangegeven dat de teamleden zelf en ook hun teamleiders signalen van elkaar opvingen over wanneer het te veel werd. Zo stelde iemand dat men binnen het team begrip ervoer had als een lid geen tijd had

om nieuwe cliënten aan te nemen of bij een vergadering te zijn. Ook stelde een wijkteamlid veel samen met het team te kunnen lachen en daardoor te kunnen ontladen. Ook bleek dat wijkteamleden met elkaar op huisbezoek gingen, waarbij de een het gesprek leidde en de ander vastlegging/registratie verzorgden. Als een wijkteamlid in zijn eentje tijdens een huisbezoek een gesprek had, kon hij of zij pas later de administratie in het systeem verwerken. Teamwerk kan zo de invloed van werkdruk, en regeldruk, op werkstress enigszins beïnvloeden. Er zijn dus aanwijzingen die verwachting 8 ondersteunen.

7.3 Verwachtingen over de invloed van soorten druk

Verwachting 9

Verwachting 9: Regeldruk, zich uitend in een negatieve kijk op bepaalde formele regels en handelingsvoorschriften, draagt bij aan de algehele werkdruk en beïnvloedt daarmee de werkstress.

Ofwel: regeldruk, uitend in een negatieve kijk op formele regels en handelingsvoorschriften, maakt dat de algehele werkdrukbeleving als hoog wordt ervaren en dat kan ervoor zorgen dat men werkstress ervaart. Een negatieve kijk op formele regels en handelingsvoorschriften als uiting van regeldruk, maakt dat de algehele werkdrukbeleving als werkstress gezien wordt.

Verwachting 9: onderwijzers

In de theoretische bril werd verwacht dat regeldruk, zich onder meer uitend in een negatieve kijk op regelgeving rondom passend onderwijs, bijdraagt aan de algehele werkdruk en dat weer werkstress beïnvloedt. Sommigen vonden passend onderwijs taakverzwarend omdat kinderen die eerst naar het speciaal onderwijs gingen, weer naar regulier onderwijs gaan, wat grotere klassen en meer administratie geeft. Uit onderstaand citaat blijkt dat passend onderwijs voor meer zorgleerlingen zorgt, waardoor onderwijzers zich meer moeten verdiepen in allerlei zorgonderwerpen en cursussen, wat extra inspanning vraagt en algehele werkdruk via beroepsdruk geeft:

“Je krijgt tegenwoordig veel echte zorgleerlingen die meer zorgtaken vragen. Dat maakt 't niet makkelijker. We dienen overal op de hoogte van te zijn. Dus komen er allemaal cursussen, die je moet bijwonen. Dat kost extra inspanning.” (Respondent P).

Sommigen zagen passend-onderwijs ook als enigszins onrealistisch: iemand noemde passend onderwijs in de praktijk ‘heftig’. Ook vonden sommigen dat passend onderwijs ertoe leidt dat regulier onderwijs steeds meer op speciaal onderwijs gaat lijken, terwijl ze bewust gekozen hadden voor regulier onderwijs. Ook zagen sommigen passend onderwijs als een vorm van bezuiniging. Meerdere respondenten vonden dat de gevolgen van passend onderwijs effect op hen hadden. Zo vonden ze dat speciale zorgleerlingen die eerst naar het speciaal onderwijs gingen, veel extra aandacht en energie van hen vragen ten koste van aandacht voor reguliere leerlingen. Ook stelden respondenten dat passend onderwijs ‘veel bijzondere leerlingen de klas inbrengt’ met de nodige extra werkdruk, meer specifiek beroeps- en regeldruk, wat bij sommigen werkstress gaf:

“Ook al ontploft er één, dan zitten er nog steeds 24 andere leerlingen die aandacht vragen.” (Respondent G).

“Door passend onderwijs blijven veel leerlingen hier op school en voor hen moeten veel aparte plannen worden gemaakt [...] daar gaat veel tijd in zitten.” (Respondent M).

Verwachting 9 sprak over regeldruk, zich uitend in een negatieve kijk op formele regels en handelingsvoorschriften, wat weer stresserend zou werken. In de interviews kwam de aanstaande, nieuwe cao voor het primair onderwijs (PO) naar voren als voorbeeld. Hoewel de nieuwe cao uitgesteld is tot juli 2016, stelden de respondenten dat ze al voor veel onrust zorgt. Aangegeven werd dat de aanstaande cao bedoeld is om werkdruk, en daarmee werkstress, te verlagen. Bijna alle onderwijzers, op één na, verwachten echter dat de nieuwe cao alleen maar gaat bijdragen aan hogere werkdrukbeleving en daarmee meer werkstress zal geven. Eén respondent dacht dat de nieuwe cao haar werkdruk (en regeldruk) en diens invloed op werkstress zal verminderen. Die respondent stelde dat het haar fijn leek

dat vakantiedagen zullen worden ingezet om groepsplannen te schrijven; ze denkt daardoor meer tijd te krijgen om bij te komen. Uit de interviews bleek dat bijna iedereen stelde in vakanties nog dingen voor het werk te doen. Uit het eerste citaat hieronder blijkt dat de nieuwe cao de verwachting wekt dat er minder autonomie over blijft en dat de cao daarmee indirect via dat gevoel bijdraagt aan de algehele werkdruk en diens effect op werkstress. De citaten hierna gaan over de invloed van regeldruk, zich uitend in een negatieve kijk op het aanstaande cao:

“Nieuwe cao is bedoeld om werkdruk te verlichten. Terwijl [...] de meesten hebben ‘t idee van: dan word ik zo aan banden gelegd waardoor de werkdruk alleen maar hoger voelt.” (Respondent F).

“Volgens de nieuwe cao moet je zoveel dagen in vakanties terugkomen: daardoor zou je minder druk ervaren. Dat is de grootste onzin want men komt al terug in vakanties, hier sowieso.” (Respondent D).

Bijna iedereen verwacht dat de nieuwe cao bijdraagt aan de algehele werkdruk wat weer werkstress geeft, vooral door redenen in de citaten hierboven. Meerderen vonden dat zij, als de nieuwe cao ingaat, hetzelfde werk in minder tijd moeten gaan doen. Ook stelden sommigen nu al méér werk in minder tijd te moeten doen, vergeleken met vroeger. Ook vond iemand dat de werkweek niet verminderd moet worden, maar dat er juist tien uur bij zou moeten, omdat zij het niet redt in de fulltime werkweek die er nu voor staat. Verder zei men dat de nieuwe cao niet bijdraagt aan minder algehele werkdruk en diens effect op werkstress, omdat de cao hen verplicht in vakanties extra terug te komen. Dit terwijl piekmomenten, o.a. perioden van leerlingbesprekingen en veel kindobservaties, niet in vakanties kunnen worden gedaan (respondent K). Door verplicht terugkomen in vakanties, zoals de nieuwe cao voorschrijft, worden piekmomenten dus niet verholpen volgens hen. Ook stelden respondenten al terug te komen of thuis werk af te handelen tijdens vakanties. Iemand stelde in de vakanties best ‘gesloopt’ te zijn en deze nodig te hebben om bij te komen. Meerderen noemden het vervelend dat ze, door de nieuwe cao, vakantiedagen inleveren. Zo ook respondent D:

“Ik denk dat werkdruk daardoor meer wordt, van: oh jee, ik moet straks meer terugkomen. Vakanties, dat is ook ‘t werkgeluk wat je hebt. Dat ‘t fijn is: even niks wat met school te maken heeft.”

Ook stelden meerderen problemen te voorzien in verkorting van de werkweek en tegen allerlei dingen aan te zullen lopen wanneer dat realiteit wordt. Zo zei iemand dat ze dan niet weten hoe ze dat moeten doen met organisatie van oudergesprekken. Het is voor hen niet helemaal duidelijk hoe hetzelfde werk in minder tijd gerealiseerd kan worden. Ook vonden sommigen de cao ‘killing’ voor het onderwijs zelf (respondent B). Een respondent vond dat de cao onderwijzers die bereid zijn een stapje meer te zetten, benadeelt of ontmoedigt en zij die minder doen, bevoordeelt.

Verwachting 9: wijkteams

Bijna alle wijkteamleden, op een na, ervaren regeldruk zich uitend in een negatieve kijk op registratie en vastlegging. Sommigen stelden dat de hoeveelheid werk aan registratie en vastlegging was toegenomen in verhouding met toen ze nog geen wijkteamlid waren; anderen vonden dat de administratie hetzelfde was gebleven, en er was één wijkteamlid dat vond dat de registratie minder was geworden. Van de wijkteamleden die regeldruk voelden vonden ze dat die bijdroeg aan de algehele werkdruk, maar die algehele werkstress gaf vervolgens geen werkstress bij hen. Wel droeg het schrijven van beschikkingen in de eerste maand na de start bij aan de algehele werkdruk en dat gaf weer stress. Op het moment van interviewen leek die regeldruk niet meer via algehele werkdruk werkstress te geven (door eerder besproken moderatoren). Bij de wijkteamleden was een formele regel dat overwerk niet betaald werd, waardoor ze niet meer uren maakten dan aangesteld. Dat dempte de werking van de algehele werkdrukbeleving op werkstress. Wat betreft formele regels en handelingsvoorschriften gaven enkele wijkteamleden aan te ervaren dat beleid niet genoeg getoetst wordt aan de praktijk. Zij gaven echter niet aan of die ervaren gebrekkige toetsing van theorie aan praktijk (als uiting van regeldruk) bijdroeg aan de algehele werkdrukbeleving en of dat weer werkstress gaf.

