

Verhalen van psychosociale arbeidsbelasting van hbo-docenten (2)

Onderliggende factoren en maatregelen

Hans Bennink, Hilda Elzinga en Sharon Willems

Samenvatting Uitgangspunt is dat psychosociale arbeidsbelasting (psa) goed begrepen kan worden met narratief onderzoek als alternatief voor de gangbare kwantitatieve onderzoeksbenaderingen. Door meer ervaren en beginnende docenten in het HBO het verhaal van hun psa te laten vertellen, ontstond een gedifferentieerd beeld van de complexiteit daarvan.

In een tweeluik van twee artikelen is ingegaan op de narratieve benadering van psa. In het eerste artikel (zie Bennink, Elzinga & Willems, 2025a) werd de keuze voor narratief onderzoek toegelicht in vergelijking met andere benaderingen. Kwaliteitscriteria voor dit type onderzoek werden toegelicht. Met behulp van het zevenlagen model voor verhaalanalyse konden de elementen van verhalen geordend worden. Getoond werden de opbrengsten van formele verhaalanalyse van twee narratieve onderzoeken naar psa.

Dit tweede artikel bevat een vervolganalyse van de onderzoeksresultaten met behulp van het model van logische niveaus om diverse elementen van psa systematisch te ordenen. Met behulp van een causaal diagram werden verbanden tussen elementen weergegeven. Dit wordt gevolgd door suggesties voor maatregelen die de 'one size fits all' valkuil proberen te ontlopen. Door te werken met individuele en collectieve psa-profielen kan op persoonlijk en organisatieniveau de complexiteit van psa begrepen en hanteerbaar worden gemaakt. Een belangrijke onderliggende variabele bleek de mate waarin respondenten beschikken over micropolitieke vaardigheden.

Trefwoorden narratief onderzoek, psychosociale arbeidsbelasting, zevenlagen-model van narratieve analyse, logische niveaus, causaal diagram, micropolitieke vaardigheden

Artikelgeschiedenis

Ontvangen: 15 juli 2024

Geaccepteerd: 21 september 2025

Online: 20 oktober 2025

Contactpersoon

Hans Bennink, hansbennink@kpnmail.nl

Over de auteur(s)

Hans Bennink was werkzaam als docent bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Academie Organisatie en Ontwikkeling en Academie Mens en Maatschappij, Master HRM) en bij de Radboud Universiteit Nijmegen (Faculteit der Managementwetenschappen). Hij is thans onderzoeker, coach, supervisor en organisatiebegeleider; Hilda Elzinga MHRM (Master Human Resource Management) is werkzaam als teamleider bij de Bachelor Pedagogiek en de Master Pedagogiek, NHL Stenden Hogeschool Leeuwarden; Sharon Willems (BSc toegepaste psychologie) is werkzaam als Junior IT Support Specialist bij PricewaterhouseCoopers, PwC.

Copyright

© Author(s); licensed under Creative Commons Attribution 4.0. This allows for unrestricted use, as long as the author(s) and source are credited.

Gerelateerd artikel

Dit artikel is een vervolg op 'Verhalen van psychosociale arbeidsbelasting van hbo-docenten (1)':

"If you can't stop the waves, try to learn surfing."
– vrij naar Jon Kabat-Zinn

Inleiding

In dit tweede deel van het tweeluik over psychosociale arbeidsbelasting (psa) van hbo-docenten¹ beginnen we met een samenvatting van het eerste artikel van het tweeluik

(zie voor een uitgebreide toelichting Bennink, Elzinga, & Willems, 2025a). Dit is ook de basis van het tweede artikel van het tweeluik.

De start is een korte aanduiding van het thema en hoe dat is onderzocht: het veelkoppige ‘monster’ van psa, en modellen om dit te conceptualiseren (Bennink et al, 2025a; Schaufeli, 2000). We stipten kort de essentie daarvan aan en gaven aan hoe dat in onderscheid met kwantitatieve onderzoeksbenaderingen op eigen wijze onderzocht kan worden met narratief onderzoek, geplaatst in de context van de etic-emic discussie. Gebruik werd gemaakt van het zevenlagenmodel voor narratieve analyse. Ook werd ingegaan op kwaliteitscriteria voor narratief (en ander kwalitatief) onderzoek (paragraaf 5 in Bennink et al, 2025a). Kenmerkende resultaten werden besproken, gevolgd door een vooruitblik op het tweede deel van het tweeluik.

In dit tweede artikel van het tweeluik komen de verdere uitkomsten van genoemde narratieve onderzoeken aan de orde, uitgelegd aan de hand van een aangepaste versie van het model van *logische niveaus* (2). Op basis van deze analyse worden voorstellen gedaan voor interventies ter reductie van psa, deels eveneens geordend in logische niveaus, om op zowel individueel als organisatieniveau effectief met het psa ‘monster’ om te gaan (3). Daartoe wordt vervolgens aandacht besteed aan interactie tussen psa-elementen, zowel oorzaken als oplossingen. Deze worden weergegeven in een causaal diagram. Doel daarvan is te laten zien hoe de verschillende elementen van psa, hun wisselwerking en de effecten van oplossingen, in beeld kunnen worden gebracht, zoals ‘verslaving aan lapmiddelen’ en andere negatieve feedbackloops (4). Het tweeluik besluit met een discussie van de bevindingen. Die wordt gevolgd door het aanduiden van een belangrijke onderliggende verklarende variabele: de mate waarin iemand beschikt over micropolitieke vaardigheden (5).

Nu allereerst, zoals gezegd, een samenvatting van het eerste artikel van het tweeluik.

Psychosociale arbeidsbelasting in het hbo

Psychosociale arbeidsbelasting (psa), doorgaans aangeduid als werkdruk, is al heel lang een aandachtspunt in het hoger (beroeps)onderwijs. Uit onderzoek bleek dat ongeveer de helft van de docenten in het hbo een (veel) te hoge werkdruk ervaart (Vrieling & Jansen, 2023; Zestor, 2020). Psa is op meerdere manieren is geconceptualiseerd, wat leidt tot uiteenlopende inzichten in oorzaken (zoals werklust, taakopvatting, persoonlijke situaties), en daarmee samenhangende ideeën over maatregelen (zoals betere begeleiding).

We spreken over *psychosociale arbeidsbelasting* (psa) als overkoepelend begrip met aandacht voor zowel taakbelasting als belastbaarheid. Deze term wordt ook in de Arbeidsomstandighedenwet gebruikt en aldaar gedefinieerd als alles wat stress veroorzaakt op de werkvloer, niet alleen werkdruk, maar ook agressie en geweld, conflicten, intimidatie en pesten.

Aan de basis beide artikelen liggen twee onderzoeken naar psa bij meer ervaren en beginnende *docenten* uitgevoerd op twee Nederlandse hogescholen (meer ervaren docenten: Elzinga, 2015; beginnende docenten: Willems, 2022). Psa van leidinggevendend,

managers en ondersteunende collega's is uiteraard ook een belangrijk thema, maar vraagt vanwege andere dynamiek om een daarbij passende vraagstelling, voor ondersteuners zelfs per categorie (administratief/secretarieel, facilitair, ICT/systeembeheer) (Verbaan & Van Helvoort, 2000; Vrielink & Jansen, 2023; Zestor, 2020, pp. 5–6).

