

WERKDRUK OF DRUK WERK?!

Een onderzoek op woning Rood naar factoren die invloed hebben op het ervaren van werkdruk en hoe daar mee omgegaan kan worden.

Studenten:

Eline Beeke en Kady van 't Veld

Opleiding:

Sociaal Pedagogische Hulpverlening

Klas:

S4A

Opdrachtgever:

A. van Binsbergen

Afstudeerbegeleider:

T. Jansen

Eerste beoordelaar:

J. Reijnders

Datum:

26 mei 2017

Samenvatting

In dit onderzoek staat het onderwerp werkdruk in de gehandicaptenzorg centraal. Er is sprake van werkdruk als er in een werksituatie te veel werk, een te grote emotionele belasting of een te grote mentale belasting is. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de sectormanager van Stichting Sprank. Dit is een organisatie die landelijk opereert en identiteitsgebonden zorg biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. Het onderzoek is uitgevoerd op woning Rood van de locatie Vlasakkerkamp. Woning Rood is een woonvoorziening voor mensen met een ernstig meervoudige beperking die zorgintensieve begeleiding nodig hebben. De sectormanager signaleert dat de begeleiders om meer uren vragen en aangeven dat ze werkdruk ervaren. Het is voor hem onbekend wat de oorzaken hiervan zijn en dat wil hij graag in beeld krijgen. In opdracht van de sectormanager is daarom aan de hand van drie deelvragen onderzocht *‘Welke factoren volgens de begeleiders van woning Rood van Stichting Sprank invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en hoe hier mee omgegaan kan worden’*.

Het blijkt uit de literatuur dat werkdruk in de gehandicaptenzorg een veel voorkomend probleem is en dat het één van de belangrijkste risicofactoren voor zorgmedewerkers is. De oorzaken van werkdruk in de gehandicaptenzorg hebben voornamelijk te maken met het werk op zich, hoe medewerkers in het werk staan, communicatie en de uitvoering van de zorg. Het is afhankelijk van de medewerker in welke mate deze oorzaken ook daadwerkelijk werkdruk opleveren.

Uit de vragenlijst en interviews komt ook naar voren dat elke begeleider anders naar werkdruk kijkt en dat iedereen van andere factoren werkdruk ervaart. De meest genoemde factoren die volgens de begeleiders van woning Rood invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren, zijn: administratieve taken, de groep, extra taken binnen en buiten de dienst, tijdsdruk, de balans tussen werk en privé en het missen van steun. Op de nieuwe vestiging willen ze de volgende dingen graag veranderen: de teamsamenwerking, de manier waarop ze verhuizen, betere faciliteiten, het rooster, het krijgen van steun en waardering, en meer uren.

Verschillende niveaus binnen een organisatie hebben een rol en verantwoordelijkheid in het omgaan met werkdruk. Vanuit deze rol en verantwoordelijkheid gaat het erom dat verschillende lagen elkaar vinden en open met elkaar communiceren. Naar aanleiding van dit onderzoek worden voor Stichting Sprank in de conclusie de factoren uitgewerkt die de begeleiders ervaren met betrekking tot werkdruk en hoe hier binnen de organisatie mee omgegaan kan worden. Daaruit volgen vier aanbevelingen waar alle lagen binnen Stichting Sprank mee aan de slag kunnen om het thema werkdruk aan te pakken.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt ons afstudeeronderzoek 'WERKDruk OF DRUK WERK?!'. Dit afstudeeronderzoek is geschreven in het kader van ons afstuderen aan de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Van februari 2017 tot en met mei 2017 zijn wij bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van dit onderzoeksverslag.

Dit verslag is geschreven in opdracht van A. van Binsbergen, sectormanager bij Stichting Sprank. Samen met A. van Binsbergen en coördinerend begeleider A. van Eerde hebben wij de onderzoeksvraag en -opzet bedacht. Zij hebben ons het vertrouwen gegeven om het onderzoek binnen woning Rood uit te voeren. Wij zijn A. van Binsbergen en A. van Eerde dankbaar voor de tijd die zij aan ons hebben gegeven. Daarnaast willen wij alle betrokken begeleiders van woning Rood van harte bedanken voor hun enthousiaste manier van samenwerken en voor hun openheid tijdens het invullen van de vragenlijst en de interviews.

Als laatste willen wij onze afstudeerbegeleider T. Jansen vanuit school bedanken voor zijn feedback en coaching. Tijdens ons onderzoek hebben wij regelmatig met hem kunnen praten over ons proces. Deze momenten hebben ons onderzoeksverslag zeker tot een hoger niveau gebracht.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Eline Beeke en Kady van 't Veld
Ede, 26 mei 2017

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Methodologie en verantwoording.....	8
Inleiding	8
1.1 Aanleiding en probleembeschrijving.....	8
1.1.1 Gehandicaptensector	8
1.1.2 Organisatie Stichting Sprank	9
1.1.3 Locatie Vlasakkerkamp, woning Rood.....	9
1.1.4 Vraag van de sectormanager en coördinerend begeleider.....	10
1.1.5 Probleemstelling.....	11
1.2 Vraagstelling en richtinggevende onderzoeksvragen	12
1.3 Verantwoording van de werkwijze en beschrijving van de onderzoeksmethoden	12
1.4 Doelstellingen, doelgroep en resultaten.....	16
1.4.1 Doelstellingen.....	16
1.4.2 Doelgroep	17
1.4.3 Resultaten.....	17
1.5 Opbouw en leeswijzer	17
1.6 Inhoudelijke bijdrage aan het beroep	18
Hoofdstuk 2 Oorzaken van werkdruk in de gehandicaptenzorg.....	19
Inleiding	19
2.1 Werkdruk in het algemeen.....	19
2.2 Algemene oorzaken en gevolgen werkdruk.....	20
2.3 Werkdruk in de gehandicaptenzorg	21
2.4 Oorzaken en gevolgen van werkdruk in de gehandicaptenzorg	23
Conclusie	24
Hoofdstuk 3 Factoren van werkdruk op woning Rood vanuit de vragenlijst	25
Inleiding	25
3.1 Uitwerking vragenlijsten	25
3.1.1 Stress	25
3.1.2 Collega's.....	26
3.1.3 Werkzaamheden	26

3.1.4 Werkdruk	27
3.1.5 Dagprogramma's	28
3.1.6 Administratieve taken	28
3.1.7 Het team	30
3.1.8 Stichting Sprank.....	31
Conclusie	31
Hoofdstuk 4 Factoren van werkdruk op woning Rood vanuit de interviews	33
Inleiding	33
4.1 Energiebronnen.....	33
4.1.1 Werksfeer	33
4.1.2 Uitdagingen	33
4.1.3 Steun.....	33
4.1.4 Balans tussen werk en privé	34
4.1.5 Bewoners.....	34
4.1.6 Team	34
4.1.7 Rooster	34
4.2 Werkstressoren	35
4.2.1 Factoren van stress en werkdruk	35
4.2.2 Een negatieve werkbeleving.....	35
4.2.3 Tijdsdruk	36
4.2.4 Rooster	37
4.2.5 Administratieve taken	37
4.2.6 Het missen van steun	38
4.2.7 Geen goede balans tussen werk en privé.....	38
4.2.8 Overwerken	39
4.2.9 Het team	39
4.3 Organisatie uitkomsten Stichting Sprank	39
4.3.1 De sectormanager	40
4.3.2 Andere disciplines	40
4.3.3 De coördinerend begeleider.....	40
4.3.4 Het uitvoeren van het beleid.....	40
4.3.5 Ervaringen met Stichting Sprank	41

4.3.6 Communicatie	42
4.3.7 Indicaties	43
4.3.8 Toekomstperspectief.....	43
4.4 Organisatie uitkomsten woning Rood	43
4.4.1 De huidige situatie.....	43
4.4.2 Op de hoogte zijn	44
4.4.3 Meningen over werkdruk	44
4.4.4 Diensten.....	44
4.4.5 Administratieve taken	45
4.4.6 Het team.....	46
4.4.7 Invloed op doelgroep	47
4.4.8 Manier van werken.....	48
4.4.9 Mogelijkheden op de woning.....	50
4.4.10 Dingen aangeven	50
4.4.11 Prioriteiten.....	51
4.4.12 Dagprogramma.....	52
4.4.13 Persoonlijk begeleider	52
4.4.14 Teamoverleg.....	53
4.4.15 Toekomstperspectief.....	53
Conclusie	55
Hoofdstuk 5 Omgaan met de meest voorkomende factoren van werkdruk	57
Inleiding	57
5.1 Omgaan met werkdruk in de gehandicaptenzorg.....	57
5.2 Meest voorkomende factoren die begeleiders van woning Rood benoemen.....	58
5.2.1 Administratieve taken	58
5.2.2 Tijdsdruk	59
5.2.3 Omstandigheden van het laatste jaar	60
5.2.4 Extra taken buiten het dagprogramma om.....	60
5.2.5 Samenwerking met Stichting Sprank.....	61
Conclusie	62
Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie	64
Inleiding	64

6.1 Conclusie	64
6.2 Aanbevelingen.....	66
6.3 Discussie	68
Literatuurlijst	72
Bijlage I Vragenlijst woning Rood	75
Bijlage II Verwerking ingevulde vragenlijsten woning Rood	83
Bijlage III Topiclijst en interviewvragen voor begeleiders van woning Rood	93
Topiclijst	93
Interviewvragen	94
Bijlage IV Kernlabelschema	97

Hoofdstuk 1

Methodologie en verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we waar dit onderzoeksverslag over gaat. We maken inzichtelijk hoe het onderzoek tot stand is gekomen en hoe we het onderzoek vorm hebben gegeven. Allereerst beschrijven we de aanleiding en het probleem van ons onderzoek. In deze beschrijving zoeken we verbinding met de literatuur om de aanleiding en het probleem beter te begrijpen. Deze beschrijving leidt tot de probleemstelling, de hoofdvraag en de deelvragen die we onderzoeken. Daarna beschrijven en verantwoorden we de onderzoeksmethoden die we in dit onderzoek gebruiken. Vervolgens beschrijven we de doelstelling van het onderzoek, de doelgroep voor wie we het onderzoek schrijven en de resultaten die we willen bereiken. Dit wordt gevolgd door een opbouw en leeswijzer, waarin we beschrijven hoe het onderzoeksverslag is opgebouwd. Ten slotte sluiten we af met een toelichting van de inhoudelijke bijdrage van dit onderzoek aan het beroep.

1.1 Aanleiding en probleembeschrijving

1.1.1 Gehandicaptensector

Binnen de gehandicaptenzorg wordt er al jaren gestreefd naar het borgen en bevorderen van de kwaliteit van de zorg en ondersteuning die wordt geboden aan mensen met een beperking. Door hierop te focussen en de kwaliteit te verbeteren, draagt de sector bij aan de kwaliteit van het bestaan van de cliënten. Om dit te organiseren, is er in 2007 het Visiedocument Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg ontwikkeld. Daarna is er in 2010 op grond van dit Visiedocument een werkwijze van het Kwaliteitskader ontwikkeld dat wordt beschreven in het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2.0. Door deze werkwijze zijn leden van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) transparant over de geleverde zorg en ondersteuning, leggen ze daar verantwoording voor af en werken ze aan verbetering (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 2013).

Op 1 juli 2016 stuurde Van Rijn, staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, een brief naar de Tweede Kamer waarin 'Samen werken aan een betere gehandicaptenzorg' centraal stond (Van Rijn, 2016). Dit voorstel bouwt verder op het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2.0. In deze brief komen twee kanten naar voren. Enerzijds de aandacht voor maatwerk, individuele ontwikkeling, het bevorderen van de kwaliteit van het bestaan van mensen met een beperking en anderzijds schetst Van Rijn de individualisering, vergrijzing, de complexiteit van de benodigde zorg en de toename van de zorgvraag. Daarom stelt hij een meerjarenplan vast om de zorg in de gehandicaptenzorg te verbeteren. Van Rijn benoemt in de brief ook dat sommige dingen niet te veranderen zijn zonder het systeem aan te pakken. In gesprek met veldpartijen kwam hij erachter dat er belemmeringen zijn, zoals regeldruk en administratieve lasten. Van Rijn constateert ook dat de uitgaven aan de gehandicaptenzorg zijn toegenomen van 6 miljard in 2005 tot bijna 10 miljard in 2014. Hij noemt ook dat er van de professionals veel gevraagd wordt. Professionals geven aan een hoge werkdruk te ervaren en extra kennis en vaardigheden te missen om goed met de doelgroep om te kunnen gaan. Als er gewerkt wordt aan het versterken van de positie van cliënten moet er ook geïnvesteerd worden in de professionals die werken in de gehandicaptensector en de bestuurders die leidinggeven met visie en de samenwerking bevorderen (Van Rijn, 2016).

In de brief van Van Rijn wordt genoemd dat werknemers een grote werkdruk ervaren. Dit sluit aan bij de uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden die op 16 november 2016 zijn gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO). Werknemers in de gezondheids- en welzijnszorg ervaren een bovengemiddelde werkdruk, geven aan minder ruimte te hebben om hun eigen werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten en ervaren een hogere emotionele belasting dan gemiddeld. Met betrekking tot de werkdruk geeft ruim de helft van de werknemers aan heel veel werk te moeten verzetten, geeft 43 procent aan erg snel te moeten werken en 35 procent geeft aan extra hard te werken. Het hebben van minder ruimte om werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten, heeft te maken met weinig autonomie hebben, niet zelf het werktempo kunnen bepalen, minder vaak beslissingen te kunnen nemen en niet de volgorde van de werkzaamheden te kunnen bepalen. Het werk is daarnaast emotioneel belastend. In de zorg is een begeleider emotioneel betrokken bij zijn werk, vraagt het werk emotioneel veel van een begeleider of is het werk emotioneel moeilijk (TNO, 2016).

1.1.2 Organisatie Stichting Sprank

Bij het zoeken naar een afstudeeronderzoek binnen de gehandicaptensector zijn we in contact gekomen met Stichting Sprank. Stichting Sprank is een kleine organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking die landelijk opereert. Stichting Sprank biedt ondersteuning in wonen, dagbesteding, logeren, gezinsbegeleiding en begeleiding aan huis. De zorg die wordt geboden, is identiteitsgebonden zorg. Stichting Sprank beschrijft in haar identiteit: *‘Onze ondersteuning is liefdevol, persoonlijk, betrokken, deskundig en sprankelend’* (Stichting Sprank, 2015). In deze ondersteuning neemt geloofsbeleving een belangrijke plaats in. Cliënten en medewerkers begrijpen, steunen en inspireren elkaar op grond van het geloof (Stichting Sprank, 2015).

1.1.3 Locatie Vlasakkerkamp, woning Rood

Vlasakkerkamp is een locatie van Stichting Sprank in Hardenberg. Binnen deze locatie zijn er verschillende woningen. De woning waar wij ons in dit onderzoek op richten, is woning Rood. De huidige woning Rood is in mei 2016 ontstaan door een herhuisvesting, waarbij de bewoners en de begeleiders van woning Rood en woning Geel samengevoegd zijn. Wanneer we schrijven over woning Rood bedoelen we de woning, zoals deze nu is.

Op woning Rood wonen elf bewoners en één bewoner die zo nu en dan komt logeren. De leeftijd van deze bewoners varieert van twaalf tot eind vijftig. Op de woning wonen zowel mannen als vrouwen. De bewoners die op deze woning wonen, hebben zorgintensieve begeleiding nodig. De meest voorkomende indicaties op de groep zijn VG 3, VG 5 en VG 8. De genoemde VG's staan voor sector verstandelijk gehandicaptenzorg. Deze zorgprofielen geven aan welke zorg iemand nodig heeft (Zorgkantoor Zorg en Zekerheid, z.d.). Iemand met een VG 3 heeft de indicatie wonen met begeleiding en verzorging, iemand met een VG 5 wonen met intensieve begeleiding en intensieve verzorging en iemand met VG 8 wonen met begeleiding en volledige verzorging en verpleging (CIZ, 2015).

De bewoners op woning Rood hebben een ernstige lichamelijke of ernstig verstandelijke beperking. Het kan ook dat ze dit beide hebben. Dit wordt ernstig meervoudig beperkt genoemd. Mensen met een ernstig meervoudige beperking hebben een IQ dat lager is dan 25. Het niveau van functioneren is ongeveer anderhalf tot maximaal twee jaar. Ze kunnen niet of nauwelijks met woorden of gebaren communiceren en zichzelf niet of nauwelijks voortbewegen. Vaak hebben ze ook nog bijkomende

problemen, zoals epilepsie, gezondheidsproblemen, zintuiglijke beperkingen of prikkelverwerkingsstoornissen. Deze bewoners hebben dus intensieve ondersteuning nodig bij alle aspecten van het dagelijks leven (Platform EMG, z.d.).

Op woning Rood werken veertien begeleiders en nog een aantal invalkrachten. De leeftijd binnen het team varieert van jong tot oud. Er zijn twee hbo'ers werkzaam in het team. Per dienst werken meerdere collega's samen. In de ochtenddienst komen er tot half elf in totaal vier begeleiders om de elf of twaalf bewoners te begeleiden. Om half elf gaan alle bewoners naar dagbesteding en sluit de woning. Vanaf drie uur gaat de woning weer open en starten de eerste diensten. 's Avonds om half elf gaan de begeleiders van de avonddienst naar huis en is er een nachtdienst via een uitluistersysteem.

Locatie Vlasakkerkamp verhuist begin juli 2017 naar een nieuwe vestiging. Dit betekent dat de bewoners en het team van woning Rood gaan verhuizen. Op de nieuwe locatie gaan de groeps- en teamsamenstellingen er anders uitzien. Dit betekent concreet dat de teams en bewoners van twee woningen anders worden ingedeeld en dat er verschuivingen plaats zullen vinden tussen beide groepen en teams. Het team op de nieuwe vestiging wordt meer zelfsturend en krijgt meer verantwoordelijkheden. Meer zelfsturing houdt in dat Stichting Sprank de verantwoordelijkheden rondom het team en de bewoners meer naar gaat leggen bij het team. Het team gaat daarom op de werkvloer meer zaken oppakken dan voorheen.

1.1.4 Vraag van de sectormanager en coördinerend begeleider

De sectormanager van de locaties in Hardenberg is sinds augustus 2016 werkzaam bij Stichting Sprank. Hij signaleert dat er op de zorgintensieve groep, woning Rood, problemen zitten ten aanzien van het werk en de processen. Op de zorgintensieve groep kunnen de bewoners zonder begeleiding weinig tot niets doen. De begeleiders moeten altijd aanwezig zijn om de bewoners lichamelijk te helpen, ze aan te sturen, te helpen herinneren of structuur aan te brengen (CIZ, 2015). Het probleem wat hij ziet, is dat de werkprocessen elkaar beïnvloeden en deze processen niet goed lopen. De processen die de sectormanager hier bedoelt, zijn de werkzaamheden van de begeleiders op de groep. De begeleiders vragen aan de sectormanager meer uren en geven aan dat ze een hoge werkdruk ervaren. De sectormanager wil graag in kaart krijgen hoe het team methodisch kan werken, zodat de processen op de groep het werk zo min mogelijk beïnvloeden. Hij geeft aan dat dit niet helder is en nog niet in kaart is gebracht. In de interviews zijn we erachter gekomen dat er in het verleden wel is geprobeerd om het thema werkdruk bespreekbaar te maken en aan te pakken, maar dat hier niets uit voortgekomen is. 'Beleid' en 'kwaliteit' zijn twee woorden die samenhangen met de manieren waarop tegen werkprocessen aangekeken kan worden. Bij beleid staat de vraag 'doen we de goede dingen?' centraal en bij kwaliteit gaat het over de vraag 'doen we de dingen goed?' (Verhagen, 2011, p. 22). Dit theoretische principe sluit aan bij de vraag van de sectormanager. De sectormanager is in zijn functie voornamelijk bezig om doelen te stellen en deze gestelde doelen te bereiken met de middelen die er zijn (beleid). Hij ziet er op toe dat het proces en het resultaat van een geleverd product of geleverde dienst voldoet aan de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden in relatie tot de visie van de organisatie (kwaliteit) (Verhagen, 2011, p. 22).

We wilden graag weten hoe het team de vraag van de sectormanager zag en zijn daarom in gesprek gegaan met de coördinerend begeleider. De coördinerend begeleider gaf aan dat het team van woning Rood kan leren van de dingen die minder goed zijn gegaan in het verleden, bijvoorbeeld de herhuisvesting, zodat de overgang naar de nieuwe vestiging beter kan gaan. Voor de overdracht die

nodig is voor de aanstaande verhuizing, kunnen positieve en negatieve ervaringen van de vorige verhuizing meegenomen worden. De coördinerend begeleider gaf aan dat haar collega's verschillend werken en dat dat gevolgen heeft voor het werk dat gedaan moet worden. Het cliënt- en teamdagprogramma waar op woning Rood mee gewerkt wordt, geeft de begeleiders duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en taken in de dienst. De werkzaamheden buiten het dagprogramma om, zoals het lezen van de overdrachtsrapportage, het op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en eventuele persoonlijke omstandigheden die mee kunnen spelen, hebben invloed op hoe het werk gedaan wordt en hoe je hier als begeleider instaat. Het gevolg is bijvoorbeeld dat niet iedereen op de hoogte is van de juiste informatie, dat begeleiders minder flexibel zijn dan voorheen, dat er taken blijven liggen en dat begeleiders aangeven werkdruk te ervaren.

1.1.5 Probleemstelling

Vanuit het gesprek met de sectormanager en het gesprek met de coördinerend begeleider hebben we helderheid gekregen over de vraag die wij wilden gaan onderzoeken op woning Rood. De probleemstelling we hebben onderzocht, is:

De begeleiders van woning Rood ervaren werkdruk, maar het is onbekend wat de oorzaken hiervan zijn. Vanuit de voorgesprekken komt het vermoeden naar voren dat deze oorzaken kunnen liggen in werkprocessen buiten het dagprogramma om, in de teamcultuur en in persoonlijke factoren, maar dit vraagt nader onderzoek.

Belangrijke begrippen uit de probleemstelling worden hierna toegelicht.

Werkdruk

Werkdruk wordt ervaren als een tijdsprobleem. Een begeleider ervaart dat er niet genoeg tijd is om de hoeveelheid werk dat gedaan moet worden te doen in de tijd die daarvoor beschikbaar is. Er kan niet worden voldaan aan de eisen die gesteld worden aan de begeleider (FNV, 2016). Daarnaast is het ervaren van werkdruk ook gevoelsmatig. Verschillende gevoelsmatige factoren hebben invloed op het ervaren van wel of geen werkdruk.

Werkprocessen buiten het dagprogramma om

In dit onderzoek richten we op de organisatiegebonden kerntaken. Dit zijn taken die betrekking hebben op het functioneren als collega en medewerker in een organisatie (Verhagen, 2011, p. 21). Wij onderzoeken hoe het team als geheel en hoe de begeleider als individu op de werkvloer werkt. In het onderzoek hebben we ons gericht op de taken buiten het dagprogramma om die begeleiders moeten doen. In dit onderzoeksverslag wordt duidelijk welke werkprocessen dit zijn.

Teamcultuur

Binnen een team zijn er verschillende soorten normen en waarden. Deze normen en waarden hebben te maken met hoe het team staat tegenover zaken als: hoe gaan we met elkaar om, welke afspraken zijn er en welk doel hebben de afspraken (Hulsman, 2017)?

Persoonlijke factoren

Biologische factoren (bijvoorbeeld aanleg, erfelijkheid, lichamelijke conditie), psychologische factoren (bijvoorbeeld perfectionisme, onzekerheid, behoefte aan bevestiging) en sociale factoren (bijvoorbeeld moeilijkheden op het werk, conflicten met anderen, eenzaamheid) hebben invloed op de kwetsbaarheid en de stress die een werknemer ervaart. Daarnaast kan een ingrijpende

levensgebeurtenis bijdragen aan het hebben van stress (Fonds psychische gezondheid, 2017). Dit heeft invloed op het functioneren van een begeleider op de groep.

1.2 Vraagstelling en richtinggevende onderzoeksvragen

Vanuit deze probleemstelling zijn we tot een hoofdvraag en deelvragen gekomen die we in dit onderzoek onderzocht hebben.

Hoofdvraag

Welke factoren hebben volgens de begeleiders van woning Rood van Stichting Sprank invloed op de werkdruk die zij ervaren en hoe kan hier mee worden omgegaan?

Deelvragen

1. Wat zegt de literatuur over de oorzaken van werkdruk die begeleiders ervaren in de gehandicaptenzorg?
2. Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?
3. Wat wordt er in de literatuur beschreven over het omgaan met werkdruk, met name over de meest voorkomende factoren die begeleiders van woning Rood noemen, in de gehandicaptenzorg?

1.3 Verantwoording van de werkwijze en beschrijving van de onderzoeksmethoden

Het onderzoek op woning Rood is overwegend kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek een beschrijvend karakter heeft. We hebben ons in het onderzoek voornamelijk gericht op het verzamelen van informatie over werkdruk bij begeleiders van woning Rood. Deze informatie beschrijven we in dit onderzoeksverslag. Daarnaast beschrijven we ook informatie uit de literatuur. Een klein onderdeel van dit onderzoek is meer kwantitatief onderzoek. Dit komt doordat we een digitale vragenlijst hebben verstuurd, waarbij we met zo min mogelijk belasting van de begeleiders, zoveel mogelijk oriënterende informatie wilden verzamelen. De resultaten van de ingevulde vragenlijsten hebben we voornamelijk gecategoriseerd en in cijfers weergegeven. Om toch aan te sluiten bij het kwalitatieve onderzoek dat we doen, was het bij sommige vragen in de vragenlijst mogelijk om een toelichting te geven. Hierdoor hebben we uit de vragenlijst ook informatie verzameld die iets zegt over de keuzes die de begeleiders hebben gemaakt en hebben we ook al een eerste inzicht gekregen in hun ervaringen, belevingen en betekenis die ze aan dingen geven. Hier zijn we in de interviews dieper op ingegaan.

In het onderzoek hebben we verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden, triangulatie, vergroten we de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda, 2013, p. 75). De triangulatie in ons onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, het laten invullen van vragenlijsten en het afnemen van interviews.

Het onderzoeksproces hebben we opgedeeld in vier stappen:

- Het literatuuronderzoek voor deelvraag één liep tegelijkertijd met het opstellen en versturen van de digitale vragenlijst.
- Op grond van het literatuuronderzoek voor deelvraag één en de verwerking van de vragenlijsten hebben we interviews afgenomen en deze vervolgens verwerkt.

- Na de uitwerking van deelvraag twee, aan de hand van de ingevulde vragenlijsten en afgenomen interviews, hebben we literatuuronderzoek gedaan voor deelvraag drie.
- Naar aanleiding van de uitwerking van deze drie deelvragen hebben we een conclusie, aanbevelingen en een discussie gemaakt.

We beschrijven en verantwoorden per deelvraag welke onderzoeksmethode we hebben gebruikt.

Deelvraag 1

Voor deelvraag één - *Wat zegt de literatuur over de oorzaken van werkdruk die begeleiders ervaren in de gehandicaptenzorg?* - hebben we literatuuronderzoek gedaan. We hebben onderzocht wat er over de oorzaken van werkdruk in het algemeen en in de gehandicaptenzorg al bekend is. We hebben ervoor gekozen om de oorzaken van werkdruk in de gehandicaptenzorg te plaatsen in een nationaal kader, omdat er binnen veel werksituaties sprake kan zijn van werkdruk. Door breder te kijken, konden we zien hoe werkdruk in de gehandicaptenzorg zich verhoudt tot andere sectoren en konden we ideeën opdoen hoe ze daar met werkdruk omgaan. We hebben hiermee het risico ondervangen dat we te weinig informatie konden vinden, omdat oorzaken van werkdruk in de gehandicaptenzorg misschien te specifiek was. Het literatuuronderzoek heeft gezorgd voor een theoretische onderbouwing van de topiclijst en interviewvragen, waardoor de betrouwbaarheid van de informatie die we wilden verzamelen in de interviews vergroot is. Daarnaast versterkte dit literatuuronderzoek de conclusie van dit onderzoek, waarbij we de factoren die van invloed zijn op de werkdruk die begeleiders ervaren, weergeven. Via het internet hebben we gezocht naar verschillende soorten bronnen, zo recent mogelijk en van diverse auteurs. Hierdoor hebben we de betrouwbaarheid van ons onderzoek vergroot, omdat we op verschillende manieren tegen hetzelfde onderwerp aan hebben gekeken. We hebben gezocht naar bronnen door te zoeken via verschillende zoektermen en vanuit een bron weer te zoeken naar verwijzingen die daarin worden genoemd. De bronnen die we voor het beschrijven van deze deelvraag hebben gebruikt, zijn voornamelijk afkomstig uit rapporten, boeken, krantenartikelen en publicaties. Er zijn ook enkele websites die we gebruikt hebben. We hebben geprobeerd om dit zo beperkt mogelijk te houden, omdat websites mogelijk minder betrouwbaar zijn. Om de validiteit van de bronnen te waarborgen, hebben we van elkaar de bronnen bekeken en gecontroleerd op betrouwbaarheid. Daarnaast hebben we in de uitwerking van de deelvraag naar de bronvermelding verwezen volgens de APA-richtlijnen. APA staat voor American Psychological Association waarin richtlijnen voor een onderzoeksverslag staan. Door deze manier van verwijzen kan iedereen die dit verslag leest de originele bron raadplegen.

Deelvraag 2

De tweede deelvraag - *Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?* - hebben we beantwoord door middel van twee verschillende onderzoeksmethoden.

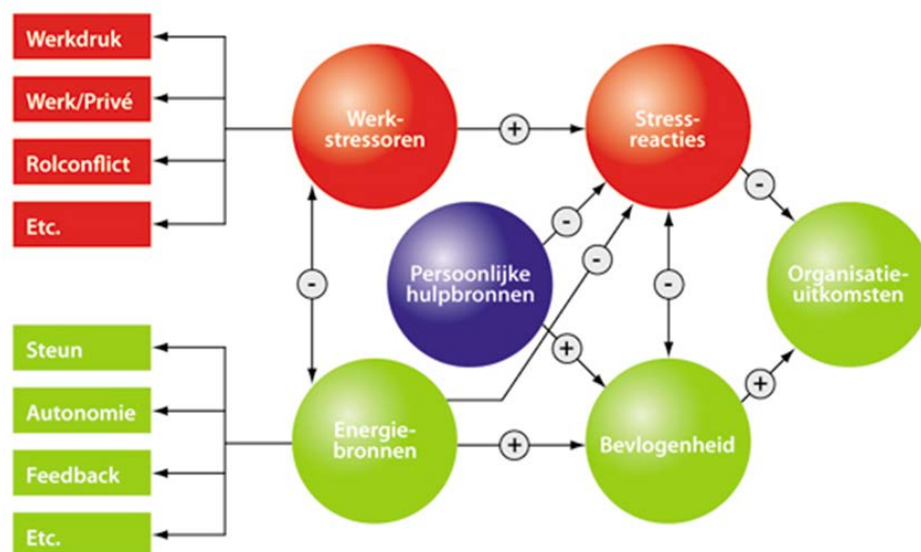
Allereerst hebben we hiervoor de informatie gebruikt die we hebben verkregen via de ingevulde vragenlijsten. Alle vaste begeleiders van woning Rood hebben de mogelijkheid gehad om een digitale vragenlijst in te vullen met zeventien vragen die te maken hadden met de thema's stress en werkdruk. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage I. Op deze manier wilden we alle begeleiders de mogelijkheid geven om hun mening te geven en peilen wat er daadwerkelijk leeft op de werkvloer. Dit was voor ons onderzoek dus een oriënterende manier om informatie te krijgen en na te gaan of het ook echt een probleem was voor de begeleiders. Om te voorkomen dat we niet te veel

informatie kregen (voor onze verwerking en belasting van begeleiders) of juist te weinig (dat het niets opleverde) hebben we open en gesloten vragen gesteld en was er bij de gesloten vragen soms ruimte voor een toelichting. We hebben er rekening mee gehouden dat de begeleiders niet of nauwelijks respons konden geven. Hier hebben we op ingespeeld door vooraf aan het versturen van de vragenlijsten het team in te lichten over wat we wilden gaan onderzoeken en wat we daarbij van hen verwachtten. Verder hebben we een deadline gesteld voor het terugkrijgen van de ingevulde vragenlijst. Enkele dagen voor de deadline hebben we nog een reminder verstuurd en om nog meer reacties terug te krijgen, hebben we na de deadline nog één mogelijkheid gegeven om te reageren. Daarnaast was de coördinerend begeleider hierin een belangrijke tussenpersoon. We hebben haar op de hoogte gehouden over het versturen en het terugkrijgen van de vragenlijsten. Zij heeft op de woning de begeleiders gemotiveerd om de vragenlijsten in te vullen. Om de betrouwbaarheid en validiteit van deze onderzoeksmethode te bevorderen, hebben de begeleiders de vragenlijst anoniem ingevuld en hebben we de resultaten ook anoniem verwerkt in het onderzoeksverslag. Daarnaast hebben we door middel van de vragenlijst de gelegenheid gehad om antwoorden en reacties uit het hele team te krijgen en daardoor een afspiegeling van het hele team te krijgen. Alle informatie uit de vragenlijsten hebben we per vraag verzameld in een document, zie bronnenboek bijlage A. Vervolgens hebben we deze informatie verwerkt, waardoor overzichtelijk is wat de uitkomst is per vraag, zie bijlage II.

Daarnaast gebruikten we voor het beantwoorden van deze deelvraag de informatie uit de gehouden interviews met zes begeleiders. In de vragenlijst konden begeleiders door het geven van hun e-mailadres aangeven of ze deel wilden nemen aan een interview. Doordat ze dit aangaven in de laatste vraag van de vragenlijst, wisten wij bij het verwerken van de ingevulde vragenlijsten niet wie welke vragenlijst had ingevuld. Het e-mailadres in de vragenlijst hebben we alleen gebruikt om contact op te nemen met de begeleider en niet om te kijken wie wat heeft ingevuld. De selectie van de begeleiders voor de interviews is dus gebeurd op basis van vrijwillige aanmelding. Vooraf hebben we een minimum- en maximumaantal bedacht als richtlijn voor de hoeveelheid interviews. We hebben zeven uur gekregen vanuit de organisatie, waarmee de begeleiders de tijd van het interview vergoed konden krijgen. De zes interviews die we gehouden hebben, duurden allemaal drie kwartier tot een uur. We hebben er rekening mee gehouden dat we mensen persoonlijk moesten gaan benaderen als er minder dan zes mensen aangaven mee te willen werken. Als er meer dan acht mensen aan zouden geven dat ze mee wilden werken, zouden we met de sectormanager in gesprek moeten over de beschikbare uren. In de interviews is gebleken dat na deze zes interviews verzadiging optrad, omdat we in de laatste interviews weinig nieuwe informatie meer kregen. Hierdoor concluderen we dat de verkregen informatie uit de interviews valide is.

De vorm van de gehouden interviews is half gestructureerd (Baarda, 2013, p. 150). Dit betekent dat de topiclijst en de vragen voor het interview vooraf vastgesteld zijn (op basis van de literatuur en vragenlijsten) en dat er mogelijkheid is om door te vragen naar de persoonlijke beleving. De topiclijst en interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage III. Door te vragen naar belevingen en meningen hebben we de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. De vooraf opgestelde vragen zorgden voor een vaste richtlijn in het interview, zodat de interviews met elkaar vergeleken konden worden. De interviews zijn geanonimiseerd verwerkt. Daarnaast hebben we gemerkt dat de begeleiders in de interviews veel hebben verteld over dingen die ze niet vaak met anderen in de organisatie bespreken. We hebben dus door onze objectiviteit in de organisatie de validiteit en betrouwbaarheid van de informatie vergroot.

We hebben vooraf aan de geïnterviewden gevraagd om toestemming voor het opnemen van de interviews. De interviews hebben we woordelijk uitgetypt en de niet relevante tekst geschrapt, zie bijlage B in het bronnenboek. De tekst was voor ons niet relevant als het geen antwoord gaf op de hoofdvraag of deelvragen. Daarna hebben we de geschrapte interviews gefragmenteerd. Dat betekent dat we de tekst hebben verdeeld in kleine stukken die allemaal over een ander onderwerp gaan. Door te fragmenteren konden we de relevante informatie voor het onderzoeksverslag zo nauwkeurig mogelijk bestuderen en vervolgens beschrijven in het onderzoeksverslag. De fragmenten hebben we gecodeerd en gelabeld, zodat we alle data overzichtelijk terug konden vinden. Dit is terug te vinden in bijlage C van het bronnenboek. De labels die we aan de fragmenten hebben gegeven zijn gebaseerd op onderwerpen die veel naar voren komen in de interviews en liggen daardoor dicht bij het onderwerp waar het fragment over gaat dan bij de tekst. De dataverzameling uit de interviews hebben we samengevoegd en geanalyseerd in het kernlabelsysteem. Dit kernlabelsysteem hebben we gebaseerd op het Werkstressoren-EnergieBronnen model (WEB-model), zie figuur 1. In dit model staan het stressproces en het bevlogenheidsproces centraal, waarbij factoren invloed hebben op het ervaren van stress en energie en die vervolgens positieve of negatieve organisatie uitkomsten opleveren. (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Dit is ook de lijn van de interviews. We hebben daarom vanuit dit model de volgende kernlabels opgesteld: werkstressoren, energiebronnen, organisatie uitkomsten Stichting Sprank (zowel positief als negatief) en organisatie uitkomsten woning Rood (zowel positief als negatief). Een overzichtelijk schema van de kernlabels, labels, codes en sub labels is terug te vinden in bijlage IV.



Figuur 1

Werkstressoren-EnergieBronnen (WEB-model)

Aangepast overgenomen uit *Bevlogen aan het werk* van W. Schaufeli en P. Dijkstra, 2010, p.46

Deelvraag 3

Voor deelvraag drie - *Wat wordt er in de literatuur beschreven over het omgaan met werkdruk, met name over de meest voorkomende factoren die begeleiders van woning Rood noemen, in de gehandicaptenzorg?* - hebben we literatuuronderzoek gedaan. Vanuit de literatuur hebben we beschreven hoe er met werkdruk in het algemeen, maar ook in de gehandicaptenzorg en op woning Rood omgegaan kan worden. De meest voorkomende factoren hebben we gebaseerd op de

resultaten van deelvraag twee. Dit bemoeilijkte het zoeken van literatuur, omdat we ons beperkten door aan te sluiten op de genoemde factoren. We hebben er toch bewust voor gekozen om als laatste stap weer literatuuronderzoek te doen. Hierdoor konden we onze conclusie en aanbevelingen onderbouwen vanuit de theorie en dat maakte de betrouwbaarheid van het onderzoek sterker. De verantwoording voor het literatuuronderzoek van deze deelvraag is hetzelfde als bij deelvraag één en wordt daarom hier niet meer uitgewerkt.

1.4 Doelstellingen, doelgroep en resultaten

Met dit onderzoek wilden we op drie niveaus iets bereiken. Dit beschrijven we in de doelstellingen. De doelstellingen zijn we bij het verwerken van de feedback van het plan van aanpak vergeten aan te passen op ons onderzoek. Daarom hebben we de doelstellingen in het onderzoeksverslag concreter gemaakt, zodat ze aansluiten bij wat we hebben onderzocht. Vervolgens werken we hier ook kort uit voor wie we dit onderzoeksverslag schrijven en wat het resultaat hiervan is.

1.4.1 Doelstellingen

Doelstelling voor de begeleiders en het team

De begeleiders van woning Rood krijgen door dit onderzoek meer inzicht in de factoren die voor hen mogelijk werkdruk veroorzaken. Daarnaast krijgen ze er ook zicht op of dit te maken heeft met processen buiten het dagprogramma om, de teamcultuur en persoonlijke factoren. De focus van het onderzoek ligt op microniveau, omdat we op één locatie onderzoek hebben gedaan en specifiek hebben gekeken hoe de situatie daar is. De resultaten uit het onderzoek kunnen meegenomen worden naar de nieuwe vestiging en werken door in de begeleiding die aan bewoners wordt gegeven.

Doelstelling 1: Aan het eind van dit onderzoek hebben de begeleiders van woning Rood meer inzicht in hoe ze als team functioneren en waardoor werkdruk wordt ervaren. Daarnaast weten ze wat ze kunnen veranderen en kunnen behouden in hun toekomstige manier van werken met de cliënten.

Doelstelling voor de sectormanager

Stichting Sprank heeft belang bij dit onderzoek. Wat we op woning Rood hebben onderzocht, namelijk welke factoren invloed hebben op de werkdruk die begeleiders ervaren en of dat mogelijk samenhangt met werkprocessen buiten het dagprogramma om, de teamcultuur en persoonlijke factoren, is van belang voor meerdere locaties en draagt bij aan het in kaart krijgen van ‘doen we de goede dingen?’ en ‘doen we de dingen goed?’. Wij hebben de mogelijkheid gehad om veel tijd in dit onderzoek te investeren, terwijl begeleiders deze tijd niet hebben. Mogelijk komen de uitkomsten overeen met andere woningen. Woning Rood verhuist begin juli 2017 naar een nieuwe vestiging. Op deze vestiging zullen twee teams gemengd worden. De uitkomsten van het onderzoek op woning Rood kunnen meegenomen worden in de manier hoe de begeleiders gaan starten als nieuw team.

Doelstelling 2: Aan het eind van dit onderzoek heeft de sectormanager meer inzicht in de werkdruk die kan worden ervaren op woning Rood en of dit samenhangt met processen buiten het dagprogramma om, de teamcultuur en persoonlijke factoren. De resultaten uit het onderzoek geven hem informatie die mogelijk ook van belang is voor andere locaties en de verhuizing naar de nieuwe vestiging.

Doelstelling voor de organisatie

Op macroniveau speelt het verbeteren van de gehandicaptenzorg een rol. Medewerkers in de zorg ervaren een grote werkdruk. Door dit onderzoek hebben we specifiek bij woning Rood inzichtelijk

gemaakt waar in het systeem de knelpunten liggen om de kwaliteit te kunnen verbeteren en te kunnen bevorderen. Daarnaast hebben we onderzocht wat de medewerkers ervaren rondom werkdruk op de werkvloer en hebben we advies gegeven over hoe hiermee omgegaan kan worden.

Doelstelling 3: Aan het eind van dit onderzoek is op woning Rood inzichtelijk waar de knelpunten in het ervaren van werkdruk zitten. De uitkomsten en adviezen zijn mogelijk ook relevant voor andere zorgorganisaties.

1.4.2 Doelgroep

Dit onderzoek hebben gedaan voor de begeleiders van woning Rood en de sectormanager van Stichting Sprank. Dit onderzoeksverslag hebben we voor hen geschreven. De resultaten van het onderzoek zijn voornamelijk van toepassing voor de begeleiders en de sectormanager, maar werkt ook door in de begeleiding aan de bewoners. De organisatie, de sectormanager, de begeleiders en de bewoners hebben allen belang bij dit onderzoek.

1.4.3 Resultaten

Vanuit het onderzoek dat we hebben gedaan, hebben we dit onderzoeksverslag geschreven. In dit onderzoeksverslag brengen we in kaart welke factoren invloed hebben op de werkdruk die begeleiders ervaren. De adviezen, die de sectormanager en de begeleiders kunnen gebruiken bij het omgaan met alles wat invloed heeft op de werkdruk, beschrijven we ook in dit onderzoeksverslag.

1.5 Opbouw en leeswijzer

De resultaten die we hebben verzameld tijdens het onderzoek, hebben we verwerkt in dit onderzoeksverslag. Het onderzoeksverslag bestaat uit zes hoofdstukken en vier bijlagen. Daarnaast hebben we ook een bronnenboek bij dit onderzoeksverslag wat bestaat uit drie bijlagen. In het bronnenboek staan uitgebreide documenten met extra informatie van de bijlagen in het onderzoeksverslag. Het bronnenboek is het meest relevant voor Stichting Sprank en voor ons als onderzoekers.

In het eerste hoofdstuk beschrijven we: de aanleiding, de probleembeschrijving, de probleemstelling, de vraagstelling, de verantwoording van de onderzoeksmethoden, de doelstellingen, de doelgroep, de resultaten en de bijdrage van het onderzoek aan het beroep.

In hoofdstuk twee geven we antwoord op de eerste deelvraag. Vanuit de literatuur beschrijven we welke factoren invloed hebben op werkdruk die begeleiders in de gehandicaptenzorg ervaren.

Hoofdstuk drie geeft antwoord op deelvraag twee. Door middel van de uitwerking van de vragenlijsten brengen we in beeld wat begeleiders van woning Rood vinden en ervaren met betrekking tot de werkdruk, waar dat volgens hen vandaan komt en wat wel en niet meegenomen kan worden naar de nieuwe vestiging.

Het vierde hoofdstuk geeft ook antwoord op deelvraag twee. In dit hoofdstuk brengen we door middel van de gehouden interviews in beeld wat begeleiders van woning Rood vinden en ervaren met betrekking volgens de werkdruk, waar dat volgens hen vandaan komt en wat wel en niet meegenomen kan worden naar de nieuwe vestiging.

Het vijfde hoofdstuk bestaat uit literatuuronderzoek waarmee we antwoord geven op de derde deelvraag. Er wordt in de literatuur gekeken naar hoe er omgegaan kan worden met werkdruk. Dit

wordt toegespitst op de factoren die de begeleiders van woning Rood aangeven die uitgewerkt zijn in hoofdstuk drie en vier.

In hoofdstuk zes wordt de conclusie beschreven, worden er aanbevelingen gegeven en wordt de discussie beschreven. In de conclusie geven we antwoord op de hoofdvraag en in de aanbevelingen geven we op grond van ons onderzoek aanbevelingen aan de begeleiders van woning Rood en de sectormanager. In de discussie verantwoorden en evalueren we hoe we tot het onderzoeksverslag gekomen zijn.

Na deze zes hoofdstukken volgen er vier bijlagen. Deze bijlagen bestaan uit de vragenlijst (bijlage I), de verwerking van de vragenlijsten (bijlage II), de topiclijst en de interviewvragen (bijlage III), het kernlabelschema met daarin de kernlabels, labels, sub labels en codes van de fragmenten uit de interviews (bijlage IV).

In het bronnenboek zijn de antwoorden van de vragenlijst (bijlage A), de uitgetypte en geschrapte interviews (bijlage B) en de kernlabels, labels, sub labels en codes met de fragmenten (bijlage C) te vinden.

1.6 Inhoudelijke bijdrage aan het beroep

Vanuit de stage- en werkervaringen die wij beiden al hebben opgedaan, zien wij dat de vraag die we op woning Rood hebben onderzocht ook terugkomt in onze ervaringen met organisaties. Door de reorganisaties die we meemaken of hebben meegemaakt, merken we dat de werkdruk hoger wordt. We merken ook dat de balans tussen het begeleiden van cliënten en andere taken in de dienst lastig in evenwicht zijn te houden. Er wordt veel flexibiliteit van je verwacht en dat je in je eigen tijd taken oppakt die niet afkomen tijdens de dienst. We ervaren en merken dat deze situatie vaker voorkomt bij organisaties en daarom zijn we benieuwd hoe hiermee omgegaan wordt bij andere organisaties. We merken ook dat deze situatie invloed heeft op de doelgroep en de zorg die aan mensen met een beperking wordt geleverd. Doordat je als begeleider druk bent met andere dingen of onder druk je dienst draait, krijgen bewoners niet waar ze recht op hebben. Het spreekt ons aan om het probleem op teamniveau te onderzoeken, zodat verbeteringen op dit niveau door zullen werken op de bewoners en de zorg die aan hen gegeven wordt.

Hoofdstuk 2

Oorzaken van werkdruk in de gehandicaptenzorg

Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over de oorzaken van werkdruk die begeleiders ervaren in de gehandicaptenzorg?

Inleiding

In dit hoofdstuk geven we door middel van literatuuronderzoek antwoord op de eerste deelvraag. Als eerste beschrijven we werkdruk in het algemeen. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de algemene oorzaken en gevolgen van werkdruk. Daarna zoomen we specifiek in op de werkdruk in de gehandicaptenzorg en de oorzaken en gevolgen daarvan. Ten slotte trekken we een conclusie die duidelijk maakt wat de literatuur zegt over de oorzaken van werkdruk die begeleiders ervaren in de gehandicaptenzorg.

2.1 Werkdruk in het algemeen

Werkdruk is al jaren een belangrijk Arbo-onderwerp. De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) vormt de basis van de Arbowetgeving. In deze wet staan de algemene bepalingen die gelden voor alle plekken waar arbeid wordt verricht (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016). De Arbowet is een kaderwet. Dat betekent dat er geen concrete regels in staan, maar wel kaders geeft. Werkdruk is één van de moeilijkste problemen om aan te pakken. Er is sprake van werkdruk als er in een werksituatie te veel werk, een te grote emotionele belasting of een te grote mentale belasting is (Van der Wal, 2011). Anders gezegd als een medewerker meer moet doen of verdragen dan hij of zij aankan. Werkdruk kan voor iedere medewerker verschillen en anders worden ervaren. Dit heeft te maken met persoonlijke kenmerken, zoals leeftijd, ervaring en de wijze waarop men met spanning omgaat. Het gevolg van hoge werkdruk en/of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting is werkstress. De Arbowet omschrijft stress als een toestand die negatief wordt ervaren en lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft (Wilms, 2014). Door langdurige overbelasting kunnen gezondheidsproblemen ontstaan, zoals vermoeidheid, burn-out en ziekte. Iedere medewerker wordt gemiddeld één keer tijdens zijn loopbaan ziek door stress. Dit heeft ook direct invloed op zijn (werk)omgeving. In de ziekteperiode moet het werk doorgaan en andere medewerkers moeten zorgen dat hun werkdruk niet ongezond gaat oplopen door de afwezigheid van de zieke medewerker (Arbocatalogus contactcenters, 2012). Er zijn meerdere signalen die kunnen aantonen dat er in de organisatie sprake kan zijn van werkdruk. Deze signalen hebben we uitgewerkt in tabel 1 (Van der Wal, 2011). Wanneer er meer dan drie signalen terug te zien zijn, is de kans groot dat de medewerkers te maken hebben met (te hoge) werkdruk (Van der Wal, 2011).

Tabel 1

Signalen werkdruk

Verhoogde productienormen of extra toegevoegde taken	Deadlines worden niet gehaald
Achterstanden in het werk	Afspraken worden niet nagekomen
Er is vaak sprake van 'brandjes blussen'	Veel overuren
Lage kwaliteit van het werk	Veel opgespaarde vakantiedagen
Fouten en ongevallen	Veel inzet van flexkrachten
Ontevreden klanten	Verzuimcijfers stijgen
Veel klachten van klanten	Psychische of vage lichamelijke klachten
Veel klachten van andere afdelingen	Hoog personeelsverloop
Klachten over werkdruk	Irritatie, slechte werksfeer
Onderlinge conflicten	Onvoldoende tevredenheid van medewerkers

Als er sprake is van werkdruk is het belangrijk om te weten wie precies verantwoordelijk is voor wat. De directie is verantwoordelijk voor een goede balans tussen de eisen en de middelen op het niveau van de hele organisatie. Om de taken uit te kunnen voeren, moet er voldoende geld en personeel zijn. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de balans op zijn afdeling tussen taken en eisen aan de ene kant en mensen en middelen aan de andere kant. De verantwoordelijkheden van de ondernemingsraad voor de aanpak van werkdruk liggen in het verlengde van het arbobeleid. De ondernemingsraad bevordert de naleving van wettelijke voorschriften en cao-bepalingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en arbeids- en rusttijden. De medewerker wordt vanuit de Arbowet verplicht om: *‘(...) in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen’* (Van der Wal, 2011).

In de Arbowet staat geen norm voor de maximale werkdruk. Dat komt omdat medewerkers sterk verschillen in de mate waarin zij werkdruk kunnen verdragen en het ervaren van werkdruk ook sterk afhankelijk is van de werksituatie (Wilms, 2014).

2.2 Algemene oorzaken en gevolgen werkdruk

Werkgevers en medewerkers hebben er beide baat bij om de hoge werkdruk tegen te gaan. Anders gezegd: ‘onderken het probleem’. Er zijn drie factoren die zorgen voor werkdruk en stress: kenmerken van het werk, van de persoon en van de werk-privé situatie (Wilms, 2014).

Kenmerken van het werk

De kenmerken die het werk stressvol maken, worden ook wel aangeduid als ‘stressoren’. Het gaat daarbij vaak om dingen die in het werk veel energie kosten, ook wel ‘*energievreters*’ genoemd. Werkstress kan ook worden veroorzaakt door een tekort aan dingen die juist energie opleveren. Dit worden ‘*energiegevers*’ genoemd. In welke mate een medewerker stress ervaart van dingen in het werk hangt voor een groot deel af van de balans tussen die ‘*energievreters*’ en ‘*energiegevers*’ (Wilms, 2014). Een aantal ‘*energievreters*’ zijn: de eisen die het werk stelt, een hoog werktempo, veel werk en hoge kwaliteitseisen. Onderbelasting, ook wel te weinig werk of simpel werk genoemd, kan ook werkstress veroorzaken. De meeste mensen willen zinvol bezig zijn, zich niet vervelen en op een bepaalde manier geprikkeld worden in hun werk. Een medewerker kan ook onzekerheid over zijn baan hebben en dit kan leiden tot veel spanning in het werk (Wilms, 2014). Het kan ook zijn dat een medewerker in zijn werk vastgeroest zit dan is blijven zitten op de plek waar je zit de makkelijkste optie. Een medewerker is dan erg gewend aan zijn baan en kan het hierdoor eng vinden om op zoek te gaan naar een andere baan. De angst en behoefte aan zekerheid wint en daardoor blijft een medewerker dus zitten waar hij zit. Toch is dit geen aantrekkelijke en gezonde optie. Vastroesten in het werk leidt tot sleur, verveling, minder betrokkenheid, ontevredenheid en frustratie. Het kost een medewerker ook heel veel energie. Ondertussen doet hij zichzelf, zijn talenten en zijn eigen ontwikkeling te kort. Als je verder wilt ontwikkelen moet je vooruit. Stilstaan is achteruitgaan en dat is nooit goed (Unique-loopbaancoaching, 2016). Een aantal ‘*energiegevers*’ zijn: het krijgen van sociale steun, het geven en ontvangen van feedback, voldoende autonomie hebben, groei- en ontwikkelingsmogelijkheden en het hebben van taakvariatie (Wilms, 2014).

Kenmerken van de persoon

De kenmerken die van invloed zijn op de mate waarin mensen werkdruk en stress ervaren, zijn (Wilms, 2014):

- Zelfkennis: het is belangrijk dat de medewerker weet wat zijn sterke of zwakke kanten zijn en weet wat hij nodig heeft om het werk goed en prettig te kunnen doen. Door dit te weten ervaart de medewerker een betere balans en werkt zichzelf niet over de kop.
- Juiste werk: het is belangrijk dat de capaciteiten van een medewerker aansluiten bij het werk. Onder de maat of juist boven de maat presteren, kan leiden tot veel spanning.
- Vaardigheden: het gaat om verschillende aspecten waardoor een medewerker prettiger werkt, zoals het goed kunnen organiseren, het kunnen samenwerken, om hulp durven te vragen en het omgaan met onaangename situaties.
- Levensfase: wat vindt een medewerker van het werk en hoe gaat hij hier als persoon mee om. Dit heeft ook veel te maken met de levensfase. Jonge mensen gaan anders met het werk om dan oudere mensen.
- Gezondheid: een fijne en goede baan kan zorgen voor een goede gezondheid. Medewerkers met een goede gezondheid vinden het werk minder snel zwaar en kunnen beter tegen werkstress.

Kenmerken van de werk-privé situatie

Een goede balans tussen werk en privé is van groot belang. Medewerkers met een verstoorde balans hebben meer risico op uitval en meer moeite om gezond en werkend hun pensioen te halen. In de maatschappij komt steeds meer aandacht voor het belang van een goede werk-privé relatie (Wilms, 2014). De jongeren die geboren zijn na 1980 hechten veel waarde aan privé. De mogelijkheid om steeds meer tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, zorgt ervoor dat werk en privé door elkaar gaan lopen. Wat is dan nog werk en wat is nog privé? Heeft een medewerker het druk op het werk dan is de kans groot dat hij dat meeneemt naar huis. Dat kan voor problemen zorgen. Andersom geldt het ook dat je dingen meeneemt vanuit de thuissituatie naar het werk.

Werkdruk heeft vele gezichten en vele mogelijke oorzaken. Vaak gaat het om een combinatie van oorzaken die elkaar versterken. Het is belangrijk dat werkdruk op tijd gesignaleerd, besproken en aangepakt wordt (De Witte, 2014). De gevolgen van werkdruk kunnen leiden tot fysieke en psychische klachten. De fysieke klachten kunnen zich uiten in: een verhoogde bloeddruk, hart- en vaatziekten, hoofdpijn, duizeligheid, hyperventilatie, een verminderde weerstand en klachten aan armen, nek en/of schouders. De psychische klachten kunnen zich uiten in: vermoeidheid, slapeloosheid, piekeren, somberheid, depressie, overmatig alcohol- of medicijngebruik, overspannen, burn-out en in agressie (Oerlemans, 2013).

2.3 Werkdruk in de gehandicaptenzorg

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Staatssecretaris van Volksgezondheid constateerden in 2001 dat in de gehandicaptenzorg het ziekteverzuim erg hoog is in vergelijking met andere sectoren in het bedrijfsleven. Daarnaast constateerden ze ook dat verhoudingsgewijs veel medewerkers blootgesteld zijn aan arbeidsrisico's, waaronder hoge werkdruk als gevolg van psychische belasting (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001).

Tot de belangrijkste risicofactoren behoort werkdruk. In 1999 is er onderzoek gedaan naar werkdruk in de gehandicaptenzorg. Dit wordt beschreven in het onderzoeksrapport *Dynamiek van werkdruk in de gehandicaptensector* (Wiarda, 1999). Werkdruk wordt daarin omschreven als een verschil tussen de feitelijke werksituatie en de werksituatie die volgens de medewerker gewenst is. In een werksituatie zijn verschillende kenmerken waar te nemen. Dit zijn zowel objectieve kenmerken als subjectieve kenmerken. Objectieve kenmerken zijn kenmerken, zoals het rooster, de hoeveelheid

van het werk, de contacten met cliënten, de sfeer, de bezettingsgraad en de arbeidsomstandigheden. Subjectieve kenmerken zijn kenmerken, zoals tevredenheid over het werk en mening over sfeer of ondersteuning. Als de feitelijke en de gewenste situatie uit evenwicht is door langdurige, te grote of erg belangrijk gevonden kenmerken kunnen er negatieve effecten of klachten ontstaan (Wiarda, 1999).

In de loop der jaren zijn regelmatig signalen van medewerkers in de gehandicaptenzorg naar buiten gebracht of is er door onderzoek naar buiten gekomen dat medewerkers in de gehandicaptenzorg werkdruk ervaren. Er komt naar voren dat werkdruk in de gehandicaptenzorg een groot probleem blijft. Het comité 'Zorg voor iedereen' heeft in 2001 een enquête gehouden onder medewerkers in de gehandicaptenzorg (Palm & Helmer-Englebert, 2002). De uitkomst van deze enquête laat zien dat medewerkers vinden dat de grenzen van verantwoorde zorg bereikt zijn. De redenen die hiervoor genoemd worden, zijn de hoge werkdruk en het tekort schieten van de zorg (Palm & Helmer-Englebert, 2002). Er is vaak een spanning tussen wat een medewerker wil en wat een medewerker kan. Medewerkers voelen zich bijvoorbeeld erg verantwoordelijk voor cliënten. De medewerkers trekken het persoonlijk naar zich toe als ze iets niet kunnen doen voor een cliënt of als er geen tijd voor is. Ze blijven hier mee bezig en nemen hun werk mee naar huis. Uit de enquête komt naar voren dat er vaak alleen tijd is voor basiszorg en niet voor extra aandacht (Palm & Helmer-Englebert, 2002). Alles wat gedaan moet worden, moet gepland worden of tussendoor gedaan worden. Een zorgcoördinator geeft bijvoorbeeld aan dat ze voor de dingen die ze anders wil zien, meer tijd nodig heeft. Door volgens haar meer methodisch te werken, zou tijd bespaard kunnen worden (Douma, 2009).

Naar aanleiding van verontrustende signalen van ouders, medewerkers en cliënten over hoge werkdruk bij het Meldpunt Gehandicaptenzorg heeft de Socialistische Partij in 2009 en in 2011 een uitgebreide enquête verspreid onder zorgmedewerkers in de gehandicaptenzorg. De uitkomst van deze enquête was dat voor veel medewerkers het plezier in hun werk afneemt en dat komt vooral door de toenemende werkdruk en de toenemende bureaucratie. Enkele voorbeelden die medewerkers hierbij noemen, zijn dat de zorg te kort schiet en dat ze de vereiste kwaliteit van de zorg nooit kunnen geven. Dit komt doordat er steeds minder personeel is, de medewerkers meer tijd kwijt zijn aan registreren en een grote kloof ervaren tussen bestuurders en de werkvloer (Leijten, Drost, & Palm, 2011).

Het Algemeen Dagblad heeft in 2016 een zorgenquête gehouden onder zorgmedewerkers en daaruit komt naar voren dat veel zorgmedewerkers aangeven niet genoeg tijd te kunnen besteden aan hun cliënten. Ze hebben aan het einde van de dag het gevoel dat ze het net niet gered hebben. De zorgvakbonden herkennen dit en zijn het meest ongerust over de hoge werkdruk in de gehandicaptenzorg. Er is minder budget, er zijn ongunstige contracten en de medewerkers draaien veel gebroken diensten (Landeweer, 2016). De Abvakabo FNV, een vakbond die opkomt voor de belangen van medewerkers, pleit voor vaste gezichten op de groep en een bezettingsnorm, omdat de doelgroep behoefte heeft aan regelmaat. Bij cao-besprekingen van de Abvakabo FNV met werkgevers is werkdruk standaard één van de belangrijkste punten die besproken worden (Nationale Zorggids, 2016).

Er kan niet concreet worden gezegd hoe hoog de werkdruk is binnen de gehandicaptensector, omdat op verschillende plaatsen in de gehandicaptensector de werkdruk verschillend wordt ervaren. Bij de ene organisatie is het een probleem en bij de andere organisatie niet. Binnen dezelfde organisatie

kan de ene medewerker wel vinden dat er een hoge werkdruk is en de andere medewerker niet. Wat wel gezegd kan worden, is dat zorgmedewerkers vaak en direct contact hebben met cliënten. Hun regel mogelijkheden zijn daardoor beperkt en ze worden mentaal relatief hoog belast (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001).

2.4 Oorzaken en gevolgen van werkdruk in de gehandicaptenzorg

De belangrijkste oorzaken van werkdruk die binnen de gehandicaptenzorg vaak genoemd worden, hebben te maken met de volgende thema's: *'opgejaagdheid en tempodruk in het werk, gebonden zijn aan de werkplek, gebrek aan waardering door de leidinggevende, gebrek aan functioneren van het werkoverleg, een te lage personeelsbezetting en gebrek aan onderlinge werkafstemming tussen collega's'* (Wiarda, 1999). Andere oorzaken die ook genoemd worden, hebben te maken met communicatie tussen medewerkers en bestuurders, een groot verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de uitvoering en verdeling van het werk. De druk van buitenaf op organisaties, zoals minder budget, kortere arbeidstijden, individualisering van de zorgvragen, kleinschaligheid en het schrijven van zorgplannen, neemt ook toe en zorgt voor werkdruk (Wiarda, 1999).

Om de oorzaken van werkdruk in organisaties binnen de gehandicaptenzorg in kaart te brengen is het werkdrukalarm ontwikkeld voor de branche gehandicaptenzorg (Van der Weerd, 2002). Het werkdrukalarm is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van werkdruk met name van werksituaties waarin directe cliëntcontacten centraal staan. Het werkdrukalarm is een handleiding voor organisaties die zelf hun situatie in kaart willen brengen. In deze handleiding staat stap voor stap beschreven hoe dat gedaan kan worden. Er staan ook vragenlijsten in die medewerkers in kunnen vullen en bladen die helpen bij het verwerken van de resultaten. Bij het in kaart brengen van de werkdruk wordt uitgegaan van zeven beleidsterreinen: *'kenmerken van het werk, kwaliteit van de zorg, communicatie en besluitvorming over het werk, integrale planning en beheersing van het werk, leidinggeven en sociaal beleid, sfeer en omgangsvormen en omgaan met dilemma's en beperkingen'* (Van der Weerd, 2002, p. 6). Deze beleidsterreinen zijn gebaseerd op kwantitatief en kwalitatief onderzoek in de gehandicaptenzorg en problemen op deze terreinen zijn dus oorzaken voor werkdruk. Medewerkers uit een organisatie kunnen in vragenlijsten aangeven hoe ze per terrein de werkdruk beleven en er kan op grond van deze terreinen op zoek worden gegaan naar administratieve gegevens om objectieve werkdruk vast te stellen. De beleidsterreinen worden allemaal kort toegelicht (Van der Weerd, 2002).

- Kenmerken van het werk: hierbij gaat het om prioriteiten kunnen stellen of invloed uitoefenen op de taken die gedaan moeten worden, steun krijgen, voldoen aan eisen en wensen, het ervaren van het werk en de ruimte nemen voor jezelf.
- Kwaliteit van de zorg: het gaat over wat een medewerker cliënten kan bieden, overleg tussen medewerkers onderling en hoe het werk vorm gegeven wordt.
- Communicatie en besluitvorming over het werk: hierbij gaat het over het bespreekbaar maken van problemen, het aanpakken van problemen, over het krijgen van informatie om voor te bereiden op besprekingen of veranderingen en of er geluisterd wordt naar ideeën.
- Integrale planning en beheersing van het werk: hierbij gaat het zowel om het plannen van het rooster, vakanties en opvulling van ziekte als om hoe de taken in de dienst of van buiten de dienst opgepakt worden.

- Leidinggeven en sociaal beleid: het gaat er hier om of de medewerker naar zijn idee op de goede plek zit en nog energie uit het werk haalt en of de leidinggevende betrokken is bij de medewerker.
- Sfeer en omgangsvormen: hoe gaan medewerkers met elkaar om, wat zijn heersende normen, wat vinden werknemers van elkaar en hoe voelt een werknemer zich in het team.
- Omgaan met dilemma's en beperkingen: hierbij gaat het over het persoonlijk aantrekken van mogelijke tekorten naar een cliënt, hoe de medewerker erin staat om te werken en hoe het werk een rol speelt in zijn of haar privé leven.

De gevolgen van een te hoge werkdruk zijn te merken op verschillende niveaus binnen de gehandicaptensector. Voor de medewerkers heeft een te hoge werkdruk voornamelijk invloed op hun gezondheid en hun welzijn. Ze zijn vaker ziek, vermoeid, ontevreden, wantrouwend, hebben een hogere mentale belasting en er zijn stoornissen in de communicatie. Voor de kwaliteit van de zorg voor cliënten betekent een hoge werkdruk: minder direct en minder vriendelijk contact, onvoldoende zorg, routinematig handelen en een vermindering in de continuïteit van de begeleiding (Wiarda, 1999).

Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Wat zegt de literatuur over de oorzaken van werkdruk die begeleiders ervaren in de gehandicaptenzorg?*

Hieruit volgt dat in de gehandicaptenzorg werkdruk als een veel voorkomend probleem wordt ervaren. Het is één van de belangrijkste risicofactoren voor zorgmedewerkers.

De oorzaken van werkdruk die in de literatuur naar voren komen zijn:

- | | |
|--|--|
| - opgejaagdheid in het werk; | - draaien van gebroken diensten; |
| - gebonden zijn aan de werkplek; | - minder budget; |
| - gebrek aan waardering door de leidinggevende; | - administratieve taken; |
| - gebrek aan functioneren van het werkoverleg; | - ongunstige contacten; |
| - een te lage personeelsbezetting; | - niet genoeg tijd hebben; |
| - gebrek aan onderlinge afstemming tussen lagen; | - spanningsveld tussen willen en kunnen. |
| - groot verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers; | |

We concluderen dat deze oorzaken op verschillende gebieden liggen en voornamelijk te maken met het werk op zich, hoe medewerkers in het werk staan, communicatie en de uitvoering van de zorg. Het is afhankelijk van de medewerker in welke mate deze oorzaken daadwerkelijk werkdruk opleveren. Er is sprake van werkdruk als er in een werksituatie te veel werk, een te grote emotionele belasting of een te grote mentale belasting is.

Werkgevers en medewerkers hebben er beide baat bij om de hoge werkdruk tegen te gaan. Werkdruk is één van de moeilijkste problemen om aan te pakken. Iedere medewerker wordt gemiddeld één keer tijdens zijn loopbaan ziek door stress. Werkdruk wordt niet alleen binnen de gehandicaptenzorg als groot probleem ervaren, maar ook in het algemeen komt het veel voor. We zien dat de oorzaken van werkdruk die kenmerkend zijn voor de gehandicaptenzorg overeenkomen met de algemene oorzaken van werkdruk. Drie factoren die in het algemeen worden onderscheiden zijn: kenmerken van het werk, kenmerken van de persoon en kenmerken van de werk-privé situatie. Ten slotte komen deze drie factoren overeen met de verschillende gebieden die volgens ons in de gehandicaptenzorg centraal staan.

Hoofdstuk 3

Factoren van werkdruk op woning Rood vanuit de vragenlijst

Deelvraag 2: Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?

Inleiding

De tweede deelvraag beantwoorden we in hoofdstuk drie en vier. In dit hoofdstuk beschrijven we de verkregen informatie van de begeleiders van woning Rood uit de ingevulde vragenlijsten. De vragenlijst is in bijlage I terug te vinden. De verwerking van de ingevulde vragenlijsten is te vinden in bijlage II. De thema's die in de vragenlijsten naar voren komen en die in dit hoofdstuk worden uitgewerkt, zijn: stress, collega's, werkzaamheden, werkdruk, dagprogramma's, administratieve taken, het team en Stichting Sprank.

3.1 Uitwerking vragenlijsten

In totaal hebben tien van de veertien begeleiders gereageerd op de verstuurdde vragenlijsten naar het team van woning Rood. Het team bestaat alleen uit vrouwen. De leeftijden van de begeleiders in het team van woning Rood variëren. De begeleiders zijn binnen het team werkzaam in verschillende functies en ze hebben op verschillende woningen gewerkt voor de herhuisvesting in mei 2016.

Leeftijd	Functie	Vóór de herhuisvesting werkzaam op woning...
26-35 jaar 3x	Persoonlijk begeleider 2x	Rood 3x
36-45 jaar 1x	Begeleider 5x	Geel 5x
46-55 jaar 3x	Assistent begeleider 3x	Anders: Groen 1x
56-65 jaar 3x		Anders: Blauw 1x

3.1.1 Stress

De eerste vraag die de begeleiders in de vragenlijst kregen, was of ze weleens stress ervaren in hun werk. Alle begeleiders geven aan dat ze stress ervaren, maar de mate waarin ze stress ervaren is verschillend. Vervolgens kregen de begeleiders de vraag of ze met collega's delen als ze gestrest zijn.

Stress ervaren in het werk	Stress delen met collega's
Zelden of nooit 0x	Ja 4x
Af en toe 4x	Soms 5x
Regelmatig 5x	Niet geantwoord 1x
Vaak 1x	

Redenen die begeleiders noemen voor het delen van hun stress met collega's zijn:

- Als de stress invloed kan hebben op het functioneren en de sfeer op de groep weten collega's daar vanaf en kunnen ze er rekening mee houden.
- Het is afhankelijk van de situatie waardoor je je gestrest voelt en van de collega met wie je werkt of je je stress deelt. Is de oorzaak een collega, een bewoner of de stichting zelf?

De begeleiders merken aan verschillende signalen dat ze gestrest zijn:

- veel gaan nadenken, meer in het hoofd zitten en minder deelnemen aan wat er om zich heen gebeurt, een vol hoofd hebben;
- mopperig zijn, sneller geïrriteerd zijn, kortaf en kribbig zijn, weinig geduld, minder opgewekt zijn;
- hoofdpijn, last van nek-, rug- en schouderspieren;
- opgejaagd voelen, drukker worden, vaak op de klok kijken;
- langer op het werk blijven dan de diensttijd aangeeft;
- geen zin hebben om te gaan werken.

3.1.2 Collega's

De tien begeleiders hebben aangegeven wat ze nodig hebben van hun collega's om goed te kunnen functioneren in hun werk. De begeleiders geven de volgende punten aan:

- duidelijkheid, aan afspraken houden, overleggen (twee keer genoemd), goede communicatie;
- positieve inzet, doen wat er verwacht wordt, verantwoordelijk voelen voor het gezamenlijke werk, collega's die zich sterk maken voor de dingen waar ze voor willen gaan;
- feedback over en weer (drie keer genoemd), elkaar voorthelpen, samenwerken, aanmoediging;
- gezelligheid, humor, enthousiasme, begrip voor thuissituaties, oog voor elkaar (ook persoonlijk);
- eigen meningen en waarden kunnen herzien, dilemma's niet uit de weg gaan;
- initiatief tonen als je tegen dingen aanloopt, zaken professioneler oppakken;
- niet op de vingers gekeken worden;
- flexibel zijn.

3.1.3 Werkzaamheden

De begeleiders hebben in de vragenlijst aangegeven welke werkzaamheden voor hen of voor hun collega's stress opleveren. Voor iedere begeleider is dit verschillend. Eén begeleider geeft aan dat het voor haar geen bepaalde werkzaamheden zijn die stress opleveren, maar wel bepaalde combinaties van dingen die er soms in een dienst moeten gebeuren. Een andere begeleider ervaart persoonlijk weinig stress van de werkzaamheden. Ze loopt wel tegen dingen aan die beter kunnen, zoals werkzaamheden zorgvuldiger afhandelen, zodat een volgende dienst er niet mee opgezadeld wordt. De genoemde werkzaamheden van de andere acht begeleiders zijn:

- verwerken van rapportages, rapportagesysteem, verslaglegging, computerwerk;
- een grote, gevarieerde, drukke groep (twee keer genoemd);
- werkzaamheden die tussendoor komen, zoals huisartsenbezoeken, alles wat erbij komt naast het zorgen voor en het begeleiden van cliënten.

Een aantal begeleiders hebben ook andere factoren genoemd die voor hen stress of irritatie opleveren:

- | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|
| - onduidelijkheid; | - kantjes eraf lopen; | - tijdsdruk; |
| - het niet aan je woord houden; | - collega's die mails niet of niet zorgvuldig lezen; | - slechte inwerkperiode. |

3.1.4 Werkdruk

De begeleiders hebben in de vragenlijst aangegeven of ze werkdruk ervaren op woning Rood en of ze merken dat hun collega's werkdruk ervaren.

Ervaart u werkdruk op woning Rood?	
Ja	9x
Nee	1x

Merkt u dat collega's last hebben van werkdruk?	
Ja	10x
Nee	0x

De begeleiders die werkdruk ervaren, ervaren dit:

- in de ochtend (twee keer genoemd), in weekenddiensten, tijdens elke dienst;
- als ze veel moeten komen werken om aan hun uren te komen, als ze alleen maar vroege diensten werken, door verplichtingen op vrije dagen, door het werken met een ongezond rooster;
- als er extra taken moeten gebeuren in een dienst, als er veel e-mails binnenkomen waarmee bezig gegaan moet worden, als er teveel werk in te weinig tijd gedaan moet worden;
- als bewoners in de weerstand gaan en ze daar extra tijd aan kwijt zijn;
- als een afspraak met de huisarts of specialist niet binnen de diensturen kan plaatsvinden;
- als ze collega's in de tiende versnelling (snel) zien en horen werken.

De redenen voor het ervaren van deze werkdruk zijn volgens de begeleiders:

- er moet veel gebeuren in te weinig tijd (vijf keer genoemd), er is weinig tijd voor kantoorwerk, er wordt steeds meer gevraagd qua administratieve taken;
- wanneer er iets anders loopt en je daardoor handen te kort komt, de drukke, gevarieerde groep;
- het voelen van druk op jezelf, het is belastend en vermoeiend om veel te komen werken;
- als een collega in de tiende versnelling (snel) werkt. Dit beïnvloedt de sfeer en de begeleider staat dan voor de keus: *'vertragen en de kans lopen om niet op tijd klaar te zijn of ook als een malle moot te gaan werken'*;
- geen kennis van beide woningen door eerder op een hele andere zorgintensieve groep te hebben gewerkt.

De begeleider die aangeeft geen werkdruk te ervaren, geeft aan bij de vraag wat volgens haar de reden is dat haar collega's wel werkdruk kunnen ervaren en zij niet, dat dat ligt aan het karakter en hoe precies je wilt en kunt werken. Soms moet je iets laten, omdat het niet kan. Een voorbeeld dat ze hierbij noemt is dat je niet 's avonds de keuken moet gaan dweilen, omdat je daar niet aan toe komt en je moet overwerken als je het wel zou doen.

De begeleiders hebben antwoord gegeven op de vraag hoe de werkdruk doorwerkt op de bewoners. Twee begeleiders geven aan dat ze niet weten hoe de werkdruk doorwerkt op de bewoners. Uit de antwoorden van de andere acht begeleiders komt naar voren dat ze zien dat de bewoners onrustiger

worden. De bewoners kunnen haarfijn aanvoelen hoe je als begeleider gestemd bent. Als de werkzaamheden bij een begeleider niet lekker lopen, kan een bewoner soms extra uit proberen of in de weerstand gaan. De bewoners ervaren minder veiligheid door de mindere nabijheid van de begeleiders, waardoor de kans op incidenten vergroot kan worden. De bewoners kunnen ervaren dat de verzorging sneller moet en dat de begeleiders minder opgewekt en sneller geïrriteerd zijn. Doordat de bewoners minder aandacht kunnen krijgen, kan dit ultiem in een mindere goede persoonlijke verzorging. Er wordt bijvoorbeeld minder aandacht besteed aan haren, baard, nagels, zalfjes en crèmes. Er is ook minder tijd om activiteiten te doen met de bewoners, doordat alles snel moet.

3.1.5 Dagprogramma's

De tien begeleiders hebben allemaal, door middel van het geven van een cijfer van één tot vijf, aan kunnen geven wat ze vinden van de cliënt- en de teamdagprogramma's. Sommige cliënten hebben een eigen dagprogramma. Deze dagprogramma's worden samengevoegd tot één groot teamdagprogramma. De begeleiders hebben aangegeven of ze de dagprogramma's niet helpend of wel helpend ervaren, ongestructureerd of gestructureerd ervaren, ingewikkeld of niet ingewikkeld ervaren en of ze niet leidend of wel leidend zijn voor een dienst.

Niet helpend	1	2	3	4	5	Helpend
				8x	2x	
Ongestructureerd	1	2	3	4	5	Gestructureerd
				8x	2x	
Ingewikkeld	1	2	3	4	5	Begrijpelijk
				6x	4x	
Niet leidend	1	2	3	4	5	Leidend
			2x	5x	3x	

3.1.6 Administratieve taken

De begeleiders hebben allemaal aangegeven dat ze vinden dat ze niet genoeg uren hebben voor administratieve taken, zoals het bijlezen van de e-mail, het bijlezen van rapportages, het verwerken van zorgplannen, contacten onderhouden met verwanten en het onderhouden van contact met dagbestedingslocaties.

Werkmail

Ik lees mijn werkmail...	
wel in mijn vrije tijd	8x
soms in mijn vrije tijd	2x
niet in mijn vrije tijd	0x

Kortom iedere begeleider leest haar werkmail in haar vrije tijd. De begeleiders reageren wisselend op het feit dat ze hun werkmail in hun vrije tijd lezen. Twee begeleiders staan hier positief tegenover, één begeleider neutraal en zeven begeleiders ervaren dit negatief. De reacties die ze hebben gegeven worden hieronder weergegeven.

Positief:

- Zolang het geen moeten is. Bij mij is het meer nieuwsgierigheid, maar het zou me ook niet lukken om het te lezen voor werktijd. Het is wel handig dat ik al op de hoogte ben van dingen, voordat ik op mijn werk kom.
- Geen probleem.

Neutraal:

- Het moet niet nodig zijn. Ik doe het alleen als ik weet dat er iets dringends is.

Negatief:

- Ik wil dat eigenlijk niet en vind ook dat het niet zou moeten/niet nodig zou moeten zijn. In de praktijk heb je daar te weinig tijd voor in werktijd. Ook heel regelmatig heb je daar helemaal geen tijd voor. Je loopt dan zelf achter de feiten aan als je het niet doet, vandaar dat ik het dus weleens doe.
- Bijna noodzakelijk.
- Niet oké. Loskomen van werk en gezin en onverdeelde aandacht geven is nodig en professioneel. Goed op de hoogte zijn van wat er speelt op de werkvloer en de organisatie is een voorwaarde om snel ergens op in te spelen en vlot een dienst te kunnen starten. Het is ook professioneel. Ik ervaar daarin een dilemma.
- Het moet eigenlijk niet nodig zijn, maar om op de hoogte te zijn en te blijven doe ik het wel.
- Het zit in mijn aard om bij te willen blijven. Het is alleen niet verblijvend. Niet lezen betekent achterstand aan het begin van je dienst en het missen van relevante informatie. Je goed inlezen na vrije dagen is tijdens de dienst niet mogelijk.
- Het kan geen verplichting zijn, maar het voelt wel zo.
- Erg belastend. Ik zit nu in mijn verlof en merk toch dat er veel communicatie is richting mij via de e-mail. Buiten mijn verlof om ben ik hier zelf verantwoordelijk voor en ik merk dat het soms echt belangrijk is om in je vrije tijd te lezen. Anders ben je niet op de hoogte van afspraken, voorbereiding voor de vergadering enzovoort.

Rapportages

Daaropvolgend kwam de vraag of er voldoende tijd is om voorafgaand aan de dienst de rapportages te lezen en of er tijd is om tijdens de diensten te rapporteren.

Rapportage lezen voorafgaand aan de dienst	
Ja	1x
Nee	9x

Rapporteren tijdens de dienst	
Ja	5x
Nee	0x
Overig	5x
- Soms wel, soms niet. Het ligt eraan welke dienst je hebt en hoe de dienst gelopen is. - Wel binnen mijn diensttijd, maar pas nadat alle werkzaamheden op de groep gedaan zijn. - Soms wel, maar vaak ook na afloop. Vooral na een ochtenddienst.	

- Ja, soms na afloop van een dienst.
- Ja, nee, anders: ik rapporteer altijd, maar door de korte tijd wat overblijft, rapporteer ik te weinig.

3.1.7 Het team

De tien begeleiders konden, door het geven van een cijfer van één tot tien, aangeven hoe ze op dit moment het team ervaren. Eén staat voor zeer negatief en tien staat voor zeer positief. De begeleiders gaven 1x een 5, 2x een 6, 6x een 7 en 1x een 8 (gemiddeld 6,7).

Het team en de bewoners van woning Rood zijn samengevoegd met het team en de bewoners van woning Geel. In de vragenlijst kregen de begeleiders de mogelijkheid om te vertellen of ze verschil merken tussen beide teams en wat eventuele verschillen zijn.

- Twee begeleiders merken geen verschil tussen de teams.
- Eén begeleider zegt weinig verschil te zien. Ze ziet wel dat de twee teams van elkaar moeten leren in verband met de hele andere bewoners. Het team zoekt allemaal het beste voor hun bewoners.
- Zeven begeleiders merken duidelijk verschil tussen de teams.

De duidelijke verschillen die de begeleiders tussen de teams zien en genoemd hebben in de vragenlijst zijn per team samengevoegd en hieronder beschreven.

Team Geel

De begeleiders van woning Geel hebben een andere voorgeschiedenis dan team Rood. Team Geel is qua administratie zakelijker. De begeleiders zijn meer van de structuur. Dit kan ook komen doordat de bewoners die van woning Geel komen dit meer nodig hebben. Begeleiders van woning Geel kennen hun bewoners al veel langer, waardoor ze soms eerder dingen signaleren. Tevens is het oude team Geel meer op elkaar ingespeeld.

Team Rood

Dit team heeft geen einddatum qua administratieve taken of laat het meer een beetje gaan. Begeleiders van woning Rood werken meer volgens hun eigen dagprogramma, wat daarbij hoort doen ze. Begeleiders van woning Rood kennen hun bewoners al veel langer, waardoor ze soms eerder dingen signaleren. Tevens is het oude team Rood meer op elkaar ingespeeld. De verschillen zijn ook terug te zien in de leeftijden, werkervaringen en inzichten.

Alle tien de begeleiders zeggen dat er wordt gewerkt aan teambuilding. Dit is goed geweest, maar gezien de situatie van nu en de komende teamwijzigingen is het volgens hen logisch dat er op dit moment weinig aan gedaan wordt. Hoe gaat het team om met spanningen op de groep en in het team? Alle begeleiders geven in hun antwoord aan dat ze het bespreekbaar maken met collega's. Sommige begeleiders proberen er ook een positieve draai aan te geven door na te gaan hoe ze het anders kunnen doen en wat ze daarvoor van elkaar nodig hebben. De begeleiders geven aan dat ze voornamelijk energie krijgen in hun werk door:

- de bewoners, vooruitgang bij de bewoners, mooie situaties met de bewoners, de bewoners een lach verzorgen;

- er samen voor gaan, een goede samenwerking, een gezellige sfeer, het compleet en netjes afronden van een dienst en dat je samen met collega's de dienst in goede banen weet te leiden;
- uitgedaagd worden, nieuwe dingen leren.

3.1.8 Stichting Sprank

Alle begeleiders geven aan dat Stichting Sprank werknemers niet goed opvangt als er werkdruk gerelateerde problemen zijn. Twee begeleiders vinden dat Stichting Sprank hen voldoende op de hoogte houdt van de huidige ontwikkeling rondom de verhuizing en andere belangrijke informatie. Acht begeleiders vinden dat ze niet voldoende op de hoogte worden gehouden.

Alle tien de begeleiders hebben hun persoonlijke ervaring en mening over de verhuizing en de nieuwe vestiging beschreven in de vragenlijst. Hieronder zijn de verschillende persoonlijke ervaringen en meningen van de begeleiders van woning Rood beschreven.

- Ik vind dat er veel onnodige onrust is gecreëerd bij de verhuizing en bij Sprank in ontwikkeling.
- De informatie is er wel, maar het soms zo veel. Je hebt al geen tijd om de rapportage te lezen, laat staan om (met aandacht) andere info te lezen. Het gaat steeds meer vragen van je vrije tijd. En dan is het ook maar hoeveel interesse je ervoor hebt. Die heb ik gelukkig wel.
- De verhuizing op zich is goed, toe aan een nieuw gebouw van deze tijd met betere voorzieningen. Hoe het allemaal tot nu toe gaat in de stichting (ook omtrent afspiegeling/reorganisatie) vind ik niet getuigen van goed management. En door meerdere ervaringen in het verleden, ook als prutswork soms.
- Begin chaotisch.
- We worden op de hoogte gehouden over het tijdspad en krijgen informatie van een aantal werkgroepen (niet van alle werkgroepen) en we krijgen informatie over de brieven die naar ouders en verwanten gaan. Waar we niet of te weinig informatie over krijgen is visie op wonen/werken in de nieuwbouw. Ook worden we daarin niet betrokken.
- Te weinig informatie en daardoor onduidelijkheid.
- Aangaande het personeel heeft de stichting veel onrust veroorzaakt en is men onzorgvuldig bezig geweest. Echt op zijn Spranks zeggen we op de werkvloer. Mijns inziens had dit zorgvuldiger gekund. Zeker nu het allemaal mee lijkt te vallen. Los hiervan heb ik veel zin in de verhuizing en het werken in het nieuwe gebouw.
- De nieuwe woning is hard nodig. Het is echt overleven in de oude behuizing en units.
- Ik ben bang dat er straks een mooi gebouw staat voor de bewoners, maar dat er ingeleverd moet worden op zorg en aandacht voor de bewoners.
- Sprank is goed in bommen droppen en uiteindelijk valt het allemaal wel mee. Tot nu toe wat ik hoor en zie is denk ik wel goed. Alleen de tijdelijke huisvesting had ik anders gedaan.

Conclusie

Door de uitwerking van de vragenlijsten kunnen we een eerste antwoord geven op deelvraag twee: *Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?*

Uit de vragenlijsten kunnen we voornamelijk antwoord geven op het eerste gedeelte van deze deelvraag wat begeleiders aangeven over de factoren die invloed hebben op de werkdruk ze ervaren.

Vanuit de vragenlijsten zijn verschillende factoren naar voren gekomen, waaruit blijkt wat de drie meest genoemde factoren zijn:

- Administratieve taken: computerwerkzaamheden, werkmail, rapportage(systeem);
- De groep: een grote, gevarieerde, drukke groep (twee keer genoemd);
- Extra taken in en buiten de diensten: huisartsenbezoeken, e-mails, alles wat erbij komt naast het zorgen voor en het begeleiden van cliënten.

Dit komt volgens hen voor in elke dienst. Er moet te veel werk in te weinig tijd gedaan worden. Dit merken ze vooral als er bewoners in de weerstand gaan, er extra taken bijkomen, de groep druk is en je veel moeten komen werken om aan je uren te komen.

We concluderen dat bovenstaande punten niet gaan over het werk op zich. Uit dit hoofdstuk blijkt dat het gaat om taken die extra binnen en buiten de diensten plaatsvinden en over de samenstelling van de groep. We zien dat het per begeleider verschillend is hoe ze de werkdruk ervaren van de factoren die genoemd worden en dat ze hier verschillend tegenaan kijken.

In de vragenlijsten zien we dat de begeleiders positief zijn over de dagprogramma's en over teambuilding. Vandaar dat deze twee dingen volgens ons meegenomen kunnen worden naar de nieuwe vestiging, omdat dit volgens de begeleiders dingen zijn die goed werken en waar ze dus op de nieuwe vestiging wat mee kunnen.

Hoofdstuk 4

Factoren van werkdruk op woning Rood vanuit de interviews

Deelvraag 2: Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?

Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de tweede deelvraag aan de hand van de verkregen informatie uit de interviews met zes begeleiders van woning Rood. Deze begeleiders hebben ook de vragenlijst ingevuld. In de gesprekken hebben we veel informatie gekregen over de belevingen en ervaringen van begeleiders die we in dit hoofdstuk zo zorgvuldig mogelijk uitwerken. We werken deze interviews uit aan de hand van vier thema's: energiebronnen, werkstressoren, organisatie uitkomsten Stichting Sprank en organisatie uitkomsten woning Rood. Deze thema's hebben we gebaseerd op het WEB-model, zie figuur 1 in hoofdstuk 1. De topiclijst en interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage III. Het kernlabelschema is te vinden in bijlage IV. Hierin worden de kernlabels, labels, codes en sub labels van de fragmenten uit de interviews in een overzicht weergegeven. Wanneer we in de tekst verwijzen naar fragmenten uit de interviews wordt hiervoor tussen haakjes de code gebruikt die we aan elk fragment hebben gegeven.

4.1 Energiebronnen

Energiebronnen zijn alle dingen waar begeleiders energie van krijgen. Deze energiebronnen gaan stress tegen en zorgen voor positieve gevoelens, waardoor begeleiders motivatie krijgen om te werken en betrokken zijn bij hun werk. Er zijn twee soorten energiebronnen, namelijk persoonlijke energiebronnen en energiebronnen die voortkomen uit de organisatie en de afdeling (Schaufeli & Dijkstra, 2010, pp. 37-38). De begeleiders hebben in de interviews aangegeven wat hen energie geeft en waarom ze daar energie van krijgen. De energiebronnen die de begeleiders genoemd hebben, zijn: een goede werksfeer, uitdagingen, het krijgen van steun, een goede balans tussen werk en privé, de bewoners, het team en het rooster. In deze paragraaf beschrijven we de genoemde energiebronnen.

4.1.1 Werksfeer

Twee begeleiders geven iets aan over de werksfeer. In interview drie zegt de begeleider: *'(...) gewoon het met elkaar goed hebben, leuk hebben, echt iets neerzetten voor je groep daar word ik heel blij van'* (I3.32). De begeleider in interview vijf zegt: *'(...) als het gewoon goed is als we het goed hebben met elkaar. Dat is voor mij volgens mij het allerbelangrijkste'* (I5.10).

4.1.2 Uitdagingen

Eén begeleider geeft aan dat ze energie krijgt van nieuwe dingen. Ze is gericht op leren, uitdaging en verbinding maken. Ze geeft aan dat ze warmloopt voor thema's waar het echt om gaat, zoals identiteit (I5.4; I5.5).

4.1.3 Steun

De begeleider in interview zes zegt: *'daar [als de sectormanager complimenten geeft je doet het goed] krijg je positieve energie van. En dat heb ik gemist'* (I6.42). Twee andere begeleiders geven ook aan dat ze steun en erkenning nodig hebben. De ene begeleider geeft aan dat ze denkt dat het goed is dat het management in contact blijft met de werkvloer en de andere begeleider geeft aan dat ze

erkenning van collega's, de coördinerend begeleider en de sectormanager nodig heeft in het werk (I2.55; I4.40).

4.1.4 Balans tussen werk en privé

Vier begeleiders noemen in de interviews hoe de balans tussen werk en privé energie oplevert of hoe de balans in evenwicht blijft. Werk en privé kunnen soms gecombineerd worden, bijvoorbeeld als je toch naar de stad moet en meteen boodschappen voor het werk mee kunt nemen (I2.40). De begeleider in interview twee geeft aan: *'(...) ik vind het sowieso geen probleem om vrijwillig wat te doen, zolang ik die vrije tijd maar heb. Maar daar gaat het natuurlijk een keer knellen'* (I2.18). Ze geeft aan dat ze het werk probeert los te laten als ze vrij is (I2.37; I2.39). Verder geeft ze aan dat iedereen een sociaal leven heeft en voor bepaalde dingen graag vrij wil zijn. Het kost dan moeite om vrij te krijgen. Dat vindt ze wat ver gaan, omdat je dat royaal aan moet kunnen vragen (I2.99). Dit komt ook in interview zes naar voren: *'Nah privé is mijn privé. Ik wil niet dat ik mijn leuke dingen voor privé af moet stoten. Want kijk daar krijg ik ook energie van. (...) dan heb ik nog weleens wat andere dingen privé die ik leuk vind maar die wil ik ook blijven doen. Ik wil ook leuke dingen blijven doen, om m'n energie om mezelf op te laden'* (I6.28). De begeleider in interview vier geeft aan dat ze over het algemeen de balans tussen werk en privé wel heeft en dat ze bewuste keuzes moet maken om die balans te houden (I4.22; I4.25). In interview vijf geeft de begeleider ook aan dat je met jezelf af moet spreken wanneer je in je vrije tijd met je werk bezig gaat, zodat je dat voor jezelf structureert en afbakent (I5.18).

4.1.5 Bewoners

Vier begeleiders geven aan dat bewoners ook een energiebron zijn (I1.7; I2.17; I3.8; I6.20). Drie van de vier begeleiders geven aan dat dit komt doordat ze iets voor de bewoners kunnen doen. Ze noemen de volgende dingen (I1.7; I3.7; I3.8; I6.18; I6.20):

- mensen een fijne dag bezorgen;
- bijdragen aan het geluk van bewoners;
- als bewoners niet goed in hun vel zitten of last hebben van dingen hen een beetje op weg helpen;
- merken dat bewoners het allemaal redelijk naar hun zin hebben;
- het idee hebben dat je bewoners kunt bieden wat ze op dat moment nodig hebben;
- als bewoners goed in hun vel zitten, gelukkig zijn en zich prettig voelen.

Verder wordt ook nog genoemd dat het energie geeft als je samen iets neerzet voor de groep, leuk en lekker je werk kunt doen en je inspiratie daar vandaan haalt (I3.8; I3.32; I6.18).

4.1.6 Team

Twee begeleiders, in interview vier en vijf, geven aan dat ze energie krijgen door het team. De begeleider in interview vier zegt: *'(...) het samen ervoor gaan, teamvormend dingen samen regelen, dat geeft gewoon een kick'* (I4.3). Verder geven de twee begeleiders aan dat het overleggen tussen collega's, je ei kwijt kunnen en het goed hebben met elkaar fijn is (I4.72; I4.106; I5.101).

4.1.7 Rooster

'(...) het is ook heel erg afhankelijk van hoe je ingeroosterd wordt. Dat zegt ook wel heel veel over je werkplezier' (I2.19). Vier begeleiders geven hierover iets aan in de interviews. Ze geven aan dat, toen het roosteren nog in het eigen team gebeurde, er rekening gehouden kon worden met iedereen zijn voorkeuren, zodat de medewerker en het rooster gezond blijven en je feeling hebt met elkaar (I2.23;

I3.126; I4.74; I4.75; I5.73). De begeleider in interview drie geeft ook aan dat de diensten zo lang mogelijk gemaakt kunnen worden om zo het meeste profijt te halen uit de uren die je moet werken (I3.125). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze het rooster qua tijden en bemanning voor die tijden goed vindt gaan. Het is volgens haar goed op elkaar afgestemd en goed werkbaar (I6.89).

4.2 Werkstressoren

In het werk zijn er taken die gedaan moeten worden die energie en moeite kosten. Begeleiders moeten zich inzetten om te kunnen voldoen aan de eisen die een taak aan hen stelt. Wanneer deze taakeisen te zwaar zijn en geen plezier meer geven, worden dit stressbronnen (ook wel werkstressoren genoemd) (Schaufeli & Dijkstra, 2010, pp. 37,46). In de interviews noemen de begeleiders factoren die invloed hebben op stress en werkdruk. Deze factoren noemen we in 4.2.1. We hebben ervoor gekozen om de negatieve werkbeleving, tijdsdruk, het rooster en administratieve taken een aparte plaats te geven in dit hoofdstuk, omdat er hier in de interviews veel over is verteld. Deze uitwerkingen kunnen gezien worden als een toelichting op de factoren van stress en werkdruk die in 4.2.1 kort genoemd worden. Andere werkstressoren die in de interviews ook naar voren komen en hier uitgewerkt worden, zijn: het missen van steun, geen goede balans tussen werk en privé, overwerken en het team.

4.2.1 Factoren van stress en werkdruk

Vijf begeleiders geven in de interviews aan welke factoren volgens hen invloed hebben op het ervaren van stress en werkdruk. De begeleiders in interview één en vier geven aan dat er in het verleden op woning Geel al vaker iemand is geweest voor werkdruk (I1.2; I4.37). De begeleider in interview drie geeft aan dat de werkdruk op woning Rood er best wel is (I3.2). De factoren die voor deze werkdruk zorgen, zijn volgens de begeleiders (I1.22; I2.24; I2.41; I3.43; I3.44; I4.6; I4.13; I5.8; I6.4; I6.16; I6.20; I6.60):

- onduidelijkheid;
- computerwerkzaamheden (dit wordt verder toegelicht in 4.2.5);
- de hoeveelheid van het werk;
- het rooster (dit wordt verder toegelicht in 4.2.4);
- kleine ruimte waarin veel moet gebeuren;
- de diensten zijn druk (dit wordt verder toegelicht in 4.2.2);
- achter dingen of mensen aan moeten gaan;
- dingen niet helder op papier hebben staan;
- onrechtvaardigheid;
- overdragen voor de verhuizing;
- de persoonlijk begeleiders taken;
- administratieve taken (dit wordt verder toegelicht in 4.2.5);
- extra taken (dit wordt verder toegelicht in 4.2.2).

4.2.2 Een negatieve werkbeleving

De begeleiders noemen in de interviews verschillende dingen die te maken hebben met hun werkbeleving. Ze noemen zowel momenten waarop ze in hun werk werkdruk ervaren als persoonlijke belevingen van het werk.

Drukke diensten

Zowel de ochtenddienst als de avonddienst vinden de begeleiders druk. In de ochtenddienst is het

flink aanpopen. Deze dienst is vooral gericht op de algemene dagelijkse levensverrichtingen en het ervoor zorgen dat je alles netjes achterlaat. Soms is er ook een logé en dat wordt ook als extra druk ervaren (I1.100; I1.101; I2.92; I3.122; I4.63; I5.60; I6.87). In de avonddienst is de druk iets minder, maar het is nog wel druk. Dit komt doordat er wat meer tijd is. Soms kunnen de begeleiders even zitten, maar er zijn altijd bewoners om hen heen. Er zit nergens een stop waarin ze even afstand kunnen nemen van het werk (I1.102; I2.7; I4.66; I5.65; I6.88). De weekenddiensten en de vroege dienst in het weekend worden door twee begeleiders genoemd als pittige, lange en intensieve diensten (I1.103; I3.72; I3.73; I3.74).

Extra taken en drukke momenten

Extra taken en drukke momenten in de dienst kosten ook energie. Extra taken zijn dingen als een ziekenhuis- of doktersbezoek met een bewoner, inval regelen, vuilniszakken wegbrengen, mensen die gebeld moeten worden of natte bedden van bewoners. Drukke momenten in de dienst zijn dingen als een logeerbewoner, opstaan, iemand die een keer uit mag slapen, het brengen naar en halen van dagbesteding, rond het avondeten (I1.42; I1.55; I2.89; I2.90; I2.103; I3.75; I3.123).

Oplossingen

Als iemand langer zou kunnen blijven of de diensten zo lang mogelijk gemaakt worden, zou dat minder druk geven (I2.103; I3.124). Dit komt ook in interview drie naar voren waarin de begeleider aangeeft om de dienst een kwartier eerder te laten beginnen, zodat de begeleiders wat meer voorbereid hun dienst in kunnen. Ze geeft aan dat op het moment dat de dienst begint ze eerst even moet kunnen bijlezen, maar daar is nu geen tijd voor (I3.58).

Belevingen van het werk

Twee begeleiders geven aan dat het werk redelijk zwaar is en dat het voor iemand op leeftijd best wel pittig wordt qua fysieke belasting en het oppakken van taken. Eén begeleider vraagt zich af of je dit werk je hele leven volhoudt en dat ze, als ze jonger was, zou nadenken over eventueel iets anders (I2.6; I2.9; I2.42; I6.17). In interview drie en vijf komt naar voren dat het werk ook verschillende emoties oproept. Als je een leuke dienst hebt gehad, heb je de volgende keer ook wel weer zin. Na diensten waar je niks aan vond, ben je weer blij dat je thuis bent (I3.9). In het werk moet je gewoon doen wat je doen moet en dat levert soms negatieve energie op (I3.71). Soms is het lekker om negatief te doen en te blijven mopperen (I5.85; I5.97). De begeleider in interview één noemt dat de wisseling van het beleid, de wisseling van de managers, de onduidelijkheden van hogerhand en de onduidelijkheden van het team haar energie kosten. Dit heeft ook veel invloed op het ervaren van stress en werkdruk (I1.13; I1.22).

4.2.3 Tijdsdruk

Vijf begeleiders geven aan dat 'geen tijd' ervoor zorgt dat ze werkdruk ervaren. Er is niet genoeg tijd om (I1.52; I1.55; I1.83; I1.199; I2.93; I2.95; I2.96; I2.102; I3.15; I3.23; I3.52; I3.58; I3.69; I3.80; I3.101; I3.107; I3.115; I3.116; I4.67; I5.33; I5.64; I6.8; I6.59):

- bij te lezen (rapportage, overdracht, e-mail, informatie);
- te rapporteren;
- alle werkzaamheden binnen de tijd van je dienst te doen;
- dingen in de dienst te hebben die anders lopen;
- wijzigingen in het dagprogramma op te vangen;

- met collega's te overleggen of te vragen hoe het gaat, wat diegene anders wil of dat je iets voor diegene kan doen;
- extra dingen te doen die je moet doen naast of in je dienst of dingen die Stichting Sprank van je vraagt;
- het elektronisch cliëntendossier (ECD) in te voeren;
- het werk goed te doen of goed af te maken door wat er allemaal bijkomt;
- informatie op te zoeken.

In interview twee geeft de begeleider aan dat dingen wel erg gaan stapelen, er steeds meer van de tijd wordt afgehaald, terwijl de zorg complexer wordt en er steeds meer gevraagd wordt. Als je bijvoorbeeld scholing wilt is het lastig om daar tijd voor te vinden. Privé zit je vaak al vol en op je werk heb je er ook geen tijd voor. Ze geeft aan dat ze het met elkaar er weleens over gehad hebben dat de tijd krap is, maar dat er dan gezegd wordt dat iedereen het druk heeft, je altijd tijd te kort hebt en het dus geen zin heeft om erover te klagen, want meer uren zijn er niet (I2.3; I2.8). In interview drie zegt de begeleider dat ze vindt: *'(...) dat je binnen de kaders waar je (...) [je] werk in moet doen dat die ook voldoende ruimte geven om je werk ook echt allemaal goed te kunnen doen. En nu is het elke keer de tijdsdruk en dat soort dingen of veranderingen of waardoor het gewoon weleens lastiger wordt'* (I3.99). In interview vijf geeft de begeleider aan: *'Wat ik frustrerend vind is dat we meer uren kunnen krijgen en dat het gewoon niet lukt'* (I5.71). In interview zes geeft de begeleider aan dat er constant op de administratieve kant wordt beknibbeld. Het is een bijzaak, maar er komt steeds meer bij. Je moet in dezelfde tijd meer werk doen (I6.15).

4.2.4 Rooster

Vier begeleiders geven in de interviews aan dat het rooster ook energie kost. Het aanvragen van vrije dagen ligt op dit moment lastig. Begeleiders kunnen één vrij dagdeel aanvragen, maar verder niet. Je moet dus accepteren hoe je ingeroosterd wordt en daar moet je het mee doen. Onderling kan er wel geruild worden, maar het rooster wordt hierdoor rommelig (I2.21; I3.127; I3.129). De begeleider in interview vier merkt dat er een wisselwerking ontstaat waarin collega's een stap doen en zeggen als het voor mij niet geregeld kan worden dan is er ook minder ruimte om te ruilen (I4.77). Het oplossen van vervanging bij ziekte doen de begeleiders die aan het werk zijn tijdens hun dienst. Het is lastig om dan continue in de gaten te houden wie er reageert op de app. Eerder was er hiervoor iemand verantwoordelijk, maar dat kost uren en daarom wordt het nu tussendoor gedaan (I2.32; I2.43). Er is in het team ook opgevallen dat ze in het rooster blokken hebben van heel veel diensten achter elkaar werken en daarna blokjes van vrij, werken, vrij. De begeleider in interview zes geeft aan dat ze van een lang blok achter elkaar werken echt heel moe wordt, maar dat ze daar met elkaar en de roostermakers binnen Stichting Sprank een oplossing voor aan het zoeken zijn (I6.23; I6.26).

4.2.5 Administratieve taken

Alle begeleiders hebben in de interviews aangegeven dat de administratieve taken energie kosten. Er is niet genoeg tijd om de rapportage bij te lezen en soms is er niet genoeg tijd om in de dienst nog te kunnen rapporteren. Het ligt eraan hoe de dienst verlopen is. Als het niet zo loopt, er gebeurt wat of er zit wat tegen dan moet je na je dienst nog rapporteren (I1.52; I1.119). Voor het lezen van de werkmail is ook niet genoeg tijd. Als je het niet in je vrije tijd doet, begin je de dienst al met één nul achter (I3.59; I6.78). Op woning Rood gaat ook gewerkt worden met een nieuw systeem, het ECD. Dit noemen vier begeleiders als stresspunt. De redenen die ze hiervoor noemen zijn: vanwege de leeftijd is het moeilijk om met de computer te werken en er is te weinig tijd om het in te vullen (I2.24; I3.24;

I3.101; I4.62; I6.57). De begeleider in interview vijf geeft ook aan dat informatie die gelezen kan worden op intranet niet goed wordt gelezen (I5.38). Via intranet wordt belangrijke informatie verspreid en dat kan digitaal gelezen worden. Over informatie van de werkgroepen zeggen twee begeleiders iets anders. De begeleider in interview vijf geeft aan dat een werkgroep een e-mail stuurt, dat iedereen die leest, maar er niks mee doet. Ze hoort dat het team graag wil meebeslissen en ideeën aan wil dragen, maar dat kan altijd (I5.39; I5.41). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze vanuit de werkgroepen niet hoort wat er gedaan wordt en waar ze mee bezig zijn (I6.65).

4.2.6 Het missen van steun

Alle begeleiders noemen in de interviews dat ze steun, erkenning, waardering, aandacht en betrokkenheid missen vanuit Stichting Sprank. Ze bedoelen hiermee mensen vanuit het hoofdkantoor en mensen boven de sectormanager. Ze missen iemand die achter je staat, zegt dat je gelijk hebt, je serieus neemt, zorgt voor een oplossing, compensatie geeft voor uren, een blijk van waardering geeft en een schouderklopje geeft (I1.37; I1.73; I1.75; I3.76; I3.95; I3.100; I3.102; I4.39; I4.99; I6.43). Drie begeleiders geven aan hoe ze de rol van het team en de rol van Stichting Sprank hierin zien. De begeleider in interview twee geeft aan dat de organisatie misschien niet meteen wat kan doen, maar dat er wel ruimte moet zijn om te luisteren (I2.75). De begeleider in interview drie geeft aan dat het van twee kanten moet komen. Een werkgever moet goed voor zijn werknemers zorgen, maar ze moeten er ook zelf heel veel aan doen (I3.135). In interview vijf geeft de begeleider aan dat je je af kunt vragen wat de organisatie moet doen, maar dan moet je het wel concreet hebben of dat je er zelf wat aan moet doen (I5.25).

Twee begeleiders geven aan dat ze vinden dat het personeel weleens vergeten wordt, ze het vergeten hoekje zijn en dat je merkt dat je aan het eind van de ladder zit (I3.96; I3.102; I6.63).

4.2.7 Geen goede balans tussen werk en privé

Alle begeleiders hebben in de interviews aangegeven dat de balans tussen werk en privé zorgt voor negatieve energie. De begeleiders geven aan dat ze in hun vrije tijd ook bezig zijn met hun werk. Dit merken ze door (I1.61; I1.62; I2.11; I2.31; I3.35; I3.54; I3.58; I3.110):

- het thuis lezen van of reageren op hun werkmail;
- thuis bijzonderheden of rapportage bij te lezen;
- frustraties van het werk meenemen naar huis;
- taken in vrije tijd op te pakken;
- te reageren in de roosterapp op diensten die ingevuld moeten worden;
- gebeld worden;
- telefoontjes of bezoeken;
- thuis dingen te lezen die het team of de bewoners aangaan.

De begeleiders geven in de interviews ook aan wat ze daarvan vinden. De begeleider in interview twee zegt: *'(...) dat vind ik persoonlijk niet erg maar het geeft natuurlijk wel een vertekend beeld. (...) het wordt toch weer wel gefikst we redden het wel'* (I2.11). De begeleider in interview drie geeft aan dat ze in haar vrije tijd meer met werk bezig is dan ze zou moeten doen. Ze heeft op een gegeven moment maar geaccepteerd dat Stichting Sprank een grote plek in haar vrije tijd inneemt en dat het er gewoon bij hoort. Ze vindt het soms ook wel prettig om thuis wat te doen, als het qua uren maar in het redelijke loopt, omdat ze de kleine ruimtes op de woning niks vindt (I3.36; I3.62; I3.142). De begeleider in interview vier zegt: *'Wat ik wel merk is dat (...) in het kader van met z'n allen ervoor gaan doen we dat even thuis of de verhuisdag daar heb ik mij hard voor gemaakt dat daar uren voor*

komen. Het komt wel uit liefdadigheid hè even met z'n allen schouders eronder. Mooie binding ja sorry maar ik moet oppas regelen. Kost mij ook geld dus dat vind ik een hele mooie binding, maar wel graag betaald. Kijk dat zie ik meer in de verplichting van wanneer ze het me gaan verplichten dan vind ik het druk geven' (I4.23). De begeleider in interview vijf geeft aan dat het een keuze is die je zelf maakt als je met je werk bezig bent in je vrije tijd. Als de begeleider daar ruimte voor heeft in haar hoofd doet ze dat en heeft ze daar niet zoveel moeite mee (I5.26). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze privé heel druk is en niet in haar vrije tijd voor Sprank wil gaan werken. '(...) dan moeten ze mijn vrije dagen moeten ze ook mijn vrije dagen laten (...)' (I6.1; I6.2).

4.2.8 Overwerken

De negatieve balans tussen werk en privé en de tijdsdruk die begeleiders ervaren zorgt ervoor dat ze over moeten werken. Hierover geven de begeleiders verschillende dingen aan. De begeleider in interview één geeft aan dat ze deze uren alleen opschrijft als het erg lang is. Ze heeft weleens in de wandelgangen gehoord dat het niet de bedoeling is en dat je minimaal tot een uur niet op mag schrijven (I1.120). In interview drie geeft de begeleider aan je de uren wel gewoon op kan schrijven, maar dat je dan vaak wel op de vingers wordt getikt (I3.82). In interview vier geeft de begeleider aan dat ze de extra gewerkte uren opschrijft en nog niet heeft gehoord dat ze deze uren niet uitbetaald krijgt. De begeleiders in interview één en twee geven aan dat het niet opschrijven van de uren een vertekend beeld geeft, omdat er geen signaal wordt afgegeven dat het niet lukt om binnen de tijd de dienst af te ronden (I1.122; I2.11). Er is ook geen voorziening voor als er bewoners ziek zijn, niet naar hun werk kunnen en op de woning moeten blijven. Er moet dan uitgezocht worden wie er bij de bewoners blijft (I2.88).

4.2.9 Het team

Drie begeleiders geven ook aan dat het team invloed heeft op het negatief ervaren van het werk. In interview vier geeft de begeleider aan dat het haar energie kost om iemand achter de broek aan te moeten zitten of dingen achteraf moet regelen (I4.7). De begeleider in interview vijf geeft aan dat het niet open communiceren met elkaar en dingen niet rechtstreeks benoemen veel energie kost. Ze voelt wel aan dat er iets speelt, maar ze hoort het niet. Ze denkt dat het team elkaar ontziet en rond de hete brij loopt, omdat ze elkaar niet willen kwetsen. Er wordt niet doorgevraagd of nagevraagd als dingen niet helder zijn en dat gaat vaak een eigen leven leiden (I5.6; I5.51; I5.102). In interview zes komt naar voren dat na de herhuisvesting en samenvoeging van het Gele en het Rode team en bewoners de collega's elkaar niet goed kenden en nog niet goed samen konden werken (I6.32; I6.52).

4.3 Organisatie uitkomsten Stichting Sprank

Energiebronnen leiden tot bevlogenheid en positieve prestaties van een begeleider, het team of de organisatie. Werkstressoren leiden tot een stressreacties en negatieve prestaties van een begeleider, het team of de organisatie. Dit worden organisatie uitkomsten genoemd. Deze kunnen zowel positief als negatief zijn (Schaufeli & Dijkstra, 2010, pp. 46-47). In deze paragraaf worden vanuit de interviews de organisatie uitkomsten voor Stichting Sprank beschreven. Wanneer de begeleiders het hebben over Stichting Sprank bedoelen ze hiermee het hoofdkantoor in Zwolle. De organisatie uitkomsten komen in de interviews naar voren in de thema's: de sectormanager, andere disciplines, de coördinerend begeleider, uitvoeren van het beleid, ervaringen met Stichting Sprank, indicaties en toekomstperspectief.

4.3.1 De sectormanager

Op de vraag wat begeleiders goed vinden gaan in de samenwerking met Stichting Sprank geven alle begeleiders aan dat ze de samenwerking met de huidige sectormanager prettig vinden. Ze zijn tevreden over hem. De sectormanager is volgens hen (I1.65; I1.66; I2.49; I2.56; I3.83; I3.84; I4.27; I5.29; I6.39):

- benaderbaar, je voelt geen drempel om naar hem toe te gaan, hij hoort je als je ergens mee komt;
- betrokken, loopt regelmatig binnen tijdens een dienst, heeft belangstelling;
- een prettig persoon, is sociaal, heeft een begeleider vertrouwen in;
- iemand die zijn best doet;
- ook wel zakelijk;
- iemand die achter het team staat en het team aanmoedigt om het zelf uit te zoeken.

In het verleden hebben de begeleiders negatieve ervaringen gehad met sectormanagers. In twee jaar tijd zijn er vier sectormanagers geweest. De ene wilde dit en de andere wilde dat. Het is dan steeds weer zoeken waar je elkaar kunt vinden (I1.14; I1.16; I3.85). De sectormanager is wel degene met wie het team het meest direct te maken heeft (I2.50). Door de wisselingen van sectormanagers hadden dingen die fout zijn gegaan bij de herhuisvesting anders gekund en is het onduidelijk waar de dingen die zijn aangegeven terecht zijn gekomen (I3.90). De huidige sectormanager heeft toen hij kwam een team dag georganiseerd en dat heeft het team goed gedaan (I3.63; I4.35).

4.3.2 Andere disciplines

In de interviews komt naar voren hoe begeleiders aankijken tegen andere disciplines binnen de organisatie. Er komt naar voren dat de begeleiders een kloof ervaren tussen wat zij doen en wat andere disciplines in de organisatie doen. *'(...) een manager die kijkt ook meer zakelijk naar (...) dingen en zaken. En mensen op de werkvloer zijn zorgdragers. (...) ja daar wringt weleens wat (...)'* (I2.47). De rol van een gedragsdeskundige binnen de organisatie noemt de begeleider in interview vijf groot (I5.108). Hoeveel werk je moet doen, is afhankelijk van welke gedragsdeskundige je hebt. De één is veel preciezer en de ander is veel makkelijker (I1.17). Om indicaties van bewoners omhoog te krijgen, heeft het team andere mensen in de organisatie nodig die daaraan mee willen werken. De gedragsdeskundige doet dat nu bijvoorbeeld niet en daardoor loopt woning Rood uren mis (I5.96). De begeleider in interview drie noemt dat de gedragsdeskundige op een andere manier kan werken, dan zij op de woning. De gedragsdeskundige heeft zoveel uren en daarin doet hij wat hij kan en wat niet afkomt, komt later. Dit kan op de woning niet (I3.77). De gedragsdeskundige benadrukt weleens dat het team het goed doet met elkaar (I3.100). De begeleider in interview één geeft ook aan dat de manager zorg in de ziektewet zit en dat het onduidelijk is wat er gaat gebeuren (I1.30).

4.3.3 De coördinerend begeleider

Over de coördinerend begeleider wordt gezegd dat ze elk half uurtje moet verantwoorden (I3.70). Het thema werkdruk wordt ook weleens bij haar neergelegd en als het team informatie mist gaat de coördinerend begeleider er achteraan. Zij wordt gezien als een aanspreekpunt en iemand die de brug is tussen het team en de sectormanager (I4.18; I4.56).

4.3.4 Het uitvoeren van het beleid

De kloof die naar voren kwam bij andere disciplines is in de interviews ook zichtbaar bij het uitvoeren van het beleid. De begeleider in interview één geeft aan dat de organisatie soms een stuurloos schip

lijkt, omdat het beleid en het uitvoeren daarvan afhankelijk lijkt te zijn van de persoon. Het is niet verkeerd dat iedereen anders kijkt en andere punten aan wil pakken, maar het is weleens gebeurd dat de één zei dat bepaalde dingen per se moesten en toen het bijna zo ver was er een ander kwam die zei dat ze dat niet gingen doen (I1.15; I1.16). Dit wordt ook in interview drie gezegd. Daar geeft de begeleider aan dat Stichting Sprank in het afgelopen half jaar van alles en nog wat heeft gedaan, maar dat er niets van terecht is gekomen (I3.86). De informatie over het beleid staat allemaal opgeschreven in plannen, maar dat lees je niet even tussendoor of thuis geeft de begeleider in interview vier aan (I4.49; I4.52). In interview twee geeft de begeleider aan dat de keuzes die gemaakt worden vanaf de werkvloer soms onlogisch lijken. Ze begrijpt dat overal een financieel plaatje aan vasthangt en dat je keuzes moet maken, maar zij komen op voor de bewoners. Als het geld er niet is dan komen ze in de spagaat terecht. Ze merkt dat ze niet weet wat de mensen op het kantoor allemaal doen en hoe dingen zakelijk, juridisch of financieel in elkaar steken. Het helpt misschien om eens bij elkaar in de keuken te kijken (I2.48; I2.51; I2.52; I2.53). In interview vijf geeft de begeleider ook aan dat het roosteren buiten het team van hogerhand beslist is. Daar zijn de regels bedacht en dat heeft het team gewoon geaccepteerd (I5.74).

4.3.5 Ervaringen met Stichting Sprank

Elke begeleider noemt in het interview voorbeelden of persoonlijke belevingen die ze heeft met Stichting Sprank. Deze worden per alinea beschreven.

In interview één komen onduidelijkheid en het aangeven van dingen waar niks mee gebeurt naar voren. De onduidelijkheid komt door wisselingen van hogerhand en het team en doordat er in de organisatie ook onduidelijkheid is, zoals over de formatie en afspiegeling of vragen die je stelt maar waar ze het antwoord ook niet op weten (I1.22; I1.28; I1.64; I1.90). De begeleider ervaart ook dat dingen die ze aangeeft, teruggekaatst worden naar het team door te vragen wat heb je er zelf al aan gedaan of dat het wordt besloten en daar moet je het mee doen (I1.34; I1.35; I1.36; I1.44). Ze snapt ook wel dat er geen pot met uren of met geld is om van alles en nog wat te doen, maar er wordt gezegd dat eraan gewerkt gaat worden, maar uiteindelijk verandert er niks (I1.70; I1.74).'

In interview twee zegt de begeleider: *'Ik denk dat ze van Sprank allemaal heel erg hun best doen. Daar ga ik wel vanuit (...). Alleen dat pakt soms heel verschillend uit voor de één en voor de ander'* (I2.57). Ze verbaast zich bijvoorbeeld weleens over cursussen of trainingen waar heel veel energie in gestoken wordt en waar dan niet heel veel mee wordt gedaan (I2.45). Ze geeft ook aan dat je wel dingen aan kunt geven, maar dat het wel de vraag is of ze daar wat mee kunnen (I2.57).

De begeleider in interview drie geeft aan dat ze de manier waarop Stichting Sprank heeft gewerkt rondom de herhuisvesting en de komende verhuizing negatief ervaart (I3.11; I3.27; I3.31; I3.88). Ze geeft aan dat in de periode rondom de wisselingen, voor de afspiegelingsperiode, de focus lag op hoe je in je vel zat en hoe je erin stond. Daar werd toen veel over gesproken (I3.65). Het hoofdkantoor en het bestuur van Stichting Sprank staat voor haar ver weg en ze heeft het gevoel dat het personeel weleens vergeten wordt (I3.93; I3.96; I3.102). Ze geeft aan dat je veel zelf moet doen en dat de organisatie aangeeft dat woning Rood misschien efficiënter kan werken (I3.97).

In interview vier geeft de begeleider aan dat de samenwerking tussen Stichting Sprank en woning Rood een stuk beter gaat. Stichting Sprank zou volgens haar nog kunnen verbeteren in doorpakken. Hiermee bedoelt ze dat ze een vervolg moeten geven aan de dingen die ze willen bereiken en kijken of het aansluit en landt in het team en wat ze nodig hebben voor de vervolgstap (I4.41; I4.42).

De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze het idee heeft dat er in het afgelopen jaar veel onrecht is geweest. Ze bedoelt hiermee dat iemand niet gehoord wordt of dat bij de ene woning dingen wel kunnen en bij de andere woning niet (I5.8). Ze geeft ook aan dat ze het belangrijk vindt dat er binnen de organisatie ook geestelijke leiding wordt gegeven en dat identiteit daarin een belangrijke rol speelt (I5.30). Ze denkt dat hier binnen de stichting steeds meer mensen mee bezig zijn en dat vindt ze mooi. Ze merkt wel dat er voor vragen weinig tot geen ruimte is en dat ze de verschillende rollen gelijkwaardiger zou willen zien (I5.92; I5.110).

De begeleider in interview zes geeft twee dingen aan. Als Stichting Sprank iets wil van het personeel, mist ze dat Sprank hiervoor dingen regelt (I6.10; I6.50; I6.53; I6.62). Ze ervaart ook dat het moeilijk is om contact te krijgen met de sectormanager en dat er weinig gedaan wordt met de klachten die het team aangeeft (I6.47; I6.51).

4.3.6 Communicatie

Communicatiemiddelen

Stichting Sprank houdt medewerkers op verschillende manieren op de hoogte. Er is een nieuwsblad voor medewerkers en bewoners waarin de locaties iets kunnen vertellen en waar ook weleens nieuwtjes in staan (I1.81). Er worden memo's of brieven rondgestuurd, waarin belangrijke informatie staat (I1.82; I4.28). Er worden bijeenkomsten georganiseerd of iemand licht tijdens een teamvergadering iets toe, bijvoorbeeld over de herhuisvesting, de afspiegelingsperiode of ziekteverzuim (I1.86; I1.89; I2.54; I2.70; I2.71). Op intranet staat ook heel veel informatie. Eigenlijk kun je alles daar vinden en je kunt ook dingen met elkaar delen (I2.66; I2.73; I4.53).

Het ervaren van de communicatie

Het is per begeleider verschillend hoe ze de manier van communiceren ervaren. De begeleider in het eerste interview geeft aan dat Stichting Sprank goed benaderbaar is, dat er best veel informatie komt en ze niet veel informatie mist (I1.68; I1.85). In interview twee geeft de begeleider aan dat er over het algemeen aardig gecommuniceerd wordt, maar dat het altijd beter kan. Ze geeft aan dat het afhankelijk is van je insteek en persoonlijke ervaring of je vindt dat je volledig geïnformeerd bent (I2.63; I2.64; I2.65). De begeleider in interview drie geeft aan dat ze zelf niet veel informatie mist en dat het bij de organisatie ligt dat belangrijke informatie ook via een goede voorziening bij de medewerkers terecht komt (I3.112; I3.114). Ze geeft aan dat je voor belangrijke informatie in een teamvergadering tijd zou moeten kunnen krijgen (I3.111). In het begin vond ze dat het op de hoogte houden goed is opgepakt, maar dat het nu een beetje stil blijft (I3.103). In interview vier geeft de begeleider aan dat in het niet goed op de hoogte houden veel in de communicatie zit (I4.51). Ze geeft aan dat het beleid, wat de organisatie het komende jaar wil of waar ze op het hoofdkantoor mee bezig zijn, bijvoorbeeld in makkelijke taal geschreven kan worden, zodat je dat makkelijk kunt lezen en daar op kunt letten als je doelen moet bedenken (I4.48; I4.50). Verder geeft ze aan dat er veel beloofd is, maar dat ze dat niet kregen op het moment dat ze het nodig hadden (I4.31; I4.32). De begeleider in interview vijf geeft aan dat zowel de organisatie als de werknemers verantwoordelijkheid hebben in de communicatie. Leg je het bij de manager neer of kijk je eerst zelf of samen waar het uit bestaat, wat je zelf kunt doen en of het klopt (I5.32). De organisatie moet een werknemer hierin serieus nemen en de goede vragen stellen, zodat de werknemer ook zelf inzicht krijgt als hij het niet ziet (I5.35; I5.36). De begeleider in interview zes ervaart de communicatie erg slecht (I6.45; I6.48). Ze geeft aan dat het moeilijk is om iemand te bereiken en er niet veel communicatie is tussen woning Rood en Stichting Sprank (I6.49; I6.72).

4.3.7 Indicaties

De indicaties van de bewoners zijn bepalend voor de uren en het geld dat de organisatie krijgt. Als de zorgplannen op orde zijn, krijg je de uren waar je recht op hebt. Op woning Rood kunnen ze nog veel meer uren krijgen (I1.124; I2.13; I5.68). De begeleider in interview twee geeft aan dat zij geen inzicht heeft op hoe dat ingezet en verdeeld wordt over verschillende woonvormen (I2.79).

4.3.8 Toekomstperspectief

In de interviews geven de begeleiders verschillende dingen aan voor in de toekomst. Er is onduidelijkheid over de bestuurder die weggaat en het is nog niet bekend wie daarvoor terugkomt (I1.29; I1.31). Verder geeft een begeleider aan dat de organisatie geleerd kan hebben van de huidige situatie en dat ze vooral weten hoe het niet moet. De begeleider in interview drie geeft aan dat Stichting Sprank en het team moeten gaan investeren in teambuilding, het zoeken van elkaar en zelfsturing (I3.20; I3.149). Een andere begeleider, in interview zes, geeft aan dat Stichting Sprank moet zorgen voor betere kaders om binnen te werken en zorgen dat ze beter bereikbaar zijn (I6.12; I6.49).

4.4 Organisatie uitkomsten woning Rood

De energiebronnen en werkstressoren hebben ook positieve en negatieve gevolgen voor woning Rood. De organisatie uitkomsten van woning Rood die in de interviews genoemd worden, gaan over: de huidige situatie, op de hoogte zijn, meningen over werkdruk, diensten, administratieve taken, het team, invloed op de doelgroep, de manier van werken, de mogelijkheden op de woning, dingen aangeven, prioriteiten, het dagprogramma, de persoonlijk begeleider, het teamoverleg en toekomstperspectief.

4.4.1 De huidige situatie

In de interviews komt naar voren dat de huidige situatie op woning Rood een lastige periode is (I1.25; I2.114; I3.12; I5.75; I6.34). In interview twee geeft de begeleider aan dat sinds de bouw van de nieuwe vestiging begonnen is de werkdruk verhoogd is en het werkplezier verminderd is. Ze geeft aan dat dat komt, doordat ze op een slechte locatie zitten en de groep veel drukker is geworden (I2.15; I2.43). De begeleider in interview drie geeft ook aan dat deze situatie negatieve energie heeft gegeven en dat ze de ontspannen werksfeer die ze in het verleden kende, mist (I3.13; I3.29). Het is een tijdelijke situatie tot de verhuizing en dat maakt dat iedereen doet wat hij moet doen, er niet te veel van verwacht wordt en het beste ervan gemaakt wordt (I1.25; I1.26). Het was in het begin lastig om met elkaar samen te werken, maar dat is nu wel verbeterd (I3.17; I3.147). De hele periode heeft meegespeeld dat medewerkers bezig zijn met de nieuwbouw en of ze hier blijven of dat ze een andere plek krijgen. Hierdoor wordt anders in elkaar geïnvesteerd dan dat ze dat zouden doen als ze weten dat ze met deze club verder gaan (I3.17; I3.18). Het is ook lastig om taken te verdelen en om ergens aan te bouwen (I1.25). In het weten wat je van elkaar nodig hebt in het werk is het onderscheid tussen team Geel en team Rood er nog. Team Geel weet van team Geel wat ze nodig hebben van elkaar en team Rood weet dat van team Rood (I4.97). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze nog niet goed weet wat ze van het huidige team kan verwachten en ook niet zo goed kan peilen of ze het echt gezamenlijk doen (I6.30). Het roosteren wordt nu buiten het team gedaan en dat vindt de begeleider in interview twee een achteruitgang (I2.22). De begeleider in interview drie geeft hierover aan dat ze daar niet zo heel veel last van heeft, maar dat het wel zakelijk is (I3.128).

4.4.2 Op de hoogte zijn

De begeleiders geven in de interviews aan dat ze goed op de hoogte zijn van belangrijke informatie, niet echt veel informatie missen en keuzes maken wanneer en of ze dingen lezen (I1.76; I2.72; I3.109; I3.112; I3.114; I4.89; I4.91; I5.47; I5.50; I6.79). Hiermee voorkom je heel veel gedoe en dat je belangrijke informatie mist die je net wel even moet weten (I5.95).

Via intranet blijven de begeleiders op de hoogte van alle informatie en het is zinnig om bij te houden wat er op intranet komt (I2.74; I2.77). Informatie over de herhuisvesting en de vrijwillige vertrekregeling werd veel gelezen (I2.69). Collega's tippen elkaar als er belangrijke informatie op intranet staat of als iemand iets niet weet (I2.76). Als je vragen hebt komt je er meestal in je team wel uit en als dat niet lukt, kom je er met de sectormanager meestal wel uit (I6.75). Het team blijft met betrekking tot roosterwijzigingen op de hoogte via de roosterapp. Hiermee kan iedereen tegelijk bereikt worden en op de app direct zien wie wanneer kan (I2.36). De coördinerend begeleider heeft ook in het team gevraagd of iedereen voldoende op de hoogte blijft van de werkgroepen. De begeleider in interview drie geeft aan dat de informatieverstrekking nu een beetje stil ligt en ze gaat vragen of de verslagen die in de werkgroepen worden gemaakt, toegestuurd kunnen worden of op een plek neergezet kunnen worden waar ze makkelijk te vinden zijn (I3.104; I3.105; I3.107). In de werkgroepen is er een contactpersoon en het is afhankelijk van de contactpersoon of medewerkers die gegevens krijgen (I5.40). Via een memo krijgt het team ook informatie en de begeleider in interview vier geeft aan dat het soms over hele kleine dingen gaat en dan denkt waar heb je het over. Soms hoort ze ook van ouders het één en ander, maar ze hoort het liever van de bron (I4.43; I.47).

4.4.3 Meningen over werkdruk

De begeleiders zijn positief over het onderzoek naar werkdruk, omdat er misschien wat gedaan wordt (I1.1; I1.112; I2.1; I3.1; I3.5; I4.1; I5.1; I6.13). De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze niet zoveel werkdruk ervaart, maar wel wil leren van de vorige situatie (I5.9; I5.23; I5.79). Toch hebben twee begeleiders ook wel twijfels. Er is al eerder op woning Geel iemand geweest voor onderzoek naar werkdruk, maar daar is toen weinig uit voortgekomen. Dit kwam doordat er weinig reacties uit het team kwamen (I1.2; I1.39; I1.40). Er zijn ook heel veel mensen komen kijken van bovenaf en hebben hun wil en wee laten horen en erkenning gegeven, maar het gevolg komt dan niet (I4.30).

4.4.4 Diensten

Bij werkstressoren hebben de begeleiders aangegeven hoe ze de diensten ervaren (4.2.2) en dat er in de diensten sprake is van tijdsdruk (4.2.3). De organisatie uitkomsten met betrekking tot de diensten is daar al beschreven en wordt hier dus niet meer apart uitgewerkt. In de interviews komt naar voren wat de begeleiders per dienst moeten doen en dat wordt hier wel uitgewerkt.

Ochtenddienst

De vroege dienst is van zeven uur tot tien hooguit elf uur. Deze dienst is vooral gericht op de algemene dagelijkse levensverrichtingen en het ervoor zorgen dat de boel weer netjes achter gelaten wordt (I2.10; I3.122).

Avonddienst

De late dienst begint om drie uur of half vier en duurt tot tien uur of half elf. Aan het begin van de dienst moet de overdracht worden gelezen en daarna moet er voor iedereen brood gesmeerd worden (I1.54). Tijdens het broodsmaken kunnen belangrijke dingen overdragen worden aan de collega die om half vier begint (I1.59). Degene die om half vier begint moet direct lopen om de

bewoners van dagbesteding op te halen. Voor vier uur moet er vier keer heen en weer worden gelopen (I1.55). Om zes uur zijn de bewoners klaar met eten, om half zeven drinken ze koffie en vanaf zeven uur beginnen de begeleiders met de eerste bewoners naar bed te brengen. Om kwart voor acht liggen er dan vijf op bed. Dan drinken degenen die nog over zijn fris en die gaan daarna naar bed. Daar zijn de begeleiders tot half tien mee bezig (I4.70). De bewoners hebben een laag niveau en de focus ligt op nabijheid bieden. Als iedereen in bed ligt kunnen de begeleiders zich terugtrekken op het kantoor, de rapportage klaarmaken en huishoudelijke dingen afwerken. Vaak hebben ze dan ook een paar minuten tijd over om de e-mail te lezen of op intranet te lezen (I1.60; I2.68; I5.93). Soms gaan bewoners ook nog weg en komen ze pas om half tien thuis. Dan moeten de begeleiders nog drie bewoners op bed leggen die niet de makkelijkste zijn qua begeleiding (I4.68). Voordat de begeleiders naar huis kunnen moeten bepaalde dingen gewoon afgerond zijn. Ze kunnen niet zeggen om tien uur 's avonds ik ben vrij en de bewoners die nog in de woonkamer zitten, laat ik maar lekker zitten (I2.4).

Weekenddiensten

De ochtenddienst in het weekend is van zeven uur tot drie uur. Om acht uur komen er nog twee collega's waarvan de één blijft tot half twee en de ander tot drie uur. In het weekend zijn de bewoners thuis. Er is dan niet de druk dat iets voor een bepaalde tijd moet, maar de begeleiders zijn wel de hele tijd bezig (I1.104; I1.105).

Mening over diensttijden

Veel begeleiders komen een kwartier tot een half uur eerder naar het werk om de rapportage te lezen (I1.56; I1.130; I2.85). Vroeger was de vroege dienst van zeven uur tot drie uur. Deze dienst is op dit moment qua diensttijden gehalveerd. Vroeger was er minder te doen qua protocollen, verslagen en plannen die gerealiseerd moesten worden, maar verder moeten nu wel bijna dezelfde dingen in de dienst gebeuren als voorheen (I2.10; I3.55). Het bezoeken van een huisarts was toen makkelijker en als er iemand ziek thuis bleef, was er ook gewoon een begeleider op de woning (I2.91). De begeleider in interview twee geeft aan dat de diensten uitgeknepen zijn, omdat de kwartiertjes waarin je ruimte had voor de overdracht eraf zijn gehaald (I2.87). De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze ziet dat iedereen gewoon bezig is en denkt daar word je toch ook voor betaald (I5.53).

4.4.5 Administratieve taken

In de interviews geven de begeleiders ook aan hoe ze omgaan met administratieve taken die horen bij hun werkzaamheden. De administratieve taken zijn onder te verdelen in: het lezen van de werkmail, rapportage lezen of rapporteren en overige taken.

Werkmail

Vier begeleiders geven aan dat ze hun werkmail thuis lezen. Zij doen dit (I1.50; I3.59; I4.20; I4.24; I5.16):

- om niets belangrijks te missen;
- omdat ze op de groep niet de tijd hebben om dat te doen;
- uit nieuwsgierigheid;
- om op de hoogte zijn voordat ze hun dienst beginnen.

De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze er niet zoveel problemen mee heeft om zo nu en dan even te kijken (I5.21). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze thuis haar werkmail niet leest, tenzij er iets dringends is en ze weet dat daarover gemaild wordt (I6.37; I6.77).

Het is afhankelijk van je contract of je makkelijk of minder makkelijk bij kunt blijven. Met een groot contract kan iemand op een rustig moment even haar e-mails doorlezen. Met een klein contract ben je vaak heel lang vrij, kan er heel veel gebeuren en dan is er binnen werktijd weinig tijd om dat bij te werken (I5.17). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze eigenlijk de tijd niet heeft om alles bij te kunnen lezen, maar het even tussen neus en lippen door doet in de paar minuten tijd voordat ze begint of als ze klaar is. Ze geeft aan dat het vaak ook maar korte berichten zijn en geen heel boekwerken zijn (I6.76; I6.80).

Rapportage lezen en rapporteren

Drie begeleiders benoemen dat er niet genoeg tijd is om de rapportage te lezen, maar dat het wel belangrijk is om deze te lezen (I1.129; I2.107; I2.109; I4.90; I4.95). Voor de twee op één begeleiding is het wel handig om vooraf even te lezen, omdat het niet heel handig is om dat over te moeten dragen. Daarnaast kun je als persoonlijk begeleider op de hoogte blijven van de bewoners van wie je persoonlijk begeleider bent (I1.52; I1.58; I4.88). Er vindt vaak ook mondelinge overdracht plaats als een collega het al gelezen heeft. De tijd die je anders aan het lezen bent, kan weer voor iets anders gebruikt worden en als je eerder op het werk bent om de rapportage te lezen, kun je de dienst starten op de tijd dat je moet beginnen met werken (I1.129; I2.109). Niet alle rapportages hoeven gelezen te worden. Bij bijzonderheden wordt er verwezen naar de persoonlijke rapportage (I2.106; I4.96). Het is afhankelijk van de bijzonderheden hoeveel je moet overdragen en hoeveel je op moet schrijven voor de overdracht (I2.108; I4.96). Het lezen van de rapportage wordt ook weleens vergeten, omdat zodra je binnenkomt je gelijk kunt beginnen met broodsmen of de rapportage niet helemaal bij kunt lezen (I4.21; I5.94). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze de rapportage vooraf altijd goed kan lezen en daarna aan de slag gaat (I6.92).

Er is soms tijd om te rapporteren, maar vaak niet. Voornamelijk na de ochtenddiensten lukt het niet. Als je veel korte diensten hebt, heb je alleen tijd om te doen wat je moet doen (I3.116; I3.121). De begeleiders vinden het wel belangrijk dat er gerapporteerd wordt. Het is een heel groot onderdeel van het werk, omdat de bewoner er uiteindelijk mee gediend wordt en hij goed gevolgd kan worden (I3.118). De begeleider in interview vier geeft aan dat iedereen wel rapporteert, maar dat de inhoud soms weleens beter kan (I4.94).

Overige taken

Medicatie en overdracht worden door de begeleider in interview twee ook genoemd als administratieve taken (I2.105). De begeleider in interview zes noemt als administratieve taken het ECD wat er tussendoor komt en de zorgplannen die voor juni 2017 klaar moeten zijn (I6.3). De administratieve taken zijn volgens de begeleider in interview vier wel te doen, maar je gaat keuzes maken en schipperen (I4.24; I4.83). Doordat er minder tijd is voor administratieve taken is er ook geen tijd meer voor het bellen naar ouders. Dit kon vroeger wel tijdens de dienst als daar even tijd voor was (I4.84). De begeleider in interview zes geeft aan dat het op de groep werken goed te doen is, maar het administratief gedeelte soms lastig is (I6.38).

4.4.6 Het team

Het team van woning Rood heeft in mei 2016 ervaren dat ze als Geel team en Rood team bij elkaar zijn ingegooid en het met elkaar uit moesten zoeken (I1.5; I2.113; I3.3; I3.11; I4.103). Ze weten niet goed wat ze van elkaar nodig hebben, wie waar goed in is en wat iedereen zijn plek in het team is (I1.131; I2.115). In de samenwerking is het verschil in mensen te zien, omdat de één daadkrachtiger is en de ander dingen langer laat liggen (I1.144; I2.115; I2.116; I3.10). De begeleiders weten vooral

van de collega's uit hun oude team wat ze nodig hebben en wat er speelt (I4.98; I6.35). De begeleider in interview twee geeft aan dat door teambuilding of een kwaliteitenspel inzicht gekregen kan worden in hoe mensen in elkaar steken. Ze geeft aan dat ze beter gaat begrijpen waarom iemand iets wel of niet doet en dan wordt voor haar alles zoveel duidelijker (I2.110; I2.112; I2.115).

De begeleiders merken dat ze naar elkaar toe zijn gegroeid, dat de samenwerking verbeterd is en dat ze met elkaar een stap gemaakt hebben in prioriteiten stellen met het team (I1.5; I1.6; I1.23; I2.113; I3.3; I4.4; I4.61; I4.102; I5.101; I6.36; I6.95). Doordat ze veel met collega's samenwerken, is het belangrijk om af te stemmen en te weten hoe iemand ergens in staat (I2.118; I5.105; I6.70; I6.71). Een voorbeeld wat de begeleider in interview vijf noemt, is dat ze het gaaf vindt dat ze als team het besluit hebben genomen om te stoppen met het invoeren van het ECD. Ze geeft aan dat je het met elkaar moet doen als je iets wilt bereiken en dat gebeurt haast nooit (I5.34). De begeleider in interview zes komt hier ook op terug. Ze geeft aan dat ze hoopt dat het team ook standvastig blijft (I6.11; I6.58). Toch weten ze in het team van elkaar nog niet helemaal wat ze van elkaar nodig hebben en ze geven aan dat ze elkaar nog niet zo goed kennen (I1.132; I3.14; I3.39). Het thema werkdruk hebben ze in het team nooit besproken, maar ze hebben de samenwerking met elkaar wel besproken en gekeken hoe ze samen beter en makkelijker kunnen werken (I1.23; I1.41; I5.105). De onderlinge afstemming en communicatie zijn verbeterd (I1.135). Toch wordt er onderling veel met elkaar gepraat en komt het bespreken met elkaar waar je tegenaan loopt en hoe je het anders zou willen niet zo heel veel ter sprake op officiële momenten (I3.46). De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze soms bij collega's navraagt wat er speelt, maar soms ook denkt het ligt bij jou om erover te beginnen (I5.7). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze het goed vindt gaan dat iedereen eruit gooit wat zij eruit wil gooien en dat dat ook geaccepteerd wordt en als iemand het niet leuk vindt dan ook weer naar die collega toegaat met feedback (I6.95). De begeleiders geven aan dat teambuilding bijdraagt aan het beter leren kennen van elkaar (I2.112; I3.148; I6.68; I6.69). De begeleider in interview vier geeft aan dat na de team dag het mopperen en discussiëren, dat er in het verleden veel was, minder is geworden (I4.82; I4.16). In interview zes geeft de begeleider aan dat er tegen het team is gezegd dat ze zelfstandige teams worden en dus meer zelf moeten doen en minder afhankelijk moeten zijn van de sectormanager. Hierdoor ervaren ze dat ze het allemaal samen op moeten lossen en doen. Ze vindt dat het team nu geen zelfstandig team is. Er is wel groei geweest, maar er is nog groei mogelijk in het zelfstandig beslissingen nemen, van de financiën weten en hoe je aan informatie komt (I6.40; I6.44).

Wat vooral mee heeft gespeeld is dat ze is de onzekerheid voor de nieuwe verhuizing. Het is de vraag of je bij elkaar blijft of door elkaar gaat. Dit bepaalt hoeveel energie je steekt in het leren kennen van elkaar (I4.101; I6.33).

De begeleider in interview twee geeft aan dat ze de omgang met collega's prettig vindt en dat ze de mensen in het team heel flexibel vindt als er diensten geruild moeten worden (I2.14; I2.100). De begeleider in interview drie geeft ook aan dat ze als team ook heel veel leuke momenten hebben en met elkaar communiceren over gezellige dingen (I3.19; I3.144). In interview vijf geeft de begeleider aan dat ze heel blij is met het besluit rondom het ECD wat ze als team met elkaar dragen en dat ze beslissingen niet laten gebeuren, maar als team met input komen (I5.34; I5.77; I5.81). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze onderling een leuk team hebben.

4.4.7 Invloed op doelgroep

In de interviews noemen de begeleiders ook wat ze merken bij de bewoners.

Negatieve invloed

De begeleiders geven aan dat deze doelgroep heel goed aanvoelt of je als begeleider druk bent, gestrest bent of als begeleiders tijdens een dienst met elkaar over hun vragen praten en daardoor te weinig oog hebben voor de bewoners. Bewoners laten dat zien in hun gedrag en worden ook onrustig, geïrriteerd of gaan druk doen, waardoor de sfeer onrustig wordt (I1.106; I1.108; I3.28; I3.138; I4.81). In interview vijf geeft de begeleider aan dat ze het onprofessioneel vindt dat je een dienst begint terwijl je hoofd helemaal vol zit of dat er dingen zijn die je dwars zitten, omdat je het dan niet kwijt bent als je aan het werk bent. Ze geeft aan dat begeleiders een grote verantwoordelijkheid hebben als ze op de groep staan om niet alle ballast met elkaar te bespreken waar bewoners bij zijn en daarmee de sfeer beïnvloeden (I5.82; I5.83; I5.86). De begeleiders noemen in de interviews ook dat je met elf, soms twaalf, mensen in hele kleine ruimtes woont en daarbinnen alles moet gebeuren. Dit gebeurt allemaal heel dicht op elkaar en soms loop je elkaar voor de voeten, omdat er bijvoorbeeld maar één grote sanitaire ruimte is waar je met z'n allen gebruik van moet maken. Ze geeft aan dat dit praktisch gezien niet zo'n handige situatie is. Bewoners komen hierdoor ook niet altijd tot hun recht (I3.43; I3.45; I3.49). De begeleider in interview drie geeft aan dat als er niet goed wordt gerapporteerd, je niet goed weet wat er speelt en als je iets niet goed doorgeeft of noteert zijn bewoners hier de dupe van (I3.118; I3.120).

Positieve invloed

Als je als begeleider even rust neemt, bij de bewoners gaat zitten, nabijheid biedt of goed in je vel zit, gaan bewoners ook zitten en zijn ze ontspannen (I1.107; I3.137; I1.139; I6.91). Dit gebeurt vaak onbewust en de begeleider in interview één geeft aan dat het al heel erg scheelt dat je je er bewust van bent dat het zo werkt (I1.117). In interview drie geeft de begeleider aan dat ze ziet dat sommige collega's er voor kiezen om vaker van de groep af te gaan, zodat ze hun kantoorzaken binnen hun diensten kunnen doen. Ze snap dit wel, maar dat ze geeft aan dat ze dat zelf minder prettig vindt, omdat ze merkt dat bewoners daar toch op reageren (I3.132; I3.133). De dagprogramma's zorgen er in de dienst voor dat bewoners het goed hebben, dat iedere begeleider zijn eigen dagprogramma afwerkt, maar ook dat alles een beetje redelijk verloopt en er niet heel veel blijft liggen of iedereen zich met elkaar bemoeit (I3.51; I3.134).

4.4.8 Manier van werken

De begeleiders geven in de interviews ook weer hoe ze werken. Per alinea is te lezen hoe iedere begeleider in het werk staat.

De begeleider in interview één noemt dat je soms gewoon gewend bent om maar door te rennen en te denken ik moet dit nog doen en dat nog doen. Het zit heel erg in ons dat je gewend bent om altijd maar werk te zoeken en dat het ongemakkelijk is als je dat niet doet, terwijl je je collega's wel ziet rennen (I1.113; I1.114; I1.115). Bij de één op twee begeleiding moet je veel bij de bewoners zitten en bij hen blijven. Dat kan weleens afgewisseld worden, doordat een collega even op hen let of even wat overneemt, zodat je zelf even wat anders kan doen. Ze geeft aan dat dat vaak wel goed werkt (I1.118).

De begeleider in interview twee geeft aan dat je went aan een bepaalde manier van werken. Als collega's op een andere woning gaan werken, vinden ze het daar veel rustiger en relaxter werken. Op woning Rood hoort het erbij dat je door moet werken (I2.2). Soms zie je dan weleens tegen een dienst op, omdat je je afvraagt of je het allemaal wel redt. Als de dienst geklaard is, het lukt allemaal en het loopt lekker, dan heb je er ook wel weer plezier in (I2.16). Ze geeft aan dat ze zelf niet zo gauw

ergens problemen mee heeft en dingen toch wel makkelijk accepteert. Dit heeft te maken met haar karakter en eigenheid van niet te veel klagen, maar gewoon doen (I2.44; I2.60). Ze geeft ook aan dat ze vaak al op tijd begint en eerder op het werk is dan ze moet beginnen. Ze zorgt dat ze dan de overdracht en rapportage bij kan lezen, de agenda heeft bekeken, heeft gekeken hoeveel was er nog ligt, heeft gekeken of de bedden al opgemaakt zijn of wie er moet douchen die avond. Zo heeft ze een beeld van hoe haar dienst eruit gaat zien en daardoor kan ze zoveel mogelijk nabijheid bieden aan een bewoner (I2.82; I2.83; I2.86). De begeleider geeft ook aan dat ze wat ze doet graag goed wil doen en daarom wil weten aan wat ze zich verbindt en of dat binnen haar kunnen past. Die veiligheid zoekt ze wel op (I2.111; I2.117).

In interview drie geeft de begeleider aan dat ze na een leuke dienst de volgende keer weer zin heeft om te gaan werken en dat ze na diensten waar ze niets aan vindt, blij is om weer thuis te zijn. Ze geeft aan dat ze minder ontspannen haar diensten draait, dan toen ze nog in het vorige team werkte (I3.9; I3.30). Ze geeft aan dat ze graag samenwerkt en dat je daarbij van collega's wel moet weten waar ze staan, dat er rust en stabiliteit is en dat je iets op gaat bouwen met elkaar. Binnen de dienst is het ook mogelijk om elkaar te ondersteunen en met elkaar af te stemmen. Een collega kan bijvoorbeeld even opletten als je even weg moet (I3.16; I3.33; I3.53; I3.145; I3.146). De begeleider noemt dat ze voor zichzelf de lat wat minder hoog zou kunnen leggen. Dat ze het neemt zoals het is, het daarmee doet, je wel voor 100% of meer inzet, maar het werk wel meer loslaat en zakelijker gaat zien (I3.34; I3.37; I3.38; I3.78; I3.79). Ze denkt dat mensen bepaalde reserves houden voor zichzelf in het werk en dat het in het team erin is gegroeid dat veel mensen accepteren dat de manier waarop ze werken zo gaat (I3.41; I3.61; I3.67). De tijdsdruk of veranderingen maken het lastig om je werk goed te kunnen doen, waardoor taken soms in vrije tijd worden oppakt of dat er wat vaker van de groep af wordt gegaan (I3.99; I3.119; I3.132; I3.133). De begeleider geeft aan dat de voorwaarden en kaders waarbinnen je werkt goed moeten zijn en dat je meer tijd hebt om voorbereid je dienst in te kunnen gaan (I3.119; I3.136). Ze houdt nu bijvoorbeeld haar uren die ze per periode bezig is met persoonlijk begeleiders taken bij, zodat ze ermee naar de sectormanager kan gaan als ze meer uren maakt dan ze heeft (I3.141).

In interview vier geeft de begeleider aan dat ze probeert om dingen los te laten en niet na te vragen bij degene bij wie ze het heeft neergelegd om op te pakken. Ze vindt dit wel lastig (I4.11). Ze komt eerder naar haar werk, maar ze geeft aan dat dat eigen is en ze niet eerder komt voor de rapportage (I4.64). Ze zoekt binding met ouders, bijvoorbeeld over de kleuren die uitgezocht mochten worden (I4.44). Hoe lang je bezig bent met iemand op bed leggen is afhankelijk van de zorg die hij nodig heeft en hoe diegene in zijn humeur zit (I4.69). Er wordt nog steeds wel gepraat over Geel en Rood, omdat je dan sneller weet om welke personen of mensen het gaat. Het komt wel steeds meer dat er groep twee of groep oranje gezegd wordt (I4.105).

De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze in een periode waarin het heel druk is of als ze een drukke periode tegemoet gaat, ze stap voor stap haar werk doet en bedenkt dat ze niet meer kan doen dan ze doet. Ze begint dan gewoon aan haar werk en werkt door tot ze tevreden naar huis kan gaan, zodat ze niet met stress aan haar werk begint en de stress ook niet mee naar huis neemt (I5.14; I5.15; I5.61). Ze geeft aan dat je deze dingen heel groot kunt maken, maar ook dat je het kleiner kunt maken. Dit kan door het goed af te bakenen en te kiezen hoeveel tijd je eraan wilt besteden of door te kiezen of je het nu oppakt of het even kan laten liggen. Als het dan nog te veel stress oplevert, kun je inzichtelijk maken hoeveel tijd je kwijt bent aan een goede voorbereiding en dan concreet maken

bij de organisatie wat ze vragen van hun medewerkers om hun werk goed te kunnen doen en je het voor je zelf werkbaar houdt (I5.20; I5.22; I5.57). Ze is benieuwd hoe collega's die hiervan stress blijven ervaren bijvoorbeeld bezig zijn met het lezen van hun mail. Kijken ze dan een paar keer per dag? Blijf je er dan de hele dag mee bezig in je hoofd? (I2.24). Het is volgens haar belangrijk dat je de rust in je werk brengt en de sfeer positief beïnvloedt (I5.62; I5.87). Er zijn werkgroepen die met elkaar overleggen, maar die ook graag input hebben vanaf de werkvloer. De begeleider geeft aan dat het team dat meer uit zichzelf zou kunnen geven, ze onderschatten vaak wat ze in zich hebben (I5.42; I5.43; I5.59; I5.111). Het is afhankelijk van waar haar energie zit of ze zelf dingen oppakt of niet. Het ligt eraan hoe belangrijk het is. Ze vindt het wel lastig, omdat ze voor zichzelf helder heeft hoe ze graag wil werken, maar dit dan ook zo bij anderen neer moet zetten. Hierbij heeft ze nog veel meer mensen nodig (I5.106; I5.107).

De begeleider in interview zes ervaart dat ze na haar werk fysiek niet moe is (I6.21). De tijd of de manier van werken speelt volgens haar mee in hoe je het werk ervaart. Als ze klaar is met de dienst en nog tijd over heeft, gaat ze snel nog even op het kantoor zitten om wat dingen te doen. Dat zal ze aan het begin van de dienst niet doen. Ze geeft aan dat iedereen hetzelfde werk doet, maar het anders ervaart. Mogelijk komt dat doordat de één wat sneller is in dingen dan de ander (I6.85; I6.93). Ze ziet dat iedereen het goed redt om zijn werk binnen de tijd te doen (I6.94).

4.4.9 Mogelijkheden op de woning

De begeleider in interview één geeft aan dat er geen ruimte is om leuke dingen te doen met bewoners. Een kort contactmoment of een rondje lopen, gebeurt weleens, maar gezellig met de bus weg een broodje eten of dat soort dingen gaat eigenlijk niet. Dit komt doordat er te weinig mensen aan het werk zijn om dat te realiseren. Niet elke bewoner kan mee met een groepsuitje en daardoor kan het niet goed verdeeld worden wat betreft voor hoeveel mensen je verantwoordelijk bent (I1.8; I1.9; I1.10; I1.11; I1.12). De begeleiders in interview één en drie geven aan dat de kleine ruimtes op de woning ook niet fijn zijn, omdat je weinig plaats hebt. Een oplossing zou bijvoorbeeld een laptop zijn, waardoor je tegelijkertijd nabijheid kunt bieden aan bewoners door bij hen te zitten maar ook achter te laptop dingen te doen. In de nieuwbouw worden de ruimtes wel beter (I1.29; I3.43; I3.45; I3.68; I3.108). Daarnaast kun je volgens de begeleider in interview vier ook kansen zien als het rustig is. Door te overleggen met je collega's kunnen zij de groep begeleiden en kun je zelf bijvoorbeeld de medicijnkast opruimen (I4.58).

4.4.10 Dingen aangeven

De begeleiders geven in de interviews aan hoe ze zelf dingen aangeven of hoe ze het ervaren als ze dingen aangeven. Per alinea wordt beschreven hoe iedere begeleider dit doet.

De begeleider in interview één geeft aan dat werkdruk eigenlijk nooit besproken is in het team, maar dat ze het wel hebben gehad over hoe je beter en makkelijker kunt werken. In gesprekken, waaronder het functioneringsgesprek, geeft ze ook dingen aan bij de sectormanager (I1.41; I1.43). Ze heeft het idee dat ze er niks aan heeft als ze dingen aangeeft, omdat ze in het verleden heeft ervaren dat er dan niks mee gedaan wordt en vindt dat ze het er gewoon mee moet doen (I1.44; I1.70). Ze geeft aan dat je uiteindelijk wel zelf dingen aan moet geven of achteraan moet gaan, omdat anderen niet kunnen ruiken als je ergens last van hebt. Het moet bij haar wel aardig hoog oplopen, wil ze het aangeven (I1.71; I1.72; I1.91). In het teamoverleg moet ze eerst nadenken over wat ze hoort, waardoor ze ter plekke vaak niet reageert of bedenkt ik ben het niet eens met wat we hebben besproken (I1.93; I1.145).

De begeleider in interview twee geeft aan dat ze zelf niet gauw actie onderneemt in het bespreekbaar maken van dingen. In een gesprek met de sectormanager of als iets heel hoog oploopt, zal ze dit wel aangeven via de coördinerend begeleider of richting de sectormanager. Ze vindt de situatie zoals die nu is prima. Als ze nog tien jaar te gaan had zou ze misschien wat rigoureuzer proberen om er wat aan te doen (I2.29; I2.58; I2.59).

De begeleider in interview drie geeft aan dat ze vooral onderling wel veel met elkaar praten over dingen waar ze tegenaan lopen en dat collega's soms weleens de coördinerend begeleider of de sectormanager mailen (I3.64; I3.66). Ze geeft aan dat ze het idee heeft dat dingen die aangegeven worden nergens komen, dat er weinig mee gebeurt en er niet echt wordt meegedacht (I3.90; I3.91; I3.97). Ze noemt dat ze als team misschien te weinig hebben geroepen en te afwachtend zijn. Ze hebben het er onderling meer over dan dat het op de goede plek komt (I3.94).

De begeleider in interview vier geeft aan dat het voor haar moeilijker is om dingen neer te leggen waar het hoort, zodat je dat niet zelf nog gaat doen, maar het bij diegene neerlegt (I4.9; I4.10). Ze maakt het thema werkdruk bespreekbaar en gaat op zoek naar informatie als dat nodig is (I4.19; I4.54; I4.55). Als het aangegeven is, gaat ze wel iets meer achter over zitten om af te wachten wat er gaat komen. Een voorbeeld hiervan is dat ze als team hebben gevraagd om uren voor teambuilding (I4.33; I4.36). Ze geeft aan dat het team steeds meer zijn weg vindt binnen Stichting Sprank om dingen uitgezocht en helder te krijgen (I4.107).

De begeleider in interview vijf geeft aan dat ze hoopt dat iedereen zelf nagaat wat zij aan werkdruk zou kunnen veranderen, bijvoorbeeld hoe geef je je grenzen aan en bij wie geef je wat aan. Hiermee kun je verder komen dan alleen maar te mopperen en het aan te geven in je team, omdat het voornamelijk één op één en tussen de werkzaamheden door gedeeld wordt (I5.2; I5.3; I5.11; I5.25; I5.44; I5.52). Ze noemt als voorbeeld hierbij het roosteren. Ze vindt dat je met elkaar in dialoog moet gaan over wat je belangrijk vindt en daarin samen gaat kijken hoe je dat vorm gaat geven (I5.76; I5.78; I5.80). Ze geeft aan dat ze dingen waar ze nieuwsgierig naar is of echt belangrijk vindt, navraagt of bespreekt (I5.49). Met collega's doet ze dit één op één bijvoorbeeld als ze iemand druk ziet werken en dat haar beïnvloedt (I5.53; I5.88). Ze hoopt echt dat collega's aangeven als ze iets nodig hebben, omdat ze als gevoelsmens echt probeert aan te voelen wat iemand nodig heeft, maar dat ze dat ook niet allemaal kan geven of aanvoelen (I5.98; I5.99).

De begeleider in interview zes geeft aan dat ze dingen in het team, met de sectormanager of andere betrokkenen bespreekt als er iets is (I6.5; I6.7; I6.11; I6.25; I6.27; I6.74). Ze vindt wel dat mensen die ze wil spreken, via het hoofdkantoor moeilijk te bereiken zijn (I6.46). In het team vindt ze het ook wel lastig om dingen aan te geven, omdat ze soms negatieve reacties krijgt en ze het team nog niet zo heel goed kent. Toch geeft ze aan dat ze het samen zo goed mogelijk proberen te doen en dat ze ideeën aandraagt en dat dat goed wordt opgepakt (I6.5; I6.29; I6.96). Ze merkt dat ze als team samen dingen oppakken en aangeven (I6.11; I6.55).

4.4.11 Prioriteiten

De begeleiders hebben aangegeven hoe ze prioriteiten stellen in hun werk. In alle interviews komt naar voren dat de begeleiders de bewoners op de eerste plaats zetten.

In interview één en vier geven de begeleiders aan dat acute dingen, zoals een insult of niet goed worden, voorgaan (I1.95; I4.59). In interview één geeft de begeleider aan dat ze verder kijkt hoe ze zit qua tijd en eerst de bewoners helpt die op een bepaalde tijd weg moeten. Zo schippert ze een

beetje (I1.95; I1.96). De begeleider in interview twee noemt dat na de bewoners, de medicatie komt en dat bewoners op tijd hun verzorging krijgen. Als laatste komt voor haar dat je alles netjes achterlaat en de volgende dienst ermee verder kan. De één werkt soms iets sneller dan de ander, maar ze vindt het belangrijk dat bewoners goed de deur uitgaan. Over wat netjes is kan de mening wel verschillen (I2.84; I2.94). In het derde interview geeft de begeleider aan als iemand niet goed in zijn vel zit en veel nabijheid nodig heeft, dat voorgaat op heel veel was waar je niet aan toe komt. De dagprogramma's helpen bij het stellen van prioriteiten, omdat ze erop gericht zijn dat bewoners het goed hebben en dat alles een beetje redelijk verloopt (I3.131; I3.134). De begeleider in interview vier geeft aan dat ze niet heel bewust stilstaat bij het stellen van prioriteiten, maar dat dit gewoon genomen besluiten zijn in haar werk. Wat kan wachten, wat moet gebeuren, wat overgedragen kan worden en daarnaar handelen (I4.57; I4.59; I4.60; I4.65). In interview vijf noemt de begeleider dat ze in drukke periodes goed in de gaten moet houden dat ze niet te veel tijd aan het werk besteedt (I5.53). Het is voor haar niet zo vast omlijnd hoe ze prioriteiten stelt. Soms komt het werk af en soms doet ze wat in haar vrije tijd. Dat ligt eraan hoeveel ruimte ze hiervoor heeft in haar hoofd (I5.26; I5.54). De prioriteiten binnen het team vindt ze niet zo helder. Toen de twee teams bij elkaar kwamen na de herhuisvesting waren er heel veel dingen die belangrijk waren (I5.55; I5.56). De begeleider in interview zes geeft aan dat ze het belangrijkste als eerste doet en wat minder belangrijk is later doet (I6.81). Haar grootste prioriteit is ervoor zorgen dat alles klaar is binnen de dienst en dat collega's geen dingen op moeten vangen (I6.82; I6.83). De prioriteit van de bewoner staat ook voorop. In de tijd van de bewoner en van zichzelf gaat ze niet zitten voor het ECD. Dat gaat volgens haar voor het ECD (I6.86).

4.4.12 Dagprogramma

Zoals de begeleider in interview drie al noemde, helpen de dagprogramma's bij het stellen van prioriteiten (4.4.11). Dit geeft de begeleider in interview één ook aan (I1.95). In de interviews is meer informatie naar voren gekomen over wat er in de dagprogramma's staat en hoe ermee gewerkt wordt. Sommige cliënten hebben een dagprogramma, maar niet iedereen. Het werken met de dagprogramma's gaat goed en er staat keurig in wat er in een dienst allemaal gedaan moet worden. Het is een leidraad voor de dienst en helpt erbij dat iedereen krijgt wat hij nodig heeft (I1.98; I1.99; I3.44; I3.48; I3.50; I3.52; I3.134; I3.146; I4.71; I5.72). De begeleiders in interview twee en drie ervaren wel dat de dagprogramma's goed gevuld zijn, er weinig ruimte in de dagprogramma's zit en dat je niet zo heel veel tijd hebt om met elkaar te overleggen (I2.102; I3.15). De begeleider in interview vijf noemt dat na de herhuisvesting de dagprogramma's van woning Rood en woning Geel in elkaar geschoven moesten worden. De medewerkers van woning Geel zagen hier het nut van in en waren bereid om dat zo snel mogelijk te doen. De medewerkers van woning Rood hadden het te druk, overzagen het niet en zagen het niet zitten om het te maken. Toch zagen beide teams wel in dat het moest gebeuren, maar het was te veel om de energie erin te stoppen (I5.58). De begeleider in interview zes noemt ook dat het nu, sinds een paar maanden, goed draait en op elkaar is afgestemd, maar dat het wel moest groeien (I6.90).

4.4.13 Persoonlijk begeleider

Elke bewoner heeft een persoonlijk begeleider en als een begeleider rondom een bewoner iets signaleert, geeft zij dat door aan zijn of haar persoonlijk begeleider (I2.61). Voor de taken die de persoonlijk begeleider moet doen is tijdens de dienst geen tijd, maar buiten de diensten krijgen ze daar wel extra uren voor. Deze uren worden ook ingeroosterd. Het ligt aan de VG van een bewoner hoeveel uren je voor die bewoner hebt (I4.87; I5.90; I5.91). In de uren die beschikbaar zijn voor

persoonlijk begeleider taken, belt een persoonlijk begeleider met familie, hebben ze contact met een huisarts, gaan ze met het zorgplan aan de slag en dat soort dingen (I3.56; I4.85; I5.66). De taak van een persoonlijk begeleider wordt steeds groter (I4.92). Met de uren kom je gewoonlijk, als het goed gaat met de cliënt en er geen hele speciale dingen zijn, wel toe. Twee begeleiders zijn nu inzichtelijk aan het maken hoeveel tijd ze per maand besteden en waaraan, om zo te kijken of het een beetje uitkomt met de uren. Als dit niet het geval is, hebben ze afgesproken dat ze bij de sectormanager terecht kunnen (I1.123; I1.125; I1.126; I1.127; I1.128; I3.140).

4.4.14 Teamoverleg

De ene maand is er een klein teamoverleg met alleen de persoonlijk begeleiders en in de andere maand is er een groot teamoverleg met alle begeleiders (I1.136). In een klein overleg worden de bewoners inhoudelijke dingen besproken en worden er lijnen uitgezet. In een groot overleg worden de algemenere zaken zoals, roosteren, iets wat het team aangaat, protocollen of de verhuizing besproken (I1.140; I1.141; I2.62; I4.108). De begeleider in interview één vindt de frequentie van overleg voldoende, maar ze geeft ook aan dat ze geen voorstander is van het onderscheid tussen kleine en grote overleggen. Toen ze nog geen persoonlijk begeleider was, moest ze in notulen lezen wat er besproken was en kon ze haar inbreng vooraf met iemand meegeven. Ze geeft aan dat dingen over bewoners beter blijven hangen als je ze bespreekt in plaats van dat je het leest. Iedereen moet met dezelfde bewoners werken en de bewonerszaken worden alleen met een klein groepje besproken. Het kleine overleg vindt ze heel veel meerwaarde hebben (I1.137; I1.138; I1.139; I1.143). De begeleider in interview vier vindt dat er weinig overlegmomenten zijn (I4.108; I4.109). De begeleider in interview één vindt de inspraak binnen het team prima (I1.142). In het klein overleg, overleg je met acht personen en dat vindt ze wel prettiger dan met veertien personen, dat is minder efficiënt (I1.147; I1.148). De begeleiders in interview drie en vier geven aan dat er voor het delen van belangrijke informatie, zoals protocollen of het bespreekbaar maken van werkdruk in een vergadering tijd moet komen, maar de vergaderingen zitten best wel vol. Werkdruk is geen terugkomend thema binnen teamvergaderingen. Toen de teams samengevoegd zijn, is dit wel een punt geweest om te bespreken hoe je meer gestructureerd kan werken (I3.111; I4.17; I5.12; I5.13).

4.4.15 Toekomstperspectief

Vier of vijf juli 2017 vindt de verhuizing naar de nieuwe vestiging plaats (I6.64). De begeleiders geven verschillende dingen aan die ze hopen voor de toekomst en ze noemen ook verschillende dingen met betrekking tot de toekomst.

Het team

Het is nog onduidelijk hoe het nieuwe team eruit gaat zien. Als het bekend is welke teams er komen, kan er gewerkt worden aan een basis waar het team op verder kan. Dit wordt hopelijk een team wat meer samendoet (I1.3; I1.4; I1.47; I1.77; I1.78; I1.79; I6.64). De taakverdeling zou misschien wat duidelijker kunnen, zodat iedereen weet wie wat doet naast de groepsdiensten (I1.124; I4.2). Het lijkt vijf begeleiders ook goed om stil te staan bij wat je van elkaar nodig hebt, maar dat gaat ook samen met het gewoon ervaren en elkaar leren kennen (I1.133; I1.134; I2.112; I3.21; I4.100; I6.31). Een begeleider noemt uit eerder ervaringen met invoegingen van teams dat het erg lang duurt voordat het goed loopt. Dit zou nog beter kunnen en daarom is investeren in het team belangrijk (I2.113; I2.119).

Faciliteiten op de nieuwe vestiging

De begeleider in interview twee hoopt dat er in de toekomst meer plezier in het werk komt, minder

druk en stress (I1.3). De ruimtes op de nieuwe vestiging worden beter dan op de huidige woning. Er is meer ruimte en er zijn betere voorzieningen. Er komen één of twee huiskamers en iedereen heeft zijn eigen slaap, zit appartement. Toch zal niet iedereen daar gebruik van maken, omdat bewoners nu ook nooit op hun kamer zitten en sommigen altijd in het zicht van de begeleiders moeten zitten (I1.20; I1.109; I1.110; I1.111). Ondanks de betere omstandigheden heeft ze niet het idee dat dit op de nieuwe locatie allemaal opeens over is, omdat de bewoners, de groepen, uren en organisatie niet veranderen (I1.18; I1.19; I1.21). Op de nieuwe vestiging zouden meer dingen, zoals inkoop, magazijn of medicatie, centraal geregeld kunnen worden. Je zit met elkaar in één gebouw en daar kan winst in behaald worden (I2.12).

Uren

De begeleiders geven aan dat meer uren voor een betere balans tussen werk en privé kunnen zorgen (I1.53). In de eerste plaats moet ervoor gezorgd worden dat alle uren die ze op woning Rood kunnen krijgen op orde moeten zijn (I5.67). Hierdoor komt er ook meer tijd voor het werk. Alleen die tijd is ook weer niet altijd nodig. Op piekmomenten waar in een korte tijd veel moet gebeuren, is het fijn om een extra collega erbij te hebben die zorgt dat de boel netjes achter gelaten wordt. Hierin kan gekeken worden hoe dat zo goedkoop mogelijk kan, bijvoorbeeld met ondersteuningshulpen (I2.97; I2.103; I2.104). Er komen minder assistent begeleiders, meer ondersteuningshulpen en de persoonlijk begeleider krijgt een hele andere rol. De begeleider in interview vijf is benieuwd hoe dit gaat en wat de visie erachter is (I5.48).

Op de hoogte zijn

De begeleider in interview één geeft aan dat ze meer op de hoogte wil worden gehouden van wat er leeft van beleidsmatige dingen, welke kant de organisatie op wil of hoe het er voor staat met de financiën (I1.80; I1.84). In interview twee geeft de begeleider aan dat je wat meer bij elkaar in de keuken gaat kijken en ziet waar iedereen mee bezig is (I2.51). De begeleider in interview vier wil meer informatie krijgen, waardoor ze even binding kan maken met ouders. Dat niet de ouders naar je toekomen van ik heb kleuren uitgezocht, maar dat je als begeleider bij hen kunt komen (I4.55). Op de nieuwe vestiging wil de begeleider uit interview één aan dat ze ook bijeenkomsten krijgen, als het over belangrijke informatie gaat (I1.87).

Het rooster

De begeleiders in interview twee en drie geven aan dat ze in de toekomst het roosteren graag terug in het team willen krijgen en gezamenlijk een basisrooster maken en waar ruimte is voor aanvragen (I2.98; I4.78).

Werken aan punten waar nog in gegroeid kan worden

De begeleider in interview vier geeft aan dat ze inzichtelijk wil krijgen waar de punten liggen, waar nog aan gewerkt kan worden (I4.2). De begeleider in interview vijf geeft dat een leerpunt is hoe je iemand feedback kunt geven zonder hem af te schrijven en hem het gevoel te geven er niet te mogen zijn. Dat gaat nu nog niet goed, maar als je overslaat dat iemand een mooi, waardevol mens is, komt de feedback verkeerd binnen en kun je hem niet in zijn kracht zetten (I5.103; I5.109). Dit is misschien iets voor de commissie identiteit (I5.104).

Eigen houding en manier van werken

Eén begeleider geeft aan dat ze op de nieuwe vestiging er heel open instapt, dingen sneller aan wil geven of sneller dingen oppakt en nagaat wat ze er zelf aan kan doen. Hierdoor wil ze minder

afwachting zijn (I4.5). Ze wil ook graag meer tijdgebonden werken, waarbij bijvoorbeeld wordt afgesproken wanneer je uiterlijk reageert op een e-mail (I4.8). De begeleider in interview drie benoemt dat je nog niet weet hoe de werksituatie zal zijn (I3.6). De begeleider in interview vier geeft aan dat er op de nieuwe vestiging verschillende werkvormen zullen zijn, maar dat je ergens voor kiest en meer structuur erin zou moeten brengen (I4.110). Als je goede kaders hebt weet je waar je het mee moet doen (I5.70).

Conclusie

Door de uitwerking van de interviews kunnen we verder antwoord geven op deelvraag twee: *Wat geven begeleiders van woning Rood aan over factoren die invloed hebben op de werkdruk die zij ervaren en wat kan volgens hen wel en niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging?*

In de interviews noemen de begeleiders ook factoren die invloed hebben op de werkdruk die ze ervaren. Vanuit de interviews kunnen we concluderen dat verschillende, achterliggende onderwerpen invloed hebben op de werkdruk die begeleiders ervaren. Deze punten staan in volgorde van vaak naar minder vaak genoemd:

- Administratieve taken: computerwerkzaamheden, werkmail, rapportage(systeem).
- Bezig zijn met het werk in vrije tijd: werk niet kunnen loslaten, e-mail checken in vrije tijd, terugkomen voor afspraken.
- Het missen van steun van Stichting Sprank en van collega's.
- Te korte diensttijden voor het werk wat gedaan moet worden: overwerken, geen tijd hebben voor rapportages.
- De huidige situatie: herhuisvesting, verhuizing, afspiegelingsperiode.
- Het rooster: zakelijk, weinig inspraak, korte diensten, geen fijn werkrooster.
- Ervaringen met Stichting Sprank: veel wisselingen, onduidelijkheden, slechte bereikbaarheid.
- Extra taken in en buiten de diensten: doktersbezoeken, bewoner in de weerstand, ECD invoeren.
- Het samenwerken met het team: sinds mei 2016 bij elkaar, niet goed weten wie iemand is en hoe die werkt, niet open communiceren.
- Fysiek en mentaal zwaar werk: complexe doelgroep, drukke groep, pittig voor een begeleider op leeftijd.

We concluderen dat bovenstaande punten, met uitzondering van het laatste punt, niet gaan over het werk op zich. Het gaat om taken die extra binnen en buiten de diensten plaatsvinden, de gevoelens en belevingen van begeleiders en de huidige situaties en omstandigheden. Uit de uitwerking van de interviews in dit hoofdstuk blijkt dat de administratieve taken, de balans tussen werk-privé en het missen van steun in alle interviews naar voren komen en dus voor alle geïnterviewde begeleiders speelt. We concluderen ook dat het per begeleider verschillend hoe ze de werkdruk ervaren. Dit zien we terugkomen in de manier waarop begeleiders in hun werk staan en hoe ze de dingen oppakken.

Vanuit de gehouden interviews is naar voren gekomen welke punten de begeleiders graag willen meenemen of willen veranderen op de nieuwe vestiging. De begeleiders geven aan dat de dagprogramma's prettig werken in de diensten en dat ze daar op de nieuwe vestiging ook mee willen werken.

De dingen die begeleiders graag willen veranderen zijn:

- De teamsamenwerking: een teambuilding dag is erg waardevol om elkaar beter te leren kennen, het is belangrijk om goed samen te werken, het is in het belang van bewoners dat het team er samen voor gaat en staat.
- Manier van verhuizen: er kan geleerd worden van de ervaringen van de vorige herhuisvesting en van de laatste periode van woning Rood.
- Faciliteiten: op dit moment zijn de voorzieningen op woning Rood niet optimaal, omdat het klein is en de bewoners en begeleiders weinig eigen ruimte hebben. De kantoren, de slaapkamers en de woonkamer zijn verouderd. In het belang van de bewoner is een veilige omgeving belangrijk.
- Het rooster: op dit moment is er een roostermaker van buitenaf. De manier van roosteren wordt negatief ervaren. Het team wil graag aan de hand van een basisrooster werken en dat het roosteren door iemand vanuit het team wordt gedaan, om zo rekening te houden met elkaars wensen.
- Steun en waardering: het team mist steun en waardering vanuit alle lagen van de organisatie (behalve de sectormanager) voor de werkzaamheden die ze doen en voor de periode waarin ze zitten. Op de nieuwe vestiging hopen ze dat er meer ruimte komt voor het uitspreken van waardering en een betere samenwerking tussen de woning en Stichting Sprank. Ze willen ook dat de communicatie tussen de woning en Stichting Sprank opener wordt en dat ze samen staan voor Stichting Sprank.
- Uren: de diensten worden ervaren als erg krap en dat er weinig tijd is voor andere werkzaamheden. Tijdens de diensten is er bijna geen ruimte voor extra taken en om rapportage te lezen voor de dienst. De begeleiders willen graag meer tijd krijgen om hun werk optimaal te kunnen doen. Ze weten dat er op woning Rood meer uren kunnen komen, want er zijn wel uren waar ze recht op hebben, maar die ze op dit moment niet krijgen.

Uit dit alles blijkt dat de begeleiders dingen willen veranderen die te maken hebben met de voorwaarden waaronder ze werken. De dingen die nu eigenlijk een negatieve situatie opleveren, willen ze omzetten naar een positievere situatie en betere werksfeer. Hierdoor kan de werkdruk minder worden ervaren, omdat de focus meer gaat liggen op het vergroten van energiebronnen. Hieruit volgt een positieve omslag waardoor de werkdruk kan verminderen en het werkplezier vergroot kan worden.

Hoofdstuk 5

Omgaan met de meest voorkomende factoren van werkdruk

Deelvraag 3: Wat wordt er in de literatuur beschreven over het omgaan met werkdruk, met name over de meest voorkomende factoren die begeleiders van woning Rood noemen, in de gehandicaptenzorg?

Inleiding

In dit hoofdstuk geven we antwoord op deelvraag drie door middel van literatuuronderzoek en door de kennis vanuit de ingevulde vragenlijsten en de gehouden interviews. Als eerste beschrijven we hoe er omgegaan kan worden met werkdruk in de gehandicaptenzorg. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de meest voorkomende factoren die de begeleiders van woning Rood met betrekking tot werkdruk noemen en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Ten slotte trekken we een conclusie die duidelijk maakt wat de literatuur zegt over het omgaan met de factoren die invloed hebben op werkdruk die de begeleiders van woning Rood ervaren.

5.1 Omgaan met werkdruk in de gehandicaptenzorg

Vanuit de Arbowet is elke werkgever in Nederland verplicht om aandacht te besteden aan psychosociale arbeidsbelasting met het doel om verzuim door stress op het werk te verminderen en tegen te gaan. De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaat de komende jaren extra controleren op gezonde werktijden, werkdruk en agressie op de werkvloer (ArboNed, 2013). Omgaan met werkdruk betekent fysiek en mentaal voor jezelf zorgen. Werk en privé lopen steeds meer in elkaar over. Hoe hoger de werkdruk hoe lastiger het is om daar privé geen last van te hebben. Een medewerker kan meer aan als hij lekker in zijn vel zit en rust in zijn hoofd heeft. Het is van belang dat er in het werk afwisseling is tussen inspanning en ontspannende bezigheden (Sonnevelt, 2014). Natuurlijk is het belangrijk om vlot door te werken, maar uiteindelijk werk je met mensen. Het gedrag van haasten of drukte heeft invloed op de manier waarop cliënten zorg ervaren (V&VN en Artemea, 2014). Met elkaar wordt de kwaliteit gemaakt. In een team wordt er van elkaar geleerd, maar ook van cliënten en hun naasten. Langdurige stress werkt als een sneeuwbal: hoe langer iemand onder druk staat, hoe meer spanningen diegene opbouwt en hoe minder draagkracht hij overhoudt. Om dit soort verschijnselen te voorkomen, is het belangrijk om met werkdruk te leren omgaan. De volgende vijf punten helpen om met werkdruk om te gaan (Koot, 2017):

- Wees realistisch: overschat jezelf niet en communiceer alleen wat je echt kunt waarmaken, zo voorkomt een medewerker dat hij te veel werk aanneemt.
Het team van woning Rood zit op dit moment in de laatste fase voor de verhuizing. Iedereen probeert er voor te zorgen dat de verhuizing zo makkelijk mogelijk zal gaan plaatsvinden. Elk teamlid moet hierin aangeven wat ze als individu kan betekenen en hoe ze dit gaat waarmaken.
- Leer met stress omgaan: sta stil bij situaties die je gespannen maken en reflecteer hier op. Tijdens de diensten op woning Rood is er weinig ruimte om stil te staan. Dit komt door de drukke diensten. Op dit moment zitten de begeleiders door de afspiegeling in een stressvolle periode. Een aantal begeleiders gaan in de komende tijd het team verlaten. Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat er in het team heel veel punten zijn waar ze tegen aanlopen. Deze punten willen ze bij de organisatie neerleggen. Een medewerker van Stichting Sprank is verantwoordelijk om te kijken naar zijn eigen aandeel en de stappen die daarin ondernomen kunnen worden.

- Neem tijdig pauzes: neem even tijd, neem even rust en ontspan je spieren. Zo zorgt een medewerker er voor dat hij rustig blijft en helder na kan denken. Het is ook belangrijk om op tijd te stoppen met werken ook al is het druk.
Op dit moment komt het bij woning Rood vaak voor dat de diensten uitlopen. Dit kan komen door een doktersbezoek of omdat taken na de dienst worden uitgevoerd. Een begeleider geeft aan dat er geen stop in het werk zit, je altijd maar door gaat en er altijd bewoners rondom je zijn. Door de huidige roosterindeling, waarin begeleiders soms erg vaak moeten komen om aan hun uren te komen, hebben ze niet altijd even veel rust in hun vrije tijd om bij te komen.
- Houd je bij de feiten: luister naar wat de ander zegt en verwar dat niet met eigen gedachten of gevoelens daarover. Eigen interpretaties kunnen een heel ander beeld van de situatie geven dan wat er werkelijk aan de hand is.
Tussen het team en Stichting Sprank wordt spanning ervaren. Dit komt doordat verschillende zaken in het verleden voor het team niet helder waren. Het team is ook niet tevreden over de communicatie tussen de verschillende lagen in de organisatie. Het is soms lastig om iemand van het hoofdkantoor telefonisch te bereiken en via de mail krijg je soms geen antwoord op de punten die je hebt gevraagd.
- Werkdag afsluiten: als niet alle taken klaar zijn, krijgen die taken een nieuwe plek in de planning. Zo voorkomt een medewerker dat hij in zijn vrije tijd het gevoel heeft dat er nog van alles gedaan moet worden.
Een aantal begeleiders van woning Rood geven aan dat ze het vervelend vinden als ze taken in de ochtenddienst niet afkrijgen en dat dit door hun collega opgelost moet worden. Na de ochtend- of avonddienst worden regelmatig overige taken opgepakt. Sommige begeleiders zijn in hun vrije tijd veel bezig het werk. Ze checken hun werkmail als ze thuis zijn of ze bellen naar de woning om nog wat door te geven.

5.2 Meest voorkomende factoren die begeleiders van woning Rood benoemen

In de ingevulde vragenlijsten en de gehouden interviews zijn verschillende factoren genoemd die de begeleiders ervaren in het werken op woning Rood. Zo ervaren de begeleiders de administratieve taken, de tijdsdruk, de omstandigheden van het laatste jaar, de extra taken buiten het dagprogramma om en de samenwerking met Stichting Sprank als factoren die werkdruk kunnen veroorzaken.

5.2.1 Administratieve taken

In de conclusie van hoofdstuk vier is beschreven dat de administratieve taken invloed hebben op de werkdruk die wordt ervaren. De computerwerkzaamheden, het lezen van de werkmail en het rapporteren worden genoemd als taken die veel tijd vragen, maar waar niet altijd ruimte voor is. Vaker dan in voorgaande jaren geven zorgverleners aan dat vermindering van de administratieve taken het werk aantrekkelijker maakt. Erica Maurits, onderzoeker bij het Nederlands Instituut voor onderzoek van de Gezondheidszorg (NIVEL), zegt: *‘Zorgpersoneel heeft vaak problemen met de hoeveelheid administratief werk. Hierbij kan meespelen dat het nut van registraties onvoldoende duidelijk is en registraties onvoldoende aansluiten bij de zorg voor hun cliënten. Het is belangrijk na te gaan hoe we de ervaren regeldruk kunnen verminderen’* (Nivel, 2016).

Werk gerelateerde factoren hebben te maken met de hoeveelheid, de inhoud en de organisatie van het werk. De mate waarin een medewerker zelf in staat is zijn werk in te delen en een grote mate van

eigen verantwoordelijkheid spelen daarin een belangrijke rol. Een ruime mate aan regelmogelijkheden kan werkproblemen voorkomen (Stichting van de arbeid, 2006). Regelmogelijkheden zijn energiebronnen. Hoe meer regelmogelijkheden er zijn hoe meer de ongezonde werkstress verminderd kan worden (Verbond van Verzekeraars en Zorgverzekeraars, z.d.). De begeleiders van woning Rood geven aan dat de administratieve taken energie kosten. Op dit moment is er niet veel ruimte in het team van woning Rood om zelf verantwoordelijkheden op te pakken. Dit komt doordat ze toelevan naar de verhuizing in juli 2017. Sommige begeleiders hebben ook aangegeven dat ze gaan stoppen op woning Rood of doorstromen naar een andere locatie. Op dit moment zijn de begeleiders minimaal bezig met regelmogelijkheden. Met betrekking tot de verhuizing zijn er wel meer regelmogelijkheden. Het is bekend hoe de planning van de verhuisdag er uit gaat zien en welke personeelsleden hierbij aanwezig zullen zijn. Op teamniveau kunnen ze met de regelmogelijkheden nog niet aan de slag. Dit komt doordat er nog veel verschuivingen en veranderingen zullen plaatsvinden binnen het team. Bij meer regelmogelijkheden leidt een hogere werkdruk minder snel tot vermoeidheidsklachten, zijn er meer mogelijkheden om taken af te wisselen, kan incidenteel overwerken voorkomen worden doordat er verschoven kan worden met werkzaamheden, kan beeldschermwerk beter afgewisseld worden met andere taken, neemt een eventuele onbalans tussen werk en privé af doordat medewerkers meer vrijheid krijgen om hun eigen tijd in te delen en beter in staat kunnen zijn om eigen problemen op te lossen. Veel negatieve gevolgen van te hoge werkdruk worden opgeheven als een medewerker voldoende regelmogelijkheden heeft (Verbond van Verzekeraars en Zorgverzekeraars, z.d.).

