

Sustaining Probations Officers' Resilience in Europe

Ondersteunen van de veerkracht
van reclasseringswerkers in Europa



Colofon

ons kenmerk 13-0304/2010-0146/140/rp
datum September 2013

auteurs Aleid Sperna Weiland, Bas Vogelvang, Nanne Vosters

Versie **Onderzoeksrapport voor Nederland**

© 2013 Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool / Reclassering Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



The project has received support from the European Union. Sole responsibility lies with the authors of the text. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information herein.

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 2 van 84



Inhoudsopgave

	Samenvatting	5
1	Inleiding	9
1.1	Reclassering	9
1.2	Reclassering Nederland	10
2	Theorie	15
2.1	Het concept veerkracht	15
2.2	Invloeden op veerkracht	16
2.2.1	<i>Invloeden vanuit de organisatie</i>	16
2.2.2	<i>Persoonkenmerken die met veerkracht samenhangen</i>	17
2.2.3	<i>Synthese in het stress shield model</i>	18
2.3	Nederlands onderzoek naar veerkracht	19
3	Vragen en opzet van het onderzoek	21
3.1	Onderzoeksvragen	21
3.2	Methodologie	21
3.2.1	<i>Enquête</i>	21
3.2.2	<i>Focusgroepen</i>	24
4	Resultaten	25
4.1	Dataverzameling	25
4.2	Resultaten van de enquête en focusgroepen	25
4.2.1	<i>Achtergrondgegevens en werkcontext van de respondenten op de enquête</i>	25
4.2.2	<i>De veerkracht van reclasseringswerkers</i>	32
4.2.3	<i>Persoonlijke kenmerken en vaardigheden van reclasseringswerkers die met veerkracht samenhangen</i>	35
4.2.4	<i>Kenmerken van de organisatie die met veerkracht samenhangen</i>	37
4.2.5	<i>Onderlinge verbanden</i>	40
4.3	Reacties op de bevindingen in de werkgroep	42
4.3.1	<i>Kenmerken van de individuele medewerker</i>	43
4.3.2	<i>Kenmerken van teams</i>	44
4.3.3	<i>Kenmerken van de organisatie</i>	44
5	Conclusies en aanbevelingen	47
5.1	Conclusies (onderzoeksvragen 1 en 2)	47
5.2	Aanbevelingen (onderzoeksvragen 3 en 4)	48
5.2.1	<i>Aanbevelingen voor ondersteuning van de veerkracht van de individuele reclasseringswerker</i>	48
5.2.2	<i>Aanbevelingen voor de ondersteuning van de veerkracht door de organisatie</i>	49
5.3	Nationaal Actieplan Veerkracht Medewerkers Reclassering Nederland	52
	Literatuur	53

Bijlage 1	Vragen in de internet-enquête in aanvulling op de gestandaardiseerde vragenlijsten	55
Bijlage 2	Vragen in de focusgroepen	56
Bijlage 3	SPORE Comparative study	57
Bijlage 4	Focusgroep Ondernemingsraad	70
Bijlage 5	Focusgroep Unitmanagers	74
Bijlage 6	Focusgroep Reclasseringswerkers	81

Samenvatting

Dit onderzoek is tot stand gekomen op initiatief van Reclassering Letland en gefinancierd door de Europese Unie. Het is uitgevoerd in de periode van 1 maart 2012 tot 1 september 2013, en afgerond met de conferentie *'SPORE: Shaping the future for resilient probation workers'* op 16 en 17 september 2013 in Riga, Letland.

Het project is een samenwerkingsverband tussen uitvoeringsorganisaties en onderzoeks-instituten. Deelnemers zijn Reclassering Nederland, de reclasseringsorganisaties in Letland, Estland, Bulgarije, de CEP (Europese koepelorganisatie voor reclassering), de Universiteit van York (Verenigd Koninkrijk), de Universiteit van Letland (Riga) en het Expertisecentrum Veiligheid van Avans Hogeschool ('s-Hertogenbosch).

Het onderzoeksdeel is geleid door de Universiteit van York en het Expertisecentrum Veiligheid van Avans Hogeschool.

Centraal in het onderzoek staat de vraag hoe reclasseringswerkers - die vaak werken met moeilijke cliënten – hun veerkracht op peil kunnen houden. De onderzoeksvragen:

1. Welke factoren beïnvloeden de veerkracht van reclasseringswerkers in de participerende landen?
2. Welke effectieve of veelbelovende praktijken zijn in de diverse landen aanwezig om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
3. Welke ondersteunende activiteiten kunnen door het management van de reclasseringsorganisaties worden ondernomen om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
4. Welke aanbevelingen voor verdere of nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gedaan op nationaal en Europees niveau?

Het SPORE project is niet alleen opgezet om onderzoek te doen, maar ook om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de praktijk. In het onderzoek zijn daarom *best practices* in kaart gebracht van aanpakken waarmee de veerkracht positief beïnvloed wordt. Deze *best practices* zijn tijdens het project diverse malen tussen de deelnemende landen uitgewisseld, zodat de reclasseringsorganisatie in elk land daarmee zijn voordeel kan doen.

Het SPORE project in Nederland is uitgevoerd in nauwe samenwerking met de afdeling P&O en de afdeling beleid van Reclassering Nederland. Zij voorzagen ons van een schat aan informatie. Het hoofd van de afdeling P&O heeft deelgenomen aan de internationale bijeenkomsten en haar expertise beschikbaar gesteld bij het uitwerken van best practices en het doen van aanbevelingen voor de reclasseringsorganisatie.

Het theoretisch uitgangspunt voor het onderzoek is het Stress Shield Model (SSM, Burke en Paton, 2006). Dit model is ontwikkeld en gevalideerd in onderzoek onder politiemensen ('blauw' op straat). Veerkracht wordt door Burke en Paton gedefinieerd als een vaardigheid om zodanig met situaties en omstandigheden om te gaan, dat zij als begrijpelijk (*coherent*), positief betekenisvol (*meaningful*) en beheersbaar (*manageable*) worden ervaren, óók als het om chronisch lastige of acuut gevaarlijke zaken gaat. Veerkracht is dus in dit model geen statisch kenmerk, maar een veranderbaar, leerbaar kenmerk waarmee professionals zich kunnen voorbereiden op stress, en niet alleen 'achteraf' hierop hoeven te reageren (veerkracht is meer dan '*bounce back*', terugveren).

Het model kijkt naar invloeden op veerkracht op drie niveaus: individu (persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden), team en organisatie. Deze factoren hebben invloed op de mate waarin de professional zich veerkrachtig voelt in zijn werk. Op organisatieniveau vinden we factoren als de ervaren werkdruk, vertrouwen in de organisatie, de kwaliteit van supervisie en de fysieke werkomgeving. Op teamniveau vinden we onder andere het vinden van steun bij collega's. En op individueel niveau vinden we een mix van onder meer probleem- en emotiegerichte coping vaardigheden en nauwgezetheid. Zie hiervoor hoofdstuk 2.

Het onderzoek is in de deelnemende landen uitgevoerd met een internetenquête waarin vragenlijsten zijn beantwoord, en focusgroepen (*mixed methods design*). Zie hiervoor hoofdstuk 3. Hierbij is steeds het SSM gevolgd. Omdat er nog geen wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst is die *direct* de veerkracht meet van reclasseringswerkers, is gekozen voor een aantal gevalideerde schalen die aan veerkracht gerelateerde onderwerpen meten: tevredenheid met het werk, de ervaring van persoonlijke groei, en aanpassingsvermogen. Daarnaast zijn er, in navolging op het SSM, vragenlijsten opgenomen op organisatie en teamniveau, en enkele lijsten rond individuele copingvaardigheden.

In Nederland zijn, net als in de andere deelnemende landen, drie focusgroepen georganiseerd, twee met uitvoerend reclasseringswerkers en één met middelmanagement. In de focusgroepen is dieper ingegaan op de zaken die in de vragenlijsten aan de orde komen. De gesprekken zijn gevoerd volgens de indeling van het Stress Shield Model: individu, team en organisatie.

In drie focusgroepen is - dieper dan via de vragenlijsten mogelijk is - ingegaan op de individuele en organisatorische voorwaarden voor het behouden en versterken, en eventueel herstellen van veerkracht. Voor de Nederlandse situatie is gesproken met een focusgroep bestaande uit leden van de Ondernemingsraad, een focusgroep bestaande uit reclasseringswerkers en een focusgroep met leidinggevenden (unitmanagers).

Een werkgroep van specialisten op het terrein van personeelsbeleid en het bevorderen van veerkracht heeft een bijdrage geleverd aan het opstellen van de aanbevelingen aan de reclasseringsorganisatie op basis van de uitkomsten van het SPORE onderzoek. Deze specialisten kwamen uit de politie en de reclassering.

Zowel bij het uitzetten van de vragenlijsten als bij het organiseren van de focusgroepen is aandacht besteed aan een gebalanceerde samenstelling van de onderzoeksgroep: man/vrouw, kort en lang dienstverband, wel of niet veel 'zware' cliënten in de caseload. In reclasseringsjargon: niveau 3 cliënten. Deze cliënten zijn de meest moeilijke en recidive gevoelige cliënten. Zij hebben doorgaans zware delicten gepleegd. Onder deze categorie vallen ook TBS cliënten en daders van High Impact Crimes.

De enquête is uiteindelijk door 162 medewerkers van Reclassering Nederland ingevuld. De resultaten van de enquête en focusgroepen worden beschreven in hoofdstuk 4.

De conclusies (vraag 1 en 2) en aanbevelingen (vraag 3 en 4), weergegeven in hoofdstuk 5, luiden als volgt:

Vraag 1.

1. Zowel op basis van de enquête als van de focusgroepen is de conclusie dat het niet de cliënten zijn die een aanslag doen op de veerkracht van reclasseringswerkers. Men heeft nadrukkelijk voor het werken met cliënten gekozen.
2. Veerkracht van medewerkers, in dit onderzoek gemeten als tevredenheid met het werk en een veerkrachtige copingstijl, wordt primair bedreigd, maar ook ontwikkeld en

versterkt door organisatie- en teamkenmerken, aangevuld met kenmerken van de individuele medewerker.

- a. De factoren op organisatie en teamniveau die veerkracht het sterkst voorspellen, zijn a) de cultuur van de organisatie (waaronder het collegiaal contact en de stijl van het management) en b) de inrichting van het werk in termen van procedures (zoals het werken met een caseload, rapportagevereisten, en deadlines binnen en buiten de organisatie), voorzieningen (waaronder IRIS en RISc) en de fysieke werkomgeving.
- b. Op individueel niveau wordt veerkracht het sterkst beïnvloed door de (cognitieve) copingvaardigheid positief onthechten en het persoonskenmerk consciëntieusheid (zorgvuldigheid/gewetensvolheid).

Dit onderzoek maakt duidelijk dat het belangrijk is niet te blijven 'hangen' op het psychologisch niveau van het individu, maar ook de invloed van team en organisatie op de veerkracht in onderzoek te betrekken. Het onderzoek laat zien dat er binnen Reclassering Nederland een grote samenhang bestaat tussen individu, team en organisatie vanuit een perspectief van veerkracht.

Vraag 2.

3. Reclassering Nederland rust haar medewerkers goed toe voor het omgaan met specifieke stressvolle situaties, en de algemene organisatiestructuur en de inrichting van het werk bevorderen de greep van medewerkers op hun werk. Beide invalshoeken zorgen bij de medewerker voor de ervaring van *empowerment*, die hem beter voorbereidt op nieuwe, toekomstige stress. Vanuit de enquête en de focusgroepen benadrukken we het belang van een veerkrachtig team en van een organisatie die teams op de goede manier ondersteunt. Dit is ook de route om geuite zorgen over de cultuur en inrichting van het werk het hoofd te bieden.

Op basis van de conclusies worden in hoofdstuk 5 aanbevelingen gedaan voor het versterken en behouden van de veerkracht van reclasseringswerkers binnen Reclassering Nederland (vraag 3 en 4). De aanbevelingen kunnen worden benut in zowel de opleidings- als uitvoeringspraktijk. De aanbevelingen zijn:

- Bewaak de ruimte voor het authentieke reclasseringswerk;
- Ga door met werving en selectie van hoog consciëntieuze medewerkers, maar zorg ook voor een organisatie waarin deze eigenschap goed tot zijn recht kan komen;
- Selecteer nieuwe medewerkers niet alleen op sensitiviteit maar ook op het vermogen om grenzen te stellen;
- Train reclasseringswerker in de vaardigheid van positief onthechten;
- Let bij selectie van nieuwe medewerkers op 'agressief' carrièregedrag;
- Laat (vooral nieuwe) medewerkers het 'onbewust onbekwame' zien;
- Zorg voor veerkrachtige teams;
- Zorg voor veilige teams;
- Zorg voor weerbare leidinggevendenden;
- Vind een balans tussen productie-eisen en behoud van kwaliteit;
- Beleg de verantwoordelijkheid voor inrichting van het werk, innovatie, implementatie en kwaliteitszorg zo laag mogelijk in de teams als collectieve verantwoordelijkheden;
- Bied medewerkers variatie in taken;
- Bied medewerkers autonomie bij het uitvoeren van taken;
- Blijf een goede combinatie bieden van werk en privé;
- Let op negatieve gevolgen van de manier waarop het nieuwe werken wordt ingevoerd. Let daarbij op de nieuwkomers.

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 8 van 84



1 Inleiding

1.1 Reclassering

Reclassering als professioneel domein bestaat in Nederland 190 jaar. In de eerste eeuw van haar bestaan was er geen formele relatie met de overheid. Reclasseren was vrijwilligerswerk, gebaseerd op liefdadigheid, vaak geïnspireerd door het geloof.

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een wettelijke basis voor het reclasseringswerk, gekoppeld aan overheidsfinanciering en een verantwoordingsrelatie. Ook werd het werk gaandeweg professioneler, onder meer door specifieke wetenschappelijke inzichten en opleidingen. De reclasseringswerker van vandaag is een professioneel opgeleide sociaal werker.

Er zijn in Nederland drie stichtingen die zich bezig houden met reclasseringsactiviteiten voor volwassenen: Stichting Reclassering Nederland (RN), het reclasseringsonderdeel van de GGZ-verslavingszorg (SVG) en het reclasseringsonderdeel van het Leger des Heils dat zich vooral richt op dak- en thuislozen en jeugd met multi-problematiek (LdH). Het SPORE onderzoek beperkt zich tot Reclassering Nederland.

Cliënten van de reclassering zijn 18 jaar of ouder. Cliënten onder de 18 vallen onder de jeugdreclassering. Met de komst van het adolescentenstrafrecht in 2013 worden bij uitzondering ook 16- en 17-jarigen door de volwassenreclassering begeleid, en 18 t/m 22 jarigen ook door de jeugdreclassering.

De reclasseringsorganisaties worden primair gefinancierd door het Ministerie van Justitie. Zij werken in opdracht van het Openbaar Ministerie, de Rechtelijke Macht, het Gevangeniswezen en lokale overheden.

In haar werk met verdachten en daders concentreert de reclassering zich op de 'criminogene' factoren die geleid hebben tot het delict gedrag en op sterke kanten, beschermende factoren bij en rond de delinquent, met als einddoel het voorkomen van recidive en het ontstaan van een delict vrij leven. De oorzaken van het criminele gedrag (de criminogene factoren) zijn bepalend voor de werkzaamheden van de reclasseringswerkers. Het zijn de sleutels voor de vervolgaanpak. Gedragsverandering is de beste vorm van risicomanagement. Gedragsverandering stoelt op inzicht in eigen functioneren, de motivatie om te veranderen en het accepteren van ondersteuning. Helaas is gedragsverandering niet altijd volledig haalbaar. Als gedragsverandering niet of maar ten dele haalbaar is, verschuift de focus van het reclasseringswerk naar het indammen van risico's.

De reclassering heeft vijf taken:

Diagnose en advies: Bij de diagnose wordt vooral gekeken naar de kans op recidive en wordt een advies geven aan de opdrachtgever (Openbaar Ministerie, Rechtelijke Macht, Gevangeniswezen, lokale overheden) welke strafafdoening het meest effectief is met het oog op resocialisatie van dader/verdachte. De diagnose en het advies zijn gebaseerd op wetenschappelijk gevalideerde risico-inventarisatie instrumenten.

Toezicht: Tijdens het toezicht ziet de reclassering toe op het naleven van de voorwaarden waaraan de dader zich te houden heeft op basis van het vonnis van de rechtbank of de aanwijzingen van het Openbaar Ministerie. Toezicht is altijd een combinatie van begeleiding en controle. De intensiteit van het toezicht is verbonden aan de zwaarte van het delict en het recidivegevaar.

Gedragsinterventies: Erkende gedragstrainingen worden gegeven in en buiten de gevangenis. Doel is het gedrag zo te beïnvloeden dat de kans op recidive afneemt.

Werkstraffen: Sinds begin jaren-80 van de vorige eeuw bestaat de mogelijkheid als straf een vastgesteld aantal uren te werken ten behoeve van de gemeenschap.

Toeleiding naar zorg: In geval van ernstige verslaving of psychiatrische problematiek die behandeling noodzakelijk maakt, leidt de reclassering, op basis van de uitspraak van de rechter, cliënten toe naar behandelinstellingen.

Naast daders komen ook verdachten in strafzaken in aanraking met de reclassering. Van hen is nog niet duidelijk of ze strafbare feiten hebben gepleegd, zeker als er geen bekentenis is. Uit justitiële gegevens, gedrag en sociale omgeving zijn vaak echter risico's voor de veiligheid van personen of de samenleving te destilleren. In dat geval prevaleert het beperken van die risico's.

Een dwingend karakter – justitieel of bestuurlijk – geeft het werk van de reclassering extra kracht. Er is altijd sprake van een gedwongen kader, een stok achter de deur.

1.2 Reclassering Nederland

In deze paragraaf gaan we eerst heel kort in op de missie, visie en kerncijfers van Reclassering Nederland. Daarmee geven we een indruk van het doel en het achterliggende gedachtegoed van deze organisatie.

Vervolgens gaan we in op aspecten van het personeelsbeleid van Reclassering Nederland die gerelateerd zijn aan de veiligheid, gezondheid en veerkracht van haar uitvoerend medewerkers.

Missie en visie

Missie: Reclassering Nederland draagt actief bij aan de veiligheid van de samenleving door het voorkomen van criminaliteit en het terugdringen van recidive. Dat doet RN door risico's zo veel mogelijk te beheersen en de dader of verdachte te stimuleren zijn of haar gedrag te veranderen.

Visie: Daders zijn verantwoordelijk voor het delict en hun eigen gedrag. Justitiële autoriteiten beslissen over de consequenties. Voor daders die door handicap of psychische gesteldheid niet in staat zijn hun verantwoordelijkheid te nemen, vindt doorgaans toeleiding naar zorg plaats.

(bron: intranet Reclassering Nederland)

Kerncijfers

De volgende gegevens uit 2012 geven in het kort de omvang aan van Reclassering Nederland.

Omzet RN 2012: 142.000.000 euro

Medewerkers: 1.998

Regio's: 10 (samengevoegd tot 5 in 2014).

Producten en diensten:

- Vroeghulpbezoek na de arrestatie: 3.994
- Adviezen: 28.436
- Toezichten: 17.002
- Gedragstrainingen: 1.259
- Werkstraffen: 27.430

Veiligheid, gezondheid en veerkracht

Zowel de cliënten als de organisatie zijn voor de reclasseringswerker mogelijke bronnen van stress: reclasseringswerkers worden geconfronteerd met soms zware delicten en onvoorspelbaar en agressief gedrag van cliënten. Daarnaast staat de organisatie onder druk door voortdurende professionalisering, hoge maatschappelijke verwachtingen en –recent- forse bezuinigingen.

Wij bespreken eerst het beleidsterrein Veiligheid en vervolgens het beleidsterrein Welbevinden en veerkracht van medewerkers.

Beleidsterrein Veiligheid

Je veilig weten is één van de belangrijkste pijlers voor veerkracht in het werk. Onder veiligheid verstaat Reclassering Nederland dat een medewerker zich nog in fysieke noch in psychosociale zin bedreigd voelt of bedreigd wordt (bron: intranet Reclassering Nederland). Het beleid van Reclassering Nederland rond agressie en geweld richt zich op voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Hieronder vallen ook seksuele intimidatie, pesten en discriminatie.

Arbo-wet

De arbeidsomstandighedenwet (Arbo) geeft voorschriften voor veiligheid op de werkplek. Een uitvloeisel van de Arbo-wet is de verplichte Risico Inventarisatie & Evaluatie. De Arbodienst ondersteunt Reclassering Nederland bij het opstellen en de toetsing van de RI&E.

Bedrijfshulpverlening

Een aantal personeelsleden van RN is opgeleid tot bedrijfshulpverlener. De bedrijfshulpverlening komt in actie bij calamiteiten of situaties die tot een calamiteit kunnen leiden, in afwachting van deskundige hulp van buitenaf.

Incidenten

Interne incidenten: Het kan voorkomen dat in de relatie tussen medewerkers problemen ontstaan. Daarom is er beleid rond ongewenst gedrag en zijn er vertrouwenspersonen. Incident medewerker-cliënt: Er is een protocol hoe te handelen. Bij geweld wordt door RN aangifte gedaan bij de politie.

Protocollen i.v.m. veiligheid

- *Protocol Opvang en Nazorg na agressie en geweld*
Er is een Protocol Opvang en Nazorg na agressie en geweld waarin beschreven staat wat de taken zijn van leidinggevende en collega's na een incident en waaruit de zorg bestaat voor het slachtoffer (bron: intranet Reclassering Nederland).
In het kader van het reclasseringstoezicht spreken reclasseringswerkers cliënten op kantoor in de spreekkamer of bij mensen thuis. De veiligheid in de spreekkamer en bij een gesprek met de cliënt thuis is als volgt gewaarborgd.
- *Protocol spreekkamerlocatie*
Zowel overdag als bij een avondspreekuur moeten minimaal twee uitvoerend medewerkers op een locatie aanwezig zijn. Op de locaties van Reclassering Nederland moeten aanwezig zijn:
 - o alarmsysteem in de spreekkamers
 - o calamiteitenplan.Verder moeten de wachtkamer en de spreekkamer zo zijn ingericht dat de reclasseringswerker in geval van nood de ruimte makkelijk en snel kan verlaten.
- *Protocol huisbezoek*
Het eerste contact met een cliënt is altijd op kantoor. Er dient van te voren toestemming te worden gegeven voor het afleggen van een huisbezoek. Er dient altijd een achterwacht te zijn. De reclasseringswerker mag geen privéadressen en telefoonnummers aan cliënten geven, en geen cliënten in de auto meenemen (uitgezonderd werkmeesters die taakgestraften van en naar de werkplek brengen). Huisbezoek kan eventueel met twee personen plaatsvinden. Dit is ter beoordeling aan de leidinggevende. De reclasseringswerker laat bij de administratie het telefoonnummer achter waarop hij/zij te bereiken is tijdens het huisbezoek. Hij/zij belt na beëindiging van het huisbezoek met de receptie om door te geven dat het huisbezoek beëindigd is.

Beleidsterrein welbevinden en veerkracht van medewerkers

Reclasseringswerk is werk met een afbreukrisico. De psychische belasting is hoog. De organisatie heeft daarom oog voor preventie en aanpak van verzuim. De psychische component in het verzuim is hoog. In 2011 had 40% van het langdurig verzuim een psychische reden. In 2013 is dat 47%. Het gaat vaak om een stapeling van werk en privé problemen.

Leidinggegenden worden getraind om te letten op signalen van psychische overbelasting en deze te bespreken.

RN hanteert 10 Gouden regels voor leidinggegenden om psychische klachten aan te pakken.

1. Bewaak de balans tussen moeten, mogen, willen en kunnen
2. Laat signalen niet aan je voorbij gaan
3. Ga na wat er speelt
4. Pak klachten en oorzaken aan
5. Werk blijkt vaak het beste medicijn
6. Houdt contact
7. Je staat er niet alleen voor

8. Laat conflicten niet liggen
9. Start met een goed begin
10. Voorkom terug naar af.

Een vroegtijdige aanpak is mogelijk door interventies van het bedrijfsmaatschappelijk werk en (eventueel) een psycholoog. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor aangepaste werkzaamheden tijdens re-integratie bij psychisch verzuim.

Sociaal Medisch Team

Iedere regio van Reclassering Nederland heeft een Sociaal Medisch Team, bestaande uit een medewerker Personeel & Organisatie, een bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk. Het SMT ondersteunt het bedrijf en de medewerkers bij sociaal medische problemen. Naast de bespreking van de verzuimbegeleiding van individuele werknemers wordt er in het overleg ook aandacht besteed aan preventie. Het SMT komt minimaal 1 x in de 6 weken bijeen. Medewerkers moeten altijd vooraf geïnformeerd worden door hun leidinggevende dat zij besproken worden in het SMT. Deze medewerker wordt door de leidinggevende schriftelijk geïnformeerd over de afspraken in het SMT.

Medewerkers tevredenheidonderzoek

Iedere twee jaar wordt er een uitvoerig tevredenheidonderzoek gehouden onder medewerkers van Reclassering Nederland. Deze onderzoeken geven een schat aan informatie die van belang is voor het behoud van veerkracht van de medewerkers.

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 14 van 84



2 Theorie

2.1 Het concept veerkracht

In het dagelijks spraakgebruik wordt de term veerkracht (in het Engels *resilience*) vaak gebruikt om aan te geven dat iemand over de vaardigheid beschikt om 'terug te veren' wanneer hij wordt geconfronteerd met een lastige of bedreigende situatie.

Paton (2008) - op wiens werk wij ons in dit hoofdstuk voornamelijk baseren omdat hij veel onderzoek heeft verricht naar veerkracht van werkers in de politie- en justitieketen - geeft aan dat 'terugveren' slechts één aspect is van veerkracht. Wanneer we denken aan professionals in de justitieketen - die niet zelden dagelijks met complexe en bedreigende situaties van doen hebben - stelt Paton, is het reëel om de definitie van het concept veerkracht uit te breiden met de vaardigheid om ook effectief met *toekomstige* gebeurtenissen om te gaan. Niet alleen 'terugveren', maar ook 'voorbereid zijn'. Paton refereert hier aan de term "*adaptive capacity*" (aanpassingsvermogen) van Klein, Nicholls en Thomalla (2003). De kunst en uitdaging voor zowel de wetenschap als het personeelsbeleid van een organisatie worden dan, ook de factoren of vaardigheden op te sporen die *voorafgaand* aan blootstelling aan kritische incidenten al verder kunnen bevorderd of ontwikkeld.

Op basis van deze overweging voert Paton de volgende definitie op van veerkracht. Hij focust daarbij op beroepskrachten die meer dan in het reclasseringswerk te maken hebben met bedreigende en kritische incidenten, zoals de politie en medewerkers in een Penitentiare Inrichting: "Veerkracht is de vaardigheid van zowel organisaties als medewerkers om gebruik te maken individuele, collectieve en institutionele bronnen (krachten) en competenties om te reageren op, zich aan te passen aan, en zich verder te ontwikkelen op basis van eisen, uitdagingen en veranderingen tijdens en na kritische incidenten, noodgevallen en rampen" (2008). Collectieve bronnen vinden we op collegiaal en teamniveau. Institutionele bronnen vinden we op organisatieniveau, in bijvoorbeeld de randvoorwaarden voor het werk.

Op zich zegt deze definitie nog niet veel: naast het bekende 'goed omgaan' met situaties worden ook het anticiperen op en 'groeien' op basis van deze situaties geïntroduceerd in de definitie. Interessanter wordt het, wanneer Paton ingaat op het aanpassingskarakter (de *adaptive capacity*) van veerkrachtig gedrag. Hierbij sluit hij aan op het werk van Antonovsky, die stelt dat 'veerkracht tonen' inhoudt dat de medewerker of organisatie zijn bronnen en competenties benut om gebeurtenissen coherent (eenduidig, overzichtelijk), beheersbaar (*manageable*) en betekenisvol (*meaningful*) te maken. Kritische incidenten en noodsituaties kunnen bij medewerkers zorgen voor een ervaring psychologisch uit evenwicht te zijn, als zij buiten de bestaande 'interpretatie- en handelingsschema's' vallen voor een coherente, beheersbare en betekenisvolle interpretatie en reactie. Daarnaast blijft het uiteraard nodig om interventies / programma's paraat te hebben om medewerkers na afloop van kritische incidenten of noodsituaties te kunnen opvangen en begeleiden.

Paton (2008) tekent bij dit laatste aan, dat deze interventies uitgaan van een 'pathogeen paradigma', dat benadrukt dat je van stressvolle situaties "ziek kunt worden", maar te weinig rekening houden met eigenschappen van de organisatie en de medewerker zelf, die de ziekmakende effecten van deze situaties in hoge mate kunnen tegengaan, afzwakken of juist versterken.

Een medewerker van een penitentiaire inrichting wordt tijdens een vervoer korte tijd door een gedetineerde gegijzeld, en op het platteland vrijgelaten. Hij belt mobiel de inrichting op en zegt zelf terug te zullen lopen. Wanneer hem na afloop wordt gevraagd wat hij het ergste vond van deze gebeurtenis, zegt hij dat dit niet de gijzeling zelf was, maar het feit dat zijn leidinggevende, toen hij aankwam bij de inrichting, al naar huis was gegaan omdat het al na vijven was en hij daarna alleen in de regen naar huis liep omdat de laatste bus al was vertrokken.

Het pathogene paradigma benadrukt volgens Paton eenzijdig de vermindering van stress, en gaat er daarmee impliciet van uit dat stress (en dus psychopathologie) en psychologisch welbevinden (omdat er geen stress is) twee einden van één en hetzelfde continuüm zijn. Volgens Paton is dit geen realistische, valide kijk op veerkracht. Hij sluit aan bij de visie van Antonovsky (1990), die stelt dat levenservaringen zowel positieve als negatieve elementen bevatten, en dat deze elementen *onafhankelijk* van elkaar kunnen bestaan. Een stressvolle gebeurtenis kan positief en negatief tegelijk zijn. Het *salutogene* paradigma sluit hierop aan, door te benadrukken dat het nodig is na te gaan hoe mensen gezond blijven tijdens (de immers onvermijdelijke) stressvolle gebeurtenissen. De onderzoekers Tedeschi en Calhoun stellen zelfs dat negatieve ervaringen een noodzakelijk onderdeel zijn voor het verder ontwikkelen van *adaptive capacity* (1995, in Paton 2008). Het salutogene paradigma benadrukt dat verschillen tussen gezondheid en ziekte vooral samenhangen met de 'kijk op het leven' van de persoon, en niet met het vermijden van stress, want stress hoort bij het leven. Veerkracht is in deze optiek de *mate waarin* de medewerker in staat is om stress als coherent, beheersbaar en betekenisvol te ervaren. Kenmerken van de medewerker en de organisatie kunnen hieraan in hoge mate bijdragen.

2.2 Invloeden op veerkracht

Het salutogene perspectief benadrukt de zowel positieve als negatieve elementen van stress en het versterken van veerkracht. Het perspectief benadrukt ook, dat het van belang is zowel naar invloeden vanuit de organisatie te kijken als naar de persoonlijke kenmerken van medewerkers (Paton, 2008).

2.2.1 *Invloeden vanuit de organisatie*

De organisatie oefent volgens Paton op twee manieren invloed uit op de individuele veerkracht:

Ten eerste is er de meer algemene impact van de organisatie op haar medewerkers door zaken als de organisatiecultuur, procedures en methoden, beschikbare voorzieningen, de introductie van veranderingen, en de bereikte resultaten. Onderzoek van Paton laat zien dat de kenmerken van de organisatie in hoge mate bijdragen aan de groei of juist beperking van de veerkracht van haar medewerkers (Paton et al. 2003). Werving en selectie, training en opleiding, begeleiding en waardering van reclasseringswerkers, en de cultuur in de teams zijn veranderbare kenmerken. Zij kunnen middels beleid, procedures, management development en organisatiestructuur gericht worden aangepakt om daarmee het kapitaal van de organisatie (de medewerkers) te versterken. Immers, het is de organisatie zelf die de context is waarbinnen medewerkers hun ervaringen interpreteren (Violanti et al, 2000). Paton stelt dat de medewerkers moeten kunnen functioneren binnen de 'zekerheid van doel, identiteit, context en toekomst' (Paton et al., 2003, p. 127, vertaling auteurs). Dit algemene gevoel van coherentie bindt medewerkers en organisatie samen. Het is van belang dat er daarvoor niet

alleen over veerkrachtige medewerkers wordt gesproken, maar ook over veerkrachtige teams en een veerkrachtige organisatie.

Ten tweede zijn er de specifieke reacties vanuit de organisatie (leidinggevende, beleid) richting individuele medewerkers. Dit kunnen meer gebruikelijke reacties zijn, zoals de feedback van leidinggevendenden op de prestaties of keuzes van de medewerker, maar ook bijzondere interventies als gevolg van stressvolle, bedreigende gebeurtenissen tijdens het werk. Onderzoek laat zien dat er altijd aandacht moet blijven voor interventies voor medewerkers die direct en concreet met zeer negatieve gebeurtenissen zijn geconfronteerd. Vanuit het salutogene perspectief tekent Paton hierbij aan, dat die interventies zich ook op zowel het positieve als negatieve moeten richten (Paton, 2006).

2.2.2 *Persoonskenmerken die met veerkracht samenhangen*

Op individueel niveau beschouwt Paton vier kenmerken en vaardigheden als essentieel voor het ontwikkelen en behouden van veerkracht: copingvaardigheden, vertrouwen, consciëntieusheid en *empowerment*.

Als eerste benoemt hij de *copingvaardigheid* van de medewerker, waarvoor hij aansluit bij het gevalideerde onderscheid tussen *emotion-focussed* (EF) and *problem-focussed* (PF) coping van Lazarus en Folkman (1984). EF coping richt zich op het verminderen van onaangename emoties en gedachten. Dit type coping is doorgaans geschikt voor situaties waarin de medewerker weinig of geen invloed heeft op het verdere verloop. PF coping bestaat uit acties die direct gericht zijn op het oplossen van het probleem, en dit type coping is meer geschikt voor situaties waarin dat ook mogelijk is.

De coping stijl van medewerkers kan in hoge mate worden beïnvloed door de organisatie. Hierbij speelt de stijl van leidinggeven door leidinggevendenden een belangrijke rol. Deze stijl beïnvloedt de mate waarin en wijze waarop emoties op de werkvloer kunnen worden geuit en besproken, en daarmee de coping stijl van de medewerkers (Paton & Violanti, 1996). Hetzelfde geldt voor training en opleiding, waarin de organisatiecultuur ook wordt overgedragen.

In de tweede plaats benadrukt Paton het *vertrouwen* van de medewerker als invloed op zijn veerkracht. Ook hier speelt de organisatie een rol. Medewerkers die werken met collega's en leidinggevendenden die vertrouwen geven, ervaren meer kracht (*empowerment*), vooral voor heel complexe en hoogrisico gebeurtenissen, en hebben minder moeite om stressvolle situaties als betekenisvol te beschouwen (Siegrist & Cvetkovich, 2000). Medewerkers die vertrouwen hebben in de competenties, betrouwbaarheid, en integriteit van hun collega's, zijn meer geneigd samen te werken in hoogrisico situaties, zeker als zij merken dat het hun collega's ter harte gaat hoe zij zich staande houden (Dirks, 1999).

Een invloed op veerkracht die recentelijk meer aandacht krijgt, is het persoonlijkheidskenmerk *conscientiousness* (consciëntieusheid), dat opgevat kan worden als een combinatie van zorgvuldigheid en gewetensvolheid. Vooral de elementen resultaatgerichtheid en betrouwbaarheid van de medewerker hangen samen met een sterker gevoel van betekenis en competent te zijn in tijden van stress en verandering (McNaus & Kelly 1999, Thomas & Velthouse 1990). Individuen met dit persoonlijkheidskenmerk zijn vaker doorzetters en hechten een grotere waarde aan een collectieve / teaminspanning.

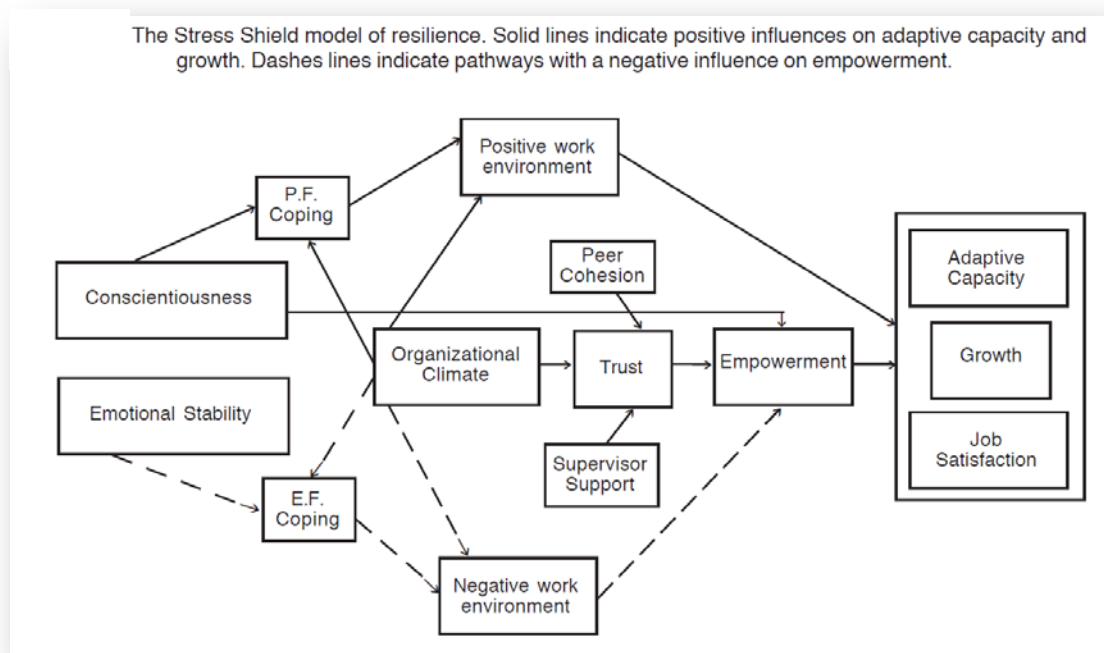
Paton beschouwt *empowerment* (in het Nederlands lastig te vertalen, wellicht als 'bekrachtiging') als een proces waarin de verschillende invloeden op de veerkracht vanuit de

organisatie en vanuit het individu aan elkaar worden verbonden. Deze invloeden komen samen in een gevoel van persoonlijke bekrachtiging. De invloeden vanuit de organisatie leiden tot een bekrachtiging van zowel participatie (inclusie) als delegatie (autonomie). Bij participatie gaat het om het erbij horen, het deel zijn van het team, de organisatie, of de besluitvorming. Bij delegatie voelt de medewerker dat hij in staat wordt gesteld en wordt vertrouwd om zelfstandig te handelen. Dit 'binden en in staat stellen' door de organisatie is een essentieel onderdeel van de organisatiecultuur, omdat dit de veerkracht van de medewerker positief beïnvloedt (Conger & Konungo 1988, Paton & Flin 1999), vooral in onzekere omstandigheden die veel van de medewerker vragen. (Spreitzer, 1997). Juist door de verbinding die *empowerment* legt tussen organisatie en medewerker, kan hiervan veel worden geleerd over het ontwikkelen en versterken van veerkracht door de organisatie. Het grondidee is hier: de medewerker die door de organisatie al in zijn kracht is gezet, kan (nieuwe) uitdagingen veel beter aan, en zal deze eerder als coherent, betekenisvol en beheersbaar ervaren. Aan de keerzijde van dit begrip vinden we de organisatie die de medewerkers 'ontkracht' door voortdurende besommeringen, veranderingen, en onduidelijkheden (Johnston & Paton, 2003).

Thomas en Velthouse (1990) geven aan dat deze empowerment, zoals eerder al aangegeven, langs twee lijnen kan worden gegeven: middels de specifieke reacties van leidinggevend en collega's op concrete gebeurtenissen (die leiden tot *task assessments* door de medewerker), en middels de meer algemene bekrachtigende impact van de organisatie op haar medewerkers (leidend tot *global assessments*). Positieve global assessments ("ik ben nodig, ik doe ertoe", etc.) leiden bij de medewerker tot meer brede, algemene cognitieve *empowering schema's*, die tijdens unieke gebeurtenissen waarop gereageerd moet worden, een ondersteunende rol of basis bieden (Paton & Violanti, 2008).

2.2.3 *Synthese in het stress shield model*

Op basis van bovenstaande theoretische overwegingen en onderzoek onder (met name) politiemensen, heeft Paton het *stress shield model* (SSM) ontwikkeld, waarin het salutogene perspectief, factoren op zowel organisatie- als individueel niveau, en het verbindende element *empowerment* terug te vinden zijn. Ook de twee ontwikkelingslijnen van de precieze en situatiespecifieke *task assessment* en de *global assessment* – die meer een basis voor het omgaan met stress en onzekerheid de toekomst legt – zijn zichtbaar in het model. Het uiteindelijke resultaat in termen van veerkracht, wordt door Paton geoperationaliseerd als een combinatie van aanpassingsvermogen, persoonlijke groei en tevredenheid met het werk.



Afbeelding 1: Het Stress Shield Model van Paton (2008)

2.3 Nederlands onderzoek naar veerkracht

In deze paragraaf gaan we in op onderzoek dat in Nederland gedaan is naar veerkracht. Na een algemeen overzicht van Nederlandse literatuur, behandelen we de resultaten van het onderzoek naar de veerkracht van reclasseringsmedewerkers aan de hand van het Stress Shield Model.

In de Nederlandse literatuur over veerkracht, weerbaarheid en psychisch verzuim, is vooral onderzoek gedaan in de zorg, bij de politie, in het onderwijs en in de vervoerssector. Onderzoek naar veerkracht binnen het justitiële kader, en dan met name bij reclasseringswerkers, is nauwelijks gepubliceerd. Toch zijn er, uitgaande van het Stress Shield Model, op basis van de hiervoor genoemde onderzoeken parallellen te trekken naar de reclassering. Daarnaast heeft RN zelf enkele interne onderzoeken laten uitvoeren die factoren uit het SSM raken.

Baldal en Ferket (2005) hebben door middel van werkobservaties en groepsinterviews onderzoek gedaan bij Reclassering Nederland naar de oorzaken van psychisch verzuim van medewerkers en naar interventiemogelijkheden om psychische klachten te voorkomen en beheersen. Het WEB-model (Werkstressoren-Energiebronnen-Beleving-model) ligt aan de basis van dit onderzoek. Werkstressoren kunnen, in combinatie met een gebrek aan energiebronnen, leiden tot psychische klachten en vermoeidheid en uiteindelijk tot verzuim.

In het onderzoek werd geconcludeerd dat er binnen Reclassering Nederland veel stressoren aanwezig zijn waarvan de 'emotionele belasting' (als gevolg van de taak en functie van

reclasseringswerkers) en de verandering van de taak (als gevolg van organisatorische veranderingen binnen RN) de meest in het oog springende werkstressoren zijn. Gelijktijdig wordt geconstateerd dat er binnen Reclassering Nederland ook veel potentiële energiebronnen aanwezig zijn. Deze energiebronnen worden niet op iedere locatie optimaal ingezet om de stressoren te compenseren. Energiebronnen als 'relaties met collega's' en 'directe leiding' kunnen beter benut worden. Daarnaast slaat de energiebron 'zelfstandigheid in het werk' ook vaak door naar de negatieve kant waarbij onvoldoende sociale steun wordt ervaren. Uit de verzuimanalyses blijkt dat Reclassering Nederland een hoog percentage ziekteverzuim door psychische klachten heeft.

De aanbevelingen uit dit rapport sluiten in hoge mate aan bij de bevindingen van Paton en het SSM:

- a. Versterk de rol van de leidinggevenden in het tijdig signaleren en bespreekbaar maken en oplossen van stresssignalen;
- b. Maak emotionele belasting bespreekbaar;
- c. Wees alert op risicogroepen zoals jonge, hoogopgeleide vrouwen;
- d. Laat leidinggevenden bewuster gebruik maken van positieve feedback;
- e. Draag zorg voor een goed inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers;
- f. Neem mensen aan met een hoge *self-efficacy*: mensen die zichzelf in staat achten om allerlei werkproblemen het hoofd te bieden.

Smit, Struijs en Tops (2012) stellen ten aanzien van politiemedewerkers, dat het ervaren van controle en grip essentieel is bij 'mentale weerbaarheid'. Het gaat hierbij om het vermogen om 'terug te veren in een dynamische en belastende omgeving', om veerkracht. In dit artikel komt ook het belang van een weerbare organisatie naar voren.

Tenslotte vermelden we onderzoek van het bureau Andersson Elffers Felix (2011), dat zich richtte op de kosten die een hoog risicoberoep met zich meebrengen, in dit geval bij politiemedewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat 25-37% van alle politiewerkers zeker of waarschijnlijk last heeft van verminderde mentale weerbaarheid. Mentale weerbaarheid werd in dit onderzoek gedefinieerd als het vermogen van medewerkers om bestand te zijn tegen vormen van mentale belasting die samenhangen met invloeden uit de externe-, interne- (organisatorische) en de persoonlijke leefomgeving en intrapersonlijke kenmerken. Drie belangrijke variabelen die invloed hebben op de mentale weerbaarheid zijn:

- a. voorspelbaarheid/controle op de omgeving;
- b. nabijheid van collega's en;
- c. kans op agressie.

Controle op de omgeving werd in het artikel van Smit, Struijs en Tops (2012) eveneens al belangrijke factor genoemd.

Het beperkte Nederlandse onderzoek laat nog wel een focus zien op het pathogene perspectief, hoewel elementen van het salutogene perspectief al wel zichtbaar zijn (bijvoorbeeld: meer gebruikmaken van positieve feedback, versterken van het algemene gevoel controle te hebben).

Van een overkoepelend beeld van de veerkracht van reclasseringswerkers in Nederland, en de manier waarop deze kan worden versterkt, is in de literatuur geen sprake. Het onderzoek waarover wij in dit rapport verslag doen, heeft deze ambitie.

3 Vragen en opzet van het onderzoek

3.1 Onderzoeksvragen

Voor het onderzoek is in overleg met de project board van SPORE gekozen voor de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke factoren beïnvloeden de veerkracht van reclasseringswerkers in de participerende landen?
2. Welke effectieve of veelbelovende praktijken zijn in de diverse landen aanwezig om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
3. Welke ondersteunende activiteiten kunnen door het management van de reclasseringsorganisaties worden ondernomen om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
4. Welke aanbevelingen voor verdere of nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gedaan op nationaal en Europees niveau?

3.2 Methodologie

3.2.1 *Enquête*

Voor het SPORE onderzoek is een enquête ontworpen die is gericht op een geselecteerde groep reclasseringswerkers. De enquête, die is afgenomen via een website, bestond uit een aantal vragenlijsten die de factoren in het Stress Shield Model beogen te meten. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen onafhankelijke factoren in de organisatie, in het team en bij de reclasseringswerkers zelf, en als afhankelijke variabele de veerkracht van de reclasseringswerker. In het model van Paton, dat we in het vorige hoofdstuk presenteerden, kwam al naar voren dat veerkracht een moeilijk te meten begrip is. Er bestaan geen gevalideerde schalen die de mate meten waarin medewerkers betekenisvolheid, coherentie en beheersbaarheid ervaren in de context van hun werk. In navolging van Paton en andere onderzoekers is daarom gekozen voor het meten van werktevredenheid, groei / empowerment en adaptatievermogen (Britt, Adler, & Bartone, 2001; Hart & Cooper, 2001; North et al., 2002; Brayfield and Rothe, 1987).

De gebruikte vragenlijsten zijn gekozen door de Universiteit van York. Zij zijn in onderstaande tabel weergegeven. Een meer uitgebreide beschrijving staat in bijlage 3.

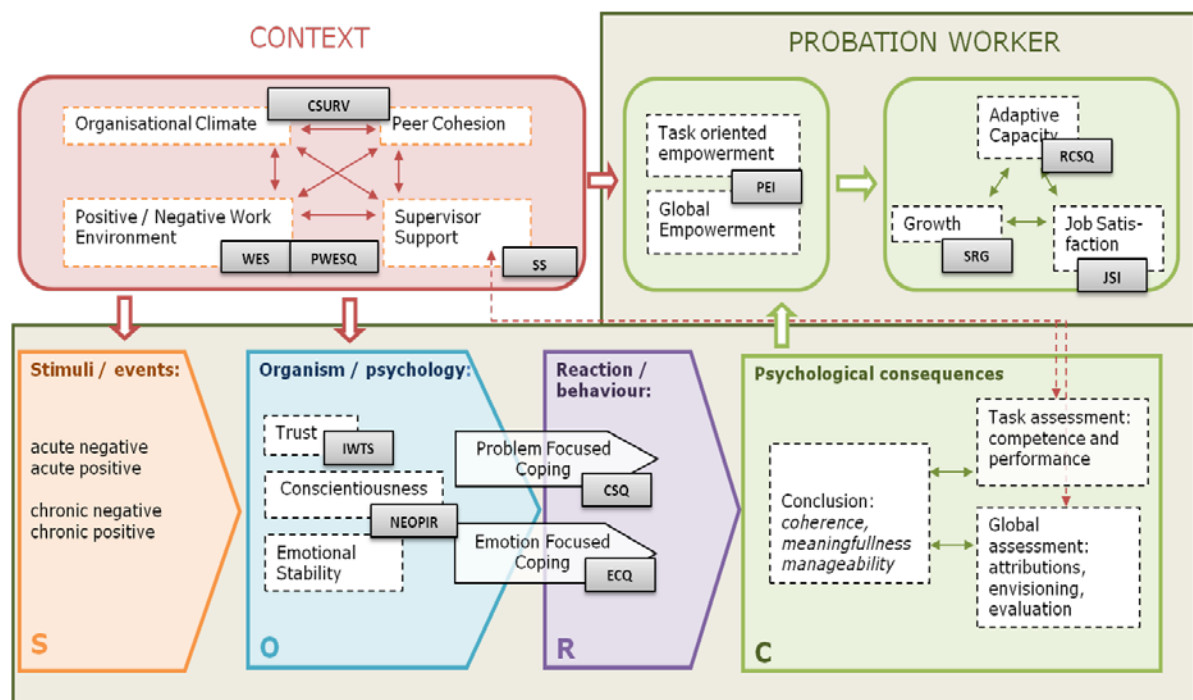
Tabel 1: Overzicht gebruikte instrumenten in internet-enquête

Onderdeel Stress Shield Model en naam vragenlijst ¹	Eventuele selectie van (sub)schalen	Concept	Aantal en type items	Maximumscore	Cronbach's α
Organisatie / team					
<i>Climate Survey (C-SURV)</i>	Alle schalen: Management / Empowerment / Werkdruk / Communicatie	Organisatieklimaat en binding met collega's	40 x 4 pt. Likert	160 (4x 40)	0.95
Organisatie					
<i>Work Environment Scale (WES)</i>	Geen subschalen	Organisatiecultuur	9 x ja/nee	9	0.66
<i>Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire (PWESQ)</i>	Alle schalen: Voorzieningen / Kenmerken van de (organisatie van) het werk / Werkomgeving	Fysieke werkomgeving	27 x 5 pt. Likert	108 (32, 36 en 40)	0.97
<i>Supervision Support (SS)</i>	Geen subschalen	Ervaren steun van supervisie	9 x 7 pt. Likert	54	0.48
Kenmerken werker					
<i>Interpersonal Workplace Trust Scale (IWTS)</i>	Geen subschalen	Vertrouwen in collega's en de organisatie	12 x 7 pt. Likert	72	0.87
<i>NEO Personality Inventory, Revised (NEO PI-R)</i>	Selectie van 1 schaal, Consciëntieusheid: Doelmatigheid / Ordelijkheid / Betrouwbaarheid / Ambitie / Zelfdiscipline / Bedachtzaamheid	Consciëntieusheid (zorgvuldigheid/gewetensvolheid)	48 x 5 pt. Likert	192 (6 x 32)	0.89
Vaardigheden werker					
<i>Coping Styles Questionnaire (CSQ)</i>	1 schaal: Onthechting	Detached Coping	22 x 4 pt. Likert	66	0.81
<i>Emotional Control Questionnaire (ECQ)</i>	Geen subschalen	Emotional Focused Coping	18 x ja/nee	18	0.81
Empowerment					
<i>Psychological Empowerment Instrument (PEI)</i>	Betekenis / Competentie / Autonomie / Impact	Empowerment / persoonlijke kracht	12 x 7 pt. Likert	72 (4x18)	0.87
Veerkracht					
<i>Stress-Related Growth Scale (SRG)</i>	Geen subschalen	Stress Related Growth	15 x 3 pt. Likert	30	0.90
<i>Job Satisfaction Index (JSI)</i>	Geen subschalen	Job Satisfaction	18 x 5 pt. Likert	72	0.76
<i>Resilient Coping Style Questionnaire (RCSQ)</i>	Alle schalen: Acceptatie en gebruik van eigen kracht / Situationeel Management / Positieve evaluatie / Zoeken van sociale steun / Positieve onthechting	Resilience Coping Style	44 x 4 pt. Likert	176 (4 x 36, 1 x 32)	0.90
			291 items		

¹ **C-SURV**: Roger 2011; **WES**: Moos, 1994; **PWESQ**: Carlopio, 1996; **SS**: Federal Bureau of Prisons, 1995; **IWTS**: Cook & Wall, 1980; **NEO PI-R**: Costa & McCrae, 1992; **CSQ**: Roger & Jarvis and Najarian, 1993; **ECQ**: Roger&Najarian, 1989 ; **PEI**: Spreitzer, 1995; **SRG**: Park, Cohen & Murch, 1996; **JSI**: Brayfield & Roth, 1951; **RCSQ**: Sojo & Dudgeon, 2011.



In onderstaande afbeelding van het SSM zijn de gebruikte lijsten bij de concepten geplaatst die zij beogen te meten. De afbeelding van het SSM is door ons ontwikkeld als alternatief voor het model van Paton en gebruikt in de focusgroepen en werkgroep. De concepten en relaties zijn gelijk gebleven, maar in de volgorde geplaatst van het psychologisch verwerkings- en reactieproces (het bekende SORC schema) vanuit de leertheorie: stimuli – organisme – reactie – consequenties). Op basis daarvan zijn stimuli toegevoegd in de het model. Hierbij gaat het om acute en chronische stressoren en positieve stimuli vanuit de cliënt en organisatie.



Afbeelding 2: Het Stress Shield Model van Paton et al. (2008), bewerking door de onderzoekers

Aanvullend zijn achtergrondgegevens van de respondenten uitgevraagd, enkele gegevens over de invulling van het werk en de typen cliënten, ziekmeldingen en de redenen daarvan, en vragen rond gebeurtenissen die door de respondenten als traumatisch zijn ervaren in het werk of het privéleven. Tenslotte is gevraagd drie dingen te benoemen die een goede, en drie dingen die een slechte werkdag voor de respondent betekenen. Deze vragen zijn vermeld in bijlage 2.

Reclassering Nederland heeft de respondenten als volgt geworven. Aan de leidinggevenden is gevraagd 28 respondenten per regio te selecteren op grond van de volgende criteria: man/vrouw (50%-50%), kort en lang dienstverband (korter of langer dan 2 jaar), en bij toezicht veel of juist niet veel niveau 3 cliënten in de caseload (ongeveer 66%-33%). Voor een verhouding van twee keer zoveel toezichthouders met veel niveau 3 cliënten als toezichthouders met weinig of geen niveau 3 cliënten werd gekozen omdat het onderzoek naar de veerkracht zich vooral wil verdiepen in werkers met een caseload met veel moeilijke cliënten. De respondenten zijn gezocht in de Diagnose & Advies units, de Toezicht & Interventies units en de Werkstrafunits.

3.2.2 *Focusgroepen*

Een focusgroep biedt de mogelijkheid om, aan de hand van het Stress Shield model, dieper in te gaan op de zaken die ook in de vragenlijsten aan de orde komen. Verhalen en beschrijvingen van ervaringen bieden een goede aanvulling op – en soms nuancering van – statistische gegevens.

In de discussies in de focusgroepen werden de drie niveaus binnen het Stress Shield Model aangehouden: individu, team en organisatie. Bij 'individu' ging het om de vraag welke persoonskenmerken en vaardigheden bijdragen aan veerkracht, bij 'team' ging het om wat de collega's en de leidinggevende kunnen bijdragen aan de veerkracht van de medewerker, en bij 'organisatie' ging het om wat de organisatie in termen van randvoorwaarden moet organiseren om de veerkracht van de medewerkers op peil te houden. Voor een overzicht van de gestelde vragen, zie bijlage 2.

Aan de deelnemers werd toegezegd dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie die zij in de focusgroep geven.

De discussies in de focusgroepen zijn met geluidsapparatuur opgenomen. Aan de hand hiervan is een verslag gemaakt waarbij gebruik is gemaakt van quotes van deelnemers. Deze quotes zijn vervolgens gestructureerd naar de drie verschillende niveaus: individu, team en organisatie, en vervolgens onderverdeeld naar meer specifieke factoren die in het SSM terug te vinden zijn.

4 Resultaten

4.1 Dataverzameling

De veerkracht van Nederlandse reclasseringswerkers is in het kader van het SPORE onderzoek in kaart gebracht aan de hand van een enquête, diverse *focusgroepen*, en discussies over de bevindingen vanuit de enquête en focusgroepen in een werkgroep met specialisten.

Werving van respondenten voor den enquête vond plaats in 9 van de 10 regio's. In elke regio werd gevraagd 28 respondenten te leveren (totaal 252). Dankzij uitvoerige PR, informatie over SPORE en steun van het management was de respons op de enquête hoog: De enquête is ingevuld door 168 medewerkers van Reclassering Nederland, op een maximum van 252, dat is 67%. Vier hiervan bleken geen uitvoerend werkers, maar unitmanagers. Van twee respondenten bleek de functie uiteindelijk onbekend. Deze zijn verwijderd uit het bestand. Het totaal aantal enquêtes waarover uiteindelijk wordt gerapporteerd is daardoor 162 ².

Er zijn drie focusgroepen gehouden; twee met uitvoerend werkers en een met unitmanagers/middelmanagement. De focusgroepen bestonden uit tussen de 10 en 20 deelnemers en werden als volgt samengesteld: Iedere regio werd gevraagd om 1 medewerker uit de Diagnose en Advies unit, 2 medewerkers uit de Toezicht en Interventies unit, 1 medewerker uit de Werkstrafunit en 1 leidinggevende. Verder is we ervoor gezorgd dat er een goede verdeling was tussen mensen die al lang in dienst zijn en relatieve nieuwkomers.

In de nu volgende paragrafen worden achtereenvolgens besproken: achtergrondgegevens en werkcontext van de respondenten (4.2.1), de veerkracht van de respondenten (in vergelijking met die in de andere landen in dit project) (4.2.2), persoonlijke kenmerken en vaardigheden van reclasseringswerkers die met veerkracht samenhangen (4.2.3), kenmerken van de organisatie die met veerkracht samenhangen (4.2.4) en tenslotte enkele verbanden tussen de kenmerken van individuen, organisatie en team met de veerkracht van reclasseringswerkers (4.2.5), op basis van een hiërarchische regressieanalyse. In elk van de paragrafen worden de resultaten van de focusgroepen ter illustratie ingevoegd. In paragraaf 4.3 stappen we over op de discussie in de werkgroep. De discussie vormt de opmaat voor de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

4.2 Resultaten van de enquête en focusgroepen

4.2.1 Achtergrondgegevens en werkcontext van de respondenten op de enquête

Bij het selecteren en werven van respondenten is aangestuurd op een gelijke verdeling van mannen -vrouwen, werksoort, en spreiding van leeftijd, werkervaring en werkbelasting ('zware' casussen). Dit is in de bespreking van de achtergrondgegevens een aandachtspunt. Er is immers voor gekozen om de veerkracht te onderzoeken in een populatie die voldoende divers is, en dus niet altijd een representatieve steekproef behelst.