De keuze voor beginnende docenten in het tweede onderzoek (Willems, 2022) was gebaseerd op het vermoeden dat zij een andere beleving hebben van werkdruk en daar anders mee omgaan, onder meer in het licht van de fase van ingroeien in het beroep van docent. Beginnende docenten (zeker degenen zonder eerdere onderwijservaring) zouden te maken hebben met een *rolschok*, ontdekken van waar het om gaat, preoccupatie met eigen geschiktheid, gerichtheid op overleven in de in hun ogen grote complexiteit en fragmentatie van inhoud en organisatie van het werk. Rol-ingroei, stabilisatie en ontwikkeling van professionaliteit zijn dan naast hogere doelen (Bennink, 2008, pp. 156–158; Huberman, 1989, pp. 33–34).

Gangbare modellen en kwantitatieve onderzoeksbenaderingen

Wat betreft psa zijn tal van modellen voorhanden (Schaufeli & Bakker, 2020; Schaufeli & Leblanc, 2020): het *person-environment fit model*, het *demand-control-support model*, het *vitaminemodel*, het *effort-reward imbalance model*, het *job demands-resources model* en het *demand-induced strain compensation model*. Bij deze modellen voor psa gaat het vooral om gevoelens van spanning ('*strain*') die worden opgeroepen door stressoren, en die te lijf worden gegaan met externe en/of interne hulpbronnen ('*resources*') om weer tot een werkbaar situatie te komen als nieuwe balans ('*coping*'). Deze modellen zijn vaak uitgewerkt in kwantitatieve onderzoeksbenaderingen, meestal in enquêtevorm, waarvan geaggregeerde uitkomsten kunnen leiden tot daarop gebaseerde maatregelen. Zoals in de eerste bijdrage al werd gesteld, leidt dit soort onderzoek naar psa echter mogelijk niet tot de gewenste inzichten in samenhangen, en daardoor mogelijk ook tot gemiste kansen voor oplossingen, of zelfs '*backfire*' elementen (averechte effecten). De genoemde modellen gaan behalve van cijfers, vaak uit van lineaire in plaats van circulaire systemische verbanden tussen (doorgaans) stressoren en *strains*. Er wordt ook niet gevraagd naar hoe diverse factoren elkaar beïnvloeden, positief zowel als negatief.

Een andere kijk op (onderzoek van) psa, zoals *narratief onderzoek*, kan tot andere inzichten leiden in het samenstel van oorzaken en gevolgen. Inbegrepen zijn daarbij ondoordachte maatregelen met '*backfire*' effecten.

Uitgegaan werd van de *ervaringen* van docenten door hen het *verhaal* van hun werkdruk te laten vertellen, en de betekenisinhoud daarvan te analyseren. Daarmee is gekozen voor narratief onderzoek als norm van kwalitatief *verdiepend* onderzoek, met aandacht voor het verkennen en begrijpen van het subjectieve karakter van unieke ervaringen en individuele betekenissen van, in dit geval, psa (Lieblich et al, 1998, pp. 7–8). Het gaat om verhalen in plaats van statistische gemiddelden ('*words, not numbers*'), met bescheiden uitspraken over maatwerkoplossingen gebaseerd op lokale, tijd- en contextgebonden data waarin mogelijk in 'het kleine' 'het grote' te herkennen is (Visse, 2014, p. 18).

Hoofdvraag en deelvragen in het tweeluik

De *hoofdvraag* in het tweeluik is op welke wijze een *narratieve* benadering van psychosociale werkdruk leidt tot diepere inzichten en effectievere maatregelen dan de hiervoor aangeduide modellen en kwantitatieve onderzoeksmethoden. De eerste deelvraag, beantwoord in het eerste artikel (Bennink et al, 2025a), was op welke wijze een narratieve benadering van psa tot verdiepte inzichten leidt. De tweede deelvraag, beantwoord in het onderhavige tweede artikel, is op welke wijze een narratieve benadering van psa kan leiden tot effectieve oplossingen.

Methode van narratief onderzoek en kwaliteitscriteria

Uitgangspunt van narratief onderzoek is dat mensen leven bij de gratie van verhalen die gaan over wat er is gebeurd, had kunnen gebeuren, mogelijk nog gaat gebeuren, en vooral over ervaringen en betekenissen dienaangaande. De vijftien interviews in zowel het onderzoek van Elzinga (2015, p. 26) als dat van Willems (2022) hadden de volgende algemene openingsvraag: “wat betekent werkdruk voor jou?”² Indien nodig werd doorgevraagd: “wanneer ervaar je werkdruk, wat voel je als je werkdruk ervaart en hoe uit zich dat bij jou, wat zijn bij jou oorzaken van werkdruk, wat doe je als je werkdruk ervaart? Als je geen werkdruk ervaart, wat heb je dan niet en hoe komt het dat je dat niet hebt?”

Deze vragen zijn inhoudelijk zo neutraal mogelijk gesteld, en zijn in feite voorbeelden van ‘*grand tour*’ vragen, tamelijk globale vragen over situaties, ervaringen en betekenissen. Deze kunnen desgewenst worden aangevuld met ‘*mini tour*’ vragen over kleinere ervaringseenheden, zoals “kun je beschrijven hoe je daarmee bent omgegaan”, of nog specifiekere voorbeeldvragen zoals “zou je een typische werkdruksituatie kunnen beschrijven?” (Spradley, 1979, pp. 2–63, 86–95).

De nadruk ligt op het neutraal uitnodigen en stimuleren van de respondent om diens werkdrukverhaal te vertellen. Daarbij vraagt de onderzoeker door op onduidelijkheden of naar meer details, laat stiltes vallen en luistert vooral aandachtig, ook tussen de regels door. Er wordt dus *niet* gewerkt met een vooraf gestructureerde vragenlijst (zie paragraaf 3 van eerste deel van het tweeluik)

De verhalen zijn geanalyseerd met behulp van een neutraal zevenlagen analysemodel waarin zeven lagen van elk denkbaar verhaal kunnen worden onderscheiden, verhaalaspecten kunnen worden ondergebracht, en mogelijk ‘het grote’ in het ‘kleine’ zichtbaar kan worden gemaakt. Zie tabel 1 voor een overzicht van het zevenlagenmodel voor verhaalanalyse en voor de toelichting daarop paragraaf 4 van het eerste artikel van het tweeluik (Bennink et al, 2025a).

Wat betreft de kwaliteitscriteria voor *validering* werd uitgegaan van het onderscheid tussen *waarheidscriteria* en *nuttigheidscriteria*, indachtig het spanningsveld tussen wetenschappelijke (ge)strengheid en praktische bruikbaarheid. Bij de waarheidscriteria ging het om geloofwaardigheid, uitgedrukt in het 7c+1a model: *completeit, concreetheit, correspondentie, congruentie, coherentie, consequentie, consistentie* en *authenticiteit*.

