

De Aanpak van Psychosociale Arbeidsbelasting bij het Leon van Gelder

(Evaluatieonderzoek van een concrete casus in het voortgezet onderwijs)

Masterscriptie Arbeid en Organisatie

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Student: drs. Leo de Jong

Studentnummer: 08090882

1^{ste} begeleider: Marianne Walhout-Diependaal Master HOB

2^{de} begeleider: drs. Peter Laureijs Master LO

© drs. L. de Jong

Bathmen 2011

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 5 |
| Summary | 7 |
| 1 Inleiding | 9 |
| 1.1 Inhoud van verandering..... | 9 |
| 1.2 Proces van verandering | 11 |
| 2 Methode | 15 |
| 2.1 Instrumenten | 15 |
| 2.2 Verwerking en analyse | 17 |
| 3 Resultaten | 18 |
| 3.1 Werkstress | 18 |
| 3.2 Gezondheid | 21 |
| 3.3 Verzuim | 24 |
| 3.4 Maatregelen | 26 |
| 3.5 Veranderproces..... | 27 |
| 4 Discussie | 30 |
| 4.1 Methodologische beperkingen | 30 |
| 4.2 Werkstress, gezondheid en verzuim | 30 |
| 4.3 Individueel of organisatorisch probleem..... | 31 |
| 4.4 Welke werkdrukbronnen..... | 31 |
| 4.5 Welke maatregelen | 32 |
| 4.6 Doelmatigheid maatregelen | 32 |
| 4.7 Veranderproces..... | 32 |
| 4.8 Resume | 33 |
| 4.9 Aanbevelingen..... | 33 |
| 4.10 Suggesties voor nader onderzoek | 34 |
| Literatuur | 36 |
| Nawoord | 38 |
| Bijlage: Beschrijving van de werkdrukbronnen | 39 |

Samenvatting

In dit onderzoek wordt een driejarig advies- en interventietraject rondom de aanpak van de psychische belasting in een school geëvalueerd. Het betreft het Leon van Gelder te Groningen, een school voor voortgezet onderwijs. Het advies- en interventietraject bestond uit het jaarlijks uitvoeren van een kwantitatief onderzoek en het uitbrengen van adviezen. In dit onderzoek wordt verslag gedaan van een longitudinaal onderzoek op basis van de Vragenlijst werkdruk. Met behulp van de Vragenlijst werkdruk werd in 2008, 2009 en 2010 onderzocht wat de belangrijkste werkdrukbronnen waren in relatie tot werkstress, gezondheidsklachten en verzuim. Op basis van de gerapporteerde resultaten werden jaarlijks aanbevelingen gegeven om de psychische belasting terug te dringen.

Het doel van het onderzoek was om na te gaan of de interventies rondom psychosociale arbeidsbelasting bij school doelmatig zijn geweest. Het onderzoek richtte zich op de volgende vragen: (1) In welke mate moeten werkstress, gezondheidsklachten en ziekteverzuim worden toegeschreven aan individuele verschillen en/of aan collectieve oorzaken. (2) Welke collectieve oorzaken c.q. werkdrukbronnen veroorzaken werkstress, gezondheidsklachten en ziekteverzuim. (3) Is in de beheersing van het risico vooruitgang geboekt. Zijn de gerapporteerde werkstress- en gezondheidsklachten afgenomen en is er minder ziekteverzuim. (4) Welke maatregelen zijn getroffen en zijn deze maatregelen doeltreffend geweest. (5) In welke mate zijn veranderkundige modellen toegepast bij het verbeterproces.

Op basis van de empirische data is vastgesteld dat tussen werknemers behoorlijke individuele verschillen bestaan als het gaat om werkstress, gezondheid en ziekteverzuim. Maar ook dat er collectieve oorzaken (werkdrukbronnen) zijn aan te wijzen die werkstress, gezondheidsklachten en ziekteverzuim voor een belangrijk deel kunnen verklaren. Het gaat hierbij om de kwalitatieve werkdrukbronnen: 'lesgevende werkzaamheden' en 'niet lesgebonden werkzaamheden'. De kwantitatieve werkdrukbronnen: 'hoeveelheid werk' en 'zwaarte van het werk'. De contactuele werkdrukbronnen: 'contacten tussen leidinggevendenden', 'contacten met leerlingen en anderen' en 'ongewenste omgangsvormen'. Empirisch is vastgesteld dat de gerapporteerde werkstress gemiddeld met 25% en de gezondheidsklachten met 33% is afgenomen. Ten aanzien van het terugdringen van het ziekteverzuim is geen significante verbetering vastgesteld. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het verzuimpercentage lager is dan 3%. Ten aanzien van de maatregelen heeft de schoolleiding vooral ingestoken op het treffen van maatregelen die zich richten op de contacten tussen de verschillende geledingen binnen en buiten de school. Daarnaast heeft de leiding van de school materiele voorzieningen getroffen of bestaande voorzieningen verder uitgebreid.

Veranderkundig zijn een stappenplan op basis van de Deming cirkel en het model van Kotter voor leiderschap bij veranderingen gehanteerd. Vanuit de professionele begeleiding is weinig aandacht besteed aan het veranderen van het denken over het kunnen aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting. De tijdspanne tussen de aanbevelingen bedroeg steeds een jaar. Hierdoor was het tempo van de veranderingen relatief laag. De interventie voor het aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting was derhalve vanuit een professioneel perspectief deels succesvol, er had wellicht meer ingezet.

Summary

This research report describes the evaluation of a recommendation and intervention project around the work-attributed stress in a school. The recommendations and intervention project existed from annual conducting a quantitative investigation and bringing out proposals for improvements. With the use of a questionnaire in 2008, 2009 and 2010 was examined what the most important stressors were in relation to work stress, health complaints and sickness absence. Based on the reported results annually recommendations were made to push back the work-attributed stress.

The purpose of this longitudinal research was to examine whether the interventions around work-attributed stress are effective. The research aimed at the following questions: (1) to what extent are work-attributed stress, health complaints and sickness absence attributed to individual differences and/or to collective causes. (2) Which collective causes (stressors) cause work-attributed stress, health complaints and sickness absence? (3) In the control of work-attributed stress there has been progress. This is evident from the reported work-attributed stress and health complaints which have decreased and there is less sickness absence. (4) Which measures have been taken and have these been effective? (5) To what extent have management of change models been applied at the improvement process.

Based on the empirical data it has been determined that between employees considerable individual differences exist concerning work-attributed stress, health complaints and sickness absence. However there are collective causes (stressors), which are able to explain work stress, health complaints and sickness absence for an important part. It concerns the qualitative stressors: 'teaching tasks' and other 'not teaching related tasks', the quantitative stressors: 'quantity of work' and 'weight of the work' and in terms of communications the stressors: 'contacts with manager(s)', 'contacts with students and others' and 'harassment'. Empirically it has been determined that the reported work-attributed stress has decreased on average with 25% and the health complaints with 33%. A significant improvement of sickness absence was not found. However the sickness absence still has a very low percentage. The management of the school has especially put effort in taking measures of the different sections within and outside the school. Moreover the management of the school was very energetic to realise simple measures.

In the process of improving Kotter's model (management of change) and a process model based on the Deming circle is used. Inside the management of change process there was no attention to change the way of thinking, concerning the possibilities of tackling work-attributed stress. The time between the recommendations was always a year. The pace of the changes was relatively low. The intervention for tackling work-attributed stress was therefore from a professional point of view partly successful.

1 Inleiding

De landelijk projectleider van de Arbeidsinspectie voor het onderwijs heeft in 2008 een klein kennisproject geïnitieerd rondom psychosociale arbeidsbelasting in het voortgezet onderwijs. Het kennisproject richtte zich op de wijze waarop de Vragenlijst werkdruk van de Arbeidsinspectie (2008) in het onderwijs kon worden ingezet. Hierbij werd samengewerkt met Arbo-VO, een projectorganisatie van de VO-raad. Binnen het kader van het project zijn bij 5 scholen pilotonderzoeken uitgevoerd en zijn de resultaten aan die scholen teruggekoppeld. Bij drie scholen werd de verdere begeleiding en follow-up hoofdzakelijk door de adviseur van Arbo-VO ter hand genomen. Een andere school haakte af. Herhalingsonderzoeken zijn bij die vier scholen niet uitgevoerd. Bij de vijfde school, het Leon van Gelder zijn in een tijdsbeslag van 26 maanden tussen september 2008 en november 2010 samen met Arbo-VO drie onderzoeken uitgevoerd met de Vragenlijst werkdruk. Steeds zijn de resultaten schriftelijk en mondeling teruggekoppeld, zowel aan de school als geheel als aan de afzonderlijk teams. Het doel van dit onderzoek is na te gaan of de interventies rondom psychosociale arbeidsbelasting bij het Leon van Gelder doelmatig zijn geweest. Hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen gedefinieerd:

1. Heeft de aanpak van de psychosociale arbeidsbelasting geleid tot minder werkstress.
2. Heeft de aanpak van de psychosociale arbeidsbelasting geleid tot minder gezondheidsklachten.
3. Heeft de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting geleid tot minder ziekteverzuim.
4. In welke mate kunnen verschillen in werkstress, gezondheid en verzuim worden toegeschreven aan de arbeidssituatie en in welke mate aan het individu.
5. Welke werkdrukbronnen veroorzaken werkstress, gezondheidsklachten en verzuim.
6. Welke collectieve maatregelen heeft de school getroffen om de psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen dan wel te beperken.
7. Welke individuele maatregelen heeft de school getroffen om de psychische arbeidsbelasting te voorkomen dan wel te beperken.
8. Sluiten de getroffen maatregelen aan bij de belangrijkste werkdrukbronnen die stress, gezondheidsklachten en verzuim teweeg brengen.
9. In welke mate zijn veranderkundige modellen gebruikt bij het inrichten van het verbeterproces.

Het gaat bij deze vragen zowel om de manier waarop de verbeteringen zijn doorgevoerd als om de inhoud van de verandering. Bij deze inhoud gaat het om het verlagen van werkstress, het verbeteren van de gezondheid en het voorkomen van ziekteverzuim. Het betreft hier een unieke benadering. Psychosociale arbeidsbelasting wordt niet alleen gekoppeld aan werkstress maar ook aan gezondheid en verzuim.

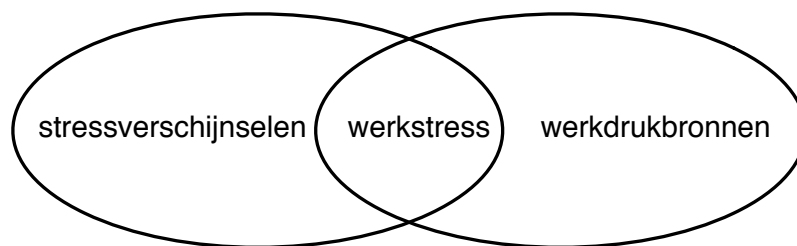
1.1 Inhoud van verandering

Psychosociale arbeidsbelasting

Sinds 1 januari 2007 is psychosociale arbeidsbelasting expliciet als risico in de Arbeidsomstandighedenwet opgenomen. In artikel 1 van de wet wordt psychosociale arbeidsbelasting omschreven als de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress

teweeg kunnen brengen. Stress wordt omschreven als een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

Concreet betekent dat er is sprake van werkstress, van stress in of door het werk, als de werknemer stressverschijnselen ervaart en deze toeschrijft aan bepaalde werkdrukbronnen. Werkstress wordt gedefinieerd als het toewijzen van stressverschijnselen aan werkdrukbronnen (zie Figuur 1.1). Deze definitie gaat uit van de vooronderstelling dat deel en geheel intern (holistisch) met elkaar verbonden zijn. Werkstress is als psychologisch begrip ondeelbaar. Net zoals het strand wordt gevormd door zee en zand. Als één van beide aspecten weg valt, is er geen strand, en dus ook geen werkstress. Werkstress kan zowel door stressverschijnselen als door werkdrukbronnen worden gerepresenteerd.



Figuur 1.1: Holistisch model van werkstress

Gezondheid

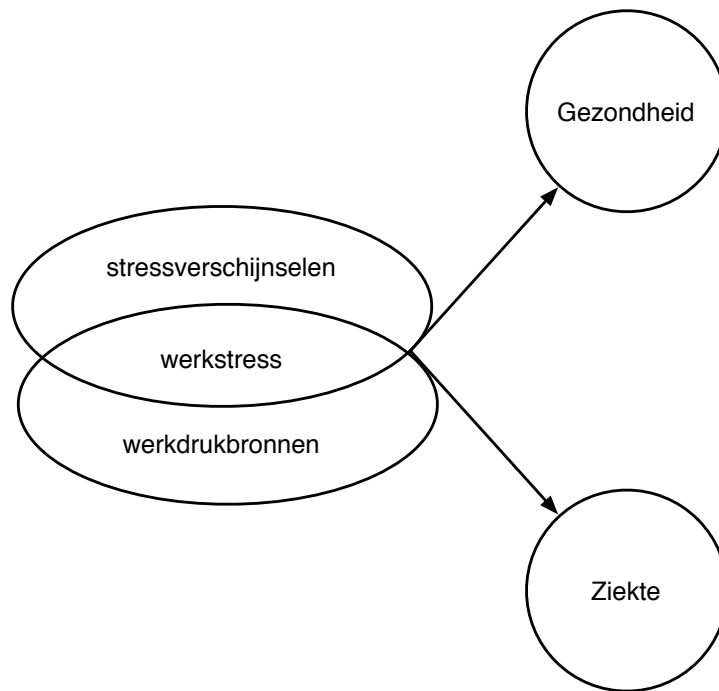
De definitie van gezondheid van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO 1948) luidt: gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken. Kompier (1990) beschrijft dat stress in of door het werk effect heeft op de gezondheid van mensen. Werkstress leidt tot meer aanmaak van bepaalde hormonen waardoor mensen in een hogere staat van paraatheid en alertheid komen. Ze hebben een hoger activatieniveau. De grotere aanmaak van hormonen zoals adrenaline en vooral het specifieke stresshormoon cortisol zijn kortstondig bij bedreigende en gevaarlijke situaties uitermate nuttig. Echter deze hormonen hebben bij een langdurige aanwezigheid in het lichaam een negatief effect op het immuunsysteem. De weerstand neemt af en het aantal gezondheidsklachten neemt toe. Uiteindelijk kunnen de gezondheidsklachten zo toenemen dat de werknemer niet meer in staat is om zijn dagelijkse werkzaamheden uit te voeren.

Ziekte

Ziekte is een ongewenste verstoring van de normale situatie. In dit onderzoek wordt onder ziekte verstaan een toestand waarin de werknemer niet kan of niet wil functioneren zoals in de normale situatie het geval zou zijn.

Onderlinge relatie

In Figuur 1.2 wordt de onderlinge relatie tussen het concept werkstress, gezondheid en verzuim schematisch weergegeven. Werkstress heeft zowel invloed op de gezondheid als op ziekte van werknemers.



Figuur 1.2: Verband tussen werkstress, gezondheid en ziekte

1.2 Proces van verandering

Veranderingen en verbeteringen rondom werkstress gaan niet vanzelf. Om het risico adequaat aan te pakken is ook een veranderkundig proces nodig. In de literatuur zijn verschillende procesmatige benaderingen te vinden rondom het aanpakken van werkstress. Deze benaderingen zijn in te delen in enerzijds beschrijvingen stappenplannen die vooral gebaseerd zijn op de Deming cirkel. Het gaat daarbij om de organisatie van de verandering in de tijd. Wanneer moet wat en in welke volgorde worden aangepakt. Anderzijds zijn er modellen die meer ingaan op de wijze waarop het object van de verandering betrokken wordt bij de verandering. Het gaat dan om de vraag hoe het gedrag van individu en organisatie kan worden beïnvloed.

1.2.1 Stappenplan aanpak werkdruk & werkstress

Bij het aanpakken van psychische belasting stellen Klein Hesselink e.a (2001) een cyclische beleidsvoering voor die gebaseerd is op de kwaliteitscirkel van Deming: (1) signalering van werkstress, (2) verbredend en verdiepend onderzoek, (3) keuze van maatregelen, (4) treffen van maatregelen en (5) evaluatie en follow-up.

Stap 1: signalering van werkstress

Door middel van enkele individuele interviews kan een eerste globale signalering worden uitgevoerd. Verken in welke afdelingen en/of functies werkstress regelmatig een probleem is.

Stap 2: verbredend en verdiepend onderzoek

Als uit de globale signalering blijkt dat werkstress een regelmatig terugkerend risico is, dan is nader onderzoek noodzakelijk. De noodzakelijke breedte en diepte wordt mede bepaald door het niveau van de maatregelen die de organisatie kan en wil treffen.

Stap 3: keuze van maatregelen

In de Arbeidsomstandighedenwet wordt beschreven dat risico's redelijkerwijs bij de bron moeten worden aangepakt. Is dit niet mogelijk dan moeten eerst collectieve maatregelen worden getroffen. Is ook dit niet mogelijk dan moeten maatregelen worden getroffen die gericht zijn op individuele bescherming. Collectieve oorzaken vergen collectieve maatregelen. Het geheel van afwegingen zal uiteindelijk leiden tot een breed gedragen plan van aanpak.

Stap 4: uitvoeren van de maatregelen

Na het vaststellen van plan van aanpak kan worden begonnen met de implementatie en uitvoering van de maatregelen. De ene maatregel kost meer tijd aan voorbereiding dan de andere maatregel. Sommige maatregelen geven snel resultaat en bij andere maatregelen is het effect pas op langere termijn zichtbaar.

Stap 5: evaluatie en follow up

Sommige maatregelen zoals het herontwerpen van de organisatie hebben een eenmalig karakter. Tijdens de invoering van een dergelijke maatregel wordt regelmatig gecontroleerd of de gemaakte afspraken zijn nagekomen. Andere maatregelen, zoals het voeren van voortgangsgesprekken en het bijhouden van registratiesystemen zijn voortschrijdende activiteiten. Om de motor draaiende te houden is het van belang om regelmatig te controleren of de afspraken hieromtrent worden nagekomen. Jaarlijks of tweejaarlijks wordt het risico verbredend en verdiepend onderzocht (Stap 2). Het evalueren van de tussenresultaten en eindresultaten (c.q. de effecten) is de ingang voor het (her)formuleren van het arbobeleid ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting.

1.2.2 Leiderschap bij verandering

In het boek 'Onze ijsberg smelt' beschrijft Kotter samen met Rathgeber (2006) door middel van een metafoer hoe leiding moet worden gegeven aan veranderingen. In de fabel wordt beschreven hoe pinguïns omgaan met hun smeltende ijsberg. In het verhaal worden de verschillende processtappen van een succesvol veranderingsproces besproken. Gaandeweg wordt de kolonie pinguïns voorbereid om radicaal anders om te gaan met hun leefomgeving. Het belang van 'hun eigen ijsberg' wordt ingevuld voor een meer nomadisch bestaan. De kolonie doorloopt verschillende stadia die Kotter en Rathgeber als volgt omschrijven:

1. *Bereid de weg voor:* Creëer een gevoel van urgentie en verzamel een leidend team
2. *Maak een plan van aanpak:* Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering
3. *Zorg dat het gebeurt:* Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren, maak het anderen mogelijk om te handelen, genereer korte termijn successen en hou het tempo hoog.
4. *Bestendig de nieuwe situatie:* Creëer een nieuwe cultuur

1.2.3 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (waardierend organiseren) richt zich niet op het analyseren van het probleem en het repareren van het defect maar op het zoeken naar en versterken van oplossingen die al bestaan. Masselink e.a (2008) beschrijven vijf basisprincipes die ten grondslag liggen aan waardierend organiseren:

1. Het constructionistische principe: onze verbeeldingskracht, ons vermogen om toekomstbeelden te creëren, maakt het mogelijk dat menselijke systemen (inclusief organisaties) kunnen worden veranderd of gereconstrueerd.
2. Het simultaneiteitsprincipe: de zaden van verandering worden gezaaid in de eerste vragen die gesteld worden. Daarom zijn onderzoek (inquiry) en interventie onderling verbonden en simultaan.
3. Het poëtische principe: organisaties zijn als een open boek of poëzie. Ze lenen zich voor meerdere interpretaties en conclusies. Alle medewerkers in een organisatie kunnen coauteur zijn van hoe het boek van de organisatie zich kan ontwikkelen.
4. Het anticipatoire principe: een beeld van de toekomst gaat altijd vooraf aan feitelijke verandering.
5. Het positieve principe: hoe positiever de vraag, hoe positiever de data zullen zijn. Hoe positiever de bereidheid om te participeren, hoe duurzamer het veranderingsproces zal zijn.

Dit betekent in de praktijk voor de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting dat je niet de vraag stelt "Wat doen we als bedrijf, team en werknemer verkeerd waardoor we veel werkdruk hebben?" maar de vraag: "Wat hebben we nodig om de werkdruk te verlagen en de gezondheid van bedrijf, team en werknemer te vergroten?".

1.2.4 Integratie van de modellen

Bij het beheersen van risico's is het lastig om zonder problematiseren tot oplossingen te komen. Negeren is geen oplossing. Het model 'leidinggeven aan veranderingen' van Kotter is vooral bruikbaar om het risico te identificeren. Urgentie is volgens Kotter een essentiële factor om tot verandering te komen. Problematiseren van het risico is daarbij een noodzakelijke stap. De ernst van het risico moet zo breed mogelijk gedragen worden.

Van de andere kant richt 'waardierend organiseren' zich vooral op het waarmaken van de toekomst door het benadrukken en waarderen van wat goed gaat. Voor het genereren van oplossingen kan waardierend organiseren goede diensten bewijzen.

Samengevat: problematiseren is belangrijk om urgentie te creëren, echter het moet niet leiden tot apathie. Belangrijk is om de aanwezige oplossingen binnen het bedrijf, teams en individuele werknemers te waarderen en te gebruiken.

In tabel 1.1 worden de verschillende modellen in onderlinge context weergegeven:

- Signaleren en breder en dieper onderzoek zorgt voor de noodzakelijke urgentie. Daarnaast wordt een leidend team gecreëerd wat nodig is om het risico in kaart te brengen.

- Op basis van het onderzoek moeten maatregelen worden gegenereerd. Het waarderend organiseren, het verbeelden wat mogelijk en nodig is, zijn belangrijke uitgangspunten voor participatie, draagvlak en een enthousiaste massa.
- Leiding en sturing geven aan het verbeterproces is in de volgende fase essentieel. Het gaat om: communicatie om draagvlak en betrokkenheid te creëren, anderen mogelijk maken om te handelen en om maatregelen te treffen, het realiseren van korte termijn successen en het tempo hoog houden.
- In de laatste stap wordt geëvalueerd, gewerkt aan bestendinging door cultuurinterventies en wordt opnieuw gezocht naar innovatieve vernieuwingen.

Tabel 1.1: De verschillende veranderkundige modellen en hun onderlinge verbanden

Stappenplan (Klein Hesselink e.a.)

| | | | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Stap 1: Signaleren | Stap 2: Verbredend en verdiepend onderzoek | Stap 3: Kiezen van maatregelen | Stap 4: Maatregelen uitvoeren | Stap 5: Evaluatie en follow up |
|-----------------------|---|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|

Leiderschapsmodel (Kotter e.a.)

| | | | |
|----------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| Urgentie | Maak plan van aanpak | Zorg dat het gebeurt | Bestendig nieuwe situatie |
|----------|----------------------|----------------------|---------------------------|

Waarderend organiseren (Masselink e.a.)

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Het beste is waarden | Innoveren naar de toekomst |
| Verbeelden wat mogelijk is | |
| Bepalen wat nodig is | |

Vanuit het model van Kotter is het essentieel dat er voldoende urgentie wordt gevoeld om het probleem, hier het risico te tackelen. Het is daarom belangrijk om te signaleren of het risico aanwezig is en als dat zo is de ernst van het risico verbredend en verdiepend te onderzoeken.

Bij de terugkoppeling is het belangrijk om met behulp van voorbeelden of behaalde verbeteringen te laten zien. Dus verbeelden wat mogelijk is. Op basis daarvan kan het toekomstige doel worden gedefinieerd. Om te waarden is het belangrijk om positieve vragen te stellen. Hoe kun je op participatieve wijze de energie en de oplossing die in de organisatie aanwezig zijn benutten om tot verbeteringen te komen. Praktisch gaat het om de organisatie en de werknemers in hun kracht te zetten. Het gaat om vragen zoals:

- Wat kun jij je collega adviseren omtrent de aanpak van werkdrukbron x, y en z.
- Wat kunnen jullie als team een ander team adviseren omtrent de aanpak van werkdruk x, y en z.
- Waar ben jij goed in en hoe kun jij je kennis en vaardigheden inzetten voor je collega's of je eigen of een ander team.
- Waar is jouw team goed in en hoe kan jouw team kennis en vaardigheden inzetten voor je collega's of je eigen of een ander team.