Verwachting 9: contactambtenaren vergeleken

Regeldruk in de vorm van een negatieve kijk op registratie, administratie en vastlegging, leek bij onderwijzers bij te dragen aan de algehele werkdrukbeleving en daarmee werkstress te geven. Bij de wijkteamleden leek dit wel bij te dragen aan de algehele werkdruk, maar dat leek geen werkstress te geven. Overigens vonden sommige wijkteamleden de administratie toegenomen, anderen vonden die hetzelfde gebleven en één wijkteamlid vond de administratie afgenomen. Bij onderwijzers droeg het vastleggen van vele gesprekken met onder andere ouders en het schrijven van groepsplannen en andere plannen, bij aan de algehele werkdruk en daarmee aan werkstress. Bij de wijkteamleden droeg vooral het maken van beschikkingen in de eerste beginperiode bij aan de algehele werkdruk en gaf daarmee eerst werkstress, maar later niet meer werkstress.

Bij de wijkteamleden was een formele regel dat overwerk niet betaald werd, waardoor zij niet meer uren maakten dan hun aanstelling. Dat dempte de algehele werkdruk en diens effect op stress. De onderwijzers stelden dat ze veel uren maakten die ze niet konden schrijven en niet vergoed werden; toch maakten veel onderwijzers meer uren dan aangesteld. Hoewel de contactambtenaren met dezelfde formele regel te maken hadden, was er toch verschil tussen de onderwijzers en wijkteamleden, waarbij de regel dat extra uren niet vergoed werden bij wijkteamleden wel het stresserend effect van werkdruk dempte en bij onderwijzers niet.

Wat betreft regeldruk en formele regels vonden twee wijkteamleden dat theoretisch beleid niet genoeg getoetst wordt aan de praktijk. Zij relateerden dit niet aan de algehele werkdruk en diens effect op stress. Hoewel twee wijkteamleden vonden dat beleid niet genoeg getoetst wordt aan de praktijk, steunden ze toch het beleid. Waar bij wijkteamleden de *minderheid* vond dat beleid te weinig aan de praktijk getoetst wordt, vond een *meerderheid* van de onderwijzers dat beleid te weinig is getoetst aan de werkvloer.

Overige verwachtingen: de soorten druk, o.a. beroeps- en maatschappelijke druk, beïnvloeden werkstress

Wat betreft onderwijzers: Beroeps- en maatschappelijke druk leken niet elk apart werkstress te beïnvloeden, want meerderen die beroeps- of maatschappelijke druk ervaren voelden geen werkstress ondanks dat ze wel een of enkele soorten druk ervaarden. Zo gaf iemand aan geen werkstress te voelen maar wel enige beroepsdruk te voelen en een ander gaf aan geen werkstress te voelen maar wel maatschappelijke druk te voelen. Wel lijkt de combinatie van alle soorten druk (dus de algehele werkdrukbeleving) werkstress te beïnvloeden: de meesten die de algehele werkdruk als hoog zagen en alle drie de soorten druk ervaarden, voelden ook werkstress.

Wat betreft wijkteamleden: veruit de meesten voelden geen beroeps- en maatschappelijke druk en ook geen werkstress. Er kon echter niet gezegd worden of afwezigheid van gepercipieerde beroeps- en maatschappelijke druk verantwoordelijk was voor de mening van de wijkteamleden dat zij de gehele werkdruk niet als werkstress voelden. Zij gaven dit zelf namelijk niet expliciet aan. Dat de wijkteamleden een bepaalde werkdruk voelden en die niet als werkstress zagen, leek eerder te komen door moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau dan dat het leek te komen door een gebrek aan gepercipieerde beroeps- en maatschappelijke druk.

8. Conclusie

8.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Om het onderzoeksdoel te bereiken, zijn bij aanvang van dit onderzoek deelvragen geformuleerd. In paragraaf 8.1 wordt antwoord gegeven op alle deelvragen en daarmee op de centrale onderzoeksvraag. Deze centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe wordt de werkdruk, en diens stresserende werking, door individuele contactambtenaren ervaren en welke contextkenmerken en moderatoren spelen een rol?

Hieronder komt in kwalitatieve termen aan bod: *In welke werkcontext komt werkdruk tot uiting in scholen en sociale-wijkteams gezien op het niveau van contactambtenaren?*

Onderwijzers: Onderwijzers, als contactambtenaren zijnde, die fulltime werken dienen 1659 uur per jaar te maken volgens artikel 2.1 lid 1 van de CAO PO (2014-2015, p. 42, p. 51). Daarvan is maximaal 930 uur bedoeld voor lesgebonden taken en lessen of onderwijstijd, zie artikel 2.1 lid 2 van de CAO PO (2014-2015, p. 51, p. 42). 35%-45% van lesgebonden uren is beschikbaar voor voorwerk en nawerk: nakijken (CAO PO, 2014-2015, p. 62). Ook bekend als V.O.C.-uren: voorbereiding, overleg, correctie. Hieronder vallen: leerlingbesprekingen bijwonen, nakijken, lesplanning maken, groepsoverdracht, vergaderingen, rapporten schrijven, kind- en oudergesprekken, lesvoorbereiding, resultaten en gegevens invoeren, leerlingwerk analyseren, overleg met intern begeleider en externe deskundigen, overleg i.v.m. commissies en projectgroepen, extra begeleiding voorbereiden en het lokaal opruimen (Onderwijs Pr1mair, 2010). Onderwijzers hebben te maken met allerlei uit te voeren activiteiten, welke soms uit een directe wettelijke verplichting voortkomen en soms niet uit een directe wettelijke verplichting komen (CNV Onderwijs, 2014, p. 11). Een taal- en reken eindtoets is verplicht, methode-toetsen niet wettelijk verplicht (Ibid.). De inspectie verwacht het minstens eenmaal per jaar afnemen van een landelijke toets in alle groepen (Ibid.). Onderwijzers zijn verplicht de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen te volgen, kleuterobservaties zijn niet verplicht (Ibid.). Onderwijzers zijn niet verplicht om groepsplannen te maken, maar moeten wel plannen maken als didactisch hulpmiddel (Ibid.). Een ontwikkelingsperspectief is verplicht voor kinderen met extra ondersteuning die regulier onderwijs volgen (Ibid.). Scholen moeten een samenhangend systeem hebben om ontwikkeling van kinderen te volgen (CNV Onderwijs, 2014, p. 11; Inspectie van het Onderwijs, 2014, p. 2; Toetsbesluit PO, paragraaf 4, artikel 11, lid 3 sub a en c).

Wijkteamleden: Van sociale-wijkteamleden wordt een integrale blik gevraagd (Movisie, 2013). Zij dienen cliënten vanuit diverse perspectieven in samenhang te bekijken en vanuit verschillende perspectieven de mogelijkheden met cliënten te bespreken (Ibid.). Daarbij beperken ze zich niet tot alleen de domeinen van welzijn en zorg, maar ze kunnen indien nodig professionals van andere domeinen inschakelen, zoals arbeid, veiligheid en huisvesting (Ibid.). Doelen van sociale wijkteams zijn onder meer: participatie van bewoners, onderlinge hulp in de buurt of wijk bevorderen, het ondersteunen van bewoners bij kwesties op alle levensgebieden en deze snel, licht, gericht en in samenhang oppakken (Ibid.). Ook dienen sociale wijkteams voor een toegankelijke plaats ofwel contactgelegenheid te zorgen waar wijkbewoners met ideeën en vragen kunnen komen (Ibid.). Een belangrijk doel is het stimuleren van de eigen kracht van bewoners (Ibid.). Verder zijn doelen: verwijzen naar toegang tot intensievere of specialistische vormen van ondersteuning en terugdringen van meer specialistische, dure tweedelijns hulp (Movisie, 2013).

Hier komt in kwalitatieve termen aan bod: *hoe beleven individuele contactambtenaren de werkdruk, en werkstress, en welke verschillen daarin zijn waar te nemen?*

Werkdrukbeleving en werkstress bij onderwijzers: M.b.t. de eerste doelgroep contactambtenaren bleek dat bijna alle onderwijzers, regeldruk beleefden. Echter, sommigen die regeldruk ervaarden, voelden geen werkstress. Meerdere onderwijzers beleefden daarnaast ook beroepsdruk en maatschappelijke druk, hoewel deze in het algemeen door bijna alle onderwijzers minder sterk werden beleefd dan regeldruk. Onderwijzers die geen beroepsdruk en maatschappelijke druk ervaarden, leken ook geen werkstress te voelen. Degenen die wel beroepsdruk beleefden, ervaarden ook werkstress. Degenen die maatschappelijke druk voelden, ondervonden ook werkstress op een na. Een onderwijzer die

maatschappelijke druk beleefde, ervaarde geen werkstress. Dit kwam door moderatoren die bij de volgende deelvraag hieronder worden aangegeven. Hoewel bijna alle onderwijzers regeldruk het sterkste ervaarde, gaf eentje aan beroepsdruk het sterkste te ervaren en ook te vinden dat dat werkstress opleverde. Voor wat betreft de werkstress, bleek dat de meeste onderwijzers werkstress beleefden, een kleine minderheid gaf aan geen werkstress te beleven. Degenen die de werkdruk niet als hoog beleefden ervaarde geen werkstress, degenen die de werkdruk hoog vonden ervaarde wel werkstress. Een paar gaven aan wel werkdruk te beleven, maar niet als werkstress te zien. Eén onderwijzer meende dat als men lang genoeg werkdruk ervaart het op een gegeven niet meer als werkstress wordt ervaren en het normaal te gaan vinden. Eén onderwijzer ervaarde de werkdruk als hoog maar niet als te hoog, waardoor zij geen werkstress voelde. Van de onderwijzers die geen werkstress beleefden, ervaarde sommigen in het verleden de werkdruk wel werkstress. Meerdere onderwijzers die de werkdruk als hoog beleefden stelden het gevoel te hebben nooit echt helemaal klaar te zijn met het werk, wat maakte dat zij werkstress ervaarde. Eén onderwijzer die werkstress ervaarde, stelde tweemaal bijna een burn-out te hebben gehad. Een ander die werkstress voelde, vond de werkdruk extreem hoog. Weer een ander met werkstress, zag de druk als pittig. Meerdere onderwijzers vonden de werkdruk toegenomen, maar gaven niet aan of zij de werkstress ook toegenomen vonden. Eén onderwijzer stelde de werkdruk als hoog te ervaren en werkstress te voelen, maar dat de werkdruk op haar vorige school nog hoger was en zij daar meer werkstress had. Alle onderwijzers meenden dat er pieken en dalen in de werkdruk zijn: ook de onderwijzers die geen werkstress ervaarde vonden dat er pieken en dalen in de werkdruk waren. Sommigen gaven aan alleen werkstress te ervaren tijdens pieken in de werkdruk. Anderen lieten weten tijdens de pieken in werkdruk, ook meer werkstress te ervaren. Eén onderwijzer die stelde de werkdruk niet als werkstress te ervaren, meende dat er altijd wel iets is waardoor het druk is en dat elke periode een piekperiode in werkdruk is. Eén onderwijzer meende dat de pieken en dalen in werkdruk op haar vorige school groter waren en ervaarde daar meer werkstress.