Tabel 1 Het zevenlagenmodel voor verhaalanalyse (Bennink et al, 2025a)

1. Referentiële vertellaag: feiten – gebeurtenissen – omstandigheden – type narratief
2. Filologisch-stilistisch/poëtologische vertellaag: stem- en taalgebruik
3. Structuralistische vertellaag: verhaalschema – tijdsaspecten – personages
4. Psychologische vertellaag: gevoelens – percepties – cognities – identiteit – overtuigingen
5. Cultureel-politiek-maatschappelijke vertellaag: positie in de samenleving
6. Ideologisch-filosofisch-religieuze vertellaag: zingeving
7. Relationeel-appellerende vertellaag: beoogd effect van vertellen

Bij de nuttigheidscriteria ging het om *connectiviteit*, *transformativiteit* en *pragmatische/educatieve/katalytische/emancipatorische* validiteit (zie voor een uitgebreide toelichting paragraaf 5 van het eerste artikel (Bennink et al, 2025a) van het tweeluik).³

Uitkomsten

Essentiële uitkomsten met behulp van het zevenlagenmodel zijn illustrerend weergegeven in paragraaf 6 van het eerste artikel (zie Bennink et al, 2025a) van het tweeluik. De verhalen zijn behalve met het zevenlagenmodel voor narratieve analyse ook geordend met een aangepaste versie van het model van logische niveaus. Dit tweede analysemodel voor de analyse van psa in de verhalen van docenten wordt in de volgende paragraaf uitgelegd.

In beide ordeningssystemen is gebruik gemaakt van dezelfde hiervoor genoemde kwaliteitscriteria, alsmede van *member check* en *triangulatie*.

Het analysemodel van logische niveaus

De model van logische niveaus zoals gebruikt in beide onderzoeken is vooral gebaseerd op het model van interventiediepte van Harrison (1970). Het is in het bijzonder gebaseerd op het leerstuk van de logische niveaus, zoals bedacht door Bateson, en in de traditie van neurolingvistisch programmeren verder ontwikkeld door Dilts (1990). Deze indeling, mits aangepast, biedt aanknopingspunten om aspecten van problemen en uitdagingen te ordenen langs een dieptecriterium: van buiten naar binnen, van externe omstandigheden naar wat mensen ten diepste beweegt. Dezelfde ordening is te gebruiken om interventies te kiezen om overmatige psa te reduceren of te voorkomen.

In de literatuur wordt het werken met logische niveaus en variaties hierop meer of minder uitgebreid besproken (zoals Evelein & Korthagen, 2011). Daarin wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen omgevingsniveau, gedragsniveau, vaardigheidsniveau, overtuigingsniveau en identiteitsniveau.

Tabel 2 Model van de logisch niveaus van toenemende diepte in de persoon

Logische niveaus

- o. Externe omstandigheden, barrières, ontbrekende middelen
- 1. Rollen, taken en functies
- 2. Gedrag en vaardigheden
- 3. Disposities, houdingen en belevingen
- 4. Percepties, aannames, fantasieën, overtuigingen en manieren van denken
- 5. Innerlijke conflicten over identiteit, competentie en inzake loyaliteiten
- 6. Zingeving en spiritualiteit

In beide onderzoeken is gekozen voor een aangepaste versie van gangbare indelingen in logische niveaus, zonder dat daarbij de uitgangspunten van het werken met logische niveaus als zodanig wordt losgelaten. Voor aanpassing is gekozen omdat in soortgelijke modellen essentiële modaliteiten ontbreken, zoals hierna wordt toegelicht.

Het gaat om zeven logische niveaus van toenemende diepte in de persoon, met veel aandacht voor de persoonlijke aspecten van psa (rollen, gedrag, beleving, overtuigingen en zingeving), en voor factoren die zich lenen voor al dan niet terecht extern attribueren (zie tabel 2).

Werken met logische niveaus sluit de kwantitatieve vraag in naar de hoeveelheid taken, de daarvoor beschikbare uren, organisatorische randvoorwaarden, en biedt ook ruimte voor andere variabelen, vooral vanuit kwalitatief perspectief.

Anders dan in andere indelingen zijn om meer recht te doen aan de verschillende aspecten van psa in beide onderzoeken:

- gedrag en vaardigheden samengenomen,
- is er een apart niveau van rollen, taken en functies toegevoegd,
- is een niveau van disposities (houdingen, geneigdheden, gewoontes) toegevoegd, en
- is een op het psychoanalytisch gedachtegoed gebaseerd niveau van innerlijke (niet zelden onbewuste) conflicten toegevoegd.

Wanneer we logische niveaus vergelijken met de in het eerste artikel van het tweeluik besproken kwantitatieve psa (zie Bennink et al, 2025a), valt op dat deze laatste vooral omgevingsfactoren (beleid, randvoorwaarden, normen voor taakbelasting) betreffen, soms rollen, taken en functies, en weinig en vooral ongespecificeerd gericht zijn op het eigen aandeel.⁴

Psa-factoren geordend op logische niveaus

Deze paragraaf bevat een selectie van de kenmerkende resultaten van beide onderzoeken met behulp van het model van logische niveaus. Daarop volgend wordt de functie van het model besproken aangaande het nemen van maatregelen om psychosociale arbeidsbelasting onder controle te krijgen.

Resultaten van de toepassing van het model van logische niveaus

Tabel 3 toont een selectie van de kenmerkende resultaten uit beide onderzoeken geordend in het model van logische niveaus (ontleend aan Elzinga, 2015 en Willems, 2022).

Dit overzicht laat de veelheid van psa factoren zien, dat tevens de mogelijkheid biedt om per niveau of zelfs per factor theoretische verdieping te zoeken,⁵ en mogelijk ook daarop gebaseerde handelingsperspectieven.

De functie van het model van logische niveaus voor de keuze van interventie

Het model van logische niveaus kan ook gebruikt worden bij de keuze voor en constructie van maatregelen om psychosociale arbeidsbelasting onder controle te krijgen. Wat betreft de aanpak van psa is een breed spectrum van maatregelen voorhanden:

- meer tijd,
- aanpassing van de werkzaamheden (meer/minder, gemakkelijker/complexer, meer of minder structuur en stuur- en regelcapaciteit, en aandacht voor samenwerking en leidinggeven),
- vergroten van de eigen weerbaarheid door ontspannings- en ademhalingsoefeningen, en
- persoonlijke begeleiding, coaching, therapie, en mindfulness, vaak op cognitief-psychologische grondslag (Hoogduin & Van de Griendt, 2015; Petri & Bouman, 2009).

Verleidelijk is alleen in te zetten op maatregelen die op individuen zijn gericht, en dus de context buiten beschouwing laten (Prevo & Van Burik, 2002, pp. 28–53).