2 Methode

2.1 Instrumenten

2.1.1 Vragenlijst werkdruk

De Vragenlijst werkdruk (Arbeidsinspectie, 2008) is opgebouwd uit 24 duovragen. Eerst wordt de werknemer gevraagd of deze in of door het werk te maken heeft met een bepaald stressverschijnsel (zie Tabel 2.1). De opsomming van de stressverschijnselen is gebaseerd op de opsomming van Kompier en Houtman (1995). De werknemer scoort de frequentie waarin het verschijnsel voorkomt. De werknemer kan daarbij gebruik maken van vijf antwoordcategorieën die samen een 5-punts Likert-schaal vormen. Het gaat om de antwoordcategorieën: nooit, zelden, soms vaak en altijd. Als de werknemer te maken heeft met een bepaald stressverschijnsel (dus zelden, soms, vaak of altijd), dan wordt doorgevraagd door welke werkdrukbronnen het stressverschijnsel wordt veroorzaakt.

Tabel 2.1: Stressverschijnselen van de Vragenlijst werkdruk

| Stressverschijnselen | | |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Irritatie | Piekeren | Vergeetachtigheid |
| Niet interessant | Malen | Geestelijk op |
| Emotioneel | Slaapklachten | Uitgeput |
| Angstig | Gespannen | Lusteloos |
| Weerzin | Zorgen maken | Concentratieproblemen |
| Cynisch | Vijandig | Echt op |
| Onzeker | Balen | Moeilijk tot rust komen |
| Ontevreden | 's Nachts wakker liggen | Somber |

De werkdrukbronnen waaraan de werknemer de stressverschijnselen kan toeschrijven zijn vooraf bepaald. In Tabel 2.2 wordt een algemene opsomming gegeven van de werkdrukbronnen waaraan de werknemer de stressverschijnselen kan toeschrijven. Daarnaast kan de werknemer onder de restcategorie 'anders, namelijk ...' zelf een werkdrukbron omschrijven. De keuze voor de werkdrukbronnen is gebaseerd op de definitie van werkdruk van Klein Hesselink et al. De theoretische achtergronden zijn beschreven in het onderzoek naar de psychometrische kwaliteit van de Signaleringsmethode werkdruk (L. de Jong, 2006).

Tabel 2.2: De werkdrukbronnen waaraan de stressverschijnselen kunnen worden toegeschreven.

| Werkdrukbronnen (algemeen) | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| - bepaalde taken en klussen | - contacten met collega's | - hoeveelheid werk |
| - apparatuur en machines | - contacten met leidinggevende(n) | - zwaarte van het werk |
| - ... | - ingrijpende gebeurtenissen | - werktempo |
| | - ... | - afwijkende werktijden |
| | | - pauze en snippermogelijkheden |
| | | - overwerk |

Voor het voortgezet onderwijs is in overleg met Arbo-VO een variant op de Vragenlijst werkdruk ontwikkeld. De variant definieert sectorspecifieke werkdrukbronnen. In tabel 2.3 worden de sectorspecifieke werkdrukbronnen weergegeven. Zie de bijlage voor de omschrijving van de werkdrukbronnen.

Tabel 2.3: De werkdrukbronnen waaraan in het voortgezet onderwijs de stressverschijnselen kunnen worden toegeschreven.

| Werkdrukbronnen (onderwijs) | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| - lesgevende werkzaamheden | - contacten met collega's | - hoeveelheid werk |
| - lesgebonden werkzaamheden | - contacten met leidinggevende(n) | - zwaarte van het werk |
| - NIET lesgebonden werkzaamheden | - contacten met leerlingen, anderen | - werktempo |
| - apparatuur en middelen | - ongewenste omgangsvormen | - afwijkende werktijden |
| | | - pauze, snipperdagen, het rooster |
| | | - overwerk |

2.1.2 VOEG

De VOEG (Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid) is in 1967 door Dirken ontwikkeld (Kompier & Marcelissen, 1990). In eerste instantie was de vragenlijst bedoeld om stress te meten. Echter de vragenlijst wordt vooral gebruikt om psychosomatische gezondheidsklachten in kaart te brengen. Het Centraal Bureau voor Statistiek heeft het instrument daar veelvuldig voor ingezet voor het meten van gezondheid. De variant die in dit onderzoek wordt gebruikt is de variant met 21 dichotome (ja/nee) vragen (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4: De 21 vragen van de VOEG

1. Ik heb nogal eens pijn in mijn borst of hartstreek?
2. Ik heb nogal eens hartkloppingen of bonzingen in mijn hartstreek?
3. Mijn eetlust is minder dan ik normaal acht?
4. Ik heb nogal eens een opgezet of drukkend gevoel in mijn maagstreek?
5. Ik ben gauw kortademig?
6. Ik heb nogal eens pijn in mijn maagstreek?
7. Ik heb vaak een vieze of zoetige smaak in mijn mond
8. Mijn maag is nogal eens van streek?
9. Ik heb het nogal eens benauwd op mijn borst?
10. Ik heb nogal eens klachten over pijn in botten en spieren?
11. Ik heb nogal eens last van rugpijn?
12. Ik heb vaak een gevoel van moeheid?
13. Ik heb nogal eens last van hoofdpijn?
14. Ik heb nogal eens maagklachten?
15. Ik ben nogal eens duizelig?
16. Mijn buik is nogal eens van streek?
17. Ik voel me nogal eens slaperig of suffig?
18. Ik heb wel eens een verdoofd gevoel of tintelingen in mijn ledematen?
19. Ik voel me nogal eens lusteloos?
20. Ik sta in de regel s ochtends moe en niet uitgerust op?
21. Ik voel me gauwer moe dan ik normaal acht?

2.1.3 Interviews

Ten behoeve van de getroffen maatregelen, de wijze waarop tot de keuze van maatregelen en het doorvoeren maatregelen is gehandeld is kwalitatieve data verzameld. Gekozen is voor het uitvoeren van open interviews.

2.2 Verwerking en analyse

2.2.1 Onderzoeksgroep en procedure

De te onderzoeken groep waren alle werknemers van het Leon van Geldercollege te Groningen. De werknemers werden voorafgaand aan de eerste meting door middel van een presentatie mondeling geïnformeerd over de inhoud van het onderzoek. Tevens kregen de werknemers een brochure aange-reikt waarin de informatie van het onderzoek kort was samengevat. Op de laatste pagina van de brochure was een kadertje gedrukt waar de werknemer zijn/haar individuele responsnummer kon invullen. Op basis daarvan kon de werknemer achteraf anoniem nagaan wat zijn/haar individuele score was. Voorafgaand aan de tweede en derde meting werden de werknemers door hun leidinggevende op de hoogte gebracht van het onderzoek. De dag voorafgaand aan de afname van de digitale vragenlijst ontvingen de werknemer een email. Middels deze email werden de werknemers uitgenodigd en was tevens een hyperlink naar het onderzoek ingesloten. Het feitelijke vragenlijst onderzoek werd steeds na afloop van een teamvergadering uitgevoerd. De teamleden namen daarvoor plaats in een computerlokaal en vulden ieder voor zich de vragenlijst in de web applicatie Questionpro.com in. Eventuele niet aanwezige werknemers werden zo nodig binnen twee weken gerappelleerd om de vragenlijst alsnog in te vullen.

2.2.2 Statistische verwerking

Voor de statistische toetsing van de hypothesen zijn verschillende tweekniveau regressieanalyses uitgevoerd, hierbij is de data geclusterd per werknemer. Allereerst is getoetst of de werkstress, de gezondheidsklachten en het ziekteverzuim over de drie metingen is gedaald. Vervolgens is met een eenvoudige regressiemodel onderzocht of en zo ja, welke werkdrukbronnen verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van werkstress, gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Voorafgaand en gaandeweg de statistische analyses is steeds de data onderzocht op zogenaamde uitbijters. Indien nodig zijn zogenaamde uitbijters verwijderd. Daar waar nodig voor de assumpties voor normaliteit zijn de ruwe scores getransformeerd. Alle hypothesen zijn getoetst op een significantieniveau van $\alpha = 0,05$. De analyses zijn uitgevoerd met het softwareprogramma R, versie 2.12.0 (R Development Core Team, 2010).

3 Resultaten

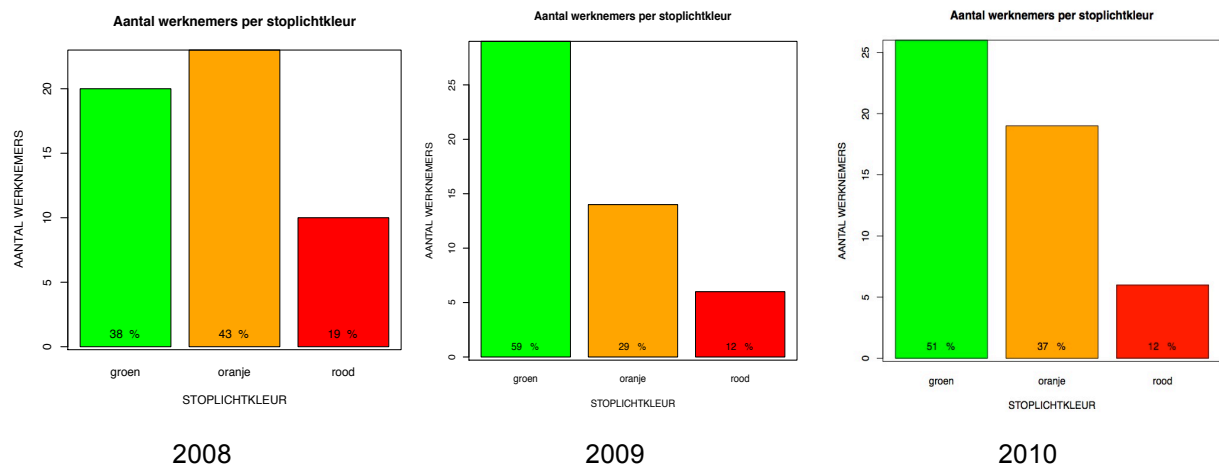
3.1 Werkstress

3.1.1 Beschrijvende vergelijking

In de figuur 3.1 worden de scores werkstress van 2008, 2009 en 2010 weergegeven. Als normering voor de Vragenlijst werkdruk worden twee afkappunten gehanteerd. Werknemers vallen op basis van deze afkappunten in een groene, oranje of rode categorie. Deze categorieën vormen samen een zogenaamd stoplichtmodel. Dit betekent dat:

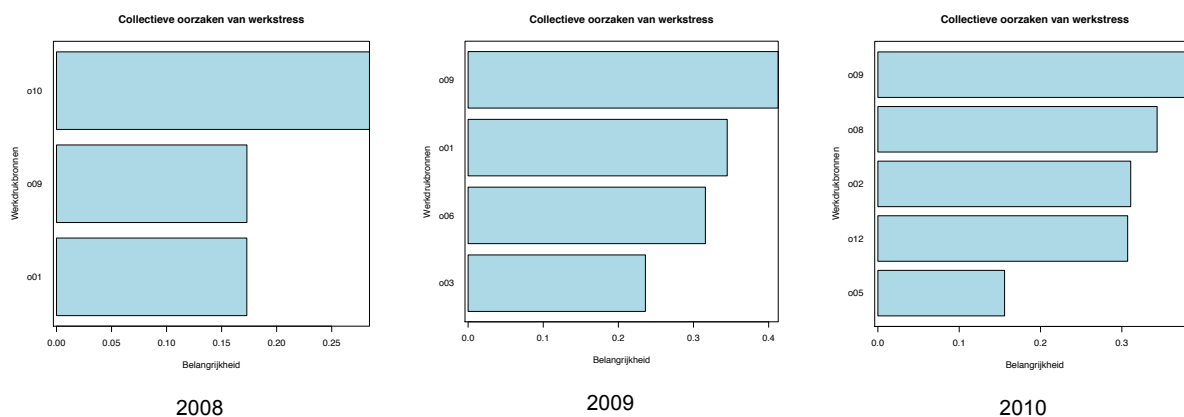
- Werknemers die in de *groene categorie* vallen ervaren nooit tot bijna nooit stress in of door het werk. Het stoplicht staat op groen. De werkdrukbronnen veroorzaken zelden stressverschijnselen, er is sprake van een lage werkdruk.
- Werknemers in de *oranje categorie* ervaren regelmatig stress in of door het werk. Het stoplicht staat op oranje. De werkdrukbronnen veroorzaken regelmatig stress, er is sprake van gemiddelde werkdruk.
- Werknemers in de *rode categorie* ervaren structureel stress in of door het werk. Het licht staat op rood. De werkdrukbronnen veroorzaken voortdurend stress, er is sprake van een hoge werkdruk.

Duidelijk is de afname te zien tussen 2008 en 2009. In 2010 is er sprake van een lichte stijging. Maar nog steeds is het niveau van de gerapporteerde stressverschijnselen lager dan in 2008. Meer dan de helft van de werknemers zit in de groene score terwijl de rode categorie niet groter is geworden.



Figuur 3.1: Weergave scores werkstress per categorie voor 2008, 2009 en 2010

In figuur 3.2 worden de collectieve oorzaken van werkstress van de afzonderlijke jaren 2008, 2009 en 2010 weergegeven. De staafdiagrammen zijn een weergave van de geschatte β 's van de significante werkdrukbronnen. In wiskundige taal de richtingscoëfficiënten. De hoeveelheid werk is de enige werkdrukbron die in alle drie jaren als één van de belangrijkste werkdrukbronnen terugkomt. Andere werkdrukbronnen die in het voorgaande jaar of jaren zijn gedetecteerd komen in 2010 niet terug.



Figuur 3.2: Weergave collectieve oorzaken werkstress voor 2008, 2009 en 2010

Legenda bij figuur 3.8

o01 = Lesgevende werkzaamheden

o02 = Lesgebonden werkzaamheden

o03 = Niet lesgebonden werkzaamheden

o05 = Contacten met collega's

o08 = ongewenste omgangsvormen

o09 = de hoeveelheid werk

o10 = zwaarte van het werk

o12 = afwijkende werktijden

3.1.2 Statistische toetsing

Voor de statistische toetsing wordt gebruik gemaakt van verschillende regressiemodellen. In tabel 3.1 worden de resultaten van twee multilevel modellen weergegeven.

Tabel 3.1: Schattingen voor twee regressiemodellen voor ontwikkeling van werkstress

| | Model W1 | | Model W2 | |
|---|-------------|-------|------------------|-------|
| | Lege model | | Random intercept | |
| Fixed effect | Coëfficiënt | S.E. | Coëfficiënt | S.E. |
| - intercept (getransformeerd gemiddelde) | 2,562 | 0,068 | 2,684 | 0,082 |
| - ontwikkeling werkstress (drie metingen) | | | -0,250 | 0,091 |
| Random effect. niveau 2 | | | | |
| - intercept variantie (werknemer) | 0,245 | | 0,259 | |
| - residual | 0,204 | | 0,187 | |
| Deviantie REML | 290 | | 285,7 | |

n = 135 (aantal waarnemingen over 3 metingen)

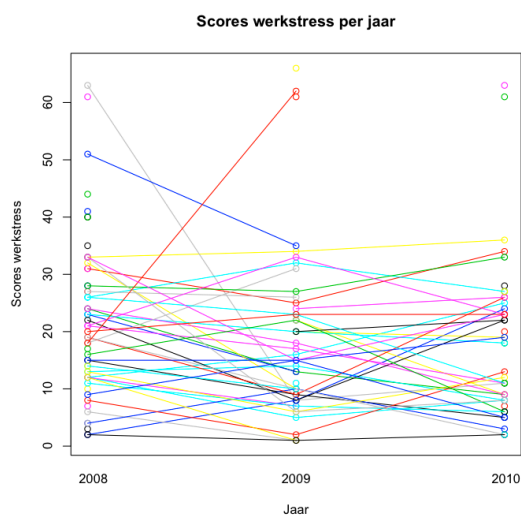
Model W1 is het zogenaamde lege model. In het lege model zijn geen onafhankelijke variabelen opgenomen. Het model verklaart geen variantie in de afhankelijke variabele. Met behulp van het lege model kan worden bepaald hoeveel variantie van de scores werkstress moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. Deze interklassecorrelatie wordt berekend met behulp van de intercept

variantie te delen op de totale variantie: $0,245 / (0,245 + 0,204) \times 100\% = 55\%$. Dit betekent dat 55% van de variantie tussen de werknemers moet worden toegeschreven aan individuele verschillen.

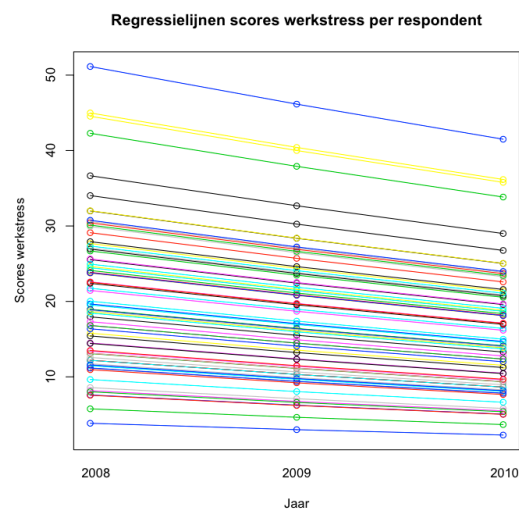
In model W2 wordt de ontwikkeling van de werkstress onderzocht. De onafhankelijke variabele 'ontwikkeling werkstress' wordt aan het model toegevoegd. Uit het model is af te lezen dat de werkstress over de drie metingen (meting: 0, 1 en 2) een dalende trend laat zien (-0,250).

Nota bene: Nagegaan is tevens of de biografische variabelen leeftijd en geslacht van invloed waren op deze uitkomsten. Uit de analyse bleek dat leeftijd en geslacht geen significant effect op de afhankelijke variabele werkstress had, derhalve zijn deze niet in de tabel opgenomen.

In figuur 3.3 worden de individuele scores werkstress van de werknemers grafisch weergegeven. Te zien is dat de scores van de werknemers per jaar nogal kunnen verschillen. In figuur 3.4 worden op basis van het statistisch model de theoretische scores weergegeven van de afname van de scores voor werkstress. Hieruit is op te maken dat de werknemers met een hogere score een grotere afname hebben van hun score werkstress dan werknemers met lagere scores.



Figuur 3.3: Scores werkstress per werknemer en per jaar



Figuur 3.4: Regressielijnen per werknemer

Vervolgens is onderzocht welke werkdrukbronnen significant de stressverschijnselen verklaren. In tabel 3.2 wordt het resultaat in afnemende belangrijkheid weergegeven. Uit de analyse blijkt dat de lesgevende werkzaamheden de belangrijkste werkdrukbron is voor het verklaren van werkstress. Deze heeft de grootste coëfficiënt (0,254). Gevolgd door de hoeveelheid werk, de zwaarte van het werk, contacten met leidinggevende(n), ongewenste omgangsvormen en niet lesgebonden werkzaamheden significante werkdrukbronnen zijn. Ten minste 57% van de variantie wordt verklaard door deze zes significante werkdrukbronnen.

Tabel 3.2: Schattingen voor regressiemodel voor effecten werkdrukbronnen

| | Model W3 | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|
| | Simpel regressiemodel | |
| Werkdrukbronnen | Coëfficiënt | S.E. |
| - intercept | 1,598 | 0,079 |
| - lesgevende werkzaamheden | 0,254 | 0,041 |
| - hoeveelheid werk | 0,216 | 0,050 |
| - zwaarte van het werk | 0,208 | 0,047 |
| - contacten met leidinggevende(n) | 0,195 | 0,044 |
| - ongewenste omgangsvormen | 0,159 | 0,056 |
| - niet lesgebonden werkzaamheden | 0,116 | 0,046 |
| R ² adjusted | 0,57 | |

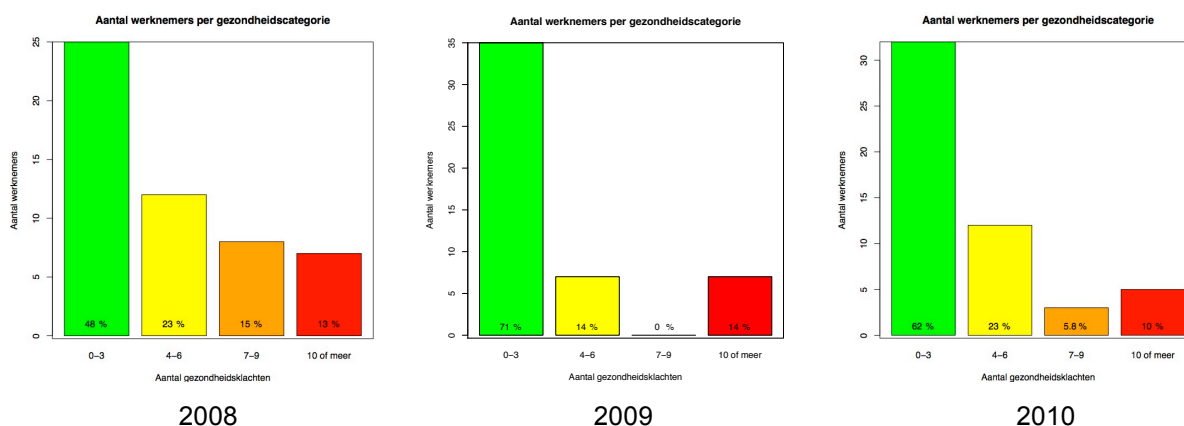
n = 135 (aantal waarnemingen over 3 metingen)

3.2 Gezondheid

3.2.1 Beschrijvende vergelijking

In Figuur 3.5 worden de scores gezondheid van de onderzochte groep werknemers in 2008, 2009 en 2010 grafisch weergegeven. Als normering worden drie afkappunten gehanteerd. Deze afkappunten zijn gebaseerd op de afkappunten van Dirken (Kompier en Marcelissen, 1990). Werknemers vallen op basis van deze afkappunten in een groene, gele, oranje of rode categorie. Deze categorieën vormen samen een zogenaamd stoplichtmodel. Dit betekent dat:

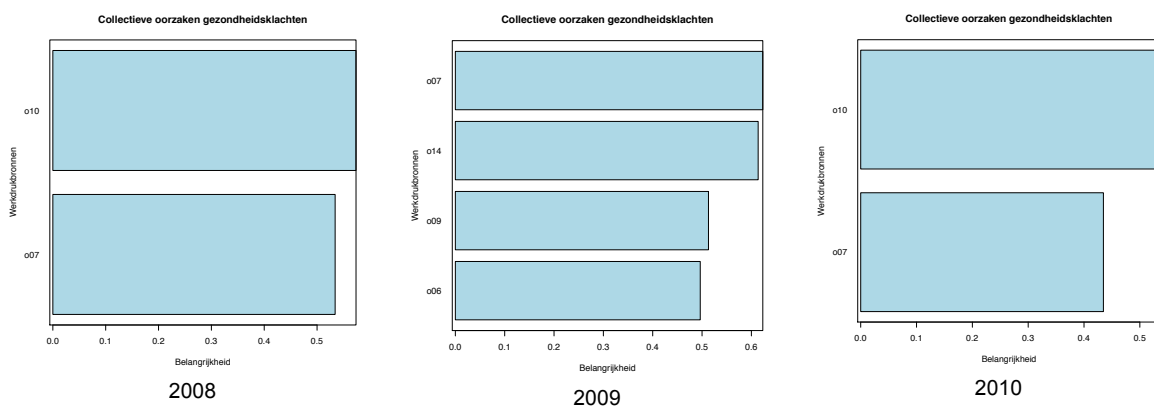
- Werknemers die in de groene categorie rapporteren 0-3 gezondheidsklachten
- Werknemers in de gele categorie rapporteren 4-6 gezondheidsklachten
- Werknemers in de oranje categorie rapporteren 7-9 gezondheidsklachten
- Werknemers in de rode categorie rapporteren 10 of meer gezondheidsklachten.



Figuur 3.5: Weergave scores gezondheidsklachten per categorie voor 2008, 2009 en 2010

In 2010 is er ten opzichte van 2009 een toename van het aantal gezondheidsklachten. Echter ten opzichte van 2008 zijn er nog steeds meer werknemers die in de groene categorie zitten dan in de oranje en rode categorie.

Elk jaar is onderzocht welke werkdrukbronnen het belangrijkst zijn voor de onderzochte groep werknemers in relatie tot de gezondheidsklachten. In Figuur 3.6 wordt per jaar de belangrijkheid van 1 of meer werkdrukbronnen grafisch weergegeven. De staafdiagrammen zijn een weergave van de geschatte β 's van de significante werkdrukbronnen. Deze werkdrukbronnen hebben een collectief karakter in relatie tot de gezondheid van de werknemers. Als we kijken naar de collectieve oorzaken van de gezondheidsklachten dan valt op dat de 'contacten met leerlingen en anderen' in alle drie jaren terugkomt. Twee keer in combinatie met de 'zwaarte van het werk'.



Figuur 3.6: Weergave collectieve oorzaken gezondheidsklachten voor 2008, 2009 en 2010

Legenda bij figuur 3.6

o07 = Contacten met leerlingen, anderen

o08 = ongewenste omgangsvormen

o09 = de hoeveelheid werk

o10 = zwaarte van het werk

o14 overwerk

o15 = overige oorzaken

3.2.2 Statistische toetsing

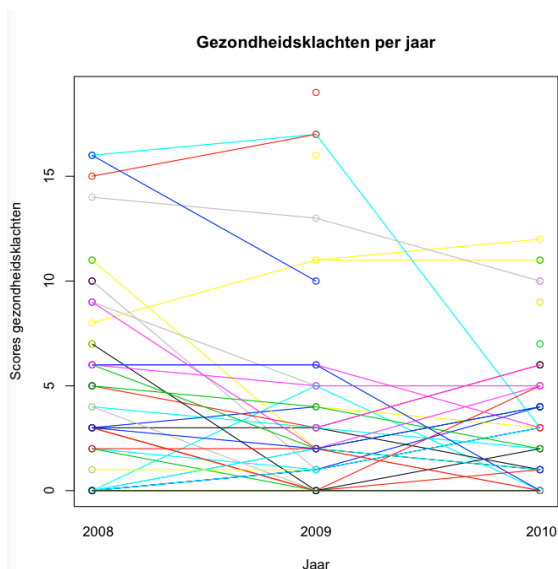
Voor de statistische toetsing is gebruik gemaakt van verschillende regressiemodellen. In tabel 3.3 worden de resultaten van twee multilevel modellen weergegeven. Model G1 is het zogenaamde lege model. In het lege model zijn geen onafhankelijke variabelen opgenomen. Het model verklaart dus geen variantie in de afhankelijke variabele. Met behulp van het lege model kan worden bepaald hoeveel variantie van de scores gezondheidsklachten moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. Deze interklassecorrelatie wordt berekend door de intercept variantie te delen op de totale variantie: $1,023 / (1,023 + 0,509) \times 100\% = 67\%$. Dit betekent dat 67% van de variantie tussen de werknemers moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. In de model G2 wordt de ontwikkeling van de gezondheidsklachten onderzocht. De onafhankelijke variabele 'ontwikkeling gezondheidsklachten' wordt aan het model toegevoegd. Uit het model is af te lezen dat de gezondheidsklachten over de drie metingen een dalende trend laat zien (-0,315). Onderzocht is tevens of leeftijd en geslacht effect hebben op de gezondheidsklachten. Deze bleken geen significant effect te hebben op de afhankelijke variabele gezondheidsklachten, derhalve zijn deze niet in de tabel opgenomen.

Tabel 3.3: Schattingen voor twee regressiemodellen voor ontwikkeling van gezondheid, effect team van leerkrachten en het leerlingen jaar (schattingen op basis van gestandaardiseerde scores)

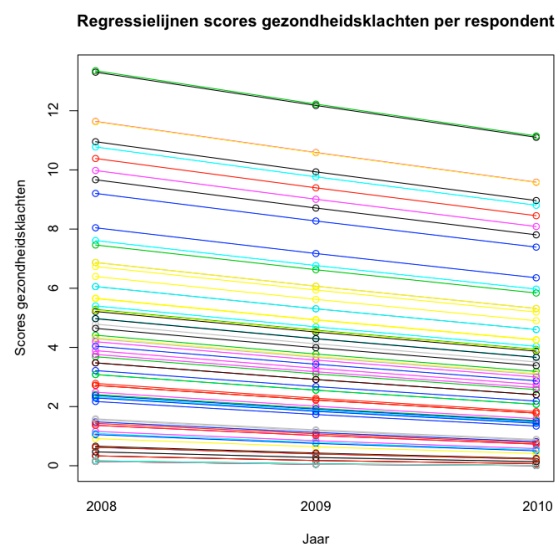
| | Model G1 | | Model G2 | |
|--|-------------|-------|------------------|-------|
| | Lege model | | Random intercept | |
| Fixed effect | Coëfficiënt | S.E. | Coëfficiënt | S.E. |
| - intercept (getransformeerd gemiddelde) | 1,657 | 0,131 | 1,812 | 0,150 |
| - ontwikkeling gezondheidsklachten | | | -0,315 | 0,148 |
| Random effect. niveau 2 | | | | |
| - intercept variantie (werknemer) | 1.023 | | 1,039 | |
| - residual | 0.509 | | 0,486 | |
| Deviantie REML | 463,7 | | 461,2 | |

n = 135 (aantal waarnemingen over 3 metingen)

In figuur 3.7 worden de individuele scores gezondheidsklachten van de werknemers grafisch weergegeven. Duidelijk is te zien dat de scores van de werknemers per jaar nogal kunnen verschillen. In figuur 3.8 worden op basis van het statistisch model de individuele scores weergegeven. Hieruit is op te maken dat de werknemers met een hogere score een grotere afname hebben van de score voor gezondheidsklachten dan werknemers met lagere scores.



Figuur 3.7: Scores gezondheidsklachten per werknemer per jaar



Figuur 3.8: regressielijnen per werknemer

Met behulp van een simpel regressiemodel is onderzocht welke werkdrukbronnen verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van gezondheidsklachten. Uit de analyse blijkt dat contacten met leidinggevende(n), leerlingen en anderen en de zwaarte van het werk gezondheidsklachten veroorzaken. Een

kwart (26%) van de variantie van de gezondheidsklachten worden door deze drie werkdrukbronnen verklaart. Het aanpakken van deze werkdrukbronnen leidt tot minder gezondheidsklachten.

Tabel 3.4: Schattingen voor twee regressiemodellen voor gezondheidsklachten en werkdrukbronnen

| Model G3 | | |
|--|-------------|-------|
| Simpel regressiemodel | | |
| Fixed effect | Coëfficiënt | S.E. |
| - intercept | 0,718 | |
| - o10, zwaarte van het werk | 0,498 | 0,097 |
| - o07, contacten met leerlingen, anderen | 0,486 | 0,109 |
| - o06, contacten met leidinggevende(n) | 0,275 | 0,104 |
| R ² adjusted | 0,26 | |

n = 135 (aantal waarnemingen over 3 metingen)

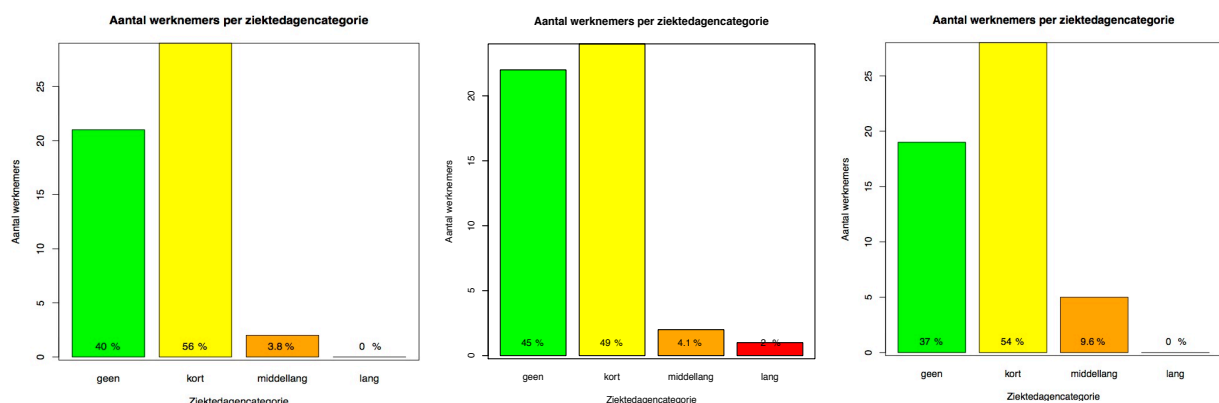
3.3 Verzuim

3.3.1 Beschrijvende vergelijking

In Figuur 3.9 worden de gerapporteerde ziektedagen van de onderzochte groep werknemers per jaar grafisch weergegeven. Als normering worden drie afkappunten gehanteerd. Deze normering is gebaseerd op de indeling voor verzuim die in Nederland wordt gehanteerd. Werknemers vallen op basis van deze afkappunten in een groene, gele, oranje of rode categorie. Deze categorieën vormen samen een zogenaamd stoplichtmodel. Dit betekent dat:

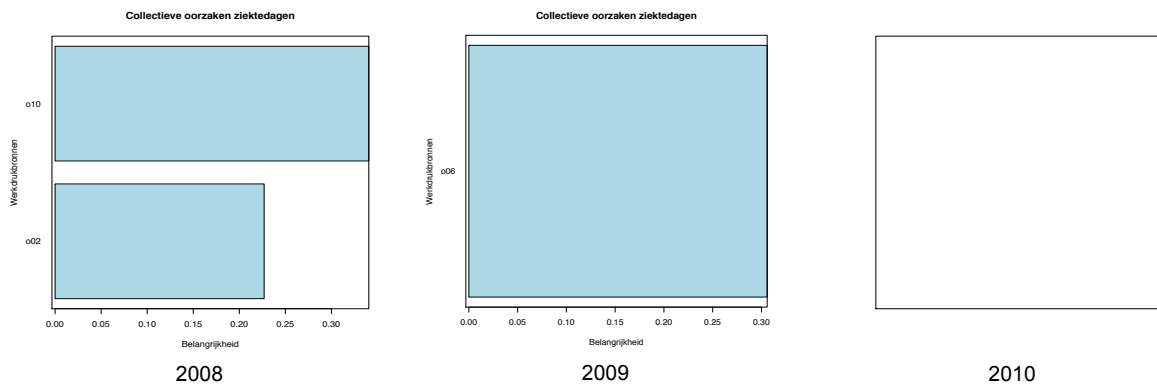
- Werknemers die in de *groene categorie* het afgelopen half jaar niet ziek zijn geweest.
- Werknemers in de *gele categorie* 1-7 dagen ziek zijn geweest, er is sprake van kort verzuim.
- Werknemers in de *oranje categorie* 8-42 dagen ziek zijn geweest, er is sprake van middellang verzuim.
- Werknemers in de *rode categorie* zijn meer dan 42 dagen ziek geweest, er is sprake van lang verzuim.

Er is sprake van relatief veel kort verzuim.



Figuur 3.9: Weergave scores verzuim per categorie voor 2008, 2009 en 2010

In figuur 3.12 worden de collectieve oorzaken van de gerapporteerde ziektedagen weergegeven. De staafdiagrammen zijn een weergave van de geschatte β 's van de significante werkdrukbronnen. Op schoolniveau zijn voor 2010 geen collectieve oorzaken gedetecteerd.



Figuur 3.10: Weergave scores werkstress per categorie voor 2008, 2009 en 2010

Legenda bij figuur 3.10

o02 = Lesgebonden werkzaamheden

o06 = contacten met leidinggevende(n)

o10 = zwaarte van het werk

3.3.2 Statistische toetsing

Voor de statistische toetsing zijn verschillende regressiemodellen gebruikt. In tabel 3.5 worden de resultaten van twee regressiemodellen weergegeven.

Tabel 3.5: Schattingen van twee regressiemodellen voor ziektedagen en werkdrukbronnen

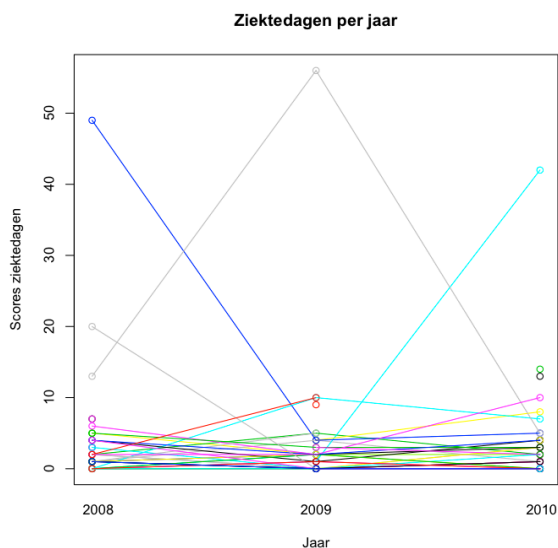
| | Model Z1 | | Model Z2 | |
|-----------------------------------|-------------|-------|--------------|-------|
| | Lege model | | Simpel model | |
| Fixed effect | Coëfficiënt | S.E. | Coëfficiënt | S.E. |
| - intercept (gemiddelde) | 0,857 | 0,085 | 0,667 | 0,096 |
| - o02 lesgebonden werkzaamheden | | | 0,233 | 0,084 |
| Random effect niveau 2 | | | | |
| - intercept variantie (werknemer) | 0,289 | | | |
| - residual | 0,496 | | | |
| Deviantie REML | 398,1 | | | |
| R ² adjusted | | | 0,04 | |

n = 135 (aantal waarnemingen over 3 metingen)

Met behulp van het zogenaamde lege model Z1 kan worden bepaald hoeveel variantie van de ziektedagen moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. Model Z1 is het zogenaamde lege model. In het lege model zijn geen onafhankelijke variabelen opgenomen. Het model verklaart geen

variantie in de afhankelijke variabele. Met behulp van het lege model kan worden bepaald hoeveel variantie van de scores ziektedagen moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. De interklassecorrelatie wordt berekend door de intercept variantie te delen op de totale variantie: $0,389 / (0,389 + 0,496) \times 100\% = 37\%$. Dus 37% van de variantie tussen de werknemers met betrekking tot ziektedagen moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. Nagegaan is of het ziekteverzuim in de tijd is gedaald. Dit was niet het geval. Aansluitend is onderzocht of en zo ja, welke werkdrukbronnen verantwoordelijk zijn voor het ziekteverzuim. Over drie metingen gemeten blijft de werkdrukbron lesgebonden werkzaamheden een significante voorspeller van ziektedagen (model Z2). Lesgebonden werkzaamheden zijn voorbereidende werkzaamheden en de werkzaamheden die voortvloeien uit de lesgevende taken. Zoals het voorbereiden van de lessen en het nakijken en corrigeren van huiswerk en toetsen. 4% van de variantie van het verzuim wordt door deze werkzaamheden verklaard.