Werkdrukbeleving en werkstress bij wijkteamleden: Bijna alle wijkteamleden stelden werkdruk te beleven. Sommigen daarvan ervaarde de werkdruk als hoog. Maar niemand leek de werkdruk als werkstress te ervaren. Dit kwam door moderatoren die bij de volgende deelvraag hieronder aangegeven worden. Eén wijkteamlid beleefde op dat moment geen werkdruk en daardoor geen werkstress: diegene stelde het rustig te hebben, maar dat dat plots kon veranderen. De wijkteamleden leken amper maatschappelijke druk te ervaren en maatschappelijke druk het minste te ervaren, vergeleken met bijvoorbeeld regeldruk en de algehele werkdrukbeleving. De wijkteamleden gaven niet aan of het nagenoeg ontbreken van gepercipieerde maatschappelijke druk, deels verantwoordelijk was voor het feit dat zij de algemene werkdruk niet als werkstress zagen. Bijna alle wijkteamleden leken regeldruk te ervaren, hoewel één wijkteamlid aangaf geen regeldruk te ervaren. Het teamlid dat geen regeldruk voelde, ervaarde ook geen werkstress. Degenen die wel regeldruk beleefden, voelden ook geen werkstress. Regeldruk leek dus bij de wijkteamleden geen effect op de invloed van werkdruk op werkstress te hebben. Dit leek te komen door moderatoren die bij de volgende deelvraag hierna worden aangegeven. Eén wijkteamlid meende overigens dat de regeldruk afgenomen is, enkelen vonden de regeldruk hetzelfde gebleven en sommigen vonden de regeldruk toegenomen. Een paar leken soms enigszins beroepsdruk te voelen, dit leek wel bij te dragen aan de algehele werkdruk maar niet aan werkstress. Volgens een wijkteamlid zijn er, vanuit zijn vak, zomers dalen in de werkdruk en 's winters pieken. Anderen vonden dat daar niks over te zeggen viel en dat dat onvoorspelbaar was. Een wijkteamlid meende dat pieken en dalen in de werkdruk vooral lag aan dat wat je er zelf van maakte en daardoor niet per se werkstress gaf. Een ander wijkteamlid vond dat hij in zijn vorige baan minder pieken en dalen had dan bij het wijkteam, omdat hij bij zijn vorige baan een vaste caseload met vaste tijden en plaatsen had. Echter, in zijn nieuwe baan ervaarde hij (ook) geen werkstress omdat hij goed kon loslaten en geen perfectionist is.

Uitingen werkdrukelementen: Registratie en vastlegging werden als regeldruk gezien door de contactambtenaren. Die ervaren regeldruk had invloed op de ervaren werkstress, alhoewel de invloed bij onderwijzers eenduidiger leek dan bij de wijkteamleden. Bij de onderwijzers werd registratie en vastlegging namelijk door bijna alle respondenten gezien als regeldruk. Sommige wijkteamleden vonden de registratie en vastlegging als aspect van regeldruk toegenomen t.o.v. wat zij gewend waren toen zij nog geen wijkteamlid waren, anderen vonden de registratie of vastlegging en daarmee de regeldruk

hetzelfde gebleven en eentje vond de registratie en regeldruk afgenomen. Bij onderwijzers werd het moeten vastleggen van allerlei gesprekken met onder andere ouders en het schrijven van groepsplannen, of andere plannen, vaak als regeldruk gezien. Bij de sociaal-wijkteamleden was het onder meer het schrijven van beschikkingen dat in het begin, in de eerste maanden na de start, als regeldruk werd gezien en de werkstress verzwaarde. Ook verzwaarden beschikkingen, als aspect van regeldruk, ook indirect de ervaren beroepsdruk, omdat sommigen het eerst niet leuk vonden om te leren hoe zij met beschikkingen moeten werken en omdat men bij het beschikken met strikte wettelijke termijnen te maken had. Die regel- en beroepsdruk verzwaarde bij sommigen in het begin de werkstress, maar op het moment van interviewen niet meer. Ook werd het invoeren van gegevens (en aantekeningen) in het systeem als regeldruk gezien (maar dit leek de werkstress niet erg te verzwaren). De onderwijzers leken sommige formele regels of handelingsvoorschriften als vormen van beroeps- en regeldruk te ervaren. Er kwamen voorbeelden van formele regels en handelingsvoorschriften naar voren die als regeldruk en beroepsdruk werden ervaren, en die volgens de onderwijzers effect hadden op werkstress. Een voorbeeld betrof de cao PO die in 2016 officieel ingaat. Allen, op één na, menen dat er van het nieuwe cao een verzwarend effect op werkstress uitgaat. Slechts één persoon meende dat er een compenserend effect van het nieuwe cao uit zal gaan op werkstress. Een ander voorbeeld was passend-onderwijs beleid. Wat betreft passend onderwijs, als vorm van regel- en beroepsdruk, gaf een deel van de onderwijzers aan passend onderwijs en de gevolgen van dat beleid werkdrukverzwarend te vinden wat hen werkstress gaf.

Hieronder komt in kwalitatieve termen aan bod: *Welke moderatoren beïnvloeden de invloed of werking van werkdrukbeleving op werkstress?*

Moderatoren op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau niveau

Persoonsniveau: De contactambtenaren gaven voorbeelden van moderatoren op persoonsniveau die volgens hen hun werkdrukbeleving en diens werking op werkstress beïnvloedden, namelijk: goed kunnen plannen en grenzen stellen als persoonlijke vaardigheid, werkplezier en persoonlijke eigenschappen als het goed willen doen of lastig nee kunnen zeggen: betrokkenheid. Onvrede over materiele waardering lijkt bij alle contactambtenaren het effect van werkdrukbeleving op werkstress niet te beïnvloeden. Onvrede over immateriële erkenning lijkt bij de onderwijzers wel de invloed van werkdrukbeleving op werkstress te verzwaren. Bij de wijkteamleden ervaarde niemand onvrede over de immateriële erkenning, het is daardoor onduidelijk of dat de werking van werkdruk op werkstress beïnvloedde. Sociaal wijkteamleden bestaan nog niet zo lang en ervaren daardoor nog niet een gebrek aan erkenning: zie het analysehoofdstuk. Een moderator op persoonsniveau die de invloed van werkdrukbeleving op werkstress van wijkteamleden compenseerde was: coping door het goed kunnen loslaten en tijdens de vrije tijd niet denken aan werk ofwel goed grenzen kunnen stellen. Een andere moderator die volgens een wijkteamlid het effect van werkdruk op werkstress beïnvloedde was of iemand perfectionistisch is, dit hangt weer samen met kunnen loslaten: perfectionisten hebben meer moeite met loslaten. Ook rationering als coping-manier leek een rol te spelen als moderator bij wijkteamleden. Vermoedelijk vormen o.a. moderatoren op persoonsniveau een van de redenen dat alle wijkteamleden wel werkdruk maar geen werkstress voelden. Dit terwijl de meeste onderwijzers die de werkdruk als hoog zagen, die ook als werkstress ervaarden. Dat wijkteamleden werkdruk niet als werkstress zagen en de meeste onderwijzers werkdruk wel als werkstress zagen, kan mogelijk verklaard worden doordat wijkteamleden rationering als manier van coping konden hanteren, wat onderwijzers minder gemakkelijk of niet kunnen. Ook leken wijkteamleden schijnbaar makkelijker grenzen te kunnen stellen (en los te kunnen laten) vergeleken met onderwijzers. Bij de wijkteamleden werd overwerk niet betaald waardoor ze niet meer uren maakten dan aangesteld. Dat dempte de werking van werkdrukbeleving op werkstress doordat het ervoor zorgde dat de wijkteamleden niet meer dan een bepaald aantal uur per week maakten. Bij de onderwijzers werd gesteld dat ze veel uren maakten die ze niet konden schrijven, toch maakten velen extra uren, daar waar wijkteamleden dit niet doen. Een wijkteamlid vond dat de theoretische beleidsnota's niet genoeg getoetst werden aan de praktijk. Die respondent gaf niet aan of die ervaren gebrekkige toetsing van theorie aan praktijk effect had op diens werkstress.

Baanniveau: Moderatoren op baanniveau leken de werking van werkdruk op werkstress niet heel erg te beïnvloedden. Van de gepercipieerde afwisseling in werkzaamheden als moderator op baanniveau, viel niet te zeggen of die moderator de relatie tussen werkdruk en werkstress beïnvloedde. Dit doordat alle

contactambtenaren de afwisseling voldoende vonden en als positief ervaren, terwijl sommigen daarvan geen werkstress voelden en anderen wel. Controlemogelijkheden, als moderator op baanniveau, leken wel enigszins het stresserende effect van werkdrukbeleving op werkstress te beïnvloeden volgens sommige contactambtenaren.

