

# Het modererende effect van Pro-activiteit en klanttevredenheid in het Job Demands-Resources model.

**Opleiding:** Master Psychologie van arbeid en gezondheid in organisaties

**Naam:** Stéphanie Davidse

**Studentnummer:** 0315605

**Plaats en datum:** Utrecht, 1 juli 2008

**Begeleider:** Prof. E. Demerouti

**2de beoordelaar:**

**Instelling:** Universiteit Utrecht

## INHOUDSOPGAVE

Voorblad.....	1
Inhoudsopgave.....	2
Samenvatting.....	3
Summary.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Het Job Demands- Resources model.....	6
1.2 Pro-activiteit .....	8
1.3 Klanttevredenheid.....	10
2. Methode.....	12
2.1 Procedure en onderzoeksgroep.....	12
2.2 Meetinstrumenten.....	13
2.3 Factoranalyse.....	15
3. Resultaten.....	17
3.1 Beschrijvende resultaten.....	17
3.2 Toetsing van het model.....	19
4. Discussie.....	23
4.1 Proactiviteit als modererende factor.....	23
4.2 Klanttevredenheid als modererende factor.....	24
4.3 Methodologische kanttekeningen.....	26
4.4 Aanbevelingen.....	27
4.5 Praktische implicaties.....	28
5. Conclusie.....	30
6. Referenties.....	31
7. Bijlagen.....	34
Bijlage 1: factor analyse hulpbronnen en werkstressoren.....	35
Bijlage 2: factor analyse bevoegenheid.....	37
Bijlage 3: factor analyse uitputting .....	38
Bijlage 4: factor analyse pro-activiteit .....	39
Bijlage 5: Opzet interview .....	40
Bijlage 6: Vragenlijst .....	41

## **SAMENVATTING**

In dit onderzoek is onder 270 medewerkers van de facilitaire dienstverlening van de belastingdienst (B/CFD) door middel van een vragenlijst onderzocht of proactiviteit en klanttevredenheid een modererende rol zouden spelen op het motivatie- en uitputtingsproces van het Job Demands- Resources model.

Resultaten tonen met een hiërarchische regressie analyse aan, dat klanttevredenheid een moderator is op de relatie tussen de werkstressor onderbelasting en uitputting. Hoewel proactiviteit geen moderator is op het motivatie- en uitputtingsproces, is er wel een effect (niet significant) gevonden van de werkstressor negatieve werk-thuis interferentie op uitputting.

Deze bevindingen hebben implicaties voor interventies gericht op het reduceren van onderbelasting.

---

## SUMMARY

This study among 270 employees of a facility service company uses the Job Demands-Resources model to investigate the role of proactivity and customer satisfaction as moderators on the relationship between *job resources* and *engagement* and *job demands* and *exhaustion*. After hierarchical regression analyses, results showed that customer satisfaction is a moderator on the relation between the job demand work underload and exhaustion.

Even though proactivity is not a moderator on the motivation and exhaustion process, we found an effect (not significant) of the job demand negative work-home interference on exhaustion.

These findings have implications for interventions aimed at reducing work underload.

## 1. INLEIDING

De laatste jaren is er een omslag gekomen in de focus binnen het onderzoeksgebied van de arbeids- en organisatiepsychologie. Vóór de 21<sup>ste</sup> eeuw, lag de nadruk voornamelijk op oorzaken van ongezondheid, onwelbevinden, burnout, stress en verzuim, kortom de negatieve kant. Het begrip positieve psychologie heeft zijn intrede gedaan sinds de publicatie van het artikel van Seligman en Csikszentmihalyi (2000). Zij staan aan de geboorte van de positieve psychologie, dat sindsdien aan populariteit wint. Tegenwoordig ligt de nadruk op oorzaken van gezondheid, welbevinden en tevredenheid in het werk: Waarom zijn werknemers gelukkig en tevreden? En hoe blijft men vitaal en energiek op het werk? (Smulders, 2006)

In dit onderzoek wordt er verder ingegaan op zowel de negatieve als de positieve kanten van psychologie op de werkvloer, met behulp van het Job Demands- Resources model (Demerouti e.a., 2001). Dit model gaat ervan uit dat het welzijn van de werknemer afhangt per beroepsgroep en/of werkomgeving (Schaufeli & Bakker, 2007). Eerder onderzoek ondersteunt de veronderstellingen dat taakeisen de belangrijkste voorspellers zijn van negatieve werkstress (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004) en dat hulpbronnen de belangrijkste voorspellers zijn van bevlogenheid (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Verder ondersteunt eerder onderzoek de voorspelling dat werkstress een belangrijke voorspeller is van negatieve organisatie-uitkomsten (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2000) en bevlogenheid van positieve organisatie-uitkomsten (Schaufeli & Bakker, 2004b). Wat echter ontbreekt in deze studies is de mogelijkheid dat organisatie-uitkomsten zoals klanttevredenheid naast een effect (Taris, Schreurs, Eikmans, van Riet, 2008) ook een andere functie in zou kunnen nemen binnen dit model. Onderzoek wijst namelijk ook uit dat organisatieprestatie een voorspeller is van de werktevredenheid van medewerkers in plaats van een uitkomst (Schneider e.a., 2003). Schneider geeft echter geen verklaring voor deze relatie. Met dit onderzoek zal door middel van moderator analyses getracht worden een verklaring te vinden voor deze relatie.

Een tweede kanttekening in de studie naar het JD-R model is de mate waarin gedragsmaten een belangrijke functie innemen. Taakeisen en hulpbronnen zijn factoren die al dan niet aanwezig zijn in de werkomgeving. De mate waarin iemand actief gebruik maakt van het optimaliseren van de hulpbronnen en het verlagen van de taakeisen, met andere woorden pro-actief gedrag vertoont, kan invloed hebben op de mate waarin men uitgeput of juist meer bevlogen raakt. Deze veronderstelling onderscheidt zich van het onderzoek naar persoonlijke hulpbronnen (Xanthopoulou e.a., 2007), omdat het in dit geval niet gaat om aspecten van de persoon zelf, maar om de relatie tussen het gedrag (pro-activiteit) en de omgeving waarin diegene zich bevindt (Hartzell, 2000).

---

In dit onderzoek wordt er nader bekeken wat de dynamiek is van pro-activiteit binnen het JD-R model en wat de functie van klanttevredenheid kan betekenen voor zowel het motivationele- als het uitputtingsproces.

### 1.1 Het Job Demands- Resources model

Het Job Demands- Resources model (JD-R model, ofwel in het Nederlands het Werