



VRIJE
UNIVERSITEIT
BRUSSEL



Proef ingediend met het oog op het behalen
van de graad van Master in de Agogische Wetenschappen

WELBEVINDEN BIJ HET CLB, ONDERZOCHT AAN DE HAND VAN HET JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

INSE VANHOPPLINUS
2017-2018



In samenwerking met GO! CLB

Promotor: **prof. dr. Tim Vantilborgh**
Psychologie en Educatiewetenschappen



VRIJE
UNIVERSITEIT
BRUSSEL



Proef ingediend met het oog op het behalen
van de graad van Master in de Agogische wetenschappen

WELBEVINDEN BIJ HET CLB, ONDERZOCHT AAN DE HAND VAN HET JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

INSE VANHOPPLINUS
2017-2018

Aantal woorden: 12 297

Promotoren: Prof. Vantilborgh
Psychologie & Educatiewetenschappen



SAMENVATTING MASTERPROEF

Naam en voornaam: Inse Vanhopplinus

Rolnr.: 0538294

KLIN

AO

ONKU

AGOG

Titel van de Masterproef: Welbevinden bij het CLB, onderzocht aan de hand van het Job Demands-Resources model

Promotor: Prof. Vantilborgh

Samenvatting:

In dit onderzoek wordt het welbevinden van CLB-werknemers van dichterbij bekeken. Er werd nagegaan welke variabelen een invloed hadden op werktevredenheid en burn-out. Er werd gebruik gemaakt van het JD-R model dat werkt met werkeisen en hulpbronnen. De werkeisen in dit onderzoek zijn rolconflict, rol ambiguïteit en werkdruk. De hulpbronnen zijn collegiale steun, leidinggevende steun, autonomie en feedback. Vanuit de literatuur werd de veronderstelling gemaakt dat de werkeisen een negatief effect zouden hebben op de werktevredenheid terwijl de hulpbronnen een positief effect zouden hebben. Verder werd een negatief verband verondersteld tussen de werktevredenheid en burn-out. Alle werknemers van het GO! CLB zijn bevroegd geweest aan de hand van een enquête. De resultaten liggen in lijn van de veronderstellingen. De werkeisen hadden een negatief effect op werktevredenheid en de hulpbronnen een positief effect. Collegiale steun was de variabele die het meest invloed had op werktevredenheid met rol ambiguïteit die kort daarop volgt. Autonomie bleek niet significant te zijn. Het verband tussen werktevredenheid en burn-out was zoals verwacht negatief. Wanneer de werkeisen en hulpbronnen toegevoegd werden aan de analyse, bleken de werkeisen werkdruk en rolconflict een positief effect te hebben. Collegiale steun en werktevredenheid waren de twee significante waarden die een negatief effect hadden op burn-out. Voor de toekomst is verder onderzoek zeker aangeraden. De variabelen kunnen opgesplitst worden of hun relatie kan onderling onderzocht worden. Verder kunnen de variabelen ook per partner bekeken worden. Ondanks het vele onderzoek dat nog kan gebeuren, is het al zinvol om leidinggevendenden bewust te maken van hun mogelijke invloed op werknemers en in te zetten op collegiale steun.

Kernwoorden: Job Demands-Resources model, CLB, werktevredenheid, burn-out

DANKWOORD

De gedachte dat ik een thesis moest schrijven, bezorgde me enerzijds heel wat kopzorgen. Anderzijds deed het me ook wel verlangen naar het afronden van mijn twee jaar durende opleiding tot onderwijsagoog. Gelukkig kon ik hierbij op heel wat steun rekenen van mensen uit mijn omgeving.

Eerst en vooral wens ik mijn promotor te bedanken voor de goede raad en begeleiding. Ik kon met al mijn vragen en aarzelingen bij hem terecht, waarvoor dank.

Ik zou graag een woord van dank richten tot de wetenschapswinkel, die een brug vormde tussen het GO! CLB en mijzelf. Het GO! CLB zelf wil ik graag bedanken voor de vlotte samenwerking en de mogelijkheid om dit onderzoek te verrichten.

Ik wil graag mijn vriend bedanken voor al de steun, de motivatie en het geduld met mij. Mijn beste vriendin voor het advies, het luisterend oor, het ontwarren van de SPSS-vraagstukken en voor het verbeteren. Mijn familie voor het nalezen en de bemoedigende woorden.

Tenslotte wil ik al mijn proffen en medestudenten bedanken voor al de kennis en fijne momenten die we samen mochten beleven. Verder iedereen die op een of andere manier heeft bijgedragen tot dit werk. Zonder hun steun was dit werk niet geworden wat het nu is!

INHOUDSOPGAVE

Dankwoord	I
Lijst van tabellen.....	IV
Lijst van figuren.....	IV
Lijst van afkortingen	V
Inleiding	1
Conceptueel model	2
Deel 1: Literatuurstudie.....	3
1. Het CLB	3
1.1. Algemene Omkadering.....	3
1.2. CLB de laatste jaren	3
2. Werktevredenheid	4
3. Burn-out.....	5
4. Job Demands-Resources model.....	6
4.1. Verkeisen	8
4.2. Hulp- of energiebronnen	10
Deel 2: Data en methode.....	13
1. Onderzoeksopzet.....	13
2. Deelnemers.....	13
3. Enquête.....	13
3.1. Algemeen	14
3.2. Werkdruk	14
3.3. Rol ambiguïteit en rolconflict.....	15
3.4. Work Design Questionnaire.....	15
3.5. Organizational Climate Measure.....	15
3.6. Burn-out	16
3.7. Werktevredenheid.....	16
4. Procedure	17
Deel 3: Resultaten.....	18
1. Algemeen.....	18
2. Correlaties	19

3.	Regressieanalyses	22
3.1.	Analyse 1: Werk-eisen – Werktevre-denheid	22
3.2.	Analyse 2: Hulpbronnen – werktevre-denheid	22
3.3.	Analyse 3: Werk-eisen en hulpbronnen tav werktevre-denheid	23
3.4.	Analyse 4: Werktevre-denheid – Burn-out.....	24
3.5.	Analyse 5: Burn-out – werktevre-denheid +bronnen en eisen.....	25
Deel 4: Discussie en conclusie		26
1.	Bespreking resultaten	26
2.	Bependingen van het onderzoek	29
3.	Aanbevelingen verder onderzoek.....	30
4.	Praktische en beleidsaanbevelingen	31
5.	Conclusie	31
Bibliografie.....		33
Bijlagen.....		40
1.	Vragenlijst Thesis onderzoek	40
2.	Artikel nieuwsbrief CLB.....	59

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1. Gemiddelden (<i>m</i>), Standaarddeviaties (<i>SD</i>), aantal respondenten (<i>N</i>), Cronbach's Alpha	18
Tabel 2. Pearson's correlatiecoëfficiënten tussen de werkeisen, de hulpbronnen, de werktevredenheid en burn-out.....	21
Tabel 3. Lineaire regressie uitgevoerd op de werktevredenheid met als predictoren werkdruk, rolconflict en rol ambiguïteit.....	22
Tabel 4. Lineaire regressie uitgevoerd op de werktevredenheid met als predictoren Sociale steun, autonomie en feedback.....	23
Tabel 5. Lineaire regressie uitgevoerd op werktevredenheid met als predictoren de werkeisen en hulpbronnen.....	24
Tabel 6. Lineaire regressie uitgevoerd op burn-out met als predictor werktevredenheid	24
Tabel 7. Lineaire regressie uitgevoerd op burn-out met als predictoren werktevredenheid, de werkeisen en de hulpbronnen	25

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1. Job demands-resources model.....	7
--	---

LIJST VAN AFKORTINGEN

CLB	Centra voor leerlingenbegeleiding
GO!	Onderwijs van de Vlaamse gemeenschap
PMS	Psycho-medische sociale centra
MST	Medisch schooltoezicht
ITP	Intersectorale toegangspoort
JD-R model	Job demands-resources model
RADI	Raad van Directeurs

INLEIDING

Dit onderzoek is in samenwerking met het GO! CLB. Ze willen graag de werktevredenheid van hun medewerkers in kaart brengen. Uit de resultaten van de audit naar de werking van het CLB kwamen bepaalde zaken naar boven die vragen deden rijzen over de werktevredenheid van de werknemers (PwC, n.d.). Er hebben al verschillende onderzoeken plaatsgevonden rond tevredenheid en wenselijkheid in verband met het CLB. Deze hebben echter meestal te maken met de tevredenheid van de cliënt, het decreet of andere zaken (PwC, n.d.; Vermaut, Leens, De Rick, & Depreeuw, 2009). Literatuur toont aan dat gemotiveerde en geëngageerde werknemers zich beter voelen en ook beter presteren (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2017). Bij het CLB zijn de laatste jaren heel wat zaken veranderd door decretale vernieuwingen: zo was er het M-decreet en het decreet integrale jeugdhulp (Struyf & Verschueren, 2015). Deze vernieuwingen brengen stress en druk met zich mee (Blumberga & Voronova, 2016; Coopman et al., 2016).

In de literatuur zijn verschillende modellen ter beschikking om de werktevredenheid te onderzoeken. In dit onderzoek wordt gekozen voor het JD-R model omdat het algemeen en breed toepasbaar is. Het is gericht op negatieve en positieve factoren die een invloed kunnen hebben op het welzijn van de werknemers (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford, LePine, & Rich, 2010; Schaufeli & Taris, 2013). Het model wordt empirisch ondersteund en is positief bevonden in verschillende landen en voor verschillende beroepen (Schaufeli & Taris, 2013).

Het JD-R model maakt een onderscheid tussen werkeisen en hulpbronnen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Het gaat voornamelijk over welke eisen de job met zich meebrengt en welke bronnen er ter beschikking zijn om hieraan tegemoet te komen. Verder stelt het model ook dat burn-out een gevolg kan zijn van te hoge werkeisen en te weinig hulpbronnen, het gaat dan om emotionele uitputting, depersonalisatie en minder persoonlijke verwezenlijkingen (Demerouti et al., 2001; Maslach, 1982).

Dit onderzoek heeft als doel een algemeen beeld te kunnen schetsen van de werktevredenheid binnen het GO! CLB en te onderzoeken welke factoren hierin een rol kunnen spelen. Het onderzoek zal gebeuren aan de hand van enquêtes, verdeeld over alle werknemers. Vanuit deze bevraging kunnen aanbevelingen geformuleerd worden, gericht zowel naar de medewerkers als naar de directie of naar het algemeen beleid van het GO! CLB.

De eerste twee onderzoeksvragen kijken naar de relatie tussen de werktevredenheid en de werkeisen enerzijds en de hulpbronnen anderzijds. Burn-out is een gegeven dat vaak in verband wordt gebracht met werktevredenheid, daarom wordt ook dit van dichtbij bekeken. Tenslotte worden ook de werkeisen en hulpbronnen in verband gebracht met burn-out en verder onderzocht.

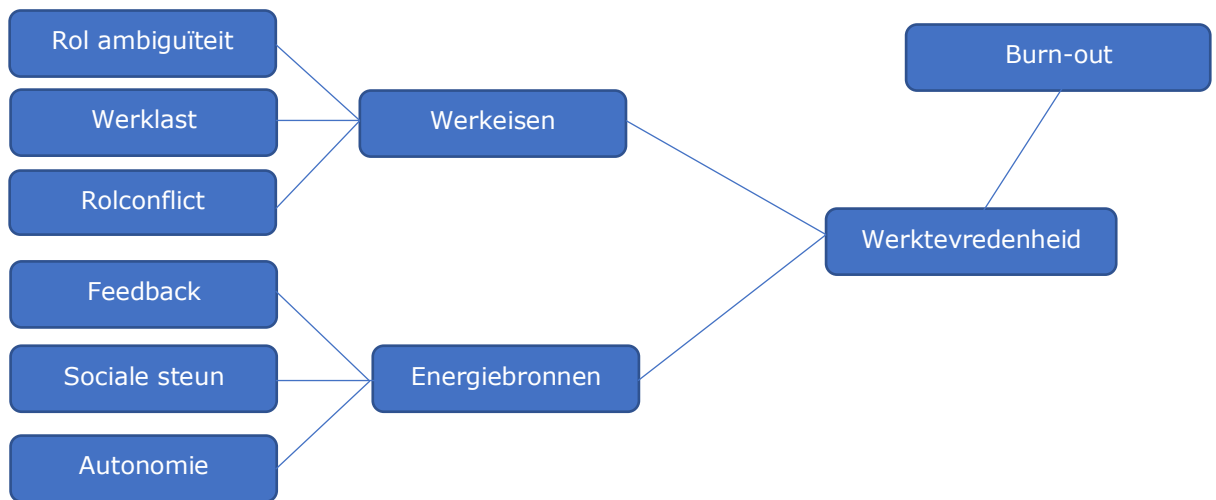
ONDERZOEKSVRAAG: De werkeisen (rol ambiguïteit, rolconflict, werkdruk) hebben een negatieve invloed op de werktevredenheid

ONDERZOEKSVRAAG: De energiebronnen (collegiale steun, leidinggevende steun, autonomie, feedback) hebben een positieve invloed op de werktevredenheid

ONDERZOEKSVRAAG: Er is een negatief verband tussen werktevredenheid en burn-out

ONDERZOEKSVRAAG: Er is een positief verband tussen de werkeisen en burn-out en een negatief verband tussen de hulpbronnen en burn-out

CONCEPTUEEL MODEL



DEEL 1: LITERATUURSTUDIE

In dit onderdeel wordt een theoretisch kader aangeboden dat doorheen deze masterproef zal gehanteerd worden. Als eerste bespreken we kort het CLB om een algemeen beeld te kunnen vormen, bepaalde termen te duiden en eventuele moeilijkheden binnen de organisatie aan te tonen. Nadien volgt een korte uitleg over werktevredenheid en over burn-out. Tot slot bespreken we het JD-R model dat zal gebruikt worden om de onderzoeksvragen te behandelen. Hierbij wordt een opsplitsing gemaakt tussen de werkeisen en de hulpbronnen. Deze worden verder toegelicht en enkele onderdelen worden aangehaald.

1. HET CLB

1.1. ALGEMENE OMKADERING

Het CLB heeft als doelstelling bij te dragen tot het welbevinden van alle leerlingen (CLB, 2014). De leerling staat hierin steeds centraal (Struyf & Verschueren, 2015). Ze zijn actief binnen verschillende domeinen: leren en studeren, preventieve gezondheidszorg, psycho-sociaal functioneren en onderwijsloopbaanbegeleiding (CLB, 2015). Om voldoende te kunnen inspelen op deze domeinen werken ze interdisciplinair, en dus met verschillende ambten samen. Binnen het CLB worden deze ook wel disciplines genoemd. Naast een directeur heb je een administratief medewerker, een arts, een maatschappelijk werker, een paramedisch werker en een psychopedagogisch consulent. Als laatste heb je ook nog een categorie 'andere'. Hieronder vallen onder andere de IT-medewerkers, de kwaliteitscoördinatoren of het onderhoudspersoneel (CLB, 2016). Een CLB kan ingericht worden door vier verschillende onderwijsnetten. Dit onderzoek is beperkt tot het net van het gemeenschapsonderwijs. Het GO! CLB heeft 24 centra verspreid over Vlaanderen (CLB, 2015).

