

# Masterscriptie Communicatie en Beïnvloeding



**Radboud Universiteit**

## **Communicatie over werkstress in de zorg**

Een kwalitatief onderzoek naar de communicatie over werkstress op de werkvloer tussen werknemers met een lage sociaaleconomische status en hun leidinggevenden

*Communication about work stress in the healthcare*

*A qualitative research into communication about work stress in the workplace between employees with a low socio-economic status and their managers*

D.E.M. (Demi) Kampers  
S4595939

Begeleider: Dr. L.B.E. van Hal

Tweede en derde lezer: Dr. L.M.C. Faro & Dr. J. Hoek

Datum: 14-07-2021

Aantal woorden: 12613

## Voorwoord

---

Voor u ligt een onderzoek waarin ik mijn kennis, die ik in de afgelopen jaren heb opgedaan, heb verwerkt tot een afsluitend geheel. Ik ben enorm trots op het eindresultaat en ik hoop dat ik hiermee een bescheiden bijdrage heb kunnen leveren aan de huidige literatuur rondom de communicatie over werkdruk bij werknemers met een lage sociaaleconomische status. Ik vond het zeer interessant om de zorgwereld in te stappen en kennis te maken met een voor mij onbekende doelgroep.

Dit voorwoord wil ik tevens benutten om een aantal mensen te bedanken die mij gesteund hebben en die mij hebben voorzien van feedback gedurende mijn afstudeertraject.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn begeleider dr. Lineke van Hal. Ontzettend bedankt voor de nuttige feedback, hulp en steun om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen. Ik heb onze meetings als erg leerzaam en inspirerend ervaren. Daarnaast wil ik ook Laurie Faro en Jet Hoek bedanken voor de feedback en inbreng gedurende het proces.

Vervolgens wil ik graag een dankwoord uitspreken naar [zorginstelling X] en in het bijzonder [manager zorg]. Bedankt voor het vertrouwen dat je mij gaf om mijn onderzoek bij [zorginstelling X] uit te voeren. Ik stel het enorm op prijs dat in tijden van een Corona pandemie, jullie toch de deur voor mij hebben opengezet. Tevens wil ik ook alle participanten bedanken voor hun medewerking en tijd!

En *last, but not least*, wil ik mijn vriendinnen, familie en lieve vriend Timo bedanken voor hun steun, motiverende woorden en feedback. Bedankt dat jullie altijd achter mij hebben gestaan tijdens mijn studententijd en er voor mij waren. In het bijzonder wil ik graag mijn moeder en broertje Tim bedanken, door de jaren heen heb ik vaak op jullie kunnen rekenen wat betreft inhoudelijke feedback en het eindeloze spelling checken.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Demi Kampers

Juli 2021

## Abstract

---

Dit onderzoek richt zich op de communicatie over werkstress tussen werknemers met een lage sociaaleconomische status (SES) en hun leidinggevenden. Communicatie die is afgestemd op de behoeften van werknemers levert een belangrijke bijdrage aan het verminderen van werkstress (Kuoppala et al., 2018; King, 1986; Koeleman, 2012). Werkstress is een complex thema en hiervoor is passende communicatie nodig die aansluit bij de doelgroep. Daarvoor is het belangrijk om de behoeften, ervaringen en opvattingen van werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden in kaart te brengen en om de betekenisvolle elementen uit de communicatie te achterhalen. Met dit onderzoek wordt theoretisch een bijdrage geleverd doordat disciplines worden gecombineerd. Tevens is er een bijdrage voor de praktijk, door leidinggevenden handvatten te bieden omtrent communicatie naar de werknemer over het thema werkstress.

Er zijn tien semigestructureerde interviews afgenomen om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag: *Wat zijn volgens werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden betekenisvolle elementen in de interne communicatie op de werkvloer in de zorg over werkstress?*

De oorzaken van werkstress zijn hectiek op de werkvloer, het halen van deadlines, te weinig personeel, onduidelijke communicatie en te weinig inspraak. Hoe deze werkstress wordt ervaren hangt af van persoonlijke factoren zoals karakter en leeftijd. De betekenisvolle elementen voor werknemers zijn: vaker het gesprek aangaan op een vast moment en meer betrokkenheid bij beslissingen. Daarnaast is passende communicatie in zowel de formele als de informele communicatie een belangrijk element. Hierdoor kan miscommunicatie voorkomen worden. Als laatste is het hebben van inspraak een betekenisvol element voor de werknemers.

Een betekenisvol element voor de leidinggevende is om de negatieve kant van de wandelgangen te laten afnemen. Dit zou bereikt kunnen worden door meer tijd in te bouwen in het teamoverleg voor inspraak van de werknemers. Als gevolg hiervan neemt het geroddel en geklaag in de wandelgangen af. Doordat leidinggevenden het lastig vinden om de behoeften van werknemers in beeld te krijgen, zou een vast moment voor een dialoog goed werken.

**Kernwoorden:** interne communicatie, lage sociaaleconomische status, werkstress, leidinggevenden, werkvloer

## Inleiding

---

### 1.1 Aanleiding

Onder zorgpersoneel is werkstress de belangrijkste oorzaak van ziekteverzuim. Dit komt doordat er tekorten zijn in de zorg, er sprake is van hoge werkdruk en het verloop van personeel groot is (ArboNed, 2019). Er wordt gesproken van werkstress als een werknemer stressklachten heeft die te wijten zijn aan het werk (Bakhuys Roozeboom et al., 2016). Door stress kunnen de hersenen overbelast raken en ontstaat mentale uitputting. Vaak heeft de werknemer daardoor geen overzicht meer en kan diegene ook niet goed aangeven wat hij of zij nodig heeft (Vecht, 2015). Een oorzaak van werkstress is werkdruk, en als de werkdruk en de stressklachten langer aanhouden, kan dat leiden tot uitval (Schaufeli & Bakker, 2007; Wiezer & Sonneveld, 2016).

De studie van Kuoppala en collega's (2018) toont dat communicatie tussen werknemer en leidinggevende kan zorgen voor een goede mentale gezondheid van werknemers. Wanneer communicatie is afgestemd op de behoeften van de werknemer en de leidinggevende, kan dit bijdragen aan het verminderen van werkstress op de werkvloer (King, 1986; Berkel et al., 2014; Crosling & Ward, 2002; De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010; Koeleman, 2012). Werkstress blijkt echter een gevoelig en lastig onderwerp te zijn om bespreekbaar te maken tussen leidinggevende en werknemer. Juist doordat werkstress de belangrijkste oorzaak van het ziekteverzuim is, moeten werknemer en leidinggevende samen de verantwoordelijkheid nemen om het gesprek aan te gaan. In de praktijk gebeurt dit echter nog te weinig (Wiezer & Sonneveld, 2016; Van Der Gulden, 2010).

Uit onderzoek blijkt dat er verschillen zijn in de mate van werkstress tussen laag- en hoogopgeleiden (Merens & Bucx, 2018). Nederlanders met een lage sociaaleconomische status (SES) hebben vaker een slechte gezondheid dan mensen met een hoge status (Wingen & Otten, 2009). SES duidt iemands positie op de maatschappelijke ladder aan en wordt bepaald door opleiding, inkomen en beroepsniveau (Stronks et al., 2019). Zo heeft bijna een kwart van de mensen met een lage SES last van mentale gezondheidsklachten (gehad), ten opzichte van 18% van de hbo of universitair opgeleiden (De Graaf et al., 2010).

In de zorgsector werken veel mensen met een lage SES en is veel sprake van werkstress (Wijk, 2020; ArbodNed, 2019). Door meer kennis te krijgen over de betekenisvolle elementen van de communicatie over werkstress tussen leidinggevend en werknemers in de zorg, kan dit bijdragen aan het verbeteren van deze communicatie. Dit onderzoek focust zich daarom op

de opvattingen, ervaringen en behoeften van de werknemer met een lage SES en hun leidinggevende, gericht op communicatie op de werkvloer over werkstress. Daarbij wordt specifiek gekeken welke elementen van communicatie over werkstress van betekenis zijn voor werknemers met een lage SES en hun leidinggevend en die zouden kunnen bijdragen aan het verminderen van werkstress.

## Theoretisch kader

---

### 2.1 Werkstress

Werkstress is een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim. Wanneer stressgerelateerde klachten worden ervaren die veroorzaakt worden door het werk en de werknemer het gevoel heeft geen controle meer te hebben op de eisen van de werkomgeving, is er sprake van werkstress (Kuiper et al., 2005; Wiezer & Sonneveld, 2016). Werkstress kan ontstaan door een slechte balans tussen te hoge werkdruk en mentale belasting. Werkdruk kenmerkt zich bijvoorbeeld door hoge taakeisen en geringe regelmogelijkheden of autonomie (Wiezer & Sonneveld, 2016). Mentale belasting wordt door Bossink en Wognum (2012) gedefinieerd als: *‘de mate waarin een werknemer zich gedurende de werkdag moet concentreren, moeilijke problemen moet oplossen en/of continu moet inspelen op nieuwe situaties’* (p.89). Bovendien verschilt het per werknemer in hoeverre mentale belasting invloed heeft op zijn of haar mentale gezondheid. Dit is ook het lastige van werkstress: werkstress is subjectief en hierbij horen bepaalde gevoelens, gedachten en lichamelijke reacties van een individu (Dijkstra, Barelds & Hoeneveld, 2017). Werkstress is dus afhankelijk van individuele factoren van een werknemer, maar ook van factoren buiten het individu, zoals werkdruk (Bakhuys Roozeboom et al., 2016; Wiezer & Sonneveld, 2016).

Werkstress kan daarnaast verdeeld worden in twee aspecten: stressoren (oorzaken van werkstress) en de gevolgen ervan voor de beleving in het werk (stressreacties) (Notelaers et al., 2005). De werkgerelateerde stressoren bevatten vijf bronnen van stress op het werk. Deze vijf bronnen zijn: stressoren die intrinsiek zijn aan het beroep (bijvoorbeeld werk- of tijdsdruk); de rol van de werknemer binnen de organisatie; loopbaanontwikkeling (werkzekerheid en/of kans op promotie); relaties op het werk (met leidinggevende en collega's); en organisatiecultuur en -structuur (bijvoorbeeld betrokkenheid bij besluitvorming) (Cooper & Marshall, 1976).

Deze stressoren kunnen een stressreactie oproepen, zoals fysieke en mentale gevolgen (Wiezer et al., 2012). Werkstress kan zorgen voor gezondheidsproblemen, een lagere productiviteit en een lagere tevredenheid over het werk (Schuler, 1980). Wanneer de

werknemer (mentaal) gezonder is, zal het ziekteverzuim afnemen. Dit werkt in het voordeel van de werkgever, want de kosten zijn daardoor minder hoog (Zoller, 2004). De werkgever kan de werkstress laten afnemen door bijvoorbeeld de communicatie tussen leidinggevende en werknemer te verbeteren, en sociale steun en autonomie te bieden (Oerlemans et al., 2013).

## **2.2 De sociaaleconomische status van werknemers in relatie tot werkstress**

Een lage sociaaleconomische status (SES) blijkt een voorspeller te zijn voor uitval uit het arbeidsproces, bijvoorbeeld door mentale of fysieke gezondheidsproblemen. De Nederlandse samenleving telt ongeveer 3,5 miljoen mensen met een lage SES, een derde van de totale Nederlandse beroepsbevolking (Busch, Storm & Uiters, 2014). Werknemers met een lage SES hebben een lage positie op de sociale ladder en deze positie wordt gebaseerd op inkomen, opleidingsniveau en plek op de arbeidsmarkt (Stronks et al., 2019; Verweij, 2010). De SES van mensen wordt bepaald door meerdere factoren en is daardoor een complex, multidimensionaal construct dat op meerdere manieren gemeten kan worden (Krieger et al., 1997; Flinterman et al., 2019).

Mensen met een lage SES hebben vaak te kampen met emotionele, fysieke of financiële stress in het dagelijks leven (Van der Gulden, 2010). Dit kost veel aandacht en energie en daardoor is hun cognitieve belasting al bereikt, wat ervoor zorgt dat ze machteloos of niet geïnteresseerd zijn. Dit hangt samen met de kenmerken van het werk van werknemers met een lage SES: hoge fysieke belasting, verhoogde arbeidsonveiligheid, weinig regelmogelijkheden, weinig ontwikkelmogelijkheden, en een relatief lage werkzekerheid. Door de specifieke werk- en persoonlijke situatie is er weinig capaciteit over om zelfbewust keuzes te maken en zijn deze werknemers gevoeliger voor sociale invloeden (Van Heijster et al., 2020). Werknemers met een lage SES zouden sociaal kunnen worden beïnvloed door passende communicatie vanuit de werkgever (Renes, Ronteltap & Bukman, 2018). De communicatie is passend, wanneer er wordt voldaan aan de volgende punten: gebruik van korte zinnen in de tegenwoordige tijd en eenvoudige woorden, en het vermijden van dubbele ontkenningen, metaforen, beeldspraken en spreekwoorden (Oosterberg, 2018). Maar passende communicatie moet niet te belerend, betuttelend, met te veel regeltjes of te moeilijk zijn (Heutink et al., 2010).

Daarnaast hebben werknemers met een lage SES op de werkvloer vaak te maken met een lage autonomie en bevoegdheid tot het nemen van beslissingen (Tummers, Groeneveld & Lankhaar, 2012). De machtsafstand tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevendenden, en de interpersoonlijke relaties tot collega's en leidinggevende, spelen een aanzienlijke rol bij het bespreekbaar maken van werkstress op de werkvloer (Hofstede, 1993).

Doordat vooral de autonomie en de regelmogelijkheden laag zijn in de groep met werknemers met een lage SES, zijn de verschillen op de werkvloer groter geworden. Hierdoor is het van belang om de communicatie op deze werknemers af te stemmen (Busch, Storm & Uiters, 2014).

### **2.3 Interne communicatie in relatie tot werkstress**

Wanneer communicatie is afgestemd op werknemers, is communicatie een essentieel voor het verminderen van werkstress (King, 1986; Ruck & Welch, 2011; Koeleman, 2012). Niet alleen te hoge mentale belasting wordt gezien als oorzaak van werkstress, maar ook het gebrek aan communicatie tussen werknemer en werkgever speelt een rol bij de mentale gezondheid van de werknemer (Pulce, 2005). Slechte communicatie kan namelijk bijdragen aan werkstress, maar communicatie kan ook bijdragen aan het verminderen van werkstress (King, 1986). Communicatie tussen werknemer en werkgever wordt ook wel interne communicatie genoemd en kan worden opgevat als het delen van informatie, en interactie en samenwerking met collega's (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat interne communicatie een belangrijke rol speelt in het verminderen van werkstress op de werkvloer. Interne communicatie kan ervoor zorgen dat werknemers informatie met elkaar delen, overeenstemming bereiken en gedeelde verantwoordelijkheid dragen voor onderwerpen zoals werkstress (Berkel et al., 2014; Crosling & Ward, 2002; De La Fuente & Van De Ven, 2016; De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010; Koeleman, 2012).

Interne communicatie heeft twee vormen: formeel en informeel (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Formele communicatie wordt aangeduid als communicatie die via een vaste structuur loopt, zoals persoonlijke gesprekken of schriftelijke communicatie. Schriftelijke communicatie zijn media als personeelsbladen, nieuwsbrieven of een (digitaal) medewerkersportaal, waarbij op een snelle manier, grote groepen bereikt kan worden (Kraut et al., 1990). Formele communicatie kan worden ingezet bij praktische zaken, zoals functie-eisen, taakomschrijving, werkdoelen en samenwerking tussen collega's. Door het gebruik van formele communicatie neemt de onduidelijkheid over functietaken en werkdoelen af en kan de werkstress afnemen (Smeltzer, 1987).

Daartegenover staat informele communicatie, waarvoor ook wel de term 'wandelgangen' gebruikt wordt. Deze wandelgangen lopen door de hele organisatie en vormen een plek waar nieuwtjes, roddels en meningen geuit worden en leuke dingen bedacht worden. Werknemers kunnen elkaar daar tevens motiveren. De wandelgangen kunnen dus zowel de organisatie stimuleren als verlammen, doordat de wandelgangen een negatieve en een positieve

invloed kunnen hebben. Informele communicatie wordt belangrijker voor werknemers wanneer de formele communicatie onvoldoende is (Kraut et al., 1990).

Daarnaast komt in de wandelgangen klagen en roddelen voor (Kowalski, 2002; Feddes, 2018). Klagen wordt door Kowalski (2002) gedefinieerd als het verbaal uitdrukken van ontevredenheid, afkeer of ongelukkigheid. Wanneer ontevredenheid over een persoon wordt geuit, komt dit in de buurt van roddelen. Feddes (2018) definieert roddelen als ‘met elkaar praten over een ander, zonder dat deze derde persoon daarbij aanwezig is’. Roddelen kan zowel positief als negatief zijn, terwijl klagen altijd negatief is. Op de werkvloer wordt bijvoorbeeld geklaagd en geroddeld over ontevredenheid over te hoge werkdruk, beslissingen die van iemand hoger in de organisatie komen, of wanneer een andere werknemer afwijkt van de gestelde norm van de roddelaar. Over het algemeen wordt roddelen en klagen als negatief ervaren, maar er zijn ook positieve gevolgen bekend. Zo zou klagen en roddelen leiden tot een sterker wij-gevoel onder de werknemers en een gevoel van opluchting (Kowalski, 2002; Feddes, 2018).

Een doel van interne communicatie is om betrokkenheid van werknemers te stimuleren, transparanter te zijn en het klagen en roddelen te verminderen (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Gebrek aan betrokkenheid van de werknemer is in het onderzoek van Ruck en Welch (2011) in verband gebracht met stress, burn-out klachten, en ziekte. Om de betrokkenheid te bevorderen is interne communicatie daarom van belang. Dit vereist tweerichtingscommunicatie: zowel vanuit de leidinggevenden, als vanuit de werknemers moet worden gecommuniceerd (Smeltzer, 1987). Tweerichtingsverkeer kan worden bereikt aan de hand van een dialoog, door te luisteren naar elkaar en ideeën uit te wisselen (Ganapathi & Panchanatham, 2012).

### 2.3.1 Belangen en verantwoordelijkheid

In een organisatie zijn werknemers met verschillende achtergronden, opleidingsniveaus en perspectieven werkzaam en dit maakt een organisatie complex. Een divers personeelsbestand kan zorgen voor miscommunicaties en misverstanden, terwijl door middel van communicatie zulke problemen voorkomen kunnen worden (Cooley, 1994). Dit blijft echter een uitdaging vanwege de verschillende opvattingen en daarom moet communicatie worden afgestemd op de behoeften en moeten beiden partijen verder kijken dan hun eigen (culturele) lens (Berkel et al., 2014; Crosling & Ward, 2002). Het afstemmen van de behoeften blijkt namelijk lastiger op werkplekken met veel verschillende culturen of opleidingsniveaus. De verschillende groepen hebben immers verschillende verwachtingen en behoeften. Een *one-size-fits-all* aanpak is dus bij een divers personeelsbestand ineffectief (White, Vanc & Stafford, 2020). Bovendien maakt



de betrokkenheid van een groot aantal partijen de communicatie over werkstress op de werkvloer complex, omdat iedere belanghebbende het probleem en de oplossing verschillend definieert (Berkel et al., 2014; Allender, Colquhoun & Kelly, 2006; Van Heijster et al., 2020). Om ervoor te zorgen dat de communicatie is afgestemd op de verschillende partijen, is onderzoek naar de voorkeuren en behoeften van werknemers nodig (Ruck & Welch, 2011).

Naast de werknemer en leidinggevende zijn er ook andere belanghebbenden als verzekeraars, bedrijfsartsen en de overheid. Door het grote aantal stakeholders wordt het lastiger om te kunnen benoemen wie de verantwoordelijkheid heeft voor het bevorderen van de mentale gezondheid en het verminderen van werkstress (Van Heijster et al., 2020; Berkel et al., 2014). Zo lanceerde in 2014 het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een campagne ter voorkoming van werkstress: ‘Check je werkstress’. De werknemer is in deze campagne tot verantwoordelijke benoemd en hij of zij moet zelf aan de bel trekken bij te veel stress. Maar leidinggevendenden zouden hierin juist een meer proactieve rol moeten hebben (Vecht, 2015). Dit wordt gesteund door Berkel en collega’s (2014); zij vinden dat de mentale gezondheid de verantwoordelijkheid is van de leidinggevende. Ze geven hierbij het argument dat de werkgever verantwoordelijk is voor de werkdruk. Uit de studie van Van der Gulden (2010) blijkt echter dat leidinggevendenden vooral huiverig, terughoudend en onzeker zijn om dit onderwerp ter sprake te brengen, terwijl werknemers het juist waarderen wanneer er aandacht voor hun (mentale) gezondheid is.

### 2.3.2 Inspraak

Voortbordurend op de discussie over de verantwoordelijkheid voor werkstress op de werkvloer, is krijgen van inspraak bij beslissingen een essentieel element voor de werknemer (Demerouti et al., 2001). Uit onderzoek van Allender en collega’s (2006) is gebleken dat werknemers bij het nemen van maatregelen om werkstress te verminderen niets te zeggen hebben en de maatregelen niet met hen besproken worden. In de huidige communicatie wordt voornamelijk gefocust op verbetering van de inhoud en omgeving van het werk (De La Fuente & Van De Ven, 2016), maar 43% van de werknemers vindt deze maatregelen onvoldoende (Wiezer & Sonneveld, 2016). Wanneer werknemers het gevoel hebben geen invloed en inspraak te hebben, heeft dat uiteindelijk effect op hun motivatie en betrokkenheid (Johansson, 2007).

Inspraak bij beslissingen kan worden gestimuleerd in de vorm van formele bijeenkomsten, waarbij de mogelijkheid wordt geboden aan werknemers om ideeën te delen en om hun mening te uiten. Deze bijeenkomsten, zoals vergaderingen, worden gezien als belangrijke knooppunten in het communicatienetwerk. Hierdoor wordt de communicatiestroom

verbeterd en kan informatie gedeeld worden. Dit kan voor minder stress op de werkvloer zorgen (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Vervolgens kan ook de informele communicatie in de wandelgangen afnemen, doordat er minder geklaagd en geroddeld hoeft te worden. Tijdens de formele bijeenkomsten is immers ruimte voor het geven van een mening, het meebeslissen en het delen van ideeën, die anders in de wandelgangen belanden (Kraut et al., 1990; Kowalski, 2002).

### 2.3.3 Dialoog

Het aangaan van een dialoog over werkstress tussen werknemer en leidinggevende is van belang om te kunnen achterhalen of de werknemer stress ervaart, wanneer dit ervaren wordt en wat eraan gedaan zou kunnen worden (De Jonge & Dormann, 2006; Wiezer et al., 2012). Een dialoog geeft werknemers tevens de kans om verduidelijking te vragen, hun mening te geven, suggesties te doen en inspraak te hebben (Pahkin et al., 2011). Door Grill en collega's (2015) wordt een dialoog omschreven als een ontmoeting met een persoon, waarbij beide personen zich openstellen om het standpunt van de ander te zien. Dit zou begrip en acceptatie creëren (Grill et al., 2015). Een dialoog tussen werknemer en leidinggevende kan dus een hulpmiddel zijn om met elkaar af te stemmen, een probleem te voorkomen en een misverstand te vermijden. Dit zou zelfs preventief goed werken (De Jonge & Dormann, 2006).

In een dialoog kunnen onderwerpen aan bod komen zoals de balans tussen privé en werk, ontwikkelingsmogelijkheden, relaties tussen collega's en leidinggevend, en het uitvoeren van taken (De Jonge & Dormann, 2006). Op deze manier kunnen de stressoren van werkstress besproken worden en kan de mentale gezondheid van de werknemer verbeteren (Cooper & Marschall, 1976).

Ondanks dat een dialoog goed lijkt te werken, wordt dit in de werkelijkheid vaak vergeten of vindt een dialoog te weinig plaats, doordat een dialoog bijvoorbeeld niet in de routine zit. Een technologische ontwikkeling zoals email wordt steeds vaker gebruikt en hierdoor worden de directe persoonlijke contacten minder. Om die reden kan er een kloof tussen werknemer en leidinggevende ontstaan, door bijvoorbeeld miscommunicatie, terwijl het aangaan van een dialoog dit probleem kan voorkomen (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Tevens is een verschil in positie in macht van de werknemer en de leidinggevende wat het lastig kan maken om open en eerlijk de dialoog aan te gaan (Grill et al., 2015). Tot slot zou een dialoog over het thema werkstress minder goed kunnen werken, doordat de belangen van verschillende partijen elkaar tegenwerken (Berkel et al., 2014; Allender et al., 2006).

### 2.3.4 Communicatieve vaardigheden

Naast het gebruik van een dialoog, dragen ook communicatieve vaardigheden bij aan het verminderen van de werkstress op de werkvloer. Communicatie zorgt namelijk voor ‘*shared understanding*’, ook wel onderling begrip (Mickan & Rodger, 2000). Doordat tijdens communicatie een uitruil van informatie tussen mensen plaatsvindt, vormt het een verbinding tussen partijen (Dickinson & McIntyre, 1997). Doordat werkstress afhangt van zowel de subjectieve factor, als de aard van de sociale situatie, is communicatie een belangrijk middel. Communicatie kan namelijk de sociale situatie beïnvloeden en hierbij is het krijgen van steun van de leidinggevende een essentieel element voor de werknemer (Demerouti et al., 2001). Met interne communicatie kan de werkstress bijvoorbeeld verminderen wanneer er groepen binnen een organisatie worden ontwikkeld die worden ondersteund en gestimuleerd samen te werken door hun leidinggevende (King, 1986).

Soms kan miscommunicatie tussen personen ontstaan door het onvermogen van een persoon om met anderen te communiceren. Dit kan resulteren in werkstress. Leidinggevenden en werknemers moeten zich ontwikkelen om de behoeften van hun collega’s waar te kunnen nemen en er over met hen in gesprek te gaan. Door het versterken van het groepsgevoel bij collega’s en het verbeteren van de interne communicatie kan dit ontwikkeld worden (King, 1986; Smeltzer, 1987). De rol van leidinggevenden en de aard van de relatie is hierbij belangrijk en zo kan interne communicatie bijdragen aan het opbouwen van een gunstige relatie (Crosling & Ward, 2002; White et al., 2010).

## **2.4 Probleemstelling**

Werkstress is dus van invloed op de mentale en fysieke gezondheid van de werknemer. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de interne communicatie een belangrijke rol speelt in het verminderen van werkstress op de werkvloer (De La Fuente & Van De Ven, 2016; De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010). Echter, de communicatie over werkstress tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden blijkt complex (Heutink et al., 2010). Zo lijken de percepties van de werknemer en werkgever omtrent de maatregelen en verantwoordelijkheid over de communicatie te verschillen (Van Berkel et al., 2014). Daarnaast is het niet duidelijk hoe gecommuniceerd wordt tussen leidinggevende en werknemer (Allender, Colquhoun & Kelly, 2006). Het is niet alleen van belang om het gesprek te stimuleren tussen werknemer en leidinggevende, maar om ook om gebruik te maken van formele communicatie en steun en autonomie te bieden als leidinggevende (Demerouti et al., 2001; King, 1986; De Jonge & Dormann, 2006; Wiezer et al., 2012). Tevens is passende

communicatie, die is afgestemd op de behoeften van deze groep, nodig om werkstress af te laten nemen en uitval te verkleinen. Om te achterhalen welke elementen van de interne communicatie in relatie staan tot het verminderen van de werkstress en welke van belang zijn voor werknemer en leidinggevende, is het noodzakelijk om de opvattingen en ervaringen van de werknemer en leidinggevende in kaart te brengen.

Er is vaker onderzoek gedaan naar werkstress, maar er is in mindere mate onderzoek uitgevoerd bij werknemers met een lage SES (De Jonge et al., 2000). In de zorg werken veel werknemers met een lage SES (Wijk, 2020). De werkzaamheden in de zorg zijn veeleisend en er moet worden voldaan aan hoge kwaliteitsstandaarden (Parent-Thirion & Vermeulen, 2007). Het doel van deze studie is te begrijpen hoe de interne communicatie tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevend in de zorgsector in elkaar steekt en te achterhalen welke elementen hierbij van belang zijn. Ook geeft dit onderzoek inzicht in hoe communicatie de werkstress van de werknemers verminderd kan worden, vanuit de perspectieven van werknemers en leidinggevend. Dit onderzoek bevindt zich op het snijvlak van de communicatie tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevend over werkstress, de zorg en de organisatie. Hierdoor zal het onderzoek een theoretische bijdrage leveren door wetenschappelijke disciplines te combineren. Tevens kan dit onderzoek handvatten bieden in de praktijk om de communicatie tussen leidinggevend en werknemers te verbeteren. Dit onderzoek tracht daartoe de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

*Wat zijn volgens werknemers met een lage SES en hun leidinggevend betekenisvolle elementen in de interne communicatie op de werkvloer in de zorg over werkstress?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe wordt werkstress door werknemers met een lage SES en hun leidinggevend in de zorgsector ervaren?
2. Wat zijn de opvattingen van werknemers met een lage SES en hun leidinggevend in de zorgsector over (interne) communicatie over werkstress op de werkvloer?
3. Wat zijn de behoeften van werknemers met een lage SES en hun leidinggevend in de zorgsector omtrent (interne) communicatie over werkstress op de werkvloer?

## Methode

---

### 3.1 Instrumentatie

In deze studie is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij was het uitgangspunt om gedetailleerde informatie te krijgen van de participanten. Werkstress is namelijk een subjectief onderwerp en kwalitatief onderzoek leent zich om de perspectieven, gevoelens en houdingen van de participant te achterhalen ten opzichte van het thema werkstress (Dijkstra, Barelds & Hoeneveld, 2017). Kwalitatief onderzoek kent verschillende onderzoekparadigma's, waarbij in dit onderzoek gebruikgemaakt is van de interpretatieve benadering. Bij *'interpretatief onderzoek staan de persoonlijke overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven van mensen centraal'* (Boeije, 2016). Dit is passend bij het doel van het onderzoek, omdat persoonlijke ervaringen en betekenisgeving van werknemers en leidinggevendenden ten opzichte van communicatie over werkstress inzichtelijk gemaakt zijn.

Middels semigestructureerde interviews is geprobeerd om te begrijpen hoe communicatie kan bijdragen aan het verminderen van de werkstress op de werkvloer van werknemers met een lage SES in de zorg. Semigestructureerde interviews lenen zich goed voor de analyse van ervaringen en meningen van respondenten (Bleijenbergh, 2015). Tevens maakte deze vorm het mogelijk om dieper door te vragen, om genoeg details te krijgen voor een duidelijk beeld van het perspectief van de participant (Mortelmans, 2018). De interviews zijn afgenomen middels een topiclijst, zie hiervoor Bijlage 1. De topiclijst is samengesteld aan de hand van het theoretisch kader. Met deze topiclijst is geprobeerd om de percepties van de werkgever en de werknemer duidelijk te krijgen. Hierbij was het van belang dat er open vragen gesteld werden en gebruikgemaakt werd van *clean language*: zodat de participanten zelf hun perspectief konden schetsen, zonder dat er woorden in de mond werden gelegd en beschrijvingen van de participant werden beïnvloed (Nehyba & Lawley, 2020). Bij ieder topic werden meerdere vragen gesteld. Een voorbeeld bij het topic 'werkstress': *'Als u op uw werk stress ervaart, waar heeft dat volgens u mee te maken?'*, en bij het topic 'communicatie': *'Hoe wordt er op uw werk tussen collega's over werkstress gesproken?'*. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van februari 2021 tot en met juli 2021.

### 3.2 Participanten

In dit onderzoek staan de opvattingen, ervaringen en behoeften over communicatie op de werkvloer van werknemers met een lage SES en de leidinggevendenden centraal. Het onderzoek

heeft zich gericht op de zorgsector, omdat het een sector is met een grote groep lage SES, die veel werkstress ervaren (Wijk, 2020; Tummers, Groeneveld & Lankhaar, 2012). De interviews zijn afgenomen bij leidinggevend en werknemers, om zicht te hebben op beide perspectieven.

Voor dit onderzoek is een zorginstelling benaderd. Deze organisatie verleent diensten aan ouderen, op het gebied van medische zorg, huishoudelijke hulp en dagbesteding. Bij deze zorginstelling werken 135 werknemers, onderverdeeld in 10 teams. Ieder team bevat een coördinator die het team aanstuurt. De verschillen tussen de teams zijn qua omvang groot: tussen de 9 en 15 werknemers per team (persoonlijke communicatie, 4 mei 2021). De participanten zijn geselecteerd aan de hand van een doelgerichte steekproef, waarbij gebruikgemaakt is van de volgende criteria: het betreft een werknemer met een lage SES (het opleidingsniveau, het inkomen en het beroepsniveau) en werkzaam bij zorginstelling X. Zo is het opleidingsniveau van de werknemers niet hoger dan mbo-niveau 1 of 2. Deze criteria zorgen ervoor om inzicht te krijgen en een antwoord te kunnen vinden op de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2018). Voor dit onderzoek zijn 10 participanten geïnterviewd. Na afname van 10 interviews, trad namelijk saturatie op en was de data verzadigd (Bleijenbergh, 2015).

Zes van de participanten waren werknemers, met een leidinggevende boven hen. De jongste werknemer die geïnterviewd is, was 19 jaar. De oudste werknemer die participeerde in het onderzoek was 62 jaar. Drie van de geïnterviewde werknemers zijn vrouw en de andere drie zijn man. Bij werknemer 5 valt een kanttekening te plaatsen. Officieel valt deze participant in de lage SES doelgroep, hij heeft immers alleen een mbo-niveau 2 diploma en is werkzaam als helpende. Echter, hij heeft jaren geleden wel een start gemaakt met een hbo-opleiding, gewerkt op hbo-niveau en volgt op dit moment een opleiding hbo-verpleegkunde in deeltijd. Besloten is om hem wel mee te nemen in de dataverzameling, omdat hij op dit moment wel aan de criteria voor een werknemer met lage SES voldoet.

De andere vier participanten, zijn leidinggevende of coördinator bij zorginstelling X van een team met onder andere werknemers met een lage SES. De leeftijden van de leidinggevend ligt tussen de 48 en 61 jaar in. Hiervan waren drie participanten vrouwelijk en één mannelijk. In Tabel 1 is een geanonimiseerd overzicht opgenomen van de participanten.

	<b>Functie</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>
<b>Werknemer 1</b>	Helpende	Vrouw	62
<b>Werknemer 2</b>	Helpende	Man	49
<b>Werknemer 3</b>	Helpende	Man	59
<b>Werknemer 4</b>	Leerling helpende	Vrouw	34

<b>Werknemer 5</b>	Helpende / student HBO-V	Man	38
<b>Werknemer 6</b>	Helpende	Vrouw	19
<b>Leidinggevende 1</b>	Verzorgende IG / team coördinator	Vrouw	52
<b>Leidinggevende 2</b>	Verzorgende IG / team coördinator	Vrouw	61
<b>Leidinggevende 3</b>	Verzorgende IG / team coördinator	Vrouw	48
<b>Leidinggevende 4</b>	Manager Zorg	Man	55

Tabel 1: Overzicht participanten

### 3.3 Procedure

Vooraf is de onderzoeker op gesprek geweest bij zorginstelling X om kennis te maken en het onderzoek toe te lichten. Vervolgens zijn de werknemers en coördinatoren benaderd, met de vraag of zij wilden meewerken aan een interview. De participanten hebben alvorens een informatiebrief en toestemmingsverklaring via de mail of via Whatsapp gekregen, om toestemming te verlenen om deel te nemen aan het onderzoek. Hierin stond onder meer het doel van het onderzoek, wat er van hen werd verwacht, waarvoor de gegevens gebruikt werden en dat het interview zou worden opgenomen. De informatiebrief en de toestemmingsverklaring zijn te vinden in Bijlage 2 en 3.

Gezien de huidige pandemie, is er aan de participanten de keus gegeven of ze liever het interview online of op locatie wilden. Uiteindelijk wilden alle participanten op locatie geïnterviewd worden. De interviews hebben plaatsgevonden in een kantoor bij de zorginstelling en duurden tussen de 11 en 39 minuten, met een gemiddelde duur van 21 minuten. De interviews zijn opgenomen met een dictafoon. Na afname zijn de interviews getranscribeerd en geanalyseerd. Om de anonimiteit van de participanten te waarborgen, zijn de namen vervangen voor nummers in de resultaten en de transcripten.

### 3.4 Data-analyse

Bij interpretatief onderzoek is de literatuur niet leidend, maar ter inspiratie en wordt er gesproken van ‘*sensitizing concepts*’. Deze geven richting, maar laten ruimte open voor nuances en nieuwe inzichten (Boeije, 2016). De interviews zijn na afname woordelijk getranscribeerd. Er is voor woordelijk gekozen, omdat de interesse uitging naar ‘wat’, en niet ‘hoe’ iets is gezegd.