² Tabel 2: Respondenten internet-enquête per land:

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	TOTAL
Number (%)	64 (11)	130 (23.8)	185 (33.8)	168 (30.7)	547 (100%)
Males	44 (69)	25 (19)	30 (16)	78 (46)	177 (32%)
Females	20 (31)	105 (81)	155 (84)	90 (54)	370 (68%)

- Werksoort: De enquête is ingevuld door 77 toezichthouders (48%), 55 adviseurs (34%) en 30 medewerkers WSU (18%).
- Leeftijd: in beroepen die als 'kritisch' worden beschouwd in de justitieketen is bekend dat leeftijd een significante invloed kan hebben op veerkracht en het risico van uitval (Paton 2008). Jongere werkers lopen over het algemeen een hoger risico. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in deze enquête bedroeg 39,0 jaar, met een spreiding van 10.8 jaar. De jongste respondent was 22 jaar, de oudste 63. Op een evenwichtige spreiding van leeftijden is in de werving aangestuurd. We kunnen dus niet zeggen dat deze onderzoeksgroep qua leeftijd representatief is voor Reclassering Nederland.
- Sekse: mannen en vrouwen ervaren en verwerken stress verschillend (Sadat Nurullah 2010). Vrouwen rapporteren meer werkgerelateerde en chronische stress dan mannen, en juist minder psychologische steunbronnen. Dit hangt volgens Sadat Narullah zowel samen met biologische factoren als met het gegeven dat rol van de vrouw in de Westerse samenleving relatief meer stress genereert dan de mannenrol. Ook komen traumatische gebeurtenissen in de jeugd veel vaker bij vrouwen voor, en deze kunnen later flink doorwerken. Voorzichtig kan worden gesteld dat de vrouwen daardoor wat kwetsbaarder zijn voor stress dan mannen. In deze enquête bedroeg de verhouding mannen – vrouwen (na verwijdering van de 6 ongeschikte casussen) 47% - 53%. Op een evenwichtige spreiding van sekse is in de werving aangestuurd. We kunnen dus niet zeggen dat deze onderzoeksgroep qua sekse representatief is voor Reclassering Nederland. De verhouding mannen en vrouwen over de werksoorten is gelijk. Bij de adviseurs vinden we iets meer vrouwen (34 versus 21 mannen, n.s.³).
- Burgerlijke staat. De privérelaties van medewerkers kunnen een mogelijke bron van steun zijn, bijvoorbeeld door 's avonds je verhaal te kunnen doen, en daarmee bijdragen aan veerkracht. Onderstaande tabel geeft de burgerlijke staat in de onderzoeksgroep weer.

Tabel 3: Burgerlijke staat

N= 162	%
Alleenstaand	31,5
Gehuwd / geregistreerd partnerschap	60,7
Gescheiden	7,1
Weduwe/weduwnaar	0,6
Totaal	100,0

De leefsituatie van de respondenten staat vermeld in onderstaande tabel. Hieruit wordt duidelijk de grote meerderheid van de reclasseringswerkers samenwoont met anderen. We zien ook dat meer vrouwen, meer dan 1 op de 5, alleen woont. Voor de eerder genoemde kwetsbaarheid, zeker bij jongere vrouwelijke medewerkers is dit mogelijk voor Reclassering Nederland een aandachtspunt.

Tabel 4: Leefsituatie

N= 162	%	% man	% vrouw
Woont alleen	19,0	13,7	22,5
Leeft met andere volwassenen en/of kinderen	76,2	84,9	69,7
Anders	4,8	1,4	7,9
Totaal	100,0	100,0	100,0

³ n.s.: niet significant

- Kinderen. Onderzoek suggereert dat het hebben/opvoeden van kinderen de veerkracht negatief kan beïnvloeden, vooral indien met zedendaders wordt gewerkt. Ook lijken jongere kinderen meer stress te genereren dan wat oudere (bovendien zijn dan ook de ouders zelf nog jonger). De helft van de respondenten in deze enquête hebben kinderen, doorgaans 1 tot 3 kinderen. Enkele respondenten hebben 6 kinderen. Door de (geforceerde) spreiding in leeftijd is het aantal kinderen ouder dan 18 in deze groep relatief hoog.

Tabel 5: Kinderen, incl. stief-, pleeg- en adoptiekinderen

	%	Gemiddeld onder 18	Gemiddeld boven 18
Ja	53,6	2,4	1,8
Nee	46,4		
Totaal	100,0		

- Religie / spiritualiteit. Onderzoek laat zien dat dit een mogelijke bron van veerkracht is, vooral op het gebied van betekenisgeving. In deze onderzoeksgroep geven 68 respondenten (42%, waarvan 46% mannen en 54% vrouwen) aan een vorm van geloofsovertuiging te hebben, een minderheid. Deze groep waardeert het belang hiervan op een schaal van 1 tot 10 met gemiddeld een 7.1 (spreiding 2, min. 2, max. 10).
- Hoogst genoten opleiding. Hiervan is de relatie met veerkracht niet bekend. In de groep respondenten beschikte 9,9% alleen over een middelbare schoolopleiding (allen WSU), 76.5% over een HBO/bachelordiploma, en 13.0% over een masterdiploma. (Restant 0.6%: andere opleiding). De meeste universitair geschoolden vinden we bij het toezicht (53%) en de adviseurs (42%).
- Werkervaring is gerelateerd aan veerkracht: jonge, onervaren medewerkers ervaren meer stress en dienen hun veerkracht nog verder te ontwikkelen. Bij oudere werkers wordt soms een afname van veerkracht geconstateerd. Er is dus waarschijnlijk een optimum qua veerkracht in de leeftijdsrange van 30-55 jaar. Het aantal jaren werkervaring van de respondenten bedroeg gemiddeld 6 jaar en 3 maanden (min.0, max. 25, spreiding 6.0 jaar). De verdeling is wat scheef, omdat enkele reclasseringswerkers zeer veel werkervaring hebben. In deze groep heeft 40% een werkervaring van 3 jaar of minder, 50% een ervaring van 5 jaar of minder. Een kleine meerderheid van de reclasseringswerkers heeft daardoor een redelijke werkervaring opgebouwd.
- Werkweek. Een lange werkweek hangt samen met een verhoogd risico op burn-out. Op dit punt vinden we voor een Reclassering Nederland een aandachtspunt, met een gemiddelde werkweek van 34.6 uur (min. 12, max. 40, spreiding 4.4). Het is voor verreweg de meeste reclasseringswerkers gebruikelijk 4 dagen of fulltime te werken. De respondenten geven aan in de afgelopen 6 maanden (in totaal) gemiddeld 3.5 uur te hebben overgewerkt (min. 0, max. 20, spreiding 5.4). Dit laatste aantal is laag, in vergelijking met bijvoorbeeld vrije beroepen. Overwerken is niet de norm.
- Ziekteverzuim is een grove maat voor de gezondheid van de organisatie. Een erg hoog ziekteverzuim in organisaties wijst op een cultuur waarin medewerkers teveel individueel verantwoordelijk worden gehouden voor hoge prestaties en falen. Bij Reclassering Nederland lijkt hiervan (voor deze groep respondenten) geen sprake. Het ziekteverzuim is iets hoger dan gemiddeld in Nederland, met een gemiddelde van 4.4 dagen in de afgelopen 6 maanden (grootweg 8.8. per jaar). Deze verhouding ligt scheef door langdurig verzuim van enkele medewerkers. In werkelijkheid heeft 70% zich 3 dagen of minder ziek gemeld (grootweg 6 dagen per jaar): Het percentage ziekteverzuim in geheel Nederland bedroeg 4.3% in 2011, dat is 7.5 dagen per jaar.

Voor slechts een kleine groep (10%) heeft dit verzuim een relatie met stress op het werk: deze respondenten geven aan dat een deel of alle van de verzuimde dagen hiermee van doen had.

- Intentie om bij Reclassering Nederland te willen blijven werken. Deze vraag geeft een indicatie van de tevredenheid met de baan bij Reclassering Nederland. Op een schaal van 1 (zeker niet) tot 10 (absoluut wel) scoort deze groep gemiddeld een 8.8 (min. 1, max. 10, spreiding 1.9). Deze hoge score is positief gecorreleerd met de leeftijd (.29, $p=.00$) en het aantal jaren werkervaring (.26, $p=.01$) van de respondenten: hoe ouder, en hoe meer jaren werkervaring, deze te groter de intentie om bij Reclassering Nederland te willen blijven werken.
- Sekse en leeftijd cliënt. De relatie met veerkracht is nog onbekend. Deze groep respondenten werkt gemiddeld met 84% mannelijke klanten. De jongere klant is voor de reclasseringswerker vaak een grotere uitdaging, omdat jongvolwassenen nog niet uitontwikkeld zijn en daardoor meer onvoorspelbaar in hun gedrag, en moeilijker begeleidbaar kunnen zijn (zie Vogelvang et al. 2012). In deze enquête komt naar voren dat 18-jarigen zelden worden begeleid (1.4%), 19-23 jarigen in 31.2% van de gevallen, 24-61 in 60.9% van de gevallen en cliënten ouder dan 61 jaar in 4.6% van de gevallen.
- Contacturen: de in onderzoek nog niet bevestigde hypothese is hier, dat een hoog aantal contacturen bijdraagt aan de veerkracht. In deze groep respondenten bedraagt dit 13,9 uur per week face-to-face (min. 4, max. 40, spreiding 7.5). Bij een gemiddelde werkweek van 34.6 uur is dat 40.2% contacturen per week. In combinatie met ook telefoongesprekken met de cliënt daalt dit tot 35.8% per week. Dit hangt samen met de contractduur: er is een licht positieve correlatie met de duur van de werkweek en het aantal uur face-to-face contact in plaats van bellen (.16, $p=.04$).
- Contacturen met zedendaders. Dit type daders staat in de literatuur bekend als een extra bedreiging voor de veerkracht van reclasseringswerkers. Gemiddeld zien we voor de gehele groep 2.13 contacturen (min. 0, max 40., spreiding 3.8). Nadere analyse laat zien dat het vooral toezichthouders zijn, die langduriger contact hebben met deze groep daders, of juist helemaal niet. Adviseurs zien deze groep vaker, maar korter:

Tabel 6: Uren per week contact met zedendaders

	Uren per week contact met zedendaders				Totaal
	Geen	1-3 uur	4-8 uur	> 8 uur	
Adviseur	14	39	2	0	55
Toezichthouder	21	35	17	4	77
Medewerker werkstraf	7	20	2	1	30
Totaal	42	94	21	5	162

- Het werken met cliënten die als gevaarlijk worden beschouwd, wordt doorgaans gezien als een hoger risico op burn-out. Deze groep respondenten werkt met gemiddeld 22.3% klanten die door henzelf en/of de organisatie als gevaarlijk worden beschouwd. Dit percentage is het hoogst voor de toezichthouders. We zien hier een effect van de evenredige selectie van lichtere en zware 'gevallen':

Tabel 7: Gevaarlijke cliënten

	Gemiddelde	Spreiding	N
Adviseur	23,3	21,0	55
Toezichthouder	26,4	22,6	77
Medewerker werkstraf	9,8	11,3	30
Totaal	22,3	21,2	162

- Contactlocaties. Het werken in mogelijk risicovolle contactlocaties (vooral thuis bij de cliënt) zou een negatieve invloed op het welzijn van de medewerker kunnen hebben. Zoals beschreven heeft Reclassering Nederland hiervoor protocollen ontwikkeld.

Tabel 8: Percentage medewerkers dat per locatie met cliënten contact heeft

	Adviseur	Toezicht- houder	Medewerker werkstraf	Gemiddeld
Kantoor	98,2%	100,0%	96,7%	98,8%
PI / HvB	94,5%	46,8%	,0%	54,3%
Thuis	27,3%	87,0%	3,3%	51,2%
Kliniek/ziekenhuis	40,0%	31,2%	,0%	28,4%
Elders				64,0%

Het percentage 'elders' behelst een groot aantal verschillende plaatsen, met als uitschieters het politiebureau (adviseurs), de rechtbank (adviseurs), diverse projecten en instellingen (toezicht en WSU), en incidenteel de familie of werkgever.

- Traumatische gebeurtenissen buiten en op het werk. Recente gebeurtenissen kunnen vanzelfsprekend een grote impact hebben op de veerkracht tijdens het werk.
 - In deze groep respondenten geven 33 mensen (16 mannen, 17 vrouwen, 20.4%) aan in de afgelopen 6 maanden een als traumatisch beleefde gebeurtenis *buiten* het werk te hebben meegemaakt. Dat is 1 op de 5 medewerkers. Daarbij gaat het in 21 gevallen om het overlijden, een ziekte of ongeval van een naaste, 5 keer om een scheiding/relatiebreuk, 4x slachtofferschap van een naaste en slechts 1x slachtofferschap van de medewerker zelf. Op een schaal van 1 – 10 waarden zij deze gebeurtenis gemiddeld met een 6.9 (mannen 6.5, vrouwen 7.2).
 - Er zijn 25 mensen die *op* het werk een traumatische gebeurtenis rapporteren (12 mannen, 14 vrouwen, 15%, bijna 1 op de 8 medewerkers). Het gaat hier 14 keer om bedreiging door een cliënt, 5 keer om een conflict met de leidinggevende, 3 keer om ernstige recidive van een cliënt en 3 keer om een ziekte of ongeluk van een collega. Op een schaal van 1 – 10 waarden zij deze gebeurtenis gemiddeld met een 5.5 (mannen 5.3, vrouwen 5.8).
 - Er is een significante relatie tussen het meemaken van deze gebeurtenissen buiten en op het werk. Onderstaande tabel laat dit zien. Het percentage 30.3% is bijna tweemaal zo hoog als de statistisch *verwachte* waarde van 16% ($p=.014$). Een hypothese is hier, dat een gebeurtenis in de ene context de kwetsbaarheid in de andere context vergroot.

Tabel 9: Traumatische gebeurtenissen van medewerkers buiten en op werk

		Traumatische gebeurtenis buiten het werk	
		Ja	Nee
Traumatische gebeurtenis op het werk	Ja	30,3%	11,6%
	Nee	69,7%	88,4%

- Tenslotte is de medewerkers gevraagd aan te geven drie dingen op te noemen die voor hen betekenen dat zij een goede dag op het werk hebben, en drie dingen die zij met een slechte dag associëren. De resultaten zijn geclusterd en in aflopende volgorde gezet. De optie om drie aspecten te benoemen is niet altijd opgevolgd door de respondenten.

Tabel 10: Uitspraken over 'redenen van een goede dag op het werk'

Goede dag op het werk	Totaal	Indiv.	Team	Org.	Clïënt
Goede contacten met collega's	126		X		
Succesvolle / effectieve contacten met cliënten	73				X
Een beheersbare hoeveelheid werk	70			X	
Openheid van de cliënt	29				X
Afgerond werk	28	X			
Goede werkomstandigheden	26			X	
Autonomie bij het inplannen van werk	23			X	
Voldoende nachtrust gehad	19	X			
Tevreden zijn met je baan	16	X			
Goed humeur	15	X			
Steun van het management	13			X	
Positieve feedback	11			X	
Nieuwe ervaringen op het werk	8	X			
Ervaring van persoonlijke groei	8	X			
Apparatuur / computerprogramma werkt goed	7			X	
Je gezond voelen	7	X			
Weten dat het goed gaat met je gezin / familie	7	X			
Goede ervaring met ketenorganisatie	6			X	
Mooi weer	3	X			
Positieve verandering in procedures	2			X	
Steun van collega's	2		X		
Voldoende pauze	2			X	
Positieve gebeurtenis	1	X			
Salaris	0			X	
Buiten het werk iets leuks doen met collega's	0		X		
Totaal	488	98	128	160	102

De tabel laat zien dat de verschillende elementen die in het Stress Shield Model aanwezig zijn, ook zonder uitzondering voor de medewerkers van belang zijn voor een goede werkdag. Het is opvallend dat twee organisatiekenmerken, te weten de contacten met collega's / het team (die er met kop en schouders bovenuit steken) en de procedures en randvoorwaarden in de organisatie daarbij de koppositie innemen. We vinden hier bovendien voornamelijk elementen die op basis van het salutogene perspectief *voorafgaan* aan het goed kunnen omgaan met stressvolle situaties. Deze kenmerken zijn *empowerend* voor de medewerker, zij vormen de basis voor veerkrachtig denken en doen, en zij zijn – omdat het team en organisatieaspecten betreft – ook door het management van Reclassering Nederland realiseerbaar en veranderbaar. Ook het aspect consciëntieusheid staat hoog op de lijst: de medewerkers willen een beheersbare hoeveelheid werk, en het is voor velen een goede dag als zij dit naar behoren en zonder veel onderbrekingen kunnen afronden.

We mogen bovenstaande opvatten als goed nieuws voor het management van Reclassering Nederland. In feite zeggen de medewerkers: als de organisatie en mijn collega's er voor mij zijn, heb ik een goede dag op het werk en lever ik werk af van hoge kwaliteit. De keerzijde is, dat medewerkers in deze lijst minder vaak persoonlijke, individuele eigenschappen noemen die bijdragen aan een goede werkdag. Indien de organisatie zo wordt ingericht dat meer op deze individuele kenmerken wordt vertrouwd, zoals momenteel gebeurt bij het Nieuwe Werken, ligt daar een mogelijke kwetsbaarheid.

Tabel 11: Uitspraken over 'redenen van een slechte dag op het werk'

Slechte dag op het werk	Totaal	Indiv.	Team	Org.	Clïënt
Problemen van cliënten	66				X
Hoge werkdruk / veel taken	63			X	
Onprettig contact met collega's	55		X		
Onverwachte / verstorende gebeurtenissen	34			X	
Frustratie met procedures in de organisatie	34			X	
Geslotenheid cliënt / ontkennende cliënt	30				X
Apparatuur/computer werkt niet (goed)	23			X	
Stijl van leidinggevers	22			X	
Vermoeidheid	19	X			
Werkomstandigheden	18			X	
Te veel vergaderingen	17			X	
Agressieve cliënt	14				X
Algemeen gevoel van stress	13	X			
Contacten met andere organisaties	11			X	
Verveling	11	X			
Gezondheidsklachten	10	X			
Privé problemen	7	X			
Communicatie op het werk	7		X		
Teveel reistijd	5			X	
Slecht humeur	5	X			
Te weinig tijd	5			X	
Clïënten die emotioneel onbehagen geven	4				X
Slecht weer	3	X			
Niet voldoende waardering	2			X	
Schuldgevoelens over de situatie van de cliënt	1				X
Klachten van cliënten	1				X
Te weinig training	0			X	
Financiële problemen	0	X			
Totaal	480	68	62	234	116

Ook deze tabel laat de verschillende elementen die in het Stress Shield Model voorkomen zien, maar deze zijn minder in balans. Het is nu de organisatie die duidelijk als 'boosdoener' wordt aangewezen voor een slechte werkdag, met (zorgen over) de problemen van cliënten (en dus niet met cliënten) op de tweede plaats. Vanuit het salutogene perspectief geeft dit resultaat het management van Reclassering Nederland een duidelijke en realistische boodschap: "neem barrières weg, zodat ik kwalitatief hoogstaand werk af kan leveren". Daarnaast ligt er een opdracht voor zowel de medewerker als de organisatie rond de emotionele en probleemgerichte *coping* met de problemen (risico's, beperkingen, kwetsbaarheid, tegenslagen) van de klant. Veel medewerkers geven aan dat deze problemen bij hen een slechte dag veroorzaken. Door diverse oorzaken zit het tegen om met de klant vooruitgang te boeken. Medewerkers zitten daarmee: je wilt goed werk doen, maar dan lukt het (opnieuw) niet. Voor de aspecten *beheersbaarheid* en *betekenisgeving* van de veerkracht van medewerkers is dit een bedreiging.

Uit de focusgroepen komt als opvallend resultaat naar voren dat de cliënt niet het probleem is als het gaat over veerkracht: *"De invloed van de cliënt op de veerkracht is het minst, daar hebben de reclasseringswerkers zelf voor gekozen. Ze worden daarbij wel getest op hun veerkracht, maar het zorgt er niet voor dat ze wel of niet veerkrachtig zijn"* (uit de focusgroep met de unitmanagers).

Met sommige kenmerken van cliënten wordt door Reclassering Nederland bewust rekening gehouden bij matching met de medewerker, ter bescherming van de veerkracht. Zo zal een medewerker die net terug is van zwangerschapsverlof niet snel een zaak van een pedoseksueel toebedeeld krijgen.

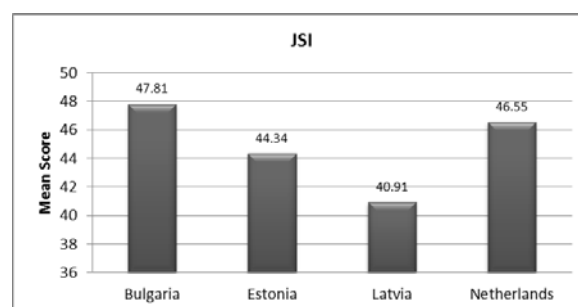
4.2.2 De veerkracht van reclasseringswerkers

De veerkracht van de medewerkers is in de enquête gemeten met drie instrumenten: De Job Satisfaction Index (JSI), de Stress Related Growth schaal (SRG) en de Resilience Coping Style Questionnaire (RCSQ). In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven. Omdat voor deze instrumenten geen normgegevens voorhanden zijn die met reclasseringswerkers vergelijkbaar zijn, zijn zij door de Universiteit van York uitsluitend vergeleken met de scores vanuit de andere deelnemende landen. Dat geldt voor alle hierna volgende lijsten.

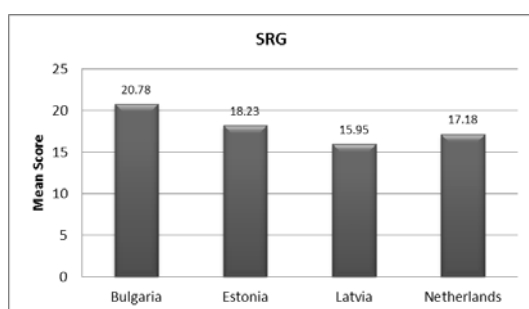
Tabel 12: Resultaten JSI, SRG en RCSQ voor Nederland

	N=162	Gemiddelde	Std. Deviatie	Min.	Max.	Max. lijst
JSI Totaalscore		46,57	6,76	16,00	60	72
SRG Totaalscore		17,08	7,21	0	30	30
RCSQ Totaalscore		116,41	12,10	85	156	176
RCSQ: Accept / eigen kracht		24,02	3,81	14	35	36
RCSQ: Situatiemanagement		25,06	2,81	17	35	36
RCSQ: Pos. Evalueren		22,81	4,14	11	32	36
RCSQ: Soc. steun zoeken		24,78	3,89	13	36	36
RCSQ: Pos. Onthechten		19,75	2,66	11	26	32

JSI: De werktevredenheid van de respondenten is hoog in vergelijking met Letland en Estland. In Bulgarije lijkt sprake van sociaal wenselijke antwoorden, bleek uit gesprekken met de onderzoekers daar. De medewerkers van Reclassering Nederland zijn tevreden met hun werk en willen, zo bleek eerder al, niet van baan veranderen. Dit wijst op een stevige basis van aanwezige veerkracht.



Afbeelding 3: Gem. scores JSI (alle landen)

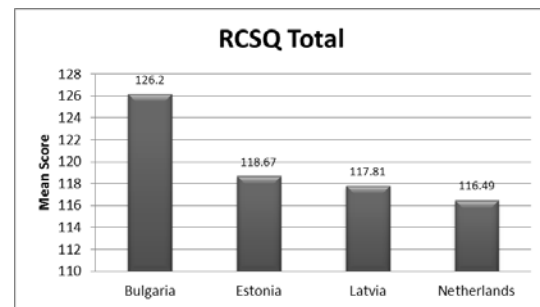


Afbeelding 4: Gem. scores SRG (alle landen)

De SRG laat zien dat Nederlandse reclasseringswerkers gemiddeld scoren. Zij ervaren niet significant meer of minder persoonlijke groei op basis van positieve en minder positieve gebeurtenissen en omstandigheden dan in de andere landen.

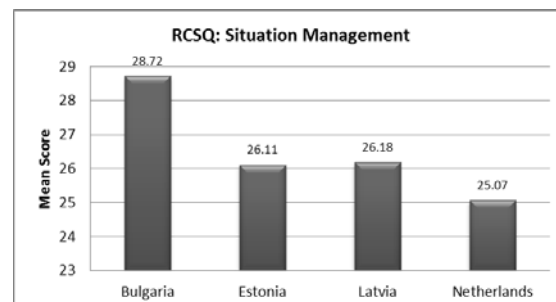
De totaalscore RCSQ is voor Nederland gelijk aan die in Letland en Estland. De score van Bulgarije is zeer hoog, ook hier lijkt van sociale wenselijkheid sprake.

RCSQ Acceptatie en gebruik van eigen kracht (afbeelding ontbreekt): De scores zijn gemiddeld. Nederlandse reclasseringswerkers houden hun veerkracht in stand door hun eigen kracht competentie te erkennen en hierop te vertrouwen.



Afbeelding 5: Gem. scores RCSQ Totaal (alle landen)

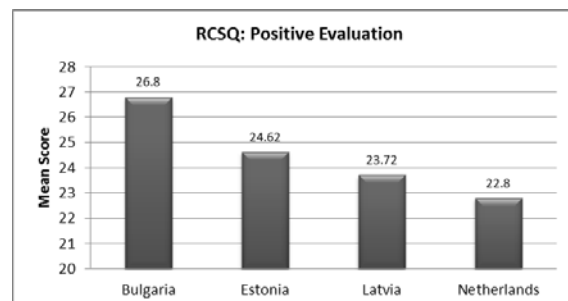
RCSQ Situationeel management: De score voor Nederland is hier (significant) het laagst. Dit wijst op een mogelijke kwetsbaarheid in de veerkracht van de medewerkers, die er uit bestaat dat de werkers naar eigen zeggen relatief weinig veerkracht tonen door het zelf beheersen van diverse situaties. In extremo gaat het om 'overspoeld' worden door de organisatie of andere gebeurtenissen.



Afbeelding 6: Gem. scores RCSQ Situationeel Management (alle landen)

Nederlandse reclasseringswerkers erkennen weliswaar hun eigen kracht / competentie, maar dit gaat zeker niet altijd samen met de ervaring dat men een lastige situatie kan managen.

RCSQ Positieve Evaluatie. Opnieuw scoort de Nederlandse groep significant het laagst. Dit impliceert dat de Nederlanders het minst vaak veerkracht tonen door tijdens en na afloop van ingewikkelde of anderszins stressvolle situaties de positieve aspecten, kansen of resultaten te zien. De insteek is (te) serieus, de medewerkers blijven relatief veel aan de negatieve kant 'hangen'. Het glas is te vaak halfleeg, en niet halfvol.

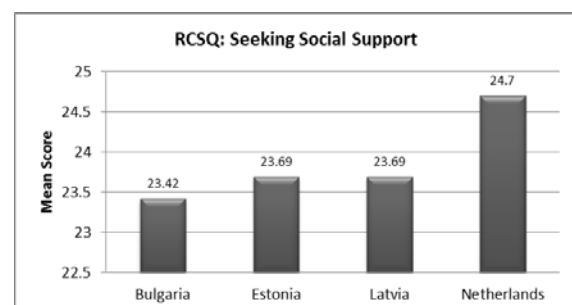


Afbeelding 7: Gem. scores RCSQ Positieve evaluatie (alle landen)

In de focusgroepen komt dit ook ter sprake:

"Het helpt als je een persoonlijkheid hebt waarin het glas halfvol in plaats van half leeg is, beetje relativeren, galgenhumor".

RCSQ Seeking Social Support: Op deze subschaal scoort de Nederlandse groep significant het hoogst. De medewerkers relateren hun veerkracht relatief het sterkst aan het zoeken en vinden van steun bij elkaar. Zij "delen het, en raken zo de stress kwijt". Dit is duidelijk een aspect van de cultuur binnen Reclassering Nederland. Elkaar helpen, samen veerkrachtig zijn, hoort bij de organisatie.



Afbeelding 8: Gem. scores RCSQ Zoeken van sociale steun (alle landen)

Uit de focusgroepen:

"Fijne teams, waarin je verhaal weerklank vindt en openheid zijn factoren om het te blijven volhouden".

"Het geeft mij voldoening als je je team ook daadwerkelijk als een team kunt mobiliseren. Loyaal zijn naar elkaar geeft voldoening, dat is de bodem van veerkracht en dat bepaalt of ik prettig naar mijn werk kom. Als die bodem weg is heb ik niet het idee 'we gaan er met z'n allen voor'".

"Je lacht het met elkaar weg".

Als werkmeesters hebben wij jaarlijks overleg buiten de regio, werkmeesters zoeken elkaar op en bespreken dingen die er toe doen. Dan komen emoties op gang. Hier is vaker behoefte aan dan 1x per jaar, al zal niemand dat uit zichzelf zeggen".

"Je hebt je team zo hard nodig, je gaat er anders aan onderdoor. De doelgroep is heftiger geworden, meer bedreigingen en agressie. Je moet je verhaal kwijt kunnen, anders stapelt het zich op".

In de focusgroepen komt naar voren dat ook unitmanagers de sociale steun essentieel vinden voor behoud van veerkracht:

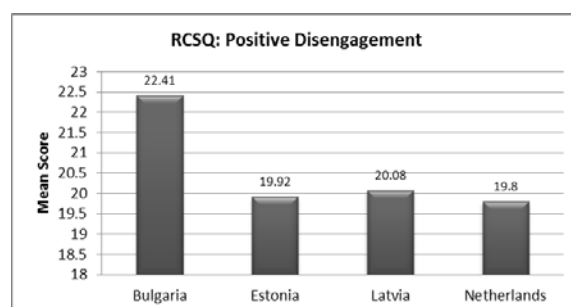
"Ik ken mijn mensen, als ze in een motivatiedip zitten dan merk ik dat vrij snel en dan bespreek ik dat".

"Niet dat er de mythe bestaat dat je altijd alles maar zelf moet kunnen. Dat is waar ik als werkbegeleider voor waak, maar daar moet ik voor mezelf ook voor waken".

"Als unitmanager moet je interesse hebben in wat er gebeurt met je mensen. Soms gaat dit om nare ervaringen".... " dat je weet wat je werkers meemaken....Je moet dicht bij je werkers staan".

Er is een 'maar': Omdat de scores op het managen van de situatie en positief evalueren relatief laag zijn, kan het 'samen delen' ook uitmonden in 'samen klagen' of 'bij elkaar schuilen en uithuilen'. Medewerkers weten dan met elkaar te overleven, maar kunnen cynisch en weinig flexibel worden. Daardoor neemt gevoeligheid voor stress weer toe. De gemiddelde scores van de Nederlandse medewerkers op ARM en positief onthechten (zie onder) bieden hier een uitweg, omdat er al een basis is van vertrouwen op eigen kracht en onthechting.

De scores op de RCSQ subschaal Positief Onthechten zijn (in vergelijking met de maximumscore van 26 voor deze schaal), behoorlijk hoog, en vergelijkbaar met Estland en Letland. De score voor Bulgarije is extreem hoog.



Afbeelding 9: Gem. scores RCSQ Positief onthechten (alle landen)

Deze vaardigheid is een belangrijk element van veerkracht, en betreft het kunnen 'loslaten zonder te onderdrukken of ontkennen' van negatieve gedachten en emoties die samengaan met de stressvolle situatie. De vaardigheid wordt onder andere in *mindfulness*-training aangeboden. Uit de focusgroepen:

"Ik heb van mezelf geen pessimistische grondtoon en kan goed relativeren. Ik ben een opgewekt persoon".

"Het zijn akelige verhalen die je alle dagen hoort, die hoor je meer als werkbegeleider dan dat wij (unitmanagers) het horen, op een gegeven moment heb je er genoeg van. Dan lijkt het of de hele wereld beroerd is".

4.2.3 Persoonlijke kenmerken en vaardigheden van reclasseringswerkers die met veerkracht samenhangen

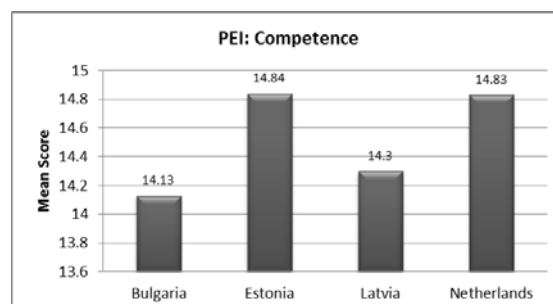
Tabel 13: Resultaten PEI, ECQ, CSQ, IWTS en NEO PI-R voor Nederland

N=162	Gemiddelde	Std. Deviatie	Min.	Max.	Max. lijst
PEI Totaalscore	51,33	11,60	17	72	72
<i>PEI: Betekenis</i>	13,71	3,35	2	18	18
<i>PEI: Competentie</i>	14,80	2,90	6	18	18
<i>PEI: Autonomie</i>	13,06	3,68	2	18	18
<i>PEI: Impact</i>	9,77	5,07	0	18	18
ECQ Totaalscore	4,48	3,19	0	15	18
CSQ Totaalscore	42,62	5,77	25	58	66
IWTS Totaalscore	34,67	6,14	10	48	72
NEO-PI-R Totaalscore	63,30	14,74	18	116	192

PEI: Als eerste bespreken we de ervaringen van *empowerment* van de medewerkers. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling en het behoud van veerkracht. In vergelijking met de andere projectlanden zijn de scores op PEI Totaal, PEI Betekenisgeving, PEI Autonomie en PEI Impact voor Nederland overeenkomstig met die in de andere landen (zie bijlage 3). Er zijn geen significante verschillen op de scores van deze schalen. Dit wijst er op dat de medewerkers over het algemeen voldoende veerkracht (kunnen) putten uit zowel de algemene inrichting van het werk en de cultuur van de organisatie als vanuit de manier waarop de organisatie met hen ingaat op specifieke gebeurtenissen en omstandigheden. Men wordt daardoor gesterkt in het geven van betekenis aan lastige of bedreigende situaties (PEI Betekenis), of in hun persoonlijke, autonome aanpak en keuzes (PEI Autonomie). Uit de focusgroepen:
"Ik vind het heel prettig dat ik mijn eigen werk kan inplannen".
"De protocollen en procedures werken meer tegen dan mee, maar je kunt nog steeds je eigen ding doen".

Wel is voor alle landen de score op PEI Impact wat aan de lage kant: dit wijst er op dat *empowerment* relatief minder vaak voor de medewerkers inhoudt dat men vaak of gemakkelijk successen boekt met cliënten of in de omgang met kwesties in de organisatie zelf.

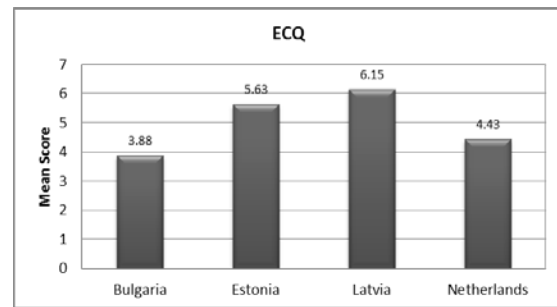
Uit de grafiek rechts komt naar voren dat de Nederlandse medewerkers daarbij vooral hoog scoren op de schaal competentie. Dit verschil is significant (zie bijlage 3). Meer dan in Bulgarije en Letland lijken Nederlandse medewerkers zich door de organisatie gesterkt in de ervaring competent te kunnen handelen.



Afbeelding 10: Gem. scores PEI Competentie (alle landen)

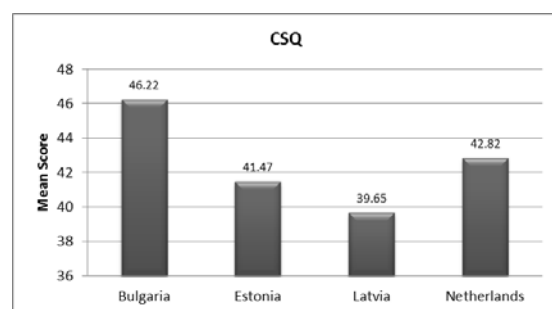
Medewerkers geven in de PEI dus enerzijds aan dat zij zichzelf krachtig, competent, autonoom voelen en betekenisvol werk doen, maar moeten desondanks regelmatig met situaties gebeurtenissen omgaan waar zij zeggen geen of weinig invloed op te hebben.

De scores op de ECQ (emotionele coping) zijn voor Nederland aan de lage kant. Dit is een positief resultaat, omdat hoge scores niet gunstig zijn. Zij hangen samen met het omgaan met gevoelens van frustratie en onmacht, omdat zaken in de organisatie of problemen van de cliënt niet oplosbaar zijn. Hoewel het lang niet altijd lukt om met de cliënt of in de organisatie succes te boeken, leidt dit niet tot een hoge (behoefte aan) emotionele coping. Dit is in overeenstemming met de scores op Positieve Onthechting in RCSQ en met het resultaat op de volgende schaal: de CSQ.



Afbeelding 11: Gem. scores ECQ (alle landen)

Met de CSQ is met de schaal Positieve Onthechting gemeten in hoeverre medewerkers zich kunnen onthechten aan de situatie. De scores zijn vergelijkbaar met die op de schaal positieve onthechting van de RCSQ. Zoals vermeld is het kunnen 'loslaten zonder te onderdrukken of ontkennen' van negatieve gedachten en emoties die samengaan met de stressvolle situatie een belangrijk element van veerkracht.

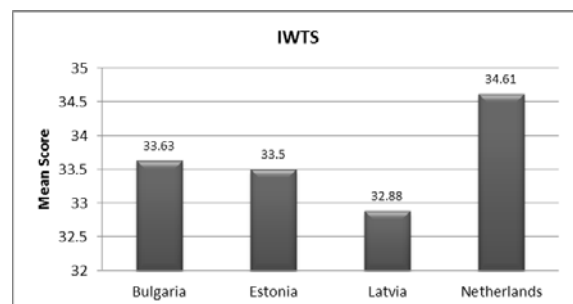


Afbeelding 12: Gem. scores CSQ (alle landen)

Uit de focusgroepen:

"Niet dat je bij elke pas denkt; als het maar niet fout is. Daar hebben cliënten ook niets aan".

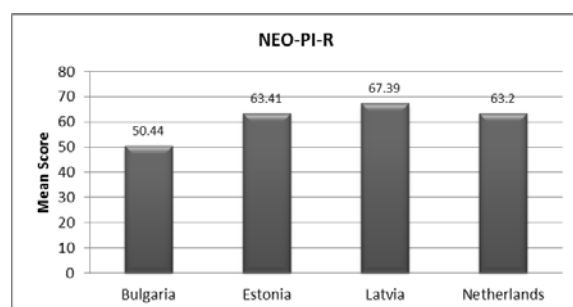
De score op de IWTS (Interpersoonlijk vertrouwen op het werk) is voor Nederland significant hoger dan in de andere landen. Medewerkers vertrouwen elkaar onderling (horizontaal) sterk. We signaleren hier een belangrijke bron van veerkracht. Medewerkers durven wederzijds van elkaar afhankelijk te zijn. Eerder hebben we gewezen op de keerzijde hiervan.



Afbeelding 13: Gem. scores IWTS (alle landen)

Medewerkers moeten wanneer nodig ook uit de afhankelijkheid kunnen komen.

Met de NEO-PI-R is de consciëntieusheid (zorgvuldigheid en gewetensvolheid) van medewerkers in kaart gebracht. De Nederlandse groep scoort hoog op deze lijst. Door nauwgezetheid, accuraatheid, discipline, houdt men greep op stressvolle omstandigheden. Hier ligt een belangrijke bron van veerkracht, die ook al tot uitdrukking kwam in de opmerkingen over goede en slechte dagen, en de hoge score op de ervaring van autonomie als aspect van *empowerment* in de PEI.



Afbeelding 14: Gem. scores NEO PI-R (alle landen)

De Nederlandse medewerker heeft zijn werk graag goed op orde. Wanneer we dit combineren met de grote behoefte aan onderlinge communicatie van medewerkers om veerkracht op peil te houden, ligt hier een ingang voor het laag in de organisatie beleggen van de verantwoordelijkheid voor het omgaan met specifieke, stressvolle gebeurtenissen, maar ook voor meer algemene innovatie, implementatie en kwaliteitszorg. Deze vormen van zelforganisatie versterken de al aanwezige veerkracht. Zij zijn geen cultuuromslag, maar cultuurversterking.

Uit de focusgroepen:

"Ik wil staan achter wat ik doe; ik wil mijzelf in de spiegel kunnen aankijken".

"Vertrouwen in de professional is nodig. Het vertrouwen dat de professionals weten wat ze doen en ze bij twijfel zelf om hulp vragen. Ik zie de manager weinig. Krijg wel af en toe een mail waarin staat wat er niet goed in IRIS staat. Het lijkt daardoor wel alsof ik mijn werk niet goed doe, terwijl ik vind dat ik mijn werk wel goed doe. Je hoort het alleen als iets niet goed gaat en dan ook nog vaak per mail".

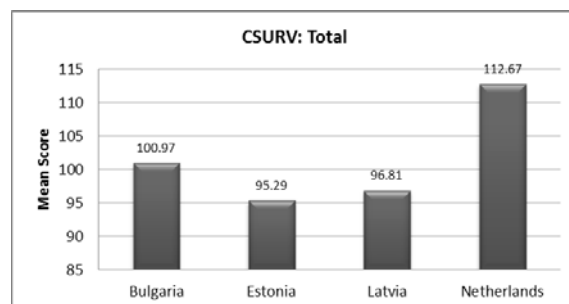
"Ze vragen naar je input, maar die moet wel in een bepaalde lijn liggen, anders wordt er niet naar je geluisterd. Dan heb ik liever dat de 'generaal' zegt: we gaan het zo doen. Dan is het voor iedereen duidelijk. Dat is eerlijker dan het aan me vragen en niet naar me luisteren".

4.2.4 Kenmerken van de organisatie die met veerkracht samenhangen

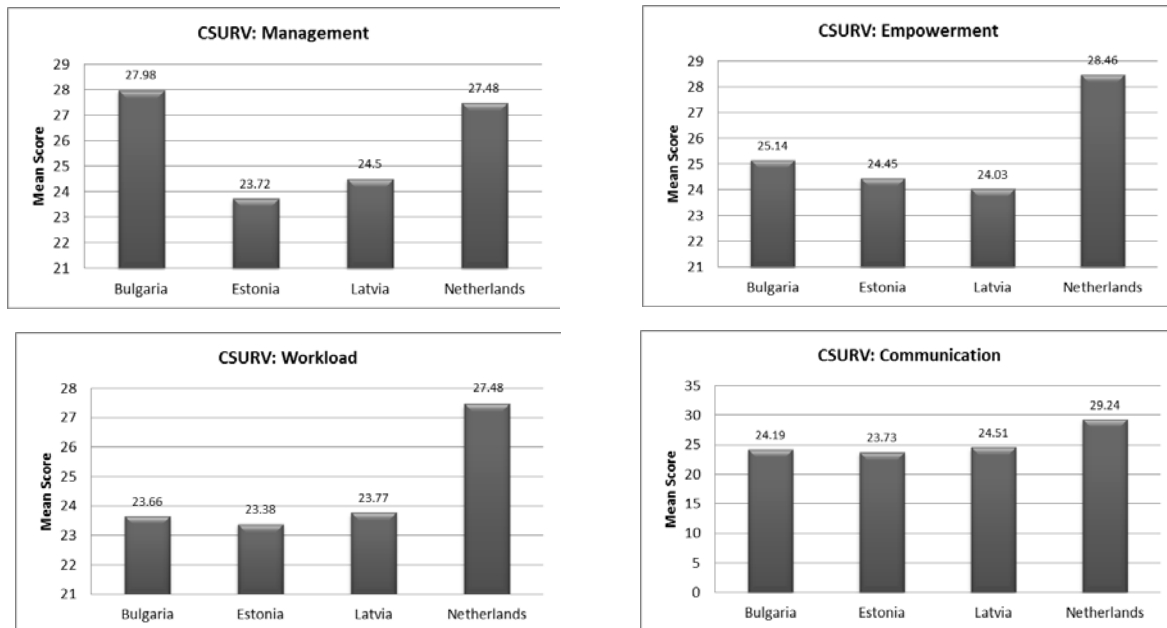
Tabel 14: Resultaten CSURV, WES, PWESQ en SS voor Nederland

N=162	Gemiddelde	Std. Deviatie	Min.	Max.	Max. lijst
CSURV Totaalscore	112,83	17,47	55	157	160
<i>CSURV: Management</i>	27,51	5,51	11	40	40
<i>CSURV: Empowerment</i>	28,41	5,07	12	39	40
<i>CSURV: Werkdruk</i>	27,54	4,53	16	40	40
<i>CSURV: Communicatie</i>	29,37	4,76	15	40	40
WES Totaalscore	6,22	2,11	0	9	9
PWESQ Gemiddelde	2,51	,48	1,08	3,81	4
<i>PWESQ: Voorzieningen</i>	2,51	,70	,88	4	4
<i>PWESQ: Organisatie van het werk</i>	2,70	,56	,75	4	4
<i>PWESQ: Werkomgeving</i>	2,33	,63	,56	3,67	4
SS Totaalscore	37,24	10,02	7	54	54

Met de CSURV is gemeten hoe de medewerkers diverse aspecten van de organisatie RN waarderen, die met veerkracht samenhangen. We zien hier opvallende resultaten. Op de totaalscore en alle subschalen, op de schaal communicatie na, scoort de Nederlandse groep significant hoger dan alle andere landen.



Afbeelding 15: Gem. scores CSURV Totaalscore (alle landen)



Afbeelding 16, 17, 18 en 19: Gem. scores CSURV Management, Empowerment, Werkdruk en Communicatie (alle landen)

Dit houdt in, dat de groep de organisatieaspecten management, *empowerment* en werkbelasting relatief hoog waardeert.

Hoewel niet significant, is ook de waardering voor de communicatie in de organisatie het hoogst van alle landen. Enkele citaten vanuit de focusgroepen:

"Ik zou opstappen als ik zou ervaren dat het bedrijf geen vertrouwen in mij heeft. Wat helpt is dat er geluisterd wordt en dat er iets mee gedaan wordt".

"De werkgever zorgt ervoor dat ik soms zaken uit handen kan laten vallen als er iets is in het thuisfront".

"Het doen van verschillende klussen houdt me op de been. De neventaken maken het interessant".

Niet alles is positief:

"De financiering, het veel doen in korte tijd heeft invloed op de veerkracht".

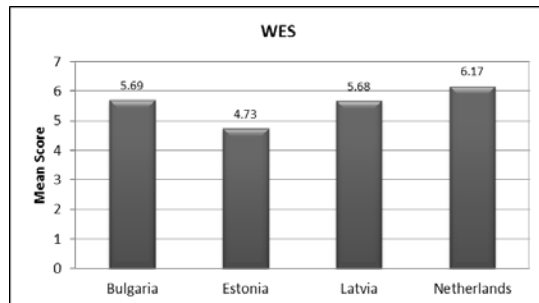
Ik spreek niet meer met cliënten, maar met nummers".

"Er wordt extreem op productie gestuurd. Voor advies heb je feitelijk ruimte voor 2 gesprekken met cliënten, in de praktijk gebeurt dit nooit".

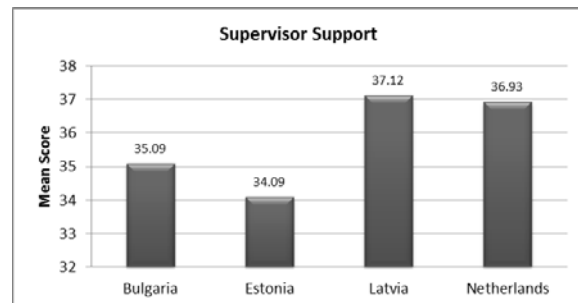
Over de organisatieveranderingen en bezuinigingen:

"Ik heb last van de snelheid waarmee sommige dingen gedaan worden. De impact die het nu heeft op de organisatie, de snelheid en wat dat doet met de motivatie en inzet van mensen, en dan heb ik het over alle functiegroepen, wordt in deze periode onderbelicht en onderschat".

Zowel op de WES (waardering van het sociaal klimaat) als op de SS (waardering van sociale steun) scoort de Nederlandse groep hoog.



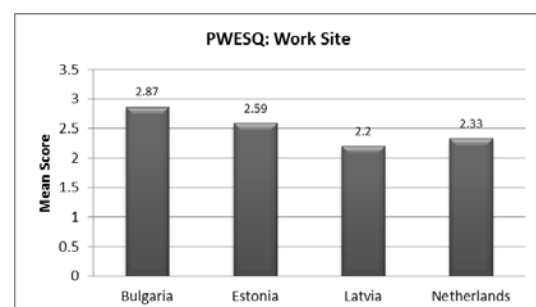
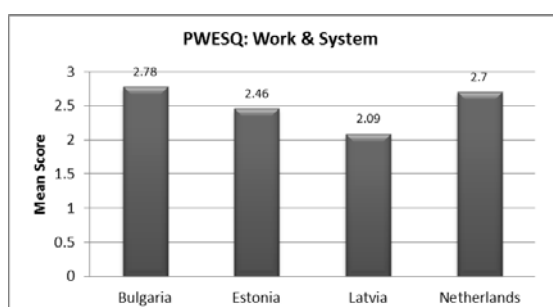
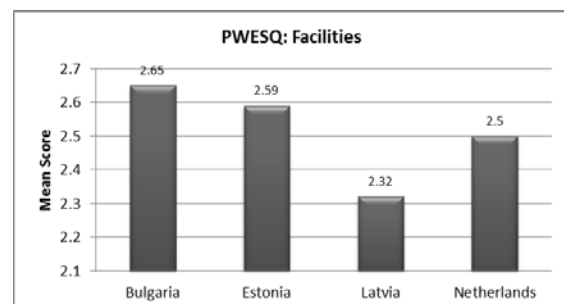
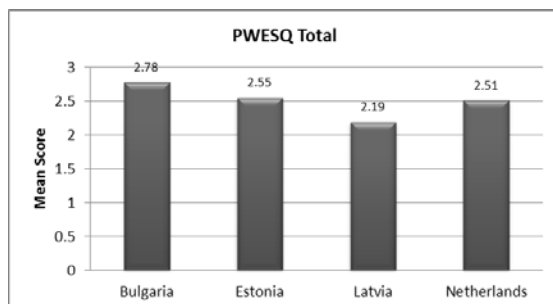
Afbeelding 20: Gem. scores WES (alle landen)



Afbeelding 21: Gem. scores SS (alle landen)

Het is belangrijk te benadrukken dat de leidinggevendenden doorgaans door de medewerkers als bron van steun worden ervaren, en dat zij bijdragen aan de veerkracht.

Met de PWESQ zijn de fysieke werkomstandigheden en de algemene organisatie / inrichting van het werk gemeten. De Nederlandse medewerkers scoren hier gemiddeld of wat hoger dan gemiddeld op de schalen Totaal, Faciliteiten (waaronder ook IRIS en de RISC vallen), Organisatie van het werk (zoals het werken met producten en caseloads) en Werkomgeving (inrichting van het kantoor).



Afbeelding 22, 23, 24 en 25: Gem. scores PWESQ Totaalscore, Faciliteiten, Werk en Systemen, Werkplek/werkomgeving (alle landen)

Vanuit de focusgroepen zijn de volgende algemene conclusies getrokken, die de resultaten van de enquête ondersteunen:

Zowel unitmanagers als reclasseringswerkers geven aan dat, wanneer de veerkracht van een medewerker onder druk komt te staan, het probleem niet in de cliënten zit maar in de organisatie. Voor werken met een moeilijke categorie cliënten hebben mensen duidelijk gekozen. "Het contact met de cliënten is de jus" (reclasseringswerker).

Wel wordt er nadrukkelijk aangegeven dat er ruimte moet zijn om stoom af te blazen en te overleggen over een moeilijke casus. Dat staat soms haaks op het Nieuwe Werken waarbij mensen elkaar nog moeilijk weten te vinden.

Contact met collega's wordt zowel door unitmanagers als door reclasseringswerkers heel belangrijk gevonden. Reclasseringswerkers geven aan dat onder invloed van productiedruk georganiseerde vormen van contact en feedback in sommige units onder druk komen te staan. Door het afschaffen van casuïstiek, interview e.d., wordt de feedback beperkt tot *"heb je je productie gehaald en je werk verantwoord in IRIS"*.

Zowel unitmanagers als reclasseringswerkers geven aan dat er een klimaat moet zijn waarin je je onzekerheden en kwetsbaarheden moet kunnen tonen en bespreken. De medewerker moet zich veilig voelen. Dit wordt van groot belang genoemd voor het behoud van veerkracht.

Variatie in taken en autonomie bij het inrichten van het werk (het werk loopt immers altijd anders dan verwacht), en het hebben van nevenfuncties, worden door zowel unitmanagers als reclasseringswerkers belangrijk gevonden voor het behoud van veerkracht.

Reclasseringswerkers geven daarbij aan dat steeds meer neventaken verdwijnen omdat die 'niet productief' zijn (in termen van productietelling)

Zowel unitmanagers als reclasseringswerkers worden geconfronteerd met het dilemma productie/kwaliteit. Kort samengevat door een unitmanager: „je wilt mensen ruimte geven en aan de andere kant kom ik twee wekelijks met lijstjes”.

De manier waarop RN omgaat met de combinatie werk/privé wordt als goed ervaren. Er is veel begrip en ruimte voor een uitgebalanceerd evenwicht tussen beide, dit heeft een gunstig effect op de veerkracht.

4.2.5 *Onderlinge verbanden*

In bijlage 3 wordt verslag gedaan van een hiërarchische regressieanalyse voor de Nederlandse groep respondenten, waarin is onderzocht welke aspecten in het SSM buiten veerkracht zelf (als onafhankelijke variabelen) de diverse aspecten van veerkracht (als afhankelijke variabelen) significant voorspellen. Deze analyse gaat dus verder dan het berekenen van correlaties, waarbij *samenhangen* worden onderzocht tussen variabelen. Een regressieanalyse gaat een stap verder, door mogelijke *oorzaak-gevolg relaties* onder de loep te nemen. De aanname hierbij is, dat in het SSM diverse aspecten in de organisatie en bij de individuele medewerker *voorafgaan* aan het uiteindelijke resultaat in het SSM: de veerkracht van de medewerker, gemeten met de JSI (tevredenheid met het werk), SRG (stressgerelateerde groei) en RCSQ (veerkrachtige coping).

Voordat we de resultaten bespreken, is van belang te vermelden dat in de analyse is gecontroleerd voor effecten van leeftijd en sekse. Deze variabelen bleken geen significante meerwaarde te hebben als voorspellers.

De volgende tabel 15 toont het resultaat van de hiërarchische regressieanalyse voor alle landen. Zichtbaar is dat er in geen enkele land significante voorspellers zijn gevonden voor de scores van medewerkers op de SRG (stressgerelateerde groei, deze lijst ontbreekt dus in de tabel), maar wel voor de JSI en RCSQ. Voor Nederland is te zien dat positief onthechten en consciëntieusheid zowel de JSI- als RCSQ-scores significant voorspellen. Dit zijn *unieke* bijdragen, en geen interactie-effecten. Bij de JSI komen daar de scores op het organisatieklimaat (totaalscore CSURV), zich positief onthechten (totaalscore CSQ) en de fysieke werkomgeving (totaalscore PWESQ) als unieke voorspellers bij. In de tabel zijn tenslotte nog twee zaken opvallend: Het aantal unieke voorspellers voor veerkracht is voor Nederland het grootst – en daarmee ook het aantal aangrijpingspunten voor behoud of

verbetering. Ten tweede zien we voor het gehele model (alle landen in de dataset), dat het aantal jaren werkervaring positief bijdraagt aan veerkracht. Voor de afzonderlijke landen is dit te klein voor significantie.

Tabel 15: Meest frequente voorspellers van tevredenheid met het werk (JSI) en veerkrachtige coping (RCSQ) per land en in het algemeen.

	Bulgarije	Estland	Letland	Nederland	Gehele dataset
Tevredenheid met werk (JSI)	Organisatie klimaat	Organisatie klimaat	Organisatie klimaat	Organisatie klimaat	Organisatie klimaat
	Fysieke werkomgeving		Fysieke werkomgeving	Fysieke werkomgeving	Fysieke werkomgeving
		Positief onthechten		Positief onthechten	Positief onthechten
				Conscientieusheid	Conscientieusheid
Veerkrachtige coping (RCSQ)	Positief onthechten	Positief onthechten	Positief onthechten	Positief onthechten	Positief onthechten
			Conscientieusheid	Conscientieusheid	Conscientieusheid

De analyse toont aan dat in de omgeving van de reclasseringswerker het organisatieklimaat en de fysieke werkomgeving significant kunnen bijdragen aan de veerkracht van de medewerker. Deze relatie was al aangetoond in het onderzoek naar het SSM van Paton (2008), en deze wordt in dit onderzoek bevestigd voor de specifieke populatie van reclasseringswerkers. Het resultaat is bovendien erg overtuigend: in alle landen zien we dit terug.

Het organisatieklimaat, gemeten met de Climate Survey (Rogers 2011), meet vier facetten: managementstijl, empowerment, werkbelasting en communicatie. De analyse toont aan dat het voor Reclassering Nederland op regionaal of unitniveau zinvol is om nader onderzoek te doen naar de precieze werking van deze facetten op de veerkracht van de reclasseringswerker:

- Managementstijl: de technische vaardigheden van de leidinggevende, zoals kennis van hun werk, hun vermogen om te delegeren, en meer persoonsgeoriënteerde vaardigheden zoals betrouwbaarheid, flexibel en ondersteunend zijn.
- Empowerment: de mate waarin reclasseringswerkers worden ingeschakeld bij het nemen van beslissingen, de mate waarin voor hen nieuwe kansen worden gecreëerd, en de mate waarin zij nieuwe vaardigheden kunnen leren om zo hun volledige potentieel te kunnen ontwikkelen.
- Werkbelasting: de mate waarin medewerkers ervaren dat de organisatie realistische verwachtingen over hun werk heeft, de mate waarin zij een hoge moraal ervaren, een positieve en optimistische houding hebben, de mate waarin herhaalde herstructureringen in de organisatie ontbreken, en de mate waarin een 'stresscultuur' in de organisatie ontbreekt.
- Communicatie: de mate waarin de reclasseringswerkers ervaren te worden geprezen voor goed werk, de mate waarin zij humor op het werk meemaken, en de mate waarin zij zich zeker voelen in hun rol, omdat zij ervaren dat communicatiekanalen open zijn en zij kunnen vertrouwen op de responsiviteit van hun leidinggevende.

De fysieke werkomgeving, gemeten met de PWESQ (Carlopio, 1996) beoordeelt de tevredenheid met voorzieningen, werk- en systeemkenmerken en de kenmerken van de werkplek. De analyse toont aan dat Reclassering Nederland nader onderzoek kan

verrichten naar de precieze werking van deze facetten op de veerkracht van de reclasseringswerker:

- Voorzieningen: tevredenheid met ruimtes zoals toiletten, recreatieve voorzieningen en kantines;
- Werk- en systeemkenmerken: planning van het werk, mogelijkheden voor een flexibel werktempo, het beheer van informatie, en de beschikbare tijd om taken uit te voeren;
- Werkplek: zaken als de ervaren bereikbaarheid, geluidsoverlast, afleiding en de mogelijkheid om de fysieke omgeving zelf aan te passen (bijvoorbeeld het bureau).

Veel items uit de PWESQ zien we terug in de aspecten die reclasseringswerkers noemen over een 'goede dag' en een 'slechte dag' op het werk. We benadrukken het belang van deze aspecten voor hun veerkracht.

Positieve onthechting, gemeten met de betreffende schaal uit de Coping Styles Questionnaire (Roger & Jarvis en Najarian, 1993), wordt door de ontwikkelaars van de schaal beschreven als het vermogen om zichzelf los te maken van overweldigende emoties en zaken in perspectief te blijven zien. De regressieanalyse laat een duidelijk verband zien tussen deze vaardigheid en het (ontwikkelen en behouden van) veerkracht.

Consciëntieusheid, gemeten met de NEO PI-R, voorspelt in dit onderzoek significant positief de veerkracht (werktevredenheid) van de respondenten in Letland en Nederland. Dit resultaat houdt in dat hogere niveaus van consciëntieusheid resulteren in hogere niveaus van veerkracht. Consciëntieusheid hangt samen met persoonlijke eigenschappen als bekwaamheid, plichtsbetrachting, zelfdiscipline en ordelijkheid. Dit zijn alle eigenschappen die organisaties doorgaans zeer wenselijk vinden en het is ook een eigenschap waarop Reclassering Nederland bij werving selecteert. Het belang van deze selectie wordt in de regressieanalyse bevestigd. De keerzijde van dit significante resultaat is het volgende: als in de organisatie de inrichting van het werk de gewetensvolheid en zorgvuldigheid van medewerkers niet (voldoende) bevordert of tot bloei laat komen, is het resultaat waarschijnlijk ontevreden en gestrest personeel. We benoemen deze keerzijde expliciet, omdat vanuit zowel het kwalitatieve als kwantitatieve deel van het onderzoek blijkt dat medewerkers van Reclassering Nederland vinden dat de organisatie zich duidelijk inspant om voor hen goede randvoorwaarden te creëren, maar ook dat het op een aantal punten beter kan. In de focusgroepen komen bijvoorbeeld klachten naar voren over de onzorgvuldigheid waarmee soms met personeel wordt omgegaan. In de enquête zien we dat de respondenten uit Estland, Letland en Nederland in de Top 5 van aspecten die bijdragen aan een 'goede dag' het naar behoren (kunnen) afronden van taken benoemen, en in de Top 5 voor een 'slechte dag' een (te) veeleisende hoeveelheid werk of (teveel) onderbrekingen van de routine benoemen. Dit zijn zaken die aangrijpen op de werktevredenheid, en de meest gewetensvolle mensen hebben daar het meeste last van.