In figuur 3.11 worden de individuele scores ziektedagen van de werknemers grafisch weergegeven. Duidelijk is te zien dat de scores van de werknemers per jaar nogal kunnen verschillen. In figuur 3.12 worden op basis van het statistisch model de individuele scores weergegeven. Hieruit is op te maken dat er geen significante afname of toename is van het aantal ziektedagen.



Figuur 3.11: Scores ziektedagen per werknemer per jaar



Figuur 3.12: Regressielijnen per werknemer

3.4 Maatregelen

Om de inhoudelijke beleidsvoering te toetsen is nagegaan welke maatregelen de school heeft getroffen. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met verschillende sleutelfiguren in de school. Het ging zowel om de medezeggenschapsraad als leidinggevenden. Op basis van de gevoerde gesprekken is nagegaan welke maatregelen binnen de school zijn getroffen om het risico beter te beheersen dan wel om het risico te voorkomen. Op basis van de gevoerde gesprekken gaat het om de volgende maatregelen.

3.4.1 Maatregelen gericht op middelen en apparatuur

Voor de docenten vreemde talen zijn extra cd-spelers aangeschaft zodat de docenten niet hoeven te zoeken naar dit lesmiddel. Er is een traject ingezet waarbij in meer klaslokalen gebruik kan worden gemaakt van smartborden. Ten behoeve van het kopiëren is bij de leraren kamer een extra kopieerapparaat geplaatst zodat de leraren niet hoeven te wachten op leerlingen die staan te kopiëren.

3.4.2 Contacten met leerlingen en anderen

Op basis van de rapportages is onderzocht welk soort contacten gezondheidsklachten veroorzaakten. Uit het onderzoek is gebleken dat ouders te pas en te onpas contact opnamen met de docenten met vragen over hun schoolgaande kind. Te onpas was vooral dat dit ook vaak 's avonds en soms zelfs na 22.00 uur plaatsvond. De school heeft hierop het beleid aangepast. Ouders mogen niet meer bellen maar moeten een email sturen met een verzoek om te worden teruggebeld.

Een andere belangrijke situatie die door docenten als belastend werd ervaren was de toegang tot de lerarenkamer door de leerlingen. In de school was dit eerder regel dan uitzondering. Ook hier heeft de school maatregelen getroffen waardoor leerkrachten ongestoord van hun pauzes kunnen genieten en kunnen recupereren.

3.4.3 Contacten met collega's

Bij Team 3 is in 2010 collectieve en individuele begeleiding ingezet ten aanzien van de ongewenste omgangsvormen.

3.4.4 Maatregelen op individueel niveau

Jaarlijks werd op basis van een uniek responsnummer een anonieme individuele terugkoppeling gegeven van de individuele gerapporteerde werkstress. Het betrof een globale score in de vorm van een stoplichtkleur (groen, oranje en rood). Indien de werknemer een rode score had dan kon de werknemer individuele begeleiding krijgen. Een en ander werd door de directeur aangeboden maar de werknemers konden rechtstreeks de begeleiding aanvragen bij de adviseur van Arbo-VO. Er is geen gebruik gemaakt van dit aanbod.

3.5 Veranderproces

De veranderingen en verbeteringen zijn door verschillende partijen opgepakt. Zowel de onderzoeker als de adviseur van Arbo-VO hebben de directeur van de school geadviseerd. Daarnaast is ook door een derde partij in opdracht van Arbo-VO een workshop verzorgd.

3.5.1 Ervaringen onderzoeker

Het uitgangspunt van de interventie in het eerste jaar was het stappenmodel van Klein Hesselink e.a. waarbij ook met een schuin oog is gekeken naar het model van Kotter. In het eerste jaar is vooral geïnvesteerd in het verbreden van de urgentie en bewustwording ten aanzien van het risico. Niet zozeer op het niveau van de directie maar vooral op team en individueel niveau. Om de urgentie en de bewustwording rondom het risico te vergroten zijn per team presentaties gehouden en is een onder-

steunende brochure ontwikkeld. Na het vragenlijst onderzoek zijn de resultaten door middel van een conceptrapportage eerst met de directeur besproken. Daarna is per team een mondelinge terugkoppeling gegeven. Er is geen vinger aan de pols gehouden als het gaat om het kiezen van de maatregelen en de uitvoering daarvan.

Na een jaar is een tweede meting uitgevoerd. Deze tweede meting had als primair doel het evalueren van de voortgang en daarnaast is deze meting gebruikt als follow up. Net als in het eerste jaar zijn de resultaten van de tweede meting teruggekoppeld. Echter veranderkundig zijn in het tweede jaar de inzichten rondom waarderend organiseren toegevoegd. Direct aansluitend aan de terugkoppeling zijn workshops gehouden. Deze workshops richtten zich op het activeren van de kennis en vaardigheden die in de teams aanwezig was.

3.5.2 Ervaringen directeur

Door het onderzoek jaarlijks te herhalen kreeg de directeur meer inzicht in welke werkdrukbronnen het belangrijkste waren. “Je krijgt direct de werkdrukbronnen er uit waarmee we als school aan de slag kunnen gaan. Het is heel specifiek per team.” Er ontstond meer bewustwording en herkenning bij de medewerkers. Bij team 3 is collectieve en individuele begeleiding georganiseerd ten aanzien van de ongewenste omgangsvormen. De school heeft ook individuele begeleiding aangeboden maar daar is geen gebruik van gemaakt. Blijkbaar hebben de betrokken medewerkers een schuldgevoel. Ze ervaren in ieder geval ook onvoldoende veiligheid, terwijl daar geen reden voor is.

3.5.3 Ervaringen medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad is een boven-schoolse raad. De raad vertegenwoordigt de werknemers van meerdere scholen. De raad is niet expliciet betrokken bij de aanpak van PSA van de school. Uit het gesprek met twee vertegenwoordigers van de school bleek verder dat er verschillen bestaan over de opvattingen over PSA. Vooral als het gaat om de werkdrukbronnen (1) hoeveelheid werk en (2) lesgebonden werkzaamheden. In de ogen van één van de beide vertegenwoordigers ligt dit ook vaak aan het ontbreken van een adequate planning van sommige docenten.

3.5.4 Samenvatting veranderkundige bijdragen

In tabel 3.6 wordt weergegeven of er sprake is geweest van ondersteuning door verschillende adviseurs bij het desbetreffende onderdeel van de verschillende veranderkundige modellen. De ondersteuning kan zijn gegeven in de vorm van een schriftelijk of mondeling advies dan wel het verzorgen van workshops voor de leiding van de school en de teams. Tijdens de periode van twee jaar is aandacht besteed aan de meeste stappen van het stappenplan van Klein Hesselink e.a. Echter het treffen van de maatregelen en de acceptatie daarvan is overgelaten aan de organisatie zelf. Ook aan het model van Kotter is voor het grootste deel invulling gegeven door één of meerdere adviseur en/of door de school zelf. Dit geldt niet voor het bestendigen van een nieuwe situatie. Hier is geen expliciete

aandacht aan besteed. Het model voor waarderend organiseren is onvoldoende uit de verf gekomen. Tijdens de workshop na de tweede meting is alleen het aspect waarden expliciet gebruikt.

Tabel 3.6: Schematische samenvatting van gebruik veranderkundige modellen

Stappenplan (Klein Hesselink e.a.)

| | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|---|
| Stap 1: Signaleren n.v.t. | Stap 2: Verbredend en verdiepend onderzoek 1 ^{ste} , 2 ^{de} , 3 ^{de} jaar (Door adviseur) | Stap 3: Kiezen van maatregelen 1 ^{ste} , 2 ^{de} jaar (Door school zelf) | Stap 4: Maatregelen uitvoeren 1 ^{ste} , 2 ^{de} jaar (Door school zelf) | Stap 5: Evaluatie en follow up 1 ^{ste} , 2 ^{de} jaar (Door adviseur) |
|-------------------------------------|---|--|---|---|

Leiderschapsmodel (Kotter e.a.)

| | | | |
|--|---|--|--------------------------------|
| Urgentie 1 ^{ste} , 2 ^{de} , 3 ^{de} jaar (Allen) | Maak plan van aanpak 1 ^{ste} , 2 ^{de} jaar (Door school zelf) | Zorg dat het gebeurt 1 ^{ste} , 2 ^{de} jaar (Door school zelf, follow up door adviseur) | Bestendig nieuwe situatie - |
|--|---|--|--------------------------------|

Waarderend organiseren (Masselink e.a.)

| | |
|---|---------------------------------|
| Het beste is waarden 2 ^{de} jaar (Door adviseur) | Innoveren naar de toekomst - |
| Verbeelden wat mogelijk is - | |
| Bepalen wat nodig is - | |

3.5.5 Tijdsbesteding

Nagegaan is hoeveel tijd is besteed aan het uitvoeren van onderzoek en het geven van adviezen. In totaal is door de onderzoeker en andere partijen per jaar circa 10 dagdelen besteed aan advieswerk:

- 4 dagdelen aan onderzoek en rapportage,
- 3 dagdelen aan terugkoppeling directeur en teams (inclusief voorbereiding en nawerk) en
- 3 dagdelen aan follow up.

4 Discussie

4.1 Methodologische beperkingen

Generaliseerbaarheid

De uitkomsten van het onderzoek zijn niet zomaar één op één te generaliseren naar andere scholen. Immers het betrof een onderzoek van een enkel geval. Voorzichtigheid is derhalve geboden als het bijvoorbeeld gaat om welke werkdrukbronnen werkstress in het Voortgezet onderwijs veroorzaken. De meer generieke uitkomsten hebben wel een bredere scope. Bijvoorbeeld: het bestaan van grote individuele verschillen voor werkstress, gezondheidsklachten en verzuim kunnen desondanks wel door collectieve oorzaken (de arbeidssituatie) worden veroorzaakt.

Statistische beperkingen

Bij het onderzoeken van welke werkdrukbronnen werkstress, gezondheidsklachten en verzuim verklaren is gebruik gemaakt van een simpel regressiemodel. Hierdoor kon eenvoudig de verklaarde variatie van de verschillende modellen worden gegenereerd. Echter een twee- of meerniveaus multilevel model kan meer en gedetailleerder inzicht bieden.

4.2 Werkstress, gezondheid en verzuim

Met behulp van de verzamelde kwantitatieve gegevens is onderzocht of het advies- en interventietraject tot minder werkstress en tot minder gezondheidsklachten heeft geleid. Uit het onderzoek is een daling van werkstress vastgesteld. Op basis van de regressie analyse is gebleken dat de gemiddelde score voor werkstress van 19 punten is gedaald naar 14 punten. Dit is afname 26% van de gerapporteerde werkstress. Verder is duidelijk geworden dat de afname van de gerapporteerde werkstress voor werknemers met een hogere score groter is dan voor werknemers met een lagere score.

Er is ook een daling van gezondheidsklachten vastgesteld. Het gemiddeld aantal gezondheidsklachten is op basis van het statistisch model gedaald van 3 naar 2 gezondheidsklachten. Dit is een verbetering van 33%. Ook hier geldt dat de afname groter is naarmate werknemers meer gezondheidsklachten rapporteerden.

NB: Ten aanzien van het gemiddelde scores voor zowel werkstress als gezondheidsklachten is wel voorzichtigheid geboden, omdat de scores niet normaal verdeeld zijn.

Duidelijk is geworden dat de samendrukbaarheid van zowel werkstress als het aantal gezondheidsklachten afneemt naarmate men lager scoort. Werknemers die jaar op jaar weinig werkstress rapporteren hebben zelf weinig baat bij het aanpakken van het risico. Van de andere kant kunnen anderen juist van deze werknemers leren hoe het werk te organiseren en hoe om te gaan met stressvolle situaties en met de ervaren stress zelf (copinggedrag).

In de onderzochte groep is het ziekteverzuim zeer laag (>3%)! Het ziekteverzuim is niet gedaald, gelet op het lage percentage verzuim is dat niet verwonderlijk. Er is sprake van relatief veel kort verzuim.

4.3 Individueel of organisatorisch probleem

Gebleken is dat de gerapporteerde werkstress, gezondheidsklachten en verzuim van de onderzochte groep voor een groot deel moet worden toegeschreven aan individuele verschillen. Dit geldt ook voor gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Elk mens is uniek. Echter uit het onderzoek is ook gebleken dat de arbeidssituatie in termen van werkdrukbronnen een grote invloed hebben op de onderzochte groep. Dit betekent dat ondanks individuele verschillen er toch gemeenschappelijke collectieve oorzaken ten grondslag kunnen liggen aan die individuele verschillen. Deze constatering is zeer evident om tot een doelmatige aanpak te komen. Allereerst zijn collectieve maatregelen nodig en daarna zo nodig individuele maatregelen. Deze benadering, die aansluit bij de arbeidshygiënische strategie geeft de meeste kans op het voorkomen en beperken van het risico.

4.4 Welke werkdrukbronnen

In de tabel 4.1 wordt een samenvatting gegeven van de werkdrukbronnen die werkstress, gezondheidsklachten en/of ziekteverzuim veroorzaken. Lesgevende werkzaamheden leiden tot werkstress. Contacten met leidinggevende(n) en de zwaarte van het werk zijn werkdrukbronnen die zowel tot stress als tot gezondheidsklachten leiden. Niet lesgebonden werkzaamheden, ongewenste omgangsvormen en de hoeveelheid werk verklaren 'alleen' werkstress. Contacten met leerlingen en anderen verklaren gezondheidsklachten en lesgebonden werkzaamheden verklaren ziektedagen.

Tabel 4.1: Samenvatting van de collectieve werkdrukbronnen op basis van de drie metingen

| Werkstress door: | Gezondheidsklachten door: | Ziektedagen door: |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| - lesgevende werkzaamheden | | - lesgebonden werkzaamheden |
| - niet lesgebonden werkzaamheden | | |
| - contacten met leidinggevende(n) | - contacten met leidinggevende(n) | |
| | - contacten leerlingen, anderen | |
| - ongewenste omgangsvormen | | |
| - hoeveelheid werk | | |
| - zwaarte van het werk | - zwaarte van het werk | |

Uit de analyse over drie metingen blijkt dat de werkdrukbronnen contacten met collega's, apparatuur en middelen, overwerk, pauze snipperdagen en/of rooster, afwijkende werktijden en het werktempo geen verbanden laten zien met werkstress, gezondheidsklachten en verzuim. Dat wil niet zeggen dat deze werkdrukbronnen niet in een van de drie meetmomenten als oorzaak kon worden aangewezen. Door maatregelen zijn bepaalde werkdrukbronnen als oorzaak opgelost. Echter andere werkdrukbronnen zijn juist weer manifest geworden, zoals ongewenste omgangsvormen.

4.5 Welke maatregelen

4.5.1 Collectieve maatregelen

Over een periode van twee jaar en drie metingen zijn deels passende maatregelen getroffen ten aanzien van de gedetecteerde werkdrukbronnen. Het gaat vooral om maatregelen rondom de contactuele werkdrukbronnen: 'contacten met leerlingen en anderen', 'contacten met collega's' en 'contacten met leidinggevende(n)' en 'ongewenste omgangsvormen'. Er is veel geïnvesteerd hoe je met elkaar omgaat. Maatregelen op het gebied van de kwalitatieve- en kwantitatieve werkdrukbronnen zijn sporadisch getroffen. Zo is er geïnvesteerd in extra leermiddelen.

4.5.2 Geen individuele maatregelen

Onderzocht is tevens of en zo ja welke individuele maatregelen de school naar aanleiding van de jaarlijkse onderzoeken heeft getroffen. Gebleken is dat op basis van de jaarlijkse rapportages de directeur de werknemers wel voortdurend individuele begeleiding heeft aangeboden. Echter hier is geen gebruik van gemaakt. In die situatie waarbij het gedrag van een werknemer effect heeft op het hele team dan werd daar wel effectief op gereageerd.

4.6 Doelmatigheid maatregelen

De getroffen maatregelen sluiten slechts voor een deel aan bij de belangrijkste werkdrukbronnen die werkstress, gezondheidsklachten en verzuim teweeg brengen. Ondanks dat sommige van deze werkdrukbronnen nog steeds een significante werkdrukbron zijn hebben de maatregelen wel degelijk effect op de frequentie waarin deze werkstress veroorzaken. De gerapporteerde werkstress is lager geworden. Ook het aantal gezondheidsklachten is gedaald.

4.7 Veranderproces

Tijdens het interventietraject is vooral gebruik gemaakt van het stappenplan van Klein Hesselink e.a. en het model van Kotter. De adviseur is vooral als expert ingezet. Jaarlijks werd het risico in kaart gebracht en werd tevens het beleid te geëvalueerd. Terwijl de keuze van de maatregelen en het treffen van de maatregelen door de leiding van de school ter hand werd genomen. Belangrijk bij deze taakverdeling is te beseffen dat de schoolleiding zelf aan de slag wilde gaan om het risico aan te pakken. Elk jaar werden de resultaten van het onderzoek dan ook goed opgepakt. Het gebruikte instrumentarium, de schriftelijke rapportage en mondelinge presentatie van de resultaten hebben hieraan bijgedragen. Eventuele vragen en bedenkingen konden tijdens de jaarlijkse presentaties aan de teams direct worden beantwoord waardoor ruis op de lijn werd voorkomen. Het instrumentarium bood direct mogelijkheden om aan de slag te gaan met het aanpakken van de werkdrukbronnen. In termen van advisering bood de expert inhoudelijke kennis en expertise maar adviseerde slechts globaal als een gids over de aanpak en het verbeterproces. De schoolleiding en de werknemers bleven zelf aan het

roer staan als het ging om de keuze van maatregelen en de uitvoering daarvan. Het succes van de interventie moet dan ook mede aan de school en de schoolleiding worden toegeschreven.

De medezeggenschapsraad is niet als entiteit betrokken bij de aanpak van de psychische belasting.

Voldoende handjes aan het bed?

Er zijn relatief weinig uren besteed aan externe begeleiding van de school en de teams. Desondanks zijn er acceptabele resultaten bereikt. Van de andere kant had er wellicht meer ingezet als in de fasen van het kiezen en treffen van maatregelen meer externe advisering was ingezet.

4.8 Resume

Werkstress en gezondheidsklachten zijn gedaald en het verzuim is op laag niveau gebleven. Er zijn naar aanleiding van de uitgevoerde metingen en de terugkoppelingen daarvan maatregelen getroffen. Vooral maatregelen rondom contacten met de verschillende actoren. Deze maatregelen hadden en hebben een positief effect op het klimaat in de school. Veranderkundig zijn in kwalitatieve zin vooral het stappenplan van Klein Hesselink en het model van Kotter gehanteerd. Echter vanuit de professionele begeleiding is er weinig aandacht besteed aan het veranderen van het denken over het kunnen aanpakken van werkstress. De tijdspanne tussen de aanbevelingen bedroeg steeds een jaar. Hierdoor was het tempo van de veranderingen relatief laag. Er had wellicht meer ingezet. De maatregelen richtten zich voor het grootste gedeelte op de contacten. Andere maatregelen bleven daardoor onderbelicht. Derhalve was de interventie voor het aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting deels doelmatig en succesvol.

4.9 Aanbevelingen

Verdere verbeteringen kunnen worden gerealiseerd door het aanpakken van de lesgebonden werkzaamheden en de zwaarte van het werk.

4.9.1 Lesgebonden werkzaamheden

Niet alle leerkrachten plannen hun werk goed in. Bepaalde niet aantrekkelijke werkzaamheden zoals het nakijken van toetsen en dergelijke worden vooruitgeschoven. Het werk hoopt zich op en de te slechten muur wordt onneembaar. Hierdoor komen die leerkrachten in de problemen en hebben daardoor meer kort verzuim. Individuele planning en timemanagement spelen hierbij ook een belangrijke rol. Waarschijnlijk gaat het hier niet om gebrek aan kennis. Immers leerkrachten zijn heel goed in staat om leerlingen uit te leggen hoe zij het beste hun werk kunnen plannen. Het gaat voor een deel ook om een cultuur - en gedragscomponent. Het aanpakken van het gedrag vergt een meer psychologische benadering. Enerzijds kan de organisatie meer sturing geven door de muur te slechten en op te delen in meerdere horden. Niet één allesomvattende deadline maar meerdere flexibelere horden. Anderzijds door de leerkrachten te wijzen op de individuele voordelen van een goede planning voor het individu en de organisatie als geheel. Het resultaat is dat door een betere planning het kort verzuim terugloopt en daardoor er minder verstoring is van het onderwijsproces.

4.9.2 Zwaarte van het werk

De zwaarte van het werk is een lastige te tackelen werkdrukbron in het onderwijs. Het werk in het onderwijs is inspannend. De mogelijkheden wanneer kan worden gerecupereerd zijn door vastgestelde vrije dagen een gegeven. Behoeft en aanbod van vrije dagen hoeft niet automatisch met elkaar te matchen. Het creëren van mogelijkheden om verlof c.q. snipperdagen op te kunnen nemen kan bijdragen aan het beheersen van de zwaarte van het werk. Hoewel dit in het onderwijs lastig is in te plannen geeft het aanbieden hiervan werknemers de mogelijkheid om zo nu en dan even te recupereren. Een ander mogelijkheid om de zwaarte van het werk te beheersen is meer te sturen op de dagelijkse- en wekelijkse rusttijd. In het onderwijs hebben leerkrachten veel ruimte om hun werkzaamheden zelf te plannen. Echter deze ruimte kan er toe leiden dat leerkrachten onvoldoende rekening houden met hun eigen belasting. Meer inzicht door voorlichting over wat werk- en rusttijden met je doen is hierbij een belangrijk hulpmiddel. Daarnaast kan ook toezicht door de teamleider op de dagelijkse- en wekelijkse rusttijd er toe bijdragen dat leerkrachten voldoende recupereren. Dus er op toezien dat leerkrachten:

(1) niet meer tot laat in de avond nog aan het werk zijn, dus dagelijks minimaal 11 uur aaneengesloten rust opnemen, en

(2) in het weekend tenminste één dag niet met het werk bezig zijn, dus een wekelijkse rust van tenminste 36 uur aaneengesloten niet werken.

4.9.3 Ontwikkeling van teams en school

Bepaalde werkdrukbronnen zoals de lesgebonden werkzaamheden en de zwaarte van het werk zijn minder makkelijk aan te pakken omdat maatregelen ook een individuele gedragsmatige component hebben. Elkaar daarop aanspreken leidt al gauw tot verwijten in de trant van 'Waar bemoei je je mee en dat paal bepaal ik zelf wel!'. Echter de individuele keuzes hebben ook invloed op de ander, het team en de school als geheel. Doordat veel is geïnvesteerd in de contactuele werkdrukbronnen kan een klimaat met meer potentie zijn ontstaan. Dan is het wellicht mogelijk om verder te groeien naar teams met teamleden die rondom planning en werk- en rusttijden van elkaar kunnen en willen leren. Vandaar uit groeien naar een school met teams die van elkaar kunnen en willen leren (zie Lingsma, 2009).

4.9.4 Veranderkundige aanbevelingen

Zet in elke fase van de verbetering een externe adviseur in. Externe begeleiding leidt tot meer focus. Een externe adviseur heeft minder last van de waan van de dag en vreemde ogen dwingen. Niet alleen in kwalitatieve zin kan de deskundige ondersteuning verbeteringen adviseren. Het is ook van belang dat deze ondersteuning ook in kwantiteit voldoende is in het gehele verbetertraject om de aandacht te focussen in de tijd.

4.10 Suggesties voor nader onderzoek

Ondanks dat de variatie bij de gerapporteerde werkstress, gezondheidsklachten en ziekte vooral door individuele verschillen ontstaan kunnen deze voor een groot deel verklaard worden door collectieve

werkdrukbronnen. Echter uit recent onderzoek naar stressmanagement van Bakker en Dijkstra (2010) blijkt dat interventies zich vooral richten op individuele maatregelen. Er wordt weinig gebruik gemaakt van interventies die zijn gericht op aanpassing van het werk of de organisatie. In een grootschaliger quasi-experimenteel onderzoek kan de effectiviteit van organisatorische maatregelen nader worden onderzocht.

De combinatie van de verschillende veranderkundige modellen met daarin een bepaalde psychologische gelaagdheid heeft ogenschijnlijk succes. De mate waarin de veranderkundige modellen effectief zijn is in dit onderzoek niet onderzocht. Binnen het kader van een enkele casus is dat ook niet mogelijk omdat er geen vergelijking kan worden gemaakt met andere casussen. In een grootschaliger quasi-experimenteel onderzoek kan de effectiviteit van veranderkundige modellen nader worden onderzocht. Interessant hierbij is ook de vraag of het aantal advies uren in de verschillende fasen er wel of niet toe doet.