Met behulp van de transcripten zijn de interviews vervolgens geanalyseerd in drie stappen: open, axiaal en selectief. Het coderen is met behulp van het programma Atlas.ti uitgevoerd. Tijdens het open coderen is eerst aan relevante fragmenten een code toegekend,

maar werd er nog niet gezocht naar een bepaalde structuur. Bij het open coderen zijn de woorden van de participanten gebruikt als basis voor de codes. Hiermee is de data verkend en overzichtelijker gemaakt. Daarna zijn de codes in de tweede stap, axiaal coderen, samengevoegd. In deze stap zijn de open codes met elkaar vergeleken en samengevoegd in een categorie. In de laatste stap, selectief coderen, zijn er verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën uit de tweede stap. Op die manier is getracht om patronen te vinden in de perspectieven van de participanten. Uiteindelijk is een duidelijke relatie tussen de codes naar voren gekomen en kon antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag (Boeije, 2016). De codes zijn terug te vinden in de codeboom in Bijlage 4.

### **3.5 Kwaliteit van het onderzoek**

Om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen, is er gebruikgemaakt van triangulatie, waarbij er meerdere types te onderscheiden zijn. Zo is er gebruikgemaakt van databronnentriangulatie: de data is afgenomen bij verschillende participanten, wat tevens de interne validiteit heeft vergroot. Daarnaast is er gebruikgemaakt van theoretische triangulatie: er zijn verschillende theoretische gezichtspunten gebruikt om de kwaliteit te verhogen. Als laatste is gebruikgemaakt van de intersubjectiviteit van verschillende onderzoekers, ook wel onderzoekerstriangulatie (Van Staa & Evers, 2010). Zo zijn de codes en interpretaties besproken met de begeleider van deze masterscriptie, waardoor de betrouwbaarheid en kwaliteit van de studie is vergroot (Van Staa & Evers, 2010).

Doordat de interviews semigestructureerd van aard zijn, is er een balans gecreëerd tussen het verkrijgen van de juiste informatie en de ruimte om vrij te spreken voor de participant. Zo is bij iedere respondent hetzelfde gevraagd en was er ruimte voor eigen ingeving en door te vragen. Dit leverde interessante antwoorden van de participanten op, waardoor dit leidde tot een hogere interne validiteit. Deze aanpak tastte echter wel de betrouwbaarheid aan, aangezien het moeilijker is geworden om het onderzoek te herhalen. Om toch de betrouwbaarheid te vergroten, is er gelet op een nauwkeurige formulering van de vragen. Op die manier zijn sturende vragen voorkomen (Boeije, 2016).



## Resultaten

---

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven middels vier paragrafen: oorzaken van werkstress, ervaringen met werkstress, manieren van communiceren en betekenisvolle communicatie over werkstress. Dit zijn de vier thema's die naar voren zijn gekomen uit de interviews.

### 4.1 Oorzaken van werkstress

In deze paragraaf wordt uitgelicht wat de oorzaken van werkstress volgens de participanten zijn. Er blijken vier hoofdoorzaken te zijn voor stress: invloeden op de werkvloer, onduidelijke communicatie, te weinig inspraak en impact van het coronavirus.

#### 4.1.1 Invloeden op de werkvloer

Volgens de participanten heeft werkstress te maken met invloeden op de werkvloer, zoals: hectiek, het halen van deadlines en te weinig personeel.

Als eerste werd hectiek genoemd. De hectiek op de werkvloer wordt veroorzaakt doordat de participanten op een dag vaak moeten schakelen door verandering of een alarm. Voor zowel leidinggevendenden als werknemers blijkt de hectiek een reden te zijn tot stress, zoals onderstaande citaten illustreren:

*'Ja ons werk is vrij chaotisch [...] En als je dan met iets bezig bent, word je continue ervan afgehaald en moet je schakelen. Ja dat kan weleens stress geven, vooral als iets klaar moet zijn bijvoorbeeld.'* – Leidinggevende 1 (hierna L1)

Ook alle werknemers geven aan dat schakelen en het afwijken van hun lijst, zorgt voor stress: *'Dat je je lijst aan het werken bent en dat je dan een alarm tussendoor krijgt, waar je eigenlijk à la minute op moet reageren en dan weet je niet wat je aantreft. En dat kan stress geven.'* – Werknemer 3 (hierna W3)

Deze citaten laten zien dat de hectiek wordt veroorzaakt door bijvoorbeeld een alarm tussendoor en dat het daardoor lastig is om op tijd een taak af te krijgen. Doordat zowel leidinggevendenden als werknemers constant moeten schakelen tussen taken, wordt het werk chaotisch en rommelig, wat een oorzaak is voor stress.

Een tweede oorzaak voor de werkstress is het halen van deadlines. Dit is een oorzaak die in verband staat met de hectiek, maar er zijn ook deadlines waar een leidinggevende niet altijd invloed op heeft. Bijvoorbeeld door invloed van anderen:

*'Dat er bepaalde deadlines zijn die gehaald moeten worden of bepaalde situaties ontstaan of dilemma's zijn, waarbij bijvoorbeeld er spanning zit tussen wat een cliënt wil of wat wij kunnen [...] Of bijvoorbeeld een contract aangaan met een zorgverzekeraar wat pas over twee maanden moet, maar als mijn directeur daar nu al stress over heeft, heeft dat ook invloed op mij.'* – L4

Bij de werknemers is het halen van deadlines terug te zien in de tijd waarin ze een bepaalde taak of lijst moeten uitvoeren, zoals blijkt uit dit citaat:

*'Door de tijden soms, [...], je krijgt een bepaalde tijd en dat kan voor mij soms net te kort zijn of dat het net op het randje zit en er hoeft maar iets erbij te komen en dan ga ik er al overheen en dat het idee dat het misschien kan gebeuren kan al soms stress geven. Als er bijvoorbeeld in het begin gebeurt wat de tijd langer maakt, dan kom bij iedereen te laat die daarna komt. Dus dan heb je constant gevoel van stress.'* – W1

Deze resultaten geven aan dat werknemers het niet erg vinden om bij een cliënt uit te lopen, omdat dit soms nodig is qua zorg. Wel geven ze aan dat dit stress oplevert, omdat ze door de strakke planning dan overal te laat komen. Leidinggevendenden krijgen voornamelijk stress door andere collega's, doordat zij andere verwachtingen hebben of een dilemma moeten oplossen.

Ten derde is tekort aan personeel volgens de participanten een oorzaak van werkstress. Vooral de leidinggevendenden geven aan dat het moeilijk is om alle diensten gevuld te krijgen. Dit heeft te maken met zieke werknemers, maar ook omdat het structureel lastig is om personeel te vinden. Het volgende citaat laat dit zien:

*'[Personeel erbij zou helpen de werkstress afnemen] Het zou wel verlichten, want elke keer dat rooster is wel een hoofdpijndossier.'* – L3

Bovenstaande zorgt dus bij de leidinggevendenden voor veel stress, maar indirect ook bij de werknemers. Vanwege het tekort aan personeel moeten zij meer diensten werken of op tijden dat het niet goed uitkomt. Tevens geven werknemers aan dat ze ziek worden als ze te veel werken en hier stress van krijgen, zoals blijkt uit het volgende citaat:

*'En soms heb ik ook wel bijvoorbeeld dan zie ik op het rooster dingen die dan, [...], dat ik denk 'oeh dat wordt wel..., zijn ze iets vergeten ofzo dat het zo en zo werkt voor mij' [...] Ik heb ook dat als ik te veel dagen werk bijvoorbeeld en er komt dan nog een dag bij, kan ik echt ziek worden.'* – W1

Deze citaten tonen aan dat werknemers gezondheidsklachten hebben door de stress die ze ervaren, doordat er te weinig personeel is. Tevens is het een oorzaak van stress voor de leidinggevenden, om telkens het rooster weer rond te krijgen.

#### 4.1.2 Onduidelijke communicatie

Miscommunicatie wordt alleen door werknemers genoemd als oorzaak voor werkstress. Vier van de zes werknemers geven namelijk aan dat er geregeld sprake is van miscommunicatie. Zo worden beslissingen genomen zonder werknemers op de hoogte te stellen, of wordt een bericht verkeerd begrepen, zoals bij werknemer 3:

*'Ik mis vooral de communicatie heel erg. We krijgen heel veel dingen via het medewerkersportaal medegedeeld, waarvan ik denk 'ja...'. [...] En niet alles maar via de mail of via het medewerkersportaal mededelen, want dat kan soms heel erg verkeerd vallen.'* – W3

Daarnaast is er soms ander personeel nodig, bijvoorbeeld bij handelingen die de (leerling) helpende niet mogen uitvoeren. Dit wordt vervolgens niet goed gecommuniceerd binnen de organisatie, waardoor dit stress oplevert bij werknemers, omdat ze lang moeten wachten:

*'Nee de communicatie loopt niet altijd soepel hier. Bijvoorbeeld vanmorgen was ik bij een cliënt, die had allemaal wondjes en dat heb ik nog niet behandeld op school. [...] Dus dan belde ik mijn collega op of zij even iemand kon sturen of kon komen helpen met verzorgen van de wondjes. 'Ja ik stuur de wijkverpleegkundige'. En ik heb denk ik twintig minuten gewacht en die was er nog niet. Maar dan loop je dus uit [...] Dus die communicatie is dan slecht, want ik zit dan twintig minuten te wachten voor niks, want die vrouw wist niet eens dat ze moest komen.'* – W6

Uit de interviews bleek dat onduidelijkheid voor stress kan zorgen, zowel bij leidinggevenden als bij werknemers. Hierbij was er bijvoorbeeld sprake van onduidelijkheid in taakeisen, maar ook in taalgebruik. De werknemers benoemen het taalgebruik en geven hierbij aan dat onduidelijkheid hun werkstress geeft, zoals onderstaande citaten laten zien:

*'Ja, soms de onduidelijkheid, dat kan ook stress geven. Denk ik dat ik iets goed geregeld heb en dan blijkt het toch weer niet goed opgepakt te zijn of dat er dan toch weer dingen veranderen.'* – L2

*'Hij communiceert beter als de vorige. [...] Hij heeft normale taal. Als ik een bericht van hem lees, dan lees ik het en dan begrijp ik het. De vorige manager moest ik soms twee keer lezen, wat bedoelt ze nou eigenlijk? En ik vind dat hij veel meer open staat, je kunt makkelijker met hem in gesprek gaan.'* – W3

Bovenstaande citaten laten zien dat de werknemer niet altijd begrijpt wat de leidinggevende communiceert. Deze werknemer suggereert dat passende communicatie, met 'normale taal',

belangrijk is om te kunnen begrijpen wat er wordt bedoeld. Communicatie die is afgestemd op de werknemers is dus van belang om onduidelijkheid te voorkomen. Tevens is het middel waarmee gecommuniceerd wordt niet altijd de juiste keuze, omdat het volgens werknemers verkeerd begrepen kan worden.

#### 4.1.3 Te weinig inspraak en invloed regelgeving

Als derde is het hebben van te weinig inspraak en de invloed van regelgeving een oorzaak van werkstress. Uit de interviews blijkt dat alle werknemers meer inspraak willen hebben. Enkele citaten onderschrijven dit:

*'Ze hadden ons er meer bij moeten betrekken. [...] Wij hadden allemaal meer inspraak willen hebben.'* – W3

*'Ja er werd veel besloten vanuit de leidinggevende om dingen te doen, in plaats van met de teams te overleggen hoe wij er tegenover staan. [...] Ik denk toch met je team overleggen, want wij lopen vaker een lijst dan hun, hoe wij er tegenover staan en of dat handig is, of fijn is, ja.'* – W6

Dit laat zien dat werknemers vinden dat leidinggevendenden beslissingen nemen op cruciale momenten en hierbij geen rekening houden met de meningen of emoties van werknemers. Dit is voor hen een oorzaak van de werkstress. Leidinggevendenden proberen juist om het voor iedereen goed te doen, zij zeggen over het nemen van beslissingen:

*'Het kan nooit voor iedereen goed zijn, dus dat levert ook wel eens stress op, dat ik denk verdorie, ik werk zo hard en werk mezelf drie slagen in de rondte en ik krijg nog terug van 'dat is niet goed of dat vind ik niet fijn'.'* - L1

Daarnaast moeten de participanten zich aan veel regels, protocollen en standaarden houden:

*'Ik heb ben al heel lang een beetje dwars van al die inspecteurs en die van alles willen he en het zou mij wel helpen als [zorginstelling] wat vaker de lijn op zou willen zoeken, moeten we nog wel aan al die keurmerken voldoen, want dat geeft ook heel veel extra qua regels en sores.'* – L3

Dit laat zien dat de invloed van regels ook een oorzaak van stress is, omdat dit bijvoorbeeld meer tijd kost. Dit geeft niet alleen stress bij de werknemers, maar ook bij de leidinggevendenden. Alle participanten hebben geen invloed en inspraak op deze regels.