4.3 Reacties op de bevindingen in de werkgroep

De bevindingen vanuit de enquête en focusgroepen zijn tweemaal besproken in de werkgroep. Deelnemers hieraan waren – naast de onderzoekers – Mw. Annika Smit, Strategisch Adviseur aan de Politieacademie en projectleider van het onderzoeksprogramma Versterking van Professionele Weerbaarheid, Mw. Adea van Doorn, hoofd P&O Reclassering Nederland en Dhr. Ad Simons, beleidsmedewerker P&O Reclassering Nederland. De besproken onderwerpen zijn hieronder ingedeeld in de categorieën medewerker, team, en organisatie.

4.3.1 Kenmerken van de individuele medewerker

- **Thema 1: Grenzen kunnen stellen**
Om het vak van reclasseringswerker goed uit te voeren is, zoals in alle beroepen in het sociale domein, sensitiviteit nodig. De keerzijde van sensitiviteit is een grotere kwetsbaarheid, de kans eerder of sterker overvoerd te raken door gebeurtenissen en daardoor ook een grotere kans op burn-out. De organisatie kan niet zonder sensitiviteit, maar zou ook moeten selecteren op daadkracht en grenzen kunnen stellen. Het blijkt dat Reclassering Nederland veel jonge vrouwen in dienst heeft die slecht hun grenzen aangeven. Dat geven trainers van agressietrainingen voor het personeel van Reclassering Nederland aan, in vergelijking met personeel uit andere organisaties. We komen hierop terug bij het thema 'stress hoort er bij' onder het kopje organisatie.
Op de Politieacademie is de ervaring dat het teveel versterken van de veerkracht van uitsluitend de individuele medewerker veroorzaakt dat hij teveel risico's gaat nemen. Vanuit onderzoek is bekend dat brandweermannen dan bijvoorbeeld steeds gevaarlijker huizen ingaan. Toename van kennis over de zaken (gevaarlijke cliënten, situaties) en training in veerkracht doet mensen *denken* dat ze meer aankunnen, maar dit levert als paradox juist een toename van kwetsbaarheid op. Een organisatie die veerkracht van individuele medewerkers versterkt moet daarom tegelijkertijd ook de medewerker zijn grenzen aanleren, en op systeem- en teamniveau voor collectieve verantwoordelijkheden zorgen (zie thema 5). Met dit laatste wordt bedoeld, dat teamleden zich gezamenlijk achter een verantwoordelijk scharen (dus niet: gesteld zien) voor een taak of resultaat. Dit gaat solistisch optreden tegen, en versterkt zowel de onderlinge feedback op de kwaliteit van het werk als de onderlinge saamhorigheid.
- **Thema 2: Carrièregedrag**
Er is een groot verloop in de eerste drie jaar van het dienstverband bij Reclassering Nederland. Dit hangt samen met twee factoren. Ten eerste willen nieuwe medewerkers van Reclassering Nederland vaak snel hogerop, terwijl de organisatie beperkte carrièreperspectieven biedt. De organisatie is 'plat'. Ten tweede zijn er botsende verwachtingen: willen 'helpen' en terecht komen in een toch wel strakke juridische omgeving met veel computerwerk. Dit personeelsverloop bemoeilijkt het ontstaan van veerkrachtige, weerbare teams en een veerkrachtige organisatie. De medewerker neemt immers zelf niet de tijd en moeite om de eigen veerkracht te versterken. Wat betreft het eerste punt – snel hogerop willen – geeft de werkgroep aan dat Reclassering Nederland de nieuwe medewerker kan informeren dat het 'hogerop komen' niet zozeer meer salaris en status betreft, maar een professionele verdieping. Reclasseringswerkers die pas kort in dienst zijn, denken niet zelden al na een jaar dat ze het vak in de vingers hebben en door kunnen groeien. Er is sprake van ongeduld, wat funest is voor veerkracht. De werkgroep benadrukt het "onbewust onbekwame laten zien" en de jonge medewerker de waarde laten inzien van langzaam vakbekwaam worden, van het langzaam groeien in een functie. Het bespreken van professionele dilemma's en morele afwegingen speelt daarbij een grote rol. Dit vormt ook een tegenwicht voor het tweede punt, de toenemende standaardisering van het werk, waardoor het werk veel eenvoudiger lijkt dan het is. Een medewerker moet weten: dit kun je al en dit moet je nog leren. En leren kost tijd.
- **Thema 3: Versterken van veerkracht**
De Politieacademie hanteert een definitie van veerkracht (daar *mentale kracht* genoemd) die sterk overeenkomt met die van Paton. Het versterken van veerkracht van de individuele medewerker vereist het organiseren van drie componenten: 1. Duidelijkheid van kaders, 2. Een moreel kompas en 3. Beroepstrots. Punt 2 en 3 hangen samen met de (h)erkenning van drijfveren van de werker. Wanneer deze drie

componenten staan, ontstaat veerkracht, opgevat als de ervaring van de medewerker dat zijn werk betekenisvol is en impact heeft.

De betekenisgeving heeft te maken met de tweede component, het morele kompas van de werker. Vaak is hier de vraag: "hoe pas je de wet / regels toe op deze individuele situatie?" Om met dergelijke dilemma's om te gaan zijn naast de duidelijkheid van regels *tools* nodig als moreel redeneren, consciëntieusheid (goed je werk doen, de volgende partij in de keten dienen), en loyaal en saamhorig zijn. Ook het werken bij Reclassering Nederland betekent geconfronteerd worden met morele vragen: Is mijn handelen juist?, Welke waarden en normen spelen een rol? Wat zijn te verwachten dilemma's? De werkgroep noemt het morele kompas een 'recept voor de innerlijke strijd'. Binnen Reclassering Nederland wordt in een van de regio's al gewerkt met een 'moreel overleg'. Het opleidingshuis 3RO werkt met een (concept) reflectiematrix. Deze instrumenten zijn direct aan de veerkracht van medewerkers gerelateerd.

- Thema 4: Fysieke gezondheid

De Politieacademie benadrukt sterk het belang van de fysieke dimensie. Goed slapen en rusten in de pauze (ook aangegeven in de goede / slechte dagen), maar ook bewegen, en goed eten. De fysieke werkomstandigheden dragen hieraan ook bij.

4.3.2 Kenmerken van teams

- Thema 5: Veerkrachtige teams

De bevindingen in de enquête en werkgroepen maken duidelijk dat er grote behoefte is aan sociale steun en communicatie op de werkvloer, en tegelijk een (gezonde, veerkracht bevorderende) behoefte aan autonomie en het zelf organiseren van kwalitatief hoogstaand werk. In de werkgroep is in dit verband de mentale krachttraining voor teams van de Politieacademie besproken. Op basis van eigen doelen wordt door teams drie dagen en een terugkomdag gewerkt aan uitdaging, controle en vertrouwen. Doel is het vergroten van de weerbaarheid van het team. Voor een weerbaar team is het volgende nodig:

- a. Kunnen schakelen tussen een vast protocol en improviseren;
- b. Weten dat je onderdeel bent van een groter geheel. Voor leidinggevendens betekent dit: weten hoe je een team aanstuurt, visie hebben op leiderschap, en deze visie op leiderschap delen en in de organisatie gelijktrekken;
- c. Samen reflecteren en elkaar goed feedback geven;
- d. Voor elkaar zorgen bij het omgaan met heftige dossiers, en
- e. Het gevaar tegengaan van solistisch werken.

Voor het implementeren van a. tot en met e. zijn collectieve verantwoordelijkheden van teams de basis. Bij Reclassering Nederland zijn dat:

- Beslissingen over zware zaken;
- Het samen voor de veiligheid op de werkvloer zorgen. Dit is een kunst, sommige medewerkers zijn erg solistisch;
- De productie halen.
-

4.3.3 Kenmerken van de organisatie

- Thema 6: "Stress hoort erbij"

Vooral jongere medewerkers geven in de focusgroepen aan dat ze vinden dat ze alles maar moeten kunnen en durven. Een cultuur van 'stress hoort erbij' is echter niet bevorderlijk voor het behoud van veerkracht. De werkgroep acht het bespreken van stress een grote verantwoordelijkheid van Reclassering Nederland.

- Thema 7: Leidinggevend

Onderzoek binnen de politieorganisatie toont aan dat medewerkers liever zien dat hun leidinggevende zelf weerbaar is, dan dat hij goed let op de weerbaarheid van de medewerkers. Daaruit volgt niet alleen dat de (voorbeeldfunctie van) de weerbaarheid van de leidinggevend aandacht vraagt, maar ook dat de werkers zelf aangesproken kunnen worden op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun veerkracht. Het rampscenario is hier: de manager is voortdurend in de weer om stress, teleurstelling, pijn en verdriet bij medewerkers te voorkomen, maar brandt vervolgens zelf op (en hij heeft zijn medewerkers niet veerkrachtiger gemaakt).

- Thema 8: Toekomst

Reclassering Nederland heeft grote ambities met 'Reclassering 2.0.': De organisatie wil in de toekomst dat, ondanks bezuinigingen, professionals onderling hun feedback organiseren. Medewerkers moeten meer op hun eigen veerkracht varen. De resultaten uit de enquête komen volgens de werkgroep op een goed moment. De enquête laat zien dat er veel ervaring van competentie is, dat er een groot verantwoordelijkheidsgevoel leeft, dat er onderling vertrouwen en sociale steun is, en dat veel voorwaarden in de organisatie ook meehelpen de ervaring van *empowerment* te versterken. Er is echter ook een behoefte aan meer greep op het werk, aan *situational management* (RCSQ), de ervaring van *coherentie* (door minder verstoringen tijdens het werk, en minder 'van boven af' gereguleerd worden) en behoud van de communicatie in teamverband. Voor de koppeling van enerzijds minder leiding en anderzijds meer inzet op basis van het Nieuwe Werken, ligt er de kans voor om daarvoor aan te sluiten bij wat de medewerkers zelf al aan veerkracht kunnen opbrengen of ontwikkelen, maar tegelijk de uitdaging daarbij de essentiële ondersteuning vanuit het team en de leiding niet te verliezen.

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 46 van 84



5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies (onderzoeksvragen 1 en 2)

Voor dit onderzoek is in overleg met de project board van SPORE gekozen voor de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke factoren beïnvloeden de veerkracht van reclasseringswerkers in de participerend landen?
2. Welke effectieve of veelbelovende praktijken zijn in de diverse landen aanwezig om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
3. Welke ondersteunende activiteiten kunnen door het management van de reclasseringsorganisaties worden ondernomen om de veerkracht van reclasseringswerkers te versterken en behouden?
4. Welke aanbevelingen voor verdere of nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gedaan op nationaal en Europees niveau?

Conclusies vraag 1.

1. Zowel op basis van de enquête als van de focusgroepen is de conclusie dat het niet de cliënten zijn die een aanslag doen op de veerkracht van reclasseringswerkers. Men heeft nadrukkelijk voor het werken met cliënten gekozen. De kracht van de reclasserings-organisatie is de enorme betrokkenheid van de reclasseringswerker bij de cliënt. Dit is een opvallend resultaat van het SPORE onderzoek. De veerkracht van de reclasseringswerker wordt niet aangetast door de cliënten. Men kiest voor dit werk en voor de cliënten, vaak op basis van uitgesproken normen en waarden, die samenhangen met zorgvuldigheid en gewetensvolheid. Wel wordt nadrukkelijk aangegeven dat er ruimte moet zijn om stoom af te blazen en te overleggen over een moeilijke casus.

"Ze doen het voor de cliënt" (uit de focusgroep van unitmanagers).

2. Veerkracht van medewerkers, in dit onderzoek gemeten als tevredenheid met het werk en een veerkrachtige copingstijl, wordt primair bedreigd, maar ook ontwikkeld en versterkt door organisatie- en teamkenmerken en kenmerken van de individuele medewerker zelf.
 - a. De factoren op organisatie en teamniveau die veerkracht het sterkst voorspellen, zijn a) de cultuur van de organisatie (waaronder het collegiaal contact en de stijl van het management) en b) de inrichting van het werk in termen van procedures (zoals het werken met een caseload, rapportagevereisten, en deadlines binnen en buiten de organisatie), voorzieningen (waaronder IRIS en RISC) en de fysieke werkomgeving.
 - b. Op individueel niveau wordt veerkracht het sterkst beïnvloed door de (cognitieve) copingvaardigheid positief onthechten en het persoonskenmerk consciëntieusheid (zorgvuldigheid/gewetensvolheid).

Dit onderzoek maakt duidelijk dat het belangrijk is niet te blijven 'hangen' op het psychologisch niveau van het individu, maar ook de invloed van team en organisatie op de veerkracht in onderzoek te betrekken. Het onderzoek laat zien dat er een grote samenhang bestaat tussen individu, team en organisatie vanuit een perspectief van veerkracht.

Conclusie vraag 2.

3. Reclassering Nederland rust haar medewerkers goed toe voor het omgaan met specifieke stressvolle situaties, en de algemene organisatiestructuur en de inrichting van het werk bevorderen de greep van medewerkers op hun werk. Beide invalshoeken

zorgen bij de medewerker voor de ervaring van *empowerment*, die hem beter voorbereidt op nieuwe, toekomstige stress. Vanuit de enquête en de focusgroepen benadrukken we het belang van een veerkrachtig team en van een organisatie die teams op de goede manier ondersteunt. Dit is ook de route om geuite zorgen over de cultuur en inrichting van het werk het hoofd te bieden.

5.2 Aanbevelingen (onderzoeksvragen 3 en 4)

In de volgende twee paragrafen ondersteunen we de aanbevelingen met nieuwe citaten vanuit de focusgroepen.

5.2.1 *Aanbevelingen voor ondersteuning van de veerkracht van de individuele reclasseringswerker*

1. BEWAAK DE RUIMTE VOOR HET AUTHENTIEKE RECLASSERINGSWERK

- *'Je gaat bij RN werken omdat je gedreven bent'.*
- *'De zware verhalen zie ik als interessante cliënten. Hoe luguberder, hoe interessanter. De kleine stappen die je met moeilijke cliënten maakt. Het is een uitdaging om een negatief advies in het kader van TBS goed te kunnen onderbouwen'.*

2. GA DOOR MET WERVING EN SELECTIE VAN HOOG CONSCIËNTIEUZE MEDEWERKERS, MAAR ZORG OOK VOOR EEN ORGANISATIE WAARIN DEZE EIGENSCHAP GOED TOT ZIJN RECHT KAN KOMEN

De analyse van de enquête laat zien dat persoonlijke eigenschappen als bekwaamheid, plichtsbetrachting, zelfdiscipline en ordelijkheid in alle deelnemende landen sterke voorpellers zijn van de veerkracht van individuele medewerkers. Het is goed dat Reclassering Nederland medewerkers selecteert met deze eigenschappen, want zij brengen een individuele bron van veerkracht mee.

Vanuit zowel het kwalitatieve als kwantitatieve deel van het onderzoek blijkt dat medewerkers van Reclassering Nederland vinden dat de organisatie zich duidelijk inspant om voor hen goede randvoorwaarden te creëren, maar ook dat het op een aantal punten beter kan. Het gaat dan om zaken die aangrijpen op de werktevredenheid, en de meest gewetensvolle mensen hebben daar het meeste last van. De aanbevelingen op organisatieniveau in 5.2.2. zullen daardoor waarschijnlijk de hoog consciëntieuze medewerkers aanspreken.

3. SELECTEER NIEUWE MEDEWERKERS NIET ALLEEN OP SENSITIVITEIT MAAR OOK OP HET VERMOGEN OM GRENZEN TE STELLEN

In de werkgroep kwam naar voren dat reclasseringswerkers bij de trainingen omgaan met agressie relatief slecht hun eigen grenzen aangeven. Uit een oogpunt van behoud van veerkracht is het aangeven van grenzen van groot belang.

'Stress hoort erbij' is een cultuuraspect binnen Reclassering Nederland dat verdient te worden omgebogen in 'Niemand heeft iets aan stress', om de veerkracht van met name jonge medewerkers op peil te houden.

Bovenstaande betekent ook, dat het omgaan met stress en het aangeven van grenzen onderwerp van gesprek moeten zijn in het team.

4. TRAIN RECLASSERINGSWERKER IN POSITIEF ONTHECHTEN

De analyse van de enquête laat zien dat positief onthechten een voorspeller is van de veerkracht van individuele medewerkers. Positieve onthechting is het vermogen om zichzelf los te maken van overweldigende emoties en zaken in perspectief te blijven zien. Onderzoek naar het effect van opleiding van het personeel in positieve onthechting levert bemoedigende resultaten op (zie bv. Roger & Hudson, 1995), met inbegrip van een aanzienlijke stijging in tevredenheid met het werk, minder ziekteverzuim en minder personeelsverloop.

5. KIK BIJ SELECTIE NAAR 'AGRESSIEF' CARRIÈREGEDRAG

Het personeelsverloop in de eerste drie jaar is relatief groot, als gevolg van niet realistische ambities en standaardisering van het werk. Dit verloop verzwakt de veerkracht van teams en de organisatie als geheel, omdat relatief veel jonge medewerkers hun veerkracht nog verder moeten ontwikkelen en dan kwetsbaarder zijn, waardoor - naast het verloop door de ambities en de standaardisering - ook specifieke gebeurtenissen makkelijker hun tol kunnen eisen. In het verlengde hiervan doen we volgende aanbeveling: Blijf goed nagaan waarom mensen vertrekken bij Reclassering Nederland. Door dit in kaart te brengen kan dit verloop beter worden tegengegaan en kan ook nieuw personeel beter worden geworven.

6. LAAT (VOORAL NIEUWE) MEDEWERKERS HET 'ONBEWUST ONBEKWAME' ZIEN

De ambitie van (jonge) medewerkers dient vooral te zijn, dat zij vakbekwaam worden. De winst van een carrière bij Reclassering Nederland is niet het salaris (hoewel daar overigens helemaal niet over geklaagd wordt) maar de groei van professionele expertise, het langzaam maar gestaag vakbekwaam worden. Reclassering Nederland kan in dit verband ook aandacht schenken aan beroepstrots.

5.2.2 Aanbevelingen voor de ondersteuning van de veerkracht door de organisatie

7. ZORG VOOR VEERKRACHTIGE TEAMS

Het contact met collega's wordt zowel door unitmanagers als door reclasseringswerkers heel belangrijk gevonden. Reclasseringswerkers geven aan dat georganiseerde vormen van contact en feedback in sommige units onder druk staan (afschaffen van casuïstiek, interview e.d., het beperken van de feedback tot haal je je productie en is je registratie op orde.)

- *"Je maakt als werker inschattingen en daar kan je naast zitten. Er moet een klimaat zijn van, je maakt inschattingen, daar kun je naast zitten, maar dat wil niet betekenen dat je niet naar eer en geweten je werk hebt uitgevoerd. Dus als het vandaag anders is dan noemen we dat voortschrijdend inzicht en niet van wat zaten we er gisteren toch naast..."*
- *"Ik werk op de werkstrafunit. In het eerste jaar hadden we interview, casuïstiek. Nu niets meer, ook geen werkbegeleiding".*

In dit verband doen we aanbeveling dat Reclassering Nederland zich oriënteert op de mentale krachttraining van de Politieacademie. Ook is een aandachtspunt dat teams veel baat hebben bij sociale steun, maar bij een te groot gebrek aan *impact* ook een klagcultuur kunnen ontwikkelen die afbreuk doet aan de veerkracht van de individuele medewerker. Zie in dit verband aanbeveling 10.

8. ZORG VOOR VEILIGE TEAMS

- *"Wij zijn een sterk team, sfeer en veiligheid zijn belangrijk. Je kiest zelf de mensen waar je je veilig bij voelt. Bij de administratie komen alle verhalen terecht. Je hoort elkaar ook bellen en in de spreekkamer hoor je gesprekken. Je weet als iets vervelend loopt".*
- *"Hoe we ons werk kunnen blijven doen? We gebruiken lugubere humor, daar heb je collega's voor nodig want thuis kun je dat niet doen".*

De mythe moet doorbroken worden dat de medewerker alles maar aan moet kunnen in het werk. Het is van belang dat de medewerker in het team kan spreken over kwetsbaarheid en angst. Openheid kan een team leren. Dit wordt in dit onderzoek van groot belang genoemd voor het behoud van veerkracht.

9. ZORG VOOR WEERBARE LEIDINGGEVENDEN

- *"Als de manager geen vertrouwen uitstraalt, straalt dat over op de medewerkers".*
- *"Het is belangrijk om als manager een klimaat te creëren waarin mensen zich kunnen uitspreken over wat ze opdoen in dit werk; ik kan het niet, weet het niet, het raakt me persoonlijk, etc. Dat geldt voor mezelf ook. Er zijn talloze cliënten in het werk die ergens raken aan je eigen leven of iets wat je zelf ook hebt meegemaakt. Belangrijk om daar iets mee te doen".*
- *"Je hebt feedback nodig van collega's en je privé. Om te ventileren, je angsten neer te leggen, je kwetsbaar op te kunnen stellen. De steun in het team is nodig. Met anderen hebben we het over de verharding. Er ontstaat een band".*

Unitmanagers geven aan dat het moeilijk is een krachtige leider te zijn in tijden van grote veranderingen, onzekerheid en bezuinigingen:

- *"De organisatie moet duidelijkheid bieden om de veerkracht te behouden. De organisatie moet ook filteren om rust en dus veerkracht te behouden. Ik denk dat het de rol is van een unitmanager om randzaken van de organisatorische ontwikkeling buiten beeld te houden. Ik wacht als unitmanager tot de schijnbewegingen zijn geweest en communiceer dan pas naar het team. Dan hebben de medewerkers er het minst last van. Dan is er ook weerstand, maar geen 5x weerstand. Dus ik denk dat wij een belangrijke rol hebben bij het veilig voelen van de medewerker. Het gaat om veilig voelen....de basis is weten waar je aan toe bent, wat gaat er op me afkomen, hoe veilig je bent in de organisatie en of je het bespreekbaar kunt maken. Hoe meer helderheid, duidelijkheid en veiligheid je kunt verschaffen als unitmanager, hoe beter het is voor de veerkracht".*

10. VIND EEN BALANS TUSSEN PRODUCTIE-EISEN EN BEHOUD VAN KWALITEIT

- *"De werkdruk ervaar ik als normaal. Daar krijg je dan ook salaris voor".*
- *"Toen mijn productie van 115% naar 114% was gegaan, werd er gevraagd wat er aan de hand was".*
- *"Werkinhoudelijk is er ook een enorme verschuiving gaande. Continue uren kloppen, dat is verschrikkelijk als het moet gaan om bezieling en bevlogenheid".*
- *"Ik merk daarin wel een tegenstrijdigheid als manager. Je wilt mensen ruimte geven en aan de andere kant kom ik tweewekelijks met lijstjes. En dan wordt in het landelijk overleg gezegd dat je toch vooral de inhoud moet laten prevaleren. Het team zegt dan ook: ga jij nu over de inhoud beginnen, je zit alleen maar op de cijfertjes. Het gesprek hierover aangaan binnen het team vind ik lastig als manager".*

11. BELEG DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR INRICHTING VAN HET WERK, INNOVATIE, IMPLEMENTATIE EN KWALITEITSZORG ZO LAAG MOGELIJK IN DE TEAMS ALS COLLECTIEVE VERANTWOORDELIJKHEDEN

- *"Ik moet nu 6 keer een gesprek voeren, maar met 1 gesprek met de wijkagent ben ik er ook".*

In dit verband kan worden gekeken naar *running debates* op intranet, online intervisie, en het werken met exemplarisch leren (methodische leerbesprekingen voor lastige zaken).

12. BIED MEDEWERKERS VARIATIE IN TAKEN

13. BIED MEDEWERKERS AUTONOMIE

Variatie in taken (bijvoorbeeld door het hebben van nevenfuncties) en autonomie bij het inrichten van het werk, worden door zowel unitmanagers als reclasseringswerkers belangrijk gevonden bij het behouden van veerkracht. Reclasseringswerkers geven daarbij aan dat steeds meer neventaken verdwijnen omdat die 'niet productief' zijn.

14. BLIJF EEN GOEDE COMBINATIE BIEDEN VAN WERK EN PRIVÉ

- *"RN is altijd prettig geweest ten aanzien van ouderschapsverlof, privéleven en dat je altijd met je manager om de tafel kunt gaan zitten om je privéleven af te stemmen op je werk en vice versa, dat heeft het voor mij wel makkelijker gemaakt".*

De manier waarop RN omgaat met de combinatie werk en privé wordt als goed ervaren. Er is veel begrip en ruimte voor een uitgebalanceerd evenwicht tussen beide, dit heeft een gunstig effect op de veerkracht. Reclassering Nederland wordt over het algemeen ervaren als een goede werkgever op het gebied van combinatie privé en werk.

15. LET OP NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE MANIER WAAROP HET NIEUWE WERKEN WORDT INGEVOERD. LET DAARBIJ OP DE NIEUWKOMERS

- *"Het feit dat je agenda's naast elkaar moet houden om even feedback te gaan halen of een keer uit te huilen bij een collega waarbij je dat graag doet, dat is zorgelijk. Je moet elkaar makkelijk zien en vinden. Ik denk dat je risico's loopt als dat niet meer kan".*
- *"De professional staat centraal zeggen ze in de organisatie. Het is dan wel de professional in z'n eentje. Niemand die je in de gaten houdt, ik heb helemaal niet het gevoel dat ik centraal sta".*
- *"Je kunt erg alleen tobben met een dossier, collega's raken elkaar kwijt, het blijkt moeilijk de kracht van het team te behouden".*
- *"Mijn eerste zaak was poging moord. Trots vertelde de cliënt mij de details. Dat was heftig. Ik dacht dat ik dit wel moest kunnen, ik had immers al stage gelopen. Vanuit mijn stage ben ik gaan werken. Iedereen dacht, je hebt al stage gelopen dus je weet het al. Ik weet niet meer wat ik toen aan het doen was in het begin. Het ging ook niet goed, maar niemand die dat oppakte. Ik dacht zelf ook dat ik het blijkbaar maar allemaal moest kunnen. Dus trok ik zelf niet zo snel aan de bel. Ik durfde niet meer om uitleg te vragen en dacht, straks raak ik overspannen. Het eerste jaar moet je goed begeleid worden. Ik ben uiteindelijk zelf cursussen gaan volgen, ben meer in mijn eigen tijd gaan werken om de productie te halen en ben collega's gaan vragen. Nu gaat het goed. Ik ben meer naar collega's gegaan. Ook de werkbegeleider is op een gegeven moment meer tijd gaan vrijmaken".*

5.3 Nationaal Actieplan Veerkracht Medewerkers Reclassering Nederland

Op 9 september 2013 is een eerste versie van het rapport besproken met:

- S. van Gennip, directeur Reclassering Nederland
- A. van Doorn, hoofd P&O Reclassering Nederland
- A. Simons, ARBO-coördinator
- O. Etman, hoofd beleid Reclassering Nederland
- M. Nieuwland, beleidsmedewerker Reclassering Nederland
- E. Stegenga, voorzitter Ondernemingsraad Reclassering Nederland
- E. Sinnige, regiomanager Amsterdam-Haarlem, Reclassering Nederland
- A. Sperna Weiland, beleidsmedewerker regio Breda-Middelburg, Reclassering Nederland
- B. Vogelvang, lector Avans Hogeschool Expertisecentrum Veiligheid

Vastgesteld werd:

- Het rapport bevat belangrijke kennis die terecht moet komen bij het management en de professionals;
- Het rapport kan gebruikt worden om RN 2.0 ('de professional centraal') aan te scherpen;
- Het rapport kan gebruikt worden in het opleidingshuis.

Dit heeft geleid tot de volgende afspraken:

- Het rapport wordt ter beschikking gesteld van het management en de reclasseringswerkers van RN;
- Medewerkers worden nadrukkelijk betrokken bij de uitvoering van de aanbevelingen uit het rapport ;
- De resultaten zullen worden gebruikt bij:
 - o Werving en selectie van personeel; aanscherpen van het beleid
 - o Opleiding van personeel
 - o Opleiding van leidinggevenden met het oog op versterking teams
- Het rapport wordt betrokken bij de transitie naar 'De professional centraal' (RN 2.0) en het beleggen van de verantwoordelijkheden laag in de organisatie;
- Er wordt een werkgroep ingesteld die een kennisdag gaat organiseren met gastsprekers en workshops;
- De afspraken worden uitgewerkt in een nationaal Actieplan dat 1 januari 2014 van start gaat.

Literatuur

- Andersson Elffers Felix (2011). *De prijs die je betaalt... Politie: de kosten achter een hoog risicoberoep*. Onderzoek in opdracht van de Raad van Korpschefs.
- Baldal, M. en Ferket, X. (2005). *Onderzoek naar interventiemogelijkheden bij psychisch verzuim Reclassering Nederland*. Utrecht: Achmea Arbo.
- Brayfield & Rothe (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311
- Carlopio, J.R. (1996). Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 1(3), 330-344.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measure of trust, organisational commitment and personal need nonfulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and the Five Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*, Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources Inc.
- Federal Bureau of Prisons (1995) *Supervisor Support assessment scale*. Washington, DC.
- Moos, R. H. (1994). *Work environment scale manual: Development, applications, research* (Third ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc
- North, C.S., Tivis, L., McMillen, J.C., Pfefferbaum, B., Cox, J. Spitznagel, E.L., Bunch, K., Schorr, J., & Smith, E.M. (2002). Coping, functioning, and adjustment of rescue workers after the Oklahoma City bombing. *Journal of Traumatic Stress*, 15, 171–175.
- Park, C. L., Cohen, L. H., & Murch, R.L., (1996). Assessment and Prediction of Stress-Related Growth. *Journal of Personality* 64 (1), 71-105
- Paton, D. (2006). Posttraumatic growth in emergency professionals. In. L. Calhoun and R. Tedeschi (Eds.) *Handbook of posttraumatic growth: Research and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Paton, D., Violanti, J. M., Johnston, P., Burke, K.J., Clark, J., & Keenan, D. (2008). The stress shield: A model of Police Resiliency. *International Journal of Emergency Mental Health*, 1(2). 1-13.
- Roger, D. (2008). The Climate Survey. New Zealand, Work Skills Centre.
- Roger, D., & Najarian, B. (1989). The construction and validation of a new scale for measuring emotional control. *Personality and Individual Differences*, 10, 845–853.
- Roger, Jarvis & Najarian (1993) Coping Styles Questionnaire
- Sadat Nurullah, A. (2010): Gender Differences in Distress: The Mediating Influence of Life Stressors and Psychological Resources. *Asian Social Science Vol. 6*, No. 5; May 2010, 27-35

- Smit, A., Struijs, J., & Tops, P. (2012). *Professionele weerbaarheid, Cahiers Politiestudies nr. 23: Geweld en Politie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Sojo Monzon, V.E. (2012). Resilient Coping Styles : Taxonomy, Measurement and Moderating Role in the Stress-Health Relationship. Unpublished PhD Thesis, University of Melbourne, Australia.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vogelvang, B.O., Rutten, E., van den Braak, J., & de Jong, B. (2012). *Handreiking adolescentenreclassering*. Utrecht / Den Haag: Reclassering Nederland / Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Bijlage 1

Vragen in de internet-enquête in aanvulling op de gestandaardiseerde vragenlijsten

- 1) Leeftijd
- 2) Geslacht m/v
- 3) Land
- 4) Burgerlijke Staat
- 5) Huidige woonsituatie
- 6) Aantal kinderen, waaronder pleeg- en stiefkinderen?
- 7) Als u kinderen heeft, hoeveel kinderen onder de 18
- 8) Hoeveel kinderen boven de 18
- 9) Belijdt u een geloof?
- 10) Hoe belangrijk is uw geloof / religie voor u?
- 11) Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- 12) Wat is uw officiële functie?
- 13) Hoeveel werkervaring heeft u in deze baan (jaren en maanden)
- 14) Geeft u leiding aan medewerkers of teams?
- 15) Zo ja, over hoeveel mensen geeft u leiding?
- 16) Hoeveel uren per week besteedt u aan uw hoofdfunctie?
- 17) Hoeveel uren per week besteedt u aan andere opdrachten?
- 18) Hoeveel overuren heeft u gemaakt in de afgelopen 6 maanden?
- 19) Hoeveel dagen heeft u verzuimd wegens ziekte in de afgelopen 12 maanden?
- 20) Hoeveel van deze ziektedagen waren te wijten aan stress?
- 21) Hoeveel van deze dagen waren te wijten aan simpelweg geen zin hebben in het werk?
- 22) Geef aan hoe groot de kans is dat u de komende twaalf maanden uw baan wilt behouden? (1 = 'Waarschijnlijk niet', 10 = 'Zeer waarschijnlijk')
- 23) Als u waarschijnlijk binnen de komende 12 maanden met uw baan stopt, beschrijf dan wat u denkt dat daarvan de reden is. (Verwijst naar Q22)
- 24a) Welk percentage cliënten is man?
- 24b) Welk percentage cliënten is vrouw?
- 25a) Welk percentage cliënten is tussen de 12 en 18 jaar?
- 25b) Welk percentage cliënten is tussen de 19 en 23 jaar?
- 25c) Welk percentage cliënten is tussen de 24 en 60 jaar?
- 25d) Welk percentage cliënten is ouder dan 60 jaar?
- 26) Hoeveel uur per week hebt u gemiddeld direct face-to-face contact met cliënten? (0 = Niet)
- 27) Hoeveel uur per week hebt u direct face-to-face contact met zedendelinquenten? (0 = Niet)
- 28) Welk percentage van uw huidige caseload wordt beoordeeld als gevaarlijk voor anderen of uzelf? (0 = Niet)
- 29) Waar speelt het contact met de cliënt zich af? Hoeveel van de bezoeken vinden plaats bij de cliënt thuis? Percentage noemen.
- 29a) Hoeveel van de bezoeken vinden plaats in de gevangenis? Percentage noemen.
- 29b) Hoeveel van de bezoeken vinden plaats in het ziekenhuis? Percentage noemen.
- 29c) Hoeveel van de bezoeken vinden plaats in het reclasseringskantoor? Percentage noemen.
- 29d) Hoeveel van de bezoeken vinden plaats in de openbare ruimte? Percentage noemen.
- 29e) Hoeveel van de bezoeken vinden plaats op andere plaatsen dan hierboven genoemd. Specificeer de plaats. Percentage noemen.
- 30) Welk percentage van uw werktijd besteedt u aan face-to-face en telefonisch contact met uw cliënten (0 = Niet)
- 31) Hebt u in de afgelopen 6 maanden een traumatische gebeurtenis meegemaakt buiten het werk?
- 32) Zo ja, hoe traumatisch was deze gebeurtenis? (1 = 'een beetje traumatisch', 10 = 'zeer traumatisch')
- 33) Kunt u een korte beschrijving geven van de traumatische gebeurtenis?
- 34) Hebt u in de afgelopen 6 maanden een traumatische gebeurtenis meegemaakt op het werk?
- 35) Zo ja, hoe traumatisch was deze gebeurtenis? (1 = 'een beetje traumatisch', 10 = 'zeer traumatisch')
- 36) Kunt u een korte beschrijving geven van de traumatische gebeurtenis?
- 37) Kunt u drie dingen noemen die ertoe bijdragen dat u een slechte dag heeft op het werk?
- 38) Kunt u drie dingen noemen die ertoe bijdragen dat u een goede dag heeft op het werk.

Bijlage 2 Vragen in de focusgroepen

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 56 van 84

1. Geef voorbeelden van kenmerken en vaardigheden van reclasseringswerkers ten aanzien van acute en chronische werkdruk.
 - a. Geef voorbeelden van manieren van copinggedrag (gedrag, gedachten en emoties);
 - b. Welke persoonlijke karakteristieken zijn van belang voor het behoud van je veerkracht;
 - c. Welke situaties of gebeurtenissen zijn belangrijk vanuit een oogpunt van coping.
2. Welke steun geeft de organisatie aan medewerkers bij het behoud van veerkracht, zowel formeel als informeel.
 - a. Ken je voorbeelden van de manier waarop collega's en leidinggevenden positief bijdragen aan het behoud van veerkracht?
 - b. Ken je ook negatieve voorbeelden?
 - c. Kun je voorbeelden geven van support bij specifieke gebeurtenissen? Kun je daarnaast voorbeelden geven van support voor het behoud van veerkracht in het algemeen?
 - d. Hoe wordt binnen de organisatie omgegaan met implementatie van nieuwe programma's en manieren van werken, hoe zorgt de organisatie ervoor dat teams en units goed functioneren?



Bijlage 3 SPORE Comparative study

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 57 van 84

[Final report York University and Avans Hogeschool]

Introduction

Working across several different European countries requires consideration of the data in a way that enables genuine psychological differences to be identified and explained. While this may be the case with some of the variables being assessed, others may result from cultural or demographic differences. For example, are differences in levels of resilience more readily explained by case load levels, where no differences exist between countries, or by contracted hours where participants in one country work considerably longer hours than those in others.

What follows is a comparative analysis of all variables measured during the SPORE project, both demographic and psychometric, with a theoretical rationale for their inclusion in this research. Statistically significant results are reported, together with averages, ranges and the meaning of high and low scores (psychometrics)

Demographics

547 respondents complete the SPORE survey across the four partner countries; Latvia, Estonia, Bulgaria and the Netherlands. Table 1.0 shows the percentage of respondents by country

Table 1.0 Respondents by country

Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	TOTAL
64	130	185	168 ⁴	547
11%	23.8%	33.8%	30.7%	100%

Age

The age of workers in critical occupations has been demonstrated to have a significant impact on people's levels of resilience and risk of distress (Ref). Generally speaking, younger workers report higher levels of work related distress than more mature workers.

Table 1.1 Age of respondents by country

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	41.00 (8.34)	43.17 (12.11)	41.30(9.42)	39.00 (10.83)
Range	24-57	20-66	24-66	22-63

Significant differences exist between the Netherlands and Estonia.

Gender

Research indicates that men and women experience distress differently, therefore it is helpful to be able to compare the genders on all the measures.

Table 1.2

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Male	44	25	30	78	177
Female	20	105	155	90	370
Total	64	130	185	168	547

Marital Status

Relationship status has a bearing on a number of areas related to resilience. For example, the nature of social support, opportunities for disclosure and so on.

Table 1.3

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Single	9	16	33	53	111
Married	55	95	125	102	377
Divorced	0	15	21	12	48
Widowed	0	4	6	1	11
Total	64	130	185	168	547

⁴ In de Nederlandse studie aangepast naar 162.

Living arrangements

As with marital status, living arrangements can also provide information about the nature of support possibilities.

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 58 van 84

Table 1.4

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Alone	5	21	15	32	73
Other adults and/or children	48	94	127	128	397
With Children	9	12	18	0	39
Other	2	3	25	8	38

Children

Some research has suggested that parental status might impact on well being. It has been suggested that working with sex offenders in particular can have a negative impact on relationships with children.

Table 1.5

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Yes	48	98	144	90	380
No	16	32	41	78	167

Mean number of children under 18

Table 1.6

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	1.44	1.91	1.88	2.43
Range	1-3	1-6	1-5	1-6

It is unclear if the age of children influences well-being, with the hypothesis being that younger children may make workers more vulnerable to distress

Mean number of children over 18

Table 1.7

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	1.27	2.31	1.97	1.78
Range	1-3	1-5	1-5	1-6

Number of participants practicing a faith

Practising a faith has previously been demonstrated to be protective, however, it is unclear if the importance an individual places on the faith makes a difference

Table 1.8

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Yes	49	37	50	70	206
No	15	93	135	98	341

Importance of faith

Given the above, participants were asked to rate the importance of their faith on a scale on 1 – 10, where 1 was Not Important and 10 Very Important

Table 1.9

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	5.33 (1.95)	7.43 (2.22)	7.38 (2.37)	7.07 (2.00)
Range	1 - 9	3 - 10	1 - 10	2 – 10

Education

Unable to calculate owing to different systems

Job Title

Unable to calculate owing to different titles

Table 2.1

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
 B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 59 van 84

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Front line				
Admin				
Middle level				
manager				
Senior Manager				

Time in Job

Research has indicated that new workers appear to experience higher levels of work-related distress than more experienced workers. Lowered resilience has also been identified in long term workers, suggesting there is a period during which workers are likely to be most resilient.

Table 2.2

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	6.88 (3.92)	8.20 (5.56)	5.79 (4.86)	6.42 (5.98)
Range	0-31	0-26	0-37	0-25

Significant differences between Estonia and Latvia and Estonia and the Netherlands

Managerial role

It is hypothesised that managerial workload may increase the risk of stressful responding, although there is also evidence that managers have greater autonomy and therefore increased resilience.

Table 2.3

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Yes	17	59	60	3	139
No	47	71	125	165	408

Number of people managed

It is helpful to be able to identify if there is an optimum number of people to manage in order to improve resilient outcome

Table 2.4

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	16.29 (10.19)	14.33 (15.38)	8.08 (6.01)	16.33 (13.87)
Range	0-40	0-51	0-32	1-28

Contracted hours

Working long hours has been associated with increased risk of burnout

Table 2.5

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	40.55 (2.37)	38.45 (6.56)	31.99 (3.27)	34.64 (4.36)
Range	35 - 50	8 - 48	8 - 40	12 - 40

Overtime hours

Given the above. It is important to know the total hours worked per week

Table 2.6

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	0.83 (2.06)	3.27 (4.65)	4.58 (5.85)	3.49 (5.23)
Range	0 - 10	0 - 20	0 - 20	0 - 20

Sick leave

Sick leave is a rather blunt measure of organisational health. Although it should not be assumed that sickness absence is stress related, there is evidence to suggest that high levels of sickness absence are common in organisations characterised with particular types of culture e.g. blaming culture

Table 2.7

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
 B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 60 van 84

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	3.61 (8.97)	6.43 (13.06)	5.21 (13.79)	4.38 (11.55)
Range	0 - 60	0 - 90	0 - 90	0 - 86

57.2% of the total sample had taken no days of sick
 80% of the sample had taken less than 7 days of sick
 90% of the sample had taken less than 15 days of sick
 10% of the sample had taken 15 days or more off sick

Stress Leave

Although based on self report, it can be useful to know how much sickness absence is reported to be stress-related

Table 2.8

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	0	2.17 (8.88)	1.66 (7.86)	1.26 (9.10)
Range	0	0 - 76	0 - 72	0 - 86

89% of the sample had not taken stress related leave

Felt like it leave

See above

Table 2.9

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	0	0.79 (3.29)	0.51 (5.32)	1.15 (9.10)
Range	0	0 - 25	0 - 72	0 - 86

94% of the sample had not taken any time of through not wanting to be at work

Intention to stay in Job

Self-reported intention to stay in a role may indicate satisfaction with work. However it should also be considered that intention to stay may be indicative of something else, such as poor prospects of employment elsewhere

Table 3.0

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	8.20 (2.27)	7.82 (2.67)	7.14 (2.82)	8.76 (1.89)
Range	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10

Client Gender (mean %)

It is not known if client gender impacts on well-being and resilience, and this needs to be explored, especially in the context of worker gender

Table 3.1

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Male	88.16	82.15	73.70	84.01
Female	7.16	4.91	13.07	13.75

Age group of clients (mean %)

As with gender, it is not clear if client age impact on resilience levels with workers. However, it is hypothesised that younger offenders may present greater challenges than more mature offenders.

Table 3.2

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
12-18	3.27	9.15	4.26	1.39
19-23	14.70	15.91	19.32	31.23
24-61	72.44	57.63	56.29	60.83
61+	3.27	2.40	3.29	4.62

Hours face to face general

The number of hours spent working directly with clients may be associated with levels of resilience, although at this stage it is not assumed that this is in a negative direction. Higher levels of client work may be associated with higher levels of resilience

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 61 van 84

Table 3.3

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	22.55 (10.94)	14.52 (10.62)	13.15 (8.13)	13.86 (7.46)
Range	0 – 40	0 – 50	0 – 32	0 – 40

Significant difference ($p < 0.05$) between Bulgaria and all other countries

Hours face-to-face with sex offenders

Working with sex offenders has been identified as particularly challenging to well being and is therefore measured as a separate variable

Table 3.4

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	0	0.79 (1.98)	0.82 (2.27)	2.13 (3.75)
Range		0 – 14	0 – 20	0 – 40

Significant difference ($p < 0.05$) between the Netherlands and all other countries

% Dangerous

Workers' perception of the dangerousness of their clients is likely to impact on their resilience levels

Table 3.5

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (%)	26.12	30.15	20.73	22.88

A significance difference exists between Estonia and Latvia

Places of contact

It is suggested that the level and nature of security available with working with offenders is likely to influence levels of workers' well-being. Working with offenders in their own home versus a probation office, for example, may impact differently on resilience levels.

Table 3.6

		Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Place						
Home	Yes	44	50	130	83	307
	No	20	80	55	85	240
Prison	Yes	0	53	45	88	186
	No	64	77	140	80	361
Hospital	Yes	0	2	7	46	55
	No	64	128	178	122	492
Probation Office	Yes	61	81	162	161	465
	No	3	49	23	7	82
Public place	Yes	6	15	70	33	124
	No	58	115	115	135	423
Other	Yes	0	4	0	64	68
	No	64	126	185	104	479

Trauma outside work

Recent trauma has been demonstrated to impact on resilience. Gauging the prevalence and perceived intensity of trauma is helpful to understanding impact on resilience, whether that trauma has occurred within or outside the work context.

Table 3.7

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Yes	4	55	122	36	217
No	60	75	63	132	330

Level of trauma

datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 62 van 84

Table 3.7a

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	6.25 (0.96)	6.46 (2.26)	6.61 (2.38)	6.67 (1.88)
Range	5 -7	1 – 10	1 -10	2 -10

Trauma in Work

Table 3.8

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands	Total
Yes	5	36	101	26	168
No	59	94	84	142	379

Level of trauma

Table 3.8a

	Bulgaria	Estonia	Latvia	Netherlands
Mean (SD)	8.80 (0.84)	5.70 (2.38)	6.39 (2.16)	5.56 (2.33)
Range	8 - 10	2 – 10	1 - 10	1 – 8

Testing the Stress Shield Model

To test the Stress Shield Model, a number of different psychometric assessments were used. Table 3.9 below shows the average (mean) score for each country for each assessment. The average for all the countries combined is also provided in order that partner countries can see their score against the total. After the table there is a more detailed analysis of each assessment, making statistical comparisons between partner countries. Each assessment is also described in more detail, giving information about how the assessment is scored, the possible range of scores and the reliability co-efficient (known as the alpha co-efficient) for each assessment. Alpha co-efficients for psychometric assessments should range between 0.7 and 0.9. If they are much lower than 0.7 the scale is not considered reliable and should be treated with caution.

Table 3.9. Means of All Scales by Country

Measure	Country					Range (min –max)
	Bulgaria	Estonia	Latvia	Nether.	Total	
WES	5.69	4.73	5.68	6.17	5.60	0-9
ECQ	3.88	5.63	6.15	4.43	5.24	0-18
SRG	20.78	18.23	15.95	17.18	17.42	0-30
CSURV	100.97	95.29	96.81	112.67	101.78	42-157
Management	27.98	23.72	24.50	27.48	25.63	10-40
Empowerment	25.14	24.45	24.03	28.46	25.62	10-39
Workload	23.66	23.38	23.77	27.48	24.80	10-40
Communication	24.19	23.73	24.51	29.24	25.73	10-40
RCSQ	126.20	118.67	117.81	116.49	118.53	85-169
Accept. & Res. Manag	24.86	24.33	24.14	24.12	24.26	13-36
Situation Manag.	28.72	26.11	26.18	25.07	26.10	17-36
Pos. Evaluation	26.80	24.62	23.72	22.80	23.99	11-35
Seeking SS	23.42	23.69	23.69	24.70	23.96	11-36
Pos. Disengagement	22.41	19.92	20.08	19.80	20.21	11-32
CSQ	46.22	41.47	39.65	42.82	41.80	23-63
PWESQ	2.78	2.55	2.19	2.51	2.44	.15-4
Facilities	2.65	2.59	2.32	2.50	2.48	0-4
Work & System	2.78	2.46	2.09	2.70	2.45	.2-4
Work Site	2.87	2.59	2.20	2.33	2.41	.2-4
JSI	47.81	44.34	40.91	46.55	44.25	16-64
NEO-PI-R	50.44	63.41	67.39	63.20	63.27	13-120
Supervisor Support	35.09	34.09	37.12	36.93	36.12	0-55
IWTS	33.63	33.50	32.88	34.61	33.64	10-48
PEI	48.36	49.92	51.89	51.18	50.81	5-72
Meaning	13.14	13.20	13.48	13.67	13.43	2-18
Competence	14.13	14.84	14.30	14.83	14.58	0-18
Autonomy	12.00	13.00	13.80	12.96	13.15	0-18
Impact	9.09	8.88	10.31	9.72	9.65	0-18

Data Exploration

Based upon the Levene's test of homogeneity of variance, RCSQ Arm, RCSQ Positive evaluation, RCSQ Seeking support, RCSQ positive disengagement, CSQ, and PWESQ facilities were not significant [$F(3,542) = ns$], indicating that the spread of scores were similar across the countries. The scales CSURV total [$F(3,542) = p < .01$], CSURV management [$F(3,542) = p < .01$], CSURV empowerment [$F(3,542) = p < .01$], CSURV workload [$F(3,542) = p < .01$], CSURV communication [$F(3,542) = p < .01$], RCSQ total [$F(3,542) = p < .05$], RCSQ SM [$F(3,542) = p < .05$], PWESQ total [$F(3,542) = p < .01$], PWESQ work and system [$F(3,542) = p < .01$], PWESQ work site [$F(3,542) = p < .05$], JSI [$F(3,542) = p < .01$], NEO-PI-R [$F(3,542) = p < .01$], Supervisor support [$F(3,542) = p < .01$], IWTS [$F(3,542) = p < .01$], PEI total [$F(3,542) = p < .01$], and PEI meaning [$F(3,542) = p < .01$] were significant.

ANOVA with Post-Hoc

Next, a Kolmogorov-Smirnov (K-S) test assessed the distribution of the scores. Of the scales and sub-scales, only RCSQ Total was normally distributed [$D(546) = .03, ns$]. A one-way between-groups analysis of variance (ANOVA) explored possible differences in RCSQ Total scores between countries. There was a significant difference in RCSQ Total scores [F

(3,543) = 8.26, $p < .01$], with a Tukey HSD post-hoc indicating that Bulgaria had a significantly higher score (mean = 126.2) compared to Estonia (118.67), Latvia (117.81), and The Netherlands (116.49).

Kruskal-Wallis H with Post-Hoc

The remaining data were analysed via non-parametric tests. Based upon the Kruskal-Wallis test, there was no difference in the scores of RCSQ ARM [$H(3) = 2.61, ns$], PEI Total [$H(3) = 4.73, ns$], PEI meaning [$H(3) = 4.14, ns$] and PEI Autonomy [$H(3) = 7.03, ns$] between countries.

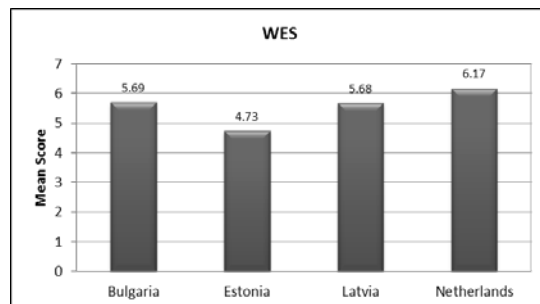
The following varied significantly between countries: WES [$H(3) = 33.54, p = .001$], ECQ [$H(3) = 26.76, p = .001$], SRG [$H(3) = 30.71, p = .001$], CSURV [$H(3) = 80.06, p = .001$], CSURV management [$H(3) = 50.57, p = .001$], CSURV empowerment [$H(3) = 71.51, p = .001$], CSURV workload [$H(3) = 70.97, p = .001$], CSURV communication [$H(3) = 98.43, p = .001$], RCSQ SM [$H(3) = 45.78, p = .001$], RCSQ positive evaluation [$H(3) = 41.63, p = .001$], RCSQ seeking support [$H(3) = 10.35, p = .016$], RCSQ positive diseng. [$H(3) = 30.35, p = .001$], CSQ [$H(3) = 57.25, p = .001$], PWESQ Total [$H(3) = 63.86, p = .001$], PWESQ facilities [$H(3) = 11.95, p = .008$], PWESQ work & system [$H(3) = 101.51, p = .001$], PWESQ work site [$H(3) = 60.46, p = .001$],

JSI[H(3)= 69.24, $p = .001$], NEO-PI-R[H(3)= 45.85, $p = .001$], SS[H(3)= 11.06, $p = .011$], IWTSH[H(3)= 12.95, $p = .005$], PEI competence[H(3)= 9.92, $p = .019$], PEI impact [H(3)= 9.26, $p = .026$].

The following post-hoc analysis was performed using the Mann-Whitney test, with Bonferroni correction (critical value = .0083):

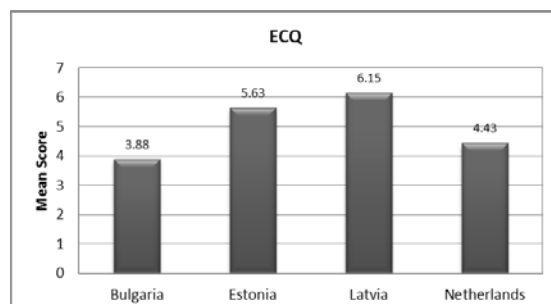
Work Environment Scale (Moos, 1994)
The WES contains nine items that are answered true or false. The highest possible score is 9, with higher scores indicating a more positive work environment. The Alpha co-efficient for this scale was $\alpha = 0.662$

Estonia had significantly lower WES scores compared to Bulgaria [U(3) = 2991.00, -3.21, $p = .001$], Latvia [U(3) = 9000.00, -3.84, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 6877.00, -5.53, $p < .001$].



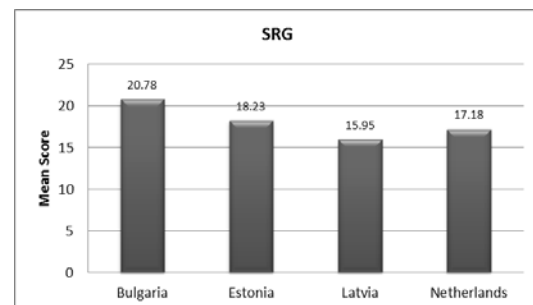
Emotion Control Questionnaire (Roger&Najarian, 1989)
The ECQ contains 18 items that are answered true or false. The items measure the extent to which someone is likely to be pre-occupied with emotionally upsetting events. The highest possible score is 18 and high scores indicate higher levels of pre-occupation. The alpha co-efficient was $\alpha = 0.806$

Latvia had significantly higher ECQ scores compared to Bulgaria [U(3) = 3881.50, -4.13, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 11752.50, -3.98, $p < .001$], and Estonia was higher compared to Bulgaria [U(3) = 2984.00, -3.22, $p = .001$].



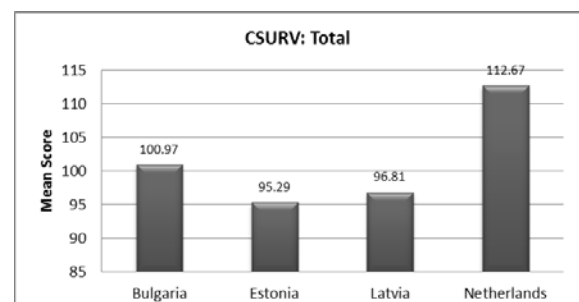
Stress Related Growth (SRG – Park, Cohen & Murch, 1996)
The SRG assessment has 15 items answered on a three point scale. The total possible score is 30, with high scores indicating good levels of stress related growth. The alpha co-efficient for this scale was $\alpha = 0.904$

Bulgaria had significantly higher SRG scores compared to Estonia [U(3) = 3170.50, -2.70, $p = .007$], Latvia [U(3) = 3272.00, -5.34, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 3870.50, -5.36, $p = .001$], while Estonia was higher than Latvia [U(3) = 9419.50, -3.28, $p = .001$].



Climate Survey (C-SURV – Roger, 2010)
C-SURV contains 40 items answered on a four-point scale and measure people's satisfaction with their organisation. The highest possible total score is 160. The scale can be further broken down into four separate factors with 10 items each and a highest score of 40. Alpha co-efficients are as follows:
Total $\alpha = 0.945$ Management: $\alpha = 0.869$;
Empowerment: $\alpha = 0.822$; Workload: $\alpha = 0.764$;
Communication: $\alpha = 0.848$

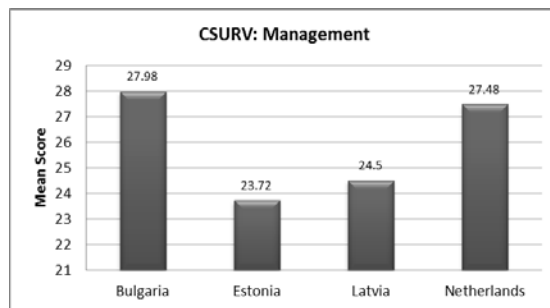
Total: The Netherlands had significantly higher CSURV Total compared to Bulgaria [U(3) = 2927.50, -5.36, $p < .001$], Estonia [U(3) = 5437.50, -7.43, $p < .001$], and Latvia [U(3) = 8497.50, -7.36, $p < .001$].



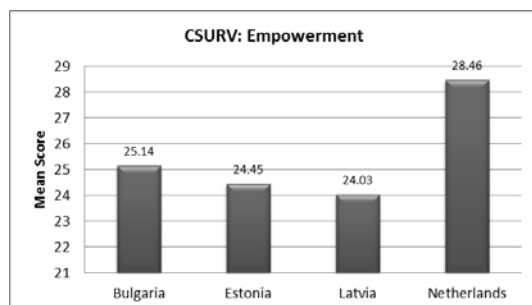
CSURV Management: Bulgaria and The Netherlands were significantly higher in CSURV Management compared to both Estonia (respectively, [U(3) = 2169.00, -5.43, $p = .001$] and [U(3) = 6783.00, -5.62, $p < .001$]) and Latvia (respectively, [U(3) = 3816.50, -

4.24, $p < .001$] and $[U(3) = 11134.00, -4.61, p < .001]$).

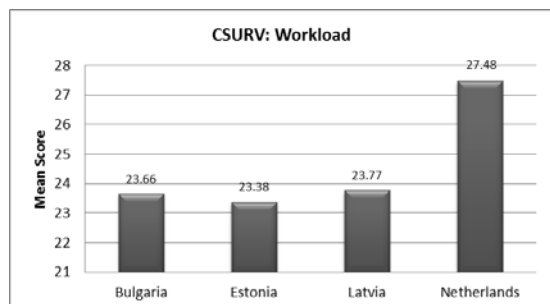
datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
 B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 65 van 84



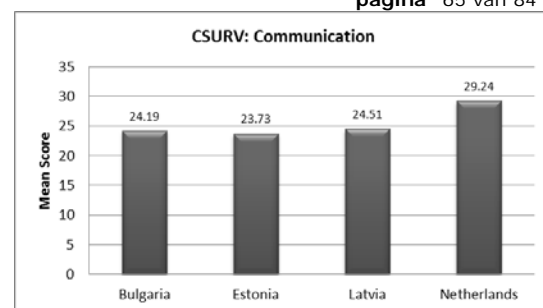
CSURV Empowerment: The Netherlands had significantly higher CSURV Empowerment scores than Bulgaria $[U(3) = 3195.00, -4.78, p < .001]$, Estonia $[U(3) = 6491.00, -6.01, p < .001]$, and Latvia $[U(3) = 7965.50, -7.93, p < .001]$.



CSURV Workload: The Netherlands had significantly higher CSURV Workload compared to Bulgaria $[U(3) = 2687.00, -5.90, p < .001]$, Estonia $[U(3) = 5805.50, -6.95, p < .001]$, and Latvia $[U(3) = 9112.00, -6.73, p < .001]$.



CSURV Communication: The Netherlands had significantly higher CSURV Communication compared to Bulgaria $[U(3) = 2039.00, -7.32, p < .001]$, Estonia $[U(3) = 4896.50, -8.18, p < .001]$, and Latvia $[U(3) = 8281.00, -7.60, p < .001]$.



Resilient Coping Style Questionnaire (RCSQ: Sojo&Dudgeon, 2011)

The RCSQ consists of 44 items, comprised of four, nine item factors and one, 8-item factor, answered on a 4 point scale. High scores indicated high levels of resilient coping, with a high score of 176. Alpha co-efficients are as follows:

Total $\alpha = 0.897$

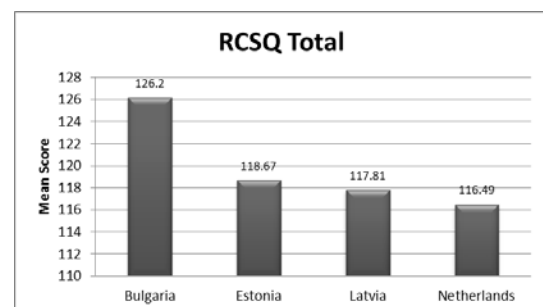
Acceptance & Resources Management: $\alpha = 0.760$

Situation Management: $\alpha = 0.778$

Positive Evaluation: $\alpha = 0.801$

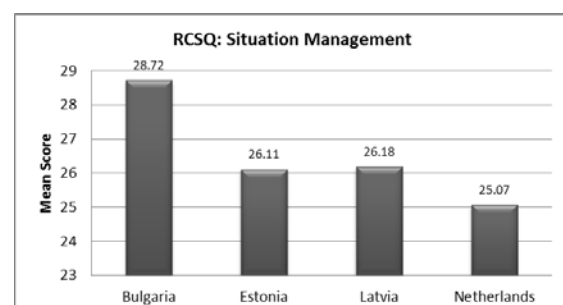
Seeking Social Support: $\alpha = 0.846$

Positive Disengagement: $\alpha = 0.606$



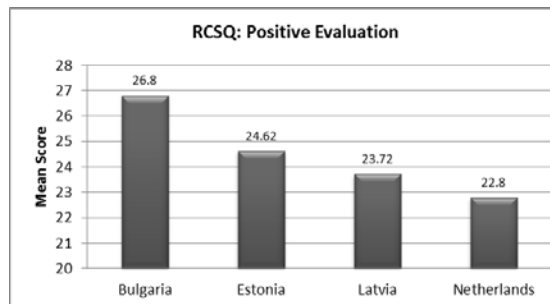
RCSQ ARM: No significant differences

RCSQ SM: Bulgaria had significantly higher RCSQ Site Management compared to Estonia $[U(3) = 2591.50, -4.28, p < .001]$, Latvia $[U(3) = 3665.00, -4.56, p < .001]$, and The Netherlands $[U(3) = 2306.00, -6.75, p < .001]$. The Netherlands was further lower in RCSQ SM scores than Estonia $[U(3) = 8866.50, -2.80, p = .005]$ and Latvia $[U(3) = 12593.50, -3.09, p = .002]$.

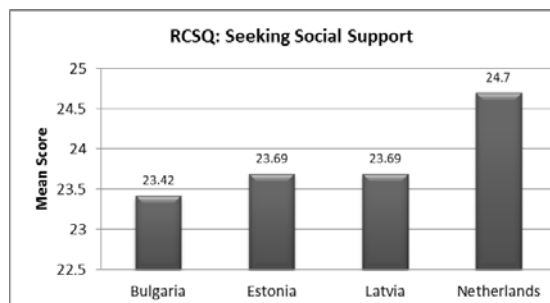


RCSQ PosEval: Bulgaria had significantly higher RCSQ Positive Evaluation compared to

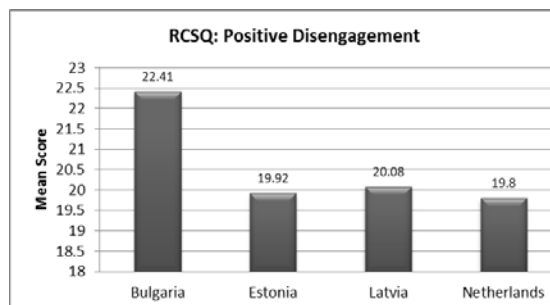
Estonia [U(3) = 2924.00, -3.37, $p = .001$], Latvia [U(3) = 3531.00, -4.82, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 2625.00, -6.04, $p < .001$]. The Netherlands was further lower in RCSQ Positive Evaluation than Estonia [U(3) = 8253.00, -3.63, $p < .001$].



RCSQ Seeking SS: The Netherlands had greater RCSQ Seeking of Social Support than Bulgaria [U(3) = 4166.50, -2.66, $p = .008$].

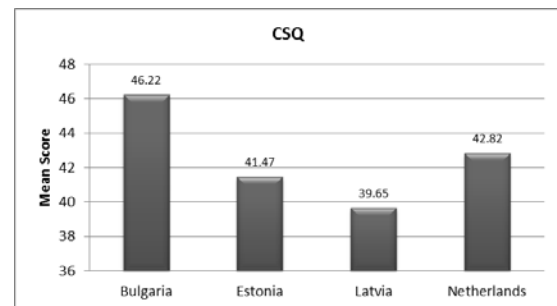


RCSQ PosDiseng: Bulgaria had significantly higher RCSQ Positive Disengagement compared to Estonia [U(3) = 2485.00, -4.58, $p < .001$], Latvia [U(3) = 3597.00, -4.70, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 2941.00, -5.36, $p < .001$].



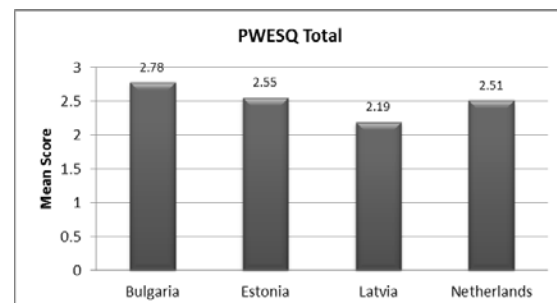
Coping Styles Questionnaire (Roger, Jarvis&Najarian, 1993)
 The CSQ contains 22 items answered on a four-point scale. The highest possible score is 66 and high scores represent an adaptive response to stress. The alpha co-efficient for this scale is $\alpha = 0.812$

Bulgaria had significantly higher CSQ compared to Estonia [U(3) = 2424.50, -4.73, $p < .001$], Latvia [U(3) = 2573.50, -6.75, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 3734.50, -3.60, $p < .001$]. Latvia was further lower in CSQ than The Netherlands [U(3) = 10646.00, -5.12, $p < .001$].

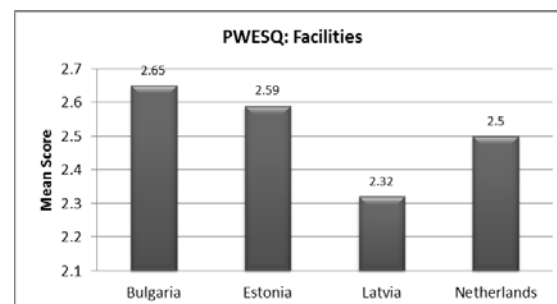


The Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire (Carlopio, 1996) is a 27-item scale, divided into three subscales and answered on a 5-point scale. High scores indicate high levels of satisfaction. The highest total score is 108 ($\alpha = 0.97$), 32 for Facilities ($\alpha = 0.91$), 36 for Work & Systems ($\alpha = 0.89$) and 40 for Work Site ($\alpha = 0.88$)

PWESQ Total: Bulgaria had significantly higher PWESQ Total compared to Estonia [U(3) = 3012.00, -3.12, $p = .002$], Latvia [U(3) = 2356.00, -7.18, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 3208.50, -4.75, $p < .001$]. Latvia was further lower in PWESQ Total than Estonia [U(3) = 8470.50, -4.47, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 10754.50, -5.00, $p < .001$].

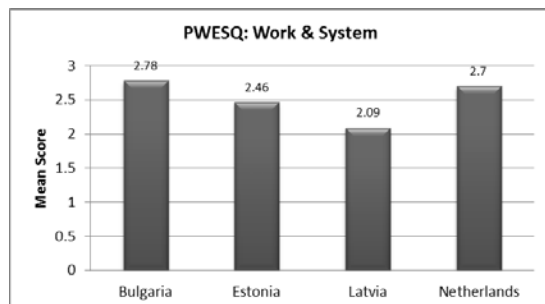


PWESQ Facilities: Bulgaria has significantly higher PWESQ Facilities score than Latvia [U(3) = 4428.50, -3.01, $p = .003$].

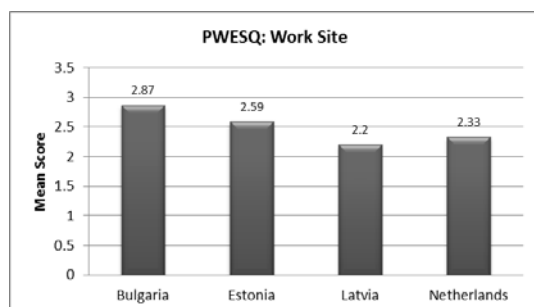


PWESQ Work & System: Latvia had the lowest PWESQ Work & System scores compared to Bulgaria [U(3) = 2105.50, -7.60, $p < .001$], Estonia [U(3) = 8409.50, -4.55, $p < .001$],

.001] and The Netherlands [U(3) = 6997.00, - 8.93, $p < .001$]. Estonia had lower scores compared to Bulgaria [U(3) = 2758.50, -3.70, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 8494.50, -3.29, $p = .001$].

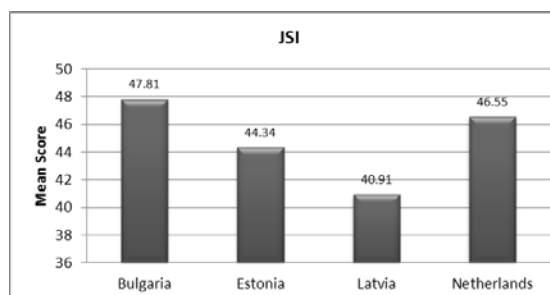


PWESQ Work Site: Bulgaria had significantly higher PWESQ Work Site scores compared to Estonia [U(3) = 2905.00, -3.42, $p = .001$], Latvia [U(3) = 2408.00, -7.09, $p < .001$], and The Netherlands [U(3) = 2554.00, -6.19, $p < .001$]. Estonia was significantly higher than Latvia and [U(3) = 8577.00, -4.34, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 8834.00, -2.83, $p = .005$].



The Job Satisfaction Inventory (Brayfield & Rothe, 1951) is an 18-item scale answered on 5-point scale, with a high score of 72 and an alpha co-efficient of 0.76. High scores indicate higher levels of job satisfaction

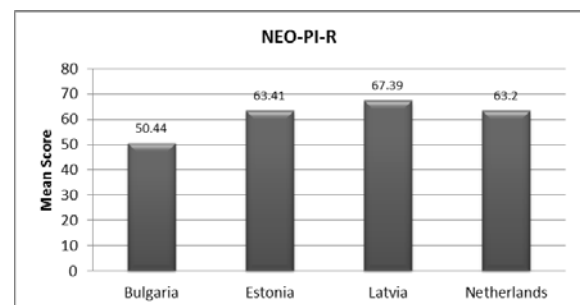
Latvia had the lowest JSI scores compared to Bulgaria [U(3) = 2869.00, -6.15, $p < .001$], Estonia [U(3) = 9090.50, -3.69, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 8751.50, -7.10, $p < .001$]. Estonia had lower scores compared to Bulgaria [U(3) = 2770.50, -3.78, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 8633.00, -3.11, $p = .002$].



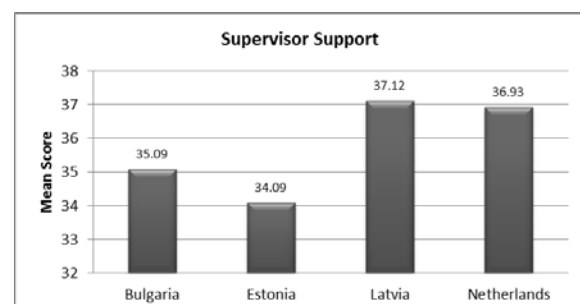
datum September 2013
Auteurs A. Sperna Weiland,
 B. Vogelvang, N. Vosters
pagina 67 van 84

NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992)
 Conscientiousness assessment consists of 48 items answered on a 5-point scale. The highest score is 192, indicating high levels of conscientiousness. The alpha co-efficient = 0.89

Bulgaria had the lowest NEO-PI-R scores compared to Estonia [U(3) = 2499.50, -4.52, $p < .001$], Latvia [U(3) = 2692.00, -6.50, $p < .001$] and The Netherlands [U(3) = 3123.00, -4.93, $p < .001$]. The Netherlands was further lower compared to Latvia [U(3) = 12731.00, -2.94, $p = .003$].

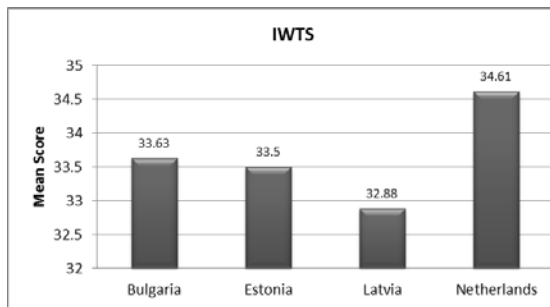


The Supervisor Support assessment (Federal Bureau of Prisons, 1995) consists of 10 items answered on a 7-point scale with a high score of 60 and an alpha co-efficient of 0.88. High scores indicate good levels of supervisor support. Estonia had significantly lower Supervisor Support scores compared to Latvia [U(3) = 9792.00, -2.81, $p = .005$] and The Netherlands [U(3) = 9684.50, -2.83, $p = .005$].



The Interpersonal Workplace Trust Scale (Cook & Wall, 1980) consists of 9 items answered on a 7 point scale. High scores indicate high levels of trust, with 54 being the highest possible score. The alpha co-efficient is 0.48

The Netherlands had significantly higher IWTS scores compared to Latvia [U(3) = 11948.50, -3.76, $p < .001$].

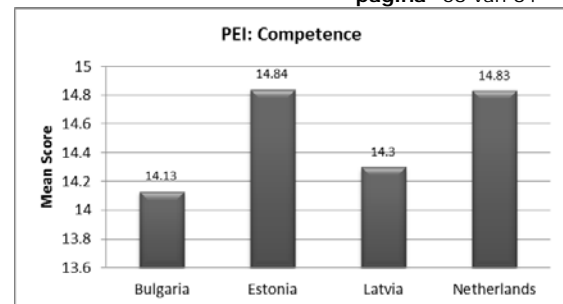


The Psychological Empowerment Inventory (Spreitzer, 1995) consists of 12 items answered on a 7-point scale. It is comprised 4 factors of 3 items each. A high total score (maximum 72, alpha coefficient 0.87) indicates good levels of empowerment scale. The four subscales (total score 18) are Meaning (Alpha = 0.71), Competence (alpha = 0.81), Autonomy (alpha = 0.81) and Impact (alpha = 0.85)

PEI Total: No significant differences

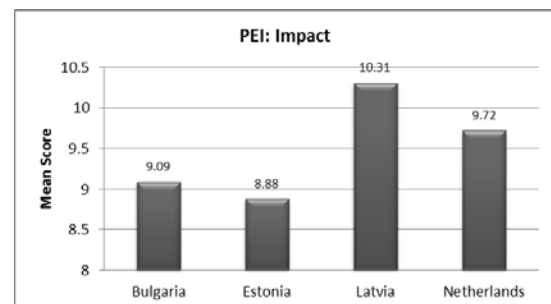
PEI Meaning: No significant differences

PEI Competence: Latvia had significantly lower PEI Competence scores compared to Estonia [U(3) = 9939.00, -2.67, p= .008] and The Netherlands [U(3) = 12934.00, -2.76, p= .006].



PEI Autonomy: No significant differences

PEI Impact: Latvia had significantly higher PEI Impact scores compared to Estonia [U(3) = 9701.50, -2.93, p= .003].



Hierarchical Regression Analyses Netherlands

Based upon the correlation matrix, JSI was significantly associated with: time in job, trauma at work, NEO-PI-R, CSQ, CSURV, and PWESQ. SRG was significantly associated with: management role, clientele 24-60, dangerous workload, and trauma outside of work. RCSQ was significantly associated with: time in job, trauma outside of work, NEO-PI-R, CSQ, and CSURV.

Job Satisfaction (JSI) The predictive value of occupational and personal factors on JSI while controlling for age and gender was examined. In step one the covariates did not contribute a significant amount of variance to JSI overall (R^2 change = .011, *ns*). In step two, a significant amount of the variance (50.2%) of JSI was explained the independent variables (R^2 change = .502, $p < .001$), with the overall model explaining 52.4% of the variance in JSI scores ($R^2 = .524$, adjusted $R^2 = .503$, $[F(7, 160) = 25.13, p < .001]$). NEO-PI-R ($B = .12, p < .005$), CSQ ($B = .25, p < .005$), CSURV ($B = .19, p < .001$), and PWESQ ($B = 3.31, p < .001$) all emerged as unique predictors of JSI.

Hierarchical Regression Analyses for JSI

Source	B	Beta	JSI R^2 change
1. Control variables			.02
Age	-.05	-.08	
Gender	.68	.05	
2. Main effects			.50
Total time in job	.01	.09	
Trauma outside of work	.49	.03	
NEO-PI-R	.12*	.21	
CSQ	.25*	.18	
CSURV	.19*	.42	
PWESQ	3.31*	.20	

Note: * $p < .005$

Stress Related Growth (SRG) Next, the predictive value of occupational and personal factors on SRG while controlling for age and gender was examined. In step one the covariates did not contribute a significant amount of variance to SRG overall (R^2 change = .001, *ns*). In step two, a small amount of the variance (7%) of SRG was explained the independent variables (R^2 change = .071, $p < .05$). However, overall the model failed to account for SRG scores ($R^2 = .072$, adjusted $R^2 = .037$, $[F(6, 161) = 2.08, ns]$).

Adaptive Capacity (RCSQ) RCSQ was next examined. In step one the covariates contributed a significant amount of variance to RCSQ (R^2 change = .046, $p < .05$), with age making a unique contribution. In step two, a significant amount of the variance (29%) of RCSQ was explained the independent variables (R^2 change = .286, $p < .001$), with the overall model explaining 33.7% of the variance in RCSQ scores ($R^2 = .337$, adjusted $R^2 = .304$, $[F(8, 159) = 10.10, p < .001]$). The variables CSQ ($B = .90, p < .001$) and CSURV ($B = .13, p < .05$) emerged as unique predictors of RCSQ.

Hierarchical Regression Analyses for RCSQ

Source	B	Beta	RCSQ R^2 change
1. Control variables			.05
Age	-.24*	-.22	
Gender	-3.53	-.15	
2. Main effects			.29
Time in job	.02	.11	
Trauma outside of work	1.14	.04	
NEO-PI-R	.11	.13	
CSQ	.91**	.44	
CSURV	.13*	.18	

Note. * $p < .05$.

** $p < .001$

Bijlage 4 Focusgroep Ondernemingsraad

18 januari 2013

Aanwezig: Ondernemingsraad; 10 deelnemers: 2 toezichthouders, 3 adviseurs, 2 werkmeesters, een teamleider van de werkmeesters, de secretaresse van de OR en iemand die naast het werk als reclasseringswerker in de klachtencommissie zit.

In dienst bij Reclassering Nederland: een deelnemer 25 jaar in dienst, een deelnemer 23 jaar in dienst, een deelnemer 22 jaar in dienst, een deelnemer 15 jaar in dienst, een deelnemer 14 jaar in dienst, twee deelnemers 10 jaar in dienst, een deelnemer 6 jaar in dienst, twee deelnemers 5 jaar in dienst.

Individueel
<p>Nevenfuncties</p> <p>Op de vraag welke factoren een positieve bijdrage leveren aan de veerkracht van reclasseringswerkers wordt een aantal keer genoemd dat het hebben van nevenfuncties hieraan positief bijdraagt. Ook het participeren in pilots wordt in ditzelfde verband genoemd. Medewerkers geven aan dat de organisatie voldoende mogelijkheden geeft om het voorgaande te realiseren.</p> <p><i>Het hebben van een nevenfunctie / iets ernaast doen helpt om de veerkracht te behouden.</i> <i>Dingen ernaast doen helpt ook bij het behouden van de veerkracht.</i> <i>Daarnaast helpt het om mee te doen aan nieuwe / andere dingen als je de mogelijkheid krijgt.</i></p> <p>Autonomie</p> <p>Daarnaast wordt de autonomie die reclasseringswerkers ervaren over het algemeen als prettig ervaren. Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat protocollen en procedures soms storend zijn, maar dat er binnen deze kaders voldoende ruimte over blijft om autonoom te werken.</p> <p><i>De protocollen en procedures werken meer tegen dan mee, maar je kunt nog steeds je eigen ding doen.</i> <i>De organisatie kan storend zijn, maar het is prettig om autonoom te kunnen werken.</i></p> <p>Persoonlijkheid</p> <p>Een derde positieve factor die zijdelings ter sprake komt is de persoonlijkheid van de reclasseringswerker zelf. Relativeringsvermogen, gebrek aan een pessimistische grondtoon en het hebben van een opgewekte persoonlijkheid worden hierin genoemd als zijnde veerkracht-verhogend.</p> <p><i>Ik heb van mezelf geen pessimistische grondtoon en kan goed relativeren. Ik ben een opgewekt persoon.</i></p> <p>Leeftijd</p> <p>Over de invloed van de leeftijd op de veerkracht zijn de meningen verdeeld. Enerzijds wordt aangegeven dat leeftijd een negatieve invloed heeft op de veerkracht.</p> <p><i>'Het is de leeftijd die een negatieve invloed heeft op de veerkracht. De ouderen hebben er meer moeite mee...Oudere collega's houden het niet meer zo goed bij. Hebben bijvoorbeeld veel moeite met het aanspreken van mensen'.</i></p>

Het ziekteverzuim onder de groep oudere werknemers zou dan ook hoger zijn. Hierbij dient opgemerkt te worden dat voorgaande opmerkingen met name betrekking hebben op de werkmeesters, welke een solistische functie hebben en geen sociaal agogische achtergrond. Een reclasseringswerker merkt juist op dat leeftijd in zijn voordeel werkt en dat hij over de jaren handiger wordt in het contact met mensen.

'Ik weet wat ik doe met mensen'.

'Ik vind dat ik juist handiger wordt in contact met cliënten naarmate ik ouder word.'

Organisatie

Splitsing taken

In de focusgroep is aandacht besteed aan de invloed van de organisatie op de veerkracht van de reclasseringswerkers. Een eerste punt dat hierbij ter sprake komt, is de splitsing van de taken advies en toezicht, wat wordt gezien als een verschraving van werkzaamheden.

'De organisatorische ommezwaai heeft meer negatieve invloed op de veerkracht dan de klanten. Het mooie deel van het reclasseringswerk is afgenomen. Je bent de klant in zijn totaliteit kwijt'.

De ervaring is dat de splitsing van taken de voldoening van de reclasseringswerkers vermindert.

'Het was toen nog echt een beroep, nu zijn het taken en ben je gedwongen deze af te raffelen'.

Productie- en werkdruk

Een tweede punt dat ter tafel komt is de productie-, en werkdruk die over het algemeen als negatief wordt ervaren. Reclasseringswerkers ervaren dat er extreem op productie gestuurd wordt, wat invloed heeft op de veerkracht.

'De financiering, het veel doen in korte tijd heeft invloed op de veerkracht. 'ik spreek niet meer met cliënten, maar met nummers'. Er wordt extreem op de productie gestuurd. Voor advies heb je feitelijk ruimte voor 2 gesprekken met cliënten, in de praktijk gebeurt dit nooit.'

Werkers ervaren een continue werkdruk en geven aan dat alles wat niet met productie te maken heeft geschrapt wordt, denk aan opleiding, intervisie en dergelijke.

'Dat is niet bevorderlijk voor het plezier in het werk'.

Reclasseringswerkers ervaren een spanningsveld tussen kwaliteit en productie.

'Nieuwe medewerkers krijgen gesprekken met de unitmanager over de te behalen productie.'

'Mensen vragen zich af wat er gebeurt als ze structureel hun productie niet halen.'

Een reclasseringswerker zegt hierover het volgende:

'De werkdruk ervaar ik als normaal, daar krijg je dan ook salaris voor.'

In het verlengde hiervan komt tevens ter sprake dat het aantal incidentmeldingen door de arbeidsinspectie als laag werd ervaren. Als reden hiervoor wordt diezelfde werkdruk genoemd. De tendens lijkt dat er naar protocollen gegrepen wordt.

'De protocollen en procedures werken meer tegen dan mee'.

Ziekteverzuim / uitval

Daarnaast komt ziekteverzuim en uitval naar voren als een organisatorische factor die een negatieve invloed heeft op de veerkracht. Vanuit de werkmeesters wordt aangegeven dat de organisatie wat laat liggen met betrekking tot het hoge ziekteverzuim onder oudere werkmeesters.

'Oudere collega's (57-58 jr.) houden het niet meer zo goed bij. Hebben bijvoorbeeld veel moeite met het aanspreken van mensen. Het ziekteverzuim onder die groep is hoog. De organisatie doet daar nog niet genoeg mee. Daarnaast zie je dat het niveau ook minder is van de werkmeesters die er meer moeite mee krijgen. De organisatie laat wat liggen.'

Een punt van aandacht hierbij is dat het opleidingsniveau van werkmeesters vaak laag is waardoor er voorbij wordt gegaan aan de kunde en kennis die nodig is om met de doelgroep te werken.

'De werkmeester rijdt wel rond in een busje met alle klanten achter zijn rug. Een betere functiebeschrijving is nodig. Die is nu zo breed dat iedereen kan solliciteren die bijvoorbeeld in de bouw gewerkt heeft.'

Vertrouwen in de professional

Ten vierde komt het vertrouwen van de organisatie in de professional ter sprake. Deze wordt door de aanwezigen wisselend ervaren, al zijn betrokkenen het erover eens dat het wel de intentie van de organisatie is om vertrouwen te geven. Opgemerkt wordt dat werkers alleen feedback krijgen als iets niet goed is.

'Vertrouwen in de professional is nodig. Het vertrouwen dat de professionals weten wat ze doen en ze bij twijfel zelf om hulp vragen. Ik zie de manager weinig. Krijg wel af en toe een mail waarin staat wat er niet goed in Iris staat. Het lijkt daardoor wel alsof ik mijn werk niet goed doe, terwijl ik vind dat ik mijn werk wel goed doe. Je hoort het alleen als iets niet goed gaat en dan ook nog vaak per mail.'

Een respondent vertelt hierover:

'De intentie is er maar de organisatie kan niet loslaten. Dat is een kwestie van vertrouwen...als de manager geen vertrouwen uitstraalt, straalt dat over op de medewerkers'.

Een andere respondent zegt daarentegen:

'Ik zou opstappen als ik zou ervaren dat het bedrijf geen vertrouwen in me heeft. Wat helpt is dat er geluisterd wordt en dat er iets mee gedaan wordt.'

Nieuwe werken

Het nieuwe werken is een punt dat zowel veerkracht bevorderend als veerkracht verlagend kan werken. Het nieuwe werken roept weerstand op waarbij er zorg dient te zijn voor de motivatie en veerkracht van mensen. Een van de zorgen is hoe medewerkers contact met elkaar blijven behouden.

'Een laptop met camera om te chatten kost geld en dat geld is er niet'.

Een ander maakt zich minder zorgen om het nieuwe werken.

'Bij het nieuwe werken ontstaan vanzelf nieuwe manieren om elkaar te vinden zoals chatten en bellen'.

Autonomie

Als laatste punt ten aanzien van de organisatie zijn alle aanwezige werkers unaniem tevreden over de autonomie van de werker binnen de organisatie, welke als veerkracht bevorderend wordt ervaren. Werkers vinden het prettig om autonoom te kunnen werken.

Team

Positiviteit team

Betrokkenen geven aan dat het team een positieve invloed kan hebben op de veerkracht van individuele medewerkers. Zo wordt er benoemd dat collega's elkaar opvangen en werk van elkaar overnemen indien nodig, dat je collega's hebt om over het werk te praten *'je lacht het met elkaar weg'*, en dat er behoefte is om elkaar op te zoeken en de dingen die ertoe doen met elkaar te bespreken.

'Als werkmeesters hebben we jaarlijks overleg buiten de regio, werkmeesters zoeken elkaar op en bespreken dingen die er toe doen. Dan komen emoties op gang. Hier is vaker behoefte aan dan 1x per jaar, al zal niemand dat uit zichzelf zeggen.'

Reclasseringswerkers geven aan dat ze feedback van collega's op het eigen functioneren prettig en noodzakelijk vinden in het kader van kwaliteitsborging. Met collega's wordt gesproken over wat goed is voor de cliënt, *'dan heb je het over kwaliteit'*. Binnen de organisatie is juist te zien dat er steeds minder ruimte is voor zaken als intervisie en casuïstiekoverleg. Samenhang en cohesie worden als belangrijke factoren benoemd.

Negativiteit team

Tegelijkertijd worden er ook minder positieve aspecten aan het team genoemd. Zo beschrijft een reclasseringswerker dat hij de betrokkenheid van jonge collega's mist en vindt dat ze de neiging hebben om voornamelijk repressief te werk te gaan.

'De betrokkenheid, dat voelen mensen'.

Een andere werker vult hierop aan dat de sfeer binnen de teams is verzakelijkt en killer is geworden. *'Er zijn geen teams meer met een goede sfeer'*. Dit wordt door de meeste aanwezigen echter niet zo ervaren.

Cliënt

Als gevraagd wordt naar de invloed van de cliënt zelf op de veerkracht van reclasseringswerkers wordt aangegeven dat reclasseringswerkers vaak idealistisch zijn *'ze doen het voor de cliënt'*. In de regel wordt het contact met klanten juist als leuk wordt ervaren. Een ander vat dit treffend samen:

'Het contact met de klanten is de jus'.

Er wordt wel geconstateerd dat de agressie onder cliënten groter wordt en dat je als reclasseringswerker vaak te maken krijgt met mensen met een beperking. Dit werkt negatief op de veerkracht.

Bijlage 5 Focusgroep Unitmanagers

22 februari 2013

Aanwezig:

werkbegeleider JongVolwassenen, . 31 jr. werkzaam, vanaf '95 werkbegeleider unitmanager Toezicht, 11 jr. werkzaam, gestart als reclasseringswerker, sinds 3 jr. unitmanager unitmanager vanaf 2000, ook reclasseringswerker en werkbegeleider geweest unitmanager, eerst werkbegeleider, sinds 15 jr. unitmanager Toezicht, sinds 5 jr. unitmanager, 2001 begonnen als reclasseringswerker, 3 jr. unitmanager.

Veerkracht unitmanagers zelf

Veerkracht

Op de vraag hoe het gesteld is met de veerkracht van de unitmanagers zelf, komen er diverse zaken naar voren. Zo wordt er onder andere gedacht aan de parallelprocessen in de unit die je begeleid.

'Het is belangrijk om haalbare doelen te stellen, bijvoorbeeld tegen mijn werkers zeggen dat ze het met kleine successen moeten doen. Dit moet ik dan ook voor mezelf toepassen.'

Daarnaast geven unitmanagers en werkbegeleiders aan dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te blijven, bijvoorbeeld over hoe je je als jonge medewerker verhoudt tot een jongvolwassene die niet op hun meldplicht verschijnt. Respondenten geven aan dat het bij het werken als Unitmanager gaat om het contact met mensen. Tevens wordt aangegeven dat veerkracht start met passie en een stukje gedrevenheid.

'Je gaat bij RN werken omdat je gedreven bent'. Een andere unitmanager zegt hierover '...de wereld een beetje verbeteren, dat ei kan ik hier ook wel kwijt'.

Variatie takenpakket

Een van de aspecten die genoemd worden als bevorderend voor de veerkracht is de variatie in taken.

'Om veerkracht te behouden moet je meebewegen met de organisatie, steeds dingen blijven doen die inspirerend zijn. Een variatie in je takenpakket, dat vind ik leuk.'

Een ander vertelt: *'Je moet de uitdaging erin houden en dat had je vroeger in het werk wat meer toen je nog alles deed (voor de taaksplitsing), maar ook nieuwe dingen doen.'* Daarbij wordt aangegeven dat je niet moet werken boven je kunnen.

Bespreekbaar maken

Verschillende unitmanagers geven aan dat kwetsbaarheid, het uitspreken als het te veel is, belangrijk is voor het behoud van veerkracht.

'Niet dat er de mythe bestaat dat je altijd alles maar moet kunnen. Dat is waar ik als werkbegeleider voor vaak, maar daar moet ik voor mezelf ook voor waken.'

Een andere respondent geeft eveneens aan dat je dit zelf ook moet toepassen en kunnen.

'Het is belangrijk om als manager een klimaat te creëren waarin mensen zich kunnen uitspreken over wat ze opdoen in dit werk: ik kan het niet, weet het niet, het raakt me persoonlijk etc. Dat geldt voor mezelf ook. Er zijn talloze cliënten in het werk die ergens raken aan je eigen leven of iets wat je zelf

ook hebt meegemaakt. Belangrijk om daar iets mee te doen. Je maakt als werker inschattingen en daar kan je naast zitten.'

Het met elkaar delen wordt door verschillende unitmanagers als essentieel gezien.

'Er moet een klimaat zijn van, je maakt inschattingen, daar kun je naast zitten, maar dat wil niet betekenen dat je niet naar eer en geweten je werk hebt uitgevoerd. Dus als het vandaag anders is dan noemen we dat voortschrijdend inzicht en niet van: 'wat zaten we er gisteren toch naast...'. Er was ooit eens een beleidsmedewerker die zei: Het maakt niet uit wat je doet, als je maar wat doet. Ik vond dat een hele mooie uitspraak. Dat zeg ik ook tegen mijn werkers. Dan ga ik er van uit dat ze dat naar eer en geweten uitvoeren. Niet dat je bij elke pas denkt: als het maar niet fout is... daar hebben cliënten ook niets aan.'

Een andere unitmanager bevestigt dat gedragsverandering mensenwerk is en dat iets wat de ene dag passend leek, de andere dag mogelijk anders is.

'Maar durf je dat te delen met collega's?'

Collega's en het team

In het verlengde van het bespreekbaar maken van lastige zaken wordt aangegeven hoe belangrijk collega's zijn in het werk. Collega's waar je op terug kunt vallen, waar je mee kunt praten, dragen bij aan de veerkracht van medewerkers.

'Fijne teams, waarin je verhaal weerklank vindt en vice versa, en openheid zijn factoren om het te blijven volhouden.'

Een aantal van de unitmanagers kijkt terug naar wat zij prettig vonden in de tijd dat ze reclasseringswerker waren.

Ik vond het fijn dat ik een werkbegeleider had waarbij ik altijd naar binnen kon lopen. Ik vond het zelf prettig om de tijd en ruimte te krijgen om het reclasseringswerk te leren. Dat collega's de tijd hadden om met mij op de fiets te stappen om naar een PI te gaan.'

Anderen bevestigen dat het als werker plezierig is om collega's te hebben en met hen of een werkbegeleider te praten.

Ten aanzien van de rol als Unitmanager wordt het als prettig ervaren dat Unitmanagers het gevoel hebben gedekt te worden door de Regiomanager en de organisatie.

'Als ik die zekerheid niet zou voelen zou ik ook anders op mijn werk zitten. Ik heb wel het gevoel dat als ik de plank mis sla, dat ik dan de plank niet meteen terug krijg voor mijn eigen kop. Dat zorgt dat ik het werk naar eer en geweten en met veel plezier kan doen.'

Een Unitmanager geeft hierover aan dat je de succesjes die iemand anders behaalt moet kunnen vieren.

'Het geeft mij voldoening als je je team ook daadwerkelijk als een team kunt mobiliseren. Loyaal zijn naar elkaar geeft voldoening, dat is de bodem van veerkracht en dat bepaalt of ik prettig naar mijn werk kom. Als die bodem weg is heb ik niet het idee 'we gaan er met z'n allen voor'.

Organisatorische veranderingen

Ook de rol van de organisatie ten aanzien van de veerkracht van reclasseringswerkers komt naar voren in de focusgroep. Aan de ene kant wordt de organisatie als bevorderend voor de veerkracht gezien. 'RN als werkgever is een fijne werkgever.

'RN is altijd prettig geweest ten aanzien van ouderschapsverlof, privéleven en dat je altijd met je

manager om de tafel kunt gaan zitten om je privéleven af te stemmen op je werk en vice versa, dat heeft het voor mij welk makkelijker gemaakt. etc.'

Dit wordt door een aantal respondenten bevestigd.

'De werkgever zorgt er voor dat ik soms zaken uit handen kan laten vallen als er iets is in het thuisfront en andersom.'

Naast de stimulerende rol van de organisatie komt ook de veerkracht belemmerende rol van de organisatie naar voren. Momenteel hebben alle functiegroepen te maken met organisatorische veranderingen en bezuinigingen die hun weerslag hebben op de veerkracht. Dat de veranderingen binnen de organisatie negatieve gevolgen hebben voor de veerkracht van alle medewerkers binnen RN wordt door de gehele focusgroep bevestigd.

'Wat een afbreuk doet aan de veerkracht is de richting waar we naar toe gaan in de organisatie en de onzekerheid die dit met zich meebrengt. Mensen lopen wat meer op hun tenen vanwege de onzekerheid en dat maakt het op het moment niet makkelijk. Dit betekent voor mij dat ik veel vragen krijg. Ik vind mezelf degene die de basis moet zijn voor een unit en informatie moet geven, maar dat kan ik nu niet. Ik ga nu soms meer balend naar mijn werk dan eerst.'

Een ander belemmerend aspect ten aanzien van de veerkracht blijkt de communicatie en het betrekken van medewerkers bij de organisatorische veranderingen te zijn.

'Ik heb last van de snelheid waarmee sommige dingen gedaan worden. De onzorgvuldigheid in het betrekken van functiegroepen komt over als afvinken, zo van we hebben het jullie gevraagd. 'De impact die het nu heeft op de organisatie, de snelheid en wat dat doet met de motivatie en inzet van mensen, en dan heb ik het over alle functiegroepen, wordt in deze periode onderbelicht en onderschat.'

Een volgende unitmanager vult hier op aan:

'Ze vragen naar je input, maar die moet wel in een bepaalde lijn liggen, anders wordt er niet naar je geluisterd. Dan heb ik liever dat de 'generaal' zegt: we gaan het zo doen. Dan is het voor iedereen duidelijk. Dat is eerlijker dan het aan me vragen en niet naar me luisteren.'

Het meedenken in werkgroepen over organisatorische veranderingen terwijl bekend is dat 1/3 van de managers weg moet wordt door verschillende managers ervaren als

'...het is alsof je de strop om je eigen nek mag hangen' en 'het is de kalkoen vragen wat het beste recept voor kerst is'.

Gedeeld wordt dat ontwikkelingen zorgelijk zijn.

De communicatie over de ontwikkelingen zorgt, volgens de respondenten, voor een extra aantasting van de veerkracht en voor onrust.

'Het zoemt, het zoemt alleen niet op dezelfde toonhoogte'.

Sommige betrokkenen zetten vraagtekens bij het bewust en doordacht inzetten van een strategie bij deze organisatieontwikkeling, wat gevolgen heeft voor de veerkracht:

'Het lijkt alsof er niet over nagedacht wordt. Waar ik mijn veerkracht vandaan haal, ik zou niet weten hoe ik dat moet doen.'

Anderen denken dat dat de veranderingen mogelijk doelbewust moeizaam verlopen.

'Misschien willen ze het ons wel moeilijk maken, zodat mensen zich gaan afvragen of ze nog wel voor deze organisatie willen werken en uit zichzelf vertrekken.'

Een aantal medewerkers heeft met de Regiomanager besproken dat ze twijfelen aan hoe ze de veerkracht in de toekomst bewaken. Waar de een concludeert dat hij *'uiteindelijk ook wel weer een weg vindt, en dat is veerkracht'* twijfelt de ander daar wat meer aan:

'Het is een aanslag op je veerkracht'.

Nieuwe werken

Het nieuwe werken is eveneens een aspect dat ter sprake komt bij het gesprek over veerkracht. Unitmanagers geven aan dat het lastig wordt om lijntjes te houden met collega's en er voor te zorgen dat collega's onderling weten wat ze aan elkaar hebben.

'Het nieuwe werken geeft een verkrampt gevoel; te weinig bij elkaar kunnen komen. Collegiaal contact wordt gemist voor feedback. Hoe ga je feedback zoeken, dat is geen eenvoudige opgave. Het nieuwe werken zorgt voor minder contact, dat vind ik zorgelijk.'

Een ander vult aan: *'Het feit dat je agenda's naast elkaar moet houden om even feedback te gaan halen of een keer uit te huilen bij een collega waarbij je dat graag doet, dat is zorgelijk. Je moet elkaar makkelijk zien en vinden. Ik denk dat je risico's loopt als dat niet meer kan.'*

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat ze zich zorgen maken over hoe mensen met elkaar in contact te brengen zijn.

Werkdruk

De werkdruk komt zijdelings aan bod bij het gesprek over veerkracht. Over het algemeen wordt ervaren dat er bij Advies meer gestuurd moet worden op werkdruk en dat de druk op de werkvloer daarbij hoger ligt. Een unitmanager merkt op dat er ook mensen zijn die *'keihard voor de productie willen gaan'*, maar daarbij soms gemis op de inhoud laten zien. Dit laatste geeft het spanningsveld dat tussen inhoud en productie kan bestaan goed weer.

Nare verhalen

Het continu blootgesteld worden aan nare verhalen, secundaire traumatisering, heeft volgens sommige unitmanagers invloed op de veerkracht.

'Het zijn akelige verhalen die je alle dagen hoort, die hoor je meer als werkbegeleider dan dat wij (unitmanagers) het horen, op een gegeven moment heb je er genoeg van. Dan lijkt het of de hele wereld beroerd is.'

Een unitmanager geeft aan dat ze dit zelf altijd onderschat heeft als ze kijkt naar rapportages over secundaire traumatisering. Een ander geeft aan dat de nare verhalen juist hetgeen is wat het werk interessant maakt.

'De zware verhalen zie ik als interessante cliënten. Hoe luguberder, hoe interessanter. De kleine stappen die je met moeilijke cliënten maakt. Het is een uitdaging om een negatief advies in het kader van TBS goed te kunnen onderbouwen.'

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid van de unitmanager kan eveneens invloed hebben op het behoud of verwerven van veerkracht.

'Het helpt als je een persoonlijkheid hebt waarin het glas halfvol in plaats van half leeg is, beetje relativeren, (galgen)humor.'

Daarnaast wordt aangegeven dat nuchter zijn, het hebben van relativiseringsvermogen en het makkelijk kunnen wegwuiven van zaken een bijdrage kan leveren aan de veerkracht.

Thuisfront

Een stabiel thuisfront wordt ook genoemd als zijnde bevorderend voor de veerkracht.

'Een stabiel thuisfront en dat er ruimte is om thuis en werk met elkaar te combineren helpt bij het behouden van veerkracht... Als ik eens een keer een klote dag heb op mijn werk dat ze dat dan op mijn werk en in mijn thuisfront snappen'.

Veerkracht reclasseringswerkers

Veerkracht

In het tweede deel van de focusgroep stond de vraag centraal wat de unitmanagers doen om de veerkracht van reclasseringswerkers of het team te behouden of te bevorderen. Hierbij wordt humor, het contact aangaan en het goede voorbeeld laten zien onder andere genoemd. Een aantal respondenten geeft aan dat de deur altijd open staat en dat iedereen altijd binnen kan lopen.

'Als UM moet je interesse hebben in wat er gebeurt met je mensen. Soms gaat dit om nare ervaringen.'

Daarnaast geven unitmanagers aan regelmatig over de afdeling te lopen wat er voor zorgt dat ze makkelijk bereikbaar zijn. Een unitmanager geeft aan dat het belangrijk is om bij het verhaal van alledag betrokken te zijn, *'dat je weet wat werkers meemaken'...**'je moet dichtbij je werker staan'.*

Daarnaast wordt openheid en zeggen wat op je hart ligt in dit kader genoemd.

'Een toenmalige werkbegeleider van me heeft me hierin gestimuleerd door daar zelf een voorbeeld in te geven.'

Unitmanagers proberen zelf ook het goede voorbeeld te geven door contact aan te gaan en mensen aan elkaar te koppelen.

'Mensen zijn elkaar langzaam maar zeker aan het vinden het is leuk om daar een katalysator in te zijn.'

Vrijheid en ruimte bieden aan de reclasseringswerker zodat ze zich leren ontwikkelen en keuzes leren maken wordt eveneens in deze context genoemd. Een concreet voorbeeld wat hierbij genoemd wordt is dat het in sommige regio's mogelijk is om te kiezen op welke wijze een medewerker feedback wil ontvangen.

'Ik vond het raar dat iedereen gedwongen intervisie moest doen. Ik dacht, er zijn meer wegen die naar Rome leiden.'

Organisatorische veranderingen

Ten tijde van de focusgroep stonden veel organisatorische veranderingen op het programma.

Unitmanagers geven aan dat de organisatorische veranderingen veel vragen van de reclasseringswerkers wat uiteindelijk de veerkracht van het team aantast. Een concreet voorbeeld is dat een aantal mensen verder moet reizen.

'Er is nu veel gedoe bij ons. Iedereen wil een werkplek in het midden van het gebied. Ik krijg niet voldoende faciliteiten om dat voldoende in te richten. De meest slimme medewerker plant zich in op een vaste plek tot eind mei volgend jaar en dan hebben andere het nakijken.'

Een andere unitmanager geeft aan dat zowel de implementatie van veranderingen als het betrekken van de regio's bij de totstandkoming van de veranderingen meer aandacht behoeft.

Communicatie over organisatorische veranderingen

Daarnaast komt de communicatie over deze veranderingen een aantal keer aan bod, evenals de rol die de unitmanager hierin kan spelen.

'De organisatie moet duidelijkheid bieden om de veerkracht te behouden. De organisatie moet ook filteren om rust en dus veerkracht te behouden. Ik denk dat het de rol is om randzaken van de organisatorische ontwikkeling buiten beeld te houden. Ik wacht als UM tot de schijnbewegingen zijn geweest en communiceer dan pas naar het team. Dan hebben de medewerkers er het minst last van. Dan is er ook weerstand, maar geen vijf keer weerstand. Dus ik denk dat wij een hele belangrijke rol hebben bij het veilig voelen van de medewerker. Het gaat om veilig voelen... de basis is weten waar je aan toe bent, wat gaat er op me afkomen, hoe veilig je ben in de organisatie en of je het bespreekbaar kunt maken. Hoe meer helderheid, duidelijkheid en veiligheid je kunt verschaffen als UM hoe beter het is voor de veerkracht.'

Het geven van een goede 'waarom' wordt hierbij genoemd als een belangrijke basis.

'We hebben het duidelijk aan mensen uitgelegd, en mensen snappen dat dan ook. Belangrijk om inzage te geven in het waarom.'

Unitmanagers merken op dat reclasseringswerkers niet overal een antwoord op willen hebben, maar dat het gaat om het gesprek aangaan en het bieden van een luisterend oor,

'de menselijke kant van de manager'. 'Aansluiten en luisteren, daar gaat het om. Dan hebben ze het gevoel dat er geluisterd wordt', zegt een ander hierover.

Clïënt

De invloed van de cliënt op de veerkracht van reclasseringswerkers komt pas na navraag aan bod.

'De invloed van de cliënt op de veerkracht is het minst, daar hebben de reclasseringswerkers zelf voor gekozen. Iemand die terug kwam van zwangerschapsverlof gaf laatst aan geen zedenklant te willen. Ze worden daarbij wel getest op hun veerkracht, maar het zorgt er niet voor dat ze wel of niet veerkrachtig zijn.'

Reclasseringswerkers krijgen in principe te maken met een opbouw in taken zodat ze binnen hun functie een groei kunnen doormaken.

Zo wordt TBS bijvoorbeeld een taak die je pas uitvoert als je er aan toe bent. Respondenten geven aan dat het afbreukrisico op toezicht groter is dan op advies en dat het voor de unitmanagers belangrijk is om daar alert op te zijn.

'Mensen geven het niet altijd aan omdat ze het zien als, ik geef het extreem aan, falen. Ik zie het juist als krachtig.'

Een ander vult aan: *'Taakroulatie zou iets vanzelfsprekends moeten zijn, dan wordt het meteen ook bespreekbaar zonder dat het een brevet van onvermogen is. Het gaat om je gehoord en gerespecteerd te voelen.'*

Een unitmanager zegt hierover dat het belangrijk is om een reclasseringswerker met een caseload vol lastige cliënten af en toe ook cliënten te geven die een succes zijn.

'Ik ken mijn mensen, als ze in een motivatiedip zitten dan merk ik dat vrij snel dan bespreek ik dat.'

Positie als unitmanager

Unitmanagers geven aan dat hun positie als manager soms ook lastig is ten aanzien van het bevorderen en behouden van veerkracht.

'Ik merk daarin wel de tegenstrijdigheid als manager. Je wilt mensen ruimte geven en aan de andere kant kom ik twee wekelijks met lijstjes. En dan wordt in landelijk overleg gezegd dat je toch vooral de inhoud moet laten prevaleren. Het team zegt dan ook: ga jij nu over inhoud beginnen, je zit alleen op cijfertjes. Het gesprek hierover aangaan binnen het team vind ik lastig als manager.'

Deze zelfde manager geeft aan dat de organisatie zwak is in het ondersteunen van de 'wel willers, maar onvoldoende kunners'.

'Vorig jaar heb ik iemand een lagere beoordeling gegeven omdat hij zijn registratie niet op orde had. Ik kreeg niet alleen mijn eigen team over me heen, maar ook andere teams over me heen. De halve regio zat in de weerstand.'

De term vakvolwassenheid wordt hierbij genoemd. Medewerkers worden in 3 jaar getraind en van degenen die niet functioneren wordt afscheid genomen. Aangegeven wordt dat er momenteel geen geld is om een traject met mensen te starten.

'Als je kijkt naar mensen die niet meer goed meekomen, dat je daar een traject mee aan moet gaan, als ik kijk naar de toezichthouders die niet mee kunnen heb ik er 6 in een traject...die mensen hadden een aantal jaar geleden al ondersteuning moeten krijgen...als je het hebt over veerkracht dan kies je er soms voor om mensen door te laten gaan. Als je een contract beëindigt, en ik spreek uit eigen ervaring, dan heeft dat veel effect. Dan heb je de steun van de RM, die heeft de handtekening gezet, maar jij als UM staat wel voor de groep.'

Dit wordt bevestigd door een ander: *'je bent minstens een half jaar de boeman'.*

Weer een andere unitmanager zegt dat je hierdoor wel een voorbeeld stelt. In het verlengde hiervan wordt besproken dat iedereen het begrijpt als er een contract van een collega niet verlengd wordt waar anderen last van hebben. Het wordt lastig als het contract van een leuke collega waar werkers loyaal aan zijn niet verlengd wordt.

'Dan kiezen ze de kant van de collega. De sfeer wordt dan al snel: als je niet op goede voet met de UM ligt, of als je het niet eens bent. dan lig je er uit. Dan ontstaan er hele rare dingen. Dit tast de veerkracht aan.'

Openheid van het disfunctioneren van collega's geven is gezien de privacy niet mogelijk, dus horen collega's alleen het eenzijdige verhaal van de collega.

Onzekerheid/Toekomst

De toekomst biedt onzekerheid voor alle lagen binnen de organisatie. Unitmanagers geven aan dat ze behoefte hebben aan meer informatie en houvast. Dat er *'koppen gaan rollen'* geeft onzekerheid en ook voor de unitmanager ligt daar een taak. Aan de andere kant wordt aangegeven dat er ook een positieve kant aan de onzekerheid zit:

'Je hebt wel een gezamenlijke vijand, dat verbreedert op een of andere manier toch. In dit geval zijn de bezuinigingen de gezamenlijke vijand voor alle functiegroepen.'

Bijlage 6 Focusgroep Reclasseringswerkers

11 oktober 2012

Aanwezig: Toezicht en Interventies: 6 deelnemers. Diagnose en advies: 5 deelnemers.
Werkstrafunit: 1 deelnemer.

In dienst bij Reclassering Nederland: een deelnemer 38 jaar, een deelnemer 26 jaar, een deelnemer 24 jaar, een deelnemer 15 jaar, een deelnemer 9 jaar, een deelnemer 5 jaar, 3 deelnemers 4 jaar. Een deelnemer 3,5 jaar, een deelnemer 2 jaar, een deelnemer 8 maanden.

Individueel
<p>Bij de vraag wat energie geeft en zorgt dat je het werk volhoudt wordt flexibiliteit van het individu genoemd als eigenschap die een gunstige uitwerking heeft op veerkracht; het werk loopt nooit zoals je denkt, er zijn altijd verrassingen en onverwachte gebeurtenissen en cliënten blijven je verrassen.</p> <p>Autonomie</p> <p>Autonoom werken en het kunnen indelen van je eigen agenda en werktijden wordt eveneens als positieve factor genoemd.</p> <p><i>'Ik vind het heel prettig dat ik mijn eigen werk kan inplannen'.</i></p> <p>Ook het vertrouwen dat mensen ervaren vanuit de organisatie heeft een positieve uitwerking op de veerkracht.</p> <p>Neventaken</p> <p>Als laatste wordt genoemd dat het hebben van neventaken energie geeft. Neventaken houden het werk interessant in een platte organisatie waar de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn.</p> <p><i>'Het doen van verschillende klussen houdt me op de been. De neventaken maken het interessant'.</i></p> <p>Persoonlijkheid</p> <p>Als persoonlijkheidseigenschappen die je nodig hebt in je werk als reclasseringswerker om veerkrachtig te blijven worden genoemd:</p> <ul style="list-style-type: none">• flexibiliteit;• ruimdenkend zijn, de normen van je cliënt zijn vaak niet de jouwe;• goed voor jezelf kunnen zorgen;• stressbestendigheid;• kunnen relativeren, werk niet te veel mee naar huis nemen;• communicatief zijn;• lef hebben;• het evenwicht kunnen houden tussen betrokkenheid en distantie (wordt veelvuldig genoemd). <p><i>'Ik heb een optimistisch karakter en een behoorlijke veerkracht'.</i></p> <p><i>'Ik ben er nog steeds verbaasd over dat je na al die jaren op het verkeerde been wordt gezet'.</i></p>

Leeftijd

Leeftijd maakt, volgens de reclasseringswerkers, dat je beter leert relativeren en minder naïef in het werk staat.

'Je krijgt eelt op je ziel, je leert relativeren'.

'Je krijgt wel wat eelt, ik word achterdochtiger, minder naïef'.

Organisatie

Splitsing taken

Degenen die langer in dienst zijn beschrijven de ontwikkeling van maatschappelijk werker naar adviseur/toezichthouder of medewerker Werkstrafunit als een inperking van hun professionele ruimte. Vroeger had men meer zicht op de cliënt omdat men toen "alles" deed: rapporteren, toezicht houden, meegaan naar zittingen.

'Ik ben begonnen toen we alles nog deden. Rapporten, gesprekken, zittingen. Gestart als maatschappelijk werkster. Er is veel veranderd. Ook veel ten goede. De samenleving vraagt nu eenmaal om meer controle'.

Nu ben je of adviseur of toezichthouder waardoor je een stuk van de weg die je cliënt afloopt niet meer ziet. De oudere werknemers vinden dat een verlies.

'Vroeger was je meer maatschappelijk werker dan toezichthouder'.

Productie- en werkdruk

Productie- en werkdruk bleek een onderwerp dat veel emoties opriep. Over de productiedruk wordt in de focusgroep verschillend gerapporteerd. In veel units ligt de nadruk heel erg op productie en worden mensen ook onderling vergeleken.

'De productie moet 110 % zijn, ondanks ziekten'.

'Toen mijn productie van 115% naar 114% was gegaan werd gevraagd wat er aan de hand was'.

Men geeft aan dat het sturen in termen van productie ten koste gaat van de kwaliteit.

'Werkinhoudelijk is er ook een enorme verschuiving gaande. Continu uren kloppen, dat is verschrikkelijk als het moet gaan om bezieling en bevlogenheid'.

'Ik werk op de WSU. In het eerste jaar hadden we intervisie, casuïstiek. Nu niets meer, ook geen werkbegeleiding'.

'Mijn eerste zaak was poging moord. Trots vertelde hij de details, dat was heftig. Ik dacht dat ik dit wel moest kunnen, ik had immers al stage gelopen. Vanuit mijn stage ben ik gaan werken. Iedereen dacht, je hebt al stage gelopen dus je weet het al. Ik weet niet meer wat ik toen aan het doen was in het begin. Het ging ook niet goed, maar niemand die dat oppakte. Ik dacht zelf ook dat ik het blijkbaar maar allemaal moest kunnen. Dus trok ik zelf niet zo snel aan de bel.Nu gaat het goed. Ik ben meer naar collega's gegaan. Ik durfde niet meer om uitleg te vragen eerst en dacht, straks raak ik overspannen. Het eerste jaar moet je goed begeleid worden. Ik ben uiteindelijk zelf cursussen gaan volgen, ben meer in mijn eigen tijd gaan werken om de productie te halen en ben collega's meer gaan vragen. Ook de werkbegeleidster is op een gegeven moment meer tijd gaan vrijmaken'.

Er zijn ook units waar er goed op gelet wordt dat de productie niet gaat ten koste van de kwaliteit. Dit zijn units waar casuïstiek en intervisie, supervisie niet zijn geschrapt onder productiedwang en waar de

leidinggevende oog heeft voor de inhoud van het werk. Wel wordt er nadrukkelijk op gewezen dat de druk op de unitmanagers om de productie te halen groot is.

'Er wordt veel druk op de unitmanager gezet'.

In termen van veerkracht valt duidelijk op dat de units waar geprobeerd wordt kwaliteit en productie-eisen samen op te laten gaan de veerkracht van medewerkers, naar eigen zeggen, beter op peil blijft.

De veelheid van veranderingen en het tempo waarin de veranderingen elkaar opvolgen geeft onrust. Er is te weinig tijd om te wennen aan nieuwe werkwijzen.

'Ik ben het niet eens met alle veranderingen. De ene verandering volgt op de andere. Dat is vervelend, je hebt geen tijd om te wennen'.

Deelnemers rapporteren dat er bij de nadruk op productie te weinig rekening wordt gehouden met neventaken, bijvoorbeeld deelname aan pilots die niet meetellen in de productie. Of zoals een van de deelnemers zegt:

'Alle neventaken gaan er bij ons zoveel mogelijk uit. Dat is wel saai'.

Er zijn ook reclasseringswerkers die zich niets aantrekken van de productiedwang.

'Ik heb niets met productie. Ik wil staan achter wat ik doe, ik wil mijzelf in de spiegel kunnen aankijken'.

Ziekteverzuim / uitval

Ten aanzien van dreigende uitval/burn-out worden verschillende ervaringen uitgewisseld.

Van grote tevredenheid over hoe de organisatie daarmee om is gegaan tot schrijnende gevallen van langdurige uitval en burn-out waar de organisatie weinig oog voor heeft gehad volgens betrokkenen.

'Een paar mensen bij ons zitten op het randje van uitvallen. De organisatie heeft dit niet goed opgepakt'.

Nieuwe werken

Het nieuwe werken wordt zowel positief en negatief beoordeeld. Positief in die zin dat het de veerkracht ten goede komt als je je eigen werk en tijd kan indelen, negatief in die zin dat je wel erg alleen thuis kan tobben met een lastig dossier.

'Het nieuwe werken is een punt van zorg. Het wordt een gemis om elkaar te steunen en op elkaar te reageren'.

De mogelijkheden om elkaar te steunen lijken door het nieuwe werken af te nemen.

'De professional staat centraal zeggen ze in de organisatie. Het is dan wel de professional in z'n eentje. Niemand die je in de gaten houdt, ik heb helemaal niet het gevoel dat ik centraal sta'.

Team

Positiviteit team

Als we kijken naar het behouden van veerkracht dan blijkt het team een heel belangrijke factor. collega's zijn belangrijk.

'Ik heb veel jonge medewerkers als collega, daar let je op'.

Door alle deelnemers wordt onderstreept dat je 'het' moet hebben van je collega's.

'Je hebt je team zo hard nodig, je gaat er anders aan onderdoor. De doelgroep is heftiger geworden, meer bedreigingen en agressie. Je moet je verhaal kwijt kunnen, anders stapelt het zich op.Wij zijn een sterk team, sfeer en veiligheid zijn belangrijk. Je kiest zelf de mensen waar je je veilig bij voelt. Bij de administratie komen alle verhalen terecht. Je hoort elkaar ook bellen en ook in de spreekkamer hoor je gesprekken. Je weet als iets vervelend loopt. Je moet niet alleen over werk praten, ook over nadere dingen'.

Men valt duidelijk op elkaar terug zowel in formele context (supervisie, intervisie, casuïstiek, teamvergaderingen) als in informele context.

'Je hebt feedback nodig van collega's en je privé. Om te ventileren, je angsten neer te leggen, je kwetsbaar op te kunnen stellen. De steun in het team is nodig. Met anderen hebben we het over de verhanding, er ontstaat een band'.

'Hoe we ons werk kunnen blijven doen? We gebruiken lugubere humor, daar heb je collega's voor nodig want thuis kan je dat niet doen'.

Negativiteit team

De toenemende verzakelijking, het soms losser worden van de verbanden en het nieuwe werken worden door sommige deelnemers met lede ogen aangezien.

Clïënt

De cliënten zijn niet het probleem voor de reclasseringswerker als we het hebben over het behoud van veerkracht. Deelnemers geven aan dat ze bij de reclassering zijn gaan werken uit interesse voor de doelgroep. Men vindt het werken met cliënten juist boeiend.

'Leuk is het werken met mensen en dat je iets met cliënten bereikt'.

Wel komt naar voren dat de doelgroep complexer is geworden.

'De doelgroep is heftiger geworden, meer bedreigingen en agressie'.

Daar waar de veerkracht onder druk komt te staan, gaat het over de organisatie van het werk en niet over de cliënten.