5.2.2 Tijdsdruk

In de conclusie van hoofdstuk vier wordt beschreven dat bezig zijn met het werk in vrije tijd en de te korte diensttijden voor het werk wat gedaan moet worden, bijdragen aan de werkdruk die wordt ervaren. Van de medewerkers in de gezondheidszorg geeft slechts 46 procent aan het werktempo zelf te bepalen. Dit is veel lager dan in andere sectoren waar dat gemiddeld 57 procent is. Verder zeggen ze weinig beslissingen zelf te nemen en vaak niet zelf de volgorde van hun werkzaamheden te bepalen (CBS, 2016). Op woning Rood werken begeleiders met cliënt- en teamdagprogramma's. Deze dagprogramma's worden door alle begeleiders als een prettig hulpmiddel ervaren. Hierdoor zijn de diensten erg gestructureerd. Voor taken buiten de dagprogramma's om, zoals doktersbezoeken, de huishoudelijke taken afronden of het schrijven van rapportages hebben de begeleiders tijdens de dienst niet veel tijd. De dingen stapelen zich op en er wordt steeds meer tijd afgehaald, terwijl de zorg complexer wordt. De begeleiders ervaren op dat moment tijdsdruk en de diensten lopen geregeld uit. Omdat begeleiders die hard en langdurig werken eerder de kans lopen opgebrand te raken, moeten de werktijden goed in de gaten worden gehouden (De Rooij, 2004, p. 81). Het is belangrijk om werktijden en vakanties te registreren om daardoor te veel overwerken en te weinig vakantie opnemen tegen te gaan. Het langdurige intensieve contact met de cliënten kan ook een oorzaak zijn van stress. Zeker waar het gaat om werk dat emotioneel belastend is. Begeleiders moeten veel tegelijkertijd doen en lopen daarbij vaak tegen allerlei tijdsproblemen aan. Hieronder volgen tien tips om rust te bewaren tijdens een dienst (V&VN en Artemea, 2014):

1. Begin je dienst altijd op tijd of kom iets eerder.
2. Concentreer je op één ding tegelijk.
3. Gebruik je fysieke, psychische en geestelijke ritme.
4. Als je merkt dat je gaat rennen: verlaag je tempo bewust. Loop iets langzamer.
5. Zeg niet: 'Ik heb te veel te doen', maar 'Wat kan ik laten liggen?'

6. Hou plezier vast en gebruik je humor.
7. Beperk het gebruik van smartphone en sociale media tot het hoogst noodzakelijke.
8. Neem bij hectische diensten een korte time-out van 2 minuten.
9. Kijk elke dienst aan het eind even terug op hoe het ging.
10. Stop op tijd.

5.2.3 Omstandigheden van het laatste jaar

In de conclusie van hoofdstuk vier komt naar voren dat de huidige situatie op woning Rood meespeelt als factor op de werkdruk die wordt ervaren. Er zijn verschillende (persoonlijke) omstandigheden waardoor medewerkers hun werkdruk als zwaarder en problematischer ervaren. Werkdruk telt zwaarder wanneer medewerkers door verschillende persoonlijke omstandigheden minder in staat zijn om problemen op het werk aan te kunnen. Dit kan doordat de medewerker nog niet zo veel ervaring heeft of omdat de medewerker om andere redenen onvoldoende in staat is om aan de eisen te voldoen (Stichting van de arbeid, 2006). Het rooster wordt door de begeleiders als negatief ervaren. De begeleiders vinden het niet altijd even werkbaar, ze draaien veel diensten van weinig uren waarin veel moet gebeuren. Een gezond werkrooster betekent dat er meer evenwicht is tussen werkdruk en het herstel tijdens en na je werk (PGGM&CO, 2015). Het oude team van woning Rood is sinds mei 2016 samengevoegd met team Geel. Beide teams hebben erg moeten wennen aan deze verschuiving. Als begeleiders samen iets gaan doen, zijn ze in eerste instantie meer een verzameling begeleiders dan een team. Het kan enige tijd duren voor het team de kenmerken gaan vertonen van een echte groep (Alblas & Wijsman, 2009, p. 94). In het begin was het erg zoeken hoe beide teams samen konden werken. Beide teams hebben een andere voorgeschiedenis en werkten met een andere groep bewoners. Deze samenvoeging leverde in het begin veel werkstress en werkdruk op. Het team is erg divers qua leeftijd, achtergrond, manier van werken, hoe ze iets uitdragen en hoe de dingen worden beleefd. Als begeleider speelt niet alleen je kennis, maar ook je eigen achtergrond mee in de manier waarop je je beroep uitoefent (Blokhuys & Talma, 2014). Doordat de begeleiders elkaar niet goed kenden, trokken ze automatisch naar hun oude team toe. Een teambuilding dag heeft ervoor gezorgd dat het team wat dichter naar elkaar toe is gegroeid, de communicatie onderling is versterkt en het team meer één is geworden. Dit komt door het benoemen van de spanningen tussen beide teams. Teambuilding is nodig in een team om de samenwerking en communicatie te verbeteren, om spanningen weg te halen, om de besluitvorming te verbeteren, om doelen te verhelderen en als de team vaardigheden nog niet concreet zijn (Locat events, 2017).

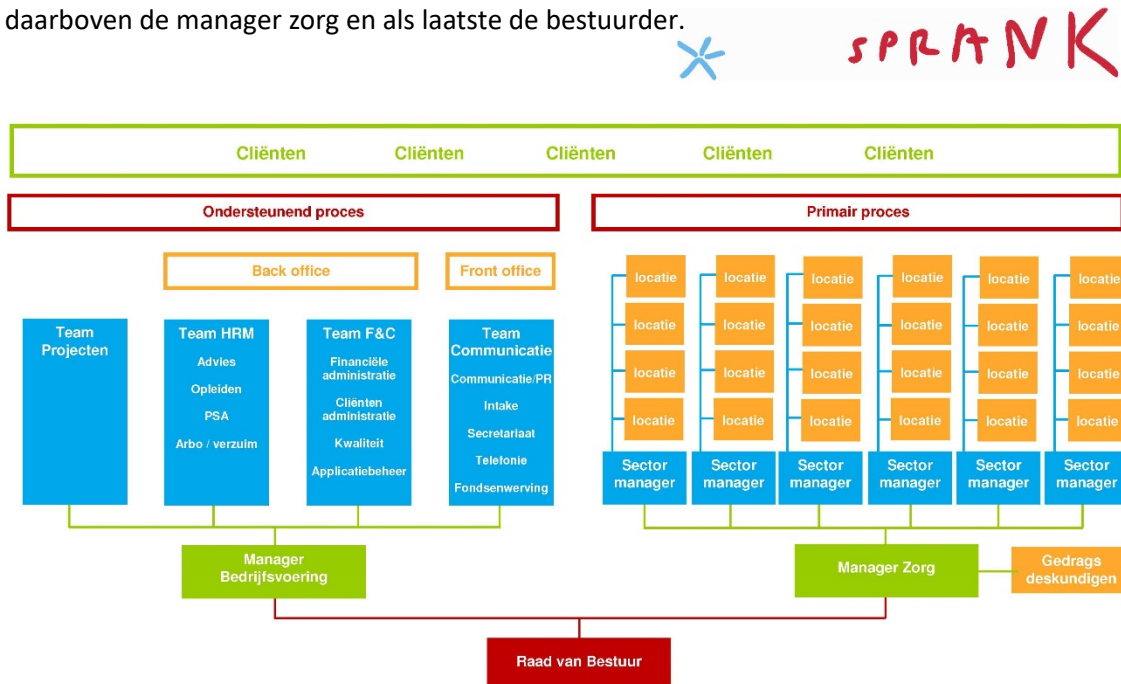
5.2.4 Extra taken buiten het dagprogramma om

Extra taken buiten het dagprogramma om kosten energie. Extra taken zijn bezoeken buiten de woning, invaldiensten regelen, de woning netjes achterlaten na de dienst, verwanten bellen, natte bedden afhalen en schoonmaken, e-mails lezen en versturen. Er komt bij het werken op de groep meer kijken dan alleen het draaien van de dagprogramma's. Het gebruik van de e-mail heeft voor- en nadelen. Als iedereen maar van alles stuurt naar iedereen, zal elke begeleider veel tijd kwijt zijn aan het openen van de e-mails en aan het sorteren of de inhoud zinvol is of niet. Veel e-mails zullen na een snelle blik op de inhoud verwijderd worden (Alblas & Wijsman, 2009, p. 158). Om een goede begeleider te zijn en te blijven, moet er wederkerigheid zijn. Als je veel geeft, moet er ook iets voor terugkomen (Blokhuys & Talma, 2014). Als een begeleider wat langer blijft, omdat er extra taken buiten de dienst vallen, dan mag de begeleider die uren op schrijven. Als dit een aantal keer voorkomt, is dit voor bovenliggende lagen een signaal dat de diensten wellicht te krap zijn of dat er

een aanpassing gedaan kan worden in bepaalde diensten, zodat het overwerken verminderd kan worden. In de gehandicaptenzorg is elke dag anders en is niet alles te plannen. Het is belangrijk om een basis te hebben waar de diensten op gebaseerd worden. De praktijk leert hoe dit wordt uitgevoerd.

5.2.5 Samenwerking met Stichting Sprank

In de conclusie van hoofdstuk vier komt naar voren dat het missen van steun van Stichting Sprank, de ervaringen met Stichting Sprank en het samenwerken met het team onderwerpen zijn die invloed hebben op de werkdruk die ervaren wordt. Binnen de organisatiestructuur van Stichting Sprank, zie figuur 2, zijn er verschillende lagen: het team, een coördinerend begeleider, een sectormanager, daarboven de manager zorg en als laatste de bestuurder.



Figuur 2

Organogram Stichting Sprank

Overgenomen van Stichting Sprank, <http://www.stichtingsprank.nl/data/styleit/organogram.jpg>, z.d.

Managers en coördinatoren hebben invloed op de gang van zaken binnen een organisatie (Schermer, 2013, p. 168). Als er iets opgepakt moet worden, is het als begeleider van belang om dit aan te geven aan de coördinerend begeleider en aan de sectormanager en samen te kijken wie welke verantwoordelijkheden daarin heeft. Het team van woning Rood geeft aan dat er een grote afstand zit tussen de verschillende lagen. De coördinerend begeleider zien ze geregeld in teamvergaderingen en op de woning. De sectormanager zien ze ook meer dan in het verleden. De lijntjes tussen de lagen in de organisatie worden kleiner als men elkaar meer ziet en spreekt. Momenteel bestaat de organisatie uit een lijnorganisatie. Dit houdt in dat boven elke functionaris, elk team en elke afdeling een leidinggevende staat (Schermer, 2013, p. 71). Een kenmerk van een lijnorganisatie is dat er informatie in de vorm van opdrachten of bevelen van boven naar beneden worden doorgegeven. Een bottom-up benadering is als de informatie van beneden naar boven worden doorgegeven (Schermer, 2013, p. 203). Momenteel heeft het team van bovenaf te horen gekregen dat ze anderhalf uur hebben om het ECD in te voeren. Dit wordt een top-down benadering genoemd. Het management zet iets in gang en dit wordt aan de rest van de organisatie opgelegd (Alblas & Wijsman, 2013, p. 415). Het team is erachter gekomen dat dit niet haalbaar is en ze accepteren niet dat dit van bovenaf opgelegd wordt. Alle communicatie in een organisatie loopt van boven naar beneden (opdrachten)

en van beneden naar boven (informatie over het werk). In dit geval heeft het team de opdracht weer teruggekoppeld naar boven in de hoop dat er naar gekeken wordt hoe dit anders ingevuld kan worden. De begeleiders en de organisatie hebben elkaar wederzijds nodig om doelen te bereiken (Alblas & Wijsman, 2009, p. 30). Een begeleider geeft aan dat ze ervaart dat als ze iets aangeeft bij Stichting Sprank dit terug wordt gekaatst naar het team. Dit wordt gedaan door te vragen wat het team er zelf al aan gedaan heeft of er worden dingen besloten en daar moeten de begeleiders het mee doen. Deze manier van communiceren heeft geen positieve gevolgen voor het team. Een andere begeleider ziet dat Stichting Sprank wel erg zijn best doet alleen pakt dat soms heel verschillend voor de één en voor de ander. Een goede manier van samenwerken is als beide partijen hetzelfde doel nastreven en elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken (Alblas & Wijsman, 2013, p. 383). Iedere begeleider kan iets anders ervaren, het team kan iets ervaren en de organisatie kan ook een ervaring hebben met het team. Het is van belang om daarin open te blijven communiceren waardoor onduidelijkheden worden voorkomen. De manier waarop er binnen een organisatie wordt gecommuniceerd door de manager en begeleiders bepaalt onvermijdelijk hoe iedereen met elkaar omgaat en welke gevoelens iedereen erbij ervaart (Alblas & Wijsman, 2009, p. 165).

Conclusie

Vanuit de literatuur kunnen we concluderen dat begeleiders, het team en Stichting Sprank elk zijn rol en verantwoordelijkheid hebben in het omgaan met werkdruk.

- Begeleiders: zij zijn er verantwoordelijk voor dat ze fysiek en mentaal voor zichzelf zorgen en dus goed naar de manier van werken en het omgaan met dingen die gebeuren, kijken. Dit kan zoals Koot (2017) beschrijft door: realistisch te zijn, leren met stress om te gaan, tijdig pauzes te nemen, je bij de feiten te houden en je werkdag af te sluiten.
- Het team: zorgt met elkaar voor kwaliteit en moet met elkaar nadenken over hoe ze met stress kunnen leren omgaan. Dit kan door wat Koot (2017) beschrijft door: stil te staan bij situaties die je gespannen maken en hierop te reflecteren, de manier waarop je werkt en eventueel pauzes kunnen nemen of taken die niet af komen een andere plaats in de planning te geven. Ten slotte door met elkaar te delen wat er speelt en daar met elkaar naar te luisteren.
- Stichting Sprank: voor de organisatie is het belangrijk dat ze realistisch is en zich bij de feiten houdt (Koot, 2017). Dit draagt bij aan het werken aan een relatie van vertrouwen en het geven van erkenning. Dit wordt nu gemist door de begeleiders van woning Rood.

Verder kunnen we ook antwoord geven op hoe er omgegaan kan worden met de punten die begeleiders aangeven. We beschrijven per punt wat begeleiders kunnen doen, maar ook wat het team en de organisatie kan doen.

- Administratieve taken: de regelmogelijkheden vergroten. De medewerker is in staat om zijn werk zelf in te delen en heeft een grote mate van eigen verantwoordelijkheid. De medewerker kan zelf meer invloed uitoefenen op wat hij gedaan wil krijgen. Als dit teambreed gedragen wordt, staat het team hier ook sterk in. Er is van de organisatie nodig dat ze niet meer top-down maar bottom-up werkt en kaders geeft waarbinnen het team optimaal kan werken.
- Tijdsdruk: de begeleider kan anders omgaan met zijn tijd en werkzaamheden. Deze punten worden genoemd in 5.2.2. Het team kan met elkaar kijken hoe ze het werk doet en waar

mogelijk wat geschoven kan worden. Het is belangrijk dat de organisatie dit punt serieus neemt en met het team meekijkt wat anders kan.

- Omstandigheden van het laatste jaar: het is van belang om te weten wie iemand is en waar iemand voor staat. In de afgelopen periode is dit minimaal aan de orde gekomen. Een teambuilding dag is waardevol om elkaar beter te leren kennen. Ook een balans tussen werk en privé is van belang om je optimaal te kunnen geven op het werk. Deel met collega's als er iets dwars zit en vraag indien nodig om hulp. De bewoners kunnen eronder leiden als er veel spanningen zijn in een team en op de werkvloer. Als team is het belangrijk om meer te gaan werken aan teambuilding. Een team wat een fijne sfeer en prettige samenwerking met elkaar uitdraagt, kan richting de bewoners veel betekenen. Het is belangrijk dat de organisatie middelen beschikbaar stelt om een team de mogelijkheid te geven om te werken aan de teamsamenwerking.
- Extra taken buiten het programma om: houd er rekening mee dat er extra taken binnen een dienst kunnen vallen. Het is daarom van belang om ruimte te hebben in diensten en niet dat de diensten helemaal vol zitten met allerlei taken. De bewoners kunnen er niks aan doen dat de dagprogramma's vol zitten en daarom is het nodig dat de begeleiders aangeven wanneer de bewoners eronder leiden. Voor het team is het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven over ervaringen rondom de extra taken. Samen moet er gekeken worden naar de prioriteiten in het werk. De organisatie moet signalen serieus nemen en hierover in gesprek gaan met het team om het in beeld te krijgen.
- Samenwerken met Stichting Sprank: de begeleiders van woning Rood ervaren een afstand tussen de verschillende lagen. Begeleiders van woning Rood praten over Stichting Sprank alsof ze er zelf geen onderdeel van uitmaken. De vraag is: Wie is Stichting Sprank en weet iedereen waar ze voor staan? Het is van belang dat iedereen hetzelfde doel nastreeft. Daar heb je elkaar als begeleiders, het team en de organisatie voor nodig.

Hoofdstuk 6

Conclusie, aanbevelingen en discussie

Inleiding

In dit onderzoek hebben we aan de hand van drie deelvragen onderzoek gedaan naar de volgende hoofdvraag: *Welke factoren hebben volgens de begeleiders van woning Rood van Stichting Sprank invloed op de werkdruk die zij ervaren en hoe kan hier mee worden omgegaan?* In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze deelvraag door middel van de conclusie. Vervolgens geven we naar aanleiding van deze conclusie aanbevelingen. Als laatste beschrijven we in dit hoofdstuk de discussie waarin we het onderzoek evalueren.

6.1 Conclusie

Werkdruk heeft verschillende gezichten en bestaat uit veel factoren. We concluderen vanuit de ingevulde vragenlijsten en gehouden interviews dat de begeleiders van woning Rood werkdruk ervaren door verschillende factoren. Een factor waar alle begeleiders positief over zijn, zijn de cliënt- en teamdagprogramma's. Ze willen deze graag meenemen naar de nieuwe vestiging.

De factoren die volgens hen bijdragen aan de werkdruk die zij ervaren, zijn:

- de administratieve taken;
- tijdsdruk;
- ervaringen met Stichting Sprank;
- het team;
- extra taken in en buiten de dienst;
- de balans tussen werk en privé;
- de beleving van het werk;
- het rooster;
- de huidige situatie.

Uit deze genoemde factoren blijkt dat de factoren van de begeleiders van woning Rood grotendeels overeenkomen met de factoren van werkdruk die in de literatuur genoemd worden. In de literatuur worden in het algemeen drie factoren onderscheiden: kenmerken van het werk, kenmerken van de persoon en kenmerken van de werk-privé situatie. Vaak gaat het om een combinatie van factoren die elkaar versterken. Uit de factoren die de begeleiders noemen blijkt dat die vooral te maken hebben met taken die extra binnen en buiten de diensten plaatsvinden, de gevoelens en belevingen van begeleiders en de huidige situaties en omstandigheden. De begeleiders noemen voornamelijk kenmerken van de persoon en kenmerken van de werk-privé situatie. We concluderen dat de genoemde factoren die invloed hebben op het ervaren van werkdruk niet gaan over het werk op zich, maar meer hoe er vanuit iedere begeleider tegen deze factoren wordt aangekeken, hoe ze die ervaren en hoe ze daarmee omgaan.

Vervolgens kunnen we vanuit de gehouden interviews en de onderzochte literatuur concluderen hoe er omgegaan kan worden met de werkdruk en de genoemde factoren. Werkgevers en begeleiders hebben er beide baat bij om werkdruk tegen te gaan. Werkdruk kan aangepakt worden door de individuele begeleider, het team en Stichting Sprank.

De begeleider

- Het omgaan met de druk van de administratieve taken kan door het vergroten van de regelmogelijkheden, waarbij een begeleider zelf zijn werk indeelt en een grote mate van

eigen verantwoordelijkheid heeft. Hiermee kan hij invloed uitoefenen op wat hij gedaan wil krijgen.

- Een begeleider kan voor zichzelf inzichtelijk maken hoe hij omgaat met zijn tijd en werkzaamheden op het werk en in zijn vrije tijd. Hierdoor worden knelpunten zichtbaar en kan de begeleider op die punten kijken wat er veranderd kan worden.
- Een begeleider kan meer toenadering zoeken bij collega's om de sfeer te verbeteren en om beter samen te kunnen werken. Begeleiders moeten zichzelf en de ander tijd en ruimte geven om elkaar te leren kennen.
- Een begeleider moet er rekening mee houden dat er onverwachte situaties in de dienst kunnen voorkomen en dat daardoor extra taken buiten het dagprogramma om voor kunnen komen. Een begeleider moet ervoor waken dat hij niet te veel taken buiten de diensttijd oppakt en professioneel met zijn handelen omgaat.
- In het contact met bovenliggende lagen is het belangrijk een begeleider zelf verantwoordelijkheid en initiatief neemt. Daarnaast is het ook belangrijk dat hij zijn eigen waardevolle bijdrage uitstraalt en dat hij samen met de bovenliggende lagen staat voor Stichting Sprank.

Het team

- De druk van de administratieve taken kan verkleind worden als er meer regelmogelijkheden zijn. Het team staat sterker, doordat ze met elkaar ergens voor gaan en daar zelf invloed op uit kunnen oefenen.
- Het team kan met elkaar inzichtelijk maken hoe ze met elkaar het werk vormgeven en waar mogelijk verschuivingen plaats kunnen vinden in de diensten. Daardoor is er meer ruimte voor onverwachte situaties in het werk en een betere balans tussen hollen en stilstaan.
- Het is belangrijk om elkaar in een team te leren kennen en daar als team aandacht aan te besteden. Hierdoor begrijpen begeleiders elkaar beter. Ze gaan begrijpen wie iemand is, waar iemand voor staat en hoe diegene werkt.
- Het omgaan met extra taken binnen of buiten de dienst vraagt van het team een goede samenwerking, goed overleg en samen prioriteiten stellen.
- Het team kan richting de bovenliggende lagen meer verantwoordelijkheid nemen in het reageren op dingen, aangeven wat ze nodig hebben en het aangeven waar ze tegenaan lopen.

Stichting Sprank

- Met betrekking tot de administratieve taken van de begeleiders van woning Rood is het van belang dat de organisatie minder top-down werkt, maar meer bottom-up gaat werken en daarbij kaders geeft waarbinnen het team optimaal kan functioneren.
- Het is belangrijk dat Stichting Sprank de signalen van het team rondom tijdsdruk serieus neemt en samen met het team kijkt naar mogelijke oplossingen om de begeleiders gezond te houden.
- Er moeten vanuit Stichting Sprank middelen beschikbaar worden gesteld om te kunnen investeren in het verbeteren van de teamsamenwerking.
- Als er vanuit het team wordt aangegeven dat er te weinig tijd in de diensten is en dat veel taken in vrije tijd gebeuren, moet Stichting Sprank dit serieus nemen en de taken waar het om gaat in kaart krijgen.

- De bovenliggende lagen in de organisatie kunnen meer erkenning en waardering uitspreken naar begeleiders, naar hen luisteren en samen in gesprek gaan. Daarnaast is het belangrijk om beloftes die ze aan begeleiders doen na te komen en de kloof tussen de lagen te verminderen.

De factoren die invloed hebben op werkdruk zijn inzichtelijk geworden en het is helder geworden hoe hier mee omgegaan kan worden. Ten slotte concluderen we dat het omgaan met werkdruk op de verschillende niveaus, positieve gevolgen zal gaan hebben voor de bewoners. Op dit moment staat vooral het team en de organisatie met hun problemen centraal. Door het aanpakken van deze problemen komt de bewoner weer centraal te staan.

6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de eindconclusie geven we vier aanbevelingen en een advies voor begeleiders, managers en bestuurders van Stichting Sprank. Deze aanbevelingen geven we aan hen mee, zodat er op de nieuwe vestiging met behulp van ons onderzoeksverslag gewerkt kan worden aan het verminderen van werkdruk, het vergroten van het werkplezier. Daarnaast werkt dit positief door op de doelgroep.

Aanbeveling 1

Als begeleider ben je verantwoordelijk om zelf initiatief te nemen om dingen waar je tegenaan loopt of wilt bereiken bespreekbaar te maken met degene bij wie het hoort of daar iets aan kan doen.

Bovenliggende lagen in de organisatie hebben hierin de verantwoordelijkheid om indien nodig coaching aan te bieden, open te staan voor wat begeleiders aangeven en de organisatie moet bereid zijn om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Vanuit ons onderzoek komt naar voren dat er veel dingen binnen de organisatie spelen, maar dat ze niet altijd met de juiste persoon worden besproken. Door ervaringen weten begeleiders dat er niet altijd iets wordt gedaan met wat ze aangeven. Hierdoor zijn begeleiders afwachtend en bespreken dingen alleen met elkaar. Dit heeft negatieve gevolgen voor de sfeer op de groep en in het team. We weten vanuit de literatuur dat een open en goede relatie tussen begeleiders en de organisatie bijdraagt aan het bereiken van gezamenlijke doelen. Als Stichting Sprank wil profiteren van de capaciteiten, competenties, persoonlijkheid en gemotiveerdheid van begeleiders is de organisatie er verantwoordelijk voor dat de basis van het werk optimaal wordt.

Deze aanbeveling geven we om de begeleiders, de managers en de bestuurders bewust te laten worden van hun mogelijkheden. We hebben door het proces heen gezien dat er op dit punt veel machteloosheid is en dat kan veranderd worden.

Aanbeveling 2

Nu de nieuwe teams voor de nieuwe vestiging bekend zijn, is het belangrijk om zo vroeg mogelijk te beginnen met het leren kennen van het nieuwe team. De sectormanager is er verantwoordelijk voor dat hiervoor tijd en ruimte is om dit zo vroeg mogelijk op te pakken. Het is daarbij belangrijk dat hij in gesprek met het team erachter komt hoe het team dit vorm wil geven.

Mensen die beginnen met een groep zijn in eerste instantie een verzameling van mensen. Het duurt een tijdje voordat ze kenmerken vertonen van een echte groep en zich als groep gaan ontwikkelen. Voor een goedwerkend team is het belangrijk dat je elkaar goed leert kennen. Dat je weet wie iemand is en waar iemand voor staat in het werk. Als er meer informatie wordt uitgewisseld over wie

iemand is en welke ideeën en wensen iemand heeft met betrekking tot het werk, zullen teamleden opener worden en meer van zichzelf aan elkaar laten zien.

Deze aanbeveling geven we, omdat bij de herhuisvesting de samenvoeging van twee teams erg negatief is ervaren. We hebben in het onderzoek gezien dat dit negatieve gevolgen heeft gehad voor de samenwerking, voor de diensten en voor de bewoners. Een goede kennismaking kan ervoor zorgen dat het team er samen voor staat en er samen voor gaat, waardoor het werk meer samen wordt uitgedragen en dat geeft teamspirit.

Aanbeveling 3

Als begeleider is het belangrijk dat je inzichtelijk hebt hoe je je tijd in de dienst besteedt en te besteden hebt. Je bent er zelf verantwoordelijk voor dat je inzichtelijk krijgt hoe je werkt en of deze manier haalbaar is. Het is van belang dat je in het team of bij de sectormanager hulp durft te vragen en kan aangeven welke dingen te veel tijd van je vragen. Als team moet je samen kijken hoe je de werkzaamheden uitvoert en wat daarin eventueel veranderd kan worden. Het is belangrijk dat bovenliggende lagen in de organisatie erkenning geven voor dit tijdsgebrek, als het nodig is middelen beschikbaar stellen en mee blijven denken in het zoeken naar een oplossing. Mogelijke middelen zijn: meer tijd in een dienst, meer personeel, meer inzet van vrijwilligers en verwanten, werkzaamheden verdelen onder het personeel, het werk anders inrichten en afspraken maken over hoe gedetailleerd je je administratieve taken uitwerkt.

Vanuit ons onderzoek komt naar voren dat tijdsdruk een grote invloed heeft op het ervaren van werkdruk. In de literatuur hebben we gelezen dat het negatieve gevolgen heeft voor de emotionele en fysieke gezondheid van begeleiders, wanneer ze voortdurend op hun tenen lopen. Het is belangrijk dat begeleiders goed in hun vel zitten, gezond zijn en dat ze daardoor met plezier naar het werk gaan en de bewoners kunnen bieden waar ze recht op hebben.

We geven deze aanbeveling, omdat de tijdsdruk die momenteel wordt ervaren een negatieve sfeer met zich mee brengt in het team en op de groep. Als er geen tijdsdruk wordt ervaren is er sprake van positievere werksfeer, is er meer ruimte om extra taken in de dienst te doen en kan de dienst beter worden afgesloten voordat een begeleider naar huis gaat.

Aanbeveling 4

Binnen de organisatie mogen er meer complimenten naar elkaar worden uitgesproken, er mag meer feedback aan elkaar worden gegeven en het is belangrijk om met alle lagen in de organisatie te staan voor Stichting Sprank.

In het onderzoek komt naar voren dat de begeleiders een kloof ervaren tussen waar zij zitten op de werkvloer en de bovenliggende lagen. De huidige sectormanager komt regelmatig langs op de woning Rood, dit wordt door de begeleiders als positief ervaren. Andere lagen zouden ook meer op de werkvloer kunnen langskomen om de afstand tussen elkaar te verminderen. De begeleiders geven aan dat ze van de bovenliggende lagen steun en erkenning missen en dat niet elke laag en collega openstaat voor het ontvangen en het geven van feedback. Er komt ook een scheiding naar voren tussen woning Rood en Stichting Sprank (het hoofdkantoor), terwijl ze allemaal Stichting Sprank zijn. De begeleiders laten blijken dat ze zichzelf niet zien als onderdeel van Stichting Sprank. Vanuit de literatuur weten we dat het krijgen van steun en erkenning en het krijgen van feedback energiegevers zijn. Hiermee worden de energiebronnen versterkt en is er meer draagkracht om met werkstressoren om te gaan.

We geven deze aanbeveling, omdat we in de interviews met de begeleiders van woning Rood hebben gemerkt dat het missen van steun, feedback en er samen voor staan dieperliggende redenen zijn voor het negatief ervaren van het werk. Door het uitspreken hiervan komt er een betere sfeer en wordt er opener gecommuniceerd. Dat bevordert het werkplezier en heeft positieve gevolgen voor de bewoners.

Advies voor verder onderzoek

Tijdens de interviews zijn we erachter gekomen dat er in het verleden op woning Geel weleens gesproken is over het aanpakken van werkdruk. Door weinig animo vanuit het team is er weinig mee gedaan. Wij hebben tijdens het onderzoek gemerkt dat het huidige team van woning Rood gemotiveerd is om de werkdruk te verminderen en hoopt dat er nu echt iets mee gaat gebeuren. De begeleiders hebben in dit onderzoek een grote bereidheid laten zien door mee te werken aan het onderzoek, veel reacties te geven op de vragenlijsten en daarnaast ook mee te werken aan een interview. Door dit onderzoek hebben wij op papier gezet welke factoren werkdruk opleveren en we geven concreet aan hoe hiermee omgegaan kan worden. Wij denken dat dit zowel voor de begeleiders, de managers en de bestuurders van waarde kan zijn.

Wij adviseren de sectormanager om vervolgonderzoek te doen naar de individuele begeleider in het team en in het werk. We merken dat niet iedereen voor zichzelf en zeker niet voor de ander helder heeft hoe je samenwerkt en hoe je je werk doet. We hebben gezien dat dit wel twee punten zijn die invloed hebben op het ervaren van werkdruk. Dit zou in verder onderzoek uitgediept kunnen worden en is op de nieuwe vestiging van toegevoegde waarde.

6.3 Discussie

In deze discussie evalueren en reflecteren we op de dingen die tijdens het onderzoek anders zijn gegaan dan we vooraf hadden vastgelegd in het plan van aanpak. Dit wordt ook wel product- en procesevaluatie genoemd. We beschrijven in deze evaluatie welke dingen in het product en in het proces anders zijn gegaan, wat voor gevolgen dit heeft gehad voor het onderzoek en hoe we hiermee om zijn gegaan.

Bezoek aan woning Rood

Aan het begin van ons onderzoek vonden we het belangrijk om een bezoek te brengen aan woning Rood. We hadden in de voorbereidende gesprekken met de opdrachtgever en de coördinerend begeleider al veel informatie gekregen. We wilden voordat we van start gingen met het onderzoek, wat vooral op teamniveau afspeelt, een beeld krijgen van hoe de woning eruit ziet en met welke doelgroep we te maken hebben. Dit heeft ons tijdens het proces geholpen om steeds weer voor ogen te houden waar we het onderzoek voor hebben gedaan.

Vragenlijst

Naar aanleiding van dit bezoek en de informatie van de opdrachtgever en coördinerend begeleider hebben we een digitale vragenlijst opgesteld en naar de veertien vaste begeleiders van woning Rood gestuurd. De vragenlijst hebben we gebaseerd op mogelijke thema's die de opdrachtgever en de coördinerend begeleider hebben genoemd in de voorgesprekken en op onze eigen ervaringen met het werken in de gehandicaptenzorg. Hierdoor zijn we mogelijk wat bevooroordeeld het onderzoek ingegaan, maar we wilden in zo min mogelijk vragen, zoveel mogelijk te weten komen. Daarom hebben we de informatie die we al hadden benut. We waren in het verdere onderzoek ons bewust van onze bevooroordeelings. Hierdoor konden we een scheiding maken tussen objectiviteit en

subjectiviteit waardoor onze bevooroordeelning zo weinig mogelijk invloed heeft gehad op onze verdere uitwerking.

In deze vragenlijst was het technisch gezien niet mogelijk om bij een keuzeantwoord waar 'ja' of 'nee' aangevinkt kon worden ook een toelichting te geven. We hebben er daarom voor gekozen om sommige vragen alleen met 'ja' of 'nee' te laten beantwoorden en sommige vragen met 'ja' en 'nee' te laten beantwoorden en vervolgens door ook 'anders' aan te vinken de mogelijkheid gegeven om daar een toelichting bij te typen. We hebben hierdoor mogelijk minder informatie teruggekregen, omdat misschien niet iedereen deze moeite heeft genomen of deze mogelijkheid over het hoofd heeft gezien. Door de interviews die na de vragenlijsten zijn gehouden hebben we deze mogelijke negatieve invloed beperkt, omdat in de interviews wel ruimte was voor toelichting.

Tien van de veertien begeleiders hebben gereageerd op de vragenlijst. Dit betekent dat er vier begeleiders niet hebben gereageerd. We hebben niet kunnen achterhalen welke begeleiders dit zijn en waarom ze niet hebben deelgenomen, omdat de vragenlijst anoniem ingevuld is. Enerzijds hebben we niet de kans gekregen om ook hun mening en beleving rondom dit thema te weten te komen en missen we informatie die het beeld van hele team compleet maakt. Anderzijds zien we in de ingevulde vragenlijsten veel overeenkomende signalen naar voren komen, waardoor het risico klein is dat de andere vier begeleiders nog hele andere signalen zouden afgeven.

Interview

Doordat we ons bewust waren van onze gekleurde insteek, hebben we ervoor gekozen om eerst literatuuronderzoek te doen naar oorzaken en gevolgen van werkdruk in het algemeen en in de gehandicaptenzorg. Vanuit deze informatie en de antwoorden vanuit de ingevulde vragenlijsten hebben we een topiclijst en interviewvragen opgesteld.

Zes begeleiders hebben in de vragenlijst aangegeven dat ze met ons verder in gesprek wilden. Bij vijf van de zes begeleiders hebben we ook daadwerkelijk een interview afgenomen. Eén begeleider heeft aangegeven liever niet meer mee te willen doen. Via de coördinerend begeleider hebben we gevraagd of zij in het teamoverleg het nog een keer onder de aandacht wilde brengen. Eén begeleider heeft daarin aangegeven dat ze mee wilde werken aan een interview.

Alle interviews hebben we één op één afgenomen. We hebben hiervoor gekozen, omdat we dan echt een gesprek hadden waarin ruimte was voor ervaringen en belevingen. Hoewel de vorm van de interviews half-gestructureerd was, wilden we vooral door middel van doorvragen aansluiten bij wat de geïnterviewde vertelde en de achterliggende boodschap daarvan naar boven halen. Doordat we allebei afzonderlijk drie begeleiders hebben geïnterviewd, hebben we veel informatie verzameld, maar liggen de accenten in de interviews op verschillende gebieden. Mogelijk komt dit ook doordat we heel veel vragen hadden die we in korte tijd allemaal beantwoord wilden hebben. Hierdoor kon er niet altijd even diep op de vragen en antwoorden worden ingegaan. Wanneer er mogelijk verder onderzoek zal worden gedaan, adviseren wij dat er wordt gekeken naar dieperliggende drijfveren.

Interview zes is wegens persoonlijke omstandigheden van de begeleider in twee delen afgenomen. Tussen deze twee momenten zat twee weken. In dit interview is mogelijk niet alle informatie naar voren gekomen en er wordt ook veel herhaald vanuit het eerder afgenomen deel.

Ten slotte hebben we door de interviews zes persoonlijke ervaringen en belevingen gehoord. Deze begeleiders spreken voor zichzelf en niet voor de anderen uit het team. Vanuit de verhalen kunnen we wel concluderen dat er acties ondernomen moet worden om werkdruk te verminderen.

Literatuur

In het literatuuronderzoek bij deelvraag één zijn we tevreden over de bronnen die we hebben gevonden. Voor de betrouwbaarheid hebben we elkaars bronnen opgezocht en doorgenomen om te kijken of ze bruikbare en betrouwbare informatie bevatten. Dit geldt ook voor het literatuuronderzoek van deelvraag drie. In deelvraag drie was het moeilijker om literatuur te vinden, omdat het specifiek ging over de factoren die de begeleiders van woning Rood ervaren. Deze factoren waren aan het begin van het onderzoek nog onbekend en hebben we gekozen naar aanleiding van de conclusie van hoofdstuk drie en vier.

Uitwerking deelvragen

Tijdens het uitwerken van deelvraag twee, naar aanleiding van de ingevulde vragenlijsten en gehouden interviews, hebben we ervoor gekozen om dit uit te werken in twee hoofdstukken in plaats van in één hoofdstuk. De verwerking van de vragenlijsten bestond uit zeven pagina's en de verwerking van de interviews bestond uit achtentwintig pagina's. Hierdoor werd de omvang van het hoofdstuk heel groot en een taai stuk om te lezen. Om de leesbaarheid te bevorderen, hebben we ervoor gekozen om het hoofdstuk te splitsen en de deelvraag in twee hoofdstukken te beantwoorden. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om met veel tussenkopjes en alinea's te werken.

Nut van het onderzoek

Vanaf juli 2017 zullen er in het team verschuivingen plaatsvinden. Een aantal begeleiders gaan het team van woning Rood verlaten en sommige gaan werken op de nieuwe vestiging. De begeleiders die deelgenomen hebben aan dit onderzoek zullen niet meer werken in de huidige teamsamenstelling. Daarnaast zal vanaf juli 2017 woning Rood zoals die nu is niet meer bestaan in verband met de verhuizing naar de nieuwe vestiging. De onderzochte situatie zal dus binnenkort niet meer bestaan en kan op de vestiging dus niet letterlijk overgenomen worden. Op grond van dit onderzoek is het belangrijk dat de toekomstige teams op de nieuwe vestiging en andere lagen binnen de organisatie zich bewust zijn van het thema werkdruk dat op woning Rood speelt en dat ze binnen de nieuwe vestiging met dit thema aan de slag gaan.

Evaluatie van betrouwbaarheid en validiteit

Tijdens het gehele proces hebben we voortdurend elkaars stukken gelezen en voorzien van feedback. Hierbij zijn we betrokken geweest bij elkaars uitwerkingen en zijn we op de hoogte van alle geschreven stukken. Dit draagt bij aan een conclusie die is gebaseerd op de samenhang tussen de verschillende hoofdstukken.

In het literatuuronderzoek van deelvraag één en drie hebben we bronnen van verschillende auteurs gebruikt en verschillende soorten bronnen. Door de APA-verwijzing en het controleren van elkaars bronnen hebben we ervoor gezorgd dat de bronnen valide en betrouwbaar zijn.

Om de betrouwbaarheid van de informatie uit de interviews te bevorderen hebben we elkaars interview geschrapt en gefragmenteerd. Degene die het interview heeft afgenomen, heeft dit weer gecheckt. Daarna hebben we met elkaar de fragmenten van interview één, twee en drie gelabeld. Hierdoor kregen we samen een beeld van de labels die we wilden gebruiken en gingen we met elkaar

in gesprek wanneer we hier anders instonden. Interview vier, vijf en zes hebben we onderverdeeld en daarin hebben we de lijn gevolgd die we samen opgezet hadden. Doordat we heel veel verschillende labels hadden, hebben we ervoor gekozen om de labels die we aan de fragmenten hebben gegeven, sub-labels te noemen en die onder te brengen onder een label. Door het samen labelen zagen we een lijn in de interviews en met behulp van het WEB-model konden we de labels plaatsen onder kernlabels.

In ons onderzoekverslag hebben we geprobeerd om de lezer mee te nemen in ons onderzoeksproces. Hierdoor zijn we transparant in onze werkwijze wat de betrouwbaarheid bevordert. Daarnaast vergroot het ook de validiteit, omdat iemand die hetzelfde onderzoek wil doen op een gelijksoortige wijze dezelfde informatie zal verzamelen. De gehele periode hebben de afstudeerbegeleider en de opdrachtgever meegelezen met ons onderzoek. Zij hebben feedback en advies gegeven en in de verwerking van deze feedback hebben wij samen een weg gevonden. De opdrachtgever herkende de dingen die we schrijven over de woning en de organisatie. De nieuwe informatie vindt hij waardevol en wil deze informatie gebruiken. Hieruit blijkt dat het onderzoek voor hem betrouwbaar is.

Bereiken van de doelstellingen

Doelstelling 1: Aan het eind van dit onderzoek hebben de begeleiders van woning Rood meer inzicht in hoe ze als team functioneren en waardoor werkdruk wordt ervaren. Daarnaast weten ze wat ze kunnen veranderen en kunnen behouden in hun toekomstige manier van werken met de cliënten. Deze doelstelling is behaald. De begeleiders krijgen door het lezen van dit verslag meer inzicht in de factoren die invloed hebben op de werkdruk die ze ervaren. Daarnaast weten ze ook hoe er door verschillende begeleiders wordt gekeken naar het team en wat er op de nieuwe vestiging behouden en veranderd kan worden in de manier waarop ze werken.

Doelstelling 2: Aan het eind van dit onderzoek heeft de sectormanager meer inzicht in de werkdruk die kan worden ervaren op woning Rood en of dit samenhangt met processen buiten het dagprogramma om, de teamcultuur en persoonlijke factoren. De resultaten uit het onderzoek geven hem informatie die mogelijk ook van belang is voor andere locaties en de verhuizing naar de nieuwe vestiging.

Deze doelstelling is behaald. Door het lezen van dit onderzoek weet de sectormanager dat negen van de tien begeleiders op woning Rood werkdruk ervaren. In het onderzoeksverslag kan hij lezen welke factoren bijdragen aan de werkdruk die wordt ervaren en kan hij lezen wat hij als sectormanager kan doen aan het aanpakken van werkdruk. Dit onderzoekverslag kan hij gebruiken op de nieuwe vestiging.

Doelstelling 3: Aan het eind van dit onderzoek is op woning Rood inzichtelijk waar de knelpunten in het ervaren van werkdruk zitten. De uitkomsten en adviezen zijn mogelijk ook relevant voor andere zorgorganisaties.

Deze doelstelling is gedeeltelijk behaald. In het onderzoeksverslag is te lezen waar de knelpunten op woning Rood zitten. Deze uitkomsten en adviezen kunnen breder in de organisatie worden opgepakt. Tijdens het onderzoek hebben we ons vooral gericht op woning Rood en hebben we ons niet gefocust op andere locaties binnen en buiten Stichting Sprank. Andere organisaties kunnen ook wat hebben aan dit onderzoeksverslag, omdat we vanuit het literatuuronderzoek hebben gezien dat werkdruk in de gehandicaptenzorg een veel ervaren probleem is.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Arbocatalogus contactcenters. (2012). *Hoofdstuk 4 - Werkdruk-informatie*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van www.arbocataloguscontactcenters.nl:
<http://arbocataloguscontactcenters.nl/hoofdstuk-4/>
- ArboNed. (2013). *Werkstress*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.arboned.nl:
<https://www.arboned.nl/werkstress-voorkom-te-hoge-werkdruk>
- Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Noordhoff.
- Blokhuis, A., & Talma, D. (2014). *Draagkracht en veerkracht in de zorg*. Houten: Uitgeverij LannoCampus.
- CBS. (2016, november 18). *Werknemers in zorg ervaren hoge werkdruk*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- CIZ. (2015). *Zorgprofielen 2015-totaal overzicht*. Opgeroepen op januari 12, 2017, van www.ciz.nl:
<https://www.ciz.nl/voor-professionals/Documents/Zorgprofielen%202015%20-%20totaal%20overzicht.pdf>
- Douma, L. (2009, januari 8). *Richtlijnen in de maak tegen werkdruk verstandelijk gehandicapte sector: Het gemis van spontane zorg*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van www.zorgwelzijn.nl:
<https://www.zorgwelzijn.nl/gehandicaptenzorg/nieuws/2002/10/richtlijnen-in-de-maak-tegen-werkdruk-verstandelijk-gehandicapte-sector-het-gemis-van-spontane-zorg-zwz012429w/>
- FNV. (2016). *Werkdruk en werkstress*. Opgeroepen op januari 11, 2017, van www.fnv.nl:
<https://www.fnv.nl/themas/veilig-en-gezond-werken/werkdruk-en-werkstress/>
- Fonds psychische gezondheid. (2017). *Over het bio-psycho-sociale model*. Opgeroepen op januari 11, 2017, van www.psychischegezondheid.nl:
<http://www.psychischegezondheid.nl/page/204/bio-psycho-sociale-model.html>
- Hulsman, T. (2017). *Bouwen aan een team - 3. Creëer een gezonde teamcultuur*. Opgeroepen op januari 19, 2017, van www.eaglesflightbenelux.nl:
<http://www.eaglesflightbenelux.nl/ervarend-leren/bouwen-aan-een-gezonde-teamcultuur/>
- Koot, I. (2017). *Omgaan met werkdruk*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.lancelots.nl:
<http://www.lancelots.nl/ontwikkelen/kernvaardigheden/werkdruk>
- Landeweer, M. (2016, mei 9). 60 procent zorgmedewerkers heeft te weinig tijd voor cliënt. *AD*. Opgehaald van www.ad.nl: <http://www.ad.nl/binnenland/60-procent-zorgmedewerkers-heeft-te-weinig-tijd-voor-client~a048cffb/>
- Leijten, R., Drost, H., & Palm, I. (2011). *De gehandicaptenzorg aan het woord. Terug naar de werkvloer*. Den Haag: SP.

- Locat events. (2017). *Wat is teambuilding*. Opgeroepen op mei 3, 2017, van www.locatevents.com:https://www.locatevents.com/wat-is-teambuilding/
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2001, juli 18). Convenant inzake terugdringing ziekteverzuim en verbetering van arbeidsomstandigheden in de gehandicaptenzorg. *Staatscourant*, p. 25.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2001, juli 18). Plan van Aanpak bij het Arboconvenant Gehandicaptenzorg. *Staatscourant*, p. 18.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). *Visie en strategie gezond en veilig werken*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van www.arboportaal.nl:https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving/documenten/publicatie/2016/07/11/visie-en-strategie-gezond-en-veilig-werken
- Nationale Zorggids. (2016, februari 1). *Zorgmedewerkers hebben te weinig tijd voor cliënt*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van www.nationalezorggids.nl:https://www.nationalezorggids.nl/gehandicaptenzorg/nieuws/29292-zorgmedewerkers-hebben-te-weinig-tijd-voor-client.html
- Nivel. (2016, januari 12). *Zorgpersoneel vindt werk leuk, ondanks stijgende werkdruk*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.nivel.nl:https://www.nivel.nl/nl/nieuws/zorgpersoneel-vindt-werk-leuk-ondanks-stijgende-werkdruk
- Oerlemans, W. (2013). *Dossier werkdruk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Palm, I., & Helmer-Englebert, R. (2002). *Waar een rijk land arm in is, deel 2*. Rotterdam: Comité 'Zorg voor Iedereen'.
- PGGM&CO. (2015). *13 criteria voor een gezond werkrooster in de zorg*. Opgeroepen op mei 18, 2017, van www.pggm.nl:https://www.pggm.nl/leden/werk-prive/fit-werken-en-leven/Paginas/werkrooster-in-de-zorg.aspx
- Platform EMG. (z.d.). *Personen met EMB*. Opgeroepen op januari 12, 2017, van www.platformemg.nl:http://www.platformemg.nl/algemeen/over-emb/personen-met-emb/
- Rijn, M. van. (2016, juli 1). *Samen werken aan een betere gehandicaptenzorg [Kamerbrief]*. Opgehaald van www.rijksoverheid.nl:https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/01/kamerbrief-samen-werken-aan-een-betere-gehandicaptenzorg
- Rooij, L. de. (2004). Interventiestrategieën bij stress en burn-out. In L. de Rooij (red), *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out* (pp. 73-97) Soest: Nelissen.
- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevolgen aan het werk*. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen.
- Schermer, K. (2013). Organisatiestructuren. In K. Schermer (red), *De organisatie als hulpmiddel* (pp. 63-86) Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Sonnevelt, A. (2014, april 2). *Omgaan met werkdruk?* Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.albertsonnevelt.nl:http://albertsonnevelt.nl/omgaan-met-werkdruk/
- Stichting Sprank. (2015). *Identiteitdocument Sprank*. Zwolle: Stichting Sprank.

- Stichting Sprank. (z.d.). *Organogram*. Opgeroepen op mei 23, 2017, van [www.stichtingsprank.nl](http://www.stichtingsprank.nl/data/styleit/organogram.jpg): <http://www.stichtingsprank.nl/data/styleit/organogram.jpg>
- Stichting van de arbeid. (2006). *Druk werk?! Omgaan met werkdruk en stress*. Den Haag: Huisdrukkerij SER.
- TNO. (2016, november 16). *Werknemers in zorg ervaren hoge werkdruk*. Opgeroepen op december 19, 2016, van www.monitorarbeid.tno.nl: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Unique-loopbaancoaching. (2016, januari 20). *Zit je vastgeroest in een baan?* Opgeroepen op maart 29, 2017, van www.unique-loopbaancoaching.nl: <https://www.unique-loopbaancoaching.nl/vastroesten-in-een-baan/>
- V&VN en Artemea. (2014, mei 26). *Thema: tijd voor zorg*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.zorgvoorbeter.nl: <http://www.zorgvoorbeter.nl/ouderenzorg/Tijd-in-de-zorg-10-tips.html>
- Verbond van Verzekeraars en Zorgverzekeraars. (z.d.). *Regelmogelijkheden werknemers*. Opgeroepen op mei 11, 2017, van www.gezondverbond.nl: <http://gezondverbond.nl/werkdruk/regelmogelijkheden-werknemers/>
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland. (2013, februari). *Visiedocument Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2.0*. Maarn: Vandenberg. Opgehaald van www.vgn.nl: <http://www.vgn.nl/artikel/15593#>
- Verhagen, P. (2011). *Kwaliteit met beleid: basisboek voor sociale studies*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Wal, I. van der. (2011). *Werdruk de or pakt het aan!* Breda: Koninklijke Broese en Peereboom.
- Weerd, E. van der. (2002). *Werkdrukalarm voor de branche gehandicaptenzorg*. Breda: Drukkerij Vermijs.
- Wiarda, L. (1999). *Dynamiek van werkdruk in de gehandicaptensector*. Utrecht: Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland.
- Wilms, D. (2014). *ARBOcatalogus thema: van werkdruk naar werkplezier*. Amstelveen: Werkgroep Arbeid&Gezondheid Grafimedia.
- Witte, G. de. (2014, juni 25). *De belangrijkste oorzaken van te hoge werkdruk*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van www.wekgelukcoaching.nl: <http://www.wekgelukcoaching.nl/de-belangrijkste-oorzaken-van-te-hoge-werkdruk/>
- Zorgkantoor Zorg en Zekerheid. (z.d.). *Zorgprofielen/zzp's*. Opgeroepen op januari 12, 2017, van www.zorgkantoor-zorgenzekerheid.nl: http://www.zorgkantoor-zorgenzekerheid.nl/ik_wil_zorg/zorgprofielen_zzps

Bijlage I Vragenlijst woning Rood

Vragenlijst woning Rood

Beste begeleider,

Graag willen we u vragen deze vragenlijst in te vullen. De vragenlijst bestaat uit zeventien vragen. Sommige vragen zijn open en anderen hebben een keuze mogelijkheid. De vragen met een keuze mogelijkheid hebben een rondje of een vierkantje dat u kunt aanvinken. Bij een rondje kunt u alleen 'ja', 'nee' of 'anders' kiezen. Bij een vierkantje kiest u 'ja' of 'nee' en door ook 'anders' aan te vinken, kunt u een toelichting op uw antwoord geven.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. We willen u vragen de vragenlijst vóór maandag 20 februari in te vullen. De gegevens zullen anoniem verwerkt worden.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Eline Beeke en Kady van 't Veld

***Vereist**

Geslacht: *

- ☐ Man
☐ Vrouw

Leeftijd: *

- ☐ < 25 jaar
☐ 26 - 35 jaar
☐ 36 - 45 jaar
☐ 46 - 55 jaar
☐ 56 - 65 jaar
☐ > 65 jaar

Functie: *

Jouw antwoord _____

Werkzaam geweest op woning ... vóór de herhuisvesting: *

- ☐ Rood
☐ Geel
☐ Anders: _____

VOLGENDE



Pagina 1 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Vraag 1: Ervaart u wel eens stress in uw werk? *

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 2 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Af en toe, regelmatig of vaak geantwoord op vraag 1

Vraag 1.1: Deelt u met uw collega's als u zich gestrest voelt?
Licht het antwoord toe. *

Jouw antwoord

Vraag 1.2: Hoe merkt u dat u gestrest bent? *

Jouw antwoord

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 3 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Zelden of nooit geantwoord op vraag 1

1.1 Delen collega's met u als ze zich gestrest voelen? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 4 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Vraag 2: Wat heeft u nodig van uw collega's om goed te functioneren in uw werk? *

Jouw antwoord

Vraag 3: Welke werkzaamheden leveren u of uw collega's stress op? Noem de meest relevante werkzaamheden.

Jouw antwoord

Vraag 4: Ervaart u werkdruk op woning Rood? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 5 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Ja geantwoord op vraag 4

Vraag 4.1: Wanneer ervaart u werkdruk? *

Jouw antwoord

Vraag 4.2: Wat is volgens u de reden dat u dan werkdruk ervaart? *

Jouw antwoord

Vraag 4.3: Merkt u ook dat andere collega's last hebben van werkdruk? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Vraag 4.4: Hoe werkt de werkdruk die begeleiders mogelijk ervaren door op de bewoners van woning Rood? *

Jouw antwoord

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 6 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Nee geantwoord op vraag 4

Vraag 4.1: Merkt u dat andere collega's last hebben van werkdruk? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Vraag 4.2: Wat is volgens u de reden dat uw collega's wel werkdruk kunnen ervaren en u niet? *

Jouw antwoord

Vraag 4.3: Hoe werkt de werkdruk die begeleiders mogelijk ervaren door op de bewoners van woning Rood? *

Jouw antwoord

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 7 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Algemene vragen

Vraag 5: Wat vindt u van het werken met de cliëntdagprogramma's en teamdagprogramma's? *

Geef door middel van een cijfer aan wat u vindt van de volgende onderwerpen met betrekking tot de dagprogramma's. Het cijfer drie is neutraal.

	1	2	3	4	5	
Niet helpend	☐	☐	☐	☐	☐	Helpend
	1	2	3	4	5	
Ongestructureerd	☐	☐	☐	☐	☐	Gestructureerd
	1	2	3	4	5	
Ingewikkeld	☐	☐	☐	☐	☐	Begrijpelijk
	1	2	3	4	5	
Niet leidend voor een dienst	☐	☐	☐	☐	☐	Leidend voor een dienst

Vraag 6: Heeft u naar uw idee genoeg uren voor administratieve taken (bijlezen e-mail, bijlezen rapportage, zorgplannen verwerken, contact met verwanten, contact met dagbesteding etc.)? *

Maak een keuze uit 'ja' of 'nee'. Bij 'anders' kunt u een korte toelichting geven (vink dan ook deze mogelijkheid aan).

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Anders:

Vraag 7: Leest u in uw vrije tijd uw werkmail? *

- ☐ Ik lees mijn werkmail wel in mijn vrije tijd
- ☐ Ik lees mijn werkmail soms in mijn vrije tijd
- ☐ Ik lees mijn werkmail niet in mijn vrije tijd

Vraag 7.1: Wat vindt u van het lezen van uw werkmail in uw vrije tijd? *

Jouw antwoord

Vraag 8: Heeft u voldoende tijd om voorafgaand aan de dienst rapportages te lezen? *

- ☐ Ja
☐ Nee

Vraag 9: Rapporteert u tijdens uw dienst? *

Maak een keuze uit 'ja' of 'nee'. Bij 'anders' kunt u een korte toelichting geven (vink dan ook deze mogelijkheid aan).

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Anders:

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 8 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulier.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Algemene vragen

Vraag 10: Hoe ervaart u op dit moment op een schaal van één tot tien de sfeer in het team? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zeer negatief ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer positief

Vraag 11: Merkt u verschil tussen begeleiders van woning Geel en Rood? Noem eventuele verschillen. *

Jouw antwoord

Vraag 12: Wordt er gewerkt aan teambuilding? *

Maak een keuze uit 'ja' of 'nee'. Bij 'anders' kunt u een korte toelichting geven (vink dan ook deze mogelijkheid aan).

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Anders:

Vraag 13: Hoe gaat u om met spanningen op de groep en in het team? *

Jouw antwoord

Vraag 14: Wat geeft u energie in uw werk? *

Jouw antwoord

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 9 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Vraag 15: Vangt Stichting Sprank werknemers goed op als er werkdruk gerelateerde problemen zijn? *

☐ Ja

☐ Nee

Vraag 16: Vindt u dat Stichting Sprank u voldoende op de hoogte houdt van de huidige ontwikkelingen rondom de verhuizing en andere belangrijke informatie? *

☐ Ja

☐ Nee

Vraag 17: Wat zijn uw persoonlijke ervaringen en meningen over de verhuizing naar de nieuwe vestiging? *

Jouw antwoord

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 10 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Vragenlijst woning Rood

*Vereist

Afsluitende vraag

Zou u met ons verder in gesprek willen gaan over de uitkomsten van de vragenlijsten voor ons verdere onderzoek? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

VORIGE

VOLGENDE

Pagina 11 van 13

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Bijlage II Verwerking ingevulde vragenlijsten woning Rood

Geslacht	Leeftijd	Functie	Werkzaam geweest op woning... vóór de herhuisvesting:
Vrouw 10x	<25 jaar 0x	Persoonlijk begeleider 2x	Rood 3x
Man 0x	26-35 jaar 3x	Begeleider 5x	Geel 5x
	36-45 jaar 1x	Assistent begeleider 3x	Anders: Groen 1x
	46-55 jaar 3x		Anders: Blauw 1x
	56-65 jaar 3x		
	> 65 jaar 0x		

Vraag 1: Ervaart u weleens stress in uw werk?	
Zelden of nooit	0x
Af en toe	4x
Regelmatig	5x
Vaak	1x

Zelden of nooit geantwoord op vraag 1
Vraag 1.1: Delen collega's met u als ze zich gestrest voelen?
-

Af en toe, regelmatig of vaak geantwoord op vraag 1
Vraag 1.1: Deelt u met uw collega's als u zich gestrest voelt? Licht het antwoord toe.
Soms. Meestal komt het door tijdgebrek van mijn administratieve bezigheden.
Soms wel, soms niet.
Soms wel, soms niet.
Ja, over het algemeen genomen wel. Dit gaat dan voornamelijk over werkdruk en dingen die daardoor mislopen.
Als stress invloed heeft op mijn functioneren en daardoor de sfeer op de groep wordt beïnvloed, geef ik het aan. Daarmee zeg ik niet dat ik altijd de reden van mijn stress deel. Ik ben vooral een denker en automatisch probeer ik meestal door het stellen van vragen te achterhalen of ik op een goede manier aankijk tegen het probleem wat mij stress oplevert.
Ja, dan kan mijn collega hier rekening mee houden.
Niet altijd. Het is afhankelijk van de situatie waardoor ik me gestrest voel. Is de oorzaak een collega, een cliënt of wellicht de stichting zelf? Of ik het deel of niet hangt ook af van met wie ik werk.
Soms.
Ja, praten erover tijdens de dienst.
Ik ben niet snel gestrest, maar zie de tijdsdruk meer als wat stress op kan leveren. Vooral na vier korte meekijkmomenten op twee onbekende woongroepen.

Vraag 1.2: Hoe merkt u dat u gestrest bent?
Veel gaan denken, hoe ik het op moet lossen.
Voel me opgejaagd, korter af, soms wat mopperig.
Hoofdpijn, last van nek/schouder/spieren/rugspieren, sneller geïrriteerd.
Weinig geduld.
Ik merk dat ik dan meer in mijn hoofd zit en minder deelneem aan wat er om me heen gebeurt.
Word ik drukker.
Geen zin hebben om te gaan werken. Vaak op de klok kijken en hopen dat de dienst snel voorbij is. Minder opgewekt.
Veel werk en te weinig tijd om het goed te doen.
Vol hoofd.
Word kribbig, blijf langer op de woning dan de diensttijd aangeeft.

Vraag 2: Wat heeft u nodig van uw collega's om goed te functioneren in uw werk?
Duidelijkheid.
Positieve inzet, feedback over en weer, elkaar voorthelpen, doen wat er verwacht wordt, aan afspraken houden.
Dat collega's zich verantwoordelijk voelen voor het gezamenlijke werk op de woning en niet alleen voor hun eigen dienst en de taken die daarvoor in het dagprogramma staan. Hiervoor ook willen overleggen en samenwerken, dus bijvoorbeeld tijdens een dienst gezamenlijk verantwoordelijk voor het reilen/zeilen. Dat collega's initiatief tonen als ze tegen dingen aanlopen. Als dingen niet duidelijk zijn, dat ze dan zelf actief op zoek gaan om het opgelost te krijgen/helder te krijgen en ook dat ze aan dingen die ze lastig vinden, werken om die onder de knie te krijgen. Verder dat er oog is voor elkaar, ook persoonlijk, dat je bij ze terecht kunt en dat ze waar nodig willen helpen/flexibel willen zijn.
Goede communicatie, goede rapportage en overdracht.
Een team wat zich sterk maakt voor de dingen waar ze voor willen gaan. Dus niet automatisch aannemen wat er van bovenaf bepaald wordt. Collega's die dilemma's niet uit de weg gaan maar bespreekbaar maken. Collega's die niet alleen vasthouden aan eigen waarden, normen en meningen, maar ze ook durven te herzien. De vraag is natuurlijk of ik niet goed functioneer als bovenstaande op dit moment geen realiteit is? Ik denk dat ik beter ga functioneren als ik meer uitgedaagd wordt door met elkaar zaken professioneler op te pakken.
Feedback.
Erkenning, een beetje humor, niet op de vingers worden gekeken.
Goed overleg.
Feedback, aanmoediging, begrip voor thuissituatie.
Gezelligheid, enthousiasme, positieve instelling.

Vraag 3: Welke werkzaamheden leveren u of uw collega's stress op? Noem de meest relevante werkzaamheden.
Verwerken van rapportages.

Mij: onduidelijkheid, niet aan je woord houden, kantjes eraf lopen. Mijn collega's moeten zelf maar antwoorden.
Geen bepaalde werkzaamheden op zich, maar wel bepaalde combinaties van dingen die er soms in een dienst moeten gebeuren (bijvoorbeeld medicatiecontrole op maandag, de woensdagmorgendienst, als daar iets niet in een keer goed loopt dan heb je het vrij druk).
Door een gevarieerde drukke groep, leveren werkzaamheden die tussendoor komen, de meeste stress op, zoals een plotseling huisartsenbezoek en dergelijke.
Persoonlijk ervaar ik weinig stress als ik een dienst op de groep draai. Ik loop wel tegen dingen aan die beter kunnen. Onder andere: werkzaamheden zorgvuldig afhandelen, zodat een volgende dienst er niet mee opgezadeld wordt. Het rapportagesysteem (we zijn bezig met het invoeren van het ECD). Collega's die mails niet of niet zorgvuldig lezen (tijdens een dienst is daar weinig ruimte voor). En zo zijn er nog wel een aantal dingen op te noemen die beter kunnen, maar die mij geen stress opleveren. Hoogstens irritatie.
Werkdruk.
Alles wat erbij komt naast het zorgen voor en het begeleiden van de cliënten. Zoals inval regelen, vuilnis weg moeten brengen, ECD leren kennen en gegevens invoeren.
-
Verslaglegging, computerwerk.
Tijdsdruk, grote woongroep qua bewoners, slechte inwerkperiode.

Vraag 4: Ervaart u werkdruk op woning Rood?
Ja 9x
Nee 1x

Ja geantwoord op vraag 4
Vraag 4.1: Wanneer ervaart u werkdruk?
's Ochtends, wanneer je in een spagaat zit van dat er iets moet gebeuren en hoe je de uren ervoor inzet (doktersbezoek bijvoorbeeld), uitloop van werk(tijd).
Als ik vijf dagen in de week moet komen om aan mijn uren te komen. Als ik bijna alleen maar vroege diensten heb in een maand. Als er veel extra dingen moeten gebeuren in een dienst, want daar heb je eigenlijk geen tijd voor. Als er een aantal bewoners in de weerstand gaan en je daar veel extra tijd mee kwijt bent. Ook de weekenden vind ik wel 'belastend'. Je bent behoorlijk druk en dat eigenlijk de hele dienst door.
Zie eigenlijk de antwoorden bij vraag 3. Onvoorziene situaties.
1. Als ik mijn collega in de tiende versnelling zie en hoor werken. 2. Als voor de zoveelste keer een afspraak met huisarts/specialist niet binnen onze diensturen plaats kan vinden (regelmatig onverwachts). Daardoor zijn we niet vrij op het tijdstip waar we wel op gerekend hadden.
Vooraf 's morgens.
Voordat ik naar het werk vertrek. Af en toe tijdens de diensten.

Te veel werk en te weinig tijd. Ongezond rooster. Veel verplichtingen op vrije dagen.
Wanneer er veel mail komt waar je mee bezig moet.
Elke dienst.

Vraag 4.2: Wat is volgens u de reden dat u dan werkdruk ervaart?
Ongeplande uitloop vind ik vervelend voor mijn oppas, die wel flexibel is, maar je moet toch weer vragen. Een beroep moeten doen op iemand wanneer je in een spagaat zit.
Omdat ik dan druk op mezelf voel. Wat betreft veel dagen moeten komen voor je uren ervaar ik als: belastend/vermoeiend, weinig rustmomenten in je week, weinig dagen dat je niet met het werk bezig bent, helemaal als je dan nog een cursus of vergadering er extra bij hebt. Werkdruk tijdens een dienst ervaar ik als ik ga voelen dat er nog heel veel moet gebeuren en ik niet meer weet of ik dat allemaal ga redden op tijd (dus meer werkzaamheden in minder/te weinig tijd).
Door een drukke gevarieerde groep, wanneer er iets anders loopt, er meerdere bewoners op reageren en je handen te kort hebt.
1. Dat beïnvloedt meteen de sfeer. Ik sta dan voor de keus: vertragen en kans lopen om niet op tijd klaar te zijn of ook als een malle moot te gaan werken. 2. Dat betekent dat we ook op het thuisfront soms het een en ander moeten regelen.
Weinig tijd.
Er moet veel gebeuren in te weinig tijd. Ook onrust vanwege besluiten van hogerhand.
Zie het antwoord hiervoor.
Te weinig tijd voor kantoorwerk, er wordt steeds meer gevraagd qua administratie.
Ik kom van een zorgintensieve groep, dus geen kennis van beide woningen. Voor het begeleiden is me onbekend wat druk geeft.

Nee geantwoord op vraag 4
Vraag 4.2: Wat is volgens u de reden dat uw collega's wel werkdruk kunnen ervaren en u niet?
Het ligt vaak aan het karakter. Hoe precies je wilt en kunt werken. Soms moet je iets laten, omdat het niet kan. Bijvoorbeeld niet 's avonds de keuken dweilen. Daar kom je niet aan toe en dus ga je overwerken.

Ja/nee geantwoord op vraag 4
Vraag 4.3: Merkt u ook dat andere collega's last hebben van werkdruk?
Ja 10x
Nee 0x

Ja/nee geantwoord op vraag 4
Vraag 4.4: Hoe werkt de werkdruk die begeleiders mogelijk ervaren door op de bewoners van woning Rood?
Dit kan ik niet zeggen.

Gehaast, onrustig lopen op de groep, soms wordt er even over gepraat, tijd om inval te regelen of iets dergelijks gaat af van tijd voor de bewoners.
Hoe meer onrust begeleiders hebben (meer drukte, gestrest rond gaan lopen, veel praten) hoe onrustiger de bewoners soms worden. Ook voelen ze haarfijn aan hoe jij als begeleider gestemd bent. Vaak is het zo als het bij jezelf niet lekker loopt, gaat een bewoner soms extra uit proberen of in de weerstand.
Worden onrustiger.
Ze ervaren minder veiligheid door minder nabijheid, waardoor de kans op incidenten wordt vergroot.
Te weinig aandacht.
Minder opgewekte, sneller geïrriteerde verzorgers, de verzorging moet snel.
Bewoners krijgen te weinig aandacht. Dit kan zich vertalen in onrustig gedrag of ze worden niet netjes verzorgd, denk aan haren, baard, nagels, zalfjes en crèmes. Kasten van bewoners zien er slordig uit. In de was gaat 'rijp en groen' door elkaar en er komt vaak wat in de verkeerde kast. Hier merken bewoners niet direct zelf iets van, maar het komt indirect wel bij hen terug.
Alles moet snel, weinig aandacht voor bewoners om activiteiten te doen.
Pff geen idee.

Vraag 5: Wat vindt u van het werken met de cliëntdagprogramma's en teamdagprogramma's? Geef door middel van een cijfer aan wat u vindt van de volgende onderwerpen met betrekking tot de dagprogramma's. Het cijfer drie is neutraal.
Niet helpend 1 2 3 4 5 helpend 1: 0x 2: 0x 3: 0x 4: 8x 5: 2x
Ongestructureerd 1 2 3 4 5 gestructureerd 1: 0x 2: 0x 3: 0x 4: 8x 5: 2x
Ingewikkeld 1 2 3 4 5 begrijpelijk 1: 0x 2: 0x 3: 0x 4: 6x 5: 4x
Niet leidend voor een dienst 1 2 3 4 5 leidend voor een dienst 1: 0x

2: 0x
3: 2x
4: 5x
5: 3x

Vraag 6: Heeft u naar uw idee genoeg uren voor administratieve taken (bijlezen e-mail, bijlezen rapportage, zorgplannen verwerken, contact met verwanten, contact met dagbesteding etc.)?

Ja 0x

Nee 10x

Vraag 7: Leest u in uw vrije tijd uw werkmail?

Ik lees mijn werkmail wel in mijn vrije tijd 8x

Ik lees mijn werkmail soms in mijn vrije tijd 2x

Ik lees mijn werkmail niet in mijn vrije tijd 0x

Vraag 7.1 Wat vindt u van het lezen van uw werkmail in uw vrije tijd?

Moet niet nodig zijn. Ik doe het alleen als ik weet dat er iets dringends is.

Zolang het geen moeten is. Bij mij is het meer nieuwsgierigheid, maar het zou me ook niet lukken het te lezen voor werktijd. Wel handig dat ik al op de hoogte ben van dingen, voordat ik op mijn werk kom.

Ik wil dat eigenlijk niet, vind ook dat het niet zou moeten/niet nodig zou moeten zijn. In de praktijk heb je daar te weinig tijd voor in werktijd. Ook heel regelmatig heb je daar helemaal geen tijd voor en dan loop je zelf achter de feiten aan als je het niet doet. Vandaar dat ik het dus wel eens doe.

Bijna noodzakelijk.

Niet oké. Loskomen van werk en gezin, onverdeelde aandacht geven is nodig en professioneel. Goed op de hoogte zijn van wat er speelt op de werkvloer en de organisatie is een voorwaarde om snel ergens op in te spelen en vlot een dienst te kunnen starten, ook professioneel. Ik ervaar daarin een dilemma.

Moet eigenlijk niet nodig zijn, maar om op de hoogte te zijn en te blijven doe ik het wel.

Het zit in mijn aard om bij te willen blijven. Het is alleen niet verblijvend. Niet lezen betekent achterstand aan het begin van je dienst en missen van relevante informatie. Je goed in lezen na vrije dagen is tijdens de dienst niet mogelijk.

Geen probleem.

Kan geen verplichting zijn, maar voelt wel zo.

Erg belastend. Ik zit nu in mijn verlof en merk toch dat er veel communicatie is richting mij via de mail. Buiten mijn verlof om ben ik hier zelf verantwoordelijk voor en merk dat het soms echt belangrijk is om in je vrije tijd te lezen, anders ben je niet op de hoogte van afspraken, voorbereiding voor de vergadering enzovoort.

Vraag 8: Heeft u voldoende tijd om voorafgaand aan de dienst rapportages te lezen?

Ja 1x

Nee 9x

Vraag 9: Rapporteert u tijdens uw dienst?
--

Ja 5x

Nee 0x

Overig 5x

- Soms wel, soms niet. Ligt eraan welke dienst je hebt en hoe de dienst gelopen is.
- Wel binnen mijn diensttijd maar pas nadat alle werkzaamheden op de groep gedaan zijn.
- Soms wel, maar vaak ook na afloop. Vooral na een ochtenddienst.
- Ja soms na afloop van een dienst.
- Ja, nee, anders: ik rapporteer altijd, maar door de korte tijd wat overblijft, rapporteer ik te weinig.

Vraag 10: Hoe ervaart u op dit moment op een schaal van één tot tien de sfeer in het team?

1: 0x

2: 0x

3: 0x

4: 0x

5: 1x

6: 2x

7: 6x

8: 1x

9: 0x

10: 0x

Vraag 11: Merkt u verschil tussen begeleiders van woning Geel en Rood? Noem eventuele verschillen.

Nee. Wel dat er soms nog niet genoeg kennis is gemaakt in het verleden, zodat men elkaar niet genoeg kent en soms verkeerde conclusies trekt.

Ja, Geel is qua administratie veel zakelijker, meer punctueel. Dan is het af of dit moet geregeld worden. Rood heeft geen einddatum of laat het maar een beetje gaan.

In de begeleiding: Geel is veel meer van de structuur (misschien was dat bij sommige bewoners op Geel ook meer nodig). Bijvoorbeeld ingevulde dagprogramma's van de meer complexe cliënten.

Ja, begeleiders van woning Rood werken meer volgens hun eigen dagprogramma, wat daarbij hoort dat doen ze (strakker volgens het programma werken), zijn minder van het gezamenlijk overleg/bekijken wat moet er nog gebeuren (geldt natuurlijk niet altijd voor iedereen), zien het niet altijd als een gezamenlijke klus lijkt het. Lijkt soms ook of ze niet gewend zijn om zelf initiatief te nemen voor bepaalde teamdingen. Het is alsof er in het verleden veel werk door een beperkt aantal mensen gedaan is. De zorgplannen van de bewoners van woning Rood zijn niet zo up to date en 'strak'. Begeleiders van

Rood kennen de bewoners van Rood al veel langer, waardoor ze soms eerder dingen signaleren, voor Geel geldt hetzelfde.
Ja, begeleiders woning Geel of Rood zijn meer op elkaar ingespeeld.
Ja. Team Geel heeft een andere voorgeschiedenis dan team Rood. Team Geel is veel professioneler in het maken van zorgplannen, ermee werken, lijntjes uitzetten die nodig zijn voor de juiste zorg, reageert wel en sneller op vragen vanuit het team.
Ja, leeftijd, werkervaring en inzicht.
Geel trekt nog wat meer naar elkaar toe en Rood meer naar Rood.
Weinig verschil. We hebben/ moeten wel veel van elkaar leren in verband met heel andere bewoners, maar ik denk dat we aardig op weg zijn. We zoeken allemaal het beste voor de bewoners.
Nee.
Geel is positiever ingesteld.

Vraag 12: Wordt er gewerkt aan teambuilding?	
Ja	5x
Nee	0x
Overig	5x
- Wel een poging gedaan. Zou weer mogen. Hangt er nu ook wel vanaf hoe het team eruit gaat zien. - Een keer een bijeenkomst gehad hiervoor. - Er is wel een teambuilding dag geweest. Dit is goed geweest. Wellicht niet genoeg maar gezien de situatie en komende teamwijzigingen vind ik het logisch dat er nu weinig aan gedaan wordt. Iedereen kijkt over de verhuizing heen. - Team dag gehad, maar moet nog vervolgd worden. - Volgens mij wel.	

Vraag 13: Hoe gaat u om met spanningen op de groep en in het team?	
Gesprekken aangaan.	
Ligt eraan welke spanningen. Soms laat ik het een beetje over me heen glijden, soms een luisterend oor en soms praat je even mee. Verschillend dus. Ook proberen om het een positieve draai te geven. Hoe kunnen we het dan anders doen? Wat hebben we daarvoor nodig?	
Ik ga doorgaans naar huis, dan heb ik het er nog even over en dan probeer ik het los te laten.	
Bespreken.	
Als ik voel maar niet weet waar spanning vandaan komt, stel ik vragen om het helder te krijgen.	
Overleggen met elkaar.	
Ik probeer me te richten op mijn werkzaamheden of de sfeer wat te verbeteren. Luisterend oor, maar daarna weer verder.	
Bespreken en overleggen.	
Bespreekbaar maken bij collega's en niet mee te nemen naar huis.	
Ik kan hier niet een reëel antwoord op geven.	

Vraag 14: Wat geeft u energie in uw werk?
De bewoners. Als ik zie dat het hen goed gaat door mijn werk, voel ik me gelukkig.
Er samen voor gaan, samen de schouders eronder zetten en dan kunnen zeggen: "Kijk dat is ons team!"
Als er veel gebeurt in een dienst en dat je dat samen met je collega's in goede banen weet te leiden. Als je kunt zorgen voor een gezellige sfeer op de woning. Dat je de bewoners een prettige dag kunt bezorgen door goede begeleiding en veilige sfeer. En als het minder gaat met iemand, dat je iemand dan toch een fijn moment kunt geven of goed naar bed kunt laten gaan.
De bewoners, wanneer je vooruitgang ziet. Hoe het in het begin liep en hoe het nu loopt.
Uitgedaagd te worden, nieuwe dingen leren, teamspirit ervaren.
De bewoners.
Een leuke dienst, mooie situaties met cliënten. Een klik en goede momenten hebben met de collega met wie ik op dat moment werk.
Plezierige, genietende bewoners. Het compleet en netjes afronden van een dienst.
Wanneer het goed loopt in de dienst.
De bewoners met een lach verzorgen.

Vraag 15: Vangt Stichting Sprank werknemers goed op als er werkdruk gerelateerde problemen zijn?
Ja 0x
Nee 10x

Vraag 16: Vindt u dat Stichting Sprank u voldoende op de hoogte houdt van de huidige ontwikkelingen rondom de verhuizing en andere belangrijke informatie?
Ja 2x
Nee 8x

Vraag 17: Wat zijn uw persoonlijke ervaringen en meningen over de verhuizing naar de nieuwe vestiging?
Ik vind dat er veel onnodige onrust is gecreëerd. En bij de verhuizing en bij SIO.
De info is er wel, maar het soms zo veel. Je hebt al geen tijd om de rapportage te lezen, laat staan om (met aandacht) andere info te lezen. Het gaat steeds meer vragen van je vrije tijd. En dan is het ook maar hoeveel interesse je ervoor hebt. Die heb ik gelukkig wel.
Verhuizing op zich is goed, toe aan een nieuw gebouw van deze tijd met betere voorzieningen. Hoe het allemaal tot nu toe gaat in de stichting (ook omtrent afspiegeling/reorganisatie) vind ik niet getuigen van goed management. En door meerdere ervaringen in het verleden, ook als prutswork soms.
Begin chaotisch.
We worden op de hoogte gehouden over het tijdsplan en krijgen informatie van een aantal werkgroepen (niet van alle werkgroepen) en we krijgen informatie over de brieven die naar ouders en verwanten gaan. Waar we niet of te weinig informatie over krijgen is visie op wonen/werken in de nieuwbouw. Ook worden we daarin niet betrokken.
Te weinig informatie en daardoor onduidelijkheid.

Aangaande het personeel heeft de stichting veel onrust veroorzaakt en is men onzorgvuldig bezig geweest. Echt op zijn Spranks zeggen we op de werkvloer. Mijns inziens had dit zorgvuldiger gekund. Zeker nu het allemaal mee lijkt te vallen. Los hiervan heb ik veel zin in de verhuizing en het werken in het nieuwe gebouw.

Nieuwe woning is hard nodig. Het is echt overleven in de oude behuizing en units.

Ik ben bang dat er straks een mooi gebouw staat voor de bewoners, maar dat er ingeleverd moet worden op zorg en aandacht voor de bewoners.

Sprank is goed in bommen droppen en uiteindelijk valt het allemaal wel mee. Tot nu toe wat ik hoor en zie is denk ik wel goed. Alleen de tijdelijke huisvesting had ik anders gedaan.

Zou u met ons verder in gesprek willen gaan over de uitkomsten van de vragenlijsten voor ons verdere onderzoek?

Ja 6x

Nee 4x

Bijlage III Topiclijst en interviewvragen voor begeleiders van woning Rood

Topiclijst

- Voorstellen aan geïnterviewde
 - Introductie over de opdracht
 - Uitleg geven over de verwerking van het interview
-

Thema 1: Werkdruk

- Ervaringen met stress en werkdruk
 - Energiegevers en energievreters
 - Factoren die meespelen
 - Balans tussen werk en privé
 - Op de hoogte zijn van belangrijke informatie
 - Werkdruk bespreken
-

Thema 2: Stichting Sprank

- Stichting Sprank algemeen
 - Dingen die goed gaan
 - Dingen die niet goed gaan
 - Herhuisvesting verleden
 - Nieuwe vestiging
 - Toekomst perspectief
-

Thema 3: Woning Rood

- Werkzaamheden
 - Eisen aan het werk en functie
 - Bewoners
 - Werktempo
 - Afstemming en communicatie
 - Prioriteiten stellen
 - Nodig van collega's en teamverband
 - Inspraak
 - Verschillende diensten en roosterstructuur
-

- Afsluiting

Interviewvragen

Thema 1: Werkdruk

1. Wat vindt u ervan dat wij onderzoek doen naar werkdruk op woning Rood en wat wilt u dat hiermee bereikt wordt?
2. Wat geeft u energie in uw werk en wilt u ook toelichten waarom u dat juist energie geeft? Hoe gaat u dit meenemen of wat heeft u van anderen (het team en Stichting Sprank) nodig om dit op de nieuwe vestiging vast te houden?
3. Wat kost u energie in uw werk en wilt u ook toelichten waarom dat juist energie vreet? Wat wilt u of wat heeft u nodig (het team en Stichting Sprank) op de nieuwe vestiging zodat u minder energie hieraan kwijtraakt?
4. Welke factoren hebben volgens u het meeste invloed op het ervaren van stress en werkdruk (als het kan dit antwoord toespitsen op woning Rood)? Wat zou u hieraan willen veranderen op de nieuwe vestiging?

Iedereen uit de vragenlijst geeft aan dat zij af en toe, regelmatig of vaak stress ervaart in het werk en de meesten ervaren ook werkdruk op woning Rood.

5. Hoe wordt het onderwerp werkdruk binnen het team bespreekbaar gemaakt? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin? Wat is uw positie ten opzichte van werkdruk?)

De meeste begeleiders geven aan dat ze in hun vrije tijd hun werkmail lezen, dat ze dat eigenlijk niet willen, maar het wel bijna noodzakelijk is om op de hoogte te zijn. Er wordt ook aangegeven dat extra taken of werkzaamheden die voor werkdruk zorgen invloed hebben op het privéleven (denk onder andere aan oppas, niet vrij op momenten dat je vrij zou zijn, veel dagen op het werk enzovoort).

6. Hoe zou hier volgens u op de nieuwe vestiging meer balans in kunnen komen? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)
7. Hoe gaat u persoonlijk om met de balans tussen werk en privé? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

Thema 2: Stichting Sprank

8. Welke dingen doet Stichting Sprank goed en gaan goed in de samenwerking tussen woning Rood en Stichting Sprank?

Alle begeleiders die de vragenlijst hebben ingevuld geven aan dat Stichting Sprank werknemers niet goed opvangt als er werkdruk gerelateerde problemen zijn.

9. Hoe ervaart u dit (eigen ervaring/ gemerkt bij anderen)? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

10. Heeft u voorbeelden van werkdruk gerelateerde problemen die uzelf of het team van woning Rood bij Stichting Sprank heeft aangegeven en hoe werd daarop gereageerd? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

11. Wat zou Stichting Sprank kunnen verbeteren bij haar omgang met werkdruk gerelateerde problemen? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

De meeste begeleiders geven in de vragenlijst aan dat ze vinden dat Stichting Sprank medewerkers niet voldoende op de hoogte houdt van de huidige ontwikkelingen rondom de verhuizingen en andere belangrijke informatie.

12. Herkent u deze uitkomst? Waarom wel/ niet? Heeft dit een relatie met werkdruk?

13. Over welke andere belangrijke informatie vindt u dat Stichting Sprank u niet voldoende op de hoogte houdt? Wat is de relatie hiervan met werkdruk? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

14. Wat gaat volgens u wel en niet goed in het op de hoogte houden van medewerkers door Stichting Sprank? Wat zou op de nieuwe vestiging moeten blijven of veranderen? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

15. Hoe moet er volgens u omgegaan worden met belangrijke informatie van Stichting Sprank waarvan verwacht wordt dat u deze leest of weet, maar waar eigenlijk niet voldoende tijd voor is? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

16. Wat doet u persoonlijk als u vindt dat u te weinig informatie krijgt of als er dingen onduidelijk zijn? Hoe doen jullie dit als team? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

Thema 3: Woning Rood

17. Hoe stelt u prioriteiten in uw werkzaamheden? Hoe vindt u dat er binnen het team prioriteiten wordt gesteld? Wat kan daarvan meegenomen worden naar de nieuwe vestiging en wat niet? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

In de vragenlijst wordt een aantal keer de ochtenddienst als druk moment ervaren.

18. Herkent u dit? Waarom wel/ niet? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

19. Wat zou u op de nieuwe vestiging willen houden in het de dagprogramma's en roosterstructuur en wat wilt u veranderen?

De meeste begeleiders geven aan dat werkdruk die de begeleiders ervaren negatief doorwerkt op de bewoners.

20. Wat zou hiermee moeten gebeuren volgens u? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

In de vragenlijst geven alle begeleiders aan dat er niet genoeg tijd is voor administratieve taken en om rapportage voorafgaand aan de dienst te lezen.

21. Voor welke administratieve taken is er volgens u niet genoeg tijd en waarom? Zijn deze taken specifiek verbonden aan uw functie? Wat zou u daarin willen veranderen? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)
22. Hoe belangrijk is het voor u om de rapportage aan het begin van de dienst te lezen? Hoe belangrijk is het vanuit het team dat u en uw collega's de rapportage aan het begin van de dienst lezen? Wat zou u hier graag in willen veranderen?
23. In hoeverre weten u en uw collega's wat u van elkaar nodig heeft om goed te kunnen functioneren? Hoe belangrijk vindt u deze informatie voor op de nieuwe vestiging? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)

Extra vragen:

24. *Wat vindt u van de afstemming en onderlinge communicatie binnen het team? Wat gaat daarin goed en minder goed en kan wel of niet meegenomen worden naar de nieuwe vestiging? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)*
25. *Hoe ervaart u en gebruikt u de inspraak die u heeft binnen het team en binnen Stichting Sprank? Waar heeft u behoefte aan? Wat heeft de inspraak die u nu heeft/of die u meer zou willen te maken met de werklust? (Wat heeft u hier zelf aangedaan? Wat is uw rol hierin?)*

Bijlage IV Kernlabelschema

Kernlabel	Label	Code en sub label
Energiebronnen Onder dit kernlabel horen alle fragmenten die weergeven waar medewerkers energie van krijgen.	Werksfeer	I3.29 Werksfeer I3.32 Werksfeer I5.10 Werksfeer I5.89 Werksfeer
	Uitdagingen	I5.4 Energie I5.5 Energie
	Steun	I2.55 Steun I4.40 Nodig in het werk I6.42 Erkenning
	Werk/privé	I2.18 Taken in vrije tijd I2.37 Werk loslaten I2.39 Werk loslaten I2.40 Werk-privé I2.99 Werk-privé I4.22 Werk-privé I4.25 Werk-privé I5.18 Werk-privé I6.28 Werk-privé
	Bewoners	I1.7 Energie krijgen door bewoners I2.17 Bewoners I3.7 Energie krijgen door bewoners I3.8 Energie I3.32 Werksfeer I6.14 Woning Rood I6.18 Energie krijgen door bewoners I6.20 Energie krijgen door bewoners
	Team	I4.3 Teamsamenwerking I4.72 Samenwerken I4.106 Omgang met collega's I5.101 Teamsamenwerking
	Rooster	I2.19 Dienstrooster I2.20 Dienstrooster I2.23 Ervaring roosteren verleden I2.99 Werk-privé I2.101 Dienstrooster I3.125 Diensttijden I3.126 Roosteren I4.73 Dienstrooster I4.74 Ervaring roosteren verleden

		I4.75 Dienstrooster I4.79 Dienstrooster I5.73 Dienstrooster I6.89 Dienstrooster
Werkstressoren Onder dit kernlabel horen alle fragmenten die weergeven wat medewerkers energie kost.	Factoren van stress en werkdruk	I1.2 Werkdruk in het verleden I1.22 Onduidelijkheid I2.24 Computergebeuren lastig I2.41 Werkdruk I3.2 Werkdruk I3.43 Faciliteiten I3.44 Dagprogramma I4.6 Negatieve energie I4.12 Werkdruk I4.13 Onduidelijkheid I4.37 Werkdruk in het verleden I5.8 Onrechtvaardigheid I6.4 Werkdruk I6.16 Werkdruk I6.20 Negatieve energie I6.60 Extra taken
	Werkbeleving	I1.13 Wisseling van beleid en managers I1.22 Onduidelijkheid I1.42 Drukke momenten in de dienst I1.55 Diensttijden I1.100 Ochtenddienst I1.101 Ochtenddienst I1.102 Late dienst I1.103 Weekenddienst I2.6 Zwaar werk I2.7 Late dienst I2.9 Laatste fase woning Rood I2.42 Zwaar werk I2.89 Extra taken in de dienst I2.90 Extra taken in de dienst I2.92 Ochtenddienst I2.93 Tijdsdruk I2.103 Drukke momenten in de dienst I3.9 Manier van werken I3.22 Extra taken om de dienst I3.58 Diensttijden

		I3.71 Negatieve energie I3.72 Weekenddiensten I3.73 Weekenddiensten I3.74 Weekenddiensten I3.75 Extra taken in de dienst I3.122 Ochtenddienst I3.123 Taken in de ochtenddienst I3.124 Drukke momenten in de dienst I4.14 Extra taken in de dienst I4.63 Ochtenddienst I4.66 Late dienst I5.60 Ochtenddienst I5.65 Extra taken in de dienst I5.85 Uiten emoties I5.97 Emoties uiten I6.17 Zwaar werk I6.87 Ochtenddienst I6.88 Late dienst
	Rooster	I2.21 Dienstrooster I2.32 Extra taken in de dienst I2.34 Extra taken in de dienst I3.127 Roosteren I3.129 Roosteren I4.77 Dienstrooster I6.22 Dienstrooster I6.23 Dienstrooster I6.24 Wisselwerking I6.26 Dienstrooster
	Administratieve taken	I1.52 Geen tijd voor I1.119 Tijdsdruk I2.24 Computergebeuren lastig I2.25 Ondersteuning krijgen I2.26 Computergebeuren lastig I2.27 Computergebeuren lastig I2.28 Moed opgeven I3.24 ECD I3.25 ECD I3.59 Reden werkmail lezen I3.101 ECD I4.62 ECD I4.86 ECD

		I5.38 Op de hoogte zijn I5.39 Op de hoogte zijn I5.41 Op de hoogte zijn I6.20 Negatieve energie I6.57 ECD I6.65 Op de hoogte zijn I6.78 Werkmail lezen
	Steun	I1.37 Steun I1.73 Steun I1.75 Serieus nemen I2.57 Weinig acties om werkdruk aan te pakken I3.76 Steun I3.95 Steun I3.96 Steun I3.100 Steun I3.102 Steun I3.135 Verschil in functies I4.39 Erkenning I4.99 Betrokkenheid I5.25 Zelf aangeven I6.43 Erkenning I6.63 Negatieve energie
	Werk/privé	I1.61 Werk-privé I1.62 Frustratie I2.11 Taken in vrije tijd I2.18 Taken in vrije tijd I2.31 Werk-privé I2.33 Werk-privé I2.35 Werk-privé I2.38 Werk-privé I3.35 Werk-privé I3.36 Werk-privé I3.54 Extra taken in de dienst I3.58 Diensttijden I3.60 Werk-privé I3.62 Werk-privé I3.81 Taken in vrije tijd I3.109 Werk-privé I3.110 Taken in vrije tijd I3.142 Taken in vrije tijd I3.143 Taken in vrije tijd I4.23 Taken in vrije tijd

		I5.19 Werk-privé I5.26 Werk-privé I5.96 Werk-privé I6.1 Werk-privé I6.2 Werk-privé I6.6 Werk-privé
	Tijdsdruk	I1.52 Geen tijd voor I1.55 Diensttijden I1.83 Allemaal lezen I1.119 Tijdsdruk I2.3 Tijdsdruk I2.5 Geen tijd voor I2.8 Tijdsdruk I2.29 Tijdsdruk I2.93 Tijdsdruk I2.95 Tijdsdruk I2.96 Tijdsdruk I2.102 Dagprogramma I3.4 Tijdsdruk I3.15 Dagprogramma's I3.23 Tijdsdruk I3.24 ECD I3.26 Tijdsdruk I3.54 Extra taken in de dienst I3.58 Diensttijden I3.69 Uren I3.70 Uren verantwoorden I3.80 Extra taken in de dienst I3.99 Tijdsdruk I3.101 ECD I3.107 Op de hoogte zijn I3.115 Tijdsdruk I3.116 Rapporteren I3.122 Ochtenddienst I3.123 Taken in de ochtenddienst I4.67 Ervaringen vanuit verleden I5.33 Digitalisering I5.64 Tijdsdruk I5.71 Frustratie I6.8 Extra taken buiten de diensten I6.15 Tijdsdruk I6.59 Extra taken

	Overwerken	I1.120 Overwerken I1.121 Overwerken I1.122 Overwerken I2.11 Taken in vrije tijd I2.88 Overwerken I3.82 Overwerken I3.117 Overwerken I4.15 Overwerken
	Team	I4.7 Teamsamenwerking I5.6 Negatieve energie I5.51 Eigen verantwoordelijkheid I5.100 Verbetering communicatie I5.102 Omgang met collega's I6.32 Teamsamenstelling I6.52 Teamsamenstelling I6.54 Omgang met collega's
Organisatie uitkomsten Stichting Sprank Onder dit kernlabel horen alle fragmenten die weergeven welke gevolgen de energiebronnen, werkstressoren en ervaringen van medewerkers hebben voor Stichting Sprank.	Sectormanager	I1.14 Sectormanager I1.16 Sectormanager I1.33 Sectormanager I1.43 Sectormanager I1.65 Sectormanager I1.66 Sectormanager I1.67 Sectormanager I2.49 Sectormanager I2.50 Sectormanager I2.56 Sectormanager I3.63 Sectormanager I3.83 Sectormanager I3.84 Sectormanager I3.85 Sectormanager I3.90 Zelf aangeven I4.27 Sectormanager I4.34 Sectormanager I4.35 Sectormanager I5.29 Erkenning I5.31 Samenwerken I6.39 Sectormanager I6.41 Sectormanager
	Andere disciplines	I1.17 Gedragsdeskundige I1.30 Manager zorg I2.47 Verschil in functies

		I3.77 Gedragsdeskundige I3.100 Steun I5.69 Gedragsdeskundige I5.108 Verschil in functies
	Coördinerend begeleider	I3.70 Uren verantwoorden I4.18 Bespreekbaar maken I4.56 Coördinerend begeleider
	Uitvoeren beleid	I1.13 Wisseling van beleid en managers I1.14 Sectormanager I1.15 Uitvoeren beleid I1.16 Sectormanager I2.48 Verschil in functies I2.51 Verschil in functies I2.52 Beleidsmatige dingen en financiën I2.53 Beleidsmatige dingen en financiën I3.85 Sectormanager I3.86 Stichting Sprank I3.87 Uitvoeren beleid I3.89 Uitvoeren beleid I3.98 Beleidsmatige dingen I4.49 Beleidsmatige dingen I4.52 Beleidsmatige dingen I5.37 Beleid I5.46 Wens voor in de toekomst I5.74 Verschil in functies
	Ervaringen met Stichting Sprank	I1.22 Onduidelijkheid I1.28 Organisatie onduidelijk I1.32 Niet veel vertrouwen I1.34 Frustratie I1.35 Teruggewezen worden door organisatie I1.36 Teruggewezen worden door organisatie I1.44 Ervaring vanuit verleden I1.64 Onduidelijkheid I1.69 Ervaring vanuit verleden I1.70 Teruggewezen worden door organisatie I1.74 Potje uren en pot geld I1.90 Vragen aan organisatie I2.45 Scholing en cursussen I2.46 Stichting Sprank I2.57 Weinig acties om werkdruk aan te pakken I3.11 Verandering team I3.27 Stichting Sprank

		I3.31 Ervaring vanuit verleden I3.65 Serieus nemen I3.88 Frustratie I3.93 Stichting Sprank I3.96 Steun I3.97 Teruggewezen worden door organisatie I3.102 Steun I4.26 Samenwerken I4.29 Samenwerken I4.41 Werkdruk in het verleden I4.42 Samenwerken I5.8 Onrechtvaardigheid I5.30 Manier van werken I5.92 Op de hoogte zijn I5.110 Verschil in functies I6.10 Faciliteiten I6.47 Zelf achter de informatie aangaan I6.50 Ervaring vanuit verleden I6.51 Zelf aangeven I6.53 Stichting Sprank I6.62 Omgang met collega's
	Communicatie	I1.68 Stichting Sprank I1.81 Nieuwsblad I1.82 Memo I1.85 Veel informatie I1.86 Bijeenkomsten I1.89 Bijeenkomsten I2.54 Bijeenkomst I2.63 Op de hoogte zijn I2.64 Op de hoogte zijn I2.65 Op de hoogte zijn I2.66 Intranet I2.70 Teamoverleg I2.71 Bijeenkomst I2.73 Intranet I3.103 Verbetering communicatie I3.111 Tijd voor vrij maken I3.112 Op de hoogte zijn I3.114 Intranet I4.28 Stichting Sprank I4.31 Beloftes I4.32 Beloftes

		I4.48 Aansluiten bij werknemers I4.50 Aansluiten bij werknemers I4.51 Verbetering communicatie I4.53 Intranet I5.32 Bespreekbaar maken I5.35 Verantwoordelijkheid I5.36 Verantwoordelijkheid I6.45 Communicatie I6.48 Communicatie I6.49 Zelf achter informatie aangaan I6.72 Communicatie
	Indicaties	I1.124 Indicatie I2.13 Uren I2.79 Potje uren en pot geld I5.68 Indicatie
	Toekomstperspectief	I1.29 Bestuurder I1.31 Onduidelijkheid I3.20 Nieuwe vestiging I3.149 Teambuilding I6.12 Faciliteiten I6.49 Zelf achter informatie aangaan
Organisatie uitkomsten woning Rood Onder dit kernlabel horen alle fragmenten die weergeven welke gevolgen de energiebronnen, werkstressoren en ervaringen van medewerkers hebben voor woning Rood.	Huidige situatie	I1.25 Taakverdeling I1.26 Laatste fase woning Rood I1.27 Lastige periode I1.38 Bespreekbaar maken I1.45 Lastige periode I1.46 Nergens aan bouwen I1.48 Lastige periode I1.49 Laatste fase woning Rood I1.63 Bijeenkomst I1.89 Bijeenkomsten I2.9 Laatste fase woning Rood I2.15 Lastige periode I2.22 Dienstrooster I2.43 Bewoners I2.114 Lastige periode I3.12 Lastige periode I3.13 Negatieve energie I3.17 Laatste fase woning Rood I3.18 Laatste fase woning Rood I3.29 Werksfeer

		I3.128 Roosteren I3.147 Verandering team I4.46 Loslaten I4.97 Nodig in het werk I5.75 Lastige periode I6.30 Lastige periode I6.34 Lastige periode I6.56 Onder/over formatie
	Op de hoogte zijn	I1.51 Op de hoogte zijn I1.76 Op de hoogte zijn I1.92 Op de hoogte zijn I2.36 Digitalisering I2.64 Op de hoogte zijn I2.69 Reden werkmail en intranet lezen I2.72 Intranet I2.74 Op de hoogte zijn I2.75 Op de hoogte zijn I2.76 Op de hoogte zijn I2.77 Intranet I2.78 Intranet I3.104 Op de hoogte zijn I3.105 Op de hoogte zijn I3.107 Tijdsdruk I3.109 Werk-privé I3.112 Op de hoogte zijn I3.114 Intranet I4.43 Op de hoogte zijn I4.47 Op de hoogte zijn I4.89 Op de hoogte zijn I4.91 Op de hoogte zijn I5.40 Op de hoogte zijn I5.47 Op de hoogte zijn I5.50 Op de hoogte zijn I5.95 Op de hoogte zijn I6.67 Op de hoogte zijn I6.75 Op de hoogte zijn I6.79 Op de hoogte zijn
	Mening over werkdruk	I1.1 Mening over onderzoek I1.2 Werkdruk in het verleden I1.39 Bespreekbaar maken I1.40 Weinig acties en reacties om werkdruk aan te pakken

		I1.112 Bewust zijn van werkdruk I2.1 Mening over onderzoek I3.1 Mening over onderzoek I3.5 Mening over onderzoek I4.1 Mening over onderzoek I4.30 Werkdruk verleden I5.1 Mening over onderzoek I5.9 Werkdruk I5.23 Werkdruk I5.79 Ervaring vanuit verleden I6.13 Mening over onderzoek
	Diensten	I1.54 Late dienst I1.55 Diensttijden I1.56 Diensttijden I1.57 Late dienst I1.59 Late dienst I1.60 Taken late dienst I1.104 Weekenddienst I1.105 Weekenddienst I1.130 Diensttijden I2.4 Taken late dienst I2.10 Diensttijden I2.68 Late dienst I2.85 Diensttijden I2.87 Diensttijden I2.91 Ervaring vanuit verleden I3.42 Dienststructuur I3.55 Diensttijden I3.122 Ochtenddienst I4.68 Late dienst I4.70 Taken late dienst I5.63 Ochtenddienst I5.93 Late dienst I6.87 Ochtenddienst
	Administratieve taken	I1.50 Reden werkmail lezen I1.52 Geen tijd voor I1.58 Rapportage lezen I1.129 Rapportage lezen I2.30 Reden werkmail lezen I2.105 Administratieve taken I2.106 Rapportage lezen I2.107 Rapportage lezen

		I2.108 Overdracht I2.109 Rapportage lezen I3.59 Reden werkmail lezen I3.116 Rapporteren I3.118 Gevolgen voor doelgroep I3.121 Rapporteren I4.20 Reden werkmail lezen I4.21 Rapportage lezen I4.24 Reden werkmail lezen I4.83 Administratieve taken I4.84 Administratieve taken I4.88 Rapportage lezen I4.90 Rapportage lezen I4.94 Inhoud rapportage I4.95 Rapportage lezen I4.96 Overdracht I5.16 Reden werkmail lezen I5.17 Werkmail lezen I5.21 Reden werkmail lezen I5.94 Rapportage lezen I6.3 ECD I6.37 Reden werkmail lezen I6.38 Administratieve taken I6.76 Werkmail lezen I6.77 Werkmail lezen I6.80 Werkmail lezen I6.92 Rapportage lezen
	Team	I1.5 Teamsamenstelling I1.6 Elkaar leren kennen I1.23 Teamsamenwerking I1.41 Bespreekbaar maken I1.131 Teamsamenwerking I1.132 Elkaar leren kennen I1.135 Verbetering communicatie I1.144 Teamsamenwerking I2.14 Omgang met collega's I2.100 Teamsamenwerking I2.110 Teambuilding I2.112 Elkaar leren kennen I2.113 Ervaring vanuit verleden I2.115 Teamsamenwerking I2.116 Teamsamenwerking

		I2.118 Afstemmen I3.3 Teamsamenstelling woning Rood I3.10 Teamsamenwerking I3.11 Verandering team I3.14 Omgang met collega's I3.19 Omgang met collega's I3.39 Nodig in het werk I3.64 Bespreekbaar maken I3.144 Gezellige dingen I3.148 Elkaar leren kennen I4.4 Verandering team I4.16 Werksfeer I4.38 Teamsamenstelling I4.61 Verandering team I4.82 Verandering team I4.98 Nodig in het werk I4.101 Teamsamenstelling I4.102 Verbetering communicatie I4.103 Teamsamenstelling I5.7 Verantwoordelijkheid terugleggen I5.34 Teamsamenwerking I5.77 Eigen verantwoordelijkheid I5.81 Wens voor in de toekomst I5.101 Teamsamenwerking I5.105 Samenwerken I6.11 Teamsamenwerking I6.33 Teambuilding I6.35 Teamsamenstelling I6.36 Teambuilding I6.40 Eigen verantwoordelijkheid I6.44 Zelfstandig team I6.58 Teamsamenwerking I6.68 Teamsamenstelling I6.69 Teambuilding I6.70 Elkaar leren kennen I6.71 Elkaar leren kennen I6.95 Afstemming
	Invloed op doelgroep	I1.106 Gevolgen voor doelgroep I1.107 Gevolgen voor doelgroep I1.108 Gevolgen voor doelgroep I1.117 Gevolgen voor doelgroep I3.28 Gevolgen voor doelgroep

		I3.43 Faciliteiten I3.45 Faciliteiten I3.49 Gevolgen voor de doelgroep I3.51 Gevolgen voor de doelgroep I3.118 Gevolgen voor doelgroep I3.120 Gevolgen voor doelgroep I3.132 Manier van werken I3.133 Prioriteiten I3.134 Dagprogramma's I3.137 Teamsamenwerking I3.138 Gevolgen voor doelgroep I3.139 Gevolgen voor doelgroep I4.81 Gevolgen voor de doelgroep I5.82 Gevolgen voor doelgroep I5.83 Gevolgen voor doelgroep I5.84 Ervaring vanuit verleden I5.86 Gevolgen voor doelgroep I6.91 Gevolgen voor doelgroep
	Manier van werken	I1.113 Gewend om hard te werken I1.114 Iedereen zoekt werk I1.115 Collega's zien rennen I1.116 Afwisselen I1.118 Afwisselen I2.2 Manier van werken I2.16 Manier van werken I2.44 Makkelijk accepteren I2.60 Manier van werken I2.81 Manier van werken I2.82 Taken late dienst I2.83 Taken late dienst I2.86 Manier van werken I2.111 Persoonlijke motivatie I2.117 Veiligheid I3.9 Manier van werken I3.16 Samenwerken I3.30 Manier van werken I3.33 Nodig in het werk I3.34 Werk loslaten I3.37 Werk loslaten I3.38 Werk loslaten I3.41 Manier van werken I3.53 Samenwerken

		I3.61 Manier van werken I3.67 Werksfeer I3.78 Manier van werken I3.79 Manier van werken I3.99 Tijdsdruk I3.110 Taken in vrije tijd I3.119 Dienstitijden I3.132 Manier van werken I3.133 Prioriteiten I3.136 Werksfeer I3.141 Uren verantwoorden I3.145 Afstemmen I3.146 Afstemmen I4.11 Loslaten I4.44 Samenwerken I4.64 Manier van werken I4.69 Manier van werken I4.93 Manier van werken I4.105 Manier van werken I5.14 Manier van werken I5.15 Manier van werken I5.20 Manier van werken I5.22 Manier van werken I5.24 Werk loslaten I5.42 Verantwoordelijkheid I5.43 Inspraak I5.57 Manier van werken I5.59 Manier van werken I5.61 Manier van werken I5.62 Manier van werken I5.87 Manier van werken I5.106 Manier van werken I5.107 Manier van werken I5.111 Niet veel vertrouwen I6.21 Ervaren van het werk I6.61 Manier van werken I6.85 Manier van werken I6.93 Manier van werken I6.94 Manier van werken
	Mogelijkheden op de woning	I1.8 Activiteiten I1.9 Activiteiten I1.10 Activiteiten

		I1.11 Personeelstekort bij activiteiten I1.12 Activiteiten niet haalbaar I1.20 Faciliteiten I3.43 Faciliteiten I3.45 Faciliteiten I3.68 Faciliteiten I3.108 Faciliteiten I4.58 Extra taken in de dienst
	Dingen aangeven	I1.41 Bespreekbaar maken I1.43 Sectormanager I1.44 Ervaring vanuit verleden I1.70 Teruggewezen worden door organisatie I1.71 Zelf aangeven I1.72 Zelf aangeven I1.91 Onduidelijkheid I1.93 Zelf aangeven I1.145 Reageren in een teamoverleg I1.146 Reageren in een teamoverleg I2.29 Tijdsdruk I2.58 Bespreekbaar maken I2.59 Zelf aangeven I3.64 Bespreekbaar maken I3.66 Zelf aangeven I3.90 Zelf aangeven I3.91 Zelf aangeven I3.92 Zelf aangeven I3.97 Teruggewezen worden door organisatie I3.137 Teamsamenwerking I4.9 Zelf aangeven I4.10 Zelf aangeven I4.19 Zelf aangeven I4.33 Zelf aangeven I4.36 Zelf aangeven I4.54 Zelf achter de informatie aangaan I4.55 Zelf achter de informatie aangaan I4.107 Zelf aangeven I5.2 Zelf aangeven I5.3 Zelf aangeven I5.11 Bespreekbaar maken I5.25 Zelf aangeven I5.44 Wisselwerking I5.49 Zelf aangeven

		I5.52 Eigen verantwoordelijkheid I5.53 Bespreekbaar maken I5.76 Bespreekbaar maken I5.78 Verantwoordelijkheid I5.80 Zelf aangeven I5.88 Omgang met collega's I5.98 Zelf aangeven I5.99 Zelf aangeven I6.5 Zelf aangeven I6.7 Zelf aangeven I6.11 Teamsamenwerking I6.25 Bespreekbaar maken I6.27 Bespreekbaar maken I6.29 Bespreekbaar maken I6.46 Zelf achter informatie aangaan I6.55 Zelf aangeven I6.66 Eigen verantwoordelijkheid I6.74 Zelf achter de informatie aangaan I6.96 Eigen verantwoordelijkheid
	Prioriteiten	I1.94 Prioriteiten I1.96 Prioriteiten I1.97 Prioriteiten I2.80 Prioriteiten I2.84 Prioriteiten I2.94 Prioriteiten I3.94 Prioriteiten I3.131 Prioriteiten I3.133 Prioriteiten I3.134 Dagprogramma's I4.57 Prioriteiten I4.59 Prioriteiten I4.60 Prioriteiten I4.65 Prioriteiten I5.27 Nieuwe vestiging I5.54 Prioriteiten I5.55 Prioriteiten I5.56 Ervaring vanuit verleden I6.81 Prioriteiten I6.82 Prioriteiten I6.83 Prioriteiten I6.86 Prioriteiten

	Dagprogramma	I1.95 Dagprogramma I1.98 Dagprogramma I1.99 Dagprogramma I2.102 Dagprogramma I3.15 Dagprogramma's I3.44 Dagprogramma I3.48 Dagprogramma's I3.50 Dagprogramma's I3.52 Dagprogramma's I3.134 Dagprogramma's I3.146 Afstemmen I4.71 Dagprogramma I5.58 Dagprogramma I5.72 Dagprogramma I6.90 Dagprogramma
	Persoonlijk begeleider	I1.123 Taken persoonlijk begeleider I1.125 Uren persoonlijk begeleider I1.126 Uren persoonlijk begeleider I1.127 Uren persoonlijk begeleider I1.128 Uren persoonlijk begeleider I2.61 Taakverdeling I3.56 Taken persoonlijk begeleider I3.140 Indicatie I4.85 Taken persoonlijk begeleider I4.87 Uren persoonlijk begeleider I4.92 Taken persoonlijk begeleider I5.66 Uren persoonlijk begeleider I5.90 Taken persoonlijk begeleider I5.91 Uren persoonlijk begeleider
	Teamoverleg	I1.136 Teamoverleg I1.137 Klein overleg I1.138 Klein overleg I1.139 Klein overleg I1.140 Groot overleg I1.141 Klein overleg I1.142 Inspraak I1.143 Klein overleg I1.147 Klein overleg I1.148 Groot overleg I2.62 Teamoverleg I3.111 Tijd voor vrij maken

		I4.17 Bespreekbaar maken I4.108 Teamoverleg I4.109 Teamoverleg I5.12 Teamsamenstelling I5.13 Bespreekbaar maken
	Toekomstperspectief	I1.3 Verandering team I1.4 Wens voor in de toekomst I1.18 Nieuwe vestiging I1.19 Faciliteiten I1.20 Faciliteiten I1.21 Geen verandering nieuwe vestiging I1.24 Taakverdeling I1.47 Teamsamenstelling I1.53 Meer uren I1.77 Teamsamenstelling I1.78 Basis van teams I1.79 Teambuilding I1.80 Beleidsmatige dingen en financiën I1.84 Beleid I1.87 Bijeenkomsten I1.88 Nieuwe vestiging I1.109 Nieuwe vestiging I1.110 Nieuwe vestiging I1.111 Nieuwe vestiging I1.133 Elkaar leren kennen I1.134 Elkaar leren kennen I2.12 Nieuwe vestiging I2.51 Verschil in functies I2.67 Nieuwe vestiging I2.97 Wens voor in de toekomst I2.98 Dienstrooster I2.103 Drukke momenten in de dienst I2.104 Manier van werken I2.112 Elkaar leren kennen I2.113 Ervaring vanuit verleden I2.119 Omgang met collega's I3.6 Nieuwe vestiging I3.21 Wens voor in de toekomst I4.2 Wens voor in de toekomst I4.5 Nieuwe vestiging I4.8 Nieuwe vestiging I4.45 Samenwerken

		I4.78 Wens voor in de toekomst I4.80 Wens voor het rooster I4.100 Elkaar leren kennen I4.110 Nieuwe vestiging I5.48 Verschil in functies I5.67 Uren I5.70 Ondersteuning krijgen I5.103 Wens voor in de toekomst I5.104 Wens voor in de toekomst I5.109 Wens voor in de toekomst I6.31 Nieuwe vestiging I6.64 Nieuwe vestiging
--	--	--