

Van zorgelijk ziek naar verzorgend energiek

**Onderzoek naar het werken aan bevlogenheid
in een milieu van geweld in de gehandicaptensector**



Afstudeeronderzoek sociaal pedagogische hulpverlening

Gerben Bos en Derk van de Steeg, November 2017

In opdracht van:

Dion Melker, voormalig meewerkend manager van de VIC-Workhome
tegenwoordig coach begeleider op de VIC-Workhome
En Liesbeth Bakker, manager van de VIC-Workhome
's Heeren Loo, Monster

Onder begeleiding van:

Bianca van Putten – Vos, docent aan de academie Sociale Studies
En Jan Peter Stolte, voormalig docent aan de academie Sociale Studies
Christelijke Hogeschool Ede (CHE), Ede

Opdrachtgever	Liesbeth Bakker, 's Heeren Loo Monster
Begeleiders	Jan Peter Stolte, plan van aanpak en onderzoek Bianca van Putten - Vos, onderzoek
Beoordelaar	
Studenten	Gerben Bos Derk van de Steeg

CONTACT:

's Heeren Loo
Regio Zuidwest-Nederland 1
Postbus 1035
2681 JB Monster
(088) 036 40 00
www.sheerenloo.nl

AUTEURSRECHTEN

© 2017 's Heeren Loo. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidstape of welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever.

Voorwoord

Daar is hij dan! Met bloed, zweet en tranen zijn wij, Gerben en Derk, tot dit onderzoeksverslag gekomen. Met af en toe wat tegenslag, frustratie en moeilijke momenten is deze afstudeerperiode een zeer leerzame tijd geworden. We hebben er hard voor gewerkt en daar zijn we in eerste plaats elkaar dankbaar voor. Daarnaast willen wij een dankwoord richten aan onze afstudeerbegeleiders vanuit school. Bedankt voor de momenten van begeleiding, reflectie en luisterend oor. Allereerst Jan-Peter Stolte die ons de eerste periode heeft begeleid. Ook Bianca van Putten – Vos zijn we dankbaar dat ze het tweede gedeelte van de begeleiding kon inspringen. Dion Melker en Liesbeth Bakker willen wij ook een bedankwoord geven voor de openheid en het beschikbaar stellen van hun VIC-workhome voor dit onderzoek. Ook willen wij alle medewerkers van de VIC-workhome in Monster bedanken voor het meewerken aan het onderzoek, voor hun eerlijkheid en tijd tijdens het afnemen van de interviews. Als laatste willen wij onze vrouwen bedanken die deze gehele periode een steun aan onze zijde zijn geweest en ons er af en toe door heen hebben moeten slepen. Veel om dankbaar voor te zijn! Voor nu zullen wij u niet verder ophouden want dit onderzoek is het lezen waard! Wij wensen u veel leesplezier.

Gerben Bos en Derk van de Steeg.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Opbouw en leeswijzer	5
Hoofdstuk 1. Methodologische verantwoording	6
1.1 Aanleiding en probleembeschrijving	6
1.1.1 Macro – het groter geheel van het probleem	6
1.1.2 Meso – de context van het probleem	6
1.1.3 Micro - Het probleem voor het individu	8
1.2 Probleemstelling en vraagstelling	9
1.3 Definiëring belangrijke begrippen	9
1.4 Resultaten, doelgroep en doelstellingen	10
1.4.1 Resultaten	10
1.4.2 Doelgroep	11
1.4.3 Doelstellingen	11
1.4.4 Relevantie doelstellingen	11
1.5 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethodes	12
1.5.1 Type onderzoek	12
1.5.2 Deelvraag 1 - Onderzoek door middel van literatuur	12
1.5.3 Deelvraag 2 - Onderzoek door middel van deskresearch en interviews	13
1.5.4 Deelvraag 3 – Onderzoek door middel van interviews	13
1.5.5 Deelvraag 4 – Onderzoek door middel van een focusgroep	14
1.5.6 Verantwoording dataverwerking	15
Hoofdstuk 2. Deelvraag 1	16
2.1 De uitgangspunten van het Job Demands and Resources Model	16
2.1.1 Interactie van de processen op elkaar	17
2.2 Het uitputtingsproces	17
2.2.1 Taakeisen en stressoren	17
2.2.2 Van stressoren naar uitputting en burnout	18
2.3 Het motivationele proces	19
2.3.1. Energiebronnen	19
2.3.2 Van energiebronnen naar bevlogenheid	19
2.3.3 Flow	20
2.3.4 De positieve spiraal en emotionele besmetting	20
2.4 Persoonlijke hulpbronnen	21
2.4.1 Betekenis van persoonlijke hulpbronnen	21
2.4.2. Persoonlijke eigenschappen beïnvloeden werkbeleving	21
2.5 Werken aan bevlogenheid	22
2.5.1 Het JD-R Model van Bevlogenheid	22

2.5.2	Wat de medewerker zelf kan doen om bevlogen te raken	23
2.5.3	Wat de organisatie kan doen om bevlogen werknemers te creëren.....	24
2.6	Aanvulling vanuit het DISC-Model.....	25
2.7	Deelconclusie.....	26
Intermezzo.....		28
Hoofdstuk 3. Deelvraag 2		29
3.1	Resultaten uit interviews.....	29
3.2	Resultaten uit documentonderzoek.....	32
3.3	Deelconclusie.....	34
Hoofdstuk 4. Deelvraag 3		35
4.1	Resultaten uit interviews.....	35
4.2	Deelconclusie.....	39
Hoofdstuk 5. Deelvraag 4		40
5.1	Resultaten uit groepsinterviews.....	40
5.2	Deelconclusie.....	44
Hoofdstuk 6. Uitkomsten en bespreking.....		46
6.1	Eindconclusie.....	46
6.2	Aanbevelingen.....	48
6.3	Discussie	51
6.4	Evaluatie	52
Bibliografie		53
Bijlagen		57
Bijlage 1. Overzicht kernlabels n.a.v. deelvraag 1		57
Bijlage 2. Interviewvragen deelvraag 2		59
Bijlage 3. Interviewvragen deelvraag 3		61
Bijlage 4. Interviewvragen deelvraag 4		63
Bijlage 5. Scholingsprogramma 's Heerenloo Noordwijk		69
Bijlage 6. Model Stevig Staan		85

Opbouw en leeswijzer

In het eerste hoofdstuk staat beschreven worden wat de aanleiding is van het onderzoek en wordt de context van het probleem in kaart gebracht. Daarnaast worden de vraagstelling, de doelstellingen en de onderzoeksmethoden beschreven. In het tweede hoofdstuk van dit onderzoeksverslag hebben de onderzoekers beschreven wat de verkregen informatie is bij de eerste deelvraag. In het derde hoofdstuk staat het antwoord op deelvraag 2 beschreven, in het vierde hoofdstuk staat het antwoord op deelvraag 3 en in het vijfde hoofdstuk is er antwoord gegeven op deelvraag 4.

In hoofdstuk zes staan de resultaten, conclusies, aanbevelingen, het product en de discussie beschreven. Dit hoofdstuk eindigt met een evaluatie van de onderzoekers op het onderzoeksproces.

Na deze hoofdstukken volgt de bibliografie met aansluitend de begrippenlijst en de verschillende bijlages die van belang waren voor het onderzoek.

Hoofdstuk 1. Methodologische verantwoording

“Wat is mij níet overkomen?. Bijten, schoppen, spugen, slaan, schelden. En het raakt je elke keer weer, al ben je nog zo ervaren. Toch mag je agressie nooit gewoon gaan vinden.” (Wiercx, 2014).

1.1 Aanleiding en probleembeschrijving

1.1.1 Macro – het groter geheel van het probleem

Agressie tegen medewerkers door cliënten is een actueel en groeiend probleem binnen de gehandicaptenzorg. Veel medewerkers komen met geweld in aanraking op de werkvloer en dit is een probleem omdat agressie op de werkvloer negatieve gevolgen kan hebben voor zowel de medewerkers als cliënten (Inspectie SZW, 2012; Porcee & van Gelderen, 2015). Medewerkers kunnen door de blootstelling aan agressie onder andere meer werkstress ervaren, wat kan leiden tot een frequenter of zelfs langdurig verzuim (Porcee & van Gelderen, 2015). Er zijn verschillende artikelen waarin naar voren komt dat medewerkers in de gehandicaptenzorg veel werkstress door agressie ervaren. Zo blijkt uit een onderzoek dat het FNV heeft laten uitvoeren dat 78% van de medewerkers de werkstress te hoog vindt. Hiervan geeft 61% van de medewerkers aan dat de verbale agressie stijgt en 47% van de medewerkers geeft aan dat ze te maken krijgen met fysieke agressie (Hogendorp, 2017; van Essen, 2016). Niet alleen in artikelen wordt aangegeven dat agressief gedrag van cliënten werkstress en zelfs uitval veroorzaakt, ook de overheid heeft dit probleem geconstateerd. Agressief gedrag van cliënten is in de gehandicaptenzorg een belangrijke oorzaak van ziekte, arbeidsongeschiktheid en verloop van personeel. Het leidt tot stress en een grotere kans dat werknemers het werk niet meer aankunnen (Inspectie SZW, 2012). Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft vanuit de wetgeving de verantwoordelijkheid voor de medewerkers die werken in de zorg en heeft daarom ook te kampen met dit probleem. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft om de zorg voor medewerkers te waarborgen de inspectie SZW ingesteld. Inspectie SZW zet zich in voor de belangen van de medewerkers (Inspectie SZW, 2017). Wanneer medewerkers langere tijd in aanraking komen met agressie zorgt dit voor onveilige en ongezonde werkomstandigheden. Wanneer dit voor langere tijd blijft aanhouden kan er een beroep gedaan worden op de inspectie SZW. Vervolgens komt de inspectie SZW de organisatie inspecteren en zal controleren of de maatregelen die getroffen moeten worden om de risico's van agressie aan te pakken voldoende worden gewaarborgd (Inspectie SZW, 2012). Wat vanuit de literatuur aangegeven wordt is dat agressief gedrag van cliënten emotionele reacties op kan roepen bij medewerkers (Simons, 2008; Wanless & Jahoda, 2002). Agressief gedrag van cliënten met een licht verstandelijke beperking roept vaak meer emotionele emoties op bij medewerkers dan wanneer de cognitieve beperkingen ernstiger zijn (Simons, 2008).

1.1.2 Meso – de context van het probleem

De onderzoeksorganisatie

De organisatie waar dit onderzoek voor gedaan wordt is 's Heeren Loo. 's Heeren Loo is de grootste aanbieder voor gehandicaptenzorg in Nederland. Met een zeer veelzijdig zorgaanbod is 's Heeren Loo betrokken bij de zorg voor ongeveer 9.300 cliënten is 's Heeren Loo Zorggroep de werkgever van zo'n 13.000 werknemers ('s Heeren Loo, 2015). De kernwaarden van 's Heeren Loo zijn gevat in vier termen, te weten; betrokken, passie, samen en ontwikkeling. De missie wordt verwoord in één zin, namelijk; Mensen met een verstandelijke beperking tot hun recht laten komen ('s Heeren Loo, 2017).

Dit onderzoek vindt plaats bij 's Heeren Loo Het Westerhok in de gemeente Westland. Hier is een groot terrein met verschillende woongroepen, dagbestedingslocaties en andere ondersteunende diensten waar de cliënten een veilige en rustige omgeving genieten.

Op het Westerhonk zijn twee VIC-Workhomes. VIC staat voor Very Intensive Care (Intensieve zorg). Deze groepen heten VIC-Workhome 17 en VIC-Workhome 19 en zijn gevestigd aan Tuinlaan 17 en Tuinlaan 19. De éne groep telt vijf cliënten en de andere groep telt vier cliënten. Er wordt gestreefd naar vier cliënten per groep. Op deze twee groepen staan in totaal 23 vaste medewerkers. 's Heeren Loo heeft ook nog andere VIC-Workhomes op andere locaties in het land (Persoonlijke mededeling, 9 januari 2017). De VIC-Workhome is een verblijf met behandeling voor cliënten die geschaald worden in zorgzwaartepakket 7VG en Meerzorg (persoonlijke mededeling, 26 april 2017). Dat houdt in dat het cliënten zijn met (ernstig tot licht) verstandelijke beperkingen én zeer ernstige psychische en gedragsproblemen. Deze begeleiding vindt in alle algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL) plaats, dus tijdens zelfzorg, wonen en dagbesteding worden deze cliënten intensief begeleid door een vaste groep medewerkers (Edu'Actief, 2011; CIZ, 2015; ASVZ, 2016). Het doel van de VIC-Workhome is het herstellen van het gewone leven. Dit houdt in dat er gestreefd wordt naar een omgeving die uitnodigt tot menselijk en menswaardig gedrag (Ter Horst, 1999). De VIC-Workhome cliënten komen vaak uit een leven vol met problemen waarin interacties van de cliënt volledig vastliepen en het gewone menselijke bestaan vaak niet meer mogelijk was (ASVZ, 2016).

De werkwijze van een VIC-Workhome is gebaseerd op de Triple-C methode. "Triple-C is een visie en een methodiek voor de begeleiding en behandeling van mensen met een (verstandelijke) beperking, die daarnaast gedragsproblemen of psychische problemen hebben. De drie C's van Triple-C staan voor Cliënt, Coach en Competentie. Coaches (begeleiders) ondersteunen cliënten door op basis van een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie samen competenties op te bouwen" (ASVZ, 2017). De Triple-C methode heeft drie pijlers. De eerste pijler is onvoorwaardelijk bieden van een ondersteuningsrelatie, ondanks de afwijzingen van de cliënt naar de begeleider (Van Wouwe, Simons, & Janssen, 2011). De tweede pijler is het hebben van een betekenisvolle dagbesteding. De derde pijler van Triple-C is dat de focus in de begeleiding niet op het probleemgedrag ligt. Dit houdt in dat er geen straf of vrijheidsbeperkende maatregelen volgen na agressief gedrag maar juist het positieve gewone leven wordt voortgezet (Van Wouwe et al., 2011). De Triple-C methode blijkt een moeilijke methode om mee te werken (Simons, 2008; Brouwer, 2013). In andere situaties van fysiek agressief gedrag zou een gevolg zijn dat er een fysieke beperking wordt opgelegd. Bij de Triple-C methode wordt deze fysieke beperking niet opgelegd, en leert de cliënt dat de straf uit blijft. Dit wordt uitdoving genoemd, wat bestaat uit uitdoving van gevolg en daardoor uitdoving van gedrag (Rigter, 2008). Dit is wel lastig voor het personeel omdat door deze uitdoving de agressie in eerste instantie juist stijgt (Didden, Duker, & Seys, 2004; Simons, 2008; Brouwer, 2013).

Probleem bij de opdrachtgever

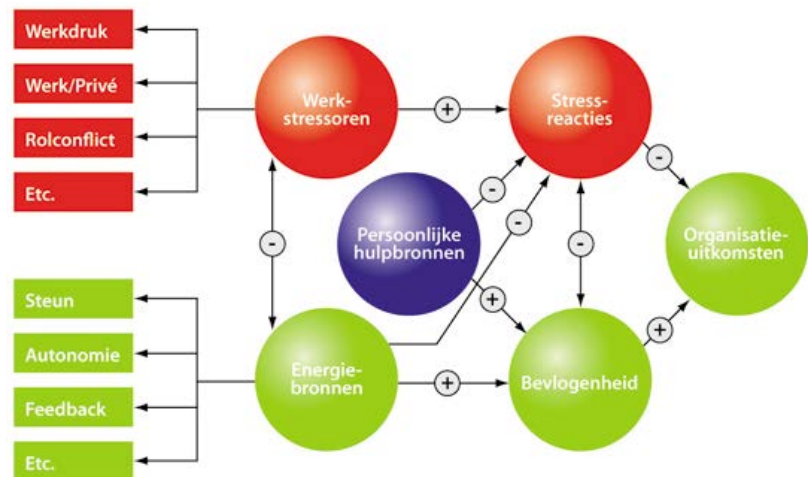
In het voorgaande stuk is beschreven dat cliënten van de VIC-workhome zeer ernstige psychische en gedragsproblemen vertonen en dat de triple-C methode in eerste instantie zorgt voor stijging van de agressie. Het probleem dat hieruit voortkomt is volgens de opdrachtgever: 'uitval van medewerkers door agressie op de werkvloer.' Medewerkers ervaren hoge emotionele belasting door de hoge mate van agressie op de werkvloer. Deze hoge emotionele belasting zorgt voor een relatief hoge uitval. Uit de gegevens van de instelling blijkt dat de uitval onder medewerkers groter is dan gemiddeld en dat vindt de opdrachtgever zorgwekkend (Persoonlijke mededeling, 7 november 2016). In 2015 waren er 32 medewerkers. In 2015 zijn er 19 werknemers in dienst getreden, maar zijn er ook weer 17 uitdiensttredingen. In 2016 zijn er 18 mensen in dienst getreden en zijn er weer 8 uitdiensttredingen. Ook blijkt dat de gemiddelde diensttijd een stuk lager is dan het gemiddelde over het hele Westerhonk. Waar medewerkers bij Het Westerhonk gemiddeld 1335 dienstdagen hebben per groep is dat op de VIC-Workhome slechts 577 ('s Heerenloo, 2017). Dat betekent dat medewerkers op de VIC-Workhome gemiddeld anderhalf jaar in dienst zijn, waar het gemiddelde over alle groepen meer dan drieënhalve jaar is. Hieruit blijkt wel dat de verloop onder personeel op de VIC-Workhome groot is. Dat dit komt door hoge emotionele belasting blijkt uit exit-gesprekken die zijn gevoerd met de werknemers die uit dienst zijn getreden. Uit de zeventien beschikbare exitgesprekken is te herleiden dat tien medewerkers hebben aangegeven dat de uitdiensttreding in verband staat met de zwaarte van de doelgroep. De

overige uitdiensttredingen kwamen voort uit verschillende persoonlijke overwegingen die niet in verband staan met het probleem (persoonlijke mededeling, 29 maart 2017). Genoemde oorzaken zijn: het gevoel dat ze op hun tenen moeten lopen, medewerkers krijgen burn-out klachten, medewerkers worden angstig door fysieke agressie op de werkvloer en medewerkers krijgen grote gevoelens van onzekerheid door verbale agressie op de werkvloer (Persoonlijke mededeling, 7 november 2016; 's Heerenloo, 2017). Vele van de oorzaken die medewerkers bij de manager hebben aangegeven zijn terug te leiden naar de hoofdoorzaak, namelijk agressie op de werkvloer (Persoonlijke mededeling, 7 november 2016; 's Heerenloo, 2017). Agressie op de werkvloer is daarom de oorzaak waar de focus op wordt gelegd in dit onderzoek.

Job Demands and Resources Model

De opdrachtgever heeft aangegeven dat hoge emotionele belasting door agressie van cliënten het probleem is waar een oplossing op moet komen. Het Job Demands and Resources Model (JD-R Model) is een model dat aansluit bij het omgaan met hoge emotionele belasting (zie afbeelding hieronder). Het JD-R Model is een model waar in gezien kan worden wat de werkstressoren en energiebronnen zijn die kunnen leiden tot uitputting of juist tot bevlogenheid van de medewerker. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de invloed van persoonlijke hulpbronnen en stressoren (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Afbeelding:
Het JD-R Model



Huidige aanpak instelling

De opdrachtgever geeft aan dat er momenteel wordt er gewerkt aan vermindering van hoge emotionele belasting door agressie van cliënten. Dat gebeurt door; het bieden van een uitgebreider inwerkprogramma waarin er een buddy wordt toegewezen; contact met de manager, hulp van een bedrijfsmaatschappelijk werker en traumapsycholoog voor de betreffende medewerker bij heftige escalaties, medewerkers volgen scholing in het omgaan met agressie en herhalen dat jaarlijks vier maal in een praktijktraining, de beschikbaarheid van een coach die gevraagd en ongevraagd helpt in het coachen van werksituaties; én is een meewerkend manager waardoor er bewust wordt gewerkt aan laagdrempelig contact (Persoonlijke mededeling, 29 maart 2017).

1.1.3 Micro - Het probleem voor het individu

Het individu waar de onderzoekers zich op focussen is de medewerker. Zij zijn een heel belangrijke factor in de hulpverlening aan cliënten. Wanneer medewerkers niet voldoende ondersteuning krijgen en er voortdurend sprake is van hoge werkstressoren, zoals agressie, dan zal dit als gevolg hebben dat de mentale en de fysieke energiebronnen van de werknemers uitgeput raken. Een gevolg hiervan is dat er een staat van uitputting ontstaat bij de werknemers wat kan leiden tot uitval (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Uitval van een werknemer heeft negatieve invloed op cliënten en zorgt voor meer werkdruk bij collega's van de uitgevallen werknemer. Zo moeten de collega's voor een korte tijd meer werken en één of meerdere nieuwe medewerkers inwerken. Een gevolg hiervan is dat de kwaliteit van zorg voor de cliënten tijdelijk niet voldoende tot uiting komt (van Essen, 2016). Daarnaast zijn de cliënten ineens een begeleider kwijt, wat de vertrouwensband schaadt wanneer de cliënt zich op een bepaalde manier veilig heeft leren voelen bij de uitgevallen begeleider. Daarnaast moet deze cliënt ontdekken of de nieuwe begeleider wel veiligheid biedt en betrouwbaar is. Dat zorgt dus voor een tijd van onzekerheid en aftasting (Heijkoop, 1999). De hele situatie rondom het uitvallen van een medewerker zorgt daarmee voor onzekerheid en stress. *“Mensen met een verstandelijke beperking kunnen zich minder goed hechten. Vooral in stressvolle situaties vinden zij vaak geen basis bij een hechtingsfiguur... Niet succesvol kunnen omgaan met stress en het ontbreken van een veilige basis kan ernstige gedragsproblemen tot gevolg hebben”* (Brouwer, 2013). Uit deze bronnen kan afgeleid worden dat de kwaliteit van zorg in een dergelijke periode van onzekerheid en stress onvoldoende kan worden gewaarborgd.

1.2 Probleemstelling en vraagstelling

Probleemstelling

's Heerenloo het Westerhonk heeft onvoldoende zicht op hoe ze de medewerkers van de VIC-Workhome kunnen ondersteunen bij het omgaan met de hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten. Deze hoge emotionele belasting leidt tot uitval van medewerkers wat als gevolg heeft dat de kwaliteit van zorg voor cliënten onder druk staat.

Hoofdvraag

Welke ondersteuning hebben de medewerkers van de VIC-Workhome op het Westerhonk nodig bij het omgaan met de hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten zodat uitval kan worden teruggedrongen en dit bijdraagt aan de kwaliteit van zorg?

Deelvragen

1. Wat is vanuit de theorie al bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting van medewerkers door (dreigende) agressie van cliënten op de werkvloer?
2. Welke ondersteuning bieden andere VIC-Workhomes voor medewerkers die te maken krijgen met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?
3. Wat geven de medewerkers van de VIC-Workhome aan nodig te hebben als ondersteuning in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?
4. Wat geven de medewerkers per factor aan als meest belangrijke steun nodig te hebben in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

1.3 Definiëring belangrijke begrippen

Agressie

Voor het begrip agressie is geen eenduidige definitie. Verschillende bronnen geven op een andere manier weer wat agressie is. Zo schrijft één bron; *“Bedreiging of aantasting met geweld. Een daad waarbij sprake is van vijandigheid, die zowel gericht kan zijn op de eigen persoon als op anderen”* (den

Boon & Hendrickx, 2015). Een andere bron zegt; “Agressie is een uiting om bij de ander schade toe te brengen en die bij een ander als bedreigend wordt ervaren” (Westerveld, 2004).

De onderzoekers verstaan onder agressie fysieke én verbale agressie van cliënten die gericht is op anderen of zichzelf. Een andere bewoording is dat het gaat om grensoverschrijdend gedrag dat gericht is op het kwetsen en beschadigen van de medewerker. Een voorbeeld hiervan kan ook zijn wanneer een cliënt herhaaldelijk zegt dat de medewerker onbetrouwbaar is. Om een éénduidige term daarvoor te gebruiken in dit onderzoek zal er worden gesproken over ‘(dreigende) agressie’. Alleen al de dreiging van agressie kan reden genoeg zijn voor hoge emotionele belasting.

Job Demands And Resources model

Het Job Demands And Resources model is een model om de relatie tussen stressfactoren die voortkomen uit taken en energiegevers die voortkomen uit taken te bestuderen. De stressfactoren (stressoren) zorgen dat het werk als zwaar wordt ervaren, terwijl de energiegevers (energiebronnen) zorgen dat het werk als gemakkelijk wordt ervaren. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)

Werkstressoren

Werkstressoren zijn factoren die maken dat taken lastiger uit te voeren zijn en zorgen voor stress.

Energiebronnen

Energiebronnen zijn factoren die maken dat taken gemakkelijk uit te voeren zijn en zorgen voor bevlogenheid.

Emotionele belasting

Onder emotionele belasting verstaan de onderzoekers de verhouding tussen werkstressoren en energiebronnen.

Cliënten

Onder cliënten wordt in dit onderzoek verstaan, de mensen die geschaald worden in zorgzwaartepakket 7VG en Meezorg. Dat houdt in dat het cliënten zijn met (ernstig tot licht) verstandelijke beperkingen én zeer ernstige psychische en gedragsproblemen.

Medewerkers

In dit onderzoek wordt onder medewerkers verstaan. De hulpverleners die werkzaam zijn op de VIC-Workhome. Dit zijn mensen die de hulp bieden die aansluit bij de zorgvraag van de cliënten.

Leidinggevend

Alle leden van het team op de VIC-Workhome die leiding en sturing geven aan anderen. Hieronder worden verstaan; managers, meewerkend manager, pedagoog, coaches en personeelsfunctionarissen.

1.4 Resultaten, doelgroep en doelstellingen

1.4.1 Resultaten

Aan het eind van het praktijkonderzoek hebben de onderzoekers voor ogen dat ze concrete producten in handen hebben. Deze producten bestaan uit een onderzoeksverslag met aanbevelingen en een creatief product. In het onderzoeksverslag zal beschreven worden wat het gevonden antwoord is op de hoofdvraag en de deelvragen. Naast de aanbevelingen die aangeleverd zullen worden zal er ook een creatief product worden gemaakt. In eerste instantie hadden de onderzoekers nog geen vastomlijnde ideeën over dit creatieve product. In de loop van het onderzoek hebben de onderzoekers

creatieve ideeën opgedaan die hielpen om de aanbevelingen op een praktisch uitvoerbare manier te kunnen bewerkstelligen op de werkvloer. Hiermee hopen we te bereiken dat de resultaten en aanbevelingen passend geïmplementeerd worden in de praktijk. Een andere reden dat ervoor gekozen is om een creatief eindproduct te leveren is dat één van de onderzoekers de verdiepingsminor CAW (Creatief Agogische Hulpverlening) heeft gevolgd. Voor het onderzoek is vanuit school een vereiste dat er bij de Minor wordt aangesloten die de onderzoekers hebben gevolgd.

1.4.2 Doelgroep

De doelgroep waaraan dit onderzoek is gericht is in eerste plaats de opdrachtgever. De opdrachtgever wil weten wat hij kan doen om zijn personeel te ondersteunen. Het onderzoek is er dus op gericht om aanbevelingen te doen over wat de opdrachtgever kan veranderen in zijn taak als manager. Ten tweede is het onderzoek ten behoeve van de medewerkers, omdat zij het uiteindelijke voordeel kunnen behalen uit de resultaten van het onderzoek. De veranderingen die de opdrachtgever kan doorvoeren kunnen positief effect hebben op de werkbeleving van de werknemers.

Met de resultaten die aangeleverd zijn aan het einde van dit praktijkonderzoek kan de manager zijn medewerkers ondersteunen bij het omgaan met de gevolgen van agressie door cliënten op de werkvloer. De medewerkers worden ondersteund op een wijze waarin de emotionele belasting draagbaar is en de kans vergroot wordt dat medewerkers minder zullen uitvallen door agressie van cliënten. Als laatste zou de doelgroep kunnen bestaan uit managers van andere VIC-Workhomes. Op andere plaatsen wordt met dezelfde doelgroep cliënten gewerkt en is het zeer goed mogelijk dat medewerkers dezelfde behoefte aan ondersteuning nodig hebben als de werknemers van de opdrachtgever van dit onderzoek.

1.4.3 Doelstellingen

De doelgroep bestaat uit de opdrachtgever, diens werknemers, en eventueel andere managers op andere VIC-Workhomes. Het doel van dit praktijkonderzoek is de medewerkers van de VIC-Workhome te ondersteunen in het omgaan met hoge emotionele belasting door agressie van cliënten.

Doelstelling 1.

Aan het einde van dit onderzoek heeft de opdrachtgever inzicht in wat zijn medewerkers nodig hebben qua ondersteuning bij hoge emotionele belasting door agressie van cliënten.

Doelstelling 2.

Aan het einde van dit onderzoek heeft de opdrachtgever duidelijk hoe op andere VIC-Workhomes ondersteuning wordt geboden bij de gevolgen van hoge emotionele belasting door agressie van cliënten en wat daarin helpend is voor medewerkers.

Doelstelling 3.

Aan het einde van dit onderzoek heeft de opdrachtgever concrete aanbevelingen waarmee hij zijn medewerkers kan ondersteunen bij de gevolgen van hoge emotionele belasting door agressie.

1.4.4 Relevantie doelstellingen

Microniveau

Wanneer er gekeken wordt naar het microniveau is de relevantie van deze doelstellingen dat er voor medewerkers van de VIC-Workhome een manier wordt gevonden waarop ze ondersteuning krijgen bij de gevolgen van agressie. Dit heeft als positief effect dat de medewerkers weten hoe ze om kunnen gaan met de gevolgen van agressie en hun mentale energiebronnen kunnen aanvullen met de ondersteuning die geboden wordt bij deze agressie. Dit betekent dat er weer balans komt in de energiebronnen en werkstressoren waardoor medewerkers niet langer in een staat van uitputting

verkeren (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Dit geeft nieuwe kracht om aan het werk te gaan waardoor ook de kwaliteit van zorg voor cliënten stijgt. Zo komen twee doelgroepen op microniveau tot hun recht.

Mesoniveau

Op mesoniveau zijn deze doelstellingen van belang omdat de instelling niet alleen voor de VIC-Workhome een praktische en creatieve oplossing heeft voor het bieden van ondersteuning bij de gevolgen van agressie maar deze oplossing ook ingezet kan worden bij andere groepen die te maken hebben met agressie.

Macroniveau

Wat betreft het macroniveau kunnen deze doelstellingen bijdragen aan de VIC-Workhomes over heel Nederland. Het onderzoeken van helpende ondersteuning bij de gevolgen van agressie kan ook voor andere VIC-Workhomes en de medewerkers van die VIC-Workhomes belangrijk zijn. Dit onderzoek draagt daarmee ook bij aan het maatschappelijk belang, namelijk de emotionele gezondheid van medewerkers op macroniveau.

1.5 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethodes

1.5.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief beschrijvend onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen wat er aan kennis aanwezig is rondom hoge emotionele belasting, wat experts uit andere instellingen zeggen over hoe ze hierin ondersteuning bieden, hoe deze ondersteuning wordt ervaren door medewerkers en wat medewerkers nog meer nodig hebben als ondersteuning. Zodra deze factoren in kaart zijn gebracht en beschreven zijn kan er gewerkt gaan worden aan een oplossing voor het praktijkprobleem.

1.5.2 Deelvraag 1 - Onderzoek door middel van literatuur

- Deelvraag 1: Wat is vanuit de theorie al bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting van medewerkers door (dreigende) agressie van cliënten op de werkvloer?

Deelvraag 1 is beschrijvend van aard. Er is in kaart gebracht wat er de praktijksituatie gebeurt. Door eerst breed te kijken naar wat er al bestaat aan kennis over dit onderwerp is in kaart gebracht wat er in de praktijksituatie gebeurt (Van der Donk & van Lanen, 2014). Door middel van literatuuronderzoek is er duidelijk zicht gecreëerd op bestaande theorieën, methodes en hulpmiddelen omtrent dit onderwerp. Met (wetenschappelijke) artikelen en (wetenschappelijk) bewijs is er objectief informatie verzameld. Hierbij is alleen gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderbouwde bronnen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Door gebruik te maken van het JD-R Model als kapstok werd het onderzoek objectief (en wetenschappelijk) onderbouwd. Dit is gedaan door belangrijke factoren die invloed hebben op de emotionele belasting uit het JD-R model te gebruiken om kernlabels te formuleren. Hierdoor is het onderzoek betrouwbaar van aard en kon er richting gegeven worden aan het vervolg van het onderzoek. Bij dit literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van diverse betrouwbare bronnen. Zo is er met name gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur vanuit de Koninklijke Bibliotheek. De onderzoekers hebben op verschillende wijzen bepaald hoe de bronnen valide zijn. Dit hebben zij gedaan door te controleren uit welke basis deze bron vandaan komt: was de bron wetenschappelijk onderbouwd, waren er meer verschillende verwijzingen naar deze bron vanuit andere onderzoeken of literatuur, wat was de achtergrond van de auteur en had de bron zelf ook verwijzingen naar andere betrouwbare literatuur (Van der Donk & van Lanen, 2014). Daarnaast hebben de onderzoekers zoveel mogelijk geprobeerd om bronnen te zoeken en te gebruiken die niet ouder zijn dan vijftien jaar.

Risico's

Bij het doen van literatuuronderzoek zijn verschillende risico's waar rekening mee gehouden is. Een risico is dat er onbewust plagiaat wordt gepleegd. Dit is voorkomen door de bronnen direct na raadplegen volgens APA normen te verwerken in de tekst en bibliografie. Een ander risico is dat er informatie wordt gegeven die niet correct is en/of naar eigen perspectief is toegevoegd. Om hierover geen misverstanden te krijgen hebben de onderzoekers duidelijk vermeld wanneer er informatie werd gegeven vanuit eigen perspectief (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009).

1.5.3 Deelvraag 2 - Onderzoek door middel van deskresearch en interviews

- Deelvraag 2: Welke ondersteuning bieden andere VIC-Workhomes voor medewerkers die te maken krijgen met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Deelvraag 2 is beschrijvend van aard. Bij deze deelvraag hebben de onderzoekers onderzoek gedaan door middel van interviews en gebruik gemaakt van deskresearch.

Interviews

Er zijn interviews gehouden met respondenten die goed geïnformeerd zijn omtrent het praktijkprobleem dat werd onderzocht (Baarda, de Goede & van der Hulst, 2012). De interviews waren half-gestructureerd. Dit is gedaan met de gedachte dat de respondenten wel al een bepaalde kant op worden gestuurd en tegelijk de gelegenheid krijgen om hun meningen en ervaringen te delen en biedt het de onderzoekers de mogelijkheid tot doorvragen om de data te verzamelen die nodig zijn om de deelvraag te beantwoorden. De respondenten zijn managers en andere respondenten die goed zicht hadden op het praktijkprobleem op hun VIC-Workhome. Voor de vier interviews zijn de onderzoekers lang geweest bij 's Heeren Loo Ermelo, 's Heeren Loo Noordwijk, ASVZ Touwbaan 1 in Sliedrecht en ASVZ Baanhoek in Sliedrecht. Dit is gedaan omdat deze VIC-Workhomes het langst bestaan en de onderzoekers ervan uitgaan dat deze ook de meeste ervaring hebben met het praktijkprobleem. Om de betrouwbaarheid te waarborgen kan achteraf controle plaatsvinden door de fragmenten terug te luisteren. Door de fragmenten die iets zeggen over hetzelfde onderwerp bij elkaar te plaatsen is er te zien wat verschillende respondenten van een bepaald onderwerp vinden. Ook is de betrouwbaarheid gewaarborgd door de gefragmenteerde interviews zo dicht mogelijk bij de tekst te labelen. Deze labels zijn vervolgens gekoppeld aan de eerder gestelde kernlabels en sublabels. Aan de hand hiervan kon deelvraag 2 worden beantwoord.

Deskresearch

Deskresearch is in het geval van dit onderzoek het verzamelen van informatie die al beschikbaar is over omgaan met het praktijkprobleem bij de verschillende instellingen die de onderzoekers hebben benaderd. Er is voor deskresearch gekozen omdat de informatie die daaruit gehaald kan worden een aanvulling zouden kunnen zijn op het expertinterview. De gevonden gegevens zijn geanalyseerd op basis van de kernlabels. De documenten zijn bewaard zodat achteraf door anderen kan worden gecontroleerd of de vastgelegde informatie correct is. De onderzoekers hadden rekening gehouden met het risico dat er geen documenten beschikbaar zouden zijn, en hadden daar rekening mee gehouden door aan te geven dat het documentonderzoek aanvullend zou zijn op de eerder gehouden interviews op de andere locaties van andere VIC-Workhomes. Uiteindelijk bleken er twee locaties te zijn die geen documenten beschikbaar hadden.

1.5.4 Deelvraag 3 – Onderzoek door middel van interviews

- Deelvraag 3: Wat geven medewerkers van de VIC-Workhome aan als werkende ondersteuning te ervaren in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Deelvraag 3 is ook beschrijvend van aard. Bij deze deelvraag hebben de onderzoekers onderzoek gedaan door middel van interviews.

Interviews

De interviews zijn half-gestructureerd afgenomen waarbij de kernlabels vertaald zijn als topics en de sublabels als subtopics. Dit is gedaan met de gedachte dat de respondenten wel al een bepaalde kant op worden gestuurd en tegelijk de gelegenheid krijgen om hun meningen en ervaringen te delen en biedt het de onderzoekers de mogelijkheid tot doorvragen om de data te verzamelen die nodig zijn om de deelvraag te beantwoorden.

Er zijn verschillende respondenten benaderd om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de taakeisen van medewerkers van de VIC-Workhome. Daarom zijn er drie oud-medewerkers geïnterviewd die zijn uitgevallen door hoge emotionele belasting door agressie van cliënten, twee relatief nieuwe medewerkers en vier medewerkers die langer dan een jaar werkzaam zijn op de VIC. Er zijn medewerkers geïnterviewd die minimaal een halfjaar werkzaam zijn op de VIC-Workhome. De interviews zijn vastgelegd op recorder en letterlijk woord voor woord uitgetypt. Zo kan er letterlijk woord voor woord terug geluisterd worden wat er daadwerkelijk gezegd is en hoe dat gezegd is, en door de interviews uit te typen kon er een schema gemaakt worden waarin uitspraken konden worden gefragmenteerd en gecodeerd, zodat daar makkelijk naar verwezen kan worden. Bij het coderen heeft elk interview zijn eigen nummer gekregen en elk fragment is genummerd. Een fragment bestaat uit een uitspraak die relevant is voor het onderzoek. Dit alles maakt deze onderzoeksmethode betrouwbaar, omdat de woorden die gebruikt worden voor de verslaglegging van een interview niet worden gekleurd door de eigen mening en visie van de onderzoekers. Ook kan er achteraf controle plaatsvinden door de fragmenten terug te luisteren. Door de fragmenten die iets zeggen over hetzelfde onderwerp bij elkaar te plaatsen is er te zien wat verschillende respondenten van een bepaald onderwerp vinden. Ook is de betrouwbaarheid gewaarborgd door de gefragmenteerde interviews zo dicht mogelijk bij de tekst te labelen. Deze labels zijn vervolgens gekoppeld aan de eerder gestelde kernlabels en sublabels. Aan de hand hiervan kon deelvraag 3 worden beantwoord.

Risico's

De insteek vooraf was om zoveel mogelijk in tweetallen de interviews af te nemen in verband met de betrouwbaarheid. Gedurende het onderzoek hebben de onderzoekers er vaak toch geregeld voor gekozen om slechts één van de onderzoekers het interview af te laten nemen in verband met de hoge reiskosten die verbonden zouden zijn aan het afnemen van een interview of in verband met de voortgang van het onderzoek. Gezien het feit dat de onderzoekers samen de onderzoeksvragen hebben opgesteld en de interviews achteraf teruggeluisterd zijn is de afweging dat het de betrouwbaarheid van het interview minimaal zou kunnen beïnvloeden. Ook is er gezorgd voor een tijdstip en plaats die zo weinig mogelijk invloed heeft op de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondent. Dat kreeg vorm door geen respondenten te interviewen na een dienst en door het interview te houden in een ruimte waar geen anderen aanwezig waren.

Naarmate de interviews elkaar opvolgden merkten de onderzoekers dat medewerkers moeilijk een antwoord konden geven op de vragen over zingeving. Daarom is besloten 'zingeving' te plaatsen onder 'persoonlijke hulpbronnen'. Zo is zingeving niet langer een kernlabel, maar heeft het als minder belangrijke factor nog wel een plaats in het onderzoek.

1.5.5 Deelvraag 4 – Onderzoek door middel van een focusgroep

- Deelvraag 4: Wat geven de medewerkers van de VIC-Workhome aan nodig te hebben als ondersteuning in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Ook deelvraag 4 is beschrijvend van aard. Bij deze deelvraag is het middel voor onderzoek de focusgroep. Dit helpt om meer passende aanbevelingen te kunnen geven aan de opdrachtgever van dit onderzoek. De informatie die voortkwam uit deelvraag 2 is uitgewerkt op papier en daar zijn korte

vragen bij gezet. De reden hiervoor is dat de inschatting was dat wanneer de topics één voor één besproken zouden moeten worden dit teveel tijd zou kosten én onvoldoende duidelijkheid zou geven over wat respondenten precies vinden. De onderzoekers hadden een half uur de tijd en waren aan die tijd gebonden door de instelling. Ook is op te merken dat uit de deelconclusies van de eerdere deelvragen eenheid mist binnen het team en niet iedereen zich volledig veilig voelt met alle andere collega's. De veiligheid was daarom ook reden om de vragen op papier te zetten en iedereen individueel de vragenlijst in te laten vullen. Het groepsinterview is twee maal uitgevoerd. Dit kwam praktisch beter uit omdat er dan aangesloten kon worden op teamvergaderingen van de twee verschillende groepen. Een vraag die de opdrachtgever vervolgens stelde is of de onderzoekers het zouden willen aangeven wanneer er duidelijke verschillen zouden zijn tussen de antwoorden van VIC 17 en VIC 19.

Tijdens het groepsinterview werd duidelijk dat niet alle respondenten in een objectieve stemming waren en volledig vrijwillig meewerkten aan het onderzoek. De onderzoekers hebben aan het begin aangegeven dat het niet verplicht is om antwoord te geven op de vragen. Door die optie open te laten vinden de onderzoekers dat de betrouwbaarheid van de gegeven antwoorden voldoende is gewaarborgd. Verder is voor de betrouwbaarheid rekening gehouden met het tijdstip van het onderzoek en is gevraagd of de opdrachtgever het lokaal wilde verlaten om daarmee de betrouwbaarheid van de gegeven antwoorden te waarborgen.

Vastleggen en analyseren

De ingevulde vragenlijsten zijn in een schema verwerkt om een duidelijk overzicht te krijgen over de gegeven antwoorden. Hierbij zijn de antwoorden van VIC 17 en VIC 19 apart van elkaar én samen verwerkt. Deze verwerking is terug te vinden in het externe bronnenboek, die de onderzoekers in hun bezit hebben. Vanuit dit antwoordschema werd het mogelijk om een antwoord te kunnen geven op deelvraag 4.

Achteraf is te stellen dat de respondenten niet de beoogde of juiste informatie geven doordat zij een verkeerd beeld hebben van het doel. Omdat de interviewvragen van deelvraag 4 niet helemaal duidelijk zijn; door een lange inleiding, doordat informatie over verschillende onderwerpen wordt opgesomd of doordat tegenstrijdige vragen worden gesteld, is soms niet helemaal duidelijk wat een respondent met een bepaald antwoord bedoeld. De onderzoekers zijn van mening dat dit de validiteit van de antwoorden enigszins heeft beïnvloed, maar dat dat niet voldoende is om de antwoorden onbruikbaar te achten.

1.5.6 Verantwoording dataverwerking

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te waarborgen is de ruwe schets van het kernlabelschema als bijlage 1 opgenomen, zijn de interviewvragen voor deelvraag 2 als bijlage 2 opgenomen, zijn de interviewvragen van deelvraag 3 als bijlage 3 opgenomen en de vragen voor het groepsinterview als deelvraag 4 opgenomen. Alle ruwe data zijn opgenomen in een bronnenboek dat de onderzoekers in bezit hebben. Deze ruwe data bestaat uit; de uitgeschreven interviews, de gelabelde interviews en de fragmentenschema's met daarin labels en die gekoppeld zijn aan de kernlabels.

Hoofdstuk 2. Deelvraag 1

Deelvraag 1: Wat is vanuit de theorie al bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting van medewerkers door (dreigende) agressie van cliënten?

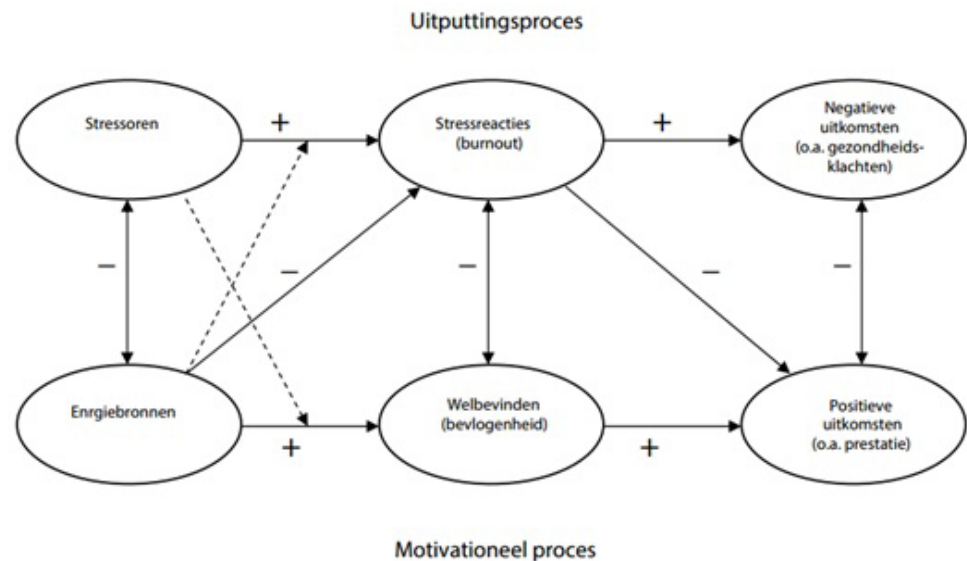
Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 1, die luidt als volgt: “Wat is vanuit de theorie al bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting van medewerkers door agressie van cliënten?” Voor het antwoord op deze deelvraag is gebruik gemaakt van de theorie uit het Job Demands and Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2013). Dit model lijkt een praktische kapstok om het praktijkprobleem mee te analyseren en bevat een schat aan kennis als het gaat over psychologie bij arbeid. In dit hoofdstuk wordt allereerst uitleg geven over wat de kennis is vanuit het Job Demands and Resources model, en wat volgens dit model zou moeten gebeuren om medewerkers te ondersteunen. Onderwerpen die aan de orde komen zijn; taakeisen en stressoren, uitputting, energiebronnen, bevlogenheid en persoonlijke hulpbronnen. Vervolgens is beschreven wat medewerkers zelf kunnen doen bij hoge emotionele belasting en wat de werkgever voor zijn medewerkers kan doen tegen hoge emotionele belasting volgens het Job Demands and Resources Model. Tot slot zal vanuit het DISC Model het onderwerp ‘herstel’ worden toegelicht als welkome aanvulling op het Job Demands and Resources Model.

2.1 De uitgangspunten van het Job Demands and Resources Model

Het Job Demands and Resources Model (JD-R) is een model dat tegenwoordig veel gebruikt wordt om de gezondheid te analyseren bij arbeid (zie figuur 1.) (Schaufeli & Bakker, 2013). Dit model, dat in eind jaren '90 ontwikkeld is, is na zijn ontstaan vaker aangepast en veranderd. Vandaag de dag is het model onder de Nederlandse naam ook wel bekend als het WEB-Model (Schaufeli & Bakker, 2013). Later zal daar nog op worden teruggekomen. Het JD-R Model gaat uit van drie veronderstellingen. De eerste veronderstelling is dat elke beroepsgroep zijn eigen risicofactoren voor stress en motivatie kent, maar dat deze altijd in twee brede categorieën kunnen worden opgedeeld, namelijk; taakeisen (job demands) en energiebronnen (job resources). Taakeisen zijn de te leveren inspanningen en energiebronnen zijn de beschikbare mogelijkheden in het werk of de werksituatie. De tweede veronderstelling is dat hier vanuit twee processen lopen. De eerste is het stressproces, waarbij veel taakeisen leiden tot voortdurende aantasting van de energiereserves en daarmee op de lange duur tot mentale uitputting. Vanuit mentale uitputting kunnen gezondheidsklachten en arbeidsverzuim voortkomen. Het tweede proces is het motivationele proces, en gaat ervan uit dat energiebronnen leiden tot bevlogenheid. Bevlogenheid wordt beschreven als een psychologische toestand gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Positieve uitkomsten daarvan zijn organisatiebetrokkenheid en arbeidsprestatie. Deze twee processen staan onder invloed van elkaar. Energiebronnen en taakeisen heffen elkaar op. De derde veronderstelling is dat er sprake is van een interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op stressreacties en bevlogenheid. Daarmee wordt bedoeld dat energiebronnen de invloed van stressreacties kunnen compenseren. Dit is te zien aan de minnen in het model: bijvoorbeeld energiebronnen hebben een negatieve werking op stress en bijvoorbeeld stressreacties verminderen de positieve uitkomsten. Verder houdt het interactie-effect in dat energiebronnen met name een positief effect hebben wanneer de taakeisen ook hoog zijn. Wanneer de taakeisen hoog zijn zal er dus een groter beroep worden gedaan op de energiebronnen (Schaufeli & Bakker, 2013).

Figuur 1.
Het JD-R Model



2.1.1 Interactie van de processen op elkaar

Het uitputtingsproces en het motivationele proces hebben veel invloed op elkaar en zijn geen twee losstaande processen die langs elkaar heen werken (Schaufeli & Bakker, 2013). We konden al lezen dat de derde veronderstelling van het JD-R Model is, dat er sprake is van een interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op stressreacties en bevlogenheid. Daarmee wordt bedoeld dat energiebronnen de invloed van stressreacties kunnen compenseren en dat energiebronnen met name een positief effect hebben wanneer de taakeisen ook hoog zijn. Wanneer de taakeisen hoog zijn zal er dus een groter beroep worden gedaan op de energiebronnen (Schaufeli & Bakker, 2013).

Daarnaast kan een bepaalde taak tegelijk stressvol zijn én werkplezier opleveren. Het JD-R Model is daarin anders dan eerdere modellen zoals het Job Demands – Control Model (JD-C) en het Effort – Reward Imbalance Model (ERI). In tegenstelling tot deze eerdere modellen gaat het JD-R Model niet uit van specifieke positieve of specifieke negatieve werkkenmerken (Schaufeli & Taris, 2013). Een voorbeeld om aan te geven dat werkdruk en energie geen tegenovergestelden van elkaar zijn is het hebben van een bepaalde verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid kan een bepaalde werkdruk geven maar kan net zo goed als energiebron worden ervaren. Wat hierin mede van belang is, is de factor ‘persoonlijke hulpbronnen’ (Schaufeli & Bakker, 2013).

2.2 Het uitputtingsproces

2.2.1 Taakeisen en stressoren

Taakeisen zijn de taken waar je als werknemer voor bent aangenomen. Het uitvoeren van taken kost energie en hoeft niet direct als positief of negatief te worden ervaren maar is in feite neutraal. Wanneer een taakeis wel als belastend wordt ervaren is dat een stressor (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Stressoren zijn kenmerken van de arbeidssituatie of arbeidsomstandigheden die tot stressreacties kunnen leiden (Schaufeli & Bakker, 2013).

Taakeisen die kunnen leiden tot stress:

- Hoge tijdsdruk
- Overwerk
- Grote werklast, werkdruk
- **Emotionele belasting**
- Lichamelijk zwaar werk
- Hoge mentale belasting
- Conflicten tussen werk en privé
- Baanonzekerheid
- Conflicten op de werkvloer
- Rolconflict
- Rolonduidelijkheid
- Routine

- Het ontbreken van sturing
- Complex werk

(Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012).

- **Interactie met anderen (zoals klagende klanten of lastige leerlingen)**

Stressoren kunnen dus bestaan uit taakeisen maar ook uit arbeidsomstandigheden. Voorbeelden van deze arbeidsomstandigheden zijn fysieke arbeidsomstandigheden (bijv. lawaai en temperatuur), taakkenmerken (bijv. werkdruk, afwisseling, autonomie), arbeidsvoorwaarden (bijv. salaris, carrièremogelijkheden) en sociale aspecten (bijv. relatie met collega's, manier van leidinggeven) (Schaufeli & Bakker, 2013). Afhankelijk van het werk zijn er natuurlijk verschillende taakeisen en arbeidsomstandigheden die een negatieve invloed uitoefenen op het welzijn omdat deze factoren zorgen voor stress. Alle werkgerelateerde factoren die zorgen voor stress bij een werknemer zijn stressoren (Schaufeli & Bakker, 2013).

Binnen het bovenstaande rijtje van taakeisen staat de dik gedrukte taakeis 'Interactie met anderen (zoals klagende klanten of lastige leerlingen)'. Schaufeli en Dijkstra beschrijven de taakeis als volgt: *"Omstandigheden die een emotionele belasting creëren, zoals zeurende klanten, moeilijke leerlingen of een afwezige baas."* (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Ellen Heuven legt emotionele belasting als volgt uit:

Emotionele belasting heeft betrekking op de mate waarin mensen door hun werk te maken krijgen met aangrijpende situaties, agressie en gevaar, en met problematische, bedreigende of confronterende contacten met klanten. De mate van belastingen is onder meer afhankelijk van de frequentie, intensiteit en duur van en betrokkenheid bij emotie-uitingen van klanten. Voorbeelden van belastende emotie-uitingen zijn verbale intimidatie, fysiek geweld, handtastelijkheid, onbeleefdheid en confrontatie met menselijk nood en lijden (Schaufeli & Bakker, 2013).

In de aanleiding van dit onderzoek is reeds beschreven dat dit de stressoren zijn die ervoor zorgen dat een relatief hoog percentage werknemers uitgeput raakt. Daardoor zijn de taakeisen 'hoge emotionele belasting' en 'interactie met anderen' de belangrijke taakeisen binnen dit onderzoek. Tegelijk moet hierbij worden verteld dat Ellen Heuven ook uitlegt dat emotioneel belastende interacties (klagende klanten, lastige leerlingen, agressieve reizigers) lange tijd werden beschouwd als één van de belangrijkste oorzaken van stress, maar dat uit verschillende empirische bevindingen is gebleken dat werkgerelateerde stressoren zwaarder wegen in de ontwikkeling van stress- en burnoutklachten dan cliëntgerelateerde stressoren (Schaufeli & Bakker, 2013; Schaufeli & Enzmann, 1998).

2.2.2 Van stressoren naar uitputting en burnout

De stressoren zorgen voor stressreacties wanneer de taakeisen hoog zijn en er onvoldoende ruimte is voor herstel. Zo vormen ze aanleiding voor negatieve uitkomsten, zoals psychosomatische klachten en burn-out (Schaufeli & Bakker, 2013). Psychosomatische klachten zijn lichamelijke klachten die een psychische oorzaak hebben (Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie en Ziektepreventie, 2017). Burn-out wordt als volgt omschreven:

Burn-out is een langdurige, negatieve werkgerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werkattitudes en -gedragingen. Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burn-out is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burn-out versterken zichzelf vaak als gevolg van de inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Mensen met een burn-out voelen zich opgebrand, uitgeput, en vermoeid. Daarbij is er sprake van klachten zoals pijn in de spieren/rug, nek- en gewrichtspijn, duizeligheid, spanningshoofdpijn, slaapstoornissen, moeite met ontspannen, prikkelbaarheid en maag- en darmklachten (Hoogduin & Griendt, 2015). Stressoren zorgen op de lange termijn voor uitputting en burn-out, wat voor veel ziekteverzuim zorgt. De organisatie-uitkomsten van stressoren zijn negatief. Met negatieve uitkomsten wordt bedoeld dat er negatieve uitkomsten zijn voor de werkgever. Dat is te merken aan een vermindering of een verlies van omzet, kwaliteit en winst (Schaufeli & Bakker, 2013).

2.3 Het motivationele proces

2.3.1. Energiebronnen

Bij 'taakeisen en stressoren' werd uitgelegd dat stressoren bestaan uit taakeisen en arbeidsomstandigheden die als belastend worden ervaren. Hetzelfde, maar dan andersom, geldt voor energiebronnen. Taakeisen en arbeidsomstandigheden die als positief worden ervaren vormen de energiebronnen in de arbeidssituatie en deze energiebronnen leveren positieve gevoelens op. Positieve gevoelens kunnen voortkomen uit plezier in iets hebben, het gevoel zinvol bezig te zijn, door iets te leren, gevoel van competentie en een gevoel van ergens bij horen (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Energiebronnen kunnen worden gevonden in de organisatie, in de vormgeving van het werk, in interpersoonlijke relaties en in de taak (Schaufeli & Bakker, 2013).

Energiebronnen die de bevlogenheid bevorderen:

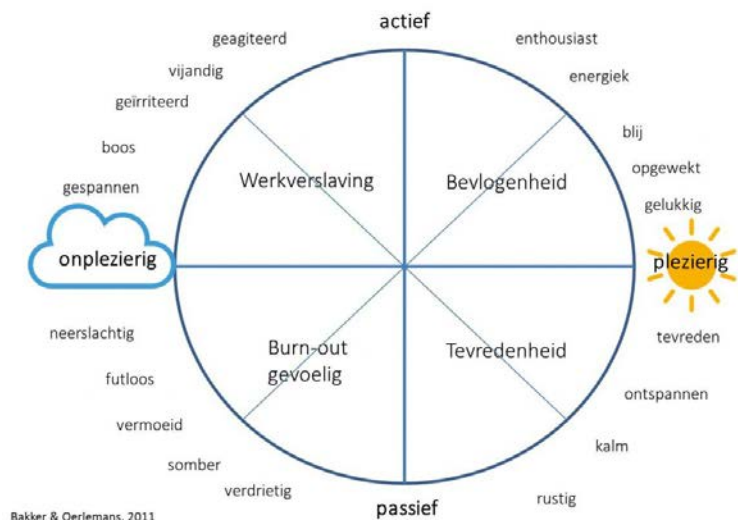
- | | |
|---|-------------------------------------|
| - Autonomie / regelmogelijkheden | - Duidelijke werkrol |
| - Sociale steun van collega's | - Inspiraak |
| - Constructieve feedback | - Loopbaanmogelijkheden |
| - Goede relatie met de leidinggevende | - Verantwoordelijk werk |
| - Mogelijkheid tot professionele ontwikkeling | - Doelen realiseren |
| - Goede werksfeer | - Zichtbaar bijdragen aan resultaat |
| - Getoonde waardering en complimenten | - Rechtvaardig beleid |
| - Teamgeest | |
| - Afwisselend werk | |

(Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012; Bakker, 2003).

2.3.2 Van energiebronnen naar bevlogenheid

Work-engagement is in het Nederlands vertaald bevlogenheid. Bevlogenheid wordt gezien als het tegenovergestelde van burn-out en is de uitkomst van het motivationele proces. Bevlogenheid kan worden omschreven als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid op het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2001).

Hierbij mag worden opgemerkt dat het hier niet gaat om workaholics. Bevlogen mensen werken hard maar hebben daartoe een andere motivatie; zij werken hard en toegewijd omdat zij er plezier aan beleven. Naast hun werk hebben ze ook een leven waar ze plezier aan beleven. Ook gaat het bij bevlogen medewerkers niet over tevreden medewerkers. Tevreden medewerkers zijn verzadigd en hoeven dus niet in actie te komen. Een bevlogen medewerker ziet altijd wel een reden om actief te zijn (Schaufeli & Bakker, 2013). In figuur 2 staan de vier



Figuur 2. Het circumplexmodel

van Russell

hoeken beschreven waarop het werk

beleefd kan worden (actief – passief, plezierig – onplezierig). Hier is te zien dat de motivatie van bevlogen medewerkers een andere insteek heeft in vergelijking met workaholics en tevreden medewerkers (Weekers en Heinhuis, 2016). Uit onderzoeken blijken bevlogen medewerkers de productiviteit, omzet, winst en het plezier te verhogen (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Harter, Smidt, & Hayes, 2002). Naast deze financiële prestaties zijn medewerkers gezonder, ervaren zij meer werkplezier en verzuimen zij minder. Ook onderscheiden bevlogen medewerkers zich op het vlak van creativiteit en innovatie (Wingerden & Blaak, 2012). De organisatie-uitkomsten van energiebronnen zijn positief.

2.3.3 Flow

Flow is het verrichten van een activiteit in opperste concentratie en daar intens van genieten. De tijd vliegt voorbij en problemen worden even vergeten. Onderzoek naar flow toont aan dat werknemers ongeveer drie keer vaker plezier ervaren op het werk dan in de vrije tijd. Flow-bevorderende activiteiten in de vrije tijd zijn actieve hobby's zoals dansen, bergklimmen en puzzelen in tegenstelling tot bijvoorbeeld tv-kijken, wat een niet-flowbevorderende activiteit is (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Flow heeft veel overlap met bevlogenheid. Het verschil is dat bevlogenheid van lange duur is terwijl flow situatiegebonden is (Kodden, 2016).

2.3.4 De positieve spiraal en emotionele besmetting

Een ander belangrijk onderdeel van bevlogenheid is dat het in een positieve spiraal werkt en zorgt voor meer plezier in het werk en dat het aanstekelijk werkt op anderen. De positieve spiraal gaat ervan uit dat positieve emoties leiden tot meer energiebronnen. Uit energiebronnen komt bevlogenheid en er volgens meer prestaties. Deze prestaties zorgen weer voor positieve emoties die weer zorgen voor meer energiebronnen. Zo ontstaat de positieve spiraal (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Een voorbeeld hiervan is dat de persoonlijke hulpbron optimisme kan leiden tot een positieve spiraal. Optimisme maakt ruimdenkender en socialer. Dat zorgt voor succeservaringen, positieve emoties en complimenten en waardering van anderen. Het positieve beeld dat iemand van zichzelf krijgt leidt tot positieve emoties en dus tot bevlogenheid. Ook anderen waarderen de optimist en zullen de persoon positiever benaderen en meer uitdagende taken geven. Dat is weer motiverend voor de persoon en zorgen ook voor bevlogenheid (Wingerden & Laak, 2012).

Daarnaast wordt er bij het JD-R Model gesproken over een soort 'virus' waardoor emotionele besmetting ontstaat. Collega's van een bevlogen medewerker worden aangestoken met het virus van bevlogenheid en zullen ook de gevolgen ontdekken van de positieve spiraal. Het optimisme, de motivatie en passie is zichtbaar en aanstekelijk. Onbewust nemen ze de gezichtsuitdrukking,

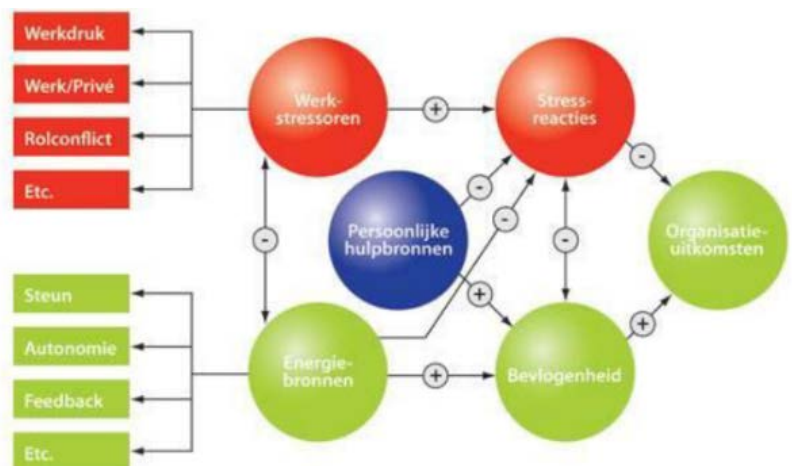
gesprekstonen en lichaamshouding van de bevlogen medewerker aan. Helaas werkt het ook andersom en zorgt burn-out ook voor emotionele besmetting. Echter blijken positieve emoties meer invloed te hebben dan negatieve emoties (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

2.4 Persoonlijke hulpbronnen

2.4.1 Betekenis van persoonlijke hulpbronnen

Vandaag de dag is het JD-R-Model onder de Nederlandse naam ook wel bekend als het WEB-Model. WEB-Model staat voor Werkstressoren Energiebronnen Burn-out Model. Het WEB-Model is in zekere zin niet anders dan het JD-R-Model, met slechts als kleine aanpassing dat de persoonlijke hulpbronnen meer duidelijk in het schematische model genoemd worden. De persoonlijke hulpbronnen worden ook in het JD-R-Model al wel genoemd, maar zijn in het schematische model niet verwerkt (Schaufeli & Bakker, 2013).

In figuur 3 zien we het WEB-model. Hier zien we dat het bolletje persoonlijke hulpbronnen (blauw) invloed heeft op de balans van de werkbeleving (organisatie-uitkomsten). Persoonlijke hulpbronnen hebben een positieve invloed op de werkbeleving, zoals dat ook geldt voor energiebronnen. Persoonlijke hulpbronnen zijn ook energiebronnen, alleen staan persoonlijke hulpbronnen los van het werk (Wingerden & Laak, 2012). Persoonlijke hulpbronnen zijn



Figuur 3. Het

WEB-Model

persoonlijke aspecten die invloed

uitoefenen op hoe iemand omgaat met stressvolle en onzekere situaties. Die persoonlijke hulpbronnen variëren per persoon en zijn afhankelijk van iemands coping, positiviteit, effectiviteit, stressbestendigheid en eigenwaarde (Bakker & Demerouti 2008; Bakker, 2009). Dit zijn persoonlijke aspecten waarmee medewerkers hun baan succesvol kunnen beïnvloeden en hun doelen kunnen bereiken (Schouten en Nelissen, 2017). Energiebronnen lijken de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen te stimuleren, en deze persoonlijke hulpbronnen dragen weer bij tot werkbeleving (Schaufeli & Bakker, 2013).

2.4.2. Persoonlijke eigenschappen beïnvloeden werkbeleving

Volgens de Conservation of Resources-Theorie (COR-theorie) zijn mensen er voortdurend op gericht om energiebronnen te verzamelen (Hobfoll, 2002). Er zijn drie soorten hulpbronnen, te weten; middelen (zoals geld, woning en hulpmiddelen), omgevingscondities (zoals uitdagend werk en een sterk sociaal netwerk) of persoonlijke eigenschappen (zoals optimisme en assertiviteit). Van deze drie soorten hulpbronnen worden in het WEB-Model alleen de persoonlijke eigenschappen behandeld als persoonlijke hulpbronnen. De hulpbronnen 'middelen' en 'omgevingscondities' krijgen geen aandacht in het blauwe bolletje 'persoonlijke hulpbronnen' van het WEB-model.

Persoonlijke eigenschappen hebben grote invloed op de beleving van en reacties op stressvolle gebeurtenissen op het werk. Factoren in persoonlijke eigenschappen die een grote invloed blijken te hebben zijn met name de vijf persoonlijkheidsfactoren uit de Big Five (extraversie, assertiviteit, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor nieuwe ervaringen en ideeën), maar ook het gevoel van beheersing, gehardheid, gevoel van coherentie, de eigen-effectiviteit, optimisme, de hostiliteitscomponent en de emotionele intelligentie zijn van belang. Uit deze informatie is af te leiden

dat bepaalde persoonlijkheden meer risico lopen op stress en burn-out en dus ook meer begeleiding en coaching nodig hebben dan andere persoonlijkheden. Inzichten uit cognitieve therapieën die erop gericht zijn negatieve persoonlijkheidskenmerken te vervangen voor positieve persoonlijkheidskenmerken zouden gebruikt kunnen worden als interventies die specifiek gericht zijn op het verminderen van subjectieve stress (Schaufeli & Bakker, 2013). Naast cognitieve gedragstherapie kan coaching een bijdrage leveren aan de preventie van problemen door stress. Coaching kan gericht zijn op het vergroten van werkgerelateerde kennis en vaardigheden en op een oriëntatie op levensvragen en existentiële keuzes. Uit onderzoek blijkt dat werkgerelateerde kennis één van de beste voorspellers is van effectiviteit in het werk (Schmidt & Hunter, 1998). Het vergroten van de inzet van persoonlijke hulpbronnen kan onder meer door training. Voorbeelden hiervan zijn trainingen gericht op persoonlijke effectiviteit en assertiviteit (Derks, 2011).

Persoonlijke hulpbronnen van de werknemer

- | | |
|--|--|
| - Extravert | - Optimisme (blij, vrolijk, energiek, optimistisch en zelfverzekerd) |
| - Assertief | - Hostiliteitscomponent |
| - Zorgvuldig | - Emotionele intelligentie |
| - Emotioneel stabiel | - Goede copingstrategie |
| - Openstaan voor nieuwe ervaringen en ideeën | - Pro-actieve opstelling |
| - Gevoel van beheersing | - Zelfvertrouwen |
| - Gehardheid | - Eigenwaarde |
| - Gevoel van coherentie | - Onafhankelijkheid |
| - Eigen-effectiviteit (vertrouwen in eigen kunnen) | - Weerbaarheid |
| | - Zingeving |
| | - Reflectievermogen |

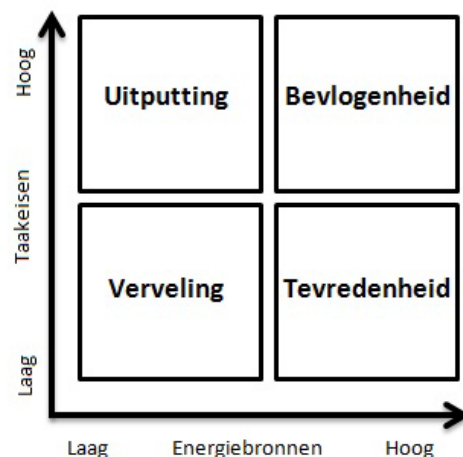
(Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012).

2.5 Werken aan bevlogenheid

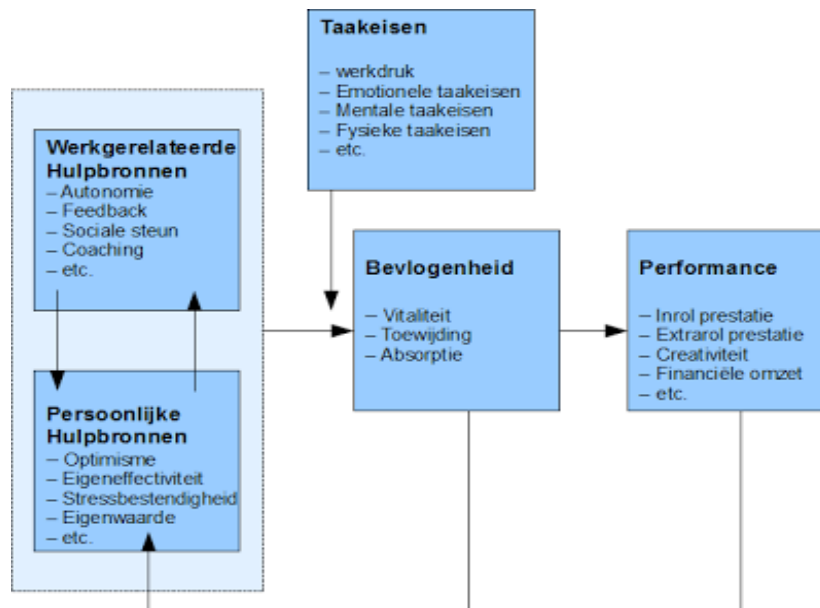
2.5.1 Het JD-R Model van Bevlogenheid

De organisatie-uitkomsten van bevlogen medewerkers zijn positief, wat onder andere te merken is aan betere prestaties en minder verzuim. Om tot bevlogenheid te komen is het belangrijk dat er een juiste balans wordt gevonden tussen taakeisen en energiebronnen. Een disbalans tussen de taakeisen leidt tot uitputting (veel taakeisen – weinig energiebronnen), verveling (weinig taakeisen – weinig energiebronnen) of tevredenheid (weinig taakeisen – veel energiebronnen). Een goede balans tussen uitdagende taakeisen en voldoende energiebronnen zorgt voor bevlogenheid (zie *figuur 4*) (Wingerden & Laak, 2012). Er kan gesteld worden dat in de strijd tegen uitputting en burn-out, wat een gevolg is van hoge taakeisen en onvoldoende energiebronnen, het belangrijk is dat er wordt gewerkt aan energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen (Derks, 2011). Het lijkt zinvoller te zijn om aan bevlogenheid te werken in plaats van het tegengaan van burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). In *figuur 5* is het JD-R-Model opnieuw afgebeeld, echter is het model dit keer slechts gericht op het motivationele proces. Hier is te zien dat de energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen zorgen voor bevlogenheid maar staan daarbij nog wel onder invloed van taakeisen. De bevlogenheid leidt tot positieve persoonlijke en organisatie-uitkomsten (Bakker, 2009).

Figuur 4. Taakeisen en energiebronnen



*Figuur 5.
Het JD-R Model van
bevlogenheid*



2.5.2 Wat de medewerker zelf kan doen om bevlogen te raken

Job crafting

Job crafting betekent dat medewerkers zorgen voor een goede aansluiting tussen zichzelf en de baan. Manieren waarop zij dit doen zijn; meer uitdaging te zoeken in het werk, meer energiebronnen te creëren, samenwerking met anderen op te zoeken of door lastige taken op een andere manier aan te pakken. Om dit te doen moet daar wel de ruimte voor zijn binnen een organisatie (een klimaat van bevlogenheid). De organisatie kan nagaan of; er genoeg beslissingsvrijheid is in het werk, of de taakeisen uitdagend en realistisch zijn, of medewerkers zichtbaar hebben wat zij bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen, of er voldoende waardering wordt uitgesproken, of talent wordt gezien en of er ruimte is om dat verder te ontwikkelen (Wingerden & Laak, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting wordt door vier op de vijf medewerkers al automatisch gedaan. Andere medewerkers kunnen dit eventueel samen doen met een coach of binnen een team. Als hulpmiddel kunnen de vier vragen uit het job crafting proces worden gebruikt. Deze vier vragen gaan over; hoe vaak werknemers hun structurele hulpbronnen verhogen (autonomie, afwisseling en doorgroeimogelijkheden), hoe vaak medewerkers hun sociale hulpbronnen verhogen (feedback, sociale steun en coaching), hoe vaak medewerkers hun uitdagende taakeisen verhogen en hoe vaak medewerkers hun belemmerende taakeisen verlagen (mentale en emotionele taakeisen) (Wingerden & Laak, 2012).

Werken aan je energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen

Experts op het gebied van arbeid en psychologie geven verschillende adviezen over wat medewerkers zelf kunnen doen om hun bevlogenheid te verhogen. Deze adviezen kunnen ingedeeld worden onder een aantal hoofdonderwerpen. Hier volgt een overzicht:

Onderwerp	Adviezen
Sociale steun	- Praat over stressbronnen. Dat kan thuis, met collega's, een leidinggevende, een vertrouwenspersoon of een personeelsfunctionaris. - Schrijf op wat je dwars zit of wat je kwijt wilt. Dat kan eventueel ook in briefvorm. - Help en waardeer elkaar

	- Stel voor jezelf een dag in dat je 'goed' doet. Dat kan iets kleins zijn zoals koffie halen, voor anderen de jas ophangen of iets sjouwen. - Deel en vier goed nieuws
Kennis en vaardigheden	- Geef feedback en vraag feedback - Verdiep je in ontspanningsoefeningen, communicatievaardigheden of andere kennis die je interessant vindt - Volg trainingen en cursussen
Persoonlijke hulpbronnen	- Kom voor jezelf op en geef je grenzen aan (assertiviteit) - Werk aan je zelfvertrouwen en weerbaarheid - Ga na wat leuk is aan het werk, wees dankbaar en geniet - Laat los en vergeef - Ga sporten
Zingeving	- Ontdek je werkwaarden en streef die na - Stel doelen (die aansluiten bij je waarden) - Betrek anderen bij het nastreven en behalen van je doelen

(Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012; Kodden, 2016).

2.5.3 Wat de organisatie kan doen om bevlogen werknemers te creëren

Het scheppen van een klimaat van bevlogenheid

Volgens het JD-R Model brengt het creëren van een klimaat voor bevlogenheid organisaties de mogelijkheid om een positieve verandering in gang te zetten. Uitgangspunten hierbij zijn het optimaal benutten van talent en kracht van de medewerker en het behouden van balans. Dat zorgt voor goede persoonlijke en organisatieresultaten. Een klimaat van bevlogenheid kan men vanuit verschillende vertrekpunten en niveaus bekijken. Eén vertrekpunt is de wijze waarop de leidinggevendens sturing aan hun personeel geven. Zijn zij een (inspirerend) voorbeeld door hun enthousiasme, transparante en consistente handelen en rechtvaardigheid. Hier zal dadelijk dieper op in worden gegaan bij 'transformationeel leiderschap'.

Andere vertrekpunten om te komen tot een klimaat van bevlogenheid zijn; het communiceren van een eenduidige en gedenkwaardige visie, luisteren, feedback te geven, uit te nodigen tot participatie, diversiteit in teams te waarderen en benutten en door talent en potentie aan te moedigen (Wingerden & Laak, 2012). Uit onderzoek van het Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) blijkt dat in het bijzonder drie dingen in het werk tot meer tevredenheid en prestaties leiden. Dat zijn autonomie, mogelijkheid tot professionele ontwikkeling en zingeving. Naast deze drie belangrijke motivators zijn er nog drie motivators die leiden tot betere prestaties, namelijk; Persoonlijke uitingen van waardering door een leidinggevende, het boeken van vooruitgang en zien van resultaat én inspraak over de inhoud van het werk en de doelstellingen van het team (Wingerden en Laak, 2012).

Transformationeel leiderschap

Om bevlogenheid bij medewerkers te bevorderen en om de emotionele belasting te verlagen is het van belang dat de leidinggevende gericht kan zijn op zowel de werkgerelateerde doelen als op de mens achter de medewerker. Dit wordt ook wel een transformationeel leider genoemd (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009). Een transformationeel leider richt zich op de intrinsieke behoeftes van medewerkers. De transformationeel leider stimuleert, coacht en inspireert werknemers bij de vervulling van hun intrinsieke behoeftes en dus bij hun zelfontwikkeling. Daarnaast staat de transformationeel leider open voor nieuwe ideeën, inspraak en durft standpunten in te nemen waarin hij een rolmodel voor de medewerkers is (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009). Voor medewerkers is het vooral van belang dat de leidinggevende aandacht geeft aan de persoonlijke hulpbronnen vanuit het JD-R model. Hierin gestimuleerd worden door positieve feedback en complimenten is effectief gebleken voor het bereiken van bevlogenheid (Wingerden & Laak, 2012).

Werken aan bevlogenheid van medewerkers

Experts op het gebied van arbeid en psychologie geven verschillende adviezen over wat leidinggevendenden kunnen doen om de bevlogenheid van de medewerkers te verhogen. Deze adviezen kunnen ingedeeld worden onder een aantal hoofdonderwerpen. Hier volgt een overzicht:

Onderwerp	Advies
Sociale steun	- Transformationeel leiderschap - Luister naar medewerkers en bied de mogelijkheid voor werknemers om hun verhaal kwijt te kunnen - Versterk de groepsband - Diversiteit in teams waarderen en benutten
Kennis en vaardigheden	- Het geven van feedback - Het aanbieden van trainingen, cursussen, opleidingen en workshops
Persoonlijke hulpbronnen	- Moedig medewerkers aan in hun kwaliteiten en potentie - Geef complimenten en spreek waardering uit over wat medewerkers goed doen - Houd persoonlijke ontwikkelingsgesprekken waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker centraal staat - Het aanbieden van trainingen van zelfeffectiviteit
Zingeving	- Het communiceren van een eenduidige en gedenkwaardige visie - Maak zichtbaar en vertel hoe medewerkers bijdragen aan de realisatie van organisatiedoelen
Werkomstandigheden	- Het aanbieden van realistische en uitdagende taakeisen - Beslissingsvrijheid geven - Het bieden van kleine successen door haalbare nieuwe taken en verantwoordelijkheden - Nodig uit tot participatie - Geef inspraak over de inhoud van het werk en de doelstellingen van het team

(Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012).

2.6 Aanvulling vanuit het DISC-Model

Als aanvulling op het JD-R-Model is er een aspect in het DISC-Model dat gebruikt kan worden voor dit onderzoek. Het DISC-Model staat voor Demand-Induced Strain Compensation Model en is in Nederland ook wel bekend als het Hoofd-Hart-Hand (H-H-H) Model. De onderverdeling in hoofd, hart en hand is terug te vinden in zowel de taakeisen, de werkhulpbronnen, het herstel en de werkgerelateerde uitkomst. Het is onder andere Wilmar Schaufeli zelf die aangeeft dat 'herstel' een zinvolle toevoeging lijkt, maar dat meer theoretisch en empirisch onderzoek nodig is (Schaufeli & Bakker, 2013). Bij herstel gaat het niet slechts om het lichamelijke herstel van de werkzaamheden. Herstel van arbeid wordt in het DISC-model gedefinieerd als het volledig loskomen van het werk. Ook voor herstel geldt een opdeling in hoofd, hart en handen. Het gaat dus over een mentaal loskomen van het werk, emotioneel loskomen van het werk, en lichamenlijk loskomen van het werk (Schaufeli & Bakker, 2013).

2.6.1 Waarom herstel een zinvolle toevoeging is

Wanneer de restanten van stress van een vorige dag nog aanwezig zijn, is het zwaarder om de dag door te komen. Men begint fysiologisch gezien al op een hoger niveau, en daar komt de stress van die dag nog eens bovenop. De effecten van stress blijken soms nog (vele) dagen terug te zien in het lichaam aan een hogere bloeddruk, een hoger adrenalineniveau en een overgevoeligheid van stressregulerende hersendelen. Onvoldoende herstel kan leiden tot een opstapeling van stresseffecten en kan zich gaan uiten in chronische gevoelens van vermoeidheid, verminderd welbevinden, slaapklachten en psychosomatische klachten (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Dit proces als gevolg van een langdurige verstoring van de relatie tussen arbeidsbelasting en herstel is bekend als de theorie van 'sustained activation' waarbij de na-effecten van stress worden beschreven (Schaufeli & Bakker, 2013).

Om opeenstapeling van vermoeidheid te voorkomen is herstel nodig. Daarvoor is het belangrijk dat de persoon weer terugkeert tot het rustniveau en daarbij hoort ook een daling van de bloeddruk, het hartslagritme en het adrenalineniveau. Het herstelproces na stress wordt ook wel 'unwinding' genoemd. Dit proces hoort zich elke avond te voltrekken omdat het een voorbereiding is op de slaap. De slaap is een belangrijk onderdeel van het herstelproces. Het herstel kan dus belemmerd worden door een slechte kwaliteit van slaap, maar ook door lange werkdagen, werken in de avonduren en piekeren over het werk belemmeren een goed herstel (Cropley & Zijlstra 2001; Rau & Triemer 2004). Wat als helpend wordt gezien in het herstelproces zijn wisselen van arbeidstempo en het nemen van korte pauzes. Daarbij is het overigens wel van belang dat er regelmogelijkheden zijn (autonomie). Vakanties zijn ook een belangrijke mogelijkheid voor herstel. Tot slot wordt het belang van activiteiten na werktijd genoemd: vooral activiteiten die van mensen een grote betrokkenheid vragen of als uitdagend en plezierig worden ervaren leveren een grote bijdrage aan herstel. Passieve activiteiten zoals tv-kijken dragen weinig bij aan herstel (Sonnentag, Binnewies & Mojza, 2008).

2.7 Deelconclusie

"Wat is vanuit de theorie al bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting van medewerkers door agressie van cliënten?"

Er is tegenwoordig al vrij veel bekend over ondersteuning bij hoge emotionele belasting. Wat tot nog toe duidelijk is geworden betreffende dit onderzoek is dat het Job Demands and Resources Model (JD-R) een model is dat tegenwoordig veel gebruikt wordt om de gezondheid te analyseren bij arbeid. In het JD-R Model worden concrete voorbeelden genoemd van taakeisen die invloed hebben op de emotionele belasting van medewerkers. Tussen deze voorbeelden staan ook de problemen die de aanleiding zijn van dit onderzoek, namelijk; 'emotionele belasting' en 'interactie met anderen'. Verder wordt er in dit model wetenschappelijke kennis aangereikt over taakeisen en energiebronnen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het JD-R Model een breed beeld schetst van wat de stressoren en energiebronnen zijn die invloed hebben op de emotionele belasting. In het model staat ook beschreven dat een goede balans tussen taakeisen en energiebronnen van belang is en zijn twee partijen verantwoordelijk voor het werken aan bevlogenheid, namelijk de werkgever en werknemer. Daarnaast wordt er in dit model aangegeven dat het belangrijk is om te werken aan persoonlijke hulpbronnen en energiebronnen om zo tot bevlogenheid te komen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de manager en medewerkers van de VIC-Worhome in Monster er verstandig aan zouden doen om te werken aan bevlogenheid door taakeisen en energiebronnen in balans te brengen met elkaar. Ook kan de conclusie worden getrokken dat hoewel het zinvol is om aandacht te geven aan taakeisen er voornamelijk gefocust zou moeten worden op de energiebronnen. Naast energiebronnen hebben persoonlijke hulpbronnen positieve invloed op de balans van de werkbeleving. Er kan geconcludeerd worden dat persoonlijke hulpbronnen daarom een onderwerp is waaraan in dit onderzoek aandacht besteed gaat worden. In het JD-R model komt naar voren dat de persoonlijke hulpbronnen variëren per persoon. Hieruit valt te concluderen dat binnen de praktijk van dit onderzoek de resultaten ook verschillend zullen zijn en dat iedere werknemer toch weer andere behoeftes heeft als het aankomt op wat er voor de medewerker gedaan kan worden. Aan de hand van al deze informatie, concrete

voorbeelden en adviezen die in de beantwoording van deelvraag één naar voren komen zijn de topics opgesteld die gebruikt worden voor het afnemen van de interviews. Deze topics zijn ook de kernlabels die gebruikt zijn om de verzamelde data vanuit het praktijkonderzoek te analyseren.

Deze topics/kernlabels zijn; taakeisen, sociale steun, kennis en vaardigheden, werkomstandigheden en persoonlijke hulpbronnen. Daarnaast lijkt het onderdeel 'herstel' uit het DISC Model een waardevol extra kernlabel omdat dit ook invloed heeft op de hoeveelheid stress van de medewerkers en de effecten daarvan op de emotionele belasting. In het navolgende intermezzo wordt de opzet van het kernlabelschema nader verantwoord en toegelicht hoe dit is gebruikt in het vervolg van het onderzoek als aanvulling op de eerder beschreven verantwoording van de onderzoeksmethoden.

Intermezzo

Van theorie naar kernlabels

Om het onderzoek overzichtelijk te maken is het nodig om een aantal kernlabels te hebben waar de informatie onder kan worden verdeeld. Vanuit deelvraag 1 hebben de onderzoekers een indeling kunnen maken van onderdelen die het werk zwaarder of gemakkelijker maken. Deze onderdelen zijn te herleiden uit de praktische voorbeelden die worden gegeven in de beantwoording van deelvraag 1 bij hoofdstuk 2.2.1 (taakeisen), hoofdstuk 2.3.1 (energiebronnen) en 2.4.2 (persoonlijke hulpbronnen). Daarnaast staan er praktische tips en adviezen voor werkgevers en werknemers beschreven onder hoofdstuk 2.5.2 en 2.5.3. Al deze praktische voorbeelden en adviezen hebben de onderzoekers in een tabel geplaatst om te zien of van daaruit kernlabels konden worden opgesteld (zie bijlage 3). Er bleken een aantal taakeisen en energiebronnen te gaan over het contact met andere mensen. Dat konden leidinggevenden zijn, collega's, leerlingen in de klas, klanten in een winkel of reizigers in een trein. Andere personen bleek dus een belangrijk aspect van de taakeisen en energiebronnen van een medewerker en zodoende kwamen de onderzoekers tot de kernlabel 'Sociale steun'. Dit kernlabel kon opgedeeld worden in sociale steun van leidinggevenden, collega's en familie en verwanten van cliënten. Dit zijn de sublabels geworden. Een andere energiebron die naar voren kwam is dat mensen door trainingen, feedback, coaching en overlegmomenten zich meer competent voelen. Door deze zaken samen te vatten kwamen de onderzoekers tot de kernlabel 'kennis en vaardigheden' de sublabels daarvan volgden logisch op wat er uit de theorie kwam, namelijk 'trainingen en cursussen', 'feedback', 'coaching' en 'sparren'. Het derde kernlabel ontstond uit verschillende voorbeelden die invloed hebben op het werk zoals tijdsdruk, overwerk, routines, autonomie, inspraak en regelmogelijkheden. Door deze zaken samen te vatten tot één woord kwamen de onderzoekers tot de kernlabel 'werkomstandigheden', waarbij de sublabels 'inspraak' en 'regelmogelijkheden' werden gekozen. Het kernlabel 'persoonlijke hulpbronnen' is letterlijk vanuit de theorie overgenomen en de kernlabel 'zingeving' kwam voort uit een aantal onderwerpen die invloed hebben op je emotionele weerbaarheid zoals je werkwaarde ontdekken, een gevoel van bijdrage aan de organisatie doelen kunnen leveren en het stellen van eigen doelen.

Naast de deze kernlabels vonden de onderzoekers het belangrijk om respondenten allereerst te vragen of zij zich herkennen in de hoge emotionele belasting door agressie van cliënten én of zij ervaring hebben met andere taakeisen die hen stress opleveren. Hier hebben de onderzoekers voor gekozen omdat uit de theorie blijkt dat het vaak meerdere taakeisen bij elkaar zijn die zorgen voor teveel stress. Naast het tegengaan van de stressor 'agressie door cliënten' zouden er mogelijk ook andere stressoren kunnen zijn die aangepakt moeten worden om hoge emotionele belasting tegen te gaan. Om deze reden hebben de onderzoekers 'taakeisen' toegevoegd als kernlabel. Om het lijstje compleet te maken wordt tenslotte nog het kernlabel 'herstel' toegevoegd. Aan het einde van de beantwoording op deelvraag 1 lezen we dat dit een waardevolle toevoeging is aan het JD-R-Model en daaruit hebben de onderzoekers geconcludeerd dat het belangrijk is om 'herstel' ook mee te nemen als kernlabel. Vanuit deze opgestelde kernlabels is als het ware de kapstok ontstaan die nodig was voor dit onderzoek. De kernlabels die de onderzoekers hebben opgesteld zijn de leidraad geweest voor de interviews, het documentonderzoek en het groepsinterview.

Hoofdstuk 3. Deelvraag 2

Deelvraag 2: Welke ondersteuning bieden andere VIC-Workhomes voor medewerkers die te maken krijgen met hoge emotionele belasting door agressie van cliënten?

Inleiding

Na een duidelijk beeld te hebben verkregen van wat er vanuit de theorie bekend is over de ondersteuning bij hoge emotionele belasting is het mogelijk om door te gaan naar deelvraag 2. Er is voor deze deelvraag bij vier locaties die langer bestaan dan de VIC-Workhome in Monster een interview gehouden. Deze locaties zijn verder in de ontwikkeling van het omgaan met hoge emotionele belasting dan de VIC in Monster. Twee locaties vallen ook onder 's Heeren Loo. Twee andere locaties zijn onderdeel van ASVZ (Algemene Stichting Voor Zorg en dienstverlening), de ontwikkelaar van de Triple-C methode. Op deze vier locaties hebben de onderzoekers een aantal vragen voorgelegd die logischerwijs voortkwamen uit de theorie en de eerder genoemde kernlabels die ook te vinden zijn in bijlage 1,2 en 3. Naast de interviews die we hebben gehouden is er ook gevraagd naar documenten die meer inzicht bieden in hoe deze locaties omgaan met hoge emotionele belasting bij medewerkers van de VIC. Nadat ook de bevindingen uit het documentenonderzoek zijn weergegeven zal de deelconclusie volgen.

3.1 Resultaten uit interviews

3.1.1 Sociale steun

Sociale steun van leidinggevenden

Uit de interviews met andere VIC-workhomes komen verschillende manieren naar voren waarop ondersteuning geboden kan worden die kan helpen om de hoge emotionele belasting te verlagen. Uit alle interviews komt naar voren dat een manager of/en coach goed bereikbaar moet zijn en transparant moet zijn waardoor de lijntjes tussen hen en de medewerkers kort zijn en er een open communicatie mogelijk is. Bij één instelling werd hierover het volgende gezegd: *“De kracht is ook dat we het weer checken dus zeg tegen de medewerker oké jullie hebben dit zeg maar tegen ons vertelt, dit hebben we ermee gedaan elke keer weer alles evalueren met medewerkers”* (fr. SSLG2.9).

Verder wordt aangegeven dat het helpend kan zijn als de leidinggevenden zelf de situaties kent waarin de medewerkers zich begeven en hierin onvoorwaardelijk voor de medewerkers aanwezig is. Eénmaal wordt aangegeven dat een meewerkend manager een voorwaarde kan zijn in de ondersteuning van medewerkers en dat er daarnaast ook een ondersteunend managementteam is met daarin een pedagoog, een teamleider en manager. Ook wordt er in twee van de vier interviews aangegeven dat het faciliteren van onderbouwde initiatieven van medewerkers belangrijk is en dat medewerkers moeten worden uitgedaagd om in hun eigen kracht te gaan staan. Ook de theorie bevestigt dat dit belangrijk is door aan te geven dat het; uitnodigen tot participatie, het waarderen van diversiteit in teams en door het talent en potentie aan te moedigen positief effect heeft op het kunnen omgaan met hoge emotionele belasting (Wingerden & Laak, 2012). Het uitdagen om medewerkers in hun eigen kracht te laten staan kan door hen bewust te maken van hun eigen leerproces en hen hier ook de verantwoording over te geven. Als laatste wordt aangegeven dat het voor leidinggevenden belangrijk is dat ze om feedback vragen bij hun medewerkers zodat ze steeds alert blijven op wat hun medewerkers nodig hebben in hun ontwikkeling en steun. Ook dit wordt bevestigd in de theorie omdat een leider die open staat voor nieuwe ideeën en inspraak waardeert bijdraagt aan bevlogenheid van medewerkers wat leidt tot het verlagen van hoge emotionele belasting (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009).

Sociale steun van collega's

Eenheid wordt door alle VIC-workhomes aangegeven als belangrijk onderdeel van sociale steun door collega's. Daarmee wordt bedoeld, dezelfde visie hebben en daar samen achter staan als één front. Eerder in dit onderzoek werd dit al bevestigd doordat het communiceren van een eenduidige en gedenkwaardige visie bijdraagt aan de bevologenheid van medewerkers en daarmee hoge emotionele belasting terugdringt (Wingerden & Laak, 2012). Uit drie van de vier interviews komt naar voren dat daar een veilige sfeer voor nodig is waar termen als open, eerlijk en in vertrouwen met elkaar omgaan centraal staan. Ook worden gezelligheid en onvoorwaardelijke acceptatie als een helpend onderdeel gezien om deze veilige sfeer te ondersteunen. De steun van collega's wordt door twee VIC-workhomes dan ook aangegeven als onmisbaar.

Overige

Wat in alle interviews naar voren kwam maar niet direct past onder steun van de leidinggevende of steun van collega's is dat het van belang is dat er organisatie-breed een eenheidscultuur heerst waar in drie van de vier interviews ook bij wordt genoemd dat er gelijkwaardigheid moet zijn in elke laag van de organisatie. Dat houdt bijvoorbeeld in dat zowel de manager, pedagoog, begeleider en assistent-begeleider net zo serieus moeten worden genomen en dat ze dezelfde waarden nastreven zoals het ervaren van succes en het uit zijn op gezamenlijke ontwikkeling. Eén respondent legt dit als volgt uit:

“Juist door het niet te verdelen in vakjes en hokjes van ik ben de manager en jij bent de coach en jij bent de pedagoog, maar we doen allemaal zeg maar hetzelfde, we doen allemaal wat nodig is wat we denk ik met zijn allen doen is dat we het samen doen. En dat iedereen even belangrijk daarin is en daarin veel minder onderscheid maken in die functies” (fr. SSO1.23).

3.1.2 Kennis en vaardigheden

Trainingen en cursussen

Er wordt in de interviews gevarieerd gereageerd op wat voor trainingen en cursussen er worden aangeboden om emotionele belasting terug te kunnen dringen en medewerkers te helpen omgaan met hoge emotionele belasting. Uit twee van de vier interviews blijkt dat een snelle basiscursus van belang kan zijn, waarbij een checklist wordt aangeboden die duidelijkheid geeft voor eerste weken. Er wordt in twee van de vier interviews aangegeven dat een (basis)weerbaarheidstraining daar een belangrijk onderdeel van is en in één van de interviews wordt aangegeven dat er een weerbaarheidscoach wordt aangeboden die maandelijks een inlooptraining geeft. Er wordt in één van de interviews aangegeven dat wanneer medewerkers kennis wordt aangeboden over de doelgroep dit helpend kan zijn om hoge emotionele belasting terug te dringen. Ook gaf een respondent uit een ander interview aan dat een wekelijkse trainingsdag ook kan helpen om hoge emotionele belasting terug te dringen, dit omdat er op die dag ruimte is om met elkaar te sparren en er kennis en vaardigheden worden aangereikt.

Coaching

De VIC-workhomes noemen verschillende manieren hoe ze omgaan met coaching en begeleiding van medewerkers. Twee van de VIC-workhomes geven aan dat er meerdere coaches beschikbaar zijn voor individuele coaching en teamcoaching. Ook geven deze VIC-workhomes aan dat er specifiek gerichte coaches zijn zoals een weerbaarheidscoach die coacht op zowel mentale als fysieke weerbaarheid of een conflictcoach die tijdens conflictsituaties coacht. Daarnaast geven drie VIC-workhomes aan dat ze werken met een inwerkcoach of een buddy die variërend van een maand tot een jaar meeloopt ter begeleiding van de nieuwe medewerkers. Daarnaast wordt er éénmaal genoemd dat er intervisie wordt aangeboden waar praktijkcasussen worden besproken.

3.1.3 Werkomstandigheden

Er wordt divers gereageerd op wat van belang is in de werkomstandigheden. Er wordt genoemd dat een gezonde werkomgeving en structuur belangrijk zijn om de medewerker te ondersteunen bij hoge

emotionele belasting. Hierin worden zaken aangegeven zoals een gezond rooster, voldoende personeel en voldoende overleggen. Eén van de VIC-workhomes geeft aan dat een gezamenlijk kantoor waar iedereen vrij naar binnen kan lopen hier aan bij kan dragen. Ook wordt er aangegeven dat het voor medewerkers belangrijk is om duidelijke kaders te hebben waarbinnen je werkt. In twee interviews wordt aangegeven dat doorgroeimogelijkheden belangrijk zijn en in één van deze interviews wordt ook aangegeven dat doorgroeimogelijkheden medewerkers enthousiast maken en/of houden voor het werk. Als laatste wordt er aangegeven dat de tevredenheid van medewerkers omhoog gaan als de focus niet ligt op kostenbeheersing maar vooral ligt op de kwaliteit en inhoud van het werk.

3.1.4 Persoonlijke hulpbronnen

Bij persoonlijke hulpbronnen worden er verschillende competenties genoemd die kunnen helpen om hoge emotionele belasting terug te kunnen dringen. In twee interviews wordt aangegeven dat een stuk zelfvertrouwen door succeservaringen belangrijk is om het werk met plezier vol te houden. Daarnaast wordt in twee interviews aangegeven dat zingeving, dus weten waar je het werk voor doet, invloed heeft op de mate van emotionele belasting. Ook je eigen optimistische houding wordt genoemd als helpende competentie. Een competentie die wordt genoemd om het werk vol te kunnen houden is het werk zo invullen dat je in je eigen kracht staat. Wat kan helpen is dat je zelf steeds opnieuw de uitdaging zoekt in het werk. Tijdens de momenten van coaching is er ook ruimte om aandacht aan deze persoonlijke hulpbronnen te geven. Ook vanuit de theorie wordt bevestigd dat er aandacht moet zijn voor de persoonlijke hulpbronnen. Hierin gestimuleerd worden door positieve feedback en complimenten is effectief gebleken voor het bereiken van bevlogenheid (Wingerden & Laak, 2012).

3.1.5 Herstel

In de interviews wordt genoemd dat een gezonde leefstijl van medewerkers van belang is en dat hier ook aandacht aan wordt besteed op het werk. Dit kan door een gezonde werkweek aan te bieden waarin bijvoorbeeld niet te lang achter elkaar gewerkt wordt. Eerder in dit onderzoek wordt dit ook bevestigd. In het herstelproces zijn wisselen van arbeidstempo en het nemen van korte pauzes helpend (Sonnentag & Binnewies & Mojza, 2008). Ook wordt dit gedaan door medewerkers hier bewust van te maken in gesprekken. Er komt in een interview naar voren dat rustgevende activiteiten (zoals wandelen) tijdens de dienst ook een bijdrage leveren aan herstel. Op een van de VIC-workhomes is de ervaring dat een trainingsdag waar de collega's even uit de werksfeer worden gehaald helpend is bij het herstel van werkzaamheden. Tot slot is de ervaring dat wanneer een medewerker een heftige dienst heeft gehad en hier psychisch herstel van nodig heeft, het beter werkt wanneer die medewerker er de volgende ochtend weer is en op het werk wordt opgevangen en ook weer aan het werk gaat, omdat anders de drempel om naar het werk te komen steeds hoger wordt.

3.1.6 Werving en selectie

Er wordt door de VIC-workhomes ook een belangrijk onderdeel genoemd dat wel meewerkt aan het verlagen van de emotionele belasting maar niet direct past in de topics die vanuit het JDR-Model zijn gebruikt. Dit onderdeel is daarom onder het sublabel 'overig' geplaatst. In drie van de vier VIC-workhomes wordt benoemd dat werving en selectie een belangrijk onderdeel is waarin je emotionele belasting bij voorbaat terug kan dringen. In de praktijk houdt dit in dat de emotionele belasting voor de al bestaande medewerkers en nieuwe medewerkers verlaagd wordt doordat een zorgvuldig aannamebeleid, specifieke werving en gerichte selectie vaker leidt tot de juiste mensen voor het werk met deze lastige doelgroep. Eén respondent geeft aan hoe dit vorm krijgt:

“We proberen wel in soms drie of vier gesprekken uit te vinden dus we beginnen altijd met een speeddate, daarin voelen we gewoon even van zouden we mogelijk een match kunnen zijn. Vervolgens gaan we echt een sollicitatiegesprek voeren en dat kan wel eens drie of vier gesprekken verder zijn voor

het besluit komt. We proberen ze echt wel met verschillende mensen in dat voorgesprek te laten spreken om te kijken van zou dit een stabiele medewerker kunnen zijn voor bij ons” (fr. OV1.6).

3.2 Resultaten uit documentonderzoek

Inleiding

Bij alle vier de verschillende VIC-workhomes is gevraagd naar documenten waarin informatie zou kunnen staan die van belang kan zijn om te ondersteunen bij het omgaan met hoge emotionele belasting en deze belasting mogelijk ook terug te kunnen dringen. Twee van de vier VIC-workhomes hebben hierover informatie beschikbaar gesteld. Vanuit 's Heerenloo Noordwijk is er een inwerkmap geleverd (bijlage 5) en vanuit 's Heerenloo Ermelo is het model 'Stevig Staan' aangeleverd (bijlage 6). Vanuit deze twee documenten zijn verschillende relevante zaken naar voren gekomen die kunnen helpen bij het ondersteunen van omgaan met hoge emotionele belasting en deze mogelijk ook terugdringen. Deze relevante zaken zullen net als bij het interview verdeeld worden onder de kernlabels die zijn opgesteld door de onderzoekers.

3.2.1 Sociale steun

Sociale steun van leidinggevenden

Uit de inwerkmap van 's Heerenloo Noordwijk komt naar voren dat er een meewerkend teamleider is die voor een groot gedeelte meewerkt als begeleider op de groep en ook een coachende rol heeft in het team, om zo de medewerkers te ondersteunen ('s Heerenloo Noordwijk, 2017).

Er wordt volgens het model 'Stevig Staan' vanuit het oogpunt sociale steun aangegeven dat nabijheid gegeven door de manager, gedragswetenschapper en teamcoach een belangrijk onderdeel is om de medewerkers te kunnen ondersteunen ('s Heerenloo, 2017).

Sociale steun van collega's

Het model 'Stevig Staan' van 's Heerenloo Ermelo geeft aan dat medewerkers een persoonlijke buddy/coach krijgen toegewezen waar ze bij terecht kunnen ('s Heerenloo, 2017).

Sociale steun van familie en verwanten van cliënten

In het model 'Stevig Staan' van 's Heerenloo Ermelo staat in de inleiding beschreven dat het model is ontwikkeld als instrument voor medewerkers, team, ouders en verwanten van cliënten en vrijwilligers. Veel informatie over de doelgroep en over het werken met deze doelgroep is ook inzichtelijk voor de familie, verwanten en vrijwilligers. Dat heeft geen directe invloed op de sociale steun, maar werkt indirect wel bij aan het vormen van eenheid in handelen richting de cliënt waardoor er indirect dus wel sociale steun wordt geboden ('s Heerenloo, 2017).

3.2.2 Kennis en vaardigheden

Trainingen en cursussen

Er worden in de inwerkmap van 's Heerenloo Noordwijk twee cursussen genoemd die aangeboden worden en helpend zouden kunnen zijn bij het ondersteunen van omgaan met hoge emotionele belasting en deze mogelijk ook terugdringen. De ene is gericht op de theorie van de triple C en hoe deze uitgevoerd kan worden op de werkvloer. Dit wordt geoefend door ingebrachte cursussen vanuit de praktijk. Daarnaast is er een cursus over fysieke weerbaarheid waar één keer in de maand een inlooptraining over wordt gegeven ('s Heerenloo Noordwijk, 2017). In het model 'Stevig Staan' van 's Heerenloo Ermelo komt in de fase toerusten naar voren dat er verschillende trainingen aangeboden worden, zoals de Triple C, Samen Houvast en een training voor fysieke belasting. Naast deze trainingen is er ook een mogelijkheid om buiten 's Heerenloo trainingen te volgen bij 'Good Habitz' een online trainingsbureau. Er wordt ook kennis over de doelgroep aangeboden ('s Heerenloo, 2017; Good Habitz, 2017).

Scholingsprogramma

In de inwerkmap van 's Heerenloo Noordwijk wordt aangegeven dat er voor nieuwe medewerkers een checklist ontwikkeld is om de eerste weken door te komen en op die manier alles te kunnen ontdekken en oefenen wat er van een medewerker verwacht wordt. Ook is er een scholingsprogramma opgesteld waarin de nieuwe medewerkers opdrachten meekrijgen om uit te voeren binnen het team. Een coach helpt de nieuwe medewerker met het doorkomen van dit scholingsprogramma. Ook is er een collega uit het team aangesteld als 'maatje' die meeloopt en de opdrachten samen behandelt. In dit scholingsprogramma komen de volgende punten aan de orde; wat de visie van de VIC-workhome inhoudt en hoe deze bereikt wordt, wie de cliënten zijn van de VIC-workhome, hoe de begeleiding binnen de VIC-workhome wordt vormgegeven, wat een medewerker van zijn collega's kan verwachten en hoe er gerapporteerd en nabesproken wordt aan de hand van 'top tip top' ('s Heerenloo Noordwijk, 2017). Ook het model 'Stevig Staan' van 's Heerenloo Ermelo geeft de mogelijkheid tot een inwerkprogramma met daarbij een inwerkvideo en een dialoog training ('s Heerenloo, 2017).

Coaching

Er zijn vanuit de inwerkmap van 's Heerenloo Noordwijk verschillende disciplines naar voren gekomen die de medewerkers coaching bieden op begeleidingsniveau. Er is een Persoonlijk begeleider (PB'er) die een coachende rol naar het team heeft wanneer het gaat om hoe de medewerkers de cliënt moeten begeleiden. Naast de PB'er zijn er ook coaches beschikbaar. Deze coaches staan los van het kernteam en zijn verbonden aan meerdere teams. Zij ondersteunen en coachen de medewerkers gevraagd en ongevraagd in hun ontwikkeling vanuit de gezamenlijke visie. De coaches kunnen worden ingeschakeld om het individu of het team te coachen/begeleiden. Deze coaching kan ook vraaggericht worden ingezet op de ontwikkeling van een individu of team ('s Heerenloo Noordwijk, 2017).

In het model 'Stevig Staan' wordt aangegeven dat medewerkers een eigen ontwikkelingsplan schrijven, deze wordt één keer per jaar besproken en bijgesteld. De onderwerpen die besproken worden en van belang kunnen zijn voor het terugdringen van hoge emotionele belasting zijn de ambitie van de medewerker en wat de medewerker graag wil leren ('s Heerenloo, 2017). Het geven van doorgroeimogelijkheden en het bespreken daarvan kan volgens de theorie ook leiden tot bevlogenheid (Wingerden & Laak, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ook wordt er een gesprek gevoerd met het team om te kijken waar de gezamenlijke ambitie ligt en hoe het gaat met de samenstelling van het team ('s Heerenloo, 2017).

Sparren

In de inwerkmap van 's Heerenloo Noordwijk staat dat er intervisie wordt aangeboden waarin (lastige) bestaande praktijkcasussen worden besproken om zo tips en tops met elkaar uit te kunnen wisselen over hoe er gehandeld kan worden en hoe er met deze casus kan worden omgegaan. Hier is ook een coach en een gedragswetenschapper bij aanwezig ('s Heerenloo Noordwijk, 2017).

3.2.3 Werkomstandigheden

In het model 'Stevig Staan' wordt aangegeven dat het belangrijk is om de werkomstandigheden voor de medewerker te bevorderen. Dit wordt onder andere gedaan door een gezond rooster voor de medewerker te maken, waarin er voldoende ruimte is voor herstel ('s Heerenloo, 2017).

3.2.4 Herstel

In het model 'Stevig Staan' worden verschillende dingen aangegeven die invloed hebben op herstel van de emotionele belasting. Er wordt aangegeven dat er aandacht gegeven wordt aan de vitaliteit en gezondheid van de medewerker. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de medewerkers worden uitgedaagd om te letten op hun voeding of/ en dat medewerkers worden gestimuleerd om te sporten of bewegen om zo de fysieke gezondheid te bevorderen ('s Heerenloo, 2017).

3.2.5 Werving en selectie

In het model 'Stevig Staan' wordt aangegeven dat er een medewerkersprofiel moet worden ontwikkeld om zo te weten hoe een succesvolle medewerker er qua competenties uit moeten komen te zien. Dit profiel moet ook worden afgestemd op wat het team op dat moment nodig heeft. Voordat een medewerker wordt aangenomen zal daarom een talentenmotivatieanalyse worden afgenomen om erachter te komen of dit passend is binnen het team ('s Heerenloo, 2017).

3.3 Deelconclusie

Wanneer er gekeken wordt naar wat andere VIC-workhomes aanbieden op het gebied van sociale steun wordt aangegeven dat het voor medewerkers van belang blijkt te zijn dat er organisatiebreed een eenheidscultuur heerst. Dit komt in alle interviews naar voren en ook de theorie geeft aan dat het communiceren van een eenduidige visie van belang is (Wingerden & Laak, 2012). Daarnaast komt in alle interviews en ook in het documentonderzoek naar voren dat het van belang is dat een manager of/en coach onvoorwaardelijk voor de medewerker aanwezig is. De theorie sluit hierbij aan door aan te geven dat een goed manager allereerst luistert naar zijn medewerkers en daarnaast stimuleert, coacht, inspireert bij de vervulling van hun intrinsieke behoeftes en dus bij hun zelfontwikkeling (Wingerden & Laak, 2012; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009). Daarnaast wordt in de helft van de interviews aangegeven dat het faciliteren van onderbouwde initiatieven van medewerkers en de medewerkers uitdagen om in hun eigen kracht te staan van belang is. Ook vanuit de literatuur wordt benoemd dat uitnodigen tot participatie, open staan voor nieuwe ideeën, het geven van inspraak, diversiteit in teams te waarderen en benutten en talent en potentie aan te moedigen van belang is (Wingerden & Laak, 2012; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009). In het bieden van sociale steun aan collega's zou belangrijk kunnen worden geacht dat dit als onmisbaar wordt ervaren. Dit wordt door alle respondenten bevestigd. Als laatste kan 'samen een veilige sfeer creëren' ook als belangrijk worden geacht. Meer dan de helft van respondenten geeft aan dat dit belangrijk is. Uit de interviews met andere locaties van 's Heerenloo blijkt ook dat er ondersteuning wordt geboden bij hoge emotionele belasting door het aanbieden van inwerk- en scholings-programma's, het inzetten van verschillende soorten coaching en daarnaast trainingen en cursussen. De thema's die in deze scholingsprogramma's naar voren komen zijn vergelijkbaar met de kern- en sublabels die opgesteld zijn door middel van de theorie. Ook blijkt dat het bieden van een gezonde werkomgeving door een gezond rooster aan te bieden bij zou kunnen dragen aan het terugdringen van hoge emotionele belasting. Dit komt terug in alle interviews en de theorie bevestigt dit door aan te geven dat het herstel van medewerkers belemmerd kan worden door onder andere (te) lange werkdagen (Cropley & Zijlstra 2001; Rau & Triemer 2004). Daarnaast wordt het belangrijk geacht dat medewerkers bewust worden gemaakt van het belang van een gezonde leefstijl. Als laatste blijkt uit de interviews met andere VIC-Workhomes dat werving en selectie een belangrijk onderdeel is van het tegengaan van hoge emotionele belasting. Door een zorgvuldig aannamebeleid, specifieke werving en gerichte selectie worden sneller de juiste mensen aangenomen voor het werk met deze lastige doelgroep.

Hoofdstuk 4. Deelvraag 3

Deelvraag 3: Wat geven de medewerkers van de VIC-Workhome aan nodig te hebben als ondersteuning in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Inleiding

Nu duidelijk is wat er vanuit de theorie bekend is én wat er op andere locaties wordt aangegeven wat er gedaan wordt om medewerkers te beschermen tegen hoge emotionele belasting is het tijd om op de VIC van Monster onderzoek te doen. Voor deze deelvraag hebben de onderzoekers negen respondenten geïnterviewd, waarvan drie oud-medewerkers van de VIC en twee medewerkers die nog geen drie maanden werkzaam waren op de VIC. De overige vier medewerkers waren minimaal een jaar werkzaam op de VIC. Op deze manier is een zo breed mogelijk perspectief op stressoren en energiebronnen weergegeven. Allereerst zullen de verzamelde antwoorden worden weergegeven, waarna de beantwoording van deze deelvraag in de deelconclusie zal volgen.

4.1 Resultaten uit interviews

4.1.1 Taakeisen

Uit de interviews blijkt dat in ieder geval vijf van de negen respondenten vinden dat extra taken in het werk de emotionele belasting verhoogd. Voorbeelden hiervan zijn het huishouden, rapporteren en verantwoordelijkheid voor taken buiten de dagelijkse zorg van cliënten om. Drie van deze vijf respondenten geven aan dat deze extra taken na werktijd worden gedaan omdat er geen tijd voor is binnen de dienst. Ook in de theorie wordt dit bevestigd door aan te geven dat tijdsdruk, overwerk en grote werklast zorgen voor stress (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012).

Andere taakeisen die worden genoemd waardoor de emotionele belasting wordt verhoogd zijn; cliëntzorgen niet los kunnen laten, het missen van leiding in vergaderingen, het missen van leiding in werkzaamheden, het niet nakomen van afspraken door collega's, niet kunnen voldoen aan de hoge verwachtingen van collega's, voortdurend alert moeten zijn en dreigende agressie van cliënten. Al deze stressoren worden ook in de theorie benoemd als belastend (Schaufeli & Bakker, 2013). De laatste twee punten (voortdurend alert moeten zijn en dreigende agressie van cliënten) hangen samen met de (dreigende) agressie die in de aanleiding voor dit onderzoek gezien wordt als een belangrijke factor voor het ontstaan van de ervaren hoge emotionele belasting. De respondenten bevestigen dit beeld.

4.1.2 Sociale steun

Sociale steun van leidinggevenden

Uit de interviews komen verschillende vaardigheden naar voren waarvan medewerkers van de VIC aangeven dat nodig te hebben van hun leidinggevenden. Zeven van de negen respondenten hebben aangegeven nodig te hebben van hun leidinggevenden dat zij betrokken zijn. Dat kan de leidinggevende volgens de medewerkers het beste doen door te luisteren, aanwezig of aanspreekbaar te zijn, waardering uitspreken en vanuit een positieve benadering te begeleiden, maar ook door daadkrachtig te zijn wanneer dat nodig is. In de interviews en het documentonderzoek van het vorige hoofdstuk wordt dit ook belangrijk geacht. Ook de theorie geeft aan dat luisteren, persoonlijke uitingen van waardering geven, diversiteit in teams waarderen, positieve feedback en complimenten geven en werknemers inspireren bij de vervulling van hun intrinsieke behoeftes en dus bij hun zelfontwikkeling helpend is (Wingerden & Laak, 2012; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009).

Ook werd genoemd dat medewerkers het waarderen wanneer de leidinggevenden transparant zijn, autonoom zijn, betrouwbaar zijn, sensitief zijn voor signalen van individuen en team en wanneer leidinggevenden overzicht houden over het functioneren van teamleden.

Sociale steun van collega's

Uit alle interviews komen twee begrippen heel duidelijk naar voren waarvan medewerkers van de VIC aangeven dit nodig te hebben van hun collega's, namelijk; eenheid en onvoorwaardelijke steun.

De respondenten geven aan dat dit vorm kan krijgen door als één team hetzelfde doel te hebben, elkaar te kennen, voor elkaar te zorgen, naar de ander te vragen, goed te spreken over en met elkaar, en samen te zorgen voor een veilige cultuur. Eén respondent verwoordt dit als volgt:

“Je hebt echt een sterk team nodig om dit werk te kunnen doen, en ik, je kan daar niks alleen bereiken, je doet het echt met elkaar. En daarom is het nodig dat je op elkaar kunt leunen, maar ook andersom dat zij op mij kunnen leunen” (fr. SSCL9.22).

Dit wordt ook bevestigd in de interviews en het document onderzoek van deelvraag 2 ook kwam in de beantwoording van deelvraag 2 al naar voren dat dit ook aansluit bij de theorie. Uit acht van de negen interviews blijkt dat deze eenheid en onvoorwaardelijke steun niet altijd wordt ervaren, waarbij de respondent aangeeft dat wel nodig te hebben. Onder deze twee begrippen (eenheid en onvoorwaardelijke steun) vallen verschillende termen die respondenten aangeven verder nog nodig te hebben. Deze benodigdheden zijn een aanspreekcultuur, een cultuur waarin men transparant is, men gehoord wordt en afspraken worden nagekomen. Verder geven respondenten aan het nodig te hebben met collega's te werken die vaardig zijn in het werk met de cliënten, die betrouwbaar zijn, betrokken en anderen positief benaderen, waardoor een positieve sfeer wordt gecreëerd.

Familie en verwanten van cliënten

Uit verschillende interviews blijkt dat het contact met familie en verwanten van cliënten niet een belangrijke stressor is die zorgt voor hoge emotionele belasting. Medewerkers geven aan het wel fijn te vinden wanneer familie en verwanten van cliënten betrokken zijn en meedenken over de zorg van de cliënt en zich positief uiten over de zorg voor de cliënt.

Overige

Reacties van medewerkers die wel gaan over sociale steun maar niet specifiek te maken hebben met leidinggevenden, directe collega's of familie en verwanten van cliënten zullen hier worden opgenoemd. Vaak werden deze uitspraken slechts een enkele keer genoemd. Deze reacties zijn: er is meer vastigheid in het team nodig, voor nieuwe collega's is het nodig dat het team toegankelijk is, Het is nodig dat er vaardige collega's worden ingezet, er is een coach nodig in het omgaan met hoge emotionele belasting en er is iemand nodig die snel te hulp kan schieten bij escalaties.

4.1.3 Kennis en vaardigheden

Trainingen en cursussen

Uit de interviews blijkt dat met name de training Triple-C enorm wordt gewaardeerd. Ook de training Samen Houvast wordt erg gewaardeerd. Medewerkers geven aan dat ze uitbreiding van hun vaardigheden nodig hebben. Daarbij geven meerdere respondenten aan het ook nodig te hebben dat deze trainingen vaker worden herhaald, en behoefte te hebben aan een groter aanbod van trainingen. De theorie bevestigt dat werk gerelateerde kennis één van de beste voorspellers is van effectiviteit in het werk en dus zorgt voor preventie van problemen door stress (Schmidt & Hunter, 1998; Schaufeli & Bakker, 2013). Verschillende respondenten hebben verschillende behoeften dus zo ontstaat de behoefte om vraaggericht trainingen aan te bieden. Naast deze vraaggerichte uitbreiding van trainingen geven meerdere respondenten aan meer verdieping te willen. Als voorbeeld wordt genoemd dat medewerkers meer willen weten over specifieke stoornissen van cliënten op de VIC. Twee respondenten geven aan meer behoefte te hebben aan praktijkgerichte training. Hiermee doelen zij training op de groep, zodat het geleerde op een juiste manier ingezet kan worden in de praktijk. Eén

respondent noemde het nodig te hebben dat nieuwe medewerkers zo snel mogelijk de basistrainingen volgen.

Coaching

Respondenten geven aan het te waarderen als de coaching meer gericht gaat worden op de persoonlijke ontwikkeling. Hierbij gaat het dus over wat je wilt leren met betrekking tot de eigen ontwikkeling, en het niet per definitie gericht is op werkinhoudelijke taken. Vanuit de theorie blijkt ook dat coaching een bijdrage kan leveren aan de preventie van problemen door stress (Schaufeli & Bakker, 2013). Hierin zouden zij het waarderen wanneer er frequentere coaching zou zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de coaching vaker plaatsvindt waardoor medewerkers meer het gevoel krijgen dat er oog is voor hen als persoon. Eén respondent gaf aan het fijn te vinden wanneer er preventieve coaching zou zijn met betrekking tot hoge emotionele belasting.

Naast coaching voor de persoonlijke ontwikkeling geven medewerkers aan het nog steeds nodig te hebben dat er werkinhoudelijke coaching is. Respondenten geven aan het te waarderen dat er coaching is in de inwerkperiode, dit wordt door andere instellingen en het documentonderzoek van deelvraag 2 bevestigd en belangrijk geacht. Andere reacties zijn dat het met name werkt wanneer de coach inzichten en kennis deelt waardoor de coachee anders leert kijken. Eén respondent benoemde dat het belangrijk is om succeservaringen te creëren. Een respondent gaf aan dat vraaggerichte coaching gewenst is. Hiermee wordt bedoeld dat een coachee zelf inspraak heeft in hoe vaak de coaching plaatsvindt en inspraak heeft over de inhoud van de coaching. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Dus dat vraaggericht kan beter dat je gewoon op moment dat je dat het team bepaalde training nodig heb, dat ze niet zeggen nou dat hebben we niet maar dat er gewoon een training daarop gemaakt wordt”* (fr. KVTC6.25). Dat geldt met name voor de coaching op de persoonlijke ontwikkeling. Tegenover die eigen inbreng van de coachee staat dat een coach sensitief genoeg is om te kunnen bijsturen waar nodig.

Feedback

Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten er behoefte aan hebben om vaker feedback te ontvangen. Eén respondent gaf dit aan door te zeggen:

“Nou feedback hier dat gaat achter elkaars rug om, om elkaar heen en niet to the point ik hoop dat we daarin dat ze daarin zo investeren qua trainingen dat we daarin doorgaan en dat het blijft en dat we wel die feedback kunnen geven” (fr. KVFB4.23).

Meerdere respondenten geven aan een aanspreekcultuur nodig te hebben waarin ook ongevraagd feedback kan worden gegeven en ontvangen. Verder geven drie van de negen respondenten aan het nodig te vinden dat er in het team aandacht wordt besteed aan de regels voor het geven van feedback, aangezien dat geregeld niet op de juiste manier verloopt. Tot slot valt te concluderen dat respondenten meer behoefte hebben aan zowel positieve feedback als aan ontwikkelingsgerichte feedback (tops en tips). De theorie geeft ook aan dat feedback een belangrijk onderdeel is omdat feedback bijdraagt aan het ontwikkelen van een klimaat van bevlogenheid (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012; Kodden, 2016).

Sparren

Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten aangeven dat er tijdens het werk vrijwel zelden tijd is om met elkaar te sparren. Sparren kan dus alleen voor of na een dienst in de vrije tijd. Respondenten geven aan wel meer contact te willen met collega's tijdens de dienst. Meerdere respondenten geven aan behoefte te hebben aan meer intervisiemomenten. Eén respondent heeft aangegeven diensten te hebben gedraaid waarbij hij/zij iemand miste met wie hij/zij kon sparren. Diezelfde persoon gaf ook aan wel bij de pedagoog terecht te kunnen om te sparren. Twee respondenten gaven aan tevreden te zijn met de mogelijkheden om te sparren.

4.1.4 Werkomstandigheden

Inspraak

Uit de interviews blijkt dat de respondenten tevreden zijn over de inspraak die zij hebben op het werk. Eén respondent geeft aan enigszins ontevreden te zijn over zaken die geregeld moeten worden. Hiermee bedoelde de respondent dat hij/zij het vervelend vindt geregeld toestemming te moeten vragen om bepaalde acties uit te mogen voeren.

Overige

Er wordt door vier van de negen respondenten aangegeven dat een balans in het rooster belangrijk is. Dat deze balans belangrijk is wordt in de interviews en het document onderzoek en theorie al bevestigd (Rau & Triemer, 2004; Cropley & Zijlstra, 2011). Een voorbeeld hiervan dat door drie van de respondenten wordt gegeven is dat een reeks van vier dagen en dan twee dagen vrij wenselijk lijkt. Uit de interviews is verder af te leiden dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de werkomstandigheden die organisatiebreed aan het werk zijn verbonden. Een respondent noemt als verbeterpunt dat er meer variatie in de werkzaamheden zou kunnen komen. Respondenten reageren verschillend op de vrijheid van het dagprogramma; de één vindt het dagprogramma te vol, terwijl een ander dat juist fijn vindt. Nog een belangrijke opmerking is dat een respondent aangeeft dat er onvoldoende doorgroeimogelijkheden zijn. Eén respondent benoemt dit als volgt:

“Dat is ook een reden dat een aantal begeleiders hier zijn weggegaan, omdat zij niet het gevoel hebben dat zij zich hier kunnen ontwikkelen, en dat de leidinggevende niet heeft gedaan niks heeft gedaan om ze hier te houden. En dat hebben ze persoonlijk tegen mij gezegd. Had hij daar meer tijd of energie in gestoken of er wat tegenover gezet van nou wat kan ik doen om jou hier te laten blijven, dan zouden ze niet weg zijn gegaan” (fr. WOO3.29).

Uit de theorie blijkt ook dat de mogelijkheid tot professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden (doorgroeimogelijkheden) belangrijk zijn omdat dit bijdraagt aan bevlogenheid (Schaufeli & Dijkstra 2010; Wingerden & Laak 2012; Bakker, 2003).

4.1.5 Persoonlijke hulpbronnen

Uit vijf van de negen interviews komt naar voren dat relativeringsvermogen een belangrijke persoonlijke hulpbron is om het werk vol te houden. In deze interviews wordt aangegeven dat je de agressie vanuit een andere denkwijze kunt benaderen om het zo te kunnen relativeren. Een denkwijze die wordt benoemd is de agressie op een zakelijke manier te bekijken; het hoort bij het werk dus het blijft op je werk. Een andere denkwijze die werd aangegeven is dat je de agressie moet bekijken als angst en niet als agressie en de laatste denkwijze die als helpend wordt aangegeven is dat je kunt kijken naar hoe de agressie voorkomen kan worden door preventief te handelen. Ook geven twee respondenten aan dat een stukje gehardheid kan helpen om emotioneel stabiel te blijven. In twee van de interviews wordt aangegeven dat zelfkennis en daarin ook je grenzen kennen en van jezelf weten hoe je reageert op agressie en hier een weg in kan vinden, van belang is.

4.1.6 Herstel

Uit vijf van de negen interviews blijkt dat voor herstel van werkzaamheden behoefte is aan pauzemogelijkheden. Dit wordt bevestigd in de interviews van deelvraag 2 en ook de theorie zegt dat korte pauzes in het werk bijdragen aan herstel (Sonnentag & Binnewies & Mojza, 2008). Daarnaast wordt er door twee respondenten gezegd dat een stabiele thuissituatie helpt bij het herstel van de werkzaamheden en door twee respondenten wordt gezegd dat het fijn is dat er uitstapmogelijkheden zijn wanneer er een agressiesituatie heeft plaats gevonden. Er was daarnaast een respondent die aangaf dat door de appgroep op een persoonlijk nummer werk en privé moeilijk te scheiden zijn, waardoor herstel lastiger kan zijn. Ook wordt er door twee respondenten een voorbeeld gegeven van activiteiten die zij zelf in de vrije tijd ondernemen die de spanning reguleren.

4.2 Deelconclusie

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat extra taken in het werk de emotionele belasting verhoogd. Hieruit kan worden opgemaakt dat medewerkers het nodig hebben om minder van deze taken te krijgen of/en dat deze taken een meer positieve betekenis krijgen. Wanneer er gekeken wordt naar wat medewerkers aan ondersteuning nodig hebben van leidinggevendens geeft meer dan de helft van de respondenten aan het nodig te hebben dat de werkgever bij hen betrokken is. Medewerkers geven verschillende manieren aan waarop de leidinggevende betrokken kan zijn. De theorie uit deelvraag 1, de interviews en het document onderzoek van deelvraag 2 bevestigen dat betrokkenheid van een leidinggevende positief kan bijdragen aan het omgaan met hoge emotionele belasting. Naast betrokkenheid van de leidinggevende lijkt het van belang te zijn dat medewerkers onvoorwaardelijke steun van elkaar en van het team krijgen, dat medewerkers meer feedback van elkaar nodig hebben en dat er meer tijd nodig is om met elkaar te sparren. Ook vanuit de theorie komt naar voren dat deze onderdelen bijdragen aan een klimaat van bevlogenheid (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012; Kodden, 2016). Daarnaast wordt het door medewerkers belangrijk gevonden dat ze een eenheid zijn en dat er verschillende manieren zijn hoe dit bewerkstelligd zou kunnen worden. Ook in de interviews van deelvraag 2 en de theorie wordt een eenduidige visie belangrijk geacht (Wingerden & Laak, 2012). Medewerkers geven vooral aan meer coaching te willen krijgen op de persoonlijke ontwikkeling en hebben verschillende wensen. Het kan dus helpend zijn als er meer vraaggerichte coaching aangeboden gaat worden. Naar voren komt dat de helft van de medewerkers relativeringsvermogen nodig vinden om het werk vol te houden. Dit zou een aandachtspunt kunnen worden in de vraaggerichte coaching. Coaching blijkt ook vanuit de theorie positief bij te dragen aan het omgaan met hoge emotionele belasting (Schaufeli & Bakker, 2013). Meer dan de helft van de medewerkers zegt dat er behoefte is aan meer pauzemogelijkheden en iets minder dan de helft van de medewerkers geeft aan dat een balans in het rooster helpt om te herstellen. Dat dit van belang is wordt bevestigd door de theorie en komt ook terug uit de interviews en het document onderzoek van deelvraag 2 (Cropley & Zijlstra 2011; Rau & Triemer 2004; Sonnetag, Binnewies & Mojza, 2008).

Hoofdstuk 5. Deelvraag 4

Deelvraag 4: Wat geven de medewerkers per kernlabel aan als meest belangrijke steun nodig te hebben in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Inleiding

Voor deze laatste deelvraag hebben de onderzoekers de resultaten van deelvraag 3 voorgelegd aan een grotere groep respondenten om te checken of deze bevindingen door meer mensen herkend worden en om te kijken of respondenten zelf ideeën aandragen die de onderzoekers kunnen gebruiken om de juiste aanbevelingen te doen aan het einde van dit onderzoek. Er zijn twee groepsinterviews gehouden waarbij er acht respondenten aanwezig van Tuinlaan 17 en elf respondenten van Tuinlaan 19. Mede door deze tweedeling was het gelijk mogelijk om te zien of er nog duidelijke verschillen waren tussen de teams van Tuinlaan 17 en Tuinlaan 19. Allereerst worden de resultaten uit de groepsinterviews beschreven, waarbij opnieuw de opgestelde kernlabels zijn gebruikt hierna volgt de deelconclusie.

5.1 Resultaten uit groepsinterviews

5.1.1 Taakeisen

Van Tuinlaan 17 herkennen zes respondenten zich in het geschreven gedeelte waarin staat dat extra taken in het werk de emotionele belasting verhoogd tegenover één die het niet herkent. Bij Tuinlaan 19 herkennen negen respondenten zich hierin, tegenover twee respondenten die dit niet herkennen. Respondenten geven voornamelijk aan meer tijd nodig te hebben voor deze taakeisen. Twee van de negentien respondenten geven aan meer ervaring nodig te hebben en één respondent heeft het nodig meer hulp te krijgen van collega's.

Overige belastende taakeisen	VIC 17	VIC 19	Totaal
Cliëntzorgen niet los kunnen laten	2	1	3
Het missen van leiding in de vergaderingen	1	0	1
Het missen van leiding in werkzaamheden	1	1	2
Het niet nakomen van afspraken door collega's	3	5	8
Het niet kunnen voldoen aan hoge verwachtingen van collega's	0	1	1
Voortdurend alert moeten zijn	2	1	3
Dreigende agressie van cliënten	2	2	4
Totaal aantal respondenten	8	11	19

Wat opvallend is in de tabel 'overige belastende taakeisen' is dat het meest naar voren komt dat het niet nakomen van afspraken als belastend wordt ervaren. Dit sluit aan bij de theorie, waar aangegeven wordt dat een conflict op de werkvloer kan leiden tot stress (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012).

5.1.2 Sociale steun

Leidinggevenden

Van Tuinlaan 17 herkennen zes respondenten zich in het geschreven gedeelte waarin het gaat over betrokken zijn en andere vaardigheden die leidinggevenden nodig hebben, tegenover één respondent die het niet herkent. Van Tuinlaan 19 herkennen acht respondenten het gedeelte wel tegenover drie

die het niet herkennen. Respondenten geven aan het voornamelijk nodig te hebben van hun leidinggevers dat zij aanwezig zijn, transparant, hen ondersteunen en hun waardering uitspreken.

Collega's

Van Tuinlaan 17 herkennen drie respondenten zich in het geschreven gedeelte dat gaat over eenheid en onvoorwaardelijke steun tegenover twee respondenten die het niet herkennen. Twee respondenten herkennen het gedeeltelijk. Van Tuinlaan 19 herkennen zeven respondenten zich hierin, tegenover één respondent die het niet herkent. Ook hier herkent één respondent het gedeeltelijk. Op de vraag of dit één van de belangrijkste ontwikkelpunten is wordt op Tuinlaan 17 door drie respondenten bevestigend geantwoord, één keer ontkennend, één keer een twijfelend antwoord gegeven en geven twee respondenten aan van niet maar vervolgens lijkt hun uitleg weer te zeggen van wel. In hun uitleg geven ze aan dat het op één lijn zitten met collega's belangrijker is. Op Tuinlaan 19 geven zes respondenten aan dat dit inderdaad één van de belangrijkste ontwikkelpunten is tegenover drie die dat niet zo zien. In totaal komt dat neer op twaalf respondenten die (half) bevestigen dat dit één van de belangrijkste ontwikkelpunten is. Eerder was al te lezen dat acht respondenten het als een stressor te ervaren dat collega's hun afspraken niet nakomen. De onderzoekers zijn van mening dat de eenheid en onvoorwaardelijke steun het belangrijkste ontwikkelpunt is op de VIC in de strijd tegen hoge emotionele belasting.

Wanneer de vraag wordt gesteld of respondenten zelf een voorstel hebben tot verbetering zijn de antwoorden op Tuinlaan 17 van twee respondenten dat zij teamuitjes een verbetering zouden vinden, twee keer wordt genoemd dat samen voor een gezamenlijk doel gaan de sociale steun van collega's zou verbeteren en één respondent geeft aan dat positiviteit richting elkaar een verbetering zou zijn.

In het geschreven gedeelte over de termen die vallen onder eenheid en onvoorwaardelijke steun herkennen zes respondenten zich wel tegenover één niet bij Tuinlaan 17. Op Tuinlaan 19 herkennen negen respondenten het geschreven gedeelte en is er niemand die aangeeft dit niet te herkennen. Op Tuinlaan 19 zijn er vier respondenten die een aanvulling hebben gegeven. Eén geeft aan dat het belangrijk is dat je op je collega kunt terugvallen, één respondent geeft aan dat het team nog in opbouw is, één respondent geeft aan dat er wel over elkaar wordt gepraat maar niet met elkaar en dat een aanspreekcultuur nodig is en ten slotte geeft één respondent aan dat afspraken onvoldoende worden nagekomen.

Familie en verwanten van cliënten

Op Tuinlaan 17 herkennen zeven respondenten het geschreven gedeelte waarin wordt verondersteld dat het contact met familie en verwanten van cliënten niet een belangrijke stressor is, tegenover één die het niet herkent. Op Tuinlaan 19 herkennen zes respondenten zich hierin tegenover drie respondenten die het niet herkennen.

Overige

In de opgestelde vragenlijst hebben wij de vraag gesteld welke behoeften respondenten bij sociale steun nog meer herkennen. In de tabel wordt weergegeven welke behoeften er nog meer nodig zijn en hoe vaak die zijn benoemd door de respondenten.

Overige behoeften bij sociale steun	VIC 17	VIC 19	Totaal
Er is meer vastigheid in het team	6	7	13
Voor nieuwe collega's is het team toegankelijk	2	3	5
Vanuit het flexwerk worden vaardige collega's ingezet	1	0	1
Er is een coach in de strijd tegen hoge emotionele belasting	6	2	8
Er is iemand die snel te hulp kan schieten bij escalaties	3	5	8
Totaal aantal respondenten	8	11	19

Wat opvalt in deze tabel is dat de respondenten het vooral aangeven dat ze het nodig hebben dat er meer vastigheid komt in het team. Dit sluit aan bij wat in de interviews van deelvraag 3 naar voren komt. Daarnaast valt op dat vooral bij VIC 17 een coach nodig lijkt te zijn in de strijd tegen hoge emotionele belasting. Verder valt het op dat bijna de helft van de respondenten van zowel VIC 17 als VIC 19 aangeeft het nodig te hebben dat er iemand is die snel te hulp kan schieten bij escalaties.

5.1.3 Kennis en vaardigheden

Trainingen en cursussen

Op Tuinlaan 17 zijn vijf respondenten die aangeven het geschreven gedeelte te herkennen waarin medewerkers aangeven uitbreiding van hun vaardigheden nodig te hebben. Er zijn twee respondenten die het gedeeltelijk herkennen. Er is niemand die aangeeft het niet te herkennen. Op Tuinlaan 19 zijn er negen respondenten die dit herkennen en is er één respondent die het niet herkent. De verschillende aanvullingen die worden gegeven zeggen allemaal dat het belangrijk is dat er trainingen en cursussen aangeboden worden om met de doelgroep om te gaan. Deze aanvullingen komen van in totaal veertien respondenten.

Coaching

Bij Tuinlaan 17 herkennen drie respondenten zich in het geschreven gedeelte dat gaat over coaching voor de persoonlijke ontwikkeling en werkinhoudelijke coaching. Daartegenover staan drie respondenten die het niet herkennen. Van de acht respondenten geven vijf respondenten aan dat de coaching momenteel nog onvoldoende aansluit op de wensen van de coachee. Bij Tuinlaan 19 herkennen zeven respondenten zich in het geschreven stuk, tegenover twee respondenten die zich er niet in herkennen. Van de elf respondenten zijn er vier die aangeven dat de coaching momenteel onvoldoende aansluit op de wensen van de coachee, tegenover twee respondenten die wel tevreden zijn.

Feedback

Bij Tuinlaan 17 geven 4 respondenten aan het geschreven gedeelte te herkennen. In dit gedeelte staat met name dat het geven en ontvangen van feedback vraagt om verbetering. 3 respondenten geven aan dit niet te herkennen. Eén respondent geeft aan het gedeeltelijk te herkennen. Toch geven zes van de acht respondenten aanvullingen waaruit blijkt dat er ontevredenheid is over het geven en ontvangen van feedback en dat verbetering gewenst is. Bij Tuinlaan 19 zijn er negen respondenten die het geschreven gedeelte herkennen, tegenover twee die het niet herkennen. Van de elf respondenten zijn er negen respondenten die een aanvulling geven waaruit blijkt dat er nog ontwikkeling nodig is binnen het team. Twee respondenten geven aan dat het goed gaat.

Sparren

Bij Tuinlaan 17 zijn er vier respondent die vinden dat er onvoldoende tijd is om te sparren, tegenover 2 respondenten die vinden dat er voldoende tijd is om te sparren. Bij Tuinlaan 19 zijn er drie respondenten die vinden dat er onvoldoende tijd is om te sparren, tegenover zeven respondenten die vinden dat er voldoende tijd is om te sparren.

5.1.4 Werkomstandigheden

Inspraak

Bij Tuinlaan 17 zijn er vijf respondenten die vinden dat zij voldoende inspraak hebben, tegenover twee respondenten die meer inspraak zouden willen hebben. Bij Tuinlaan 19 zijn er vier respondenten tevreden over de inspraak die zij hebben. Het aantal ontevreden respondenten is niet duidelijk in kaart te brengen aan de hand van de ontvangen antwoorden.

Variëteit in het dagprogramma

Bij Tuinlaan 17 zijn vier respondenten tevreden over de variëteit van de werkzaamheden. Eén respondent geeft aan meer variëteit te willen in de avonden. Bij Tuinlaan 19 zijn er zeven respondenten

tevreden over de variëteit van de werkzaamheden. Drie respondenten geven aan dat de werkdagen redelijk hetzelfde zijn is of dat er minder variëteit is dan voorheen. Hieruit maken de onderzoekers op dat deze drie respondenten iets meer variëteit zouden willen in het dagprogramma.

Vrijheid in het dagprogramma

Bij Tuinlaan 17 hebben vijf respondenten aangegeven het dagprogramma te vrij te vinden. Bij Tuinlaan 19 is één respondent geweest die aangaf het dagprogramma van het weekend te vol te vinden. Verder zijn er negen respondenten die reageren tevreden te zijn over de vrijheid van het dagprogramma.

Doorgroeimogelijkheden

Bij Tuinlaan 17 zijn drie van de respondenten ontevreden over de mogelijkheid om door te groeien. Drie andere respondenten zijn daar wel tevreden over. Bij Tuinlaan 19 zijn twee respondenten tevreden over de mogelijkheid om door te groeien, terwijl twee respondenten daar ontevreden over zijn. Hier zijn verder nog vier respondenten die nog niet bezig zijn met de mogelijkheid om door te groeien.

5.1.5 Herstel

In de opgestelde vragenlijst hebben wij de vraag gesteld in welke benodigde vormen van herstel zij zich herkennen. In de tabel wordt weergegeven welke vormen van herstel herkent worden en hoe vaak deze worden aangevinkt door de respondenten.

Hulpbronnen voor herstel	VIC 17	VIC 19	Totaal
Pauzemogelijkheden	2	4	6
Balans in het rooster	3	6	9
Uitstapmogelijkheden na agressie	4	6	10
Werk en prive moeilijk te scheiden	1	1	2
Stabiele thuissituatie	3	5	8
Activiteiten ondernemen in vrije tijd	0	3	3
Totaal aantal respondenten	8	11	19

In deze tabel valt op dat er drie vormen van herstel relatief vaak worden aangevinkt. Deze vormen van herstel zijn uitstapmogelijkheden na agressie (10), Balans in het rooster (9) en een stabiele thuissituatie (8). Zowel balans in het rooster en een stabiele thuis situatie worden in de theorie aangegeven als ondersteunend in het omgaan met hoge emotionele belasting (Hobfoll, 2002; Rau & Triemer 2004). Wat ook opvalt is dat op VIC 17 niemand aangeeft in de vrije tijd activiteiten te ondernemen die bijdragen aan herstel. Terwijl in de theorie staat dat activiteiten in de vrije tijd juist bijdragen aan herstel (Sonnentag, Binnewies & Mojza, 2008).

5.1.6 Persoonlijke hulpbronnen

Aan de hand van de persoonlijke hulpbronnen die worden genoemd in de theorie is er een vragenlijst opgesteld (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012). In deze vragenlijst hebben we de vraag gesteld in welke persoonlijke hulpbron zij extra coaching zouden willen. De persoonlijke hulpbronnen waar medewerkers coaching in willen en hoeveel medewerkers aangeven daar behoefte aan te hebben is verwerkt in de volgende tabel

Persoonlijke hulpbronnen	VIC 17	VIC 19	Totaal
--------------------------	--------	--------	--------

Extravert	1	0	1
Assertief	0	1	1
Zorgvuldig	2	1	3
Emotioneel stabiel	2	2	4
Openstaan voor nieuwe ervaringen	2	5	7
Gevoel van beheersing	2	3	5
Gehardheid	3	3	6
Gevoel van coherentie	4	1	5
Eigen-effectiviteit	1	5	6
Optimisme	1	2	3
Hostiliteitscomponent	2	3	5
Emotionele intelligentie	2	1	3
Goede copingstrategie	4	2	6
Pro-actieve opstelling	2	1	3
Zelfvertrouwen	3	4	7
Eigenwaarde	3	3	6
Onafhankelijkheid	1	1	2
Weerbaarheid	1	2	3
Zingeving	1	2	3
Reflectievermogen	5	2	7
Totaal aantal respondenten	8	11	19

Wat vooral opvalt is dat er uiteenlopend antwoord wordt gegeven, dit bevestigt wat eerder in dit onderzoek naar voren kwam namelijk dat het van belang kan zijn dat er vraaggerichte coaching wordt geboden.

5.1.7 Afsluitende vraag

Aan het einde van de vragenlijst is nog de vraag gesteld wat er volgens de respondent moet gebeuren om tot de eenheid te komen waarvan op andere VIC-Workhomes werd aangegeven dat die zo belangrijk is. Op Tuinlaan 17 zijn er zeven respondenten geweest die een reactie hebben gegeven waarin wordt beschreven dat er behoefte is aan eenheid wat bereikt kan worden door elkaar beter te leren kennen, een team te zijn waarin afspraken worden nagekomen, samen voor hetzelfde doel wordt gegaan en dezelfde visie wordt nagestreefd. Op Tuinlaan 19 zijn er zes respondenten geweest die een reactie hebben gegeven waarin wordt beschreven dat er behoefte is aan eenheid wat bereikt kan worden door elkaar beter te leren kennen en door samen voor hetzelfde doel te gaan en dezelfde visie te hebben. Daarnaast staan er twee opmerkingen die erop wijzen dat de werving en selectie verbetering behoeft.

5.2 Deelconclusie

Wanneer het gaat om sociale steun wordt door respondenten bevestigd dat sociale steun van de leidinggevenden inderdaad een onderwerp van aandacht kan zijn. Dit volgt uit de antwoorden van de vragenlijst waarin meer dan de helft van de respondenten aangeeft meer steun van de leidinggevenden nodig te hebben. Ook uit de theorie en de interviews bij andere VIC-Workhomes bleek al dat sociale steun van leidinggevenden een belangrijk aspect is in de preventie van hoge emotionele belasting (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Wingerden & Laak, 2012; Bakker, 2003). Om dezelfde reden kan gezegd worden dat het krijgen van onvoorwaardelijke steun van collega's, het zijn van een eenheid en het nakomen van afspraken van belang is. Daarnaast hebben beide groepen meer vastigheid in het team nodig. Verder geven beide groepen aan iemand nodig te hebben die ingrijpt bij escalaties. Bij VIC 17 lijkt er ook een coach nodig te zijn voor het tegen gaan van de hoge emotionele belasting. Volgens de medewerkers kan het bijdragen als er meer cursussen worden

aangeboden om hun kennis en vaardigheden te vergroten. Er wordt vooral aangegeven dat er behoefte is aan specifieke cursussen over de doelgroep. Zowel bij VIC 17 als 19 wordt door de meerderheid aangegeven dat de coaching hoe die nu wordt gegeven nog onvoldoende aansluit bij de wensen van de coachee. Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat het aanbieden van vraaggerichte coaching van belang kan zijn bij zowel werkinhoudelijke vaardigheden als bij het ontwikkelen van persoonlijke hulpbronnen. Eerder werd ook al benoemd dat coaching bijdraagt aan het verminderen van de hoge emotionele belasting van medewerkers (Schmidt & Hunter, 1998). Ook over feedback zijn de medewerkers nog ontevreden en zou het bij kunnen dragen als hier aandacht voor komt. Wanneer er wordt gekeken naar herstel van werkzaamheden zijn balans in het rooster een stabiele thuis situatie en uitstapmogelijkheden bij agressie van belang. Balans in het rooster en een stabiele thuissituatie worden ook in de theorie aangegeven als ondersteunend in het omgaan met hoge emotionele belasting (Hobfoll, 2002; Rau & Triemer 2004).

Hoofdstuk 6. Uitkomsten en bespreking

Inleiding

In dit laatste hoofdstuk staat de eindconclusie beschreven waar antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag luidt als volgt: *‘Welke ondersteuning hebben de medewerkers van de VIC-Workhome op het Westerhonk nodig bij het omgaan met de hoge emotionele belasting door agressie van cliënten zodat uitval kan worden tegengegaan en de kwaliteit van zorg daardoor voldoende bereikt wordt?’* Na de eindconclusie zijn de aanbevelingen geschreven gevolgd door de discussie en afsluitend de evaluatie.

6.1 Eindconclusie

Om er achter te komen wat medewerkers van de VIC-workhome op het Westerhonk nodig hebben zijn er verschillende factoren die invloed hebben op emotionele belasting. In de literatuur kwam naar voren dat er twee partijen verantwoordelijk zijn voor het in balans houden van energiebronnen en stressoren. De werkgever en de medewerkers hebben beiden aandeel in de manieren van ondersteuning die nodig zijn bij het omgaan met hoge emotionele belasting.

Volgens de theorie/literatuur hebben de volgende factoren invloed op de emotionele belasting; sociale steun, kennis en vaardigheden, werkomstandigheden, persoonlijke hulpbronnen en herstel. Deze factoren worden gebruikt om vast te stellen wat medewerkers aan ondersteuning nodig hebben bij het omgaan met emotionele belasting. Vanuit interviews met andere VIC-workhomes blijkt dat er mogelijkheden zijn om ondersteuning te realiseren. Door deze mogelijkheden naast de behoeften van de medewerkers te leggen kunnen er aanbevelingen worden gedaan die aansluiten bij wat de medewerkers aangeven nodig te hebben. Per factor wordt beschreven welke ondersteuning de medewerkers nodig hebben en hoe dit kan worden vormgegeven.

6.1.1 Sociale steun

Zowel vanuit de theorie, vanuit de medewerkers van het Westerhonk en vanuit de respondenten van de andere VIC-Workhomes komt naar voren dat betrokkenheid van leidinggevenden belangrijk is. Deze betrokkenheid biedt een belangrijke ondersteuning bij het omgaan met hoge emotionele belasting van medewerkers. Andere VIC-Workhomes geven dit vorm doordat leidinggevenden onvoorwaardelijk aanwezig zijn, open communiceren, de lijntjes met de medewerkers kort houden en door de situatie te kennen waarin de medewerkers zich bevinden. Daarnaast is er vanuit de medewerkers behoefte aan onvoorwaardelijke steun van collega's en leidinggevenden en dat het team een eenheid is. Onvoorwaardelijke steun en eenheid staat ook centraal bij de andere VIC-Workhomes. Zij bieden die ondersteuning door er voor te zorgen dat de medewerkers dezelfde visie hebben en er een veilige sfeer heerst. Die eenheid wordt bij andere VIC-Workhomes niet alleen belangrijk geacht in het team, maar binnen de hele organisatie.

6.1.2 Kennis en vaardigheden

Wat betreft kennis en vaardigheden geven medewerkers aan dat de huidige cursussen en trainingen vaker herhaald kunnen worden en dat er trainingen moeten zijn die meer gericht zijn op de doelgroep. Een manier van ondersteuning die wordt aangeboden vanuit een andere VIC-workhome is dat er naast de interne trainingen ook externe trainingen te volgen zijn van “Good Habitz” waar ook ruimte is voor kennis opdoen van de doelgroep. Medewerkers geven daarnaast aan dat er behoefte is aan meer coaching en dat de coaching meer wordt afgesteld op de persoonlijke hulpbronnen die vanuit de theorie naar voren komen. Omdat het uiteenlopend is waar medewerkers coaching op nodig hebben zou helpend kunnen zijn als de coaching meer vraaggericht aangeboden gaat worden. Vanuit de andere VIC-workhomes wordt de ondersteuning geboden doordat er specifieke coaching beschikbaar

is vanuit verschillende coaches. Verder hebben de medewerkers nodig dat er meer onderlinge feedback gegeven wordt.

6.1.3 Werkomstandigheden

Als het gaat om werkomstandigheden geven de medewerkers aan dat er meer behoefte is aan sparmogelijkheden. Vanuit de andere VIC-workhomes worden er verschillende manieren van ondersteuning aangeboden. Zo wordt er bij een ander VIC-workhome een wekelijkse trainingsdag aangeboden waar ruimte is om te sparren, ook wordt er intervisie aangeboden waar ruimte is om te sparren over specifieke praktijksituaties. Medewerkers geven eveneens aan dat het van belang is dat er een balans is in het werkrooster. Dit wordt bevestigd vanuit de andere VIC-workhomes en wordt vormgegeven door een gezond rooster aan te bieden waar genoeg ruimte is voor herstel. Ook geven de medewerkers aan het nodig te hebben dat er extra tijd vrij komt voor de taken die naast het werk nog gedaan moeten worden in de theorie wordt dit bevestigd door te zeggen dat balans in het rooster van belang is (Cropley & Zijlstra 2011; Rau & Triemer 2004; Sonnetag, Binnewies & Mojza, 2008). Als laatste geven medewerkers aan het nodig te hebben dat het dagprogramma vaster omlijnd wordt.

6.1.4 Persoonlijke hulpbronnen

Er kan gesteld worden dat op het gebied van persoonlijke hulpbronnen de medewerker zelf de meeste verantwoordelijkheid draagt om zijn eigen persoonlijke hulpbronnen zo in te zetten dat dit een positieve bijdrage levert aan de preventie van emotionele belasting. Meerdere medewerkers geven aan dat het helpend is om relativeringsvermogen te bezitten als één van de persoonlijke hulpbronnen. Wat de werkgever hieraan bij kan dragen is het erkennen van het belang van de persoonlijke hulpbronnen en hierin ondersteuning te bieden door middel van persoonlijke en vraaggerichte coaching.

6.1.5 Herstel

Wat betreft herstel geven medewerkers aan behoefte te hebben aan meer pauzemogelijkheden en uitstapmogelijkheden bij een geëscaleerde situatie. Andere VIC-workhomes geven als ondersteuning aan dat een rustgevende activiteit tijdens de dienst ook een bijdrage kan leveren aan herstel.

6.1.6 Werving en selectie

Medewerkers geven aan meer vastigheid nodig te hebben in het team waarin ze werken. Andere VIC-workhomes hebben een zorgvuldig aannamebeleid door specifieke werving en selectie. Hierdoor worden sneller de juiste mensen aangenomen die ook passen bij het werk op de VIC-workhome. Er kan gesteld worden dat hierdoor de vastigheid in het team toeneemt. Ook wordt er ondersteuning geboden, doordat er gebruik gemaakt wordt van het model 'Stevig Staan' waarin staat dat een medewerkersprofiel elke keer moet worden aangepast aan het huidige team.

Er zijn dus verschillende manieren van ondersteuning om aan te bieden. In de onderstaande aanbevelingen staan suggesties om de ondersteuning te verbeteren en vorm te geven. Uit de interviews en de theorie blijkt dat onvoorwaardelijke steun bij dit werk het meest van belang is. Voor het ontwikkelen van het product dat voort vloeit uit dit onderzoek zal er dus specifiek gericht worden op het uitwerken van ondersteuning door middel van sociale steun.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Algemeen – Kennis van bevlogenheid

Allereerst bevelen wij aan de opgedane kennis vanuit dit onderzoek te delen met alle medewerkers van de VIC. Dit kan door meerdere exemplaren van dit werkstuk neer te leggen op de woningen van de VIC of aan medewerkers mee te geven om thuis te lezen. Het eerste doel hiervan is dat medewerkers meer bewust worden van de kennis uit deelvraag 1 (taakeisen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen) en zij gericht aan hun eigen bevlogenheid kunnen gaan werken. Daarnaast werd in de deelvragen 2, 3 en 4 duidelijk dat medewerkers behoefte hebben aan transparante leidinggevend. Door de medewerkers inzicht te geven in de resultaten van het onderzoek en duidelijk te maken wat leidinggevend als acties uit willen gaan voeren om het probleem uit de praktijk aan te pakken, voelen zij zich meer serieus genomen: zij voelen zich gehoord en zij weten wat zij kunnen verwachten van hun leidinggevend. Dit kan aangemerkt worden als een tweede doel. Door de resultaten gemeengoed te maken, wordt een eerste stap gezet in het werken aan een klimaat van bevlogenheid.

6.2.2 Taakeisen

De tweede aanbeveling is om de taakeisen en energiebronnen met elkaar in balans te brengen. In de beantwoording van deelvraag 1 staat beschreven dat dit een voorwaarde is om te komen tot bevlogenheid (Wingerden & Laak, 2012). Alle andere aanbevelingen zullen gericht zijn op het vergroten van de energiebronnen maar we kunnen er niet aan voorbij om allereerst te kijken naar de taakeisen wanneer we die met elkaar in balans willen brengen. Omdat het per medewerker verschilt hoe taakeisen worden ervaren zal ook voor elke medewerker de balans ergens anders liggen. (Schaufeli & Bakker, 2013). Hieruit valt op te maken dat het belangrijk is dat elke medewerker zelf inspraak heeft op zijn/haar eigen taakeisen. De ene medewerker is tevreden, een ander heeft behoefte aan meer taakeisen en een derde ervaart juist dat er teveel taakeisen zijn. Om te weten waar een medewerker behoefte aan heeft zal er naar gevraagd moeten worden. Dit kan goed in een coachingsgesprek gebeuren. Later in de aanbevelingen zal hier nog op terug worden gekomen. Aangezien vijftien van de negentien respondenten aangeven dat extra taken, zoals het huishouden, rapporteren en verantwoordelijkheden voor taken buiten de dagelijkse zorg van cliënten om, de emotionele belasting verhogen, is onze aanbeveling om de taakeisen van deze medewerkers omlaag te brengen. Een mogelijkheid om dit te doen is door medewerkers de mogelijkheid te geven uren flexibel bij te kunnen schrijven, zodat zij na hun dienst hun taken kunnen afronden zonder tijdsdruk (stress) te voelen. Deze oplossing komt voort uit een opmerking die is genoemd op één van de antwoordformulieren van deelvraag 4. De onderzoekers denken dat dit inderdaad zeer helpend kan zijn om hoge emotionele belasting tegen te gaan. Om de kosten te beheersen zou als grens gesteld kunnen worden dat het niet meer dan een half uur mag zijn.

6.2.3 Sociale steun - leidinggevend

Onze derde aanbeveling is om een beleid op te stellen waarin wordt aangestuurd op aanwezigheid van leidinggevend op de groep, met als doel de band tussen medewerkers van de VIC en leidinggevend te bevorderen. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat wordt afgesproken dat iedere leidinggevende minimaal vier dagen in de week een kwartier aanwezig is op de VIC. Door aanwezig te zijn op de VIC zijn leidinggevend meer betrokken bij het werk van de medewerkers van de VIC en zullen de medewerkers zich meer gesteund voelen. Medewerkers van de VIC ervaren dat leidinggevend weten wat er speelt, kunnen uitleg vragen over bepaalde beslissingen die zijn genomen, voelen zich gehoord en gezien en merken dat de lijn naar hun leidinggevend korter is. In deelvraag 1 lazen we het volgende: “een klimaat van bevlogenheid kan men vanuit verschillende vertrekpunten en niveaus bekijken. Eén vertrekpunt is de wijze waarop de leidinggevend sturing aan hun personeel geven. Een transformationeel leider richt zich op de intrinsieke behoeftes van medewerkers. De transformationeel leider stimuleert, coacht en inspireert werknemers bij de

vervulling van hun intrinsieke behoeftes en dus bij hun zelfontwikkeling. Voor medewerkers is het vooral van belang dat de leidinggevende aandacht geeft aan de persoonlijke hulpbronnen vanuit het JD-R model. Hierin gestimuleerd worden door positieve feedback en complimenten is effectief gebleken voor het bereiken van bevlogenheid” (Wingerden & Laak, 2012). Daarnaast staat de transformationeel leider open voor nieuwe ideeën, inspraak en durft standpunten in te nemen waarin hij een rolmodel is voor de medewerkers (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Bakker, 2009). Verder is van belang dat zij een (inspirerend) voorbeeld zijn door hun enthousiasme, transparante en consistente handelen en rechtvaardigheid. Andere vertrekpunten om te komen tot een klimaat van bevlogenheid zijn het communiceren van een eenduidige en gedenkwaardige visie, luisteren, feedback te geven, uit te nodigen tot participatie, diversiteit in teams te waarderen en te benutten en door talent en potentie aan te moedigen (Wingerden & Laak, 2012).

Uit de resultaten van deelvraag 2 blijkt ook het belang van een kort lijntje met leidinggevend. Uit de resultaten van deelvraag 3 en deelvraag 4 is af te leiden dat het contact tussen medewerkers en leidinggevend niet optimaal is. We bevelen aan om te gaan investeren in het contact tussen leidinggevend en medewerkers van de VIC.

6.2.4 Sociale steun - collega's

Onze vierde aanbeveling is om aan te sturen op eenheid en onvoorwaardelijke steun binnen het team. Dit kan vorm krijgen door twee maal in het jaar iets leuks te gaan doen als team, maar mag naar de mening van de onderzoekers vooral gezocht worden in het alledaagse werk. Dit betekent dat er allereerst op aangestuurd wordt dat iedereen vanuit dezelfde visie en met dezelfde doelstellingen werkt. Wanneer dat gezamenlijke doel duidelijk is kunnen afspraken worden gemaakt en is de kans groter dat iedereen zich daar aan houdt. Naast de sociale steun die in de werkzaamheden wordt ervaren, kunnen collega's elkaar steunen door net als leidinggevend naar elkaar te luisteren, te bemoedigen, positieve feedback te geven en complimenten te geven. Het vormen van een eenheid en het creëren van onvoorwaardelijke steun tussen collega's onderling is volgens ons de belangrijkste aanbeveling. Om dit makkelijk te kunnen implementeren in de praktijk hebben we een product ontwikkeld in de vorm van een spel "Teamwork Dreamwork". Dit spel kan bijdragen om op een speelse en creatieve manier de onvoorwaardelijke steun en eenheid in het team te vergroten. Om daarnaast nog meer concrete handvaten te krijgen over hoe die eenheid en onvoorwaardelijke steun tussen collega's kan worden verbeterd kunnen 's Heerenloo Ermelo en 's Heerenloo Noordwijk een worden benaderd.

6.2.5 Kennis en vaardigheden – Trainingen & cursussen en feedback

De vijfde aanbeveling is om te investeren in kennis en vaardigheden van de medewerkers. Naast het actief inwerken van medewerkers, wat nu voldoende lijkt te gebeuren, blijkt het belangrijk om met name in de beginfase van het werken op de VIC kennis en vaardigheden te verwerven. Dit konden we opmaken uit de beantwoording van deelvraag 2, waarbij 's Heerenloo Ermelo aangaf een uitgebreid inwerkprogramma te hebben ontwikkeld. Verder willen medewerkers van de VIC blijven leren en ontwikkelen door zowel theorietraining als praktijktraining, en blijkt het nodig om de feedbackregels te kennen zodat het geven en ontvangen van feedback leidt tot bevlogenheid in plaats van frustratie en stress. Deze informatie hebben we kunnen halen uit de resultaten van deelvraag 3 en 4. Concreet zou er aan kennis en vaardigheden worden gewerkt door bijvoorbeeld één maal in de drie weken een trainingsdag te houden waarin bepaalde kennis en/of vaardigheden worden getraind. Een andere optie zou zijn dat er studieboeken of andere faciliteiten beschikbaar zijn voor medewerkers om in de vrije tijd kennis op te doen. Hierbij mag opgemerkt worden dat ook hierin elke medewerker andere behoeften heeft. Een nieuwe medewerker zal naar alle waarschijnlijkheid meer behoefte hebben aan kennis en vaardigheden dan een medewerker die al langere tijd in dienst is. De onderzoekers zijn van mening dat een coach de juiste persoon is om de gevraagde en benodigde kennis en vaardigheden op een juiste manier aan te bieden aan de medewerkers van de VIC.

6.2.6 Kennis en vaardigheden - Coaching

Onze zesde aanbeveling heeft betrekking op coaching. Zorg dat er coaching plaats vindt voor twee verschillende manieren van coachen: werkinhoudelijke coaching die gericht is op verbetering van het werkinhoudelijk handelen én persoonlijke ontwikkelingscoaching (P-O coaching). We lazen in deelvraag 1 dat coaching een bijdrage kan leveren aan de preventie van problemen door stress. “Coaching kan gericht zijn op het vergroten van werkgerelateerde kennis en vaardigheden en op een oriëntatie op levensvragen en existentiële keuzen. Hier blijkt dat werkgerelateerde kennis één van de beste voorspellers is van effectiviteit in het werk” (Schmidt & Hunter, 1998). In de beantwoording van deelvraag 2 werd gewezen op het belang van werkinhoudelijke coaching en ook uit de resultaten van deelvraag 3 en deelvraag 4 bleek dat respondenten werkinhoudelijke coaching belangrijk vinden om plezier te houden in het werk. Kennis en vaardigheden zorgen ervoor dat medewerkers weten hoe ze het werk moeten aanpakken waardoor medewerkers beter bestand zijn tegen moeilijkheden zoals (dreigende) agressie van cliënten. De succeservaringen die voort komen uit het opdoen van kennis en vaardigheden is een duidelijke manier waarop zichtbaar wordt dat het de zorg voor cliënten ten goede komt.

Verder werd in de beantwoording van de deelvragen 3 en 4 duidelijk dat meer P-O coaching gewenst is. De gesprekken kunnen gaan over welke taakeisen de coachee ervaart en hoe hij hier mee om kan gaan, welke energiebronnen de coachee ervaart, wat bijdraagt aan het herstel van de coachee, en natuurlijk welke persoonlijke hulpbronnen de coachee heeft of wat er aan gedaan kan worden om die verder te ontwikkelen. Belangrijk is ook om de coaching aan te passen op de wensen van de coachee. Dit geldt voor zowel werkinhoudelijke coaching als voor P-O coaching. Bij aanpassing aan de wensen van de coachee valt te denken aan de frequentie van de gesprekken maar ook aan de inhoud van de gesprekken. Uit de resultaten van de deelvragen 3 en 4 bleek dat er meer behoefte is aan coaching die beter aansluit op de wensen van de coachee. De theorie in de beantwoording van deelvraag 1 sluit daarbij aan door aan te geven dat bepaalde persoonlijkheden meer risico lopen op stress en burn-out en dus ook meer begeleiding en coaching nodig hebben dan andere persoonlijkheden.

6.2.7 Herstel

Onze laatste aanbeveling is om van herstel een thema te maken binnen de VIC waar bewust aandacht aan wordt besteed. Bij deelvraag 1 lezen we dat herstel een belangrijke voorwaarde is voor het tegengaan van stress en uitputting. Ook vanuit deelvraag 2 blijkt dat andere VIC-Workhomes het belang erkennen van vitaliteit en gezondheid bij de werkzaamheden die passen bij de VIC. Uit deelvraag 3 en 4 blijkt dat respondenten behoefte hebben aan pauzemogelijkheden, een balans in het rooster en de mogelijkheid om uit te stappen na een escalatiemoment. Wat alleen in de eigen macht van de medewerkers ligt, is het herstellen door een stabiele thuissituatie, een goede scheiding tussen werk en privé en door het ondernemen van activiteiten in de vrije tijd die bijdragen aan herstel. Concreet is het zeer belangrijk dat er een gezonde werkweek wordt aangeboden die aansluit bij wat de medewerker aankan. Aangezien de meningen van medewerkers op de VIC verschillen als het aankomt op de mogelijkheid om pauze te nemen of uit te stappen na een escalatie bevelen de onderzoekers het aan deze onderwerpen in alle veiligheid te bespreken in een teamvergadering. Dit heeft als doel dat iedere medewerker weet wat hij of zij zelf kan doen onder werktijd om emotioneel even tot rust te komen op stressvolle dagen. Privézaken zoals een stabiele thuissituatie en het ondernemen van activiteiten in de vrije tijd kunnen worden besproken tijdens coaching of gewoon tijdens gesprekken met collega's op de werkvloer.

6.3 Discussie

In de start van het onderzoek is de veronderstelling gedaan dat de hoge emotionele belasting bij medewerkers ontstaat door agressie van cliënten. Maar is dat ook zo? De onderzoekers zijn van mening dat dit niet zo is, omdat er in de theorie al aangegeven wordt dat emotionele belasting ontstaat uit een onbalans van stressoren en energiebronnen. De onderzoekers zijn van mening dat agressie van cliënten één van die stressoren is en dus met de juiste energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen weer in balans kan worden gebracht. De onderzoekers durven dan ook te zeggen dat agressie één van de vele oorzaken kan zijn en niet de hoofdoorzaak hoeft te zijn. Andere stressoren bleken zelfs meer invloed te hebben dan agressie. Dit is één van de redenen dat hier in de rest van het onderzoek weinig aandacht voor is geweest. Andere redenen zijn dat uit de theorie blijkt dat er beter gewerkt kan worden aan energiebronnen dan aan taakeisen en doordat de opdrachtgever had aangegeven niet de focus te willen leggen op agressie.

Het is de onderzoekers opgevallen dat de respondenten het moeilijk vonden om te reageren op wat zingeving voor rol speelt in het omgaan met hoge emotionele belasting. De onderzoekers hebben een vermoeden dat dit komt omdat er weinig nagedacht wordt over zingeving op het werk en dat respondenten in de zorg hun werk al zinvol vinden. Toch hebben de onderzoekers het label zingeving niet helemaal losgelaten omdat andere instellingen en de theorie wel aangeven dat zingeving een belangrijke factor is om het werk vol te kunnen houden. De onderzoekers zijn dan ook van mening dat zingeving een heel belangrijke voorwaarde is om bevlogen te kunnen raken in het werk.

De onderzoekers hebben zichzelf afgevraagd: Is deelvraag 4 wel valide en betrouwbaar genoeg? Deze vraag hebben de onderzoekers zichzelf gesteld omdat sommige stukken waar de respondenten konden aangeven of ze zich erin herkenden zo uiteenlopend zijn beschreven dat het niet duidelijk is op welk gedeelte uit het beschreven stuk het antwoord van toepassing is. Het zou bijvoorbeeld mogelijk kunnen zijn dat respondenten zich maar in een gedeelte herkennen zonder dit te benoemen. Toch vinden de onderzoekers het betrouwbaar en valide genoeg omdat een gedeeltelijke erkenning al aangeeft dat de kern van het stuk wel kloppend is.

Bij eerder onderzoek wordt bevestigd dat vergelijkbare factoren die genoemd zijn in dit onderzoek; autonomie, steun van de chef, steun van collega's en ontwikkelingsmogelijkheden inderdaad invloed hebben op de emotionele belasting en dat wanneer hierin geïnvesteerd wordt er daadwerkelijk verbetering optreedt (Van Ruysseveldt, Smulders & Taverniers, 2008). Volgens de onderzoekers van het onderzoek 'Van zorgelijk ziek naar verzorgend energiek' voegt hun onderzoek hieraan toe dat er specifiek per factor die invloed heeft op de emotionele belasting, is beschreven wat medewerkers nodig hebben en wat daarin aangeboden kan worden door de instelling.

Het is opvallend dat er door andere VIC-workhomes wordt beweerd dat het in eigen kracht zetten van medewerkers door bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden aan te bieden echt een positief effect heeft op de emotionele belasting van medewerkers, omdat ze dan meer gezien en ingezet worden in hun eigen talenten. Dit is opvallend omdat medewerkers zelf dit nauwelijks noemen als hetgeen wat ze nodig hebben als het gaat om steun bij emotionele belasting. De onderzoekers denken dat dit mogelijk zou kunnen komen, omdat medewerkers zich van deze mogelijkheid nog niet zo bewust zijn en dat wanneer ze hier bewust van worden gemaakt, dit misschien wel bevestigd zal worden.

Andere VIC-workhomes gaven aan hoeveel positief effect het heeft om organisatiebreed een eenheidscultuur te hebben waar gelijkwaardigheid moet zijn in elke laag van de organisatie. Elke laag is hierin op elkaar betrokken en draagt bij aan de visie van de VIC-Workhome. Praktisch houdt dit in dat iedereen inspraak en invloed heeft op hoe de werkwijze vorm wordt gegeven door hier samen over in gesprek te blijven. Het zou voor 's Heerenloo een interessant vervolgonderzoek kunnen zijn om te

bekijken of deze manier van werken daadwerkelijk zo'n positieve uitwerking heeft en wanneer dat zo blijkt te zijn of dat dan ook binnen 's Heerenloo vorm zou kunnen krijgen. Een mogelijke vervolgvraag die in dit vervolgonderzoek centraal gesteld zou kunnen worden is: Heeft een eenheidscultuur binnen elke laag van de organisatie positieve invloed op de emotionele belasting van medewerkers op een VIC-Workhome?

6.4 Evaluatie

Wanneer we kijken naar ons onderzoek zijn we trots op hoe de onderzoeksmethodes die we hebben gebruikt zijn uitpakkt in de praktijk. Doordat we vanuit het JDR-Model een kapstok hebben opgesteld konden we gericht vragen naar de onderwerpen die in de theorie al als van belang zijn aangegeven. Deze onderwerpen werden ook belangrijk geacht in de praktijk en dit maakt ons onderzoek valide en betrouwbaar. In de interviews bleken er ook veel overeenkomsten te zijn in wat de respondenten aangaven als belangrijk in het omgaan met hoge emotionele belasting. Omdat in vrijwel alle interviews dezelfde antwoorden werden gegeven vinden wij dat dit representatief is voor wat er in de praktijk nodig blijkt. Dit hebben we om daar nog zekerder van te zijn ook laten bevestigen door bijna alle medewerkers te laten controleren of onze bevindingen kloppen. In het proces hebben we onderschat hoeveel tijd het kost om een Plan van Aanpak op te stellen waar mee van start kan worden gegaan. Wat we hierin anders hadden kunnen doen is dat we van te voren meer navraag hadden gedaan bij medestudenten, al eerder afgestudeerde studenten en docenten. Ons onderzoek had volgens ons nog sterker kunnen zijn als we bij deelvraag vier gekozen hadden voor een groepsgesprek waarin medewerkers zelf zouden kunnen brainstormen over oplossingen die voor hen makkelijk te realiseren zijn in de praktijk. Hierdoor hadden we nog beter kunnen aansluiten bij wat de medewerkers nodig hebben en ook wat haalbaar is. Als laatste kunnen we trots zijn op ons onderzoek omdat we alle drie onze doelstellingen hebben bereikt; De opdrachtgever heeft inzicht in wat zijn medewerkers nodig hebben bij het omgaan met hoge emotionele belasting, er is duidelijk hoe op andere VIC-Workhomes ondersteuning wordt geboden bij de gevolgen van hoge emotionele belasting en er zijn concrete aanbevelingen hoe de opdrachtgever zijn medewerkers kan ondersteunen bij het omgaan met hoge emotionele belasting. We kunnen dus met trots zeggen dat het eindresultaat meer is dan wat we ervan hadden verwacht.

Bibliografie

Allen, D. (1999). Mediator analysis: an overview of recent research on carers supporting people with intellectual disability and challenging behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, 43(4), 325-339

ASVZ. (2016). *Drie pijlers, drie doelen*. Geraadpleegd op 22 februari 2017, van <http://www.asvz.nl/triple-c/nl/het-triple-c-behandelhuis/drie-pijlers,-drie-doelen/>

ASVZ. (2017). *Het gewone leven ervaren*. Geraadpleegd op 1-05-2017, van <http://www.asvz.nl/triple-c/nl/>

ASVZ. (2016). *Vic Workhomes*. Geraadpleegd op 22 februari 2017, van <http://www.asvz.nl/over-ons/bijzondere-projecten/woningen/vic-workhomes/>

Baarda, B. D., Goede, M. P. M. de. & Hulst, M. van der. (2012). *Basisboek interviewen*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B. D., Goede, M. P. M. de. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bakker, A. (2003). *Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar Eigen Energiebronnen kan Creëren*. Geraadpleegd op 29 mei 2017 via: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_98.pdf

Bakker, A. (2009). *Building Engagement in the workplace*. Geraadpleegd op 23 mei 2017, van https://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_204.pdf

Brouwer, A. (2013). *Effectiviteit van de Triple-C Methode*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

CIZ. (2015). *Bijlage A bij artikel 2.1 van de Regeling langdurige zorg*. Geraadpleegd op 22 februari 2017, van <https://www.ciz.nl/voor-professionals/Documents/Zorgprofielen%202015%20-%20totaal%20overzicht.pdf>

Cropley, M. & Zijlstra, F. R. H. (2011). Work and rumination. In J. Langan-Fox & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of stress in the occupations* (pp. 487-503). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-22

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Derks, D. (2011). *HR-Praktijk; online tools, tips en inspiratie voor HR*. Verandermanagement achtergrond; Werken aan bevlogenheid. Geraadpleegd op 23 mei 2017 via: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/verandermanagement/achtergrond/werken-aan-bevlogenheid>

Didden, H. C. M., Duker, P. C. C., & Seys, D. M. (2004). *Gedragsanalyse en –therapie bij mensen met een verstandelijke beperking*. Houten: Springer Media B.V.

Donk, C. van der., Lanen, B. van. (2014). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Edu'Actief. (2011). *Zorgzwaartepakketten Verstandelijk gehandicapten*. Geraadpleegd op 22 februari 2017, van http://www.profi-leren.nl/files/saw_dc69.pdf

Essen, D. van. (2016). *Barometer Gehandicaptenzorg*. Geraadpleegd op 19 februari 2017, van https://www.fnv.nl/site/alle-sectoren/sectoren/fnv-zorg-en-welzijn/883582/916379/FNV_Barometer_Gehandicaptenzorg_rapport_feb_2017.pdf

Good Habitz. (2017). *Good Habitz online training*. Geraadpleegd op 16 november 2017, van <https://www.goodhabitz.com/home.html>

Harter, J.K. Smidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 268-279

Heijkoop, J. (1999). *Vastgelopen, Anders kijken naar begeleiding van mensen met een verstandelijke handicap met ernstige gedragsproblemen*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen B.V.

Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

Hogendorp, S. van. (2017). *Meer agressie en minder kwaliteit in gehandicaptenzorg*. Geraadpleegd op 19 februari 2017, van <https://www.zorgwelzijn.nl/Gehandicaptenzorg/Nieuws/2017/2/Meer-agressie-en-minder-kwaliteit-in-gehandicaptenzorg/>

Hoogduin, K. & Griendt, J. van de (2015). *Werkstress, overspanning, burn-out, en andere psychische klachten*. Arnhem; CCD Uitgevers

Horst, W. ter. (1999). *Het herstel van het gewone leven*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Inspectie SZW. (2012). *Arbeidsrisico's in de gehandicaptenzorg*. Geraadpleegd op 19 februari 2017, van https://www.inspectieszw.nl/Images/Gehandicaptenzorg_tcm335-312273.pdf

Inspectie SZW. (2017). *Profiel*. Geraadpleegd op 26 februari 2016, van <https://www.inspectieszw.nl/organisatie/profiel/>

Kodden, B. (2016). *Word een HELD, hoe bevlogenheid, vitaliteit en toewijding het verschil maken*. Amsterdam; Boom Uitgevers

Porcee, P., Gelderen, B.R. van. (2015). *Toenemende agressie in de zorg: de preventieve rol van sociale steun van de leidinggevende en de agressietraining*. Geraadpleegd op 19-2-2017, van <http://www.sozio.nl/toenemende-agressie-in-de-zorg-de-preventieve-rol-van-sociale-steun-van-de-leidinggevende-en-de-agressietraining/1026024>

Rau, R. & Triemer, A. (2004). Overtime in relation to blood pressure and mood during work, leisure and night time. *Social Indicators Research*. 67, 51-73

Rigter, J. (2008). *Het palet van de psychologie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Ruyseveldt, van. J., Smulders, P., & Taverniers, J. (2008). *De invloed van werkeisen en hulpbronnen*

op uitputting en bevlogenheid. Geraadpleegd op 24 oktober 2017, van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2367/1/ta-2008-3-ruysseveldt.pdf>

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

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2001). *Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie*. Gedrag en organisatie.

Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Hoe werkt bevlogenheid? Zaltbommel; Thema

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to research and practice: A critical analysis*. London; Taylor & Francis

Schaufeli, W. & Taris, T (2013). *Gedrag & Organisatie*. Juni 2013, nr. 2. Utrecht; Boom Lemma Tijdschriften; Utrecht University Library

's Heerenloo. (2017). *Kostenplaats ZWN dienstverbandinformatie* [Databestand]. Monster: 's Heerenloo.

's Heerenloo. (2017). *Reden voor uitstroom medewerkers* [Databestand]. Monster: 's Heerenloo.
Simons. L. (2008). *De Triple-C support piramide*. Utrecht. Universiteit Utrecht

's Heerenloo (2017). *Stevig Staan*. Amersfoort: 's Heerenloo

's Heerenloo Noordwijk. (2017). *Inwerkmap & scholingsprogramma VIC&LVB+*. Noordwijk: 's Heerenloo

Sonnentag, S. & Binnewies, C. & Mojza, E. (2008). Did you have a nice evening? A Day-level study on recovery experiences, sleep and affect. *Journal of applied Psychology*. 93, 674-684

Sonnentag, S. & Zijlstra, F. R. H. (2006). Work and off-Job activities as predictors of need for recovery and well-being. *Journal of applied Psychology*. 91, 330-350

Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie en Ziektepreventie (2017). *Psychosomatische klachten*. Geraadpleegd op 16 mei 2017 via; <https://www.fitinje hoofd.be/veel-voorkomende-klachten/psychosomatische-klachten>

Wanless L.K. (2002) Responses of staff towards people with mild to moderate intellectual disability who behave aggressively: a cognitive emotional analysis. *Journal of intellectual Disability Research*, 46(6), 507-516

Weekers K. & Heinhuis T. (2016). Vier hoeken van werk(on)geluk. Geraadpleegd op 27 november 2017 via: <http://gzndenzo.nl/vier-hoeken-van-werkongeluk/>

Wiercx, R. (2014). *Samen duidelijk over agressie*. Geraadpleegd op 19 februari 2017, van <http://www.vgn.nl/artikel/20679>

Wingerden, J. van & Laak, B van de (2012). *Passie, energie, prestatie. De kracht van werken met bevlogenheid*. Amsterdam: Pearson

Wouwe, H. van. (2011). Een index voor de mate waarin de TripleC- methodiek is geïmplementeerd. *NTZ*, 2011(2), 88-100

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Atractive crafters in their work. *The Academy of Management Review*, Vol 26, No. 2 (Apr. 2001), pp 179-201

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht kernlabels n.a.v. deelvraag 1

Taakeisen en stressoren	Energiebronnen (werk)	Pers. hulpbronnen (niet gebonden aan werk)
Sociale contacten - Conflicten tussen werk en privé - Conflicten op de werkvloer - Rolconflict - Klagende en lastige cliënten / ouders - Interactie met anderen	Sociale contacten - Sociale steun van collega's - Complimenten - Goede relatie met de leidinggevende - Goede werksfeer - Getoonde waardering - Teamgeest - Tevreden cliënten / ouders	Sociale contacten - Goede sociale vaardigheden - Goed sociaal netwerk - Gelukkige thuissituatie
Kennis en vaardigheden - Complex werk	Kennis en vaardigheden - Trainingen - Constructieve feedback - Mogelijkheid tot professionele ontwikkeling	Kennis en vaardigheden - Voldoende niet-werkgerelateerde k & v
Vormgeving van werkzaamheden - Hoge tijdsdruk - Overwerk - Grote werklust, werkdruk - Baanonzekerheid - Rolonduidelijkheid - Routine - Het ontbreken van sturing - Geen tijd voor herstel	Vormgeving van werkzaamheden - Autonomie / regelmogelijkheden - Duidelijke werkrol - Inspraak - Loopbaanmogelijkheden - Verantwoordelijk werk - Tijd om te herstellen	Vormgeving van werkzaamheden
Emotionele taakeis - Emotionele belasting	Emotionele energiebron - Coaching	Emotionele weerbaarheid - Optimisme (blij, vrolijk, energiek, optimistisch en zelfverzekerd) - Veerkracht - Extraverte persoonlijkheid - Emotionele stabiliteit - Gevoel van eigenwaarde - Pro-actieve opstelling (initiatief nemen) - Assertiviteit (opkomen voor jezelf) - Gevoel je lot in eigen handen te hebben. - Zelfvertrouwen - Hoop - Onafhankelijkheid - Zingeving
Mentale taakeis - Hoge mentale belasting	Mentale energiebron - Doelen realiseren - Gevoel van bijdragen aan resultaat - Afwisselend werk	Mentale hulpbron - Eigen-effectiviteit (vertrouwen in eigen kunnen) - Goede copingstrategie

		- Relativeringsvermogen - Zingeving
Fysieke taakeis - Lichamelijk zwaar werk	Fysieke energiebron - hulpmiddelen voor herstel	Fysieke hulpbron - Fit lichaam - Gelukkige financiële situatie - Goede huisvesting

Bijlage 2. Interviewvragen deelvraag 2

Deelvraag 2. Welke ondersteuning bieden andere VIC-Workhomes voor medewerkers die te maken krijgen met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Intro: Voorstellen, doel interview, tijdsduur, opnemen interview.

Opening		1. <u>Kunt u iets vertellen over deze VIC? (ontstaan, belangrijke gebeurtenissen, grootte, aantal cliënten en medewerkers, hoe ziet de VIC er nu uit)</u>
Taakeisen	Werkervaringen	2. Wat zijn bij deze VIC de ervaringen met hoge emotionele belasting door agressie, dreigende agressie of ander grensoverschrijdend gedrag? 3. Zijn er naast agressie en grensoverschrijdend gedrag nog andere taakeisen die bekend staan als zwaar en veeleisend? 4. Wat zijn de belangrijkste manieren waarop jullie hoge emotionele belasting bij medewerkers door (dreigende) agressie van cliënten tegengaan?
Sociale steun	Leidinggevenden	5. Wat doen leidinggevenden in het contact met medewerkers van de VIC in de strijd tegen stress?
	Collega's	6. Wat doet de organisatie in het contact tussen medewerkers onderling in het tegengaan van hoge emotionele belasting? (teamgeest, teamuitjes, vergaderingen, complimenten onderling, positieve sfeer, intervisie, feedback)
	Familie en verwanten cliënten	7. Wat doet de organisatie in het contact met familie en verwanten van cliënten in het tegengaan van stress bij medewerkers van de VIC?
Kennis en vaardigheden	Trainingen	8. Welke plaats hebben trainingen bij de VIC in de strijd tegen hoge emotionele belasting? 9. Wat voor soort trainingen helpen het beste?
	Feedback, coaching en sparren	10. Welke plaats heeft coaching in de strijd tegen hoge emotionele belasting? 11. Welke plaats heeft feedback in de strijd tegen hoge emotionele belasting? 12. Welke mogelijkheden hebben medewerkers van de VIC om met elkaar of met andere te sparren over de aanpak van de werkzaamheden? Hoe belangrijk is dat?
Werkomstandigheden	Autonomie	13. Hoeveel vrijheid en zeggenschap hebben de medewerkers om het werk zo in te vullen als dat zij zelf willen?
	Inspraak	14. Hoeveel inspraak en zeggenschap hebben de medewerkers bij taken en plannen?

Zingeving	Visie	15. Wat doet de organisatie voor medewerkers als het gaat om zingeving, persoonlijke leerdoelen, persoonlijke einddoelen en persoonlijke levensvisie?
Persoonlijke hulpbronnen	Persoonlijke kwaliteiten	16. Wordt er vanuit de organisatie aandacht besteed aan de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten zoals assertiviteit, zelfvertrouwen, coping (reageren op stress) en zingeving?
Herstel	Rust	17. Wat is de visie vanuit te instelling op de functie van herstel en rust? 18. Wat doet de organisatie om ervoor te zorgen dat medewerkers van de VIC voldoende kunnen herstellen van de arbeid?
<u>Afsluiting</u>		19. <u>Welk van de genoemde onderdelen is het belangrijkste binnen een organisatie in de strijd tegen hoge emotionele belasting?</u>

Bijlage 3. Interviewvragen deelvraag 3

Deelvraag 3. Wat geven medewerkers van de VIC-Workhome aan als werkende ondersteuning te ervaren in het omgaan met hoge emotionele belasting door (dreigende) agressie van cliënten?

Intro: Voorstellen, doel interview, objectiviteit, anonimiteit, tijdsduur, opnemen interview.

Kernlabels	Sublabels	
Taakeisen	Werkervaringen	1. Heeft u ervaring met gevoel van emotionele belasting door agressie van cliënten? 2. Zijn er werkzaamheden die het werk zwaar maken en zo ja welke?
Sociale steun	Leidinggevend	3. Hoe is uw relatie met uw leidinggevend? 4. Hoe ervaart u de samenwerking met uw leidinggevend? 5. Wat zou uw leidinggevende nog meer kunnen doen om de samenwerking te bevorderen? 6. Hoe ervaart u de complimenten?
	Collega's	7. Hoe ervaart u de samenwerking met uw collega's? 8. Hoe ervaart u de teamgeest? 9. Wat heeft u van uw collega's nodig om het werk vol te kunnen houden? 10. Hoe ervaart u de complimenten?
	Familie en verwanten cliënten	11. Hoe ervaart u het contact met familie en verwanten van cliënten? 12. Hoe ervaart u de complimenten?
Kennis en vaardigheden	Trainingen	13. Kunt u iets vertellen over de trainingen die worden aangeboden en wat u daarvan vindt? 14. Wanneer u iets mocht veranderen met betrekking tot trainingen wat zou dat dan zijn?
	Feedback, coaching en sparren	15. Hoe ervaart u de feedback die wordt gegeven door u collega's of leidinggevend? 16. Hoe ervaart u de coaching die gegeven wordt en wat zou u daar nog graag in zien veranderen? 17. Welke mogelijkheden zijn er om met collega's te sparren over het werk?
Werkomstandigheden	Autonomie	18. Hoe ervaart u de vrijheden die er zijn er om het werk zo in te vullen als u zelf wilt? 19. Zijn er nog onderdelen in het werk waar u meer eigen zeggenschap in zou willen hebben?
	Inspraak	20. Hoe ervaart u de inspraak die u heeft bij teamtaken en plannen (ontwikkelplannen voor cliënten en andere plannen)? 21. Wat zou u nog willen veranderen als het gaat om inspraak?

Zingeving	Visie	22. Hoe ervaart u de mogelijkheid om uw persoonlijke doelen en visie na te streven op het werk? 23. Wat zou u helpen om de doelen en visie die u heeft op het werk nog beter vorm te kunnen geven?
Persoonlijke hulpbronnen	Persoonlijke kwaliteiten	24. Wordt er vanuit de organisatie aandacht besteed aan de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten zoals assertiviteit, zelfvertrouwen, coping (reageren op stress) en zingeving? 25. Nou het u helpen tegen stress als de organisatie meer zou doen om u te helpen ontwikkelen in persoonlijke kwaliteiten?
Herstel	Rust	26. Wat helpt u om weer tot rust te komen en te herstellen van hoge emotionele belasting/stress? 27. Welke mogelijkheden zijn er in het werk om tot rust te komen? 28. Wat heeft u van uw leidinggegevende en team nodig om tot rust te komen? 29. Welke mogelijkheden zou u zelf graag zien in het werk als het gaat om het krijgen van rust?
		30. Wat helpt het meest van al deze topics?

Bijlage 4. Interviewvragen deelvraag 4

Taakeisen

Uit de interviews blijkt dat in ieder geval vijf van de negen respondenten vinden dat extra taken in het werk de emotionele belasting verhoogd. Voorbeelden hiervan zijn het huishouden, rapporteren en verantwoordelijkheid voor taken buiten de dagelijkse zorg van cliënten om. Drie van deze vijf respondenten geven aan dat deze extra taken na werktijd worden gedaan omdat er geen tijd voor is binnen de dienst.

Herken je dit?

Wat heb je nodig?

- ☐ Andere taakeisen die worden genoemd waardoor de emotionele belasting wordt verhoogd zijn;
- ☐ cliëntzorgen niet los kunnen laten
- ☐ het missen van leiding in vergaderingen
- ☐ het missen van leiding in werkzaamheden
- ☐ het niet nakomen van afspraken door collega's
- ☐ niet kunnen voldoen aan de hoge verwachtingen van collega's
- ☐ voortdurend alert moeten zijn
- ☐ dreigende agressie van cliënten

Sociale steun

Sociale steun van leidinggevenden

Uit de interviews komen verschillende vaardigheden naar voren waarvan medewerkers van de VIC aangeven dat nodig te hebben van hun leidinggevenden. Meerdere respondenten hebben aangegeven nodig te hebben van hun leidinggevenden dat zij betrokken zijn, luisteren, aanwezig of aanspreekbaar zijn, waardering uitspreken en vanuit een positieve benadering begeleiden, maar ook daadkrachtig kunnen zijn wanneer dat nodig is. Ook werd genoemd het te waarderen wanneer de leidinggevenden transparant zijn, autonoom, betrouwbaar, sensitief voor signalen van individuen en team en wanneer leidinggevenden overzicht houden over het functioneren van teamleden.

Herken je dit?

Wat heb je het meest nodig van leidinggevenden?

Sociale steun van collega's

Uit de interviews komen twee begrippen heel duidelijk naar voren waarvan medewerkers van de VIC aangeven dat bijzonder hard nodig te hebben van hun collega's namelijk eenheid en onvoorwaardelijke steun. Manieren waarop deze eenheid en onvoorwaardelijke steun zou moeten worden vormgegeven is door als één team hetzelfde doel te hebben, elkaar te kennen, voor elkaar te zorgen, naar de ander vragen, goed te spreken over en met elkaar, en samen te zorgen voor een veilige cultuur. Ook blijkt uit acht van de negen interviews dat deze eenheid en onvoorwaardelijke steun niet altijd wordt ervaren, waarbij de respondent aangeeft dat wel nodig te hebben.

Herken je dit?.....

Is sociale steun van collega's en leidinggevenden één van de belangrijkste ontwikkelpunten op de VIC volgens jou?

.....

Zo ja? Heb je een voorstel om die eenheid en onvoorwaardelijke steun te verbeteren?

.....

Onder de twee begrippen (eenheid en onvoorwaardelijke steun) vallen verschillende termen die respondenten aangeven verder nog nodig te hebben. Deze benodigdheden zijn een aanspreekcultuur, een cultuur waarin men transparant is, men gehoord wordt en afspraken worden nagekomen. Verder geven respondenten aan het nodig te hebben met collega's te werken die vaardig zijn in het werk met de cliënten, die betrouwbaar zijn, betrokken en anderen positief benaderen, waardoor een positieve sfeer wordt gecreëerd.

Herkenbaar?.....

Heb je hierop nog verdere aanvullingen?

Familie en verwanten van cliënten

Uit verschillende interviews blijkt dat het contact met familie en verwanten van cliënten niet een belangrijke stressor is die zorgt voor hoge emotionele belasting. Medewerkers geven aan het wel fijn te vinden wanneer familie en verwanten van cliënten betrokken zijn en meedenken over de zorg van de cliënt en zich positief uiten over de zorg voor de cliënt.

Is dit herkenbaar?.....

Heb je wat betreft dit onderwerp nog aanvullingen?

Overige

Overige benodigdheden die werden genoemd in interviews maar niet specifiek te maken hebben met leidinggevenden, directe collega's of familie en verwanten zullen hier worden opgenoemd. Vaak werden deze uitspraken slechts een enkele keer genoemd. Deze benodigdheden zijn:

- ☐ er is meer vastigheid in het team
- ☐ voor nieuwe collega's is het team toegankelijk
- ☐ vanuit het flexwerk worden vaardige collega's ingezet
- ☐ er een coach is in de strijd tegen hoge emotionele belasting
- ☐ er is iemand die snel te hulp kan schieten bij escalaties.

Vink aan welke u/jij het meest nodig hebt. (Max. 2)

Kennis en vaardigheden

Trainingen en cursussen

Uit de interviews blijkt dat met name de training Triple-C enorm wordt gewaardeerd. Ook de training Samen Houvast wordt erg gewaardeerd. Medewerkers geven aan het nodig te hebben die uitbreiding van hun vaardigheden nodig te hebben. Daarbij geven meerdere respondenten aan het ook nodig te hebben dat deze trainingen vaker worden herhaald, en behoefte te hebben aan een groter aanbod van trainingen. Verschillende respondenten hebben verschillende behoeften dus zo ontstaat de behoefte om vraaggericht trainingen aan te bieden. Naast deze vraaggerichte uitbreiding van vaardigheden geven meerdere respondenten aan meer verdieping te willen. Als voorbeelden worden genoemd dat medewerkers meer willen weten over specifieke stoornissen van cliënten op de VIC. Twee respondenten gaven aan meer behoefte te hebben aan praktijkgerichte training. Hiermee doelden zij op training op de groep, zodat het geleerde op een juiste manier ingezet kan worden in de praktijk. Eén respondent noemde het nodig te hebben dat nieuwe medewerkers zo snel mogelijk de basistrainingen volgen.

Herkenbaar?.....

Wat wil je hier nog over kwijt?

.....

Coaching

Respondenten geven aan het te waarderen als de coaching meer gericht gaat worden op de persoonlijke ontwikkeling. Hierbij gaat het dus over wat je wilt leren met betrekking tot de eigen ontwikkeling, en niet per

definitie gericht is op werkinhoudelijke taken. Hierin zouden zij het waarderen wanneer er frequentere coaching zou zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de coaching vaker plaatsvindt waardoor medewerkers meer het gevoel krijgen dat er oog is voor hen als persoon. Eén respondent gaf aan het fijn te vinden wanneer er preventieve coaching zou zijn met betrekking tot hoge emotionele belasting.

Naast coaching voor de persoonlijke ontwikkeling geven medewerkers aan het nog steeds nodig te hebben dat er werkgerelateerde coaching is. Respondenten geven aan het te waarderen dat er coaching is in de inwerkperiode. Respondenten geven aan dat het met name werkt wanneer de coach inzichten en kennis deelt waardoor de coachee anders leert kijken. Een voorbeeld dat gegeven wordt door een respondent is wanneer een medewerker gaat begrijpen dat agressie voorkomt uit angst of onduidelijkheid en niet vanuit moedwillig schade aanrichten. Eén respondent benoemde dat het belangrijk is om succeservaringen aan te bieden. Een respondent gaf aan dat vraaggerichte coaching gewenst is. Hiermee wordt bedoeld dat een coachee zelf inspraak heeft in hoe vaak de coaching plaatsvindt en inspraak heeft over de inhoud van de coaching. Dat geldt met name voor de coaching op de persoonlijke ontwikkeling. Tegenover die eigen inbreng van de coachee staat dat een coach sensitief genoeg is om te kunnen bijsturen waar nodig.

Herken je dit?

Heb je nog verdere aanvullingen?.....

.....

Feedback

Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten er behoefte aan hebben om vaker feedback te ontvangen. Een respondent gaf aan in het afgelopen jaar slechts drie keer feedback te hebben ontvangen en dat te weinig te vinden. Meerdere respondenten geven aan een aanspreekcultuur nodig te hebben waarin ook ongevraagd feedback kan worden gegeven en ontvangen. Verder geven drie van de negen respondenten aan het nodig te vinden dat er in het team aandacht wordt besteed aan de regels voor het geven van feedback, aangezien dat geregeld niet op de juiste manier verloopt. Tot slot valt te concluderen dat respondenten meer behoefte hebben aan zowel positieve feedback als aan ontwikkelingsgerichte feedback (tops en tips).

Is dit herkenbaar?.....

Wat heb jij nodig als het aankomt op het geven en ontvangen van feedback?

.....

Sparren

Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten aangeven dat er tijdens het werk vrijwel zelden tijd is om met elkaar te sparren. Sparren kan dus alleen voor of na een dienst in de vrije tijd. Respondenten geven aan wel meer contact te willen met collega's tijdens de dienst. Meerdere respondenten geven aan behoefte te hebben aan meer intervisiemomenten. Eén respondent heeft aangegeven diensten te hebben gedraaid waarbij hij/zij iemand miste met wie hij/zij kon sparren. Diezelfde persoon gaf ook aan wel bij de pedagoog terecht te kunnen om te sparren. Twee respondenten gaven aan tevreden te zijn met de mogelijkheden om te sparren.

In welke van deze twee meningen herken je je het meest? Heb jij voldoende of onvoldoende de mogelijkheid om met collega's te sparren?

.....

Geef een concreet voorbeeld van hoe dit verbeterd kan worden

.....

Werkomstandigheden

Inspraak

Uit de interviews blijkt dat de respondenten tevreden zijn over de inspraak die zij hebben op het werk. Eén respondent geeft aan enigszins ontevreden te zijn over zaken die geregeld moeten worden. Hiermee bedoelde de respondent dat hij/zij het vervelend vindt geregeld toestemming te moeten vragen om bepaalde acties uit te mogen voeren.

Is dit herkenbaar of zijn er zaken waarover u meer inspraak zou willen?

.....

Overige

Uit de interviews is af te leiden dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de werkomstandigheden die vanuit organisatorisch aspect aan het werk zijn verbonden. Een respondent noemt als verbeterpunt dat er meer variatie in de werkzaamheden zou kunnen komen. Respondenten reageren verschillend op de vrijheid van het dagprogramma; de één vindt het dagprogramma te vol, terwijl een ander dat juist fijn vindt. Wellicht een nog belangrijke opmerking is dat een respondent aangeeft dat er onvoldoende doorgroeimogelijkheden zijn.

Wat is uw mening over de variatie in de werkzaamheden?

.....

Wat is uw mening over de vrijheid van het dagprogramma?

.....

Wat is uw mening over de (on)mogelijkheid om door te groeien?

.....

Geef een concreet voorstel van hoe u één van de bovengenoemde zaken zou willen verbeteren

.....

Herstel

- o Uit vijf van de negen interviews blijkt dat voor herstel van werkzaamheden behoefte is aan pauzemogelijkheden.
- o Ook wordt er door vier van de negen respondenten aangegeven dat een balans in het rooster belangrijk is. Een voorbeeld hiervan die door drie van de respondenten wordt gegeven is dat een reeks van vier dagen en dan twee vrije dagen wenselijk lijkt.
- o Daarnaast wordt er door twee respondenten gezegd dat een stabiele thuissituatie helpt bij het herstel van de werkzaamheden
- o en door twee respondenten wordt gezegd dat het fijn is dat er uitstap mogelijkheden zijn wanneer er een agressiesituatie heeft plaats gevonden.
- o Er was daarnaast een respondent die aangaf dat door de appgroep op een persoonlijk nummer werk en privé moeilijk te scheiden zijn waardoor herstel lastiger kan zijn.
- o Ook wordt er door twee respondenten een voorbeeld gegeven van activiteiten die zij zelf in de vrije tijd ondernemen die de spanning reguleren

Vink aan in welke van de bovenstaande beweringen u zich herkent.

Geef een concreet voorstel van hoe dit op de werkvloer verbeterd kan worden.

.....

Persoonlijke hulpbronnen

Uit vijf van de negen interviews komt naar voren dat relativiseringsvermogen een belangrijke persoonlijke hulpbron is om het werk vol te houden. In deze interviews wordt aangegeven dat je de agressie vanuit een andere denkwijze kunt benaderen om het zo te kunnen relativiseren. Een denkwijze die wordt genoemd is de agressie op een zakelijke manier te bekijken; het hoort bij het werk dus het blijft op je werk. Een andere denkwijze die werd genoemd is dat je de agressie moet bekijken als angst en niet als agressie. De laatste denkwijze die als helpend wordt aangegeven is dat je kunt kijken naar hoe de agressie voorkomen kan worden door preventief te handelen. Ook geven twee respondenten aan dat een stukje gehardheid kan helpen om emotioneel stabiel te blijven. In twee van de interviews wordt aangegeven dat zelfkennis, je grenzen kennen, van jezelf weten hoe je reageert op agressie en hier een weg in vinden van belang is.

Vanuit de theorie kennen we verschillende persoonlijke hulpbronnen die helpend zijn in de strijd tegen hoge emotionele belasting. Vink hieronder aan welke hulpbron je extra coaching in nodig denkt te hebben.

- ☐ Extravert
- ☐ Assertief
- ☐ Zorgvuldig
- ☐ Emotioneel stabiel
- ☐ Openstaan voor nieuwe ervaringen en ideeën
- ☐ Gevoel van beheersing
- ☐ Gehardheid (tegen een stootje kunnen, een gladde rug hebben)
- ☐ Gevoel van coherentie (gevoel van samenhang / verband; de werkzaamheden sluiten op elkaar aan en dienen hetzelfde doel)
- ☐ Eigen-effectiviteit (vertrouwen in eigen kunnen)
- ☐ Optimisme (blij, vrolijk, energiek, optimistisch en zelfverzekerd)
- ☐ Hostiliteitscomponent (vriendelijkheid, gevoel van samenwerking)
- ☐ Emotionele intelligentie (inlevingsvermogen)
- ☐ Goede copingstrategie (goede manier van omgaan met stress)
- ☐ Pro-actieve opstelling
- ☐ Zelfvertrouwen
- ☐ Eigenwaarde
- ☐ Onafhankelijkheid
- ☐ Weerbaarheid
- ☐ Zingeving
- ☐ Reflectievermogen

Als voorlopige conclusie van vier interviews op andere locaties komen een aantal onderwerpen naar voren die (ook) belangrijk bleken in de strijd tegen hoge emotionele belasting bij medewerkers van de VIC.

Eén van deze onderwerpen is dat het belangrijk is dat er binnen het team op de VIC een duidelijke eenheid is. Dat houdt in; één visie, één doel. Uit interviews met medewerkers van de VIC in Monster lijkt naar voren te komen dat deze eenheid er nog onvoldoende is. Herken je je daarin? Wat zou er moeten gebeuren om die eenheid wel te ontwikkelen?

.....

.....

.....

.....

Bijlage 5. Scholingsprogramma 's Heerenloo Noordwijk

Inleiding:

Voor je ligt het scholingsprogramma van de VIC Workhome. Dit programma is speciaal ontwikkeld om nieuwe medewerkers het eerst half jaar tot jaar op weg te helpen binnen de VIC Workhome en binnen de visie “Het gewone leven ervaren”. Dit willen we bereiken door nieuwe medewerkers enerzijds kennis aan te reiken die zij nodig hebben in hun dagelijks werk binnen de VIC Workhome, en anderzijds door medewerkers interactieve opdrachten te laten uitvoeren binnen het team. Tevens hebben we binnen de VIC workhome een 2 daagse training: **Samen op... en onderweg**. Elke (nieuwe) medewerker volgt deze training en blijft jaarlijks herhaaldelijk terugkomen.

In dit scholingsprogramma kom je bijvoorbeeld te weten;

- Wat de visie van de VIC Workhome inhoud en hoe wij deze willen bereiken.
- Wie de cliënten zijn die woonachtig zijn binnen de VIC Workhome.
- Hoe wij binnen de VIC Workhome behandelen.
- Wat jij van je mede collega's kan verwachten.
- Hoe we rapporteren en nabespreken aan de hand van 'top tip top'

Dit scholingsprogramma wordt begeleid door een coach begeleider en daarnaast krijg je een maatje binnen het team waar je de opdrachten mee behandelt. Hiermee start ook de eerste opdracht.

Opdracht 0:

Zoek uit wie jouw coach begeleider is en wie jou maatje is.

Coach:

Maatje:

Nu je weet wie dit zijn kan je aan de slag met het scholingsprogramma. In principe is er geen eenduidige volgorde waarin je het scholingsprogramma volgt. Je kunt dus zelf bepalen op welke volgorde je de modules doorloopt. Bespreek dit echter wel met je coach of maatje. Er zijn namelijk wel bepaalde dingen die in het begin van je werkperiode essentieel zijn om te weten. Zo kan een handige tip bijvoorbeeld zijn om te starten met de modules “Het dagprogramma” omdat je hier al vanaf de eerste dag mee te maken krijgt.

Wij wensen je veel leerzame en leuke momenten toe aankomende periode!

NB: Waar je VIC Workhome leest, geldt dit voor heel het woonteam.

Modulen:

1. Visie van de VIC Workhome
2. Dagprogramma
3. Vraag achter de vraag
4. Binnen de behandeling werken met behandeldoelen

Module 1: Dagprogramma.

Op de VIC Workhome werken we met een dagprogramma.

In dit dagprogramma werken de cliënten aan competenties om te groeien.

Dagelijks is de cliënt bezig om aan de doelen te werken, succes ervaringen op te doen om het zelfvertrouwen te vergroten en daardoor de kwaliteit van het leven. Meer uitleg hierover komt terug in module 4.

Binnen het dagprogramma komen de facetten van het “gewone leven” terug. Zo ga je werken, boodschappen doen, zorg voor je huis (omgeving), gezellig wat ondernemen. Eigenlijk zoals ieder ander mens dit doet.

Om deze activiteiten een duidelijke plek te geven binnen het dagprogramma is het programma opgedeeld in blokken. Er zijn binnen het dagprogramma 4 blokken te onderscheiden. Dit zijn:

- o Zelfzorg;
- o Werken;
- o Zorg voor je omgeving;
- o Vrije tijd.

Deze blokken volgende elkaar op.

Het doel van het dagprogramma is niet alleen om een volledig herkenbaar en voorspelbare daginvulling te bieden die betekenisvol is maar vooral ook om die onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie aan te gaan met de cliënt. De ontmoeting oftewel dialoog die plaatsvindt op het ontwikkelingsniveau staat centraal. Samen werken aan vertrouwen. Bij elke activiteit die de cliënt uitvoert krijgt hij ondersteuning van zijn begeleider. Soms kan een cliënt de activiteit heel goed zelf en begeleid je van een afstand, een andere keer heeft hij jou misschien veel harder nodig en begeleid je van heel dichtbij. Je brengt het altijd samen tot een succes, de activiteit slaagt altijd. Dit zorgt ervoor dat de vertrouwensrelatie, ongeacht het gedrag, in stand blijft en doet de cliënt een succeservaring op, waardoor hij zich niet alleen competentier en trots voelt maar ook daadwerkelijk meer competenties ontwikkelt. De cliënt is en voelt zich van betekenis.

Blokken zijn leidend, tijden zijn richtlijnen.

Tijd	Cliënt		Begeleider
07.00			Dagdienst begint (07.00–16.00) Aanmelden bij de nachtzorg Rapportage lezen Dienst voorbereiden/voorbespreken
07.30	Opstaan Wassen / douchen Scheren Aankleden Bed opmaken	Zelfzorg	
08.15	Tafel dekken Ontbijten Tafel afruimen Tanden poetsen		
09.00	Schoenen / werkkleding aan Samen werken Rond 10.30 uur pauze	Werk	
12.30	Tafel dekken Eten Tafel afruimen	Zelfzorg	
13.00	Afwassen Opruimen / Schoonmaken	Huis- houden	
13.30	Samen werken	Werk	
15.00	Overdracht op de woning	Vrije tijd	Avonddienst begint (15.00 – 22.00/23.00) Overdracht Dienst voorbereiden/voorbespreken
16.00	Huishoudelijke klussen (bijv was, boodschappen, voorbereiden maaltijd, enz)	Zelfzorg	

17.30	Koken		
18.00	Tafel dekken Eten		
	Tafel afruimen Afwassen Afdrogen Vegen	Huis-houden	
19.00	Gezamenlijk buitenactiviteit		
20.00	Koffie	Vrije tijd	
20.30	Vrije tijd/ Tijd voor jezelf		
21.00	Fris drinken		
21.30	Tanden poetsen Naar bed	Zelfzorg	
22.00			Rapportage schrijven Evaluatie Nabespreking, feedback op samenwerking 'top, tip, top'
22.45			Afsluiten Overdracht

Dagprogramma VIC Workhome

Weekend/feestdagen

Blokken zijn leidend, tijden zijn richtlijnen.

Tijd	Cliënt		Begeleider
07.00			Dagdienst begint (07.00–16.00) Aanmelden bij de nachtzorg Rapportage lezen Dienst voorbereiden/voorbepreken
08.30	Opstaan Wassen / douchen Scheren Aankleden	Zelfzorg	

	Bed opmaken		
09.15	Tafel dekken Ontbijten Tafel afruimen Tanden poetsen		
10.00	Huishoudelijke klussen (bijv was, boodschappen, slaapkamer schoonmaken, woonkamer/tuin schoonmaken, enz)	Huis- houden	
12.30	Tafel dekken Eten Tafel afruimen	Zelfzorg	
13.00	Afwassen Opruimen / Schoonmaken	Huis- houden	
13.30	Huishoudelijke klussen	Huis- houden	
14.00	Overdracht op de woning	Vrije tijd	Avonddienst begint (14.00 – 22.00/23.00) Overdracht Dienst voorbereiden/voorbepreken
15.00	Gezamenlijke vrijetijdsactiviteit	Vrije tijd	
17.30	Koken		
18.00	Tafel dekken Eten	Zelfzorg	
	Tafel afruimen Afwassen Afdrogen Vegen	Huis- houden	
19.00	Gezamenlijk buitenactiviteit		
20.00	Koffie	Vrije tijd	
20.30	Vrije tijd/ Tijd voor jezelf		

21.00	Fris drinken		
21.30/22.00	Tanden poetsen Naar bed	Zelfzorg	
22.00			Rapportage schrijven Evaluatie Nabespreking, feedback op samenwerking 'top, tip, top'
22.45			Afsluiten Overdracht

In dit schema zie je zowel de blokken als tijden staan. Belangrijk hierbij is dat de blokken leidend zijn en niet de tijden. De tijden zijn bedoelt als richtlijn. De blokken volgen elkaar aansluitend op zodat er geen onvoorziene lege momenten op de dag ontstaan.

Opvallend is dat in de tabel niet zozeer staat omschreven wat de begeleider doet tijdens welk blok. De cliënt kan tijdens elke activiteit en in elke situatie iets anders van de begeleider vragen.

Gedurende de hele dag is het voortdurend aanvoelen en aanvullen op wat de cliënt van de begeleider nodig heeft in deze activiteiten. Sensitief en responsief handelen noemen we dat; één van de belangrijkste aspecten in het ondersteunen van de cliënten.

Aankomende 2 weken staat het dagprogramma centraal binnen het lesprogramma. Het doel hiervan is om jou als nieuwe begeleider te laten wennen aan het dagprogramma en je hiermee aan de slag te laten gaan.

Opdracht 1:

Print het dagprogramma uit en stop deze in je zak tijdens de dienst. Probeer je tijdens deze diensten bewust te zijn hoe het dagprogramma loopt. Probeer hierbij naarmate de 2 weken vorderde steeds meer actief de leiding te nemen.

Geef een voorbeeld waarin jij actief de leiding nam binnen het dagprogramma.

Module 2: Visie van de VIC Workhome.

Binnen de Vic Workhome werken wij met de visie/doelstelling “het gewone leven ervaren”. Deze visie in ontwikkelt binnen de instelling van het ASVZ.

ASVZ heeft 3 boeken uitgebracht, ‘De kracht van de eenvoud’, ‘gewoon is anders’ en ‘het gewone leven ervaren’

In het boek ‘gewoon is anders’ staat goed beschreven en uitgelegd wat de visie en het behandelmodel Triple C nu precies inhoud, hoe je die vorm geeft en wat daarvoor nodig is.

Het is belangrijk dat je dit boek leest om te begrijpen wat we doen en vooral waarom.

Er liggen kopieën van dit boek in de gezamenlijke ruimte in het kenniskabinet die aan de muur hangt of vraag erom bij je coach of maatje.

Wat is nou eigenlijk visie? Het woord visie komt regelmatig terug binnen de gezondheidszorg en het welzijnswerk. Het woord visie duidt aan hoe jij vanuit je eigen perspectief kijkt naar de omgeving en wat daarin gebeurt. Zo kan je bijvoorbeeld een visie hebben op mensen, gedrag, de samenleving of op bepaalde situaties. Vaak worden hierbij termen gebruikt als mijn kijk op moeilijk verstaanbaar gedrag (Dit werd vroeger probleemgedrag genoemd) is dat de cliënt hiermee zijn angst, onduidelijkheid en/of onzekerheid communiceert. Je visie is vaak gestoeld op jouw overtuigingen, ervaringen en kennis. Binnen de zorg aan cliënten is het goed om je bewust te zijn welke visie jij hebt op deze cliënten.

Als persoonlijke visies gaan leiden kan je misschien wel in denken wat er gebeurt. Binnen een team met verschillende teamleden en allen eigen visies geeft dat veel meningen en overtuigingen. Iedere koers wordt de juiste en staat de cliënt dan nog wel centraal? Of hebben we het vooral over onze eigen normen en waarden, wat wij zelf normaal vinden, of hoe wij zijn opgevoed?

Binnen de VIC Workhome is je persoonlijke visie niet leidend maar de gemeenschappelijk breed gedragen visie 'ervaren van het gewone leven'. De gemeenschappelijke visie binnen de VIC Workhome moet een verlengstuk worden van je eigen visie.

Opdracht: 2

Wat trok jou aan in de visie om te komen werken binnen de VIC Workhome?

Naast dat je visie kan vertalen als "kijk op", kan je visie ook vertalen als 'toekomstbeeld' deze vorm van visie gebruiken wij binnen de VIC Workhome. Zoals eerder aangegeven is de VIC Workhome een woning waar we perspectief bieden.

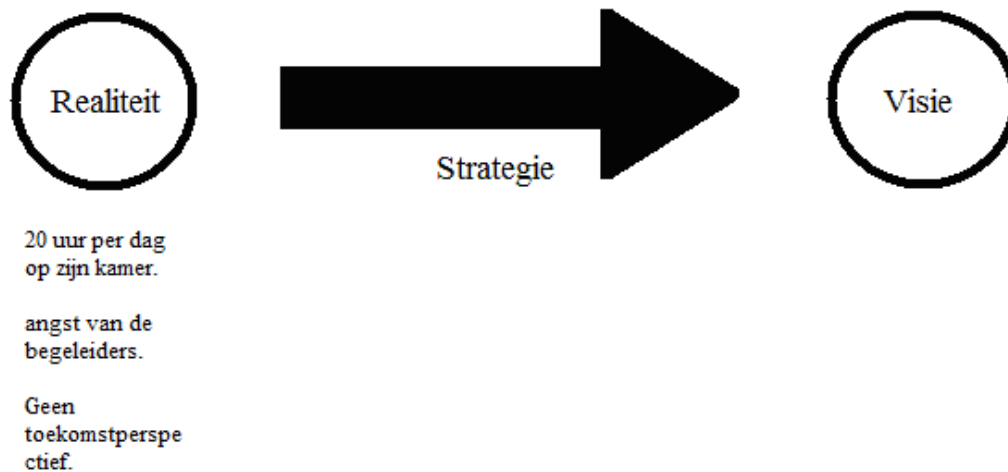
Wij behandelen en ondersteunen cliënten die op een andere woonplek zijn vastgelopen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat cliënten veelvuldig op hun kamer zaten, veel werden gesepareerd (naar een afgesloten prikkelarme kamer gebracht waar zij zowel zichzelf als de begeleider niet konden beschadigen), gefixeerd (vastgebonden aan bijvoorbeeld een stoel of bed) of veel medicatie kregen toegediend. Doordat de cliënten zijn vastgelopen was er vaak weinig tot geen toekomstperspectief. In sommige gevallen waren de begeleiders ook angstig voor hen en ontstond er een kink in de relatie. Door deze principes was er geen sprake meer van kwaliteit van leven. Dit proberen wij op de VIC Workhome te veranderen, van die neerwaartse spiraal een opwaartse spiraal (perspectief) te creëren, en als visie "het gewone leven ervaren" voor ogen te houden.

Binnen het hebben van een toekomstvisie zijn 3 principes zeer belangrijk. Dit zijn:

- | | | | |
|-----------------|---|---|---------------------------------|
| A. De visie | > | Het toekomstbeeld | (waar willen we heen?) |
| B. De realiteit | > | De situatie zoals hij nu is | (waar staan we nu?) |
| C. De strategie | > | De stappen die je gaat nemen om de realiteit dichterbij de visie te krijgen | (wat is ons plan van handelen?) |

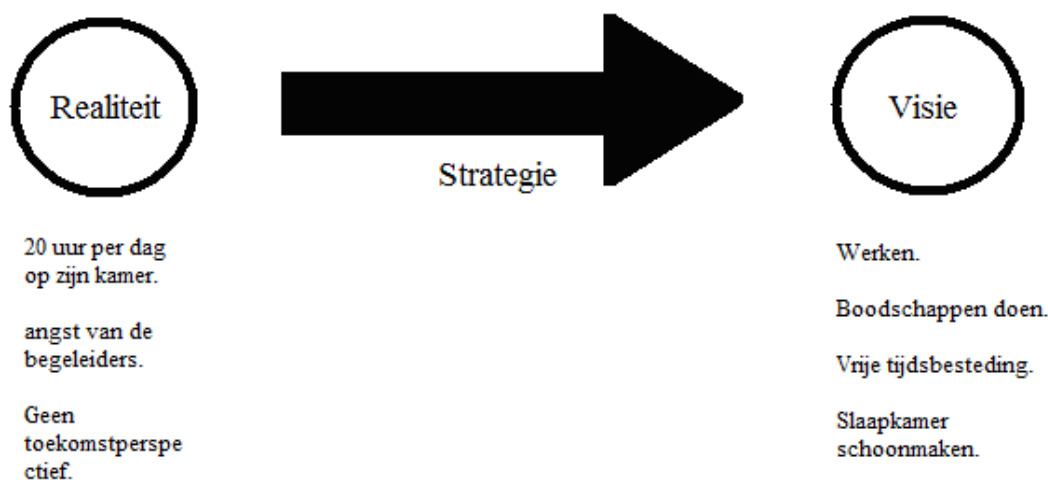
In het schema hieronder zie je deze 3 principes staan.