Eveneens verleidelijk is om op basis van de hierboven geïnventariseerde factoren van psa in termen van logische niveaus, per niveau ook met oplossingen te komen. Inderdaad is het te overwegen om taken van docenten ruimhartiger te faciliteren en soms kan een cursus mindfulness (Petri & Bouman, 2009, pp. 98–113) of coaching op cognities uitkomst bieden. Dit laatste is vooral gericht op percepties en belemmerende overtuigingen, bijvoorbeeld inzake perfectionisme.

De werkelijkheid is echter complexer, juist door de individuele manier van omgaan met arbeidstaken ('*coping*'). Een voorbeeld: beschikken over *bevlogenheid* is voor de ene docent een *buffer* tegen psa, voor een andere evenwel een *katalysator* voor burn-out. Meer regelcapaciteit is voor de ervaren docent wellicht een behoefte, terwijl de beginnende docent juist vraagt om sturing, afbakening en structuur.

Tabel 3 Selectie van factoren relevant voor psa geordend naar logisch niveau

o. Externe omstandigheden niveau: ontbrekende hulpbronnen/externe barrières

- te weinig tijd voor te veel taken (vooral bij beginnende docenten)
 - geen tijd voor reflectie en bezinning en verder professionalisering,
 - werken op meerdere locaties/slechte werkplek / ongemakkelijke lesroosters
 - collega's die afwijkend met lesprogramma's en beoordelingsprocedures omgaan
 - collega's die de kantjes eraf lopen
 - privé gebeurtenissen/live events die tijd/aandacht vragen
 - ongelijk verdeelde jaarbelasting
 - vergadercultuur (te veel, te lang, niet efficiënt)
 - onjuiste verdeling van gelden binnen de onderwijsinstelling (primaire proces/overhead)
 - grensoverschrijdend gedrag (zoals agressie) op de werkplek van studenten, collega's, en/of leidinggevenden
 - werk-/baanonzekerheid door tijdelijke contracten
 - effecten van een grote flexibele schil (collega's inwerken en hun werk afmaken als ze weer weg zijn)
 - veelvuldige grotere of kleinere organisatieveranderingen zonder duidelijk 'why'
-

1. Functies, rollen, taken

- voor meerdere opleidingen werken / teveel verschillende rollen
 - moeilijk combineerbare taken / teveel verschillende vakken tegelijk geven
 - meerdere deeltijdbanen in en buiten het onderwijs
 - mantelzorgtaken
 - een opleiding volgen naast de taakuitoefening (zoals een masteropleiding)
-

2. Gedrag en vaardigheden

- iets moeten doen wat je niet aan kunt / ontoereikende didactische vaardigheden
 - werkzaamheden slecht kunnen plannen en organiseren/geen prioriteiten kunnen stellen/uitstelgedrag
 - moeilijk kunnen schakelen tussen vakken/lesgroepen/taken
 - niet kunnen relativeren/grenzen niet kunnen bewaken/geen nee kunnen zeggen
 - niet goed met werkstress /piekbelasting kunnen omgaan /niet kunnen ontspannen / geen rust kunnen nemen/vinden
 - kunnen relativeren en grenzen aangeven als belangrijke vaardigheden
-

Tabel 3 Selectie van factoren relevant voor psa geordend naar logisch niveau (*vervolg*)

3. Disposities (houdingen, geneigdheden, gewoontes)

- niet kunnen loslaten ('het werk zit steeds in je hoofd'; 'het gevoel nooit klaar te zijn')
 - snel ja zeggen op verzoeken
 - gevoel van machteloosheid/overweldigd worden/ angst te kort te schieten
 - prikkelbaarheid, fysieke klachten, slecht kunnen slapen, vermoeidheid
 - zelfgekozen slachtofferrol
 - onderschatten van wat gevraagd wordt van docentschap
 - aversie tegen administratieve werkzaamheden
 - negatieve attitude ten opzichte van studenten/collega's/management/ ondersteuners
-

4. Percepties, aannames, fantasieën, overtuigingen en manieren van denken

- 'de student als vijand'
 - 'studenten moeten mij aardig vinden' / 'ik moet altijd beschikbaar zijn, klaar staan voor studenten'
 - 'ik mag als docent geen fouten maken'
 - 'ik moet perfect voorbereid in de klas verschijnen' / 'mijn vak(ken) tot in de puntjes bijhouden'
 - geen neen durven zeggen
-

5. Innerlijke conflicten

- voortdurende spanning tussen werk en privé (zoals opvoedkundige en mantelzorgtaken)
 - loyaliteitsconflicten inzake studenten, collega's, het team, de organisatie, de beroepsgroep, partner/gezin⁶
 - conflicten over kwaliteitsniveaus (perfectionisme) en hoe die te realiseren
 - wel/geen extra aandacht besteden aan studenten (ieder het gelijke of ieder het zijne)
 - wel of niet collega's bijstaan als die daar om vragen
 - wel/niet gaan voor '*the extra mile*' (opleiding volgen én je werk goed willen doen als innerlijk conflict)
-

6. Zingeving en spiritualiteit

- hoog ambitieniveau of juist een gebrek daaraan ('hypotheekdocenten'/ 'statusdocenten')
 - ideologisch/politieke, inhoudelijke en didactische idealen
 - gedrevenheid en bevoegenheid in plaats van louter financiële motieven
-

Het model van logische niveaus helpt af te zien van het streven naar een ‘*one size fits all* benadering’ (wat meestal betekent ‘*one size fits nobody*’, of, milder geformuleerd, ‘*not every size fits everybody*’).

Het gebruik van het model van logische niveaus: Zoeklicht en richtingwijzer

Het schema van logische niveaus kan gebruikt worden als *zoeklicht* voor de ontdekking van probleemaspecten. Problemen en uitdagingen worden altijd wel gepresenteerd op een of meer van de logische niveaus. Soms het liefst buiten zichzelf gelegd, verwijzend naar omstandigheden (urentoekenning, studentengedrag, falen van leidinggevend). Soms verwijzen ze juist naar eigen kennelijk vastliggende karaktertrekken (‘ik ben nu eenmaal ambitieus of een perfectionist’). De logische niveaus zijn aldus een coderingslijst van aandachtspunten om probleemaspecten op de andere niveaus te ontdekken en na te gaan waar een probleem in werkelijkheid (nog meer) ligt.

Probleemaspecten op een dieper niveau kunnen soms als verklaring dienen voor probleemaspecten op een minder diep niveau. Bijvoorbeeld: een gebrek aan vaardigheden kan samenhangen met een niet passende motivatie of houding. Dit kan weer voortkomen uit zelsaboterende fantasieën die hun oorsprong kunnen hebben in (vaak onbewuste) innerlijke conflicten of in zware antwoorden op zingevingsvragen. Het logische niveaus model is aldus een bruikbaar hulpmiddel uit de gereedschapskist.