#### 4.1.4 Impact van het coronavirus

Wat in alle interviews naar voren kwam, was de impact van het coronavirus. Het coronavirus heeft de al bestaande oorzaken van de werkstress versterkt. Zo gaven de leidinggevendenden aan

dat het ‘pure paniek’ en angst was. Ook werd de planning vaak overhoopgegooid, waardoor dit stressvol was voor de werknemers. Een voorbeeld:

*‘Corona speelt daarin ook een rol, maar ook hoe hier gereageerd is. De planning die helemaal overhoopgegooid is, dat heeft heel veel stress veroorzaakt. Heel veel boze collega’s die al in de stress zitten door in het begin de corona, niemand weet hoe of wat en heb ik heel veel stress gezien.’ – L1*

Dit wordt beaamd door werknemer 2:

*‘Of mensen die echt gewoon bang zijn om in de lift in te lopen. Of je zit in de lift en als iemand erbij wil vragen ze of je bent gevaccineerd of niet. Want bijvoorbeeld sommige stagiaires zijn niet gevaccineerd en collega’s willen niet... Als collega mag je wel met hen mee, maar als stagiaire meeloopt, mag die niet mee met de lift als er een collega in zit die een beetje bang is.’ – W2*

Daarnaast namen de regels en maatregelen toe tijdens de pandemie. Vooral de werknemers op de werkvloer bleken hier hinder van te ondervinden:

*‘Dat kan wel stress geven of nou vanwege de corona tijd, dat mensen dat ook als stressvol kunnen ervaren vanwege corona en de mondklappers en de hygiënemaatregelen en dat soort dingen. [...] Dus dat zijn stressvolle situaties.’ – W2*

De citaten laten zien dat corona en de extra hygiënemaatregelen als stressvol worden ervaren door de werknemers en de leidinggevenden. Ze moeten tijdens hun werk met meer dingen rekeninghouden en zijn zelf ook bang voor het coronavirus.

Samengevat zijn de hectiek op de werkvloer, het halen van deadlines en te weinig personeel voor zowel leidinggevende als werknemer oorzaken van werkstress. Alleen onduidelijke communicatie en het hebben van te weinig inspraak zijn oorzaken van werkstress voor enkel de werknemers. Hierbij heeft het coronavirus de oorzaken van werkstress extra versterkt.

## **4.2 Ervaringen over werkstress**

Deze paragraaf licht uit hoe participanten werkstress ervaren. Tijdens het analyseren van de interviews viel op dat er verschillen waren in de perceptie op werkstress. Zo interpreteren leidinggevenden werkstress anders dan de werknemers en geven zij soms andere redenen voor werkstress, wat blijkt uit dit citaat:

*‘Het lijkt net alsof stress negatief is, maar ik vind stress ook positief, dus er komt ook helemaal niks uit mijn handen als ik geen druk heb, dus vandaag is een hele effectieve dag. [...] ik heb ook stress en druk nodig. Ik ga beter functioneren onder druk.’ – L4*

Werknemer 1 geeft echter aan dat ze juist fouten gaat maken in haar werk, wanneer zij stress ervaart, wat niet positief is voor haar functioneren:

*'Dan moet ik oppassen dat als het te erg is, dat ik geen fouten ga maken.'* – W1

Leidinggevenden ervaren stress eerder als iets positiefs, terwijl de werknemers bang zijn voor fouten en stress alleen negatief ervaren. Hoe een werknemer en leidinggevende zijn of haar stress ervaart, is in te delen in twee categorieën: individuele verschillen, en klachten die worden ervaren door werkstress.

#### 4.2.1 Individuele verschillen

Uit de interviews komen individuele verschillen naar voren in de wijze waarop stress ervaren wordt. Zo blijkt leeftijd en verschil tussen jong en oud een belangrijke reden te zijn. De oudere participanten (50 jaar of ouder) geven bijvoorbeeld allemaal aan dat het werk zwaarder wordt, naarmate ze ouder worden:

*'Hoe ouder je wordt, dat merk ik zelf, dan doe ik het echt niet meer zoals vroeger, dat het moeilijker ook echt is om in het ritme van de ochtendroute gewoon te draaien. Dat heb ik zelf ook hoor, dat je niet meer zo flexibel bent. Ja en die jonge hebben soms echt zoiets van 'ach...'* – L2

Als tweede wordt er door de leidinggevenden en de werknemers aangegeven dat hoe werkstress ervaren wordt, aan je karakter ligt. Zij geven aan dat karakter van invloed is op de manier van reageren, dat ze stress juist wel of niet erg aantrekken en dat het afhankelijk is van de belastbaarheid per persoon. Dit wordt weergegeven in onderstaande citaten:

*'Ja en weet je dat is ook je karakter, dat is ook iets wat in me zit en wat nu dus voor mij moet gaan werken, is dat ik af en toe mezelf dan vooraan mag zetten en mag zeggen tot hier. En ik moet accepteren dat dat niet altijd is en dat ik mijn best doe en dat ik meer niet kan doen. Maar ik leg de lat gewoon heel hoog voor mezelf. Dus dat levert ook sneller stress op denk ik'* – L1

*'Want ik weet ook als de tijd allemaal heel ruim zou zijn, dat ik het [de stress] dan misschien alsnog zou hebben. Ligt ook een stukje aan jezelf vermoed ik.'* – W1

Tot slot is verantwoordelijkheidsgevoel bij de werknemers en de leidinggevenden ook een individueel verschil. Zowel leidinggevenden als de werknemers hebben te maken met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Dit blijkt uit de volgende citaten:

*'Dat je altijd moet bedenken, ben ik verantwoordelijk of voel ik me verantwoordelijk? 90% voel je je verantwoordelijk, maar je bent het niet. Dat moet je echt proberen te onderscheiden.'* – W3

*'Loslaten kan ik niet, omdat die verantwoordelijkheidsgevoel zo hoog is. Dan zie ik iets gebeuren en denk ik dat ik moet ingrijpen, terwijl eigenlijk en iedereen zegt ook 'laat het maar gebeuren'. Maar dan kan ik dus niet en dat geeft mij weer stress.'* – L1

Wat wel opvallend is, is dat meerdere werknemers aangeven dat ze weten dat het in hun karakter zit, maar dat ze het vooral proberen los te laten:

*'Ja [het zit in mijn karakter], maar ik heb zoiets van, ja je kan wel hele tijd gaan zitten stressen, maar daar bereik je helemaal niks mee.'* – W4

Deze resultaten laten zien dat vooral de leidinggevenden last hebben van hun verantwoordelijkheid in hun functie. Werknemers proberen het meer los te laten, terwijl de leidinggevenden vinden dat het niet anders zou kunnen dan dat het nu gaat. Daarnaast zijn leeftijd en karakter twee factoren die van invloed zijn op hoe werkstress ervaren wordt.

#### 4.2.2 Klachten door werkstress

Alle leidinggevenden geven aan dat zij klachten ervaren van de werkstress, zoals vermoeidheid, ziek zijn, en weinig concentratie. Vier van de zes werknemers ervaren dit ook, vooral vermoeidheid wordt vaak genoemd.

*'Ja, vermoeidheid, dat ik er beetje chaotisch van wordt en dat ik dan echt pas op de plaats moet maken en even moet zeggen 'ho even tot hier, even rust'.'* – L2

*'Nou ik ben dan wat vermoeider he. Ik zou het zeg maar nooit laten merken dat ik stress heb, dat zit gewoon niet in mij, althans ik zou het niet op het werk uiten, naar de cliënten of naar collega's. Ik ben altijd iemand die lacht gewoon, dus niemand zou aan mij merken dat ik stress heb überhaupt. Maar ik kan wel vermoeider zijn, dan dat ik misschien normaal ben.'* – W4

Doordat de participanten door de werkstress vermoeider worden, reageren ze geïrriteerder en kortaf. De vermoeidheid kan uiteindelijk resulteren in ziekteverzuim, omdat de klachten te erg worden. Dit is tevens waarom de participanten de stress vooral negatief ervaren.

### **4.3 Manieren van communiceren**

In deze paragraaf worden de manieren van communiceren tussen werknemer en leidinggevenden, en tussen werknemers onderling besproken. Ook wordt uiteengezet wat er gecommuniceerd wordt in relatie tot werkstress.

### 4.3.1 Aard van de communicatie

In de interviews is gevraagd naar de onderlinge relatie tussen collega's en tussen werknemer en leidinggevende. Alle participanten gaven aan dat ze een goede relatie hebben met elkaar en dat er fijn en prettig contact is. Bij zorginstelling X heerst een open cultuur: werknemers hebben ruimte voor hun eigen mening en kunnen overal binnenlopen. Dit werkt soms stressverhogend voor leidinggevendenden, doordat zij juist gestoord worden in hun bezigheden en deadlines niet afkrijgen. Zoals de volgende leidinggevendenden aangeven:

*'Dat we minder ongestoord kunnen overleggen. Wij zijn echt zo 'n vraagbaak, als iemand iets kwijt moet wordt het bij ons over de schutting gegoid. [...] Iedereen loop hier maar binnen.'* – L2

*'... en alles wordt maar in het afvoerputje op ons kantoor gegoid.'* – L1

Daarnaast geven de participanten de voorkeur voor communicatie op de werkvloer zelf. Dit is ook het streven van de leidinggevendenden. Tevens wordt er door de leidinggevendenden veelvuldig gebruikgemaakt van het medewerkersportaal, voornamelijk om afspraken vast te leggen. Af en toe wordt er een een-op-een gesprek gehouden, maar vaker wordt er gebruikgemaakt van het teamoverleg wanneer iets besproken moet worden. Leidinggevendenden geven aan dat mail of telefoon soms een manier van contact is, maar dat ze alleen bellen wanneer het niet anders kan. Zowel leidinggevendenden als werknemers geven de voorkeur aan *face-to-face* contact, zoals hieronder wordt onderkend door deze leidinggevende:

*'Liefst gewoon mondeling, vind ik toch het fijnst. Ik stuur ze wel eens een berichtje, maar ik probeer het wel altijd gewoon een op een te doen als er dingen zijn die ik wil bespreken. Soms is het door verschillende werktijden niet mogelijk en dan ga ik een appje sturen of een berichtje via het medewerkersportaal.'* – L2

Uit de interviews blijkt dus dat er sprake is van open communicatie, er is altijd ruimte en tijd om een leidinggevende aan te spreken. Voor de leidinggevendenden is dit niet altijd prettig, zij kiezen dan ook liever een moment voor een een-op-een gesprek. Leidinggevendenden geven zelf aan dat het in verband met de tijd niet altijd mogelijk is om een werknemer zelf te spreken.

Aanvullend hierop, benoemen de leidinggevendenden (maar ook de werknemers) dat er veel geroddeld en geklaagd wordt over beslissingen die worden genomen door leidinggevendenden. Door het roddelen en klagen zou er volgens zowel leidinggevendenden als werknemers onrust ontstaan, omdat verhalen daardoor veranderd worden of bepaalde feedback niet bij de juiste persoon aankomt. Dit wordt door zowel de werknemers als de leidinggevendenden benoemd:



*'Nou ik denk, er wordt hier geroddeld. In de meest positieve manier kun je zeggen 'de wandelgangencultuur'. [...] en dat is misschien niet altijd echt roddelen, ook wel, maar ja ook gewoon de behoefte om daarover te spreken.'* – W5

*'Ja we zijn wel heel erg bezig met die wandelgangen, die krijg je nooit weg, dat is overal maar hier is het soms wel heel erg. Wij proberen daar wel eens steeds meer om ook degene die het veroorzaakt, want dat horen wij echt wel terug, om die eruit te pikken en een gesprek te hebben, gewoon van wat is er nou loos. We zien dat jij niet tevreden bent en dat strooi je rond, waarom kom je niet naar ons. Wat is er aan de hand, wat kunnen we doen. Maar soms ook misschien wat harder optreden, ja.'* – L1

Deze citaten laten enerzijds zien dat het klagen en roddelen een bepaalde behoefte is bij de werknemers, maar anderzijds een negatief effect heeft. Zowel leidinggevenden als werknemers ervaren dit negatief. Leidinggevenden hebben dan het idee dat ze overal brandjes moeten blussen en foute informatie de wereld uit moeten helpen. Werknemers ervaren dit als negatief, omdat ze niks met het geklaag kunnen, zoals blijkt uit het volgende citaat:

*'Vanmorgen bijvoorbeeld was er ook een collega die nou de hele dag moet werken vandaag en ook vanmorgen heel vaak gezegd dat ze het heel lang vindt van 7 uur tot half 4. Vindt zij heel lang en dat blijft ze daar maar over praten, hoelang het is, hoe zwaar het is en hoe moe zij is na afloop en ja dan luister jij, maar kunnen wij verder niks mee doen.'* – W2

Samengevat, kan er worden gesteld dat de communicatie door de leidinggevenden zo open en persoonlijk mogelijk is. Ze geven hierbij de voorkeur aan *face-to-face* contact, maar dit lukt niet altijd. Echter, deze manier van communiceren lijkt volgens de participanten niet altijd voldoende, omdat er vaak sprake is van onrust doordat er geroddeld en geklaagd wordt binnen de wandelgangen.

#### 4.3.2 Waarover wordt er gecommuniceerd?

Het onderwerp van communicatie is afhankelijk van de rol van de leidinggevenden. Zo is leidinggevende 4 ook voorzitter van het coronateam en communiceert hij wekelijks een bericht over corona naar de organisatie. De andere leidinggevenden communiceren vooral over werkgerelateerde onderwerpen met hun werknemers, die in het belang van de werknemer zijn, bijvoorbeeld over het invullen van diensten:

*'Waar we over gaan vergaderen, of dat er een dienst open staat die nog ingevuld moet worden, wie daar nog voor wat kan betekenen, gesprekje wat ik wil plannen of dat er bijvoorbeeld een ruiling is voor leerlingen, of dat er iemand meeloopt.'* – L2

Werknemer 4 vertelt ook dat ze iedere ochtend met het team een kwartiertje hebben om de cliënten te bespreken:

*'Ik vind het ook wel goed dat wij iedere ochtend dat kwartiertje hebben om even met elkaar te bespreken en te doen en ja. [...] Het is meer dat we dan cliënten bespreken en bij de ene maak je je zorgen, bij de ander die vraagt veel energie.'* – W4

Dit laat zien dat er niet alleen over praktische zaken gecommuniceerd wordt, zoals het invullen van diensten en het geven van corona-updates, maar ook over het welzijn van de werknemer of cliënt.

#### **4.4 Betekenisvolle communicatie over werkstress**

In dit onderzoek is getracht om elementen te onderscheiden in communicatie op de werkvloer, die volgens de participanten kunnen bijdragen aan het verminderen van de werkstress op de werkvloer. Deze paragraaf bespreekt de betekenisvolle elementen die door zowel de werknemers als leidinggevenden zijn aangedragen.

##### 4.4.1 Stress verminderen

Op dit moment wordt door zowel de leidinggevenden als de werknemers vooral buiten werktijden om, gezocht naar oplossingen om de werkstress te laten verminderen. Communicatie op de werkvloer speelt momenteel nog een relatieve kleine rol, zo blijkt. Uit de interviews bleek dat de participanten ontspanning zoeken buiten het werk, zo noemen leidinggevenden en werknemers voorbeelden als een rondje fietsen, yoga of thuis de dag kunnen bespreken.

*'Ik heb privé en werk echt gescheiden. In principe denk ik ook niet bewust na over werk als ik thuis ben. [...] Nee mijn methode is 20 of 25 minuutjes fietsen.'* – W5

Naast dat de participanten zelf de stress verminderen of ontspannen, helpen de werknemers elkaar. Uit de interviews kwam naar voren dat ze het belangrijk vinden om een luisterend oor te bieden, hun ervaringen te kunnen delen, maar dat je niet altijd alles voor elkaar kunt oplossen.

Een voorbeeld waaruit dit blijkt:

*'Ik zeg gewoon liever mijn ervaring en hoe ik het ervaar en dan een luisterend oor aanbieden, dat is het enige wat ik kan doen dan eigenlijk. [...] Als mensen er last van hebben, moeten ze er zelf een oplossing voor zoeken vind ik. Ze kunnen wel bij mij hun hart luchten als dat helpt, maar ik kan niet voor hen iets oplossen.'* – W2

Opmerkelijk is dat de participanten zelf nog weinig gebruikmaken van communicatie om hun stress te verminderen. Ze zoeken liever zelf ontspanning. Wanneer een collega echter last heeft van de werkdruk, praten ze er wel over praten met die diegene.

#### 4.4.2 Rol manager/ leidinggevende

In de interviews is de leidinggevenden gevraagd hoe zij hun rol zien in het verminderen van de werkdruk. Daarnaast is aan de werknemers gevraagd hoe zij vinden dat hun leidinggevende omgaat met werkdruk en of ze daarin iets missen. De onderstaande citaten illustreren dit:

*‘Om ruimte te bieden van niet alles hoeft vandaag, dus ook gesprek aangaan, kan ik helpen bijvoorbeeld keuzes te maken als je bordje bijvoorbeeld te vol ligt, duidelijkheid te creëren wat er van hen verwacht wordt als die er niet is, dat soort dingen.’ – L4*

*‘Ik geef dat zelf wel op tijd aan als ik denk, pff het zit me nu wel tot hier, dan geef ik het wel op tijd aan bij de zorgcoördinator.’ – W6*

De leidinggevenden gaven dus aan dat zij vooral de structuur bepalen, het overzicht bewaren en beslissingen maken. Echter, zij vinden dat het voornamelijk de verantwoordelijkheid is van de werknemer om naar hen toe te komen als er iets is. De werknemers beamen dit, zij geven aan dat ze zelf wel naar de leidinggevende gaan als het hun te veel wordt.

#### 4.4.3 Communicatieve aangrijpingspunten

Uit de interviews met de leidinggevenden komt naar voren dat ze meer ruimte willen hebben voor preventie, maar dat dit lastig is, omdat ze niet zo goed weten hoe. Leidinggevende 3 probeert al vaker preventief het gesprek aan te gaan bij werknemers waarvan ze weet dat ze het nodig hebben:

*‘En dan vooral ook met mensen waarvan je het weet, dus die zoek je ook wat eerder op en die probeer je altijd tussendoor even te peilen van ‘hoe zit je erbij’, hoe gaat het en ook even van ‘echt’. Dus dat probeer ik wel te doen iedere week gesprek te voeren.’ – L3*

- Gesprek aangaan

De andere leidinggevenden zouden vaker het gesprek kunnen aangaan met de werknemers en dit op een vast moment plannen. Leidinggevenden geven aan dat ze het soms niet aan zien komen wanneer iemand uitvalt, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

*'Dus dat doe ik wel hier en daar preventief, maar de gesprekken zijn diepgaand op het moment dat iemand echt uitvalt zeg maar. En soms en dat klinkt heel stom, maar zien ze dat zelf ook niet aankomen. En ik dus ook niet, dus dan is er ook niks preventiefs te doen en dan denk je 'gaat goed, goed contact, gaat over leuke dingen'.'* – L4

Met een gesprek op een vast moment zou dit wellicht voorkomen kunnen worden. Werknemers geven op dit moment aan dat ze ervaren dat leidinggevenden weinig tijd hebben, doordat ze een drukke functie hebben. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom een dialoog niet op een vast moment gepland staat. Zo geeft een leidinggevende aan dat er ze op een later moment op terug komt. Een werknemer geeft aan dat ze toch wel aan de bel trekt als ze dat nodig heeft, zoals blijkt uit de volgende citaten:

*'Als je me dan echt even nodig hebt, moet je me harder aan mijn jas trekken. Want als ik dan klaar ben, dan zoek ik je zeker op. Zo probeer ik het dan wel.'* – L3

*'Alleen nu merk je, ze heeft het heel erg druk en daardoor heb je wel zoiets van 'laat maar'. Maar als ik echt iets heb, dan meld ik me wel.'* – W1

Wanneer er meer tijd en ruimte is om iets bespreekbaar te maken, kan miscommunicatie voorkomen worden. Zeker wanneer gekeken wordt naar de behoeften van de werknemer, blijkt het dat er behoefte is voor een (structureel) gesprek. Zowel een persoonlijk gesprek één keer per jaar als een rondje tijdens een teamoverleg worden genoemd als opties, zoals onderstaande citaten illustreren:

*'Nou misschien dat ze 1x per jaar ofzo, zit ik wel te denken, zouden ze gewoon met iedereen een klein gesprekje ofzo, dus wat wij nou hebben zoiets. Gewoon van 'hoe gaat het', of even wat puntjes langs.'* – W1

*'Misschien zou het in ons maandelijks overleg 10 minuten gereserveerd kunnen worden, van 'hoe zit jij nou hier, hoe ben je nou hier en hoe voel je je nou'. Gewoon even rondje maken en dat iedereen zich ook vrij voelt en beschermd voelt om te zeggen dat hij zich niet goed voelt of geweldig voelt of wat dan ook. Dat zou misschien wel een idee kunnen zijn!'* – W2

Kortom, werknemers geven aan dat er behoefte is om het gesprek aan te gaan, maar dit gebeurt momenteel weinig doordat leidinggevenden het te druk hebben. Wanneer dit meer zou gebeuren, zou de werknemer zich wellicht meer gehoord voelen en helpt dit de leidinggevende om meer preventief te werk te gaan.

- Betrokkenheid en inspraak stimuleren

Naast dat werknemers ideeën aandragen om het gesprek te starten over werkstress, is er de behoefte onder de werknemers om meer betrokken te worden bij het maken van beslissingen. Ook geven ze aan dat ze open communicatie over beslissingen missen. Dit bleek ook een oorzaak van de werkstress te zijn bij de werknemers. Een werknemer vertelde:

*'Maar open communicatie mis ik. We hebben bijvoorbeeld routes en die mogen niet veranderd worden tijdens de route, dat je aan het werk bent. En soms moet dat nou eenmaal wel gebeuren en dat snap ik ook wel, maar dan zou ik het wel graag willen weten. [...] maar je kunt het jezelf zoveel makkelijker maken, door me gewoon op te bellen en te zeggen: 'deze halen we eraf, deze komt erbij'. Ja prima. Dan maak je jezelf makkelijker.'* – W5

Bovenstaande laat zien dat een werknemer gefrustreerd is over het gebrek aan communicatie vanuit zijn leidinggevende over een beslissing. Wanneer leidinggevend open zou zijn in hun communicatie, door bijvoorbeeld meer te vertellen over bepaalde beslissingen, zou de werkstress kunnen afnemen. Daarnaast zouden de werknemers meer betrokken kunnen worden bij beslissingen.

Samengevat, heeft communicatie een weinig prominente rol bij het verminderen van de werkstress. Wel is er de behoefte om meer het gesprek aan te gaan en meer betrokken te worden bij beslissingen. Tevens willen werknemers meer inspraak hebben, zodat er rekening gehouden wordt met hun wensen, meningen en emoties.

## Conclusie

---

Op basis van de resultaten wordt er een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag ‘*Wat zijn volgens werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden betekenisvolle elementen in de interne communicatie op de werkvloer in de zorg over werkstress?*’, maar eerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen.

De resultaten tonen dat de oorzaken van werkstress voor werknemers en leidinggevenden gedeeltelijk overeenkomen, maar ook verschillen. Zo zijn hectiek op de werkvloer, het halen van deadlines en te weinig personeel voor zowel leidinggevende als werknemer oorzaken van werkstress. Onduidelijke communicatie en weinig inspraak hebben, zijn oorzaken van werkstress voor enkel de werknemers. Hierbij versterkt het coronavirus de oorzaken van werkstress. Daarnaast ervaren leidinggevenden stress ook als iets positiefs, terwijl de werknemers stress alleen negatief ervaren. De helft van de werknemers en leidinggevenden heeft last van de werkstress en ervaart klachten, zoals vermoeidheid. Ze geven aan dat hoe iemand werkstress ervaart, te maken heeft met individuele verschillen als leeftijd en karakter.

Opmerkelijk is dat de participanten zelf weinig gebruikmaken van communicatie om hun stress te verminderen. Ze zoeken liever zelf ontspanning. Wanneer een collega last heeft van de werkstress, praten ze er echter wel over met die collega. Aanvullend hierop, geven alle werknemers aan dat ze wel aan de bel trekken en het bespreekbaar maken, wanneer het hen te veel zou worden. Leidinggevenden benoemen dat ze proberen rekening te houden in hun communicatie met iedere verschillende werknemer, en geven de voorkeur aan *face-to-face* contact, maar dit lukt niet altijd in verband met tijd.

Daarnaast is er vaak sprake van onrust doordat er geroddeld en geklaagd wordt binnen de wandelgangen. Klagen en roddelen blijkt een bepaalde behoefte van werknemers, maar kent ook een negatieve kant. Leidinggevenden vinden dat ze overal brandjes moeten blussen. Ze geven aan dat de werkstress ook afneemt, wanneer het geroddel en geklaag afneemt.

Tot slot hebben de werknemers behoefte aan meer inspraak bij beslissingen en meer ruimte voor hun mening. Zo wensen de werknemers meer open communicatie over beslissingen die genomen worden door leidinggevenden. Hier blijkt een spanningsveld te zitten: leidinggevenden vinden het hun taak om beslissingen te maken, knopen door te hakken en duidelijkheid te geven. De werknemers daarentegen, vinden juist dat zij meer betrokken moeten worden en dat daardoor miscommunicatie kan worden voorkomen.

Leidinggevendenden vinden het lastig in te schatten wat de behoeften zijn en dat dit per werknemer verschilt. Werknemers geven aan dat ze meer communicatie tussen werknemer en leidinggevende over werkstress willen en dat zij dit als nuttig zouden ervaren. Aanvullend hierop vinden de werknemers het van belang dat ze genoeg steun ontvangen van de leidinggevende om zich uit te spreken. Een dialoog waarbij de werknemer zijn mening kan geven en kan meedenken bij de beslissingen kan hieraan bijdragen. Een dialoog tussen werknemer en leidinggevende vindt momenteel weinig plaats, doordat leidinggevendenden het te druk hebben. Terwijl dit voor de leidinggevendenden de mogelijkheid biedt om het onderwerp werkstress aan te snijden en de verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer dit meer zou gebeuren, zou de werknemer zich wellicht meer gehoord voelen en zou dit de leidinggevende helpen om meer preventief te werk te gaan. Werknemers zien dit ook als preventieve aandacht, bijvoorbeeld door een rondje te maken bij een teamoverleg of door één keer per jaar een individueel gesprek te hebben.

Samenvattend kan gesteld worden dat communicatie momenteel een weinig prominente rol vervult bij het verminderen van de werkstress. Op dit moment wordt vooral door werknemers de communicatie als onvoldoende beschouwd. Dit heeft niet enkel met communicatie over werkstress te maken. Werknemers geven bijvoorbeeld ook aan dat werkstress vaak een gevolg is van slechte, niet passende, communicatie.

De betekenisvolle elementen voor de werknemers zijn: vaker het gesprek aangaan zodat er aandacht is voor werkstress op een vast moment en meer betrokken te worden bij beslissingen. Daarnaast is passende communicatie in zowel de formele als de informele communicatie een belangrijk element. Hierdoor kan miscommunicatie voorkomen worden. Als laatste is het hebben van inspraak, zodat er rekening gehouden wordt met de wensen, meningen en emoties van werknemers, een betekenisvol element voor de werknemers.

Een betekenisvol element voor de leidinggevende is om de negatieve kant van de wandelgangen te laten afnemen. Dit zou bereikt kunnen worden door meer tijd in te bouwen in het teamoverleg voor inspraak van de werknemers. Als gevolg hiervan neemt het geroddel en geklaag in de wandelgangen af. Doordat leidinggevendenden het lastig vinden om de behoeften van werknemers in beeld te krijgen, zou een vast moment voor een dialoog goed werken.

## Discussie

---

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van dit onderzoek bediscussieerd en geduid vanuit bestaande literatuur. Tevens worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktijkverbetering gegeven.

### 6.1 Vergelijking met de literatuur

Het doel van dit onderzoek was om betekenisvolle elementen te achterhalen van communicatie op de werkvloer over werkstress. Met behulp van interviews zijn de ervaringen, opvattingen en behoeften van werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden omtrent communicatie over werkstress op de werkvloer onderzocht. Uit de literatuur blijkt dat om de werkstress af te laten nemen, communicatie tussen werknemer en leidinggevende een belangrijke rol speelt (Pulce, 2005; King, 1986; Koeleman, 2012). Doordat verschillende belangen en behoeften meespelen, en de perceptie van de werknemer verschilt van die van de leidinggevende, is werkstress een complex thema. Zo wordt in meerdere studies beschreven dat de leidinggevende de verantwoordelijkheid moet nemen wat betreft werkdruk en werkstress (Berkel et al., 2014; Allender, Colquhoun & Kelly, 2006). Dit komt gedeeltelijk overeen met de onderzoeksresultaten. Een deel van de werknemers vindt het fijn als hun leidinggevenden het initiatief neemt, terwijl anderen het zelf willen oplossen en naar hun leidinggevende gaan als ze dat nodig achten. Leidinggevenden kunnen niet altijd inschatten wat iedere werknemer nodig heeft. Doordat het vooral een persoonlijke kwestie is, vinden leidinggevenden het met name de verantwoordelijkheid van beiden.

Tevens maakt de betrokkenheid van een groot aantal partijen de communicatie over werkstress op de werkvloer complex, omdat iedere belanghebbende het probleem en de oplossing verschillend definieert (Berkel et al., 2014; Allender, Colquhoun & Kelly, 2006; Van Heijster et al., 2020). Ruck en Welch (2011) benoemen dat onderzoek naar de voorkeuren en behoeften van werknemers nodig is, om de communicatie af te stemmen op de verschillende partijen. Opmerkelijk uit de resultaten is dat de participanten zelf nog weinig gebruikmaken van communicatie om hun stress te verminderen. Ze zoeken liever zelf ontspanning. Wanneer een collega echter last heeft van werkstress, praten ze er wel over met die collega. Daarnaast geven werknemers aan dat er behoefte is om het gesprek aan te gaan, maar dit gebeurt momenteel weinig doordat leidinggevenden het druk hebben. Wanneer dit meer kan



plaatsvinden kan de werknemer zich wellicht meer gehoord voelen en zou dit de leidinggevende helpen om meer preventief te werk te gaan.

Het is opvallend dat het merendeel van de werknemers geen behoefte zegt te hebben aan een dialoog over werkstress, terwijl dit wel verhelderend kan werken en daardoor miscommunicatie kan voorkomen. Een reden hiervoor kan zijn dat werknemers het belang van een dialoog niet in zien of dat ze denken dat een dialoog geen invloed heeft. Het onderzoek van Vecht (2015) geeft aan dat iemands hersenen overbelast raken, wanneer diegene stress ervaart en daardoor niet meer goed kan aangeven wat hij of zij nodig heeft. Dit zou een reden kunnen zijn waarom werknemers op dit moment geen behoefte hebben aan een dialoog, omdat ze niet goed kunnen inschatten en bepalen wat ze nodig hebben. Als laatste zou een reden kunnen zijn dat de dialoog niet in de routine van de werknemers zit, en ze hiermee geen of weinig ervaring hebben.

Tevens laten de resultaten zien dat er sprake is van open communicatie; in de praktijk is altijd ruimte en tijd om een leidinggevende aan te spreken. Voor de leidinggevenden blijkt dit niet altijd prettig te zijn en kiezen zij liever een moment voor een een-op-een gesprek. Bovendien geven ze de voorkeur aan *face-to-face* contact, maar dit is niet iedere keer mogelijk. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de communicatie van de leidinggevende niet altijd aansluit bij de werknemer. Passende communicatie is van belang voor, en een behoefte van de werknemer. Door te communiceren op een manier die aansluit bij de werknemer kan miscommunicatie voorkomen worden en wordt de boodschap beter begrepen door de werknemer. Uit onderzoek van Renes en collega's (2018) kwam naar voren dat de communicatie passend moet zijn en aan moet sluiten bij de doelgroep (Heutink et al., 2010). Bij passende communicatie voor werknemers met een lage SES wordt gebruikgemaakt van korte zinnen in de tegenwoordige tijd en eenvoudige woorden, en worden dubbele ontkenningen, metaforen, beeldspraken en spreekwoorden vermeden (Oosterberg, 2018). Daarnaast is passende communicatie niet te belerend, betuttelend, met te veel regeltjes of te moeilijk. Opvallend uit de resultaten is dat dit vaak mis gaat. Werknemers geven aan dat ze niet altijd begrijpen wat hun leidinggevenden bedoelen en uit de literatuur blijkt dat dit juist belangrijk is om werknemers te bereiken en overtuigen. Werknemers benoemen in de interviews dat te moeilijke taal gebruikt wordt en te belerend gecommuniceerd wordt, waardoor volgens hen de werkstress toeneemt.

Klagen en roddelen is een behoefte van de werknemers, maar kent ook een negatieve kant. Leidinggevenden hebben het idee dat ze overal brandjes moeten blussen. Werknemers ervaren het geroddel en geklaag als negatief, omdat ze het niet kunnen oplossen. Er is bovendien

vaak sprake van onrust binnen de organisatie, doordat er geroddeld wordt. Het verminderen van roddelen kan voor minder stress op de werkvloer zorgen (Ganapathi & Panchanatham, 2012). Wanneer er tijdens formele bijeenkomsten meer ruimte is voor het geven van een mening, het meebeslissen en om ideeën te delen, neemt het geroddel en geklaag in de wandelgangen waarschijnlijk af (Kraut et al., 1990; Kowalski, 2002).

Een laatste bevinding uit dit onderzoek is dat inspraak en betrokkenheid bij beslissingen essentiële elementen zijn voor werknemers. Dit bleek ook uit het onderzoek van Demerouti en collega's (2001). Zo toonde het onderzoek van Allender en collega's (2006) dat werknemers meer inspraak willen hebben. Dit komt overeen met de resultaten uit het huidige onderzoek: de werknemers willen meer inspraak hebben en betrokken worden bij beslissingen. Dit was tevens een van de oorzaken van werkstress en wanneer hier meer aandacht voor is, zou de werkstress wellicht kunnen afnemen.

Doordat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de betekenisvolle elementen van communicatie over werkstress tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden (De Jonge et al., 2000), draagt deze studie bij aan de literatuur op het gebied communicatie over werkstress tussen werknemers met een lage SES en hun leidinggevenden. Dit maakt het tevens relevant voor de praktijk, omdat het handvatten kan bieden bij de communicatie tussen leidinggevenden en hun werknemers.

## **6.2 Beperkingen**

Ondanks dat het onderzoek zorgvuldig heeft plaatsgevonden, kent het onderzoek enkele beperkingen. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten. De eerste kanttekening kan geplaatst worden bij de dataverzameling. In het begin was het lastig om in contact te komen met de participanten. Dit is eerst via de mail geprobeerd, maar hier kwam weinig respons op (slechts 1 participant). Daarom is voor een andere strategie gekozen en besloten om het mobiele nummer van de onderzoeker achter te laten bij de organisatie, zodat werknemers de onderzoeker konden benaderen via Whatsapp. Hierdoor sloot de onderzoeker zich meer aan bij de belevingswereld van de participanten en werd het onderzoek toegankelijker.

Daarnaast is er een aandachtspunt voor de houding van de onderzoeker. Achteraf gezien had zij zich eerst beter kunnen verdiepen in de achtergrond van de doelgroep, hun behoeften en op welke manier zij het beste benaderd kunnen worden. Dit kwam namelijk ook terug in het afnemen van de interviews. Doordat de onderzoeker nu beter op de hoogte is van de leefwereld,

de werkzaamheden en de doelgroep in het algemeen, zou de kwaliteit van de interviews in de toekomst hoger zijn.

Deze twee beperkingen zijn voornamelijk te verklaren aan de hand van pragmatisch oogpunt. Verdieping in de doelgroep werd bemoeilijkt door de relatief korte tijdsperiode van dit onderzoek. Daarnaast speelde de corona-pandemie een rol. Hierdoor was het lastiger om een kijkje te nemen in het verzorgingshuis en zo de doelgroep te leren kennen. Om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen, zou dit bij toekomstig onderzoek meegenomen kunnen worden.

Ten derde is dit onderzoek enkel gefocust op één organisatie, met bijbehorende werknemers en leidinggevenden. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten beperkt te generaliseren voor andere organisaties.

### **6.3 Aanbevelingen**

Aan de hand van dit onderzoek kunnen er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en voor praktijkverbetering gedaan worden. Doordat dit onderzoek slechts binnen één organisatie is uitgevoerd, zou er vervolgonderzoek gedaan kunnen worden onder andere doelgroepen. Er zou bijvoorbeeld een vergelijking gemaakt kunnen worden met een grotere organisatie, zoals een ziekenhuis. Wellicht zijn de betekenisvolle elementen anders in een organisatie waar ook veel academici werken.