Zoals je in het schema van afb. 1 kunt zien wijst er een grote pijl van de 'Realiteit' naar de 'Visie'. Deze pijl staat voor de taak die wij op de VIC Workhome willen volbrengen. Links in het bolletje zie je de realiteit staan. Probeer je eens voor te stellen hoe de realiteit er zou kunnen uitzien voor een cliënt die binnenkomt op de VIC Workhome. De vastgelopen cliënt die bijvoorbeeld 20 uur per dag op zijn kale kamer doorbrengt, waar de begeleiders angstig van zijn en er geen perspectief is op een verbetering van de situatie. Dit is de beginsituatie hoe bijna alle cliënten op de VIC Workhome binnenkomen. Deze situatie plaatsen we onder het bolletje van de realiteit.



Afb. 1

Hieronder zie je het schema met een aantal facetten van het gewone leven onder de visie.



Afb. 2

In afb. 2 zie je het schema waarin de zowel de realiteit als de visie is ingevuld. Misschien kun je je voorstellen dat er een behoorlijke spanning tussen de realiteit waarin de cliënt is vastgelopen en de visie van de VIC Workhome.

Immers zal zomaar even boodschappen doen bij de supermarkt niet altijd heel makkelijk zijn met een cliënt die amper zijn kamer uitkomt.

Toch gaan we dit op de VIC Workhome wel doen. Onze taak is immers om de realiteit naar de visie te brengen. We zullen dus stappen moeten nemen om dit te gaan doen. De handelingen noemen wij strategieën

We hebben 3 soorten strategieën

- cliënt gerichte strategieën
- medewerkergerichte strategieën
- organisatie gerichte strategieën

Tijdens de training '*samen... op en onderweg*' komen al deze strategieën aan bod.

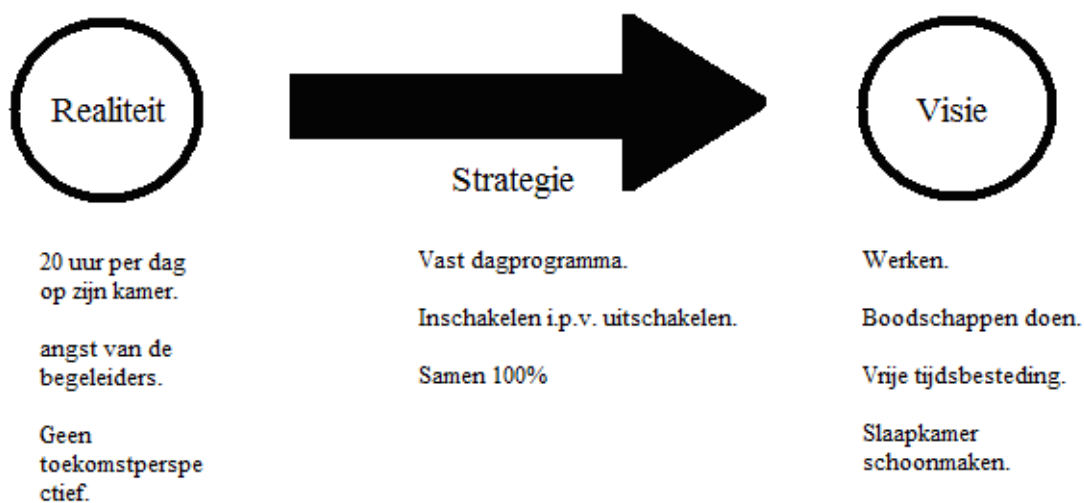
Wel willen in dit scholingsprogramma stil staan bij de **cliëntgerichte strategieën**:

- Samen de dag door, samen 100%
- Ondersteunen waar nodig
- Onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie
- Voorspelbaar dagprogramma
- Dialoog en samenspel

Uitgangspunten:

- focus op wat goed gaat
- samenwerken loont meer dan beheersen
- menswaardig omgeving lokt menswaardig gedrag uit
- gedrag is een manier van communiceren (komt verder aan bod in module 3)
- de mens is een sociaal wezen

Hieronder zie je een ingevuld schema. Met behulp van verschillende strategieën brengen we de realiteit dichterbij de visie.



Hierboven zie je het volledig ingevulde schema. Bij het werken op een VIC Workhome is het goed om je bewust te zijn van dit bovenstaande schema. Probeer in elke situatie te handelen in de geest van de visie, ook als de cliënt zich 'afwijkend' of 'storend' gedraagt (gedrag is een manier van communiceren. Wat probeert de cliënt je te vertellen? zie module 3). Probeer steeds dichterbij het gewone leven te benaderen. Blijf hierbij de verschillende strategieën en uitgangspunten gebruiken die wij hanteren.

Opdracht 3

Welke 2 cliëntgerichte strategieën heb je terug gezien tijdens het werken op de groep?

Beschrijf 2 voorbeelden

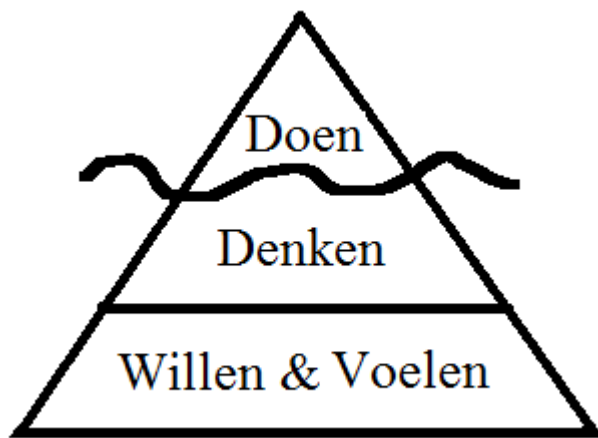
Opdracht 4

Welke 2 uitgangspunten heb je terug gezien tijdens het werken op de groep? Beschrijf 2 voorbeelden

Module 3: Vraag achter de vraag. Gedrag is een manier van communiceren

In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen over de visie van de VIC Workhome en over de strategieën die worden toegepast om deze visie te bereiken. In de opdracht en tijdens je werk ben je waarschijnlijk al regelmatig de term "de vraag achter de vraag" tegen gekomen. Dit hoofdstuk zal in het teken staan van dit uitgangspunt: **gedrag is een manier van communiceren**. Maar wat bedoelen we nou eigenlijk met deze term? Binnen onze toekomstvisie hebben wij een bepaalde visie op (kijk naar) gedrag. Gedrag zien wij gedrag als communicatie. Met andere woorden; de cliënten proberen ons door middel van hun gedrag iets kenbaar te maken. Dit kan hun gevoel zijn, hun gedachten, iets waar ze mee zitten, iets wat onduidelijk is of waar ze bijvoorbeeld onzeker over zijn. Zo kan een lach bijvoorbeeld betekenen dat iemand vrolijk is of zich veilig voelt en kan woede de uiting zijn van onduidelijkheid. Vaak is het voor onze cliënten ingewikkeld om ons op een gewone manier te vertellen of laten zien waar zij mee zitten, en uiten ze dit op andere manieren.

Als je op deze manier naar gedrag kijkt zijn zij eigenlijk de hele dag aan het communiceren met hun omgeving. In onderstaand schema zie je symbolisch hoe wij tegen gedrag aankijken.



In de driehoek zie je 3 gebieden en een symbolische waterlijn. Deze driehoek moet dan ook een ijsschots voorstellen. Net zoals bij een ijsschots steekt maar een klein gedeelte boven het water uit. Dit is het domein van het doen (gedrag). Het is dus letterlijk wat iemand laat zien. Onder de waterlijn zijn er nog 2 andere domeinen namelijk het domein van het denken en van het willen en voelen. Deze lagen kan je niet zien vanaf de buitenkant maar zijn bepalend voor het domein van het doen. Je zou dus kunnen stellen dat het doen de weerspiegeling is van de andere lagen.

Over het algemeen kunnen mensen verbaal redelijk goed aangeven wat zich in de onderste lagen afspeelt. Voor onze cliënten is dit echter lastiger. Door hun sociaal en emotionele leeftijd zijn zij vaak niet aan staat om emoties te herkennen, emoties te koppelen aan gedachten of op een adequate manier aan te geven wat er speelt. Daarnaast hebben de cliënten die op de VIC Workhome wonen vrijwel allen last van een bijkomende stoornis zoals autisme of een andere psychiatrische stoornis, wat eveneens de communicatie bemoeilijkt. Doordat zij niet in staat zijn ons te vertellen wat er speelt zullen zij dus een andere manier moeten vinden. Zoals eerder in het vorige stukje aangegeven is deze manier vaak gedrag. Het is dus voor de medewerker van de VIC Workhome steeds de taak om proberen te achterhalen wat de cliënt probeert te zeggen met zijn gedrag. Waarom doet de cliënt wat hij doet?

Opdracht 5

Beschrijf een situatie waarin je op zoek bent/was naar de vraag achter de vraag. Benoem hier; a) het concrete gedrag in, b) wat volgens jou de vraag achter de vraag is, en c) waarom je dit denkt.

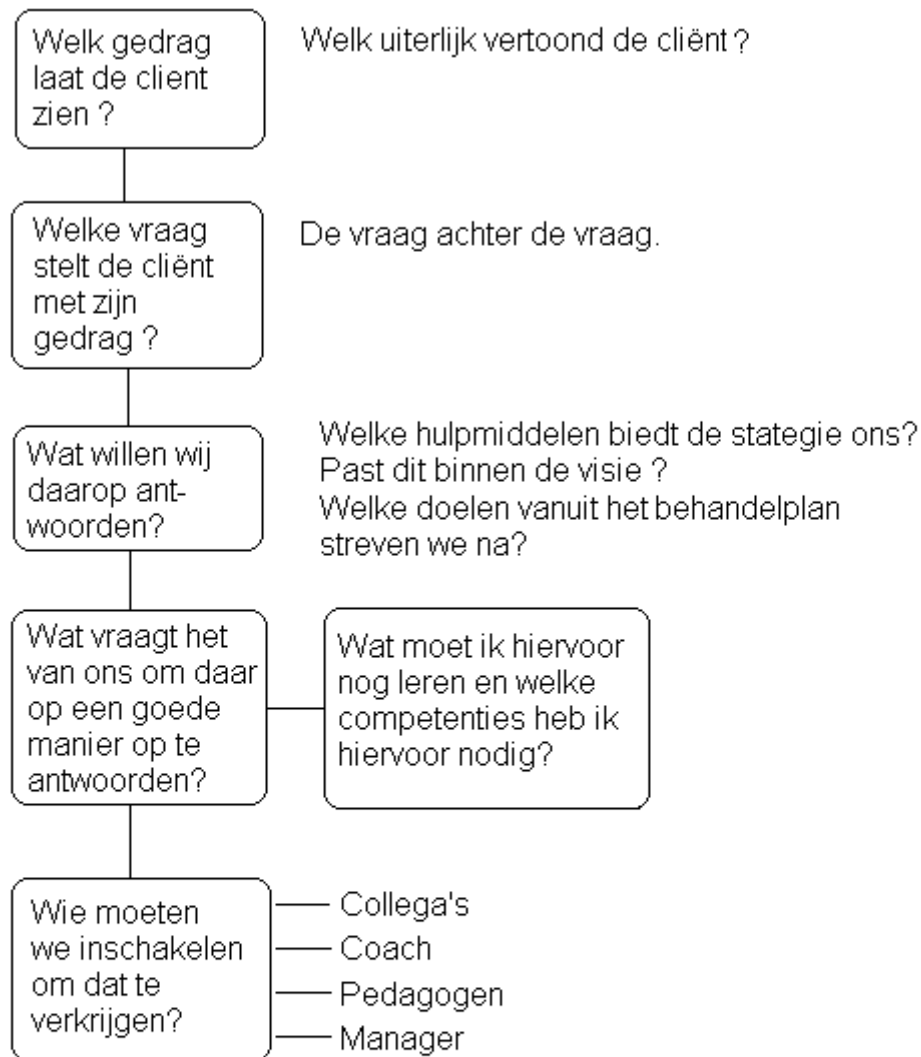
In bepaalde situaties kan het gedrag van de cliënt storend, agressief of bedreigend zijn. Hij scheld je bijvoorbeeld uit, maakt grappen die kwetsend zijn of slaat je. Vaak is deze vorm van communicatie voor de buitenwereld lastig te begrijpen en roept gevoelens op van boosheid, verdriet, onzekerheid of angst. Dit is in principe een logische reactie want op straat is het ook niet normaal als iemand je uitscheldt of een klap verkoopt. Ook in deze situaties willen wij gedrag zien als communicatie en werken we vanuit een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie want juist in spannende situaties heeft de cliënt de begeleider vaak hard nodig. Waarschijnlijk voelt de cliënt zich angstig, onzeker of is er iets onduidelijk voor hem waardoor hij het overzicht verliest en agressief is. Tijdens deze gevoelens blijven we ook dicht bij de cliënt en gaan op zoek wat hem bezighoudt en wat hij naar ons probeert te communiceren. Een aantal punten kan je hierbij in je zoektocht helpen:

1. Weet wat de thema's zijn van de cliënt. Wat vind de cliënt belangrijk en wat speelt er in zijn leven. Zo kan een bepaalde feestdag een thema zijn, bezoek van ouders of iets wat kapot is en vervangen moet worden. Het vraagt van de begeleider dat hij de cliënt kent en weet wat er speelt.
2. Luister tussen de regels door. Vaak kunnen cliënten niet direct aangeven wat er speelt maar laten zij hier wel dingen over vallen. Zo kan bijvoorbeeld een cliënt zeggen "ik hoop dat je weg gaat" terwijl ze eigenlijk bedoelen je gaat mij toch niet in de steek laten?
3. Kijk naar de omstandigheden en de omgeving. Is er wat vreemds aan de omgeving of zijn er omstandigheden die het dagelijks functioneren van de cliënt bemoeilijkt? Je kunt hierbij denken aan een kapot koffiezet apparaat of bepaalde rituelen op een feestdag. Speel hier actief op in.
4. Ga in gesprek met de cliënt. Kijk in het gesprek hoe de cliënt op jouw woorden reageert. Soms ebt spanning spontaan weg bij het benoemen van het probleem of wordt er juist feller op gereageerd omdat de vinger op de pijnlijke plek wordt gelegd.

Al met al is het belangrijk om hier sensitief en responsief (actief) mee om te gaan. Geef jezelf hierbij ook de ruimte om te leren naar de vraag achter de vraag te zoeken en hiernaar te luisteren. Naarmate je hier meer ervaring mee krijgt zal dit steeds beter gaan. Verderop zie je een schema wat je kunt helpen bij het vaardig worden in de strategie 'de vraag achter de vraag'. Dit schema is een stroom schema en begint bovenaan. Het schema is ontworpen om de weg aan te geven welke je kunt bewandelen bij het zoeken naar de vraag achter de vraag. Niet elke keer zal je het hele schema doorlopen. Zo zal je niet elke keer iemand hoeven in te schakelen of competenties te hoeven aanleren maar het is goed om te weten dat deze mogelijkheid er wel is. In het schema zie je bij stap 3 de vraag staan: wat willen wij daar op antwoorden? Als wij de vraag van de cliënt achterhaald hebben is het natuurlijk ook belangrijk dat wij hem een goed antwoord op zijn vraag kunnen bieden. Met andere woorden; dat de cliënt de begeleiding aangeboden krijgt waarom hij vraagt. Dit antwoord is natuurlijk afhankelijk van verschillende factoren zoals de visie, welke strategie je kiest, welke behandeldoelen de cliënt heeft en waar de cliënt op dit moment problemen mee heeft. Het is belangrijk om hier als team en systeem over te praten.

Opdracht 6

Bespreek een situatie aan de hand van dit schema met een collega.



Module 4: Binnen de behandeling werken met behandelmodel Triple C en behandeldoelen.

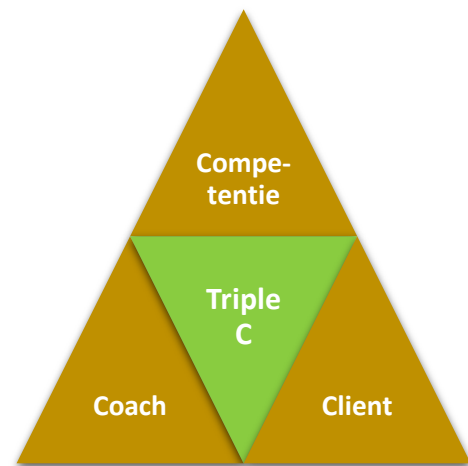
In de vorige hoofdstukken zijn er al een aantal cliëntgerichte strategieën behandeld. De meeste cliëntgerichte strategieën vallen onder het Triple C behandelmodel zoals je hieronder bij de piramide ziet staat.

Triple C gaat over jij en ik. Over de dialoog; hoe je die op gang brengt en gaande houdt. Daarmee bedoelen we niet alleen wat gezegd wordt, maar de hele interactie van nabijheid bieden, afstand nemen, verbondenheid tonen, vragen en antwoorden, luisteren en op elkaar reageren. De focus ligt niet op het beheersen of controleren van het gedrag, we richten ons op dat herstel van het gewone leven. Bouwen aan een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie en samen te werken aan zinvolle dagvulling. Het doel is dat een cliënt uiteindelijk meer vertrouwen ervaart in het dagelijks leven; meer vertrouwen in zichzelf, meer vertrouwen in hun omgeving, en eventueel ook anders leren omgaan met hun emoties.

Triple C behandelmodel

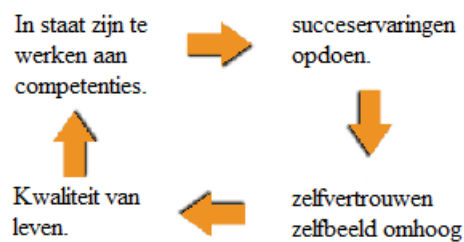
Relationeel behandelmodel:

- Samen de dag door, samen 100%
- Ondersteunen waar nodig
- Betrouwbaar en voorspelbaar
- Onvoorwaardelijk
- Dialoog en samenspel
- 'Kom een stapje dichterbij dan versta je me beter'



In deze piramide staan zowel de coach (begeleider), de cliënt en de competentie benoemd. Een competentie is een gedraging die, aanvullend op de vaardigheden die nodig zijn om de taak (min of meer) met meer vertrouwen uit te voeren. Met andere woorden heeft een cliënt dus competenties nodig om met meer vertrouwen in het leven te staan. Met meer vertrouwen in het leven staan creëert perspectief doordat je meer zelf kan doen, keuzes kan maken en minder afhankelijk bent van begeleiding.

Tijdens het werken aan competenties proberen we er voor te zorgen dat cliënten succeservaringen opdoen. Daarom verdelen we de competenties in stukjes, zodat de cliënt elke keer weer een kleine stap zet en als dit lukt een succeservaring op doet. Het uiteindelijke doel van deze succeservaringen is dat de cliënt een sterker zelfbeeld creëert en meer zelfvertrouwen krijgt waardoor hij zich uiteindelijk beter gaat voelen. We proberen hier natuurlijk de spiraal naar boven te vinden want als de cliënt zich beter gaat voelen is hij waarschijnlijk beter in staat om aan competenties te werken en daardoor nog meer succes op te doen. Zie onderstaand pictogram.



Elke cliënt werkt aan doelen op het gebied de competentiegebieden zelfzorg, zorg voor omgeving, werken en vrije tijd. Deze doelen staan beschreven in caress (persoonlijk plan)

De doelen worden opgesteld en vervolgens geëvalueerd tijdens een 3 maandelijks overleg met de cliënt, diens vertegenwoordiger en betrokken disciplines als pb'er, pedagoog, arts, enz. De cliënt bereidt dit afhankelijk van zijn niveau en 'aankunnen' samen met zijn persoonlijke begeleider voor. Dagelijks is de cliënt bezig om aan de doelen te werken, succes ervaringen opdoen om het zelfvertrouwen te vergroten en daardoor de kwaliteit van het leven. Het netwerk om de cliënt heen is voorsturend ondersteunend hierin.

Opdracht 7

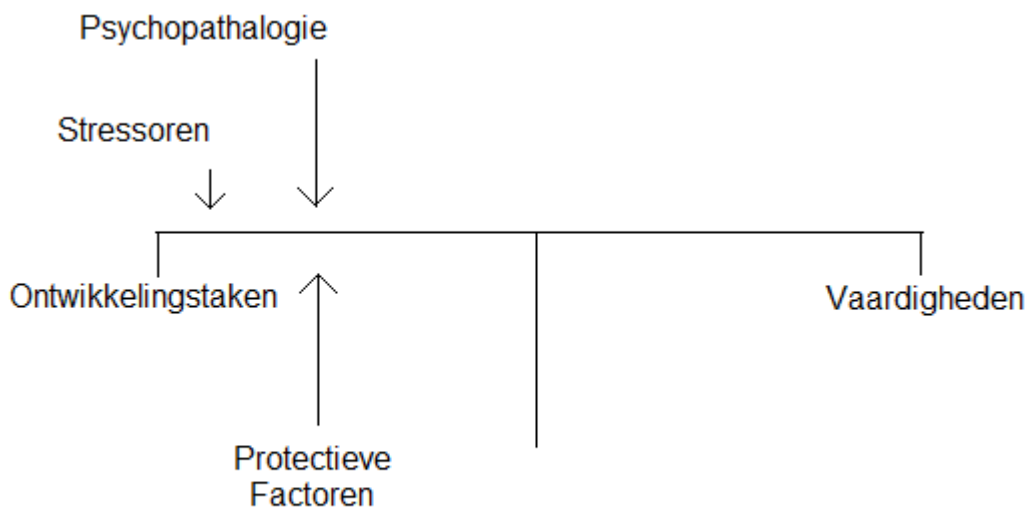
Vraag aan een collega of hij/zij jou uit wil leggen hoe we overdragen en rapporteren op de behandeldoelen in Caress.

Opdracht 8

Neem actief de leiding in het overdragen om 14.00/15.00 uur aan je collega die de dienst gaat overnemen aan de hand van de behandeldoelen.

Hoe ging dit?

Om als begeleider goed aan de slag te kunnen met competentie gericht werken is het van belang dat je de achterliggende theorie snapt en weet welke principes hierbij een rol spelen. Om dit uit te leggen gebruiken we een model wat afkomstig is uit het competenties gericht werken in de jeugdzorg, op de VIC noemen we dit model ook wel “de wip”. De wip zie je in onderstaand plaatje.



Waarschijnlijk snap je door bovenstaand plaatje nu waarom dit “de wip” wordt genoemd.

Op het uiteinde van de wip zie je 2 termen staan. Op het linker uiteinde zie je de term ontwikkelingstaak staan. Deze term staat voor de daadwerkelijk activiteit die de cliënt gaat uitvoeren zoals; zagen stofzuigen, wassen, aankleden, tanden poetsen, etc. Aan de andere kant staat de term vaardigheden. Deze term doelt op de vaardigheden die het vraagt om de ontwikkelingstaak uit te voeren. Als je bijvoorbeeld de ontwikkelingstaak zagen neemt hangen hier een aantal vaardigheden aan vast zoals; weten wat een zaag is, weten waar je een zaag voor moet gebruiken, de zaag recht kunnen houden, heen en weer bewegen van de zaag, wat moet je doen als de zaag vastloopt, etc. Je ziet dus dat een simpele ontwikkelingstaak al een behoorlijk aantal vaardigheden met zich meebrengt. Sommige vaardigheden zijn voor mensen met een “normaal” IQ heel vanzelfsprekend. Zo zal waarschijnlijk iedereen weten wat een zaag is en waarvoor je die moet gebruiken. Vaak ligt dit voor cliënten toch anders. Zij moeten vaak vanaf punt 0 worden meegenomen. Als begeleider moet hiervan bewust zijn omdat je anders de cliënt misschien overvraagt.

Het uiteindelijke doel van de wip is dat de ontwikkelingstaak en de vaardigheden met elkaar in balans zijn, dan kan immers de taak zelfstandig uitgevoerd worden. Mis je een of meerdere vaardigheden kan je de of is de ontwikkelingstaak te moeilijk kan de taak niet zelfstandig of helemaal niet worden uitgevoerd. Dit leidt dan tot een faalervaring.

Opdracht 7

Kies 1 ontwikkelingstaak uit de praktijk. Beschrijf deze en bedenk welke vaardigheden hier allemaal een rol in spelen.

Op de balans die er moet zijn tussen de ontwikkelingstaken en de vaardigheden zijn een aantal factoren van invloed. Deze factoren zorgen ervoor dat de ontwikkelingstaak zwaarder of juist lichter wordt. Deze factoren zijn:

- Psycho pathologie: Dit staat voor het ziektebeeld wat iemand heeft zoals een vorm van Autisme (PDD-NOS, MCdd of klassiek autisme), een psychiatrisch ziektebeeld zoals een psychose, depressie, of persoonlijkheidsstoornis of een verstandelijk handicap.
- Stressoren: Dit staat voor dingen die spanning (stress), ballast of andere gevoelens die het volbrengen van de taak lastiger maken.
- Protectieve factoren: Dit zijn factoren die de persoon helpen of het makkelijker maken zijn ontwikkelingstaak uit te voeren. Dit kunnen externe factoren zijn zoals, goede begeleiding, een duidelijk pictobord, een stabiele gezinssituatie of een overzichtelijke huiskamer. Maar dit kunnen ook interne factoren zijn zoals, een goed gevoel voor humor, relativiseringsvermogen of bepaalde positieve persoonskenmerken.

Zoals eerder benoemd is het uiteindelijke doel om de “wip” in balans te houden. Soms is de wip niet in balans. Zo kan de ontwikkelingstaak zwaarder wegen als de vaardigheden waardoor de cliënt niet goed in staat is deze uit te voeren. Je zult hierbij dus als begeleider een oplossing moeten zoeken om de wip opnieuw in balans te brengen.

Dit kan je als begeleider op een paar manieren doen. Allereerst kan je de ontwikkelingstaak minder moeilijk maken door het principe van samen 100% toe te passen. Door de ontwikkelingstaak samen met de cliënt te ondernemen ondersteun je hem bij deze taak waardoor de cliënt minder complexe vaardigheden hoeft in te zetten om zijn taak te volbrengen. Zodoende bereik je toch het eindresultaat wat tot een succeservaring leidt.

Opdracht 8

Beschrijf een situatie waarin jij op een actieve manier de samen 100% strategie hebt ingezet om een cliënt zijn ontwikkelingstaak te laten behalen.

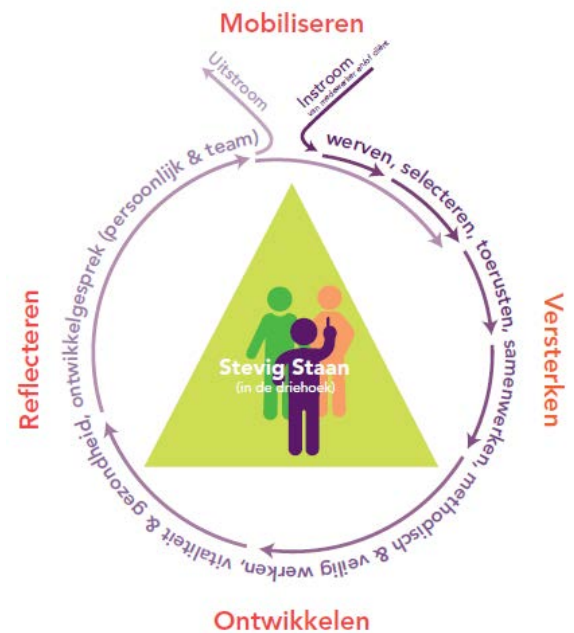
Daarnaast kan je ook invloed uitoefenen op de stressoren of protectieve factoren. Daarbij is het de kunst om de stressoren te laten afnemen en de protectieve factoren te versterken. Zo kan je bijvoorbeeld als een cliënt onduidelijkheid over iets ervaart en dit tot problemen leidt bij de ontwikkelingstaak de cliënt duidelijkheid bieden of een cliënt die ergens angstig voor is veiligheid of gerust stelling bieden. Dit laat de stressoren afnemen waardoor de cliënt beter in staat is om te werken aan zijn ontwikkelingstaak. Daarnaast kan je juist de projectieve factoren aanspreken. Zo kun je bijvoorbeeld humor gebruiken bij een cliënt die daar gevoelig voor is. Dit kan de situatie minder beladen maken.

Je kunt dus als begeleider veel interventies (handelingen die de begeleiding beïnvloeden) plegen die de cliënt ondersteunen in het uitvoeren van de ontwikkelingstaak. De kunst is hierbij om veel te oefenen en je deze interventies eigen te maken. Zo zal je merken dat je steeds sterker en beter wordt in het plegen hiervan.

Bijlage 6. Model Stevig Staan

Het model Stevig Staan is bedoeld als instrument om de visie van het project Stevig Staan voor medewerkers, teams, ouders, verwanten en vrijwilligers vorm te geven. De ondersteuningsvraag van de cliënt en zijn verwant is altijd leidend in het hele proces van mobiliseren, versterken, ontwikkelen en reflecteren. Wanneer de ondersteuningsvraag verandert of wanneer er een nieuwe cliënt komt wonen, vraagt dat in iedere fase iets anders van de medewerker en/of team in competenties, toerusting, samenwerken, methodisch & veilig werken, het zorg dragen voor de vitaliteit en gezondheid en het maken van het team en individueel ontwikkelplan.

Tools per fase van het model Stevig Staan (op maatwerk in te zetten)



Werven

- Profiel maken succesvolle medewerker (competenties, vaardigheden, talenten)
- Team samenstelling (TMA team)

Selecteren

- TMA (talenten motivatie analyse)
- Persoonlijk profiel op basis van de functie competenties en de Triple C competenties
- Meelopen
- Verdiepend gesprek na TMA of assessment

Toerusten

- Persoonlijk ontwikkelplan schrijven TMA en verdiepend gesprek
- Training Samen Houvast *
- Werken met Triple C in de praktijk
- Medicatie
- Training fysieke belasting *
- Kennis van de doelgroep *
- Inwerken; inwerkdiensten, persoonlijke buddy/coach, inwerk programma, inwerk video
- Dialoog training
- Trainings aanbod van Good Habits

Samenwerken

- TMA- team analyse
- Teamplan (ouders zijn hierbij betrokken)
- Teamoverleg (frequentie en inhoud is bepaald)
- Intervisie
- Videoanalyse
- Opvang na schokkende gebeurtenissen
- Bespreken MIC/MIM (binnen 24 uur)
- Nabijheid manager, gedragswetenschapper, teamcoach
- Samenwerken in de driehoek

Methodisch & Veilig werken

Dit is de verbinding met de speerpunten kaart:

- Triple C scholing *
- Triple C coach
- Vlaskamp *
- CGW *
- INVRA *
- Samenwerken in de driehoek *
- Samen in regie *
- Hospitality/Disney *
- Persoonlijk leiderschap *
- Cliëntvolgend roosteren
- Balans in Beeld
- Intervisie scholing

Vitaliteit en gezondheid

Hoe zorg ik dat ik duurzaam inzetbaar blijf?

- Sport en bewegen*
- Voeding*
- Training fysieke belasting*
- Balans werk en privé.*
- Gezond rooster*

Jaargesprek

Persoonlijk en team evaluatie

- Persoonlijk ontwikkelgesprek
- Ambitie
- Persoonlijke leerdoelen en vragen bijstellen
- Verzuim
- Mobiliteit 360° feedback 1 jaar na TMA
- Team ontwikkelgesprek
- Ambitie
- Team leerdoelen en leervragen bijstellen
- Team samenstelling