In diens conceptualisering ging Dilts uit van het volgende (wat betreft formulering aangepast aan bovenstaand versie van het model van logische niveaus):

1. een dieper niveau organiseert de inhoud op bovenliggende niveaus.
2. verandering op een ondieper niveau *kan* verandering op een dieper niveau teweegbrengen, en
3. verandering op een dieper niveau *zal* veranderingen op ondiepere niveaus teweegbrengen.

Behalve als zoeklicht kan het werken met logische niveaus ook een *richtingaanwijzer* voor verandering zijn. Daarin kan het onderscheid van Billett (1995; 2001) in ‘*affordance*’ en ‘*agency*’ behulpzaam zijn. Met het eerste wordt bedoeld op mogelijkheden die de docent (vanuit de organisatie) krijgt om effectief met psa om te gaan, zoals stimulerend leiderschap, een veilig werk- en leerklimaat en een overzichtelijk takenpakket (niveau 0 en 1 van de logische niveaus). Bij het tweede gaat het om het zelfgestuurde aandeel van de docent zelf (diens vaardigheden, disposities, fantasieën en dergelijke, niveaus 2 tot en met 6) in het omgaan met psa.

Dat betekent dat in de aanpak van een overmatige psa begonnen kan worden met zingevingsvragen: welke persoonlijke en maatschappelijke doelen wil je realiseren, en hoe verhouden deze zich tot de doelen van de onderwijsinstelling in brede zin en de opleiding in het bijzonder? Het is evenwel ook mogelijk om te beginnen op vaardigheidsniveau: wat maakt het moeilijk om werkzaamheden effectief en leefbaar te plannen? Meer autonomie in de zin van stuur- en regelcapaciteit helpt mogelijk bij de ene docent,

al zal bij een andere docent meer structuur juist helpen om ‘verzuipen’ te voorkomen. Een favoriete aanpak is interveniëren op het niveau van percepties, aannames, fantasieën, overtuigingen en manieren van denken, met gebruikmaking van inzichten uit de cognitieve gedragstherapie en de rationele-emotieve therapie (Beck, Freeman, Davis, & Associates, 2004; Hoogduin & Van de Griendt, 2015).

Een lastige variabele is het onderschatten van het docentschap, als bij werving en selectie slechts wordt gekeken naar praktijkervaring en niet naar didactische kwaliteiten (Willems, 2022). Hoewel hier ook sprake kan zijn van zelfoverschatting van de sollicitant. Veelzeggende quote: “ik kom even een paar lesjes draaien”.

Voor een werkelijk effectieve, inzicht gevende benadering op het niveau van veelal onbewuste innerlijke (loyaliteits-) conflicten (Bennink, 2020) is wellicht een andere aanpak nodig, zoals supervisie of ontdekkende therapie. Dat vraagt om een behoorlijke inspanning in termen van persoonlijke inzet en begrip en facilitering vanuit de organisatie, tijd en (dus) geld.

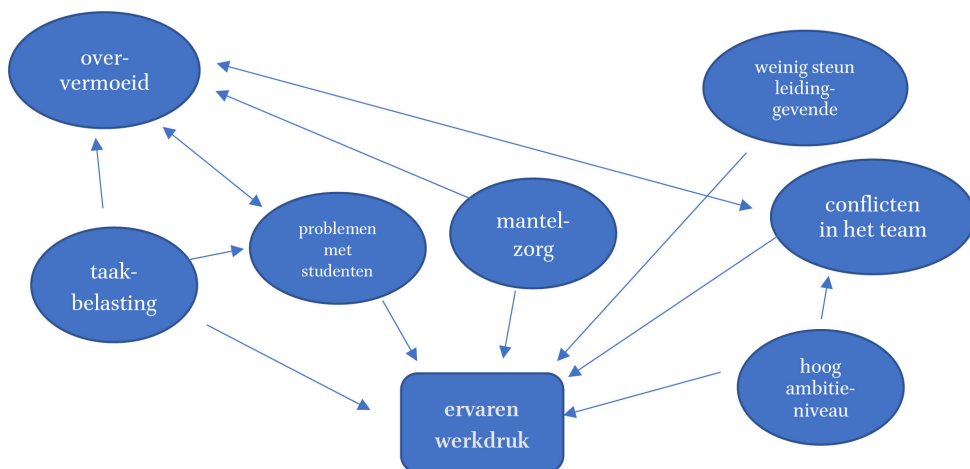
Narratief onderzoek is niet per se gericht op verandering, maar kan daartoe wel belangrijk richtinggevend voorwerk leveren, zoals in sommige versies van *grounded theory* wordt voorgestaan. Wil narratief onderzoek werkelijk tot verandering leiden, dan is het zaak de docent te helpen bij het verder ontwikkelen van diens verhaal over psa. En wel in de zin van voortgezette *storytelling* en bijpassende interventies te kiezen en te ontwerpen (Willems, 2022). Dat kan door het verhaal en het verdere verloop daarvan weer te geven in een individueel *causaal diagram* met aandacht voor eventuele collectieve elementen. Daarin kunnen ook eventuele *backfire*-elementen in beeld worden gebracht. Dit zijn averechtse effecten die met een causaal diagram kunnen worden opgespoord met het oog op het tegengaan daarvan en waar mogelijk te voorkomen. In het volgende tekstdeel wordt nader ingegaan op het nut van werken met een causaal diagram.

Een causaal diagram van (individuele) psychosociale arbeidsbelasting

Allereerst wordt ingegaan op de constructie van een individueel causaal diagram. Vervolgens bespreken we de mogelijkheid tot profielen van een docentteam te komen. Tenslotte stellen we typen van veranderingen aan de orde wat betreft het omgaan met overmatige psa.

Causaal diagram

Psa is een ‘veelkoppig monster’ dat zich niet gemakkelijk laat kennen, laat staan temmen, vanwege de complexe interactie tussen organisatievariabelen en persoonsvariabelen. Het gaat om een zeer open probleem met meervoudige aspecten, uiteenlopende ideeën over oorzaken, en (dus) verschillende visies op de angel ervan en daarop gebaseerde oplossingsrichtingen. Belangrijk zijn effecten van voorgenomen maatregelen, zowel positieve als negatieve, met speciale aandacht voor ‘*backfire*’ elementen.



Figuur 1 Een hypothetisch voorbeeld van een causaal diagram voor psa

Die complexiteit en mogelijke interacties kunnen in beeld worden gebracht met de methodiek van het *causaal diagram* (De Caluwé & Vermaak, 2016, pp. 166–168; Vermaak, 2003). Met een voorlopig, hypothetisch causaal diagram kan een situatieanalyse worden gemaakt, en helpen bij het vinden van de individuele *angel* van psa, vervolgens van een mogelijke individuele *hefboom*, en tenslotte bij de keuze van interventies. Met een hypothetisch causaal diagram kan *systemisch* inzicht worden verkregen in welke factoren (omstandigheden, personen en groepen en hun acties) in hun onderlinge wisselwerking een bepaalde situatie veroorzaken, in stand houden, verergeren, en wellicht ook kunnen oplossen. Een hypothetisch causaal diagram kan meer feitelijk worden op basis van nieuwe informatie, zoals de effectiviteit van een ingezette interventie, waardoor vermoede causale verbanden kunnen worden getoetst, en het causaal diagram eventueel kan worden bijgesteld.

Een (voorlopig) causaal diagram kan worden opgesteld door de onderzoeker op basis van de uit het interview verkregen gegevens en (lieft in verhaalvorm) worden besproken met de respondent. Naar aanleiding van een dergelijk gesprek met de respondent (member check) eventueel worden gewijzigd, verfijnd, toegelicht of aangevuld met meer pijlen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan pijlen betreffende factoren die de psa minder zwaar maken, zoals een ondersteunend thuisfront, veel werkervaring, een coach, behulpzame collega's of andere ondersteuners. Daarmee wordt een hypothetisch causaal diagram zowel informatiever als complexer als psa-profiel. Zie voor een geconstrueerd hypothetisch voorbeeld in figuur 1.⁷

Psa-profielen van een docententeam

In de verzamelde causale diagrammen als individuele 'psa-profielen' van een docententeam kunnen gemeenschappelijke thema's blijken die het individuele niveau overstijgen,

en op institutioneel niveau spelen (team-, organisatie, en/of nog hogere niveaus zoals overheidsbeleid). Dergelijke thema's moeten ook op dat niveau opgelost worden. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld toetsbeleid, taaknormering, stijl van leidinggeven, en cultuur binnen een opleiding. Sommige thema's kunnen zelfs endemisch zijn voor het hele hoger beroepsonderwijs, en daarmee wellicht lastiger oplosbaar.

Zoekend naar patronen in individuele psa-profielen kan blijken dat bepaalde 'archetypen' vaker voorkomen. Voorbeelden van dergelijke 'archetypen' zijn:

- de streber die vastloopt in de eigen ambities
- de docent die de bevoegenheid mist die voor onderwijsgeven onontbeerlijk is
- de leidinggevende die taken wel erg krap normeert in een urenplaatje, en die docenten weet te vinden die moeilijk 'neen' kunnen zeggen of 'gemakkelijk ja' (Hoogduin & Van de Griendt, 2015, p. 16).⁸

Vanuit een systemische kijk op psa zijn dergelijke typeringen echter een versimpeling die geen recht doet aan de individuele complexiteit. Niettemin kunnen uitkomsten van narratief onderzoek op basis van de analysemodellen en het (hypothetisch) causaal diagram leiden tot hypothesen voor grootschalig ander, explorerend of zelfs toetsend onderzoek naar psa en patronen daarin.

Eerste-, tweede- en derde orde veranderingen

Ook bij het kijken naar oplossingen kan er sprake zijn van 'archetypen', in het bijzonder die van 'verslaving aan lapmiddelen' (Schaveling, Bryan & Goodman, 2012, pp. 129–143). Dit betreft incidentele noodoplossingen gericht op symptoombestrijding ('volg een yogacursus' of 'trek meer ondersteunend personeel aan'). Daarbij wordt het echte, onderliggende probleem (de angel) niet geadresseerd, blijft voortbestaan of keert soms zelfs in een ergere vorm terug. Anders gezegd, met eerste-orde veranderingen (meer van hetzelfde) worden problemen vaker niet dan wel afdoende opgelost. Tweede-orde oplossingen (het anders doen) zijn wel denkbaar maar niet of moeilijk(er) realiseerbaar en/of aanvaardbaar. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het afschaffen van hoorcolleges waarvan bekend is dat ze vaak weinig rendement hebben. Derde-ordeveranderingen kunnen gemakkelijk als utopisch worden afgedaan worden. Voorbeelden daarvan zijn:

- 'betrek de praktijkwerkvelden intensief bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs' of
- 'richt het basisonderwijs en het middelbaar onderwijs zodanig in dat ze beter voorbereiden op hoger beroepsonderwijs'.

Zie verder over deze drie typen orde-veranderingen bijvoorbeeld Bartunek en Moch, 1987, pp. 483–488, 493–496 en Jonker, 2014, pp. 130–132, 235–242.

Discussie

Narratief onderzoek leidt tot data die op twee manieren geanalyseerd kunnen worden. Als verhaal is ordening mogelijk met behulp van het zevenlagenmodel, terwijl de psa inhoudelijk thematisch geordend kan worden met het model van de logische niveaus.

Van belang zijn de oogmerken van narratief onderzoek: alleen beschrijvend en explorerend, verdiepend theorievormend, of ook oplossingsgericht? Beide onderzoeken verschilden hierin, voor zover het onderzoek van Willems (2022) ook als expliciet doel had het kiezen of ontwerpen van interventies.

In alle gevallen past dit type onderzoek ook in de *grounded theory* traditie (Lal et al, 2012). Bij dit type onderzoek gaat het meer om *validering* in de verschillende stappen van onderzoeksproces dan om *validiteit* van resultaten. Hoewel het om ervaring en betekenisverlening gaat, zijn verisimilitude (waarheidsgelijkenis), geloofwaardigheid en authenticiteit belangrijke waarheidscriteria. Afhankelijk van de oogmerken zijn ook nuttigheidscriteria van belang: connectiviteit, transformativiteit en educatieve/ katalytische/ emancipatorische validiteit.

Wat betreft connectiviteit en transformativiteit kunnen onderzoeksresultaten na analyse ook verbonden worden met andere theorieën en leiden tot nieuwe theorieën. Zo kan een teveel aan psa leiden tot *burn-out* en ander beroepsleed, en aldus voor betrokkenen (inbegrepen de samenleving) een belangrijke schadepost opleveren (Schaufeli & Verolme, 2022). Veronachtzaming van psa kan ook een symptoom zijn van 'een verwaarloosde organisatie' (Kampen, 2013).

Psa kan ook in verband worden gebracht met theorievorming over affectieve, normatieve en continuïteits- of calculerende betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Ook kan het in verband worden gebracht met het psychologisch contract tussen medewerker, leidinggevende en organisatie, dat meestal niet expliciet wordt geformuleerd, maar wel een belangrijke factor is, vooral als het niet wordt nagekomen. Verder onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting is gebaat bij het gebruikmaken van inzichten over het psychologisch contract, en wat de verbreking daarvan betekent voor de loyaliteit en het arbeidsgeluk van de medewerker (Bennink, 2020; Morrison & Robinson; 1997; Ten Brink et al, 2005; Turnley & Feldman, 2000).

Ook kunnen onderzoeksresultaten bijdragen tot een verdiept inzicht in persoonsgebonden kenmerken zoals valkuilen (Prevo & Van Burik, 2002, pp. 62–88), in de positieve en negatieve effecten van *coping* strategieën en de betekenis van veerkracht (*resilience*) (Beltman, 2021). Ook de fase van individuele professionele ontwikkeling kan een belangrijke factor blijken te zijn (Bennink, 2010; Huberman, 1998).