Daarnaast geeft het onderzoek van Merens en Bucx (2018) aan dat er niet alleen een verschil is in mate van het ervaren van werkstress bij laag- en hoogopgeleiden, maar ook bij man en vrouw. In toekomstig onderzoek zou gender meegenomen kunnen worden en kunnen worden gekeken naar de verschillen tussen man en vrouw in hun behoeften voor communicatie over werkstress op de werkvloer.

De bevindingen die in de huidige studie zijn gerapporteerd, kunnen tevens worden gebruikt om gerichte interventies te ontwikkelen voor het thema werkstress bij werknemers met een lage SES. Dit biedt handvatten voor leidinggevenden om hun communicatie naar de werknemers passend te maken, aan de hand van de eerder gegeven criteria. Hiermee sluit de communicatie beter aan bij de doelgroep en neemt de kans op miscommunicatie af, waardoor ook de werkstress zal afnemen bij werknemers met een lage SES.

## Referenties

---

- Allender, S., Colquhoun, D., & Kelly, P. (2006). Competing discourses of workplace health. *Health: London*, 10(1), 75-93. <https://doi.org/10.1177/1363459306058989>
- ArboNed. (2019). *Burn-out in de zorg: ArboNed bedrijfsarts Truus van Amerongen op IZZ.nl*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://www.arboned.nl/nieuws/burnout-in-de-zorg-arboned-bedrijfsarts-truus-van-amerongen-op-izznl>
- Bakhuys Roozeboom, M. M. C., Schelvis, R. M. C., & Wiezer, N. M. (2016). De Werkdruk Wegwijzer. *Tijdschrift voor Human Factors*, 1(41) 25-28.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Bossink, J., & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 85-109.
- Busch, M. C. M., Storm, I., & Uiters, A. H. (2014). Health Impact Assessment Vitaliteitpakket: Potentieel kwetsbare groepen.
- Cooley, E. (1994). Training an interdisciplinary team in communication and decision-making skills. *Small group research*, 25(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177/1046496494251002>
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>

- Crosling, G., & Ward, I. (2002). Oral communication: The workplace needs and uses of business graduate employees. *English for specific purposes*, 21(1), 41-57. DOI: 10.1016/S0889-4906(00)00031-4
- De Graaf, R., Ten Have, M., & van Dorsselaer, S. (2010). *De psychische gezondheid van de Nederlandse bevolking. Nemesis-2: Opzet en eerste resultaten*, Trimbos-Instituut, Utrecht.
- De Jonge, J., Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M., & Houtman, I. L. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 269-287. DOI: 10.1023/A:1009541929536
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of applied psychology*, 91(6), 13-59. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1359
- De la Fuente, A., & van de Ven, C. (2016). Ongelukkig op de werkvloer. Hoe haalbaar is de maakbaarheid van geluk? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties (TvOO)*. 4(1), 25-31
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380. DOI: 10.1007/s10869-009-9140-2
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. *Team performance assessment and measurement*, 19-43.

- Dijkstra, P., Barelds, D., & Hoeneveld, A. (2017). Mindfulness, werkstress en irrationele gedachten. *Gedrag En Organisatie*, 30(2), 122-140.
- Feddes, M. M. (2018). *Onderbuikgevoel en roddelen. Een interactief perspectief op roddelen, roddel en roddelverhalen*. Delft: Eburon.
- Flinterman, F., Bisscheroux, P., Dijkema, P., den Hertog, F., de Jong, M., Vermeer, A., & Vosjan, M. (2019). Positieve Gezondheid en gezondheidspercepties van mensen met een lage SES. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 97(3), 96-105. <https://doi.org/10.1007/s12508-019-0232-8>
- Ganapathi, N., & Panchanatham, N. (2012). Workplace Stress: The need for Communication and Knowledge Sharing. *International Journal of Exclusive Management Research*, 2(2), 1-15.
- Grill, C., Ahlborg Jr, G., Wikström, E., & Lindgren, E. C. (2015). Multiple balances in workplace dialogue: experiences of an intervention in health care. *Journal of Workplace Learning*. DOI: 10.1108/JWL-07-2013-0047
- Heutink, H., van Diemen, D., Elzenga, M., & Kooiker, S. (2010). Wat hebben mensen met een lage en hoge (re) SES zelf te zeggen over gezond leven?. *TSG*, 88(1), 10-12. <https://doi.org/10.1007/BF03089524>
- Hofstede, G. (1993). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: the case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 93-110. DOI: 10.1515/nor-2017-0203
- King, S. S. (1986). The relationship between stress and communication in the organizational context. *Communication Studies*, 37(1), 27-35. DOI: 10.1080/10510978609368202
- Koeleman, H.T. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam: Adfo groep Amsterdam

- Kowalski, R. M. (2002). Whining, griping, and complaining: Positivity in the negativity. *Journal of clinical psychology, 58*(9), 1023-1035. <https://doi.org/10.1002/jclp.10095>
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 145-199).
- Krieger, N., Chen, J.T., & Ebel, G. (1997). Can we monitor socioeconomic inequalities in health? A survey of U.S. health departments' data collection and reporting practices. *Public Health, 112*(6), 481-91.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A. & Nauta, N. (2005). *Arbeid & gezondheid. Preventie, behandeling en reïntegratie: Een handboek voor paramedici*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine, 50*(8), 904-915. DOI: 10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Merens, A. & Bucx, F. (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: SCP. [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2018/Werken\\_aan\\_de\\_start](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Werken_aan_de_start)
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review, 23*(3), 201-208. DOI: 10.1071/ah000201
- Mortelmans, D. (2018). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (5e editie.). Leuven: Acco.
- Nehyba, J., & Lawley, J. (2020). Clean Language Interviewing as a second-person method in the science of consciousness. *Journal of Consciousness Studies, 27*(1-2), 94-119.

- Notelaers, G., Hoedemakers, C., De Witte, H., & Pepermans, R. (2005). Werken binnen de overheidssector: een verhaal met veel kleuren. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 10(3), 37-49.
- Oerlemans, W., Tweehuysen, H., Taris, T., Bakker, A., Brinkman, D., Watez, C., ... & Wielaard, P. (2013). *Dossier werkdruk*. Geraadpleegd op 26 februari 2021, van [arbokennisnet.nl](http://arbokennisnet.nl).
- Oosterberg, E. (2018). De kracht van eenvoudige communicatie, tips voor de praktijk. *Bijblijven*, 34(3), 228-236.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockało, Z. (2011). *Gezond Reorganiseren*. Hoe te reorganiseren met behoud van welbevinden van medewerkers?.
- Parent-Thirion, A. M., & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey*. Dublin: European Foundations for the improvement of Living and working conditions.
- Pisljar, T., van der Lippe, T., & den Dulk, L. (2011). Health among hospital employees in Europe: A cross-national study of the impact of work stress and work control. *Social science & medicine*, 72(6), 899-906. DOI: 10.1016/j.socscimed.2010.12.017
- Pulce, R. (2005). Burned out employees: Is your workplace stressful or stress-free?. *Nurse Leader*, 3(2), 9-11.
- Renes, R. J., Ronteltap, A., & Bukman, A. J. (2018). Leefstijladvies voor mensen met een lage SES. *Bijblijven*, 34(3), 237-246. <https://doi.org/10.1007/s12414-018-0311-9>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). Burnout en bevlogenheid. In *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Bohn Stafleu van Loghum, Houten. [https://doi.org/10.1007/978-90-368-2495-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-90-368-2495-8_18)



- Schuler, R. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), 184-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90063-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90063-X)
- Smeltzer, L. R. (1987). The relationship of communication to work stress. *The Journal of Business Communication* (1973), 24(2), 47-58. <https://doi.org/10.1177/002194368702400205>
- Stronks, K., Crielaard, L., Galenkamp, H., & Nicolaou, M. (2019). 10. Ongelijke kansen op gezondheid: hoe krijgen we meer grip op dit complexe verschijnsel?. *Gelijke kansen in de stad*, 142.
- Tummers, L., Groeneveld, S., & Lankhaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32-55.
- Van Berkel, J., Meershoek, A., Janssens, R. M., Boot, C. R., Proper, K. I., & van der Beek, A. J. (2014). Ethical considerations of worksite health promotion: an exploration of stakeholders' views. *BMC-public health*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-458>
- Van der Gulden, J. (2010). Gezondheidsbevordering op de werkvloer. *TSG*, 88(1), 2-3. <https://doi.org/10.1007/BF03089517>
- Van Heijster, H., Van Berkel, J., Abma, T., Boot, C. R., & De Vet, E. (2020). Responsive evaluation of stakeholder dialogue as a worksite health promotion intervention to contribute to the reduction of SEP related health inequalities: a study protocol. *BMC Health services research*, 20(1), 1-9. DOI: 10.1186/s12913-020-5020-2
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43(1), 5-12.

- Vecht, M. (2015). Weerbaar tegen werkstress? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties (TvOO)*, 5(1), 13-17.
- Verweij A. (2010). *Wat is sociaaleconomische status? In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid*. Bilthoven: RIVM.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuis Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.
- Wiezer, N. M., Sonneveld, M. H., & Docent, U. (2016). Werkdruk en werkstress. *Tijdschrift voor Human Factors*, 1(41), 20.
- Wijk, M. (2020). *Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onepage=true>
- Wingen, M., & Otten, F. (2009). Sociaaleconomische status en verschillende gezondheidsaspecten van ouderen. *TSG*, 87(3), 109-117. <https://doi.org/10.1007/BF03082194>
- Zoller, H. M. (2004). Manufacturing health: Employee perspectives on problematic outcomes in a workplace health promotion initiative. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 68(3), 278-301. <https://doi.org/10.1080/10570310409374802>

## Bijlagen

---

### Bijlage 1: Topiclijst

#### Introductie

- Voorstellen
- Bedanken voor deelname
- Toelichting onderzoek
- Toestemmingsverklaring
- Ruimte voor vragen

#### 1) Werk

1. Zou u zich kunnen voorstellen en mij iets kunnen vertellen over uw werk?
2. Wat vindt u leuk aan uw werk?
3. Hoe lang doet u dit werk al? En bij deze werkgever?

#### 2) Werkstress

1. Uit onderzoek weten we dat mensen stress hebben en dat te veel stress ongezond is. Op welke manier kan uw werk stressvol zijn?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?
2. Als u op uw werk stress ervaart, waar heeft dat volgens u mee te maken?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?
3. Wat merkt u bij uzelf?
  - a. Lichamelijk?
  - b. Psychisch?
4. Hoe gaat u zelf om met werkstress?
5. Wat zou u helpen om de werkstress te laten afnemen?
6. Ziet u stress ook terug bij uw collega's?
  - a. Waaraan ziet u dat/ hoe merkt u dat?
  - b. Hoe gaan zij hiermee om?
  - c. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?

#### 3a) Communicatie → alleen voor werknemers met lage SES

1. Hoe is uw contact met collega's?
2. Hoe wordt er op uw werk tussen collega's over werkstress gesproken?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?
3. Heeft u de behoefte om meer over werkstress te spreken met collega's?
  - a. Waarom wel/niet?
4. Hoe gaan u en uw leidinggevende met elkaar om?
  - a. Hoe is het contact tussen jullie?
  - b. Openheid?
  - c. Eerlijkheid?
5. Heeft u het over (werk)stress met uw leidinggevenden?
  - a. Hoe gaat uw leidinggevende om met stress?
  - b. Hoe denkt u daarover?
  - c. Mist u iets?
6. Wat zou volgens u helpen om werkstress te verminderen?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?

3b) Communicatie → alleen voor werkgevers/leidinggevenden (gericht voor werknemers met lage SES)

1. Hoe is de relatie met uw werknemers?
2. Hoe communiceert u voornamelijk met uw werknemers?
  - a. Welke kanalen?
  - b. Waarover?
3. Hoe wordt er op uw werk onderling over werkstress gesproken?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?
4. Heeft u het over werkstress met uw werknemers?
  - a. Hoe gaan uw werknemers om met stress?
  - b. Hoe denkt u daarover?
  - c. Mist u iets?
  - d. Wat gaat daarin goed en wat is lastig?
5. Hoe ziet u uw rol om de werkstress te verminderen bij uw werknemers?
  - a. Rol in de communicatie?
6. Wat zou volgens u helpen om de werkstress bij uw werknemers te verminderen?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld bij geven?

7. Hoe kan communicatie met werknemers volgens u bijdragen aan het verminderen van stress?
  - a. Wat is daarvoor nodig?

#### Afsluiting

- Kort herhalen strekking van het interview
- Wilt u nog graag iets toevoegen?
- Heeft u nog vragen?
- Nogmaals bedanken voor medewerking