Voor het treffen van maatregelen is het belangrijk dat er voldoende urgentie is. Meer inzicht in wat de gevolgen zijn van de verschillende werkdrukbronnen kan daarbij helpen. Uit onderzoek van Hadde-ringh (2010) blijkt bijvoorbeeld dat verbale agressie tot meer gedeprimeerdheid leidt. De vraag is of bepaalde werkdrukbronnen tot bepaalde stressklachten leiden? De Vragenlijst werkdruk biedt mogelijkheden om dit nader te onderzoeken.

Literatuur

- Arbeidsinspectie, (2002). *Signaleringsmethode werkdruk*. Ontvangen 19 juli 2005, van http://docs.minszw.nl/pdf/75/2003/75_2003_6_7086.pdf
- Arbeidsinspectie (2009). *Vragenlijst werkdruk*. Retrieved 1 september 2009, from www.meetjewerkdruk.nl
- Bakker R.H., G.J. Dijkstra (2010). *Stressmanagement: een zoektocht naar bruggen tussen wetenschap en praktijk*. Groningen: TGO/UMCG
- Block P. (1981). *Feilloos adviseren*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Boer, J.R., Diehl, P.J. & Koenders, H. (2001). *Handleiding Arbozorg 2001* Alphen aan den Rijn: Samson
- Buunk, A.P. & Kleber R. (1990). *Sociaal-psychologische vormen van stress*. In M. de Jonghe, J. von Grumbkow, A.P. Buunk, G.J. Keijsers, R.J. Kleber & W.B. Schaufeli, Individu en organisatie, organisatiepsychologie en –sociologie 1 Deel 4 Stress en werk. (p. 43-59). Heerlen: Open universiteit.
- Buunk, A.P. (1990). *Stress op het werk: modellen, theorieën en benaderingen*. In M. de Jonghe, J. von Grumbkow, A.P. Buunk, G.J. Keijsers, R.J. Kleber, W.B. Schaufeli. Individu en organisatie: organisatiepsychologie en -sociologie 1. (p. 11–23) Heerlen : Open universiteit
- Buunk, A.P. & Wolff, Ch.J. de (1992). *Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk*. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry en Ch.J. de Wolff (1992). Nieuw handboek arbeids- en organisatie psychologie (p. 447-497). Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Caluwé, L. de, & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Crawley, M. J. (2007). *The R Book*. Wiley.
- Drenth, P.J.D. & Sijtsma, K. (1990). *Testtheorie* Houten/Diegem : Bohn Stafleu Van Loghum
- Jong de L. (2006). *Psychometrische kwaliteit van de Signaleringsmethode werkdruk*. Retrieved 1 september 2009, from www.meetjewerkdruk.nl
- Jong de L. (2009). *Stress in of door het werk*. Retrieved 1 september 2009, from www.meetjewerkdruk.nl
- Jonge, J. de, Le Blanc P., & Schaufeli W. (2003). *Psychosociale theorieën over werkstress*. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge, De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten / Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Galan de K. (2008). *Trainingen ontwerpen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux Bv.
- Hadderingh C. (2010). *Agressie en Geweld in de GGZ Blootstelling, Effecten en Gevolgen*. Groningen: Eigen uitgave (masterscriptie sociologie)
- Klein Hesselink D.J., J.J.L. van der Klink, S. Vaas, J.H. Houtveen en S.J. Frielink (2001). *Maatregelen werkdruk en werkstress. Catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Kloosterboer P. (2005). *Voor de verandering*. Den Haag : SDU.
- Kompier, M.A.J. & Houtman, I.L.D. (1995) *Stressreactie*. In P.G.W. Smulders en J.M.J. op de Weegh, *Arbeid en gezondheid: risicofactoren* (p.171-181) Utrecht: LEMMA. -III
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). *Handboek werkstress: Een systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Leiden: TNO/NIPG
- Kotter, J. , H. Rathgeber (2007). *Onze ijsberg smelt*. Amsterdam/antwerpen: Business contact.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Chance*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Lingsma, M. (2009) *Aan de slag met Teamcoaching*. Soest: Nelissen
- Lingsma, M., M. Bolung en R. de Branbender (2007) *Werkboek teamcoaching en nu echt aan de slag*. Soest: Nelissen
- Masselink R., R. van den Nieuwenhof, J.C. de Jong & A. van Iren (2008). *Waarderend organiseren*. Nieuwerkerk Aan Den Ijssel: Gelling publishing.
- Meijman, T.F.,. (2003). *Arbeid en mentale inspanning*. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge, *De psychologie van arbeid en gezondheid*.(p. 63-80) Houten / Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Murrell, P. (2005). *R Graphics*. Chapman & Hall/CRC.
- R Development Core Team (2010). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL <http://www.R-project.org/>.
- Segboer, S.H.A.M. (2004) *Eindverslag inspectieproject Primair Onderwijs*. Groningen: Arbeidsinspectie
- Snijders, T.A.B., Bosker R.J. (1999) *Multilevel analysis An introduction to basis and advanced multilevel modelling*. London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage Publications.
- Swanborn, P.G. (1987) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: nieuwe editie*. Meppel: Boom
- Veldhoven, M. van, Meijman, T., Broersen, J. & Fortuin, R. (2002). *Handleiding VBBA*. Ontvangen 12 augustus 2005, from http://www.skbvs.nl/bestanden/www.skbvs.nl_20030716_handleiding_vbba.pdf
- Veldhoven, M. van (1996). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*. Lisse: Swets & Zeitlinge
- Verzani, J. (2004). *Using R for Introductory Statistics*. Chapman & Hall/CRC.
- Zwaard, A.W. & Goossens, L.H.J. (1997). *Relative Ranking als hulpmiddel voor risico-evaluatie*. Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 10, 10-15.

Nawoord

Aan het eind van de opleiding tot Master Arbeid en Organisatie is een korte terugblik op zijn plaats. Wat heeft de opleiding mij gebracht en geboden. De opleiding is voor mij vooral een platform geweest voor ontwikkeling. Allereerst de ruimte om mij inhoudelijk te ontwikkelen. Daarnaast ook de mogelijkheid om zicht te krijgen op de perspectieven van andere A&O-ers binnen de beroepsvereniging BA&O en medestudenten. Het schrijven van de werkstukken binnen de opleiding scherpten het eigen inzicht en vaardigheden verder aan. Door de ruimte binnen de opleiding heb ik verschillen onderwerpen verder kunnen uitwerken. Wat nu precies arbeidsomstandigheden zijn en wat dat in samenhang met de arbeidshygiënische strategie betekent voor psychosociale arbeidsbelasting heb ik goed uitgewerkt. Nieuwe onderwerpen zoals verzuim en veranderkundige vaardigheden zijn aan het eigen palet toegevoegd. Inhoud, procesbegeleiding en veranderkundige vaardigheden vormen samen een gouden driehoek. Vooral tijdens de stage heb ik meer inzicht gekregen van de al aanwezig veranderkundige vaardigheden bij mijzelf. Maar ook dat deze vaardigheden nog meer ontwikkeld konden en kunnen worden. Uniek in de opleiding is de plaats van de supervisie. De supervisie gaf vanuit het perspectief van anderen meer inzicht in de verschillende kanten van mijzelf. In een eerder gevolgde loopbaantraining had ik geleerd om doelen te stellen en te focussen. Maar overtuiging en focussen kan ook omslaan in verstarring en drammerig gedrag. Nu heb ik weer geleerd dat dingen, zaken en ambities tijdig los laten niet alleen een begaanbare weg is maar tot nieuwe positieve resultaten en persoonlijke groei kan leiden. Door dit nieuwe perspectief is er meer regelmatigheid ontstaan die ik situationeel kan toepassen.

De opleiding heeft niet alleen kennis en kunde geboden maar heeft ook inzicht gegeven wat niet is gedoceerd, maar in mijn ogen wel nodig is. Daarom wil ik graag twee suggesties doen die de opleiding verder kunnen verbeteren:

- Allereerst zouden toekomstige A&O-ers moeten leren om zelfstandig sociaalwetenschappelijk kwalitatief en zeker kwantitatief onderzoek uit te voeren. Vooral op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting inclusief werk- en rusttijden zijn zij de eerst aangewezen deskundige. Zonder de genoemde onderzoeksvaardigheden kan dit niet goed in de praktijk worden waargemaakt. Verdere professionalisering als beroepsgroep is daardoor niet mogelijk. Mijn tweede suggestie sluit hier dan ook bij aan.
- De rol van de professional verandert. In de huidige tijd kan iedereen op internet over van alles informatie vinden. Als vroeger de huisarts een diagnose stelde, dan was dat het. Nu kijken we op internet of het wel klopt. Toch blijft het professionele oordeel bij de huisarts omdat daar meer voor nodig is dan beschreven kennis en informatie. De huisarts maakt een professionele afweging op basis van expliciete en impliciete normen en professionele geïnstitutionaliseerde kaders. Willen A&O-ers een soortgelijke maatschappelijke functie vervullen als de huisarts, dan is specialisatie en wetenschappelijke verdieping noodzakelijk. Versmalling en verdieping biedt hieromtrent meer mogelijkheden en nieuwe kansen.

Tot slot wil ik alle betrokken medewerkers van de Haagse Hogeschool en mijn medecursisten bedanken voor hun inspanningen en feedback, het ga u goed.

Bijlage: Beschrijving van de werkdrukbronnen

Lesgevende werkzaamheden

Het gaat hierbij om alle taken en handelingen die in de klas (samen) met de leerlingen worden uitgevoerd.

Lesgebonden werkzaamheden

Lesgebonden werkzaamheden zijn de voorbereidende werkzaamheden en de werkzaamheden die voortvloeien uit de lesgevende taken. Zoals het voorbereiden van de lessen en het nakijken en corrigeren van huiswerk en toetsen

NIET lesgebonden werkzaamheden

Onder niet lesgebonden werkzaamheden worden alle taken en handelingen verstaan die niet direct te maken hebben met de lesgevende taken, zoals vergaderingen, het volgen van cursussen en andere ondersteunende werkzaamheden.

Apparatuur en middelen

U moet hierbij denken aan alle middelen die u in uw werk gebruikt, zoals kopieerapparaten, beamers, computers en communicatiemiddelen.

Contacten met collega's

Met contacten met collega's wordt verstaan alle communicatie met uw collega's zowel sociaal als functioneel. Het gaat om de contacten die u heeft met alle mensen die ook bij of voor uw werkgever werkzaam zijn maar die geen leidinggevende zijn.

Contacten met leidinggevende(n)

Met contacten met leidinggevende(n) wordt verstaan de interactie met uw leidinggevende(n), het gaat om de contacten die u heeft met alle leidinggevers waar u in uw dagelijks werk mee te maken heeft. Zoals teamleiders, sectorhoofden en afdelingsleiders.

Contacten met leerlingen en anderen

Met contacten met leerlingen en anderen wordt verstaan de interactie met leerlingen, ouders en andere personen waarmee u door of in uw werk te maken heeft. Het gaat om alle contacten die u heeft met mensen die niet bij uw werkgever werkzaam zijn.

Ongewenste omgangsvormen (zoals agressie en geweld)

Onder ongewenste omgangsvormen wordt verstaan onheus gedrag, agressie & geweld, pesten op het werk en seksuele intimidatie.

Hoeveelheid werk

De hoeveelheid werk heeft betrekking op het werkaanbod. Aspecten die hierbij een rol spelen is de aanwezigheid van pieken en dalen in het werk, of er wel of geen verstoringen in het werk zijn, eventuele spoedklussen, verdeling van taken en wel of geen achterstanden in de planning.

Zwaarte van het werk

De zwaarte van het werk wordt omschreven als het voortdurend op de tenen moeten lopen, steeds moeten blijven opletten. Bij thuiskomst geen gezeur kunnen dulden. Na het werk geen puf meer hebben om iets anders op te pakken.

Werktempo

Het werktempo heeft betrekking op de snelheid van werken. Aspecten die hierbij een rol spelen zijn: hollen en stilstaan, snelheid van handelen en voortdurend de aandacht bij uw werk moeten houden om het werk op tijd af te kunnen hebben.

Afwijkende werktijden

Onder afwijkende werktijden wordt verstaan het werken buiten de reguliere openingstijden van de school. Denk aan vergaderingen die 's avonds ingepland zijn, activiteitenweekenden, vieringen, schoolfeestjes etc.

Pauze, snipperdagen en/of het rooster

Pauze zijn de dagelijkse rustmomenten die zijn ingepland en snipperdagen de dagen waarop u vrij (verlof) kunt nemen. Onder het rooster wordt verstaan de planning van de dag- en weekindeling.

Overwerk

Overwerk wordt omschreven als het werken van meer uren dan volgens uw individuele arbeidsovereenkomst is afgesproken. Bent u een parttimer met een arbeidscontract van 24 uur per week maar u werkt soms een extra dag, dan is dat overwerk.