Werkomgevingsniveau: Moderatoren op werkomgevingsniveau die volgens onderwijzers enigszins het effect van werkdrukbeleving op werkstress beïnvloedden, waren: sociale en instrumentele hulp van teamleden, vergaderingen en overdrachten met duo-collega's. Wijkteamleden zagen vergaderingen vaker dan onderwijzers als nuttig, zij zagen vergaderingen eerder als werkdrukcompenserend richting werkstress en wijkteamleden zagen vergaderingen minder als verzwarend. Ook bij wijkteamleden leken instrumentele en sociale steun van mede teamleden de werking van werkdrukbeleving op werkstress te beïnvloeden: voorzichtigheid is wel geboden, want het aantal geïnterviewde wijkteamleden is lager dan het aantal geïnterviewde onderwijzers.

Hieronder komt in kwalitatieve termen aan bod: *Met welke contextkenmerken hangt verschil in werkdrukbeleving samen?*

Contextkenmerken op persoons-, baan- en werkomgevingsniveau

Persoonsniveau: Uit de interviews met onderwijzers bleek dat werkervaring (als contextkenmerk op persoonsniveau zijnde) werkdruk en de drie elementen van druk niet lijkt te verlichten. (Te weinig en te veel) Werkervaring, als contextkenmerk, lijkt eerder ervoor te zorgen dat de werkdruk als hoog wordt beleefd. Dit lijkt vooral te gelden voor zeer ervaren onderwijzers met heel veel werkervaring, maar ook in mindere mate voor onderwijzers met heel weinig werkervaring zoals starters. Wat betreft de wijkteamleden is onduidelijk of werkervaring, als contextkenmerk op persoonsniveau, werkdrukbeleving beïnvloedde. Deze onduidelijkheid kent oorzaken die bij de analyse van verwachtingen al behandeld zijn. Volgens de contactambtenaren had leeftijd, als contextkenmerk, eigenlijk hetzelfde effect op werkdrukbeleving als werkervaring. Een erg hoge leeftijd én een erg jonge leeftijd leken doorgaans werkdruk, beroeps- en regeldruk, te bevorderen. 'Ouderen' ervaren iets meer regeldruk, terwijl starters meer maatschappelijke druk leken te ervaren. Zij met een erg hoge leeftijd leken wat meer beroepsdruk te ervaren, evenals zij met een erg jonge leeftijd. Starters leken beroepsdruk te hebben, doordat zij o.a. vaak een extra specialiserende studie naast hun werk moesten doen om aan de slag te komen. 'Ouderen' hadden meer vernieuwingen en veranderingen in werkpraktijken meegemaakt waar zij destijds bij hun beroepskeuze niet voor hadden gekozen en die zij als verzwaring ervaren. Soms zagen zij wat meer op tegen het almaar bijleren. Geslacht, als contextkenmerk, leek geen grote rol te spelen bij werkdrukbeleving. Bij de onderwijzers waren twee mannen geïnterviewd en die ervaren beide op dat moment de algehele werkdruk (en soorten druk) niet als hoog. Van de vrouwelijke onderwijzers beleefden sommigen de werkdruk wel als hoog en anderen niet. Bij de vrouwen was het beeld gemixt waardoor bij onderwijzers niet gezegd kan worden of geslacht een rol speelt. Ook bij wijkteamleden kan niet gezegd worden dat geslacht een rol speelt. Bij de wijkteamleden beleefden alle vrouwen een bepaalde werkdruk en twee mannelijke wijkteamleden waren geïnterviewd, waarvan de ene geen werkdruk beleefde en de ander wel. Bij de mannen was het beeld dus gemixt. Geslacht leek dan ook geen grote rol te spelen bij de wijkteamleden. Ook het hebben van een huishouden of nevenactiviteiten naast het werk speelt een rol volgens de contactambtenaren. Sommigen met een huishouden of veel nevenactiviteiten ervaren eerder werkdruk door de extra drukte die het hebben van vele nevenactiviteiten of een huishouden met meebrengt, waardoor zij werkdruk eerder als hoog zien.

Baanniveau: Contextkenmerken op baanniveau zoals functieomvang, vol- of deeltijdbaan, leken een rol te spelen bij werkdrukbeleving van onderwijzers. Wat betreft de precieze wijze waarop het hebben van een vol -of deeltijdbaan invloed heeft zijn resultaten en meningen van de onderwijzers gemixt. Enerzijds waren er onderwijzers die aangaven sinds zij parttime werkten minder werkdruk te beleven, anderzijds waren er meerderen overtuigd dat parttimers in verhouding meer werkdruk in de vorm van beroeps- en regeldruk ervaren. Beroepsdruk uitte zich in dat parttimers relatief extra taken hebben: op hun vrije dag naar studiedagen moeten komen, die zij niet gecompenseerd krijgen. Hetzelfde geldt voor vergaderingen op hun vrije dag. Regeldruk uitte zich in dat parttimers meer schriftelijke overdrachten hadden en daardoor meer op papier moeten zetten. M.b.t. de wijkteamleden was het lastiger na te gaan of functieomvang, vol- of deeltijdbaan, hun werkdrukbeleving beïnvloedde. Dit omdat alle wijkteamleden op

slechts twee na voltijd in het sociaal wijkteam waren geplaatst en hun werkzaamheden voor het wijkteam fulltime deden. Twee wijkteamleden waren parttime in het wijkteam geplaatst en deden daarnaast ook parttime werkzaamheden voor hun moederorganisatie. Die twee stelden dat fulltime voor het wijkteam werken hun werkdruk zou minderen en zij dan ook graag een voltijd aanstelling voor het wijkteam willen. Slechts enkele onderwijzers gaven aan dat een baan in de bovenbouw meer werkdruk gaf, dan een baan in de onderbouw. Echter, van de onderwijzers die de werkdruk niet als hoog ervaarden werkten sommigen in de bovenbouw en sommigen in de onderbouw.

Werkomgevingsniveau: Een contextkenmerk op werkomgevingsniveau welke bij de sociale wijkteams volgens meerdere wijkteamleden invloed op werkdruk had, was de wijk waarin een wijkteamlid werkte. Het werken in een wijk waar wekelijks veel nieuwe cliënten-aanmeldingen/cases binnenkwamen gaf bij meerdere wijkteamleden werkdrukbeleving. Hieruit blijkt dat contextkenmerken zoals de wijk waarin men werkt en het aantal instromende nieuwe cliënten een rol speelt. Enkele onderwijzers vonden dat hun jaarlijkse aantal cliënten ofwel klasomvang, als contextkenmerk, effect had op werkdruk. Teamomvang en teamstabiliteit leken geen grote rol te spelen.

8.2 Discussie disciplinaire invalshoeken

Discussie contrasterende invalshoeken: *street level bureaucracy* en AOM

Hierna volgt een discussie van de contrasterende disciplinaire invalshoeken. Niet alle verschillen, zoals aan bod gekomen in het theoretische kader, waren terug te herkennen in de interviews. Bij de discussie van de contrasterende invalshoeken zullen dan ook niet precies dezelfde verschillen als in het theoretisch kader terugkomen.

Beroepsdruk en zelfontplooiing: In de arbeidspsychologie wordt nieuwe dingen leren eerder als positieve energiebron beschouwd en kan deze de werkdruk verminderen doordat men zich meer kan ontwikkelen en de behoefte tot persoonlijke groei en ontwikkelen als een intrinsieke menselijke behoefte wordt gezien die op zichzelf staat en die ieder mens heeft, zie auteurs als Bakker maar ook klassieke auteurs als Maslow met diens behoeftepiramide. Ook kan leren voor uitdaging zorgen wat kan zorgen voor meer plezier en minder werkdruk. Terwijl volgens het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren de druk of de eis om steeds weer nieuwe dingen te leren kan zorgen voor beroepsdruk en daarmee dus negatief zou zijn in die zin dat het werkdrukverhogend zou zijn.

Beide invalshoeken bleken in de interviews te herkennen. De bestuurskundige literatuur over beroepsdruk (zie Hupe & Van der Krogt) leek meer voor te komen bij respondenten met heel veel werkervaring. De psychologische literatuur zag nieuwe dingen leren eerder als positief uitdagend en bijdragend aan persoonlijke groei en ontwikkeling en daarmee als energiebron. Die psychologische invalshoek, waarbij nieuwe dingen leren als energiebron wordt gezien, leek meer voor te komen bij respondenten met weinig werkervaring. Over het algemeen leek door de meeste respondenten het leren van nieuwe dingen eerder als positief en als energiebron (arbeidspsychologische invalshoek) beleefd te worden dan als werkdrukverzwarend en beroepsdruk (bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren) beleefd te worden.