1.2. CLB DE LAATSTE JAREN

Doorheen de laatste jaren heeft het CLB heel wat veranderingen meegemaakt en dat brengt soms stress met zich mee (Coopman et al., 2016). In 2000 werd PMS en MST samengebracht tot het CLB, wat zorgde voor heel wat veranderingen. Hier kwam een nieuw decreet bij kijken dat na enkele jaren werd geëvalueerd. De knelpunten hierbij waren (1) onduidelijkheden, (2) kennis over de opdracht en de werking ontbrak soms, (3) samenwerking tussen scholen en CLB's verliep niet altijd vlot, (4) de omvang van de CLB-opdracht was te uitgebreid, (5) de expertise kon per centrum verschillen, (6) het CLB kon niet volledig onafhankelijk opereren door het onderwijsnet en de eventuele scholengroep, (7) moeilijkheden bij de grenzen van de organisaties en de systemen (Vermaut et al., 2009). Nadien zijn er nog een aantal decretale vernieuwingen geweest; zo is er het M-decreet en het decreet integrale jeugdhulp (Struyf & Verschueren, 2015). Bij het decreet integrale jeugdhulp staat het CLB in voor een brede instap. Zo onthalen zij elke minderjarige met een zorgvraag. Na verduidelijking hiervan gaan ze ofwel zelf aan de slag of ze verwijzen de jongere door naar een meer gepaste instelling. Indien dit

laatste het geval is, komt er een aanvraag bij de intersectorale toegangspoort. Het CLB is niet meer verantwoordelijk, maar zal nog begeleiding bieden tot de gepaste instelling mee stapt in het verhaal (CLB, 2015). Dit decreet zorgde voor heel wat onvrede omdat niet alles even vlot verliep bij de toegangspoort en ook verschillende concepten waren onvoldoende duidelijk (Van Tomme, Verhoest, & Voets, 2011). Het M-decreet wil het onderwijs meer inclusief maken. De 'M' staat voor 'Maatregelen voor kinderen met specifieke onderwijsbehoeften'. Bij dit decreet ligt er een grote verantwoordelijkheid bij het CLB, want sinds 1 januari 2015 zijn zij de enige instantie die nog verslagen mogen opmaken waardoor leerlingen recht krijgen op toegang tot het buitengewoon onderwijs. Andere gemachtigde instanties kunnen in tegenstelling tot vroeger geen verslagen meer afleveren: hierdoor heeft het CLB meer dossiers (Coopman et al., 2016). Een tweede verandering voor het CLB is dat zij hierdoor hun manier van verslaggeving moeten aanpassen (CLB, 2016).

2. WERKTEVREDENHEID

Werktevredenheid van een personeelslid bevat vele aspecten. Zo heeft het betrekking op het welzijn van die persoon. Een mens wil in bepaalde noden voorzien, en vele kunnen vervuld worden door het werken. Een hoge mate van participatie en een open en betrouwbare communicatie over werkgerelateerde zaken, versterkt de vaardigheden van mensen (Boreham, Povey, & Tomaszewski, 2016). Indien er sprake is van wederzijdse erkenning en respect, kan dit een invloed hebben op de werkprestatie en op het welzijn van die persoon (Clarke & Mahadi, 2017).

Geëngageerde medewerkers hebben zowel de mogelijkheid als de motivatie om goed werk te verrichten (Reijseger et al., 2017). Er komen ook andere voordelen bij. Zo ontstaan sociale relaties, krijgen ze respect van anderen en krijgen ze de mogelijkheid om zichzelf verder te ontwikkelen (Boreham et al., 2016). De mate waarin een werknemer zichzelf als betekenisvol ervaart, zal ook een invloed hebben op het welzijn (Clausen & Borg, 2011).

Werktevredenheid kan ook beïnvloed worden door minder aangename zaken zoals stress. Dit kan opgesplitst worden in twee categorieën. Enerzijds stress die te maken heeft met de inhoud van het werk. Deze kan veroorzaakt worden door veranderingsprocessen, de manier waarop het bedrijf geleid wordt, de communicatie met werknemers en de cultuur van de organisatie. Anderzijds stress gerelateerd aan de omgeving waarin men werkt, kan veroorzaakt worden door communicatie, de onderlinge relatie tussen collega's, fysieke factoren en of de persoon zich begrepen, geapprecieerd en aanvaard voelt zowel als een persoon en als een professional (Blumberga & Voronova, 2016).

Uit een onderzoek van Blumberga en Voronova (2016) is gebleken dat werkstress veroorzaakt wordt door de hoeveelheid werk (21 %), onduidelijke taken of opdrachten (21 %) innovaties binnen de organisatie (21 %) en veranderende processen binnen de organisatie (21 %) (Blumberga & Voronova, 2016).

3. BURN-OUT

Er bestaan verschillende definities rond burn-out, de meest gekende is die van Maslach (1982). Hij stelt dat burn-out wordt gekenmerkt door drie onderdelen, namelijk emotionele uitputting, depersonalisatie en als laatste verminderde persoonlijke verwezenlijkingen (Bakker & Demerouti, 2007; Maslach, 1982). Deze aspecten van burn-out kunnen ook in bredere context gezien worden. Emotionele uitputting gaat voornamelijk over een langdurig gevoel van uitputting en dit veroorzaakt door de emotionele eisen van het werk. Het heeft veel gelijkenissen met de traditionele stressreacties zoals vermoeidheid, depressie, psychosomatische klachten en angst (Demerouti e.a., 2001).

Als er gekeken wordt naar andere definities komen twee aspecten geregeld terug. Als eerste de stressreacties, zoals vermoeidheid, emotionele uitputting, werkdruk en job gerelateerde depressie. Een tweede aspect heeft te maken met hoe de mens zich gedraagt. Hij zou zich meer terugtrekken, afstandelijker zijn, meer vervreemden en cynischer zijn (Demerouti et al., 2001; Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker, 2009).

De ontwikkeling van burn-outsymptomen wordt bepaald door persoonlijke en specifieke werkomstandigheden. Zo is het mogelijk dat uitputting zich sneller zal ontwikkelen dan het terugtrekken omdat sommige individuen gevoeliger zijn voor de werkeisen. Er heerst ook het idee dat burn-out enkel voorkomt bij sociale dienstverlening zoals sociaal werk, gezondheidszorg en leerkrachten. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat dit ook in andere werkomgevingen kan plaatsvinden, dit is ook waar het JD-R model vanuit gaat. Burn-out kan zich blijven ontwikkelen ongeacht het beroep. Het risico ontstaat wanneer de werkdruk, of werkeisen hoog zijn en de hulpbronnen te beperkt. Het burn-out proces vraagt veel energie van medewerkers en doet hun motivatie afnemen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Onderzoek heeft aangetoond dat werkeisen en hulpbronnen een effect hebben op burn-out. De werkeisen zijn daarbij gerelateerd aan uitputting, een gebrek van energiebronnen aan mentale distantie (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, & Metzger, 2007). Mensen met een groter aantal energiebronnen, kunnen makkelijker tegemoetkomen aan de werkeisen en zichzelf beschermen tegen uitputting van hun bronnen. Individuen die slechts in beperktere mate bronnen ter beschikking hebben om aan hun werkeisen te voldoen, zullen na verloop van tijd sneller een burn-out ontwikkelen (Crawford et al., 2010).

Hoewel alle eisen voortdurend inspanning vereisen, energie vragen en kunnen resulteren in spanning en burn-out, is het mogelijk dat de psychologische reacties die ze veroorzaken variëren. Voor sommige zouden werkeisen hun betrokkenheid moeten verminderen, bij anderen kunnen de eisen juist hun betrokkenheid bevorderen (Crawford et al., 2010).

In het JD-R model wordt aangenomen dat de werkeisen een positieve relatie hebben met burn-out. Empirisch bewijs uit meerdere onderzoeken en in verschillende beroepen en landen

bevestigt dat de werkeisen positief geassocieerd worden met burn-out, terwijl hulpbronnen positief gerelateerd zijn aan engagement. Verschillende studies suggereren ook dat energiebronnen een direct negatieve relatie hebben met burn-out (Crawford et al., 2010).

Burn-out kan volgens onderzoek door een aantal zaken voorspeld worden. Zo zouden werkdruk en werkhoeveelheid samen met een slechte fysieke werkomgeving een goede voorspeller zijn over een driejarige periode (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Andere voorspellers zijn de afwezigheid van sociale steun, feedback, leidinggevende steun, autonomie (Boyd et al., 2011)

Volgens onderzoek zou burn-out sterk verbonden zijn met werktevredenheid. Het zou een lage werktevredenheid kunnen voorspellen, het gaat hier dan hoofdzakelijk over de aspecten emotionele uitputting en depersonalisatie die negatief zouden correleren (Keeton, Fenner, Johnson, & Hayward, 2007; Ozyurt, 2006). Wanneer de stress hoog is en de tevredenheid laag is, wordt het risico op een burn-out aanzienlijk groter (Visser, Smets, Oort, & de Haes, 2003).

Op basis van bovenstaande argumenten over de negatieve effecten van burn-out op het welzijn van de werknemers, stel ik volgende hypothese voor:

Hypothese 1: Er is een negatief verband tussen werktevredenheid en burn-out.

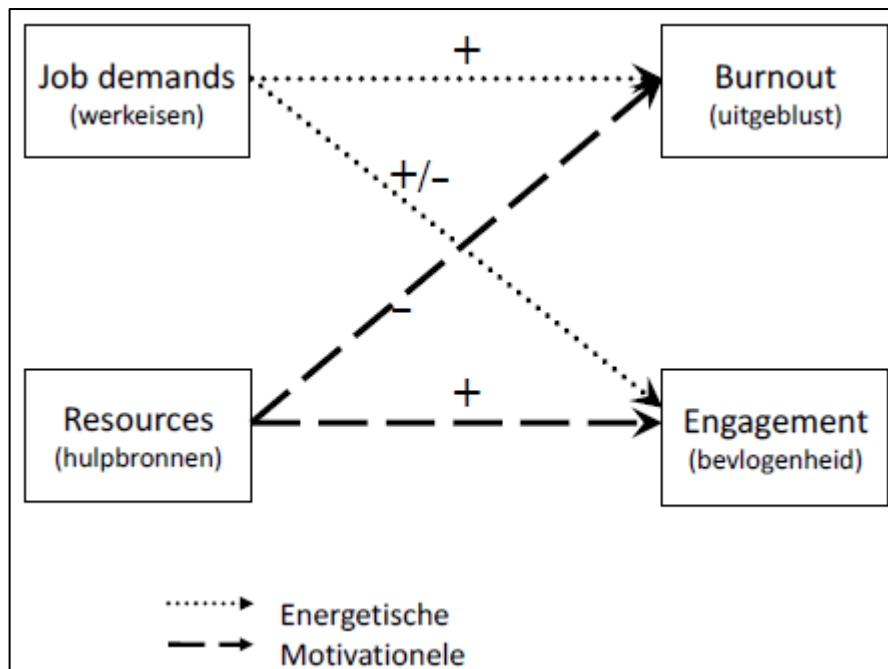
4. JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Het JD-R model is algemeen en kan toegepast worden op een breed gamma van beroepen. Het is gericht op negatieve en positieve factoren die een invloed kunnen hebben op het welzijn van de werknemers (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). De laatste jaren is er veel onderzoek gebeurd om na te gaan in welke mate dit model empirisch ondersteund wordt. Het is positief bevonden en dit in verschillende landen en voor verschillende beroepen (Schaufeli & Taris, 2013). Het model gaat ervan uit dat elke job factoren heeft die kenmerkend zijn voor het werk en bepalend zijn voor het welzijn. Deze kunnen worden ingedeeld in twee categorieën, namelijk de werkeisen en de hulp- of energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010; Hofmans & Pepermans, 2015b; Schaufeli & Taris, 2013). Er zijn dus op het werk bepaalde eisen waaraan er moet voldaan worden en om dit te kunnen verwezenlijken zijn er bepaalde middelen of bronnen ter beschikking (Demerouti et al., 2001).

De categorie werkeisen verwijst naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk waarvoor langdurige fysieke of mentale inspanningen of vaardigheden nodig zijn. Een aantal voorbeelden hiervan zijn werkdruk, rolonduidelijkheid, werkonderbrekingen, emotionele belastingen of moeilijke fysieke omgevingen. De andere categorie hulp- of energiebronnen verwijst naar de aspecten die enerzijds kunnen helpen bij het bereiken van werkdoelen en anderzijds de persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren en bevorderen. Als laatste kunnen deze bronnen ook een buffer vormen voor de werkeisen en de daarbij aansluitende fysieke of mentale kosten helpen verminderen. Voorbeelden hiervan zijn autonomie, ontwikkelingskansen, deelname aan besluitvorming, taakvariatie, feedback en sociale ondersteuning (Crawford et al., 2010; Hofmans & Pepermans, 2015b).

Hieronder wordt het model kort schematisch weergegeven.

FIGUUR 1. JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



Het JD-R model veronderstelt twee processen (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). Het eerste is een energetisch of uitputtingsproces (Crawford et al., 2010; Hofmans & Pepermans, 2015b; Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer een werknemer aan de hoge werkeisen van een job probeert te voldoen, zal hij inspanningen leveren. In eerste instantie zal dit zorgen voor een zekere energie en een verhoogde inzet. Op termijn blijft het niet houdbaar omdat het te veel energie vraagt. Dit proces kan leiden tot burn-out, overbelasting, vermoeidheid, irritatie, verhoogde stress, uitputting van energie en gezondheidsproblemen (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010; Demerouti et al., 2001; Hofmans & Pepermans, 2015b). Het zijn dus niet de werkeisen op zich die stressvol zijn maar wel de combinatie van te hoge eisen en onvoldoende mogelijkheid om te herstellen (Schaufeli & Taris, 2013). Het tweede proces dat kan plaatsvinden is het motivationeel proces (Crawford et al., 2010). Beschikken over veel energiebronnen zorgt voor meer motivatie en meer productiviteit. Indien werknemers merken dat ze er niet alleen voor staan en ze hulpbronnen ter beschikking hebben, zullen ze zich meer gesteund voelen en meer geloven in zichzelf. De hulpbronnen hebben daarnaast nog een positieve invloed op de persoonlijke groei, het leerproces en de werknemer zijn ontwikkeling. Dit proces zou leiden tot een hogere betrokkenheid, minder cynisme en betere prestaties (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010; Hofmans & Pepermans, 2015b; Schaufeli & Taris, 2013).

Er is wel nog een beperking aan het model waarmee rekening moet gehouden worden. Het is slechts een algemeen model en de werkelijkheid zit vaak veel complexer in elkaar. De algemeenheid van het model zien we terug in het aantal verschillende aspecten die in het model kunnen geplaatst worden. Dit wil echter niet zeggen dat de interactie tussen alle werkeisen en

alle hulpbronnen dezelfde is, het kan afhankelijk zijn van de situatie (Hofmans & Pepermans, 2015b; Schaufeli & Taris, 2013).

Per categorie worden enkele onderdelen besproken. Het zijn onderdelen die in de literatuur vaak terugkomen. Bij werkeisen hebben we het voornamelijk over werkdruk, rol ambiguïteit en rolconflict. Voor de hulpbronnen gaat het over feedback, sociale steun en autonomie. Als laatste onderdeel wordt ook de invloed van betrokkenheid kort besproken.

4.1. WERKEISEN

De werkeisen, zoals eerder besproken, kunnen gepaard gaan met bepaalde fysieke en/of psychologische schade (Crawford et al., 2010; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013). De gevolgen kunnen variëren van slaapproblemen en uitputting tot een verminderde gezondheid. Verder is er empirisch bewijs dat aantoonde dat de combinatie van hoge werkeisen en lage taakbeheersing een belangrijke voorspeller kunnen zijn van psychische belasting en ziekte (Bakker & Demerouti, 2007). Hoe groter de inspanning is die het individu moet leveren, hoe groter de gevolgen kunnen zijn. Indien de inspanningen te groot zijn voor het individu, en er niet voldoende tijd is om te herstellen, zullen de gevolgen die zich al manifesteerden op korte termijn, veel groter worden op lange termijn en kan dit tot een al dan niet volledige instorting leiden (Demerouti et al., 2001). De werkeisen kunnen dus een negatieve invloed hebben op de individuele gezondheid van een werknemer, zowel op hun welzijn als op hun tevredenheid (Korunka et al., 2009).