Wat betreft educatieve/ katalytische/ emancipatorische validiteit zijn simpele succesformules niet te geven. Het werken met het zevenlagenmodel en de logische niveaus leent zich behalve voor inzicht (educatieve validiteit) ook voor een prospectieve (*storytelling*) aanpak met als inzet de vraag: hoe gaat het verhaal van jouw werkdruk verder in de richting van meer welbevinden en wat is daarvoor nodig?

Duidelijk is dat het (veel)koppig werkdrukmonster alleen met een uitgekiende maatwerkaanpak is te bestrijden, en mogelijk ook vraagt om maatregelen die buiten de invloedssfeer van de onderwijsinstelling vallen. Binnen de invloedssfeer biedt het werken met logische niveaus ingangen voor begeleiding. Deze begeleiding kan gericht zijn op zingeving, op het verkennen en oplossen van innerlijke conflicten, op het ontkrachten van belemmerende overtuigingen, en op het leren van regulerende vaardigheden.

Een belangrijke laatste vraag is, of er in alle elementen die zorgen voor psa en voor remedies daartegen zoiets als een algemene angel en wellicht ook hefboom kan worden gevonden die voor iedereen geldt die te kampen heeft met psa. Uit nadere analyse van psa-verhalen bleek dat het zou kunnen gaan om het al dan niet beschikken over 'micropolitieke wil en *skill*' als belangrijk 'tegengif' tegen werkstress (zie onder meer: Harvey et al, 2007; Perrewé et al, 2000; Perrewé et al, 2004; Perrewé, et al, 2005; Summers et al, 2020). Daarbij kan onder meer gedacht worden aan: een rationeel politieke grondhouding, inzicht in eigen patroonmatig handelen, en handelingsvermogen op basis van systemische *organisatiesensiviteit*. Dat laatste houdt in een goede analyse kunnen maken, alternatieven kunnen zien en daaruit een beredeneerde en realistische keuze kunnen maken, en vooral ook het communicatief vermogen om gemaakte keuzes uit te kunnen voeren. Nuttig daarbij is een zekere mate van '*hardiness*', in termen van taaiheid, onversaagdheid, vasthoudendheid, standvastigheid, doorzettingsvermogen, self-efficacy, moed, en assertiviteit (Hetebrij, 2006, pp. 49–53, 112, 131–133; Kobassa, 1979; Kobassa et al, 1982).⁹

Analyse achteraf van beide onderzoeken wees wel in die richting: docenten met meer en betere micropolitieke vaardigheden ervaren minder psa en gaan er effectiever mee om. Echter, het vraagt om nader onderzoek.

Tot slot

Narratief onderzoek leidt niet direct tot cijfermatige uitkomsten, maar biedt wel kwalitatieve inzichten in persoonlijke ervaringen en betekenissen, in dit geval wat betreft psa. Meer van dit soort onderzoek in onderwijsland, niet alleen onder docenten, maar ook onder ondersteuners en managers, ook in andere onderwijsvormen, kan leiden tot een dieper inzicht in psa en in een betere keuze van oplossingsrichtingen.¹⁰ Het zevenlagen-model biedt de mogelijkheid op de diverse betekenislagen in verhalen te ordenen, het model van de logische niveaus helpt om de aspecten van psychosociale arbeidsbelasting te ordenen, en werken met een causaal diagram laat hypothetische en feitelijke oorzakelijke verbanden zien vanuit een systemisch perspectief. Hopelijk draagt dit bij aan de bestrijding van het psa-monster.

Noten

- 1 Het tweeluik is gebaseerd op twee onderzoeken naar psa bij een tweetal Nederlandse hogescholen (Elzinga, 2015; Willems, 2022).
- 2 Daarbij werd de term 'psychosociale arbeidsbelasting' met opzet niet gebruikt, aangezien werkdruk beter past bij de alledaagse beleving.
- 3 *Connectiviteit*: verbindingen leggen tussen twee of meer verschillende concepten, constructen en/of theorieën binnen hetzelfde domein of uit verschillende domeinen; *transformativiteit*: de mogelijkheid bestaande concepten, constructen en theorieën te beschouwen vanuit een nieuw perspectief; *pragmatische/ educatieve/katalytische/emancipatorische validiteit*: de mate waarin het onderzoek respondenten richt op, betreft bij en motiveert voor het kennen van hun werkelijkheid met als doel die te veranderen.
- 4 Het onderscheid tussen beide ordeningen kan als volgt begrepen worden: het zevenlagen model analyseert het *verhaal* over psa; het model van logische niveaus analyseert de verschillende *aspecten* van psa. Daarbij is overlap zichtbaar tussen de psychologische vertellaa en niveaus 3–4–5–6 van de logische niveaus. In alle gevallen gaat het echter om ervaringen en hun subjectieve betekenis.
- 5 Voor niveau 4 bijvoorbeeld kan gedacht worden aan methoden ontleend aan rationeel-emotieve therapie.
- 6 Een belangrijk aandachtspunt is dat van de meervoudige loyaliteiten, ten aanzien van studenten collega's, eigen sociale achterban, het team, en eigen waarden en normen (Bennink, 2020). In feite gaat het hier om permanente innerlijke conflicten die soms kunnen opspelen.
- 7 Voor alle in totaal dertig respondenten kan in een vervolgesprek een individueel psa profiel opgesteld worden, weergegeven in een causaal diagram. We beperken ons hier tot een geconstrueerd voorbeeld.
- 8 *If you want something done, always ask the busy one*, een uitspraak toegeschreven aan Benjamin Franklin (1706–1790), Amerikaans politicus, wetenschapper en moralist, een van de grondleggers van de Verenigde Staten. Deze uitspraak kan uitgelegd worden in termen van efficiënt werken, in geen nee durven/kunnen zeggen, of beide.
- 9 Het gaat dus om meer dan (nieuwe) docenten aanbieden van een workshop 'onderhandelen met de baas'.
- 10 Het onderzoek van Willems (2022) heeft geleid tot concrete aanbevelingen voor passende interventies die toegezegd zijn uitgevoerd te worden.

Literatuur

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49(3), 252–276.
- Bartunek, J.M., & Moch, M.K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Orga-

- nization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science* 23(4), 483–500.
- Beck, A.T., Freeman, A., Davis, D.D., and Associates (Eds.) (2004). *Cognitive Therapy of Personality Disorders* (2nd edition). The Guilford Press.
- Beltman, S. (2021). Understanding and Examining Teacher Resilience from Multiple Perspectives. In: Mansfield, C.F. (Ed.), *Cultivating Teacher Resilience. International Approaches, Applications, and Impact* (pp. 11–26). Springer.
- Bennink, H. (2008). Op weg naar professioneel meesterschap. Een stadiummodel voor de ontwikkeling van professionals. *Supervisie & Coaching* 25(3), 151–177.
- Bennink, H. (2015). *The Seven-Layer Model of Narrative Analysis*. Paper presented at the Eighth Philosophy of Management Conference, Oxford, July 2015.
- Bennink, H. (2020). Multiple Loyalties of Professionals in Organizations. *ANSE Journal* 4(2), 21–26.
- Bennink, H., Elzinga, H., & Willems, S. Verhalen van psychosociale arbeidsbelasting van hbo-docenten (1): de narratieve onderzoeksbenadering. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 43. DOI 10.59532/e3xott90.
- Billett, S. (1995). Workplace Learning: its Potential and Limitations. *Education+ Training* 37(5), 20–27.
- Billett, S. (2001). Learning through Work: Workplace Affordances and Individual Engagement. *Journal of Workplace Learning* 13(5), 209–214.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2010/2014). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2^e druk). Kluwer.
- Dilts, R. (1990). *Changing Belief Systems with NLP*. Cupertino: Meta Publications.
- Elzinga, H. (2015). *Werkdruk verteld*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Evelein, F., & Korthagen, F. (2011). *Werken vanuit je kern. Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Nelissen.
- Harrison, R. (1970). Choosing the Depth of Organizational Intervention. *Journal of Applied Behavioral Science* 6(2), 181–202.
- Harvey, P., Harris, R.B., Harris, K.J. & Wheeler A.R. (2007). Attenuating the Effects of Social Stress: The Impact of Political Skill. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(2), 105–115.
- Hetebrij, M. (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties. Iedereen speelt mee*. Van Gorcum.
- Hoogduin, K., & Van de Griendt, J. (2015). *Werkstress, overspanning, burn-out en andere psychische klachten. Diagnostiek, behandeling en begeleiding*. CCD Uitgevers.
- Huberman, M. (1989). The Professional Life Cycle of Teachers. *Teachers College Record* 91(1), 31–57.
- Jonker, J. (Red.) (2014). *Nieuwe Businessmodellen. Samen Werken Aan Waardecreatie*. Academic Service.
- Kampen, J. (2013). *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatie-professionals* (2^e druk). Kluwer.
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful Life Events, Personality and Health: An Inquiry into Hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology* 37(1), 1–11.
- Kobassa, S.C., Sanders, G.S., & Suls, J. (1982). *The Hardy Personality. Social Psychology of Health and Illness*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Lal, S., Suto, M. & Ungar, M. (2012). Examining the Potential of Combining the Methods of Grounded Theory and Narrative Inquiry: A Comparative Analysis. *The Qualitative Report* 17(41), 1–22.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation* (Vol. 47). Sage.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61–89.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review* 22(1), 226–256.
- Perrewé, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D., & Anthony, W.P. (2000). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors. *Academy of Management Perspectives* 14(3), 115–123.
- Perrewé, P.L., Zellars, K.L., Ferris, G.R., Rossi, A.M., Kacmar, C.J., & Ralston, D.A. (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal* 47(1), 141–152.
- Perrewé, P.L., Zellars, K.L. Rossi, A.M. Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Liu, Y., Zinko, R., & Hochwarter, W.A. (2005). Political Skill: An Antidote in the Role Overload–Strain Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* 10(3), 239–250.
- Petri, C., & Bouman, J. (2009). *Druk, druk, druk ... Over vitaliteit en stressbestendigheid*. Thema.
- Prevo, C., & Van Burik, M. (2002). *Het ABC van psychische problemen op het werk*. Thema.
- Schaufeli, W.B. (2000). Werkstress: een veelkoppig monster. In: Schaufeli, W.B., Hell, J.G.F., & Schreurs, P.J.G. (Reds.): *Meten van werkstress. Overzicht van methoden, moeilijkheden en mogelijkheden* (pp. 1–15). Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2020). Burn-out en bevlogenheid. In: Schaufeli, W., & Bakker, A. (Reds.), *De psychologie van arbeid en organisatie* (pp. 335–354) (4^e druk). Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2020). Theoretische modellen over werkstress. In: Schaufeli, W., & Bakker, A. (Reds.), *De psychologie van arbeid en organisatie* (pp. 25–48) (4^e druk). Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & Verolme, J.J. (2022). *De burn-out bubbel. Het échte verhaal*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaveling, J., Bryan, B., & Goodman, M. (2012). *Systeemdenken – Van goed bedoeld naar goed gedaan* (2^e druk). Academic Service.
- Spradley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart & Winston.
- Summers, J.K., Munyon, T.P., Brouer, R.L., Pahng & P., Ferris, G.R. (2020). Political Skill in the Stressor-Strain Relationship: A Meta-Analytic Update and Extension. *Journal of Vocational Behavior* 118(103372), 1–18.
- Ten Brink, B.E.H., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., & Van Muijen, J.J. (2005). De staat van het psychologisch contract en de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers. *Tijdschrift voor HRM* 8(5), 55–76.
- Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21(1), 25–42.
- Van Voorthuysen, A. (2023). Altijd gehaast. *Onderwijsblad april*, 20–22

- Verbaan, D., & Van Helvoort, S. (2000). Een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen. <http://www.zestor.nl/nc/publicaties>.
- Vermaak, H. (2003). Betekenis van een diagnose met een causaal diagram. In: Cozijnsen, A.J., Keuning, D., & Vrakking, W.J. (Reds.), *Organisatie-instrumenten. Sturingsinstrumenten voor de manager*. File: C1020. Kluwer.
- Visse, M. (2014). Hermeneutisch narratief analyseren: creëren van mogelijkheden. *KWALON* 19(3) 18–26.
- Vrielink, S., & Janssen, T. (2023). *Welzijn en werkdruk in het hbo. Verdiepende analyses op basis van het werkonderzoek 2022*. Zestor. <https://doi.org/10.1002/9781118430873.est0640>
- Willems, S. (2022). *Het verhaal van werkdruk. Narratief onderzoek bij nieuwe docenten van de Academie Organisatie en Ontwikkeling van de HAN*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Zestor (2020). *Notitie werkdruk meten in het hbo. Toelichting op definities en cijfers*. Zestor.

Stories of psychosocial work stress of higher vocational education lecturer (2): Underlying factors and actions

Abstract The premise is that psychosocial work stress (pws) can be well understood with narrative research as an alternative to conventional quantitative research approaches. By having more experienced and novice lecturers in higher professional education (HBO) tell the story of their pws, a differentiated picture of its complexity emerged.

A diptych of two articles examines the narrative approach to pws. The first article (see Bennink, Elzinga & Willems, 2025a) explained the choice of narrative research in comparison with other approaches and emphasized quality criteria for this type of research. Using the seven-layer narrative analysis model, the elements of narratives could be organized. The results of formal narrative analysis of two narrative studies on pws were presented.

This second article provides a follow-up analysis of the research results using the logical levels model to systematically organize various elements of pws. Using a causal diagram relations between elements were represented. This is followed by suggestions for measures to avoid the “one size fits all” trap. By working with individual and collective pws profiles, the complexity of pws can be understood and managed at both the personal and organizational levels. A key underlying variable emerged as the extent to which respondents possess micropolitical skills.

Keywords narrative inquiry, psychosocial work stress, seven-layer model of narrative analysis, logical levels, causal diagram, micropolitical skills