Routines en afwisseling: Een ander verschil tussen het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren en de psychologische invalshoek was dat volgens Tummers et al., de bestuurskundige invalshoek, het aanwenden van routines een manier vormt om met druk om te gaan en dus werkdrukcompenserend kan werken. Dit terwijl volgens de psychologische invalshoek voldoende afwisseling in het werk, als energiebron zijnde, de beleefde werkdruk kan doen verminderen: afwisseling kan dan een compenserend effect op werkdruk hebben. In de interviews bleek, t.a.v. voorgenoemde punt, alleen de psychologische invalshoek te herkennen: hoewel niet met zekerheid gezegd kan worden dat voldoende afwisseling werkdrukcompenserend werkte, werd voldoende afwisseling wel van belang geacht door respondenten. Zo gaven sommige respondenten aan uit de ervaren afwisseling energie te halen (energiebron) en gaven enkele onderwijzers aan te proberen het werk voor zichzelf afwisselend te houden, bijvoorbeeld door eigen extra dingen voor te bereiden om de les afwisselender te maken. De bestuurskundige invalshoek over contactambtenaren, van in dit geval Tummers et al., was niet in de interviews te herkennen. Geen

enkele respondent zag het aanwenden van routines als een coping-manier om om te gaan met werkdruk. Enkele respondenten gaven aan juist niet op routines willen te leunen en probeerden juist te vermijden dat ze op routines zouden gaan leunen, omdat zij meenden dat het gaan leunen op routines zou zorgen voor minder werkplezier. Een respondent stelde het vervelend te vinden dat ze haar werk meer als routine is gaan beschouwen. Omdat die respondent aangaf haar werk als weinig uitdagend en saai te beleven, ging ze uitdaging zoeken in een verdiepende studie naast haar werk. Al het voorgenoemde lijkt erop te wijzen dat het aanwenden van routines door de respondenten niet als positief gezien werd en niet werkdrukcompenserend gezien werd. Dus: voldoende afwisseling als energiebron (psychologische hoek) werd door de respondenten als positief en wenselijk gezien, terwijl het aanwenden van routines (bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren) niet als positief werd gezien door de respondenten. Dit ondanks dat Tummers et al. theoretisch veronderstelden dat het aanwenden van routines als coping-manier positief zou zijn. Daarnaast gaven de meeste respondenten aan dat ondanks dat zij in objectieve zin enigszins met routines te maken hadden, dat zij desondanks elke dag als anders ervoeren. Voorgaande impliceert dat het bestuurskundige over contactambtenaren nog iets meer aandacht zou kunnen besteden aan de positieve kant van afwisseling als tegenhanger van routines, daar waar in psychologische inzichten afwisseling als energiebron wordt gezien.

Elementen van werkdruk: In bestuurskundige inzichten is werkdruk te zien als aggregaat van drie qua bron onderscheiden elementen van druk: beroeps-, regel- en maatschappelijke druk. Psychologische literatuur verdeelde werkdruk hooguit in tijdelijke werkdruk en chronische werkstress of burn-out. Psychologische literatuur onderscheidde 2 werkdrukgerelateerde processen: motivationeel proces met bevlogenheid als uiterste en stresserend proces met burn-out als uiterste. Bevlogenheid was een positieve medaille-zijde en chronische stress een negatieve. Beide invalshoeken bleken enigszins in de interviews te herkennen. De bestuurskundige literatuur was te herkennen in dat alle onderwijzers regeldruk beleefden en een paar sociaal wijkteamliden regeldruk beleefden. Daarnaast beleefden meerdere onderwijzers maatschappelijke druk en geen enkel wijkteamlid beleefde maatschappelijke druk. Verder beleefden meerdere contactambtenaren beroepsdruk. De psychologische literatuur was te herkennen in dat meerdere contactambtenaren tijdelijke werkstress tijdens pieken in werkdruk beleefden, sommigen aangaven chronische werkstress te ervaren en één respondent aangaf tweemaal bijna tegen een burn-out aan te hebben gezeten. Ook was psychologische literatuur te herkennen in dat alle respondenten bevlogen leken en sommigen chronische werkstress beleefden. Aangezien in de interviews de drie soorten druk zoals onderscheiden in bestuurskundige inzichten over contactambtenaren waren te herkennen, kunnen de arbeidspsychologische inzichten van het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren het onderscheid in regeldruk, beroepsdruk en maatschappelijke druk overnemen. Aangezien beide invalshoeken in de interviews terug te herkennen waren, kan het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren van psychologische inzichten het onderscheid in kortdurende werkdruk (pieken) en langdurige chronische werkstress ofwel burn-out overnemen evenals het onderscheid in motivationele en stresserende processen.

Subjectief en objectief: Uit de interviews bleek dat meerdere respondenten uit zichzelf aangaven dat zijzelf geen werkdruk beleefden maar dat andere collega's wel werkdruk ervoeren. Meerdere respondenten stelden het zelf niet als werkdruk te zien maar zij meenden wel dat er collega's zijn die er wel onder gebukt gaan. Dezelfde handelingsvoorschriften komen op hen af, maar ze menen dat ze daar zelf anders mee omgaan dan hun collega's of andersom. Dat wijst erop dat psychologische inzichten meer aandacht kunnen geven aan een vergelijking tussen objectief gemeten en subjectief ervaren werkdruk, zoals voorgestaan door o.a. Hupe en Buffat (2014) in bestuurskundige inzichten over *public service gaps*.

Bronnen parameters: In de bestuurskundige inzichten over contactambtenaren zijn drie bronnen van druk onderscheiden: de maatschappij, politiek-bestuurlijke en professie. Uit de interviews bleek dat werkdruk herkomst had uit een mix van het politiek-bestuurlijke, de professie en de maatschappij. Psychologische inzichten hebben met name voor de maatschappij en het politiek-bestuurlijke als bron of herkomst van werkdruk weinig aandacht, psychologische inzichten zouden dan ook meer aandacht daarvoor kunnen hebben. Psychologische inzichten zouden dan ook naast de mentale, emotionele en fysieke bronnen van werkdruk die zij onderscheiden (zie de tweede figuur over het JDR-model), de maatschappij en het

politiek-bestuurlijke als bronnen van werkdruk kunnen overnemen. Bestuurskundige inzichten over contactambtenaren (leerstuk van *street level bureaucracy*) zouden andersom weer onderscheid kunnen maken in fysieke, mentale en emotionele bronnen van werkdruk binnen de drie bronnen van werkdruk die zij al onderscheiden, dus binnen de maatschappij, professe en politiek-bestuurlijke bronnen van werkdruk zou bijvoorbeeld een extra onderscheid gemaakt kunnen worden in bronnen van fysieke, mentale en emotionele aard. De psychologische inzichten zouden iets meer aandacht kunnen hebben voor formele regels, als handelingsvoorschriften zijnde, als invloed op werkdruk. In de interviews werd namelijk duidelijk dat handelingsvoorschriften zoals formele regels invloed hebben op werkdrukbeleving: aan wettelijke termijnen verbonden beschikkingen, (impliciet door de inspectie en expliciet door het schoolbestuur) verplichtstelling van groepsplannen, een nieuwe cao en passend onderwijs waren namelijk enkele voorbeelden van handelingsvoorschriften en formele regels die volgens de respondenten werkdrukbeleving beïnvloedden.

Nadruk: Een verschil met de bestuurskundige invalshoek was dat de arbeidspsychologische hoek vooral de arbeid of baan benadrukte. En het bestuurskundige leerstuk over contactambtenaren legt nadruk op de baan, persoon en professionele, bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Beide invalshoeken bleken in de empirie te herkennen. De belangrijkste oorzaak van werkdruk die naar voren kwam bij de contactambtenaren was registratie en vastlegging van allerlei zaken, dit is een baangebonden kenmerk waarin de arbeidspsychologische literatuur is te herkennen. Immers de psychologische literatuur legt nadruk op de baan en registratie en vastlegging heeft vooral te maken met de arbeid. In bestuurskundige literatuur over contactambtenaren werd de baan ook benadrukt maar ook de maatschappelijke omgeving bijvoorbeeld, bestuurskundige literatuur was in de empirie bijvoorbeeld te herkennen in maatschappelijke druk die sommige contactambtenaren beleefden. Daaruit blijkt dat niet alleen de baan of arbeid een rol speelt bij werkdruk maar onder meer ook de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. De psychologische invalshoek zou specifiek op het punt van werkdruk nog wat meer aandacht kunnen besteden aan de politiek-ambtelijke en maatschappelijke omgeving op macroniveau.

Overige discussie

Causaliteit en aard materie: Hoewel in de theoretische bril en het causale schema baan-, persoons- en werkomgevingsgebonden kenmerken verondersteld werden een apart effect te hebben op werkdruk, lijkt de praktijk complexer doordat soms alles met alles kan samenhangen in werkelijkheid. In de theoretische bril is niet veel rekening gehouden met de optie dat het ene soort kenmerk het andere soort kenmerk kan beïnvloeden: o.a. persoonsgebonden kenmerken die baangebonden kenmerken beïnvloeden of vice versa. Omdat bij dit scriptie onderwerp doorgaans gegevens niet zo eenduidig als cijfers zijn, is de aard van de inhoudelijke materie niet zwart-wit onderscheidend zoals bij bètawetenschappen wel is. Bij dit onderwerp bestaan grijze gebieden. Zo kan goede samenwerking met ouders gezien worden als stakeholdergerichte samenwerking en dus als ervaren teamwerk en als werkomgevingsgebonden kenmerk, ook kan het gezien worden als het ontbreken van maatschappelijke druk.

Person-environment fit gaat mijns inziens niet alleen over een fit tussen persoon en werkorganisatie of tussen persoon en baan. In principe gaat een person-environment fit bij de term *environment* vooral uit van de directe werkomgeving op hetzelfde niveau als de werknemer, d.w.z. dat person-environment fit bij de term *environment* vooral doelt op directe collega's en teamleider: de directe werkomgeving. Person-Environment fit theorie denkt bij de term *environment*, behalve dan aan de eigen organisatie, minder snel aan het bredere openbaar bestuur: op verdere afstand zijnde politieke organen, bestuurlijke overheidsorganisaties en toezichthouders. Naar mijn mening vormen die bestuurlijke, ambtelijke of politieke organisaties (bredere openbaar bestuur) die niet deel uit maken van de eigen organisatie ook onderdeel van de *environment* en dienen deze meegenomen te worden in de Person-Environment fit. Mijns inziens moet *environment* in person-environment fit breed worden opgevat: ook de burger en het bredere openbaar bestuur en de maatschappij horen onder de *environment* te vallen als men spreekt over person-environment fit. Wat mij betreft mag de *environment* in person-environment fit worden opgevat als de directe professionele werkomgeving als ook indirecte omgeving zoals de maatschappelijke en politieke-bestuurlijke omgeving.

8.3 Reflectie onderzoeksproces

Doordat er sprake was van kwalitatief onderzoek met semi- en halfgestructureerde interviews, doordat niet alle interviews even lang duurden en niet iedereen even uitgebreid antwoord gaf, is niet aan alle respondenten exact dezelfde hoeveelheid vragen gesteld waardoor onderlinge variatie minder makkelijk is vast te stellen is dan bij gesloten interviews. Omdat het ging om open antwoorden is onderlinge vergelijkbaarheid minder dan bij gesloten antwoorden: dat is inherent aan kwalitatief onderzoek. Omdat semi- en halfgestructureerde interviews met open vragen zijn gehouden, is er vergeten om respondenten een cijfer voor werkdrukbeleving te vragen. Aangezien open antwoorden op een algemene vraag over ervaren werkdrukbeleving soms lastiger onderling vergelijkbaar zijn zou het achteraf gezien aanbevolen zijn geweest om respondenten te vragen de werkdruk met een cijfer te beoordelen en vervolgens te vragen dit cijfer toe te lichten: dat had onderlinge vergelijkbaarheid makkelijker gemaakt.

In totaal waren er 23 interviews met contactambtenaren: 17 onderwijzers en 6 leden van wijkteams. Voor deze thesis zijn dus zeventien onderwijzers geïnterviewd. De beperkte N is te verklaren door gebrek aan bereidheid van onderwijzers, en van schoolleiders die als poortwachter functioneerden, om mee te werken. De benaderde onderwijzers, en schoolleiders als poortwachter, gaven aan geen tijd te hebben. De interviews vonden namelijk plaats in de periode mei tot juli. Deze periode behoort voor basisscholen tot de drukste piekperiode van het schooljaar naar eigen zeggen. Verkrijging van medewerking van onderwijzers was wellicht makkelijker verlopen als de interviews in een andere periode hadden plaatsgevonden. M.b.t. de sociaal wijkteamleden zijn zes wijkteamleden geïnterviewd. Dit aantal had groter kunnen zijn als meteen vanaf het begin het plan zou zijn geweest om sociaal wijkteamleden te interviewen. Echter hoorde het eerst niet tot het plan om leden van wijkteams te interviewen, het was eerst de bedoeling om alleen onderwijzers te interviewen. In de methodologische verantwoording is ingegaan op de reden waarom uiteindelijk ook wijkteamleden zijn geïnterviewd. Overigens hadden eerst 9 wijkteamleden toegezegd maar drie kwamen daarvan terug.

Omdat de thesis gemaakt is in het kader van afronding van de specialisatie *Beleid & Politiek*, komt de onderzoeker niet uit een arbeidspsychologische HR-achtergrond en had de onderzoeker van tevoren geen kennis over en geen ervaring met de AOM-sfeer: de onderzoeker was onbekend met arbeidspsychologische HR onderwerpen. Dat betekent dit onderzoek er anders uit zou hebben gezien als het door een onderzoeker was uitgevoerd die uit de AOM-sfeer komt ofwel als het door iemand was uitgevoerd die al kennis en ervaring met het HR-specialisme had. Het gegeven dat dit onderzoek kwalitatief van aard is was bepalend voor de scriptie: dit onderzoek zou er anders uit hebben gezien als kwantitatief onderzoek zou zijn verricht. Bovenstaande heeft gevolgen voor de scriptie gehad.

8.4 Aanbevelingen

Aanbevelingen wetenschappelijk vervolgonderzoek

Allereerst een algemene aanbeveling: dit onderzoek kende een beperkt aantal respondenten waardoor dit onderzoek met een grotere N herhaald zou moeten worden om erachter te komen of een onderzoek met een grotere N dezelfde resultaten zou vergaren.

T.a.v. onderwijzers: Wat betreft werkdrukbeleving van onderwijzers zou vervolgonderzoek naar de werkdrukbeleving kunnen worden verricht nadat het nieuwe cao in juli 2016 is ingegaan. In dat vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of het nieuwe cao dat nog moet ingaan, of dat nieuwe cao daadwerkelijk tegen die tijd heeft gezorgd voor een hogere werkdrukbeleving zoals voorspeld door de onderwijzers die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn. Zal dat cao dat in de toekomst gaat gelden werkelijk werkdrukverhogend werken of zal de voorspelling van de geïnterviewde onderwijzers niet kloppen? Om daarachter te komen wordt vervolgonderzoek aanbevolen, waarbij men met een voor- en na situatie kan vergelijken. Wat betreft de werkdrukbeleving van onderwijzers zou vervolgonderzoek zich dus kunnen richten op de kwestie of er verschil is in de werkdrukbeleving van onderwijzers voordat het nieuwe cao is ingegaan en nadat het nieuwe cao is ingegaan per juli 2016. Integrale KindCentra zijn een relatief nieuw fenomeen binnen het basisonderwijs waarbij voor-, tussen- en naschoolse opvang geïntegreerd worden met onderwijs. In een integraal kindcentrum bestaat het schoolteam niet alleen uit de medewerkers van de basisschool maar ook uit medewerkers van de opvang, onderzocht zou kunnen worden of dit invloed heeft op werkdrukbeleving en teamvariabelen. Vervolgonderzoek kan zich dus

richten op werkdrukbeleving van onderwijzers specifiek werkzaam op integrale KindCentra. Verder hebben nog maar weinig scholen in Nederland het vijf gelijke dagen schoolrooster. Onderzocht zou kan worden welke invloed een vijf gelijke dagen rooster heeft op werkdrukbeleving of andere variabelen.

T.a.v. wijkteamleden: Wat betreft werkdrukbeleving van leden van sociale-wijkteams is vervolgonderzoek wenselijk. De gehouden interviews met de sociaal wijkteamleden kunnen als poging tot een eerste nulmeting worden beschouwd. Er zijn een paar redenen waarom de gehouden interviews met de sociale wijkteamleden als een eerste aanzet tot een nulmeting kunnen worden beschouwd. Om te beginnen zijn bijna alle sociale wijkteams in Nederland officieel pas sinds 1 januari 2015 van start gegaan. Sociale wijkteams in Nederland zijn dus een relatief nieuw fenomeen. Op het moment waarop wijkteamleden geïnterviewd werden voor dit onderzoek bestonden de sociale wijkteams nog niet zo lang en verkeerden ze op het moment van interviewen nog in een enigszins verkennende fase, daarom zijn die verrichtte interviews te beschouwen als nulmeting. Wellicht is het mogelijk om op een later moment in de toekomst weer sociale wijkteamleden te bevragen en te vergelijken met een nulmeting om te onderzoeken of er zich een ontwikkeling in de werkdrukbeleving van sociale wijkteamleden heeft voorgedaan. Op die manier is het mogelijk om over de lange termijn een ontwikkeling in de loop der tijd te ontdekken. Ofwel: het is aan te bevelen in de toekomst sociale wijkteamleden grootschaliger te bevragen om op die wijze te onderzoeken of er verschil is in werkdrukbeleving van sociale wijkteams vergeleken met toen zij nog niet lang bestonden en als ze eenmaal langere tijd bestaan. Ook omdat het aantal geïnterviewde sociaal-wijkteamleden niet erg hoog was, namelijk zes, zijn de interviews die gehouden zijn met sociaal-wijkteamleden als nulmeting te zien. Het is aan te bevelen in de toekomst zeer grootschalig kwantitatief vervolgonderzoek met enquêtes te houden naar de werkdrukbeleving van sociale wijkteamleden om werkdruk van een groter aantal leden van sociale wijkteams te onderzoeken.

Overige aanbevelingen

T.a.v. onderwijzers: In de interviews zijn zaken genoemd die werkdrukbeleving kunnen verminderen. Een voorbeeld daarvan betreft: kritischer kijken of het echt nodig is een vergadering in te plannen en minder vergaderen verlicht de werkdruk volgens meerdere respondenten. Leerlingen van de bovenbouw zelf laten nakijken vermindert werkdruk volgens een respondent. Groepsplannen, en andere plannen, beknopter maken of minder groepsplannen kan werkdrukbeleving verminderen volgens de meeste onderwijzers. Bij onderwijzers die met een continuooster te maken hebben kan tussentijdse opvang de klas tijdens pauzes overnemen zodat onderwijzers in die tijd lessen kunnen voorbereiden of kunnen nakijken, wat werkdruk vermindert. Meer geld om onderwijsassistenten of andere assistentie aan te nemen vermindert werkdruk volgens respondenten. Regelmatig foto's nemen en laten zien waar men aan werkt om problemen met ouders te voorkomen vermindert de maatschappelijke druk volgens een respondent. Een goede verdeling in bouw en taken is belangrijk voor evenwichtige spreiding van werkdruk volgens sommigen. Minder werkgroepen draagt bij aan verlichting van werkdruk volgens enkele respondenten. Volgens een respondent werkt het werkdrukreducerend om kindgesprekken tijdens gym te voeren door een constructie op te zetten waarbij de ene onderwijzer aan de rest van de groep gymles geeft en de andere onderwijzer tegelijk de gelegenheid heeft kindgesprekken te voeren met individuele leerlingen terwijl de rest van de klas gym heeft. Goede planning of timemanagement aanhouden en prioriteiten stellen verlicht werkdruk volgens meerdere respondenten. Kleinere klassen werken werkdrukcompenserend volgens meerdere respondenten. In vergaderingen of studiedagen ruimte inplannen om aan groepsplannen en dergelijke te werken verlicht volgens sommigen de druk. Eén respondent stelde dat een 5 gelijke dagen rooster werkdruk verlicht is doordat er een betere verdeling over de week is omdat er elke dag 5,5 uur wordt lesgegeven i.p.v. 6,5 ze daardoor meer tijd overhouden voor overige taken. Onderwijzers zelf laten bepalen wanneer ze oudergesprekken inplannen of hoe ze oudergesprekken spreiden, kan werkdruk verlichten volgens meerdere onderwijzers. Maximaal een kwartier per oudergesprek inplannen kan werkdruk beperken en het afschaffen van slecht gelezen klassenmails verlicht werkdruk.

T.a.v. wijkteamleden: Meerdere leden uit de sociale-wijkteams stelden dat hun werkdrukbeleving kan worden vermindert door een administratief medewerker in te huren die een deel van de administratie op zich neemt, wat regeldruk verlicht. Hoewel de meeste wijkteamleden vanuit hun moederorganisatie

voltijd in het sociale-wijkteam geplaatst waren, waren er ook twee die deeltijd in het sociale-wijkteam geplaatst waren en die daarnaast deeltijd voor hun moederorganisatie werkten. Dat vonden die respondenten lastig te combineren en daardoor werkdrukverzwarend. Die respondenten vonden dan ook dat hun werkdrukbeleving zal verminderen door hen voltijd in het sociale-wijkteam te plaatsen. Op basis van hetgeen zojuist besproken is, komen twee aanbevelingen voort. De eerste aanbeveling betreft het inhuren van administratieve hulp voor de sociale-wijkteams. De tweede aanbeveling betreft het zorgen voor een voltijd plaatsing vanuit hun moederorganisatie van leden in de sociale-wijkteams zodat sociaal-wijkteamliden zich alleen op het sociale-wijkteam hoeven te focussen.

Literatuurlijst

- Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L. & Kecklund, G. (2002). Sleep disturbances, work stress, and work hours: a cross-sectional study. *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 53: 3, 741-748.
- Algemene Onderwijsbond (2014). *Uitvoerige vragen en antwoorden over de cao primair onderwijs*. [http://www.aob.nl/default.aspx?id=24&article=51123&q=&m=]. 31 december 2014.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309 – 328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393– 417.
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (Red.), *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* (pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bal, P. M, Bakker, A. B. & Kallenberg, T. (2006). Bevlogen voor de klas. *VELON Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 27 (1), 2006, 19-22.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.
- Buttolph Johnson, J. & Reynolds, H.T. (2005). The Building Blocks of Social Scientific Research: Measurement. In: J. Buttolph Johnson & H. T. Reynolds. (eds.). *Political science research methods*. Washington D.C.: CQ Press. pp. 153-168.
- Byers, V. (2011). Making Sense of Health Care Planning in Ireland; the Street Level Public Organization. Paper presented at the *International Research Society for Public Management (IRSPM) 15th Annual Conference*, Dublin, 11-13 April.
- Byers, V. (2014). Equity in Health Care Policy: Political Rhetoric or Street-Level Practice. Paper presented at the *Political Science Association (PSA) Conference*, Manchester, 14 - 16 April.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46, 823-850.
- CAO Primair Onderwijs 2014-2015.
- CBS. (2012). Tabel: bevolkingsontwikkeling; regio per maand. CBS: Voorburg/Heerlen. Geraadpleegd via: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2011-3346.html>
- Christis, J. (1998), *Arbeid, organisatie en stress – een visie vanuit de socio-technische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293-318.
- De Jonge, J., Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2013). Theoretische modellen over werkstress. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 23-46). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Stentor. (2014). *Groenlinks wil werkweek van 32 uur*. [http://www.destentor.nl/algemeen/binnenland/groenlinks-wil-werkweek-van-32-uur-1.4234411]. 24 februari 2014.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

- Financieel Dagblad (2014a). *Groenlinks: 32 uur werken per week*. [http://fd.nl/economie-politiek/10599/groenlinks-32-uur-werken-per-week]. 24 februari 2014.
- Financieel Dagblad (2014b). *OESO: Nederland doet te weinig aan aanpak stress*. [http://fd.nl/economie-politiek/968863/oeso-nederland-doet-te-weinig-aan-aanpak-stress]. 1 december 2014.
- GroenLinks. (2014). *Van Ojik: een werkweek van 32 uur is eerlijker*. [https://groenlinks.nl/nieuws/van-ojik-een-werkweek-van-32-uur-eerlijker]. 24 februari 2014.
- Hupe, P. & Buffat, A. F. (2014). A Public Service Gap: Capturing contexts in a comparative approach of street-level bureaucracy, *Public Management Review*, 16:4, 548-569.
- Hupe, P.L. (2007). *Overheidsbeleid als politiek: Over de grondslagen van beleid*. Assen: Van Gorcum
- Hupe, P. & Hill, M. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public administration* 85 (2), p. 279-299.
- Hupe, P. L., & Van der Krogt, T. (2013). Professionals dealing with pressure. In M. Noordegraaf, & B. Steijn (Eds.), *Professionals under pressure: The reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services* (pp. 55-72). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Inspectie van het Onderwijs (2014). *Voorlopig Waarderingskader PO December 2014*. Den Haag: Inspectie van het Onderwijs (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap).
- Jetten, B. & Pat, M. (1999), *Werkdruk en welzijn in het werk*. Van Gorcum: Assen.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336–1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain-implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308.
- Kamerstukken, 2012-2013, 33 400 VII, nr.59. Vaststelling van de begrotingsstaten van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII) en van de begrotingsstaten van Wonen en Rijksdienst (XVIII) voor het jaar 2013. Den Haag.
- Kamerstukken, 2012-2013, 33 684, nr. 2. Regels over de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en ouders bij opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen (Jeugdwet).
- Kamerstuk, 2012-2013, 33 684, nr. 3. Regels over de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en ouders bij opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen (Jeugdwet). Den Haag
- Kennisplatform Wij-leren.nl (2015). *Handelingsplan*. [http://wij-leren.nl/handelingsplan.php]. 22 juni 2015.
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*, 325, 857-861.
- Kuipers, B.S., Groeneveld, S., Ashikali, T. & Bronkhorst, B. (2013). *High performing teams in de public sector. Een onderzoek naar context, processen en uitkomsten*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kuipers, B.S. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams: zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Kwalon: Platform voor kwalitatief onderzoek. *Wat is kwalitatief onderzoek?* [http://www.kwalon.nl/wat-is-kwalitatief-onderzoek.php]. 9 maart 2015.
- Leraar24. *Strategisch HRM*. [https://www.leraar24.nl/dossier/5126/strategisch-hrm#tab=0]. 5 januari 2015.

Lipsky, M. (1980; 2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2000). State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 329-358.

Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Mckevitt, D., Millar, M. & Keogan, J. F. (2000). The role of the citizen-client in performance measurement: the case of the Street Level Public Organization (SLPO). *International Review of Administrative Sciences*, 66, 619-636.

Molleman, E. (2002). Kenmerken van werk en teamkenmerken: implicaties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 27-46.

Molleman, E., & Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 16(1), 1-15.

Movisie (2013). *Samenwerken in de wijk*. Utrecht: Sociaal Werk in de Wijk.

Neuman, W.L. (2005). Qualitative and Quantitative Measurement. In W. L. Neuman. (Ed.). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon. pp. 105-130.

Nationale OnderwijsGids (2015). *Nieuw cao primair onderwijs uitgesteld naar 1 juli 2016*. [<http://www.nationaleonderwijsgids.nl/onderwijzers/nieuws/27538-nieuw-cao-primair-onderwijs-uitgesteld-naar-1-juli-2016.html>]. 4 mei 2015.

Nieuwsuur (2014). *Verzuim werkstress kost miljarden*. [<http://nieuwsuur.nl/onderwerp/715768-verzuim-werkstress-kost-miljarden.html>]. 30 oktober 2014.

NOS (2015). *Steeds minder basisscholen met traditionele onderwijstijden*. [<http://nos.nl/artikel/2013753-steeds-minder-basisscholen-met-traditionele-onderwijstijden.html>]. 17 januari 2015.

Onderwijsinspectie (2015). *Oordelen van de Inspectie van het Onderwijs*. [<http://www.onderwijsinspectie.nl/toezicht/oordelen-van-de-inspectie>]. 23 mei 2015.

CNV Onderwijs (2014). Moet dat van de inspectie of niet (primair onderwijs). *Schooljournaal*, nr. 19, 13-12-2014, p. 1-40.

PO Raad (2015). *Geen nieuwe cao, wel afspraken voor primair onderwijs*. [<https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/geen-nieuwe-cao-wel-afspraken-voor-primair-onderwijs>]. 1 mei 2015.

Rijksoverheid (2014). *Vierjarige aanpak van beroepsrisico nummer 1: werkstress*. [<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/05/13/vierjarige-aanpak-van-beroepsrisico-nummer-1-werkstress.html>]. 13 mei 2014.

RTL-nieuws (2015). *Lesdagen op basisschool steeds korter*. [<http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/lesdagen-op-basisschool-steeds-korter>]. 10 juni 2015.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2007; 2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W.B. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26 (2), 182-204.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational health psychology*, 1 (1), 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58 (8), 1483-1499.
- SLO Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling. *Groepsplan*. [http://www.slo.nl/primair/themas/jongekind/lexicon/groepsplan/]. 29 juni 2015.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Steunpunt passend onderwijs (2015). *Handelingsplan*. [http://www.steunpuntpassendonderwijs.nl/passend-onderwijs/rechten-en-plichten/rechten-en-plichten-van-de-school/handelingsplan/]. 29 juni 2015.
- Swanborn, P.G. (2008). *Case Study's: wat, wanneer en hoe?* Meppel: Boom Onderwijs.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Taris, T.W. & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23, 120-136.
- Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697-704
- TNO. (2013). *Factsheet Psychosociale Arbeidsbelasting: Monitor Arbeid*. [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=122].
- TNO. (2014). *Ruim 2 miljard euro verzuimkosten als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting*. [http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/ruim-2-miljard-euro-verzuimkosten-als-gevolg-van-psychosociale-arbeidsbelasting]. 30 oktober 2014.
- Toetsbesluit PO. *Paragraaf 4, artikel 11*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Trouw (2014). *Meester laat basisschool steeds vaker links liggen*. [http://www.trouw.nl/tr/nl/4556/Onderwijs/article/detail/3650668/2014/05/07/Meester-laat-basisschool-steeds-vaker-links-liggen.dhtml]. 7 mei 2014.
- Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M., Vink, E. & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*. doi: http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muu056
- Van Grinsven, V. & Beliaeva, T. (2015). *Nieuwe schooltijden in het basisonderwijs*. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek.
- Veldhoven, M. (1996). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Vink, E., Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M. & Musheno, M. (2015). Decision-making at the frontline: exploring coping with moral conflicts during public service delivery. In J. Lewis & M. Considine (Eds.), *Making public policy decisions* (pp. 112-128). London: Routledge.
- Wet op het primair onderwijs (2015). Paragraaf 1, artikel 8. Den Haag: Rijksoverheid.
- Willems, D. & Van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. & *Wetenschap*, 47(13) 631-635.
- Willems, P. & Wienke, D. (2013). *Handelingsgericht werken, handelingsgerichte diagnostiek en handelingsgericht indiceren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Bijlagen: codeerschema's

Codeerschema

Centraal begrip	Indicatoren	Waarden	Code
Werkdruk-beleving	Beleefde algemene werkdruk	Niet als hoog ervaren	11.01
		Wel als (vrij) hoog ervaren	11.02
		Meent dat de werkdruk toegenomen is in loop der tijd (beleefde de werkdruk in het verleden als lager)	11.03
		Beleefde de werkdruk in het verleden als hoger	11.04
		Beleefde pieken en dalen in werkdruk	11.05
		Nooit het gevoel hebben helemaal klaar te zijn	11.06
	Beleving van regeldruk	Wel	11.11
		Niet	11.12
	Beleefde beroepsdruk	Wel	11.13
		Niet	11.14
	Beleving van maatschappelijke druk	Wel	11.15
		Niet	11.16

Codeerschema vervolg

Centr begrip	Indicatoren	Waarden	Sub-waarden	Code
Persoonsgebonden kenmerk	Persoonsgebonden kenmerken	Zie hieronder	Zie hieronder	A1.00
	Objectief gemeten (persoonsgebonden) kenmerken: <i>givens</i> (<i>antecedents</i> , zie <i>Hupe et al., 2015</i>)	Werkervaring	0-5	1.01
			6-20 jaar	1.02
			>20 jaar	1.03
		Leeftijd	20-25	2.05
			25-45	2.06
			>45	2.07
			Subjectief ervaren (persoonsgebonden) kenmerken: - habitus (opvattingen) (- betekenisgegeven handelingen) zie: <i>Hupe et al. (2015)</i>	Intrinsieke motivatie
	Reden beroepskeuze	2.08		
	Leuke aspecten van het werk	2.09		
	Werkplezier	2.10		
	Aspecten waar energie uitgehaald wordt	2.11		
	Betrokkenheid (en/of toewijding, bij de cliënt/het werk)	2.12		
	Extra rol gedrag (vrijwillig niet verplichte dingen doen wat niet formeel van je gevraagd wordt/bereid een stapje meer te zetten)	2.13		
	vrijwillig terugkomen in de vakantie	2.16		
	vrijwillig terugkomen voor toetsen	4.00		
	vrijwillig terugkomen voor vergaderingen	5.01		
	vrijwillig extra dingen willen doen om de les leuker te maken	5.03		
	vrijwillig deel van lesmateriaal uit eigen zak betalen	5.04		
	vrijwillig invallen voor collega (of collega vrijwillig helpen)	5.06		
	Spreken van een hoger doel of hogere doelen	5.07		
	Het goed willen doen of de lat hoog leggen (willen helpen)	6.01		
	moeilijk nee kunnen zeggen	6.02		
	willen voldoen aan verwachtingen van ouders, collegae, klant	6.03		
	enthousiasme	6.04		
	Passie of hart voor het vak/werk/de cliënt hebben	6.06		
	met hart en ziel werken	6.07		
Het werk zien als hobby (werk als levenswerk zien)	7.00			

			het leuk vinden / zaken die belangrijk worden gevonden	7.01
			werk als uitdagend beschouwen	7.02
			Trots gevoel (op beroep/uitkomst eigen arbeidsinspanning)	7.04
			absorptie: op positieve wijze volledig in het werk opgaan	7.06
			Hogere doelen hanteren	7.07
		Coping	Omgang met druk	F8.0
			Routines aanwenden	7.99
			Persoonlijke middelen aanwenden (eigen vrije tijd: overwerk of eigen geld)	8.01
			Prioriteren/grenzen stellen	8.02
			Goed kunnen plannen	8.03
	Ervaren regel-mogelijkheden	Perceptie m.b.t. het zelf kunnen bepalen: Hoe gewerkt wordt, wanneer gewerkt wordt, dagindeling (volgorde van activiteiten) en wat wordt gedaan.	40.01	
	Overige persoonsgebonden kenmerken	ervaren afwisseling	Mening over variëteit (binnen het werk of werkzaamheden)	55.00
		Perceptie herstel-mogelijkheden	Perceptie t.a.v. ongestoord kunnen pauzeren	66.00
			Perceptie m.b.t. tijd/mogelijkheden om bij te komen v/h werk	66.01
	Overige	Overige	Overige	8.07
			Perceptie over (materiele en immateriële) waardering	8.06
			Waar de contactambtenaar zich door laat leiden	17.01
			Verhouding aanstelling en echte gewerkte uren	17.02
			Gezin/huishouding ernaast of nevenactiviteiten naast	17.03
			Leren en ontwikkelen	17.04
		Beleidsvervreemding	17.05	

Codeerschema vervolg

Central Begrip	Indicatoren	Waarden	Sub-waarden	Code
Baan-gebonden kenmerken	Baangebonden kenmerken	Zie hieronder	Zie hieronder	B9.00
	Objectief gemeten (baangebonden) kenmerken: <i>givens</i> (<i>antecedents</i> , zie Hupe et al., 2015)	Geeft les aan...	Kleutergroepen (groep 1/2)	2.02
			Middenbouw (groep 3 of 4)	2.03
			Bovenbouw (groepen 5-8)	2.04
		Functieomvang	Functieomvang invloed	9.00
			Deeltijd/parttime	9.1
			Voltijd/fulltime	9.2
	Subjectief ervaren (baangebonden) kenmerken: - habitus (opvattingen) (- betekenisgegeven handelingen) zie: Hupe et al. (2015)	Verantwoording (of verantwoordings-mechanismen)	Registratie, vastlegging, Papierwerk (administratie)	9.02
			NPM-achtige prestatie-indicatoren	9.03
		Aspecten van baan waaraan men veel tijd kwijt is/baanaspecten die men minder leuk vindt/waar men minder tijd aan wil besteden	Registratie, vastlegging, Papierwerk (administratie)	9.04
			Overige	9.05
		Aspecten van de baan waarvoor men weinig tijd	Lesvoorbereiding	9.06
			Kindgesprekken/extra begeleiden	9.061
Soort rooster		continuurooster	9.07	

Codeerschema vervolg

Centraal Begrip	Indicatoren	Waarden		Code
Werk-omgevings-gebonden kenmerken	Werkomgevings-gebonden kenmerken	Zie hieronder	Zie hieronder	C14.0
	Objectief gemeten kenmerken: <i>givens</i> (<i>antecedents</i> , zie Hupe et al, 2015)	Teaminput	Teamomvang / teamgrootte	13.01
			Diversiteit in teamsamenstelling: bijv. in leeftijden in het team	13.02
			Wisseling in teamsamenstelling / personele schommelingen (of een heel vast team)	13.03
			doelafhankelijkheid of taakafhankelijkheid	13.04
	Subjectief ervaren (werkomgevings-gebonden) kenmerken: - habitus (opvattingen) (- betekenisgegeven handelingen) zie: Hupe et al. (2015)	Teamwork: Subjectief ervaren Teamwork (habitus m.b.t. teamprocessen of betekenisgegeven handelingen)	algemene mening (of oordeel) over het team/de teamsfeer (gezellig, enthousiast, gemotiveerd, fijn team)	13.06
			sociale steun	13.07
			Instrumentele steun/hulp (behelpzaam team)	13.08
			Teaminspraak/participatie/zeggenschap	13.09
			Perceptie (informele/formele) samenwerking (of contact)	13.10
			Perceptie feedback (of communicatie)	20.01
			Mening over vergaderingen	20.02
			(Perceptie t.a.v.) externe samenwerking (met bijv. ouders)	20.03
			(perceptie) teamactiviteiten	20.04
			Overleg	30.00
			perceptie rol leidinggevende	30.01
			Overige	30.02
		Formele regels of handelingsvoorschriften	Weer Samen Naar School beleid/passend onderwijs	30.03
			Nieuwe cao	30.04
	Overige werkomgevingsgebonden kenmerken	Overige extra informatie (of achtergrond)	Overige	0.00
			Wat nodig om goed te kunnen functioneren	0.01
			Taken naast hoofdtaak (lesgeven)	0.02
			Grote groepen op de school	0.03
Extra personeel/ondersteuning nodig			0.04	
Verantwoording			0.05	
Invloed op werkdruk	0.06			