Om een aantal werkeisen te bepalen werd bij de start van het JD-R model gekeken naar eerder onderzoek (Schaufeli & Taris, 2013). Het meest toonaangevende was dat van Lee en Ashforth (1996), zij onderzochten verschillende aspecten en hun invloed op burn-out. Hieruit kwamen acht werkeisen naar voor namelijk (1) rol ambiguïteit, (2) rol duidelijkheid, (3) rolconflict, (4) rol stress, (5) stressvolle gebeurtenissen, (6) werkdruk, (7) werkbelasting en (8) het fysieke comfort (Lee & Ashforth, 1996). In het eerste JD-R model wordt gewerkt met volgende vijf werkeisen (1) fysieke werkbelasting, (2) tijdsdruk, (3) fysieke omgeving, (4) ploegenwerk, (5) contact ontvanger (Demerouti et al., 2001).

4.1.1. WERKDruk

Werkdruk is een van de factoren die vaak besproken wordt als het over de werkeisen gaat. Het kan onderverdeeld worden in twee soorten, de kwalitatieve en de kwantitatieve werkdruk. De kwantitatieve werkdruk gaat over het hebben van te veel werk in vergelijking met de tijd die daarvoor voorzien is (Boyd et al., 2011; Glaser, Tatum, Nebeker, Sorenson, & Aiello, 1999). Een tweede soort is de kwalitatieve werkdruk, hierbij wordt gekeken naar de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden. De meeste onderzoeken concentreren zich eerder op de kwantitatieve werkdruk (Glaser et al., 1999).

Wanneer de werkeisen, meer bepaald de werkdruk en werkhoeveelheid, te hoog zijn, krijgen werknemers het moeilijk om hun aandacht en energie efficiënt te verdelen. Indien het bedrijf of de leidinggevende zorgt dat de werknemers een betere focus kunnen houden door ze een

gepaste werkdruk aan te bieden, zullen de prestaties van de werknemers verbeteren (Bakker et al., 2004). Verder wordt werkdruk gelinkt aan het toenemen van angst, stress, psychische problemen en op lange termijn lichamelijke klachten. Volgens onderzoek is het ook een goede voorspeller voor burn-out en de toewijding naar de organisatie toe (Blumberga & Voronova, 2016; Boyd et al., 2011). Het hebben van werkdruk staat vaak in relatie met mentale spanningen en minder tevreden zijn op werkvlak (Glaser et al., 1999). Werkdruk is in eerdere onderzoeken ook gelinkt aan pesten op het werk. Wanneer een grote werkdruk de energiebronnen uitput, zijn de werknemers sneller potentiële slachtoffers voor het pesten (Baillien, De Cuyper, & De Witte, 2011).

4.1.2. ROL AMBIGUÏTEIT

Rol ambiguïteit is moeilijk te definiëren maar verwijst voornamelijk naar een tekort aan werk gerelateerde informatie (Breaugh & Colihan, 1994; Deluga, 1989)

Indien een werknemer te weinig noodzakelijke informatie heeft om zijn job naar behoren uit te oefenen, kan die persoon stress en eventuele problemen ervaren. De manieren om hiermee om te gaan zijn variërend. Enerzijds kan een werknemer het probleem dat opduikt zo snel mogelijk proberen oplossen zonder de oorzaak van de stress aan te pakken. Anderzijds kan er ook een verdedigingsmechanisme in werking treden waarbij de realiteit van de situatie verdraaid wordt (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

Indien een werknemer te maken krijgt met rol ambiguïteit, kan de werktevredenheid hieronder leiden (Deluga, 1989; Rizzo et al., 1970). Daarnaast zou het ook invloed kunnen hebben op angst en zouden werknemers wellicht minder goed presteren (Rizzo et al., 1970). Indien de taken of verwachtingen onduidelijk zijn, kan er zich ook stress ontwikkelen (Blumberga & Voronova, 2016).

De reden waarom rol ambiguïteit een negatieve invloed heeft, kan twee mogelijke verklaringen hebben. Dat er te weinig informatie beschikbaar is, kan heel veel frustraties met zich meebrengen. Een andere verklaring is dat het ervoor zorgt dat doelen moeilijker te bereiken zijn, het vormt dus een zekere blokkade (Breaugh & Colihan, 1994).

4.1.3. ROLCONFLICT

Rolconflict is het gelijktijdig voorvallen van twee of meerdere verwachtingen die moeilijk te combineren zijn. Het nakomen van de ene verwachting maakt het moeilijk om de andere nog in te lossen, in het extreme geval kan het zelfs onmogelijk zijn om aan de verschillende verwachtingen te voldoen (Deluga, 1989; Rizzo et al., 1970; Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Naast het proberen inlossen van tegenstrijdige verwachtingen, kan het ook gaan om verwachtingen die in strijd zijn met de rol van de werknemer of zijn waardensysteem (Van Sell et al., 1981).

Rolconflict zou net als rol ambiguïteit een negatieve invloed hebben op de werktevredenheid (Boyd et al., 2011; Deluga, 1989; Van Sell et al., 1981). Het zou ook zorgen voor

werkgerelateerde spanningen en is in hoge mate gelinkt aan angst (Boyd et al., 2011; Van Sell et al., 1981).

Indien mensen rolconflict ervaren, zullen ze dit vaak proberen oplossen door in eerste instantie vriendelijk te zijn. Hierdoor kan een betere leidinggevende-werknemerrelatie ontstaan. Naarmate rolconflict toeneemt, kan het ook zijn dat werknemers afhankelijker worden, misschien proberen ze sociaal wenselijk op te treden ten aanzien van de leidinggevende (Deluga, 1989).

Op basis van bovenstaande argumenten over de negatieve effecten van rol ambiguïteit, rolconflict, en werkdruk op het welzijn van werknemers, stel ik volgende hypothese voor:

Hypothese 2: De werkeisen (rol ambiguïteit, rolconflict, werkdruk) hebben een negatief verband met werktevredenheid.

4.2. HULP- OF ENERGIEBRONNEN

Als we kijken naar wat mensen 'gezond' houdt ondanks een grote werkdruk, zijn het vaak de hulp- of energiebronnen. Ze hebben betrekking op de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een job (Demerouti et al., 2001). Hulpbronnen kunnen het volgende doen: (1) helpen bij het bereiken van de opgelegde doelstellingen, (2) de werkeisen en de daarmee samenhangende gevolgen verminderen, (3) de persoonlijke groei en ontwikkeling van de werknemers bevorderen (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer de omgeving te weinig hulpbronnen kan bieden, hebben individuen het vaak moeilijker om om te gaan met de negatieve invloeden vanuit de omgeving (Demerouti et al., 2001).

Energiebronnen kunnen zich op verschillende niveaus binnen een organisatie bevinden. Algemeen zijn er zaken zoals de werkzekerheid, het loon of de doorgroeimogelijkheden. Als tweede onderdeel zijn er de interpersoonlijke en sociale relaties die een rol spelen, zo is de ondersteuning van leidinggevende en medewerkers bepalend hiervoor. Hoe het werk georganiseerd wordt, heeft te maken met factoren zoals betrokkenheid en de participatiegraad. Als laatste is er ook nog het taakniveau: hierbij zijn zaken zoals autonomie en feedback belangrijk (Bakker & Demerouti, 2007).

De reden waarom hulpbronnen als buffers kunnen fungeren, variëren. Een goede relatie met de leidinggevende kan bijvoorbeeld de invloed van de werkeisen verlichten. Dit kan omdat de waardering en ondersteuning van een leidinggevende de eisen in een ander perspectief kunnen stellen. Het kan een werknemer ook helpen om aan de eisen van het werk te voldoen, de prestaties te vergemakkelijken en kan als beschermer optreden tegen een slechte gezondheid (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Zoals eerder vermeld, werd er gekeken naar eerder onderzoek om bepaalde factoren vast te stellen, dit is voor de hulpbronnen niet anders (Schaufeli & Taris, 2013). In het onderzoek van Lee en Ashforth (1996) worden er dertien energiebronnen vermeld, (1) sociale steun, (2)

leidinggevende steun, (3) collegiale steun, (4) vrienden op het werk, (5) gemeenschapsband, (6) familiale steun, (7) steun van gelijken (peers), (8) teamcohesie, (9) autonomie, (10) innovatie, (11) participatie, (12) vaardigheden gebruiken en (13) taakoriëntatie (Lee & Ashforth, 1996). In het eerste JD-R model wordt gebruik gemaakt van zes hulpbronnen namelijk (1) feedback, (2) beloningen, (3) jobcontrole, (4) participatie, (5) jobzekerheid en (6) leidinggevende steun (Demerouti et al., 2001).

4.2.1. SOCIALE STEUN

Sociale steun is waarschijnlijk een van de meest gekende energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Sociale steun is een eenvoudige hulpbron, omdat deze functioneel is om werkdoelen te bereiken. Instrumentele ondersteuning door collega's kan dus helpen om het werk op tijd klaar te krijgen en kan daarom de impact van werkoverbelasting verlichten (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). In dit onderzoek omvat sociale steun enerzijds de steun van collega's, anderzijds de steun van de leidinggevende.

Sociale steun in zijn brede context beschermt mensen tegen de mogelijke pathologische gevolgen van stressvolle ervaringen. Een goede relatie met de leidinggevende kan de invloed van de werkeisen op een burn-out verlichten. Zoals eerder vermeld kan dit door de mogelijkheid om het in een ander perspectief te plaatsen. De waardering en steun kan ook helpen om aan de werkeisen te voldoen, het kan prestaties eventueel vergemakkelijken. Zowel de sociale steun van collega's als een goede relatie met je leidinggevende kan volgens onderzoek de impact van werkdruk doen verminderen (Bakker et al., 2005). Verder blijkt sociale steun deels een voorspeller te kunnen zijn voor werktevredenheid (Morgeson & Humphrey, 2006).

4.2.2. AUTONOMIE

Autonomie kan enerzijds betrekking hebben op het onafhankelijk zijn van anderen om taken uit te voeren, anderzijds kan het ook gaan over de mogelijkheid om je eigen werkuitvoering meer te bepalen (Bakker et al., 2005).

Autonomie is een belangrijke maar soms vergeten invloed op de werknemer. Indien de werknemer kan beslissen over wanneer, waar en hoe de job moet gedaan worden zal dit waarschijnlijk een positieve invloed hebben op het welzijn van de werknemer en zijn familiaal leven. Onderzoek toont zelfs aan dat indien werknemers invloed kunnen hebben op hun job, ze meer tevreden zijn met hun job. Daarnaast zouden ze minder stress ervaren (Sprigg, Jackson, & Parker, 2000; Thompson & Prottas, 2006). Indien een werknemer veel autonomie en controle krijgt, is hij volgens onderzoek meer tevreden, meer toegewijd, meer betrokken en meer gemotiveerd. Werknemers zouden beter presteren, minder last hebben van rolconflicten, en rol ambiguïteit. Ze zijn minder vaak afwezig en zouden minder snel hun job opzeggen (Spector, 1986).

Autonomie op het werk kan cruciaal zijn voor de gezondheid en het welzijn van werknemers. Hoofdzakelijk omdat grotere autonomie gepaard gaat met meer mogelijkheden om met stressvolle situaties om te gaan (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et

al., 2001). Verder kan het zorgen voor meer motivatie en doorzetting (Boyd et al., 2011). Tot slot kan het ook de impact van werkdruk doen verminderen (Bakker et al., 2005)

4.2.3. FEEDBACK

Feedback gaat over informatie die gegeven wordt, afkomstig van een leidinggevende, een collega maar evengoed van jezelf of van een boek. Er wordt informatie gegeven over een bepaalde handeling of prestatie. Feedback kan verschillende zaken omvatten. Het kan bijkomende informatie geven, een alternatieve strategie bieden, een aanmoediging zijn, een evaluatie-instrument zijn (Hattie & Timperley, 2007).

Uit die informatie kunnen mensen leren en aanpassingen maken, het is een van de meest krachtige elementen als het gaat over leren en presteren (Hattie & Timperley, 2007). Constructieve feedback kan niet alleen medewerkers helpen hun werk efficiënter te doen, maar verbetert wellicht ook de communicatie tussen de leidinggevende en zijn werknemers. Wanneer er specifieke en duidelijke informatie op een constructieve manier gebracht wordt, zal dit een positieve invloed hebben op de prestatie van zowel de leidinggevende als de werknemer. Door goede prestaties te beoordelen, blijft de motivatie behouden en worden signalen gegeven om in deze richting te blijven werken. Bovendien helpt goede communicatie medewerkers in positieve zin, het verbetert hun prestaties en helpt werkproblemen te voorkomen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Feedback bevordert dus het leergedrag (Schaufeli & Taris, 2013). Het kan de impact van de werkdruk doen verminderen doordat werknemers weten wat ze goed en minder goed doen. Hierdoor is de kans dat ze zich thuis zorgen maken over werkgerelateerde zaken, kleiner (Bakker et al., 2005).

Uit onderzoek blijkt dat feedback een positief effect zou hebben op de werkprestatie en de werktevredenheid, dit geldt voor zowel de doelgerichte feedback als de formele feedback. Enkel een doel voorop stellen zou geen specifieke meerwaarde bieden maar de bijhorende feedback zou wel een impact hebben (Kim & Hamner, 1976). Positieve of duidelijke feedback zou zorgen voor meer werktevredenheid, betere prestaties en een betere relatie met de persoon van wie de feedback afkomstig is. Negatieve feedback of feedback zonder veel uitleg zou leiden tot minder werktevredenheid (Druskat & Wolff, 1999).

Op basis van bovenstaande argumenten omtrent de positieve gevolgen van energiebronnen, komen we tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: De energiebronnen (collegiale steun, leidinggevende steun, autonomie, feedback) relateren positief met werktevredenheid.

Hypothese 4: Er is een positief verband tussen de werkeisen en burn-out.

Hypothese 5: Er is een negatief verband tussen de hulpbronnen en burn-out.

DEEL 2: DATA EN METHODE

1. ONDERZOEKSOPZET

Dit is een kwantitatief onderzoek dat de werktevredenheid bij GO! CLB medewerkers tracht in kaart te brengen. We gingen na welke aspecten een rol kunnen spelen in de werktevredenheid en in welke mate. Omdat elke werkomgeving uniek is en de juiste elementen moeten bevroegd worden, werden vijf korte interviews gedaan. Op die manier was het mogelijk om te achterhalen welke thema's zeker aan bod moesten komen. We wouden zoveel mogelijk mensen bevroegen en daarom is er gebruik gemaakt van een enquête: daarbij kunnen meer mensen bevroegd worden (Baarda et al., 2014). Verder wouden we de meningen, houdingen en gevoelens bevroegen, opnieuw is een enquête hier een goede methode voor (Baarda et al., 2014). Aan de hand van de data die hieruit voortkwam, was het mogelijk om bepaalde zaken dieper te bekijken.

2. DEELNEMERS

De mensen die in aanmerking kwamen voor dit onderzoek zijn werknemers van het GO! CLB. Ze werken verspreid over Vlaanderen in 24 centra. Elk volwaardig personeelslid werd bevroegd; stagairs werden niet betrokken in dit onderzoek. De data werden verkregen door het GO! CLB. In totaal was er een bereik van 843 personen: zij kregen elk een e-mail met hun eigen persoonlijke link naar de bevroeging. Van die grote groep mensen zijn er 413 die de link geopend hebben. Na het openen zijn er enkelen die de bevroeging niet verder gezet hebben. 390 mensen zijn effectief gestart met het invullen van de vragen. Hiervan hebben 303 mensen de volledige vragenlijst ingevuld, wat neerkomt op 35.94 % van het totale personeel. In het verdere verloop van deze masterthesis zal steeds gesproken worden over de 390 mensen die gestart zijn met het invullen van de enquête, tenzij anders vermeld of aangegeven.

De respondenten worden kort besproken. De grootste groep (45.6 %) werkt voltijds, de kleinste groep (16.6 %) werkt halftijds en het overig percentage (37.7 %) werkt meer dan halftijds maar niet volledig voltijds. Meer dan de helft van de respondenten (52.3 %) werkt al langer dan tien jaar op het CLB, het mag dan ook niet verbazen dat de gemiddelde leeftijd 40 jaar (S.D.=10,397) is. Binnen het CLB zijn er verschillende disciplines die beoefend worden. De grootste groep van respondenten (31.5 %) zijn de psychopedagogisch consulents of werkers, kort daarop volgen de maatschappelijk werkers (25.6 %) en de paramedische werkers (23.6 %). Tot slot hebben we ook nog de administratieve medewerkers (6.4 %), de artsen (5.4 %), de directie (4.4 %) en andere (3.1 %).

3. ENQUÊTE

Voor dit onderzoek werd zoals eerder vermeld, gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze werd opgemaakt in het programma Qualtrics en werd hiermee ook verspreid. De volledige vragenlijst

bestond uit 186 vragen. Deze werden opgedeeld in 7 grote onderdelen, sommige onderdelen werden verder nog eens opgesplitst. Voor het opstellen van de vragen werd gezocht naar reeds bestaande gevalideerde schalen (Baarda et al., 2014). In totaal zijn er zes verschillende vragenlijsten gebruikt en verwerkt, namelijk de *quantitatieve workload scale* (Caplan, Cobb, French, Van Harrison, & Pinneau, 1980), de *work design questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006), de *role ambiguity and role conflict scale* (Rizzo et al., 1970), de *organizational climate measure* (Patterson et al., 2005), de *burn-out measure* (Enzmann, Schaufeli, Janssen, & Rozeman, 1998) en de *measurement of satisfaction* (Spector, 1985).

De oorspronkelijke vragen en schalen waren in het Engels, om ze te gebruiken werden ze vertaald naar het Nederlands. Om de betekenis en inhoud van de vragen zo correct mogelijk te behouden en weer te geven, werd gewerkt met de terugvertaling-methode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2006, p. 313). Nadien werd de vragenlijst voorgelegd aan een aantal onafhankelijke mensen om eventuele verdere onduidelijkheden, dubbelzinnigheden of andere eruit te halen. Nadat de vragenlijst afgewerkt was, werd hij ook aan het CLB voorgelegd. Nadat de opmerkingen werden aangepast, kon de vragenlijst gefinaliseerd worden. Hieronder worden de zeven onderdelen verder toegelicht met een of meerdere bijpassende voorbeeldvragen. Alle vragen kunnen nagelezen worden en zijn terug te vinden in bijlage 1.

3.1. ALGEMEEN

De respondenten kregen eerst vijf algemene demografische vragen over in welk jaar ze geboren zijn, welke functie ze beoefenen en in welk centrum ze dit doen, hoelang reeds en in welke mate ze, voltijds of deeltijds, werken. Deze vragen werden zelf ontwikkeld om de gewenste gegevens te verkrijgen.

3.2. WERKDRUK

Om de werklast te bevragen werd gebruik gemaakt van een *quantitative workload questionnaire* (Caplan et al., 1980, pp. 238, 259). Deze schaal is gebaseerd op een person-environment fit perspectief (Edwards & Cooper, 2013), wat betekent dat het meet hoeveel werkdruk een werknemer verkiest (*person*) en hoeveel werkdruk er effectief aanwezig is in de job (*environment*). Het person gedeelte werd na de Chronbach's alpha te testen weggelaten wegens een te lage betrouwbaarheid ($\alpha = .22$). Bovendien was het person gedeelte minder relevant voor onze onderzoeksvraag. Voor het environment onderdeel werd een Cronbach's alpha waarde van .58 gevonden. Door de eerste vraag te schrappen steeg de betrouwbaarheid tot .78. Bij deze vragen werd gebruik gemaakt van een 5-puntenschaal, gaande van "zeer weinig" tot "veel". De vragen 2, 5 en 7 werden omgekeerd gescoord. Hoe hoger de score op de schaal, hoe hoger de werkdruk werd ervaren.

Een voorbeeldvraag is:

- Hoeveel projecten, opdrachten of taken hebt u?

3.3. ROL AMBIGUÏTEIT EN ROLCONFLICT

De mate van rol ambiguïteit en rolconflict, werd gemeten met de vragenlijst van Rizzo, House en Lirtzman (Rizzo et al., 1970). Oorspronkelijk bestond de vragenlijst uit 30 vragen. In dit onderzoek zijn de vragen opgesplitst in de twee delen, rolconflict en rol ambiguïteit. De vragen die dubbel waren, die beide zaken bekeken of geen van beide werden geschrapt. Uiteindelijk kwam dit neer op twaalf vragen in verband met rolconflict en tien vragen rond rol ambiguïteit. Beide onderdelen werden bevraagd met behulp van een 7-punten schaal, gaande van "helemaal niet waar" tot "helemaal waar", de waarden tussenin werden niet benoemd. De Cronbach's alpha waarde voor het onderdeel rol ambiguïteit was .84 en voor rolconflict .90. Belangrijk om te weten hierbij is dat de rol ambiguïteit omgekeerd werd gescoord. Hoe hoger de score op deze schaal, hoe meer rolconflict werd ervaren. Dit geldt ook voor rol ambiguïteit, hoe hoger de score, hoe meer onduidelijkheid werd ervaren.

Voorbeeldvragen zijn:

- Ik moet tegen de regels of het beleid ingaan om een opdracht uit te voeren. (rolconflict)
- Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt. (rol ambiguïteit)

3.4. WORK DESIGN QUESTIONNAIRE

De *work design questionnaire* werd voorzien voor het vaststellen van de sociale steun en de jobcomplexiteit (Morgeson & Humphrey, 2006). Door een onoplettendheid werden de vragen van het onderdeel informatieverwerking gebruikt in plaats van die van jobcomplexiteit. In beide delen werd er gebruik gemaakt van een 5-punten schaal, gaande van "helemaal oneens" tot "helemaal eens". Het onderdeel sociale steun bestond uit zes vragen, het onderdeel informatieverwerking bestond uit vier vragen. De Cronbach's alpha waarde voor sociale steun was .79 en voor informatieverwerking .87. Informatieverwerking kan nuttig zijn voor de organisatie maar zal niet mee opgenomen worden in de analyses. Het onderdeel sociale steun gaat vooral over de steun die werknemers ervaren van collega's en wordt hierna dan ook onderdeel collegiale steun genoemd.

Voorbeeldvragen zijn:

- Binnen mijn werk heb ik de kans om andere mensen te leren kennen. (Collegiale steun)
- Binnen mijn job is het vereist dat ik veel denkwerk verricht. (Informatieverwerking)

3.5. ORGANIZATIONAL CLIMATE MEASURE

De *Organizational Climate Measure* (Patterson et al., 2005) werd gebruikt met als doel het klimaat van de organisatie te bepalen. Dit werd gedaan aan de hand van het bevragen van zeventien verschillende onderdelen. Elk onderdeel kan binnen een kwadrant geplaatst worden en geeft op die manier weer waaraan de organisatie waarde hecht. Dit kan waardevol zijn voor de organisatie maar het volledige model werd niet gebruikt in de analyse, slechts enkele

onderdelen zullen mee opgenomen worden. De onderdelen die opgenomen werden in de analyse, worden kort besproken. De andere elementen zijn terug te vinden in de enquête in bijlage. Een eerste onderdeel was autonomie, hiervoor werd een Cronbach's alpha waarde gevonden van .77. Hoe hoger de werknemers scoorden op deze schaal, hoe meer autonomie ze ervaarden. Het onderdeel bestond uit vijf vragen waarvan vragen 3, 4 en 5 omgekeerd werden gescoord. Het tweede onderdeel dat in de analyses terug te vinden was, was de leidinggevende steun of ondersteuning met een gevonden Chronbach's alpha waarde van .92. Hoe hoger de score bij dit onderdeel, hoe meer steun een werknemer ervaarde van zijn of haar leidinggevende. Er werden hiervoor vijf vragen gebruikt. Tot slot was er het onderdeel feedback met een Cronbach's alpha van .83. Dit onderdeel bestond uit vijf vragen waarvan vragen 2, 3 en 5 omgekeerd gescoord werden. Het gaat hier in hoofdzaak om de prestatiefeedback die werknemers ontvangen. Hoe hoger de score op de schaal, hoe meer en hoe duidelijker de mensen feedback ervaarden. Voor alle vragen werd gebruik gemaakt van een 5-puntenschaal gaande van "niet waar" tot "waar".

Voorbeeldvragen zijn:

- Leidinggevendens controleren strikt het werk van hun werknemers. (Autonomie)
- De leidinggevende is vriendelijk en makkelijk te benaderen. (Leidinggevende steun)
- Werknemers hun prestaties worden op regelmatige basis gemeten. (Feedback)

3.6. BURN-OUT

De *burnout measure* bevraagt in welke mate de respondenten een bepaald gevoel ervaren hebben in de laatste maand (Enzmann et al., 1998). De vragen kunnen gecategoriseerd worden onder enerzijds emotionele, mentale of fysieke uitputting. Anderzijds kunnen ze ook onderverdeeld worden binnen de categorieën uitputting, demoralisatie en het verlies van motivatie. De originele vragenlijst had 21 vragen, dit is gereduceerd naar 18. Vragen die niet tot een specifieke categorie behoorden of die voor verwarring konden zorgen, werden geschrapt. Alle vragen werden gescoord op een 7-puntenschaal, gaande van "nooit" tot "altijd". Er werd een Cronbach's alpha waarde gevonden van .88. Vraag 3 werd geschrapt in de analyse wegens een technische fout. Vragen 6, 17 en 18 werden omgekeerd gescoord.

Voorbeeld vragen zijn:

- Emotioneel uitgeput zijn (emotionele uitputting - uitputting)
- Ongelukkig zijn (mentale uitputting - demoralisatie)
- Zich energiek voelen (fysieke uitputting - verlies van motivatie)

3.7. WERKTEVREDENHEID

De *job satisfaction survey* was om de algemene werktevredenheid van de respondenten te bevragen (Spector, 1985). De bevraging bestond uit 36 vragen. Alle vragen werden gescoord op een dichotome antwoordschaal met mogelijkheden "ja" of "nee". De gevonden Cronbach's

alpha waarde was .85. De vragen 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 en 36 werden omgekeerd gescoord. Verder werd ook "nee" aangepast naar een score 0 waardoor het maximum op de schaal werd teruggebracht naar 36. Een hoge score op de schaal vertegenwoordigt een hoge algemene werktevredenheid.

Voorbeeldvragen zijn:

- Communicatie verloopt goed binnen het CLB.
- Mijn leidinggevende is oneerlijk tegen mij.

4. PROCEDURE

Nadat de vragen werden verzameld en vertaald werden deze door vijf onafhankelijke personen gecontroleerd op eventuele fouten of onduidelijkheden. Nadien werd de enquête doorgegeven naar de RADI van het GO! CLB om ook door hen een controle te laten uitvoeren. Na enkele aanpassingen werd de bevraging ingevoerd in Qualtrics. Een laatste controle werd uitgevoerd zowel op de vragen als het functioneren van het programma. Gedurende een maand, van 1 tot 31 december, was de enquête online beschikbaar.

De data werd van Qualtrics gedownload en overgezet in SPSS versie 25 om verdere analyses te starten. Alle bewerkingen werden opgeslagen in syntax zodanig dat het onderzoek eventueel kan herhaald worden. Zoals reeds eerder werd aangegeven, werden de respondenten die enkel de bevraging geopend hadden, verwijderd uit de dataset. Verder waren er enkelen die hun bevraging als test hadden ingevuld: ook deze gegevens werden gewist.

De noodzakelijke vragen werden eerst omgekeerd geschaald, nadien werden de vragen per onderdeel samengebracht om er één variabele van te maken. De betrouwbaarheid werd nagegaan door de Cronbach's alpha te berekenen. Vervolgens kwam de bivariate analyse aan bod. De Pearson correlaties werden berekend omdat het over grote aantallen gaat (Field, 2009). De significantiewaarde werd onderzocht. De gemiddelden, standaarddeviaties en aantallen konden hierbij ook weergegeven worden. Tot slot werden de regressieanalyses uitgevoerd. De onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden telkens bij de analyse zelf besproken.

DEEL 3: RESULTATEN

Als eerste stap worden een aantal algemene statistische maten beschreven. Zo is er het gemiddelde, de standaarddeviatie, het aantal respondenten per onderdeel en ook de Cronbach's alpha worden nog eens kort aangeduid. Nadien worden de correlaties nagegaan tussen de werktevredenheid, burn-out, de verschillende werkeisen en de hulpbronnen. Op deze wijze is het mogelijk om te zien of er verbanden zijn. Vervolgens worden er lineaire regressies uitgevoerd om de verbanden tussen de werkeisen, de hulpbronnen, de werktevredenheid en burn-out van dichterbij te onderzoeken.

1. ALGEMEEN

Gemiddelden, standaarddeviaties, het aantal respondenten per onderdeel en de Cronbach's alpha worden weergegeven in tabel 1. Het laagste gemiddelde is voor de burn-outscore: deze ligt op 58.78 op een totaal van 126. Kort nadien volgt de feedbackscore met een 12.58 op 25. Vervolgens komen werktevredenheid ($M=19.45$) op een score van 36 en rolconflict ($M=45.68$) op een score van 84. De hoogste gemiddelde score is weggelegd voor werkdruk ($M=23.75$) op een totaal van 30. Het gemiddelde van de collegiale steun ($M=23.51$) komt erna met een totaal van 30. Vervolgens komen leidinggevende steun ($M=18.46$) en autonomie ($M=18.36$) aan de beurt, beide op een totaal van 25. Als er gekeken wordt naar de Cronbach's alpha, dan zien we dat alle onderdelen een betrouwbaarheid vertonen die hoger is dan de acceptabele grens van .70 (Baarda et al., 2014). In de aantallen zien we kleine verschillen, dit werd veroorzaakt door het afhaken van respondenten tijdens het invullen van de vragenlijst.

TABEL 1. GEMIDDELDEN (M), STANDAARDDEVIATIES (SD), AANTAL RESPONDENTEN (N), CRONBACH'S ALPHA

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min - Max</i>	α
Werkdruk	362	23.75	3.60	6-30	.77
Rolconflict	349	45.68	14.17	12-84	.90
Rol ambiguïteit	349	40.61	9.75	10-70	.84
Collegiale steun	345	23.51	3.68	6-30	.79
Leidinggevende steun	335	18.46	4.67	5-25	.92
Autonomie	340	18.36	3.70	5-25	.77
Feedback	326	12.58	3.92	5-25	.83
Werktevredenheid	323	19.45	6.03	0-36	.85
Burn-out	325	58.78	20.20	18-126	.88

2. CORRELATIES

Alle Pearson correlatiecoëfficiënten staan gerapporteerd in tabel 2. Als eerste bekijken we de correlaties voor de werkeisen. Er is een significante positieve correlatie tussen werkdruk en rolconflict ($r = .378, p < .001$): naarmate de werknemers meer werkdruk ervaarden, rapporteerden zij ook meer rolconflict. Voor werkdruk en rol ambiguïteit is er een positieve significante correlatie ($r = .297, p < .001$): hoe hoger de werkdruk, hoe hoger de score van rol ambiguïteit. Ook voor rolconflict en rol ambiguïteit vinden we een positieve significante correlatie ($r = .593, p < .001$): meer rolconflict hangt samen met meer rol ambiguïteit.

Als we kijken naar de correlaties tussen de hulpbronnen zien we opnieuw een aantal significanties, deze zijn terug te vinden in tabel 2. Als eerste is er een positieve significante correlatie ($r = .530, p < .001$) tussen de sociale of collegiale steun en de leidinggevende steun. Hoe meer steun ze van de leidinggevende ervaren, hoe meer collegiale steun ze aangeven. Wat betreft autonomie is er een positieve significante correlatie met collegiale steun ($r = .279, p < .001$) en leidinggevende steun ($r = .331, p < .001$). Hoe meer steun ervaren wordt op de werkvloer, hoe hoger ook de autonomie wordt gerapporteerd. Feedback geeft een positieve significante waarde voor collegiale steun ($r = .171, p < .005$) en ook voor leidinggevende steun ($r = .416, p < .001$). Hoe meer steun de werknemers ervaren, hoe meer feedback ze rapporteren. De meeste waarden zijn zoals hierboven beschreven positief significant. Tussen autonomie en feedback is er echter geen significante correlatie gevonden.

In tabel 2 is er dus een algemeen overzicht terug te vinden met betrekking tot de werkeisen, de hulpbronnen, de werktevredenheid en burn-out. Het eventuele verband tussen de werkeisen en de hulpbronnen wordt hier niet besproken.

Wel bekijken we de relaties ten opzichte van werktevredenheid en burn-out. Voor werktevredenheid zien we een negatieve significante relatie met werkdruk ($r = -.401, p < .001$) en rolconflict ($r = -.605, p < .001$). Hoe meer werktevredenheid de werknemers aangaven, hoe minder ze werkdruk en rolconflict rapporteerden. Voor rol ambiguïteit is dit niet anders ($r = -.629, p < .001$): hoe meer werktevredenheid werd aangegeven, hoe minder rol ambiguïteit ervaren werd. Als we kijken naar de andere factoren zien we steeds een positieve significante relatie, deze zijn voornamelijk hulpbronnen. De collegiale steun ($r = .529, p < .001$) en de leidinggevende steun ($r = .567, p < .001$) geven een positieve significante relatie weer met werktevredenheid. Hoe hoger de werktevredenheid scoort, hoe hoger de werknemers de steun zullen ervaren. Tot slot hebben we feedback ($r = .437, p < .001$) en autonomie ($r = .186; p < .05$) ook hier werd een positieve significante correlatie vastgesteld. Hoe hoger de werktevredenheid is, hoe meer mensen feedback ervaren en autonomie rapporteren.

Wat burn-out betreft zien we een omgekeerde beweging. De onderdelen die bij werktevredenheid een positieve significante correlatie rapporteren, hebben dit niet bij burn-out.

Als we kijken naar de werkeisen en burn-out zien we voor werkdruk ($r = .437, p < .001$) en rolconflict ($r = .485, p < .001$) een positieve significante correlatie. Hoe hoger de werkdruk en het rolconflict ervaren worden, hoe hoger de medewerkers scoren op de burn-out measure.

Voor rol ambiguïteit is er een positieve significante correlatie ($r = .395, p < .001$): hoe meer rol ambiguïteit werknemers ervaren, hoe hoger de burn-out scores van de werknemers waren.

Wat betreft de steun, zien we bij collegiale steun ($r = -.386, p < .001$) en de leidinggevende steun ($r = -.302, p < .001$) een negatieve significante correlatie. Hoe meer steun de mensen ervaren, hoe lager de burn-out scores lagen. Als we kijken naar autonomie ($r = -.170, p < .005$) en feedback ($r = -.190, p < .005$) ten opzichte van burn-out zien we een negatieve significante correlatie. Hoe meer autonomie en feedback de werknemers ervaren, hoe lager de score op de burn-out measure. Tot slot kijken we nog even naar de correlatie tussen werktevredenheid en burn-out, deze is negatief significant ($r = -.560, p < .001$): hoe hoger de werktevredenheid, hoe lager mensen scoren op de burn-out measure.

Aangezien de meeste correlaties significant zijn, kunnen we stellen dat er een bepaalde relatie is tussen de werkeisen, de hulpbronnen, de werktevredenheid en burn-out.

TABEL 2. PEARSON'S CORRELATIECOËFFICIËNTEN TUSSEN DE WERKEISEN, DE HULPBRONNEN, DE WERKTEVREDENHEID EN BURN-OUT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Werkdruk	-								
2. Rolconflict	.378 *	-							
3. Rol ambiguïteit	.297 *	.593 *	-						
4. Collegiale steun	-.074	-.279 *	-.370 *	-					
5. Leidinggevende steun	-.158 *	-.404 *	-.488 *	.530 *	-				
6. Autonomie	.002	-.205 *	-.082	.279 *	.331 *	-			
7. Feedback	-.238 *	-.398 *	-.458 *	.171 *	.416 *	-.099	-		
8. Werktevredenheid	-.401 *	-.605 *	-.629 *	.529 *	.567 *	.186 *	.437 *	-	
9. Burn-out	.437 *	.485 *	.395 *	-.386 *	-.302 *	-.170 *	-.190*	-.560 *	-

* = $p < .01$

3. REGRESSIEANALYSES

3.1. ANALYSE 1: WERKEISEN – WERKTEVREDENHEID

Bij een eerste analyse, terug te vinden in tabel 3, werden de werkeisen ingevoerd als onafhankelijke variabelen en de werktevredenheid als afhankelijke variabele. Alle coëfficiënten werden significant bevonden: er is dus een zeker verband tussen de werkeisen en de werktevredenheid. De waarde voor R^2 is .480 ($p < .001$): dat leert ons dat 48 % van de variabiliteit in werktevredenheid kan verklaard worden door de werkeisen, zijnde rol ambiguïteit, rolconflict en werkdruk. Er zijn dus nog andere variabelen die een vrij sterke invloed hebben op de werktevredenheid.

Om te achterhalen welke werkeisen de grootste invloed hebben op de werktevredenheid, keken we naar de gestandaardiseerde bèta coëfficiënten. Hierbij zagen we dat rol ambiguïteit ($\beta = -.377$, $p < .001$) de grootste waarde had en dus het meest invloed zal uitoefenen. Naarmate de werknemers meer rol ambiguïteit ervaarden, gaven ze een lagere werktevredenheid aan. Nadien volgde rolconflict ($\beta = -.290$, $p < .001$) en tot slot ook werkdruk ($\beta = -.167$, $p < .001$). Indien de mate van rolconflict en werkdruk steeg, rapporteerden de werknemers een lagere werktevredenheid.

TABEL 3. LINEAIRE REGRESSIE UITGEVOERD OP DE WERKTEVREDENHEID MET ALS PREDICTOREN WERKDruk, ROLCONFLICT EN ROL AMBIGUÏTEIT

	Standardized Coefficients Beta	Sig.	R²
Werkdruk	-.167	.000	
Rolconflict	-.290	.000	
Rol ambiguïteit	-.377	.000	.480 ¹

$p < 0.05$; Dependent Variable: Werktevredenheid

Noot: ¹ Predictors: (Constant), Rol ambiguïteit, Werkdruk, Rolconflict

3.2. ANALYSE 2: HULPBRONNEN – WERKTEVREDENHEID

In de tweede analyse, terug te vinden in tabel 4, werden de hulp- of energiebronnen ingevoerd als onafhankelijke variabelen, de werktevredenheid werd de afhankelijke variabele. De variabele autonomie was niet significant.

De R^2 van deze analyse was .451 ($p < .001$), wat wil zeggen dat 45 % van de variabiliteit van werktevredenheid kan verklaard worden door de hulp- of energiebronnen. Er zijn dus nog andere variabelen die een sterk effect zullen hebben op de werktevredenheid. De hulpbron die de grootste

invloed had, was collegiale steun ($\beta = .329, p < .001$). Naarmate de werknemers meer collegiale steun ervaarden, rapporteerden ze een hogere werktevredenheid. Kort daarop volgde feedback ($\beta = .275, p < .001$). Werknemers die meer feedback ervaarden, gaven een hogere werktevredenheid aan. Tot slot leverde ook de leidinggevende steun ($\beta = .264, p < .001$) een positieve significante bijdrage. Hoe meer werktevredenheid de werknemers aangaven, hoe meer leidinggevende steun ze ervaarden.

TABEL 4. LINEAIRE REGRESSIE UITGEVOERD OP DE WERKTEVREDENHEID MET ALS PREDICTOREN SOCIALE STEUN, AUTONOMIE EN FEEDBACK

	Standardized Coefficients Beta	Sig.	R²
Collegiale steun	.329	.000	
Leidinggevende steun	.264	.000	
Autonomie	.036	.389	
Feedback	.275	.000	.451 ¹

$p < 0.05$; Dependent Variable: Werktevredenheid

Noot: ¹ Predictors: (Constant), Autonomie, Collegiale steun, Feedback, Leidinggevende steun

3.3. ANALYSE 3: WERKEISEN EN HULBRONNEN TAV WERKTEVREDENHEID

Een derde analyse, terug te vinden in tabel 5, bekeek de verbanden van de werkeisen en de hulpbronnen samen ten opzichte van de werktevredenheid. Door ze in dezelfde analyse te gebruiken, controleerden we voor de effecten van alle hulpbronnen en werkeisen. De onafhankelijke variabelen waren hierbij de werkeisen en hulpbronnen zoals hierboven beschreven. Als afhankelijke variabele werd de werktevredenheid ingegeven. De variabele autonomie was opnieuw niet significant.

Algemeen gaf de analyse een R^2 van .604 en dus valt 60 % van de variabiliteit van werktevredenheid te verklaren door de werkeisen en hulpbronnen. De variabele die hierbij de grootste significante bijdrage leverde was collegiale steun ($\beta = .262, p < .001$). Werknemers die veel steun van collega's ervaarden, rapporteerden een hogere werktevredenheid. Een tweede variabele die een significante bijdrage had, was rol ambiguïteit ($\beta = -.234, p < .001$). Hoe meer rol ambiguïteit werknemers ervaarden, hoe minder tevreden ze waren. De derde variabele die een significante bijdrage leverde, was werkdruk ($\beta = -.183, p < .001$), indien medewerkers een hoge werkdruk ervaarden, rapporteerden ze een lagere werktevredenheid. Voor rolconflict ($\beta = -.171, p < .005$) werd er een negatief significante waarde voor werktevredenheid gevonden. Werknemers die minder rolconflict ervaarden, rapporteerden een hogere werktevredenheid. Naast de collegiale steun had ook de leidinggevende steun ($\beta = .155, p < .005$) een positief significante waarde. Hoe meer steun van de leidinggevende ervaren werd, hoe hoger de werktevredenheid werd

gerapporteerd. Tot slot had ook feedback ($\beta = .112, p < .05$) een positief significante waarde: hoe meer feedback een werknemer ervaarde, hoe hoger de werktevredenheid werd gerapporteerd.

TABEL 5. LINEAIRE REGRESSIE UITGEVOERD OP WERKTEVREDENHEID MET ALS PREDICTOREN DE WERKEISEN EN HULPBRONNEN

	Standardized Coefficients Beta	Sig.	R²
Collegiale steun	.262	.000	
Leidinggevende steun	.155	.002	
Autonomie	.026	.508	
Feedback	.112	.010	
Rolconflict	-.171	.001	
Rol ambiguïteit	-.234	.000	
Werkdruk	-.183	.000	.604 ¹

$p < 0.05$; Dependent Variable: Werktevredenheid

Noot: ¹ Predictors: (Constant), Werkdruk, Autonomie, Collegiale steun, Feedback, Rolconflict, Rol ambiguïteit, Leidinggevende steun

3.4. ANALYSE 4: WERKTEVREDENHEID – BURN-OUT

De vierde analyse, terug te vinden in tabel 6, bekeek de relatie tussen werktevredenheid en burn-out. De onafhankelijke variabele werd in deze situatie de werktevredenheid, met dan als afhankelijke variabele burn-out. De R^2 was .314 wat wil zeggen dat 31 % van de variabiliteit van de burn-out score te verklaren is vanuit de werktevredenheid. Werktevredenheid toonde een negatief significante bijdrage ($\beta = -.560, p < .001$) voor burn-out. Hoe hoger de werknemers hun werktevredenheid scoorden, hoe lager hun burn-out score was.

TABEL 6. LINEAIRE REGRESSIE UITGEVOERD OP BURN-OUT MET ALS PREDICTOR WERKTEVREDENHEID

	Standardized Coefficients Beta	Sig.	R²
Werktevredenheid	-.560	.000	.314 ¹

$p < 0.05$; Dependent Variable: Burn-out

Noot: ¹ Predictors: (Constant), Werktevredenheid

3.5. ANALYSE 5: BURN-OUT – WERKTEVREDENHEID +BRONNEN EN EISEN

Aangezien de werktevredenheid beïnvloed wordt door een aantal variabelen, werd een vijfde analyse uitgevoerd. Hierbij werd gekeken naar de boven vernoemde variabelen en werktevredenheid en hun effect op burn-out. Onmiddellijk werd duidelijk dat een aantal variabelen niet significant waren: dit waren leidinggevende steun, autonomie, feedback en rol ambiguïteit. Autonomie bleek bij werktevredenheid al niet significant te zijn. Rol ambiguïteit, leidinggevende steun en feedback daarentegen waren wel significant ten opzichte van werktevredenheid maar dus niet meer bij burn-out.

Er zijn dus vier variabelen die wel een significante bijdrage leverden. De grootste significante variabele hierbij was werktevredenheid ($\beta = -.334, p < .001$). Dit komt overeen met wat eerder werd gevonden: hoe hoger de werknemers de werktevredenheid scoorden, hoe lager hun score voor burn-out. Een tweede significante variabele was werkdruk ($\beta = .252, p < .001$), hoe hoger mensen de werkdruk ervaarden, hoe hoger ze scoorden op burn-out. De derde significante variabele was rolconflict ($\beta = .203, p < .005$): hoe meer rolconflict de werknemers rapporteerden, hoe hoger hun burn-out score was. Een laatste significante variabele voor burn-out was collegiale steun ($\beta = -.167, p < .005$). Naarmate de medewerkers meer collegiale steun ervaarden, was hun burn-out score lager.

De analyse gaf een R^2 van .419, wat wil zeggen dat 42 % van de variabiliteit van burn-out kan verklaard worden door de werktevredenheid, de werkeisen en de hulpbronnen.

TABEL 7. LINEAIRE REGRESSIE UITGEVOERD OP BURN-OUT MET ALS PREDICTOREN WERKTEVREDENHEID, DE WERKEISEN EN DE HULPBRONNEN

	Standardized Coefficients Beta	Sig.	R²
Collegiale steun	-.167	.003	
Leidinggevende steun	.074	.218	
Autonomie	-.036	.458	
Feedback	.081	.126	
Rolconflict	.203	.002	
Rol ambiguïteit	-.024	.710	
Werkdruk	.252	.000	
Werktevredenheid	-.334	.000	.419 ¹

$p < 0.05$; Dependent Variable: Burn-out

Noot: ¹ Predictors: (Constant), Werktevredenheid, Werkdruk, Autonomie, Collegiale steun, Feedback, Rolconflict, Leidinggevende steun, Rol ambiguïteit

DEEL 4: DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit onderdeel worden eerst de resultaten van het onderzoek besproken en vervolgens de beperkingen. Deze worden gevolgd door aanbevelingen voor verder onderzoek. Als vierde onderdeel worden zowel praktische als beleidsaanbevelingen geformuleerd. Tot slot volgt de conclusie.

1. BESPREKING RESULTATEN

Het welbevinden van de GO! CLB-werknemers werd in dit onderzoek onder de loep genomen aan de hand van verschillende variabelen. Enerzijds zijn er de werkeisen: werkdruk, rolconflict en rol ambiguïteit. Anderzijds zijn er de hulpbronnen: collegiale steun, leidinggevende steun, autonomie en feedback. Tot slot zijn er nog de onderdelen werktevredenheid en burn-out. Voor dit onderzoek werden er vijf hypothesen geformuleerd en onderzocht.

Eerst en vooral werden de mogelijke correlaties onderzocht. Daaruit bleek dat ze, op vier na, allemaal significant waren. Voor de werkeisen onderling, werden steeds positieve significante correlaties gevonden. Wat betreft de correlaties van de werkeisen ten opzichte van de werktevredenheid werden negatieve significante correlaties vastgesteld. De werkeisen werkdruk, rolconflict en rol ambiguïteit hebben dus een negatieve invloed op de werktevredenheid. Dit werd opnieuw bevestigd bij het uitvoeren van de regressieanalyse. Hierdoor werd hypothese 2, die stelt dat de werkeisen een negatief verband vormen met werktevredenheid bevestigd. Dit ligt in lijn met de literatuur: werkdruk wordt gelinkt aan angst, stress, psychische problemen, burn-out, mentale spanningen en minder werktevredenheid (Blumberga & Voronova, 2016; Boyd et al., 2011; Glaser et al., 1999). Zowel rolconflict als rol ambiguïteit kunnen een negatieve invloed hebben op de werktevredenheid (Boyd et al., 2011; Deluga, 1989; Rizzo et al., 1970; Van Sell et al., 1981). Rolconflict is verder nog gelinkt aan spanningen en angst (Boyd et al., 2011; Van Sell et al., 1981). Bij rol ambiguïteit zouden werknemers stress ontwikkelen en minder goed presteren (Blumberga & Voronova, 2016; Rizzo et al., 1970). De resultaten toonden aan dat bij de werkeisen rol ambiguïteit de grootste invloed had. Er moet hierbij een kanttekening gemaakt worden: deze drie factoren hebben een invloed, maar verklaren slechts 48 % van de variabiliteit in werktevredenheid. Dit wil dus zeggen dat er nog heel wat andere factoren een invloed hebben. Er kan dus wel gesteld worden dat dit onderzoek aansluit bij het idee dat de werkeisen een negatieve invloed kunnen hebben op de individuele gezondheid van een werknemer, op hun welzijn en op hun werktevredenheid (Korunka et al., 2009).

De correlaties van de hulpbronnen werden bijna allemaal positief significant bevonden ten opzichte van elkaar. Enkel de correlatie tussen autonomie en feedback was niet significant. Dit is niet in overeenstemming met het onderzoek van Zhou (1998) dat voorzichtig stelt dat feedback en autonomie gerelateerd zijn aan elkaar. Ander onderzoek bevestigt dat autonomie en feedback met elkaar verbonden zijn en samen een invloed hebben op de werkprestaties (Dodd & Ganster, 1996). Indien alle energiebronnen in relatie gebracht werden met werktevredenheid konden er allemaal positief significante correlaties vastgesteld worden. Als de regressieanalyse werd uitgevoerd met

enkel de energiebronnen, bleven alle waarden positief significant, enkel autonomie was niet meer significant. Op deze manier werd hypothese 3, die stelt dat de energiebronnen positief relateren met werktevredenheid bevestigd met uitzondering van autonomie. Het resultaat van autonomie is verrassend aangezien we in de literatuur zien dat autonomie een positieve invloed heeft op het welzijn en de werktevredenheid van de werknemer (Spector, 1986; Sprigg et al., 2000; Thompson & Prottas, 2006). Dat de andere aspecten wel positief significant waren, sluit aan bij wat we in de literatuur vonden. Sociale steun van collega's en leidinggevende kan de impact van werkoverbelasting verlichten (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Sociale steun geeft werknemers de mogelijkheid om beter met stressvolle ervaringen om te gaan, de impact van werkdruk te verminderen en het zou een goede voorspeller zijn voor werktevredenheid (Bakker et al., 2005; Morgeson & Humphrey, 2006). Feedback kan zorgen voor motivatie, betere communicatie, effectiever werk en het voorkomt werkproblemen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Duidelijke feedback zou een positief effect hebben op de werkprestatie en de werktevredenheid (Druskat & Wolff, 1999; Kim & Hamner, 1976). De grootste invloed van de energiebronnen op werktevredenheid was de collegiale steun. De energiebronnen verklaren slechts 45 % van variabiliteit van werktevredenheid.

Om te kijken hoe de factoren die de werktevredenheid kunnen beïnvloeden, zich manifesteren ten opzichte van elkaar, werd er een derde regressieanalyse uitgevoerd. De variabele autonomie werd nog minder significant bevonden. De andere variabelen bleven significant, de werkeisen bleven negatief en de hulpbronnen bleven positief. Dit is gelijkaardig aan wat de literatuur weergeeft. De werkeisen kunnen een negatieve invloed hebben op de individuele gezondheid, het welzijn en de tevredenheid van de werknemers (Demerouti et al., 2001; Korunka et al., 2009). De hulpbronnen daarentegen helpen bij het bereiken van doelstellingen, doen de gevolgen van werkeisen verminderen en bevorderen de persoonlijke groei en ontwikkeling van de werknemers (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013). Opnieuw werd hypothese 2 die stelt dat de werkeisen een negatief verband vormen met werktevredenheid bevestigd. Maar ook hypothese 3, die stelt dat de energiebronnen positief relateren met werktevredenheid, werd opnieuw bevestigd met uitzondering van de variabele autonomie. Deze blijkt minder effect te hebben dan oorspronkelijk verwacht. Dat autonomie opnieuw niet significant was, is wederom verrassend. Uit de literatuur blijkt zij cruciaal te zijn voor de werktevredenheid (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Volgens ander onderzoek zou autonomie bij verpleegkundigen zelfs een van de grootste invloeden moeten hebben op werktevredenheid (Finn, 2001). Autonomie zou ook de impact van werkdruk doen verminderen (Bakker et al., 2005). De uitkomst is dus in strijd met wat in de literatuur vermeld wordt. Verder toonde het onderzoek aan dat de collegiale steun het grootste effect had op de werktevredenheid, kort gevolgd door rol ambiguïteit. Dit komt overeen met wat werd teruggevonden in de aparte analyses. Alle factoren samen bepalen nu 60 % van de variabiliteit.

Hypothese 1 die stelt dat er een negatief verband is tussen werktevredenheid en burn-out, werd bevestigd door zowel de correlaties als de uitgevoerde regressieanalyse. De correlatie was negatief significant en dit kwam terug bij de regressieanalyse. Dit is in overeenstemming met de literatuur. Zo is volgens onderzoek burn-out sterk verbonden met werktevredenheid. Het zou een lage

werktevredenheid kunnen voorspellen (Keeton et al., 2007; Ozyurt, 2006). Werktevredenheid bepaalt 31 % van de variabiliteit van burn-out. Andere factoren kunnen dus een invloed hebben en mogen niet uitgesloten worden.

Om te onderzoeken in welke mate de werkeisen en hulpbronnen burn-out kunnen beïnvloeden, werden ze mee opgenomen in de analyse. Uit de correlaties bleek dat er wel degelijk een positief significant verband was tussen de werkeisen en burn-out, en een negatief significant verband wat betreft de hulpbronnen en burn-out. Bij de regressieanalyse waren direct heel wat variabelen niet meer significant. Enkel collegiale steun, rolconflict, werkdruk en werktevredenheid bleken significant te zijn. Werktevredenheid en collegiale steun vormden een negatief verband met burn-out. Werkdruk en rolconflict vormden een positief verband met burn-out. Hierdoor werd hypothese 4, die een positief verband tussen werkeisen en burn-out stelt, en hypothese 5, die een negatief verband stelt tussen de hulpbronnen en burn-out, bevestigd met uitzondering van enkele variabelen. In de literatuur vinden we terug dat onderzoek aantoont dat werkeisen en hulpbronnen een effect hebben op burn-out (Bakker et al., 2005, 2003, 2004; Demerouti et al., 2001; Lewig et al., 2007). Mensen met een groter aantal energiebronnen, kunnen beter voldoen aan de werkeisen. Individuen die slechts in beperktere mate bronnen ter beschikking hebben om aan hun werkeisen te voldoen, zullen na verloop van tijd sneller een burn-out ontwikkelen (Crawford et al., 2010). Empirisch bewijs uit meerdere onderzoeken en in verschillende beroepen en landen bevestigt dat de werkeisen positief geassocieerd worden met burn-out. Verschillende studies suggereren ook dat energiebronnen een direct negatieve relatie hebben met burn-out (Crawford et al., 2010). Volgens onderzoek zou burn-out ook sterk verbonden zijn met werktevredenheid (Keeton et al., 2007; Ozyurt, 2006). Wanneer de stress hoog is en de tevredenheid laag is, wordt het risico op een burn-out aanzienlijk groter (Visser et al., 2003).

Vervolgens worden nog enkele opvallende resultaten besproken. Zo is werkdruk zowel bij burn-out als bij werktevredenheid significant en een goede voorspeller. Een mogelijke verklaring hiervoor is eventueel terug te vinden in de literatuur. Daar werd al vermeld dat het CLB heel wat veranderingen meegemaakt heeft met stress als mogelijk gevolg (Coopman et al., 2016). Door de decretale vernieuwingen verliep niet alles even vlot en is het takenpakket van het CLB aangepast (CLB, 2016; Coopman et al., 2016; Van Tomme et al., 2011; Vermaut et al., 2009).

Een ander opvallend resultaat is dat rol ambiguïteit ten opzichte van werktevredenheid het tweede grootste effect heeft maar bij burn-out is de variabele niet meer significant. In eerste instantie is dat ongewoon aangezien uit onderzoek blijkt dat zowel rolconflict als rol ambiguïteit een rol spelen bij burn-out (Ambrose, Rutherford, Shepherd, & Tashchian, 2014; Crane & Iwanicki, 1986). Zo is er volgens onderzoek is er een sterke relatie tussen rolconflict en het onderdeel uitputting van burn-out (Cordes & Dougherty, 1993). Hoewel rol ambiguïteit ook geassocieerd is met burn-out, is de samenhang minder duidelijk dan bij rolconflict. Een verklaring hiervoor is dat rolconflict tegenwerkt terwijl rol ambiguïteit ook een positieve kant heeft. Het geeft een zekere vorm van vrijheid om waarden na te streven (Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1993; Maslach & Leiter, 2008). Rol ambiguïteit wordt geassocieerd met de nood aan zekerheid en voorspelbaarheid (Cordes & Dougherty, 1993), maar dit is misschien niet voor iedereen een noodzaak.

2. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek had een responsgraad van 35.94 %. Dit is goed aangezien de gemiddelde responsgraad van onderzoeken, uitgevoerd bij een organisatie, 35.7 % is met een standaarddeviatie van 18.8 (Baruch & Holtom, 2008). Wel is er tijdens de bevraging 10 % afgehaakt en nog niet de helft (49 %) van de werknemers heeft de ontvangen link aangeklikt. Hoewel de respons gemiddeld is en er dus voorzichtige conclusies kunnen genomen worden, moet er wel enige behoedzaamheid zijn. Als we keken naar de respondenten zagen we duidelijk dat de grootste groepen de psychopedagogisch consulenten of werkers zijn samen met de maatschappelijk werkers en de paramedische werkers. Dit is niet onlogisch omdat deze ook het meest tewerkgesteld zijn (PwC, n.d.). Toch kan het zijn dat bepaalde functies niet in dezelfde mate hebben deelgenomen. Een enquête blijft een momentopname maar doordat meer dan de helft van de respondenten (52 %) al langer dan 10 jaar werkt op het CLB, kunnen we wel zeggen dat ze de organisatie voldoende kennen om een algemeen beeld te schetsen.

De bevraging was heel algemeen opgesteld. Dit kon ervoor zorgen dat er soms wat onduidelijkheid was. Het CLB werkt met verschillende partners samen en dit maakte het moeilijk om op bepaalde vragen goed te beantwoorden. Zo kan het zijn dat de werkdruk opgelegd van de leidinggevende goed is maar dat ze vechten met de werkdruk opgelegd door de overheid, scholen of andere externe organisaties. Hetzelfde geldt voor rolconflict en rol ambiguïteit. Verder is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de woorden leidinggevende en CLB. Sommigen hebben dit misschien geïnterpreteerd als dezelfde persoon, anderen zien de grote noemer CLB wellicht voor de overheid en het beleid dat ze moeten volgen. Er moet dus wel enige voorzichtigheid aan de dag gelegd worden.

Tijdens de bevraging kan het zijn dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn. De enquête verliep anoniem wat het risico kleiner maakt dan bij een persoonlijk contact. Toch werd er tijdens de enquête naar persoonlijke antwoorden gevraagd waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden misschien werd vergroot (Baarda et al., 2014).

De werkeisen en hulpbronnen bepaalden 60 % van de variabiliteit van werktevredenheid, wat zeker niet slecht is. Maar er zijn dus nog andere factoren die hier wellicht een invloed kunnen uitoefenen. Bij burn-out bepalen de variabelen slechts 42 % van de variabiliteit. Opnieuw is hier de mogelijkheid dat andere factoren een grotere invloed hebben.

Aan dit onderzoek zijn ook enkele technische beperkingen verbonden. De enquête is bij de meeste respondenten in de spam terecht gekomen door de beveiliging van de organisatie. Er is wel een mail vanuit de organisatie verzonden geweest om te melden dat het geen spam is. Dit kan zeker enkele respondenten bereikt hebben maar allicht niet allemaal. Daarbij was het zo dat, wanneer de link eenmaal geopend was, het de bedoeling was dat ze de bevraging afwerkten. Indien deze onderbroken werd, kon er vaak niet opnieuw gestart worden. Dit kan een gedeeltelijke verklaring zijn van de 10 % die tijdens de bevraging afgevallen is. Tot slot werkte de persoonlijke link niet bij iedereen.

3. AANBEVELINGEN VERDER ONDERZOEK

Aangezien er nog geen andere onderzoeken zijn uitgevoerd naar de werktevredenheid bij CLB-werknemers, is er nog veel ruimte voor verder onderzoek. Hieronder worden enkele mogelijkheden voorgesteld.

Aangezien slechts een deel van de variabiliteit van werktevredenheid bepaald werd door de werkeisen en hulpbronnen, moet er op zoek gegaan worden naar andere factoren die een rol spelen. Hetzelfde geldt voor de variabelen die betrekking hadden tot burn-out. Verder is het ook zinvol om de factoren die aantonen dat ze hierop een invloed hebben, verder te onderzoeken of te combineren met andere variabelen.

Zo zijn er verschillende vormen van steun op de werkvloer zoals de collegiale en leidinggevende steun maar er bestaat ook taakondersteuning, coaching, communicatieve steun en loopbaanbegeleiding. Onderzoek toont aan dat steun 17 % van de variabiliteit op werktevredenheid bepaalt (Harris, Winskowski, & Engdahl, 2007). In dit onderzoek zijn slecht twee onderdelen van sociale steun bekeken. Uit onderzoek blijkt dat loopbaanbegeleiding en taakbegeleiding een grotere voorspeller zijn voor werktevredenheid (Harris et al., 2007). Het kan relevant zijn om de andere aspecten verder te onderzoeken.

Daarnaast bleek autonomie niet significant te zijn voor werktevredenheid. Dit kan verder onderzocht worden aangezien het volgens de literatuur wel een voorspeller zou moeten zijn. De bevraging is misschien te algemeen. Er bestaan verschillende vormen van autonomie: het kan zinvol zijn om een opsplitsing te maken zoals autonomie gericht op het uitvoeren van opdrachten en autonomie gericht op wanneer je wat wil doen (Bakker et al., 2005).

Volgens onderzoek kan het geslacht, functie en de burgerlijke staat een invloed hebben op hoeveel collegiale steun mensen aangeven. Vrouwen en mensen die getrouwd zijn, zouden meer collegiale steun aangeven als de andere variabelen constant zijn (Berthelsen et al., 2011). Ander onderzoek kon dan weer geen verschil vaststellen op basis van geslacht (Lange, 2012). Uit ander onderzoek blijkt dan weer dat er verschillen in de mate van burn-out mogelijk zijn afhankelijk van functie, leeftijd, ervaring en geslacht (Ambrose et al., 2014; Crane & Iwanicki, 1986). Andere factoren die een rol kunnen spelen bij burn-out zijn de mate van uitdaging op het werk, de werkstatus en de hoeveelheid erkenning (Cordes & Dougherty, 1993). Er zijn dus verschillende variabelen die verder onderzocht kunnen worden maar ook de socio-demografische variabelen kunnen een invloed hebben: dit kan in een nieuw onderzoek aan bod komen.

Het CLB werkt samen met verschillende partners zoals scholen en externe organisaties maar daarnaast zijn ze ook gedeeltelijk afhankelijk van de overheid en de onderwijsnetten (CLB, 2016; Vermaut et al., 2009). Op deze manier is onder andere rolconflict, het gelijktijdig voorvallen van twee of meerdere verwachtingen die moeilijk te combineren zijn, veel sneller aanwezig (Deluga, 1989; Rizzo et al., 1970; Van Sell et al., 1981). Hierdoor kan het zinvol zijn om een opsplitsing te maken per partner. Door het gebruik van een online enquête is er slechts een beperkte diepgang mogelijk en veel opties om te nuanceren zijn er vaak niet. Een kwalitatief onderzoek zou hier een meerwaarde kunnen bieden (Baarda et al., 2014).

Werktevredenheid scoorde in dit onderzoek een gemiddelde van 19.45 op 36 wat overeenkomt met een 5.4 op 10. De werkdruk daarentegen scoorde een gemiddelde van 23.75 op 30 wat een 7.9 op 10 is. Verder kwam uit de resultaten naar voor dat werkdruk een invloed had op werktevredenheid. Verder onderzoek kan nagaan vanwaar de hogere score van werkdruk afkomstig is en of dit eventueel ook gelinkt is aan specifieke partners.

Tot slot werd in dit onderzoek de interactie tussen de hulpbronnen en de werkeisen niet onderzocht. Dit kan zeker in een vervolgonderzoek getest worden. Het gaat dan om de bufferende rol die de hulpbronnen hebben ten opzichte van de werkeisen. Dit kwam aan bod in de literatuur waarbij de hulpbronnen de werkeisen en de daarmee samenhangende gevolgen kunnen verminderen (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

4. PRAKTISCHE EN BELEIDSAANBEVELINGEN

Aangezien dat dit een eerste algemeen onderzoek is, moet er nog veel bijkomend onderzocht worden. Grote praktische en beleidsaanbevelingen zijn daarom nog niet mogelijk, wel zijn hier al enkele kleine suggesties.

Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de collegiale steun een belangrijke variabele was bij zowel werktevredenheid als bij burn-out. Het lijkt zinvol dat het CLB hier verder op inzet. Een veel voorkomende term hierbij is groepscohesie. Een sterke samenhang leidt vaak tot meer tevredenheid, betere communicatie en interactie (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Hofmans & Pepermans, 2015a).

Dit onderzoek toonde aan dat rolconflict en rol ambiguïteit een invloed hebben op de werktevredenheid. Dit zijn variabelen die vaak in correlatie staan met leidinggevend gedrag (Rizzo et al., 1970). Verder onderzoek is nog steeds nodig maar het kan zinvol zijn om de leidinggevende hierop reeds te attenderen.

5. CONCLUSIE

Dit onderzoek had als doel het welbevinden van CLB-werknemers te gaan onderzoeken. Hiervoor werd nagegaan welke variabelen een invloed hadden op werktevredenheid en burn-out. Er werd gebruik gemaakt van het JD-R model dat werkt met werkeisen en hulpbronnen.

De werkeisen waren rolconflict, rol ambiguïteit en werkdruk. Door het onderzoeken van literatuur werd een negatief effect verwacht van de werkeisen op de werktevredenheid. Dit werd bevestigd in dit onderzoek. Hetzelfde proces werd herhaald voor de hulpbronnen zijnde: collegiale steun, leidinggevende steun, autonomie en feedback. Zij werden verwacht een positief effect te hebben op de werktevredenheid. Deze verwachting werd ingelost, met uitzondering van autonomie, deze variabele bleek niet significant te zijn. Wanneer de werkeisen en hulpbronnen samen bekeken werden ten opzichte van werktevredenheid, bleek autonomie opnieuw niet significant te zijn. De variabele die het meest bepalend was, bleek collegiale steun te zijn met kort daaropvolgend rol ambiguïteit. Het verband tussen burn-out en werktevredenheid werd verwacht negatief te zijn en

werd ook bevestigd. Wanneer de werkeisen en hulpbronnen werden toegevoegd aan de analyse voor burn-out, bleken slechts vier variabelen nog significant te zijn. De werkeisen, werkdruk en rolconflict, bleken een positief effect te hebben op burn-out terwijl collegiale steun en werktevredenheid een negatief effect hadden op burn-out. Van de vier variabelen was werktevredenheid het meest bepalend voor burn-out.

Voor verder onderzoek kunnen de variabelen verder opgesplitst worden. Enerzijds per partner waar het CLB mee samen werkt, maar anderzijds kan de variabele ook zelf opgesplitst worden. De socio-demografische factoren kunnen meer betrokken worden bij het onderzoek en de relatie tussen de hulpbronnen en werkeisen kan verder onderzocht worden. Tot slot kan er ook onderzocht worden welke andere variabelen een invloed kunnen hebben. Ondanks dat er nog veel moet onderzocht worden, sluit dit onderzoek af met enkele aanbevelingen voor de praktijk zoals leidinggevende bewustmaken van hun invloed en inzetten op de sociale, maar vooral collegiale steun.

BIBLIOGRAFIE

- Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., & Tashchian, A. (2014). Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. *Industrial Marketing Management, 43*(6), 1070–1078. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.020>
- Baarda, B., Bakker, E., van de Hulst, M., Julsing, M., Fischer, T., & van Vianen, R. (2014). *Basisboek Methoden en Technieken* (Vijfde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators: Demands, control and workplace bullying. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 191–208. <https://doi.org/10.1348/096317910X508371>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations, 61*(8), 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>

- Berthelsen, H., Söderfeldt, B., Harris, R., Pejtersen, J. H., Bergström, K., Hjalmer, K., & Ordell, S. (2011). Collegial support and community with trust in Swedish and Danish dentistry. *Acta Odontologica Scandinavica*, *69*(6), 343–354.
<https://doi.org/10.3109/00016357.2011.568966>
- Blumberga, S., & Voronova, S. (2016). Work stress and subjective/psychological well-being of employees of state holding company in times of change. *CBU International Conference Proceedings*, *4*, 558–562. <https://doi.org/10.12955/cbup.v4.813>
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(6), 593. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1027250>
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology*, *60*(1), 112–140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, *79*(2), 191–202. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P. J., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R. J. (Eds.). (1980). *Job demands and worker health: main effects and occupational differences*. Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan. Retrieved from
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015071888437;view=2up;seq=6;size=150>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Follower Job Performance and Well-Being. *Journal of Business Ethics*, *141*(1), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z>
- Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(8), 665–681. <https://doi.org/10.1108/02683941111181761>
- CLB. (2014). De Centra voor Leerlingenbegeleiding in cijfers: Schooljaar 2012-2013.
- CLB. (2015). De Centra voor Leerlingenbegeleiding in cijfers: Schooljaar 2013-2014.
- CLB. (2016). De Centra voor Leerlingenbegeleiding in cijfers: Schooljaar 2014-2015.

- Coopman, B., Desmyttere, A., Dobbels, M., Franquet, W., Inghelbrecht, V., Vandervee, R., & Van Rie, T. (2016). *Verkennd onderzoek naar de implementatie van het M-decreet in de centra voor leerlingenbegeleiding*.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, *18*(4), 621.
<https://doi.org/10.2307/258593>
- Crane, S. J., & Iwanicki, E. F. (1986). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Burnout Among Special Education Teachers. *Remedial and Special Education*, *7*(2), 24–31.
<https://doi.org/10.1177/074193258600700206>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Deluga, R. J. (1989). Employee-Influence Strategies as Possible Stress-Coping Mechanisms for Role Conflict and Role Ambiguity. *Basic and Applied Social Psychology*, *10*(4), 329–335.
https://doi.org/10.1207/s15324834basp1004_3
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(4), 329–347.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<329::AID-JOB754>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<329::AID-JOB754>3.0.CO;2-B)
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, *84*(1), 58–74.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.58>
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (2013). The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. In *From Stress to Wellbeing Volume 1* (pp. 91–108). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137310651_5
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *71*(4), 331–351. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00680.x>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex, drugs and rock 'n' roll* (3rd ed). Los Angeles: SAGE Publications.

- Finn, C. P. (2001). Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 38(3), 349–357. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00065-1)
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., & Aiello, J. R. (1999). Workload and Social Support: Effects on Performance and Stress. *Human Performance*, 12(2), 155–176. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1202_4
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150–156. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2007.tb00027.x>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015a). *Arbeids- en organisatiepsychologie: een verkennende inleiding*. Vrije Universiteit Brussel.
- Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015b). Job demands-Resources model. In *Arbeids- en organisatiepsychologie: een verkennende inleiding* (pp. 150–156). Vrije Universiteit Brussel.
- Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R. B., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of Physician Career Satisfaction, Work–Life Balance, and Burnout: *Obstetrics & Gynecology*, 109(4), 949–955. <https://doi.org/10.1097/01.AOG.0000258299.45979.37>
- Kim, J. S., & Hamner, W. C. (1976). Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 48–57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.48>
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., & Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38(1), 15–33. <https://doi.org/10.1080/03634528909378737>

- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology, 4*(3), 243–255. <https://doi.org/10.1080/17439760902879976>
- Lange, T. (2012). Job satisfaction and self-employment: autonomy or personality? *Small Business Economics, 38*(2), 165–177. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9249-8>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 429–445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.07.003>
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job Stress and Burnout* (pp. 29–40). Sage.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Ozyurt, A. (2006). Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *QJM, 99*(3), 161–169. <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcl019>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- PwC. (n.d.). *Audit naar de werking van Centra voor Leerlingenbegeleiding (CLB's)*.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology, 32*(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182–204.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Sprigg, C. A., Jackson, P. R., & Parker, S. K. (2000). Production Teamworking: The Importance of Interdependence and Autonomy for Employee Strain and Satisfaction. *Human Relations*, 53(11), 1519–1543. <https://doi.org/10.1177/00187267005311005>
- Struyf, E., & Verschueren, K. (2015). *Leerlingenbegeleiding in een internationaal perspectief - een reviewstudie*. KU Leuven en Universiteit Antwerpen.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43–71. <https://doi.org/10.1177/001872678103400104>
- Van Tomme, N., Verhoest, K., & Voets, J. (2011). *Evaluatie van het decreet van 7 mei 2004 betreffende de integrale jeugdhulp*. KU Leuven - Instituut voor de Overheid.
- Vermaut, H., Leens, R., De Rick, K., & Depreeuw, E. (2009). Het CLB-decreet: tussen wens en realisatie. Evaluatie acht jaar na de invoering van het CLB-decreet. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid.
- Visser, M. R. M., Smets, E. M. A., Oort, F. J., & de Haes, H. C. J. M. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association or Its Licensors*, 168(9), 271–275.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>

BIJLAGEN

1. VRAGENLIJST THESIS ONDERZOEK

Beste mevrouw/meneer,

In het kader van mijn thesisonderzoek aan de Vrije Universiteit Brussel verdiep ik me in de werktevredenheid van CLB medewerkers bij GO!. Dit onderzoek gebeurt op vraag van en in samenwerking met het GO! CLB. De bedoeling van de bevraging is om een algemeen zicht te krijgen op hoe tevreden jullie als medewerkers zijn. Op deze manier wil het GO! CLB juiste acties kunnen ondernemen in de toekomst.

Aangezien wij geïnteresseerd zijn in uw persoonlijke ervaringen, bestaat er geen 'juist' of 'fout'. We verwachten eerlijke antwoorden, dit zijn dus de antwoorden die voor u het best van toepassing zijn. Het onderzoek verloopt anoniem en alle gegevens blijven vertrouwelijk. De info die gedeeld zal worden met het CLB zal algemeen en beschrijvend blijven waardoor uw anonimiteit gewaarborgd zal blijven.

Dit onderzoek bestaat uit een vragenlijst die ongeveer een kwartier in beslag neemt. Deze vragenlijst zal beschikbaar blijven tot eind december.

Indien u verdere vragen of moeilijkheden ondervindt, kan u me steeds contacteren.
inse.vanhoplinus@vub.be

Veel succes en alvast bedankt voor uw medewerking.

Vriendelijke groeten,
Inse Vanhoplinus

1. Onder welke discipline valt u?
 - Psycho-pedagogisch consulent/werker
 - Administratief medewerker
 - Maatschappelijk werker
 - Paramedisch werker
 - Arts
 - Directie
 - Andere: _____

2. In welke vestiging bent u tewerkgesteld?
 - GO! CLB De Klaver (Brugge)
 - GO! CLB Mandel en Leie (Kortrijk - Roeselare)
 - GO! CLB Oostende
 - GO! CLB Westhoek (Ieper - Veurne)
 - GO! CLB Waasland (Sint-Niklaas)
 - GO! CLB Schelde-Dender-Durme (Dendermonde)
 - GO! CLB Dender (Aalst)
 - GO! CLB Oudenaarde-Geraardsbergen
 - GO! CLB Gent
 - GO! CLB Deinze-Eeklo
 - GO! CLB Antwerpen
 - GO! CLB Brasschaat
 - GO! CLB Lier
 - GO! CLB Mechelen
 - GO! CLB Rivierenland
 - GO! CLB Kempen
 - GO! CLB Brussel
 - GO! CLB De Ring (Halle - Asse)
 - GO! CLB Vilvoorde-Zaventem-Tervuren
 - GO! CLB Leuven-Landen-Tienen
 - GO! CLB Zuid-Limburg
 - GO! CLB Maasland
 - GO! CLB Limburg-Noord
 - GO! CLB Hasselt

3. In welk jaar bent u geboren? _____

4. Werkt u voltijds of deeltijds?
 - Voltijds
 - Deeltijds, minder dan 50 %
 - Deeltijds, 50 %
 - Deeltijds, tussen de 51 % en 60 %
 - Deeltijds, tussen de 61 % en 70 %
 - Deeltijds, tussen de 71 % en 80 %
 - Deeltijds, tussen de 81 % en 90 %
 - Deeltijds, tussen de 91 % en 99 %

5. Hoelang werkt u al op het CLB?
- Minder dan een maand
 - Tussen 1 maand en 6 maand
 - Tussen 7 maand en een jaar
 - Tussen 2 jaar en 5 jaar
 - Tussen 6 jaar en 10 jaar
 - Tussen 11 jaar en 20 jaar
 - Meer dan 21 jaar

Geef aan hoe vaak onderstaande stellingen voorvallen binnen uw job.

	Ze er we inig	We inig	Een beet je	Rede lijk wat	Veel
6. Hoeveel vertraging van uw werklust ervaart u?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hoeveel tijd hebt u om te denken en overdenken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Hoeveel werklust ervaart u?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Welke hoeveelheid werk verwachten anderen dat u doet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Hoeveel tijd hebt u om al uw werk te doen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Hoeveel projecten, opdrachten of taken hebt u?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Hoeveel pauzes hebt u tussen zware werklustperiodes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indien u een job voor uzelf kon ontwikkelen, hoeveel van elke onderstaande stelling zou u aanwezig willen in de job?

	Ze er we inig	We inig	Een beet je	Rede lijk wat	Veel
13. Hoeveel werklust zou u willen hebben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Hoeveel tijd zou u willen om al uw werk te doen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Hoeveel vertraging in uw werklust zou u willen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Hoeveel tijd zou u willen om te denken en te overdenken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Welke hoeveelheid werk zou u graag hebben dat anderen van u verwachten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Hoeveel projecten, opdrachten of taken zou u willen hebben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Hoeveel pauzes tussen zware werklust periodes zou u willen hebben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest voor u van toepassing is.

	Hele maal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Hele maal eens
20. Binnen mijn job is het vereist dat ik veel informatie doorneem en bekijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Binnen mijn job is het vereist dat ik veel denkwerk verricht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Binnen mijn job is het vereist dat ik met meer dan één iets tegelijk bezig ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Binnen mijn job is het vereist dat ik veel informatie moet analyseren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder bevinden zich een aantal uitspraken. Geef aan in welke mate deze van toepassing zijn op u en uw werk.

	Helemaal niet waar (1)	(2)	(3)	Neutraal (4)	(5)	(6)	Helemaal waar (7)
24. Ik moet dingen op een bepaalde manier doen, die beter anders zouden gedaan worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Er is een gebrek aan beleid en richtlijnen om mij te helpen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Ik werk onder een tegenstrijdig beleid met tegenstrijdige richtlijnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ik krijg een taak zonder de kracht om deze te vervullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ik moet tegen de regels of het beleid ingaan om een opdracht uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ik werk met twee of meerdere groepen die volledig anders werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Ik ontvang strijdige verzoeken van twee of meerdere personen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ik doe dingen die door sommige personen wel en door anderen niet aanvaard worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Ik ontvang een opdracht zonder bruikbare bronnen en materialen om het uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Ik werk aan onnodige dingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Ik moet werken onder vage richtlijnen of verplichtingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Ik weet niet of mijn werk aanvaardbaar zal zijn voor mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder bevinden zich een aantal uitspraken. Geef aan in welke mate deze van toepassing zijn op u en uw werk.

	Helemaal niet waar (1)	(2)	(3)	Neutraal (4)	(5)	(6)	Helemaal waar (7)
36. Ik voel me zeker over hoeveel autoriteit ik heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Er zijn duidelijke en geplande doelstellingen voor mijn job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Ik kan op één en dezelfde manier handelen, ongeacht de groep waar ik bij ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Ik weet dat ik mijn tijd binnen mijn werk correct verdeeld heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Ik weet wat mijn verantwoordelijkheden zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Ik voel me zeker over hoe ik zal geëvalueerd worden voor opslag of een promotie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Ik heb net de perfecte hoeveelheid werk te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Ik weet precies wat van mij verwacht wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. De uitleg over wat er moet gedaan worden en wat er verwacht wordt is duidelijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Ik voer werk uit dat aansluit bij mijn waarden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan in welke mate u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
46. Op mijn werk heb ik de mogelijkheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Binnen mijn werk heb ik de kans om andere mensen te leren kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Ik heb de mogelijkheid om samen te komen met anderen op mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Mijn leidinggevende is bezorgd over het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. De mensen waarmee ik werk hebben een persoonlijke interesse in mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. De mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
52. De leidinggevende laat mensen het grootste deel van de tijd hun eigen beslissingen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. De leidinggevende vertrouwt mensen om werk gerelateerde beslissingen te maken zonder eerst toestemming te vragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Leidinggevendens controleren strikt het werk van hun werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. De leidinggevende heeft een te heersende manier over hoe dingen gedaan worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Het is belangrijk om dingen eerst na te gaan bij de leidinggevende alvorens een beslissing te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
57. Mensen zijn achterdochtig tegenover andere centra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Er is zeer weinig conflict tussen de verschillende CLB centra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Mensen in verschillende centra zijn bereid informatie te delen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. De samenwerking tussen verschillende centra is zeer doeltreffend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Er is weinig respect tussen sommige centra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
71. De leidinggevende betreft werknemers wanneer er beslissingen gemaakt worden die effect op hun hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Veranderingen worden doorgevoerd zonder te praten met de betrokken mensen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Werknemers hebben geen inspraak in beslissingen die hun werk beïnvloeden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Werknemers hebben vaak het gevoel dat de beslissingen boven hun hoofd gemaakt worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Informatie is wijdverspreid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Er zijn vaak storingen in de communicatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
77. De leidinggevende is goed in het verstaan van de problemen van zijn/haar werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. De leidinggevende toont dat hij/zij vertrouwen heeft in zijn/haar werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. De leidinggevende is vriendelijk en makkelijk te benaderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. De leidinggevende geeft een goede begeleiding aan de werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. De leidinggevende toont begrip voor de personen die voor hem/haar werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
82. Werknemers zijn niet goed opgeleid als er iets nieuws is qua beleid, computerprogramma of procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Werknemers ontvangen genoeg training als het aankomt op het toepassen en gebruiken van nieuwe procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Het CLB geeft enkel een minimum hoeveelheid training, namelijk deze die nodig is om het werk te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Werknemers worden sterk aangemoedigd om hun vaardigheden te ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
86. Het CLB besteedt weinig aandacht aan de interesses van hun werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Het CLB probeert om te kijken naar zijn werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Het CLB is bezorgd over zijn werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Het CLB probeert eerlijk te zijn in acties naar de werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
90. Het wordt als enorm belangrijk gezien om de regels te volgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Werknemers kunnen formele procedures en regels negeren als het helpt om het werk te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Alles moet volgens het boekje gebeuren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Het is niet nodig om procedures tot op de letter te volgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Niemand wordt boos als er regels gebroken worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
95. Het beleidsniveau CLB en GO (RADI) houdt van de gevestigde, traditionele manier om dingen te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. De manier waarop het CLB iets doet, is nooit echt veel veranderd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. Het management is niet geïnteresseerd om nieuwe ideeën uit te proberen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. Veranderingen in de manier waarop bepaalde zaken gedaan worden, gebeuren zeer traag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
99. Nieuwe ideeën worden makkelijk geaccepteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100. Het CLB reageert snel als er veranderingen moeten gebeuren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
101. Het management is snel om de nood tot verandering te zien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
102. Het CLB is zeer flexibel; het kan snel van procedure veranderen om tegemoet te komen aan nieuwe voorwaarden en om problemen op te lossen als die voorkomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103. Hulp bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën is makkelijk beschikbaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104. Mensen binnen het CLB zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om naar mogelijke problemen te kijken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
105. Het CLB is nogal op zichzelf gericht, het trekt zich niets aan van wat er zich in het werkveld afspeelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
106. Er wordt niet veel aandacht besteed aan manieren om de dienstverlening voor de doelgroep te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
107. De doelgroep hun belangen en noden worden hier niet als topprioriteit beschouwd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
108. Het CLB reageert traag op de noden van de doelgroep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
109. Het CLB is voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden in het werkveld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
110. Binnen het CLB wordt de manier van samenwerken makkelijk veranderd om prestaties te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
111. De methoden die het CLB gebruikt om de taak te vervullen worden vaak besproken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
112. Er zijn regelmatig discussies of dat de mensen binnen het CLB effectief samenwerken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
113. Binnen het CLB worden de doelstellingen aangepast bij veranderende omstandigheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
114. Binnen het CLB wordt er tijd genomen om de doelstellingen te herbekijken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
115. Werknemers hebben een duidelijk beeld van wat het CLB probeert te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
116. De toekomstige richting van het CLB is duidelijk gecommuniceerd naar iedereen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
117. Het is niet duidelijk wat de doelstellingen van het CLB zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
118. Iedereen die er werkt is goed op de hoogte van het lange termijnplan en de richting dat het CLB wil uitgaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
119. Er is een duidelijk beeld over waar het CLB naartoe wil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
120. Tijd en geld zouden kunnen bespaard worden indien het werk beter georganiseerd zou zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
121. Zaken zouden veel efficiënter kunnen gedaan worden als mensen minder nadachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
122. Slechte planning resulteert vaak in het niet behalen van doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
123. Productiviteit zou verhoogd kunnen worden als de jobs beter georganiseerd en gepland waren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
124. Werknemers willen hier altijd op hun best mogelijke presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
125. Werknemers zijn enthousiast over hun werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
126. Werknemers die weinig doen, komen er mee weg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
127. Werknemers zijn bereid om een extra inspanning te doen om goed werk te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
128. Werknemers hier doen niet meer moeite voor hun werk dan dat nodig is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
129. Werknemers ontvangen meestal feedback op de kwaliteit van het werk dat ze geleverd hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
130. Werknemers hebben geen idee hoe goed ze hun job doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
131. In het algemeen is het moeilijk voor iemand om de kwaliteit van hun prestatie te meten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
132. Werknemers hun prestaties worden op regelmatige basis gemeten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
133. Er wordt zelden geëvalueerd hoe mensen hun job doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
134. Er wordt verwacht van mensen dat ze veel doen op een dag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
135. In het algemeen, zijn de werklasten van de werknemers niet veeleisend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
136. Het management verwacht dat mensen heel hard werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
137. Werknemers staan onder druk om hun doel te halen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
138. Het tempo om bepaalde zaken te doen is nogal rustig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan wat het meest van toepassing is.

	Niet waar	Eerder niet waar	Neutraal	Eerder waar	Waar
139. Het CLB streeft altijd naar het bereiken van de hoogste kwaliteitsnormen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
140. Kwaliteit wordt hier heel serieus genomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
141. Werknemers geloven dat het succes van het CLB afhangt van hoog kwaliteitswerk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
142. Het CLB heeft niet echt een reputatie van topkwaliteit te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe vaak heb je onderstaande ervaren in de afgelopen maand?

	Nooit	Zelden	Af en toe	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
143. Zich moe voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
144. Zich depressief voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
145. Fysiek uitgeput zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
146. Emotioneel uitgeput zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
147. Gelukkig zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
148. Uitgeput zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
149. Zich opgebrand voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
150. Ongelukkig zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
151. Zich leeggelopen voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
152. Zich gevangen/verstikt voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
153. Zich waardeloos voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
154. Verontrust zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
155. Zich zwak voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
156. Zich hopeloos voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
157. Zich afgewezen voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
158. Zich optimistisch voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
159. Zich energiek voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
160. Zich angstig voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Duid aan of je akkoord gaat of niet met onderstaande stellingen.

	Ja	Neen
161. Ik heb het gevoel goed betaald te zijn voor het werk dat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
162. Er is te weinig kans op promotie binnen mijn job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
163. Mijn leidinggevende is behoorlijk bekwaam in het uitvoeren van zijn/haar job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
164. Ik ben ontevreden met de voordelen die ik krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
165. Wanneer ik goed werk lever, ontvang ik de erkenning die ik zou moeten krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
166. Veel van onze regels en procedures maken het moeilijk om goed werk te leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
167. Ik vind de mensen waarmee ik werk leuk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
168. Ik heb soms het gevoel dat mijn job betekenisloos is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
169. Communicatie verloopt goed binnen het CLB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
170. Opslag krijgen is zeldzaam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
171. Zij die hun job goed doen maken een goede kans op promotie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
172. Mijn leidinggevende is oneerlijk tegen mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
173. De voorwaarden die we krijgen zijn even goed als de meeste andere organisaties aanbieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
174. Ik heb het gevoel dat het werk dat ik doe ondergewaardeerd wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
175. Mijn inspanningen om mijn job goed te doen, worden zelden geblokkeerd door administratieve rompslomp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
176. Ik heb het gevoel dat ik harder moet werken voor/op mijn job dan dat zou moeten, door onbekwaamheid van de mensen waarmee ik werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
177. Ik vind het leuk de dingen te doen die ik op het werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
178. De doelen van het CLB zijn niet duidelijk voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
179. Ik voel mij ongeapprecieerd door het CLB als ik denk aan hoeveel ze mij betalen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
180. Mensen kunnen hier even succesvol zijn als op andere plaatsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
181. Mijn leidinggevende toont weinig interesse in de gevoelens van zijn/haar werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
182. De voordelen die we hebben zijn onpartijdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
183. Er zijn een paar beloningen voor degene die hier werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
184. Ik heb te veel te doen op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
185. Ik geniet van mijn collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
186. Ik heb vaak het gevoel niet te weten wat er aan de hand is binnen het CLB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
187. Ik heb een gevoel van trots tijdens het uitvoeren van mijn job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
188. Ik ben tevreden met mijn kansen op loonsverhoging.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
189. Er zijn voordelen die we niet hebben maar die we wel zouden moeten hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
190. Ik heb mijn leidinggevende graag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

191. Ik heb te veel papierwerk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
192. Ik heb niet het gevoel dat mijn inspanningen beloond worden zoals het zou moeten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
193. Ik ben tevreden met mijn kansen op een promotie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
194. Er wordt te veel gekibbeld en gevochten op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
195. Mijn job is aangenaam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
196. Werkopdrachten zijn vaak niet volledig uitgelegd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedankt voor je deelname!

Met de resultaten zal verder aan de slag gegaan worden.

Overtuig zeker uw collega's om deze enquête ook in te vullen.

Hoe meer deelnames, hoe beter ons zicht op jullie werktevredenheid, hoe concreter de conclusies van het onderzoek en hoe doelgerichter het CLB actie kan ondernemen.

Vriendelijke groeten

Inse Vanhoplinus

2. ARTIKEL NIEUWSBRIEF CLB

Kind Reminder: Neem deel aan unieke CLB-werktevredenheidsbevraging!

In het kader van een masterproef aan de VUB wordt gepeild naar de werktevredenheid bij de GO! CLB. Een uniek initiatief! Neem deel aan unieke CLB-werktevredenheidsbevraging!

In het kader van een masterproef aan de VUB, wordt er een werktevredenheidsmeting ontwikkeld op maat van de GO! CLB. Dit is een uniek initiatief omdat vorige werktevredenheidsmetingen steeds focusten op scholen en schoolpersoneel.

Deze bevraging concentreert zich op hoe jij je voelt op het werk. De vragen behandelen verschillende onderwerpen, zoals onder andere de relatie met je directeur, maar ook de werkdruk die je ervaart. Heb je het gevoel dat er sommige zaken toch beter anders zouden lopen? Of ben je net heel tevreden, en wil je dat graag duidelijk maken? Alles is mogelijk en elk antwoord wordt enorm gewaardeerd. Als er iets niet volledig duidelijk is, mag je je eigen interpretatie volgen. Als het over het CLB gaat kies jij zelf wat je daaronder verstaat. Als het gaat over een snelle verandering is dit jouw eigen interpretatie van te snel.

De meesten onder jullie zullen de mail rond werktevredenheid al zien passeren hebben. Indien dit niet het geval is, kijk dan zeker ook eens bij je spam.

Het is belangrijk om zoveel mogelijk reacties te verzamelen. Het is namelijk zo dat hoe meer mensen het invullen, hoe correcter ons beeld is van jullie werktevredenheid.

Deelnemen kan nog tot eind december. De resultaten worden volledig anoniem verwerkt door de VUB. De GO! CLB gaan hier vervolgens mee aan de slag op globaal GO!-niveau én op individueel centrumniveau, zodat we jullie bevindingen naar de praktijk kunnen vertalen. Via de Smarties zullen we feedback voorzien over hoe we met de resultaten aan de slag gaan.

Met je vragen of bemerkingen kan je terecht bij Inse Vanhopplinus via:
inse.vanhopplinus@vub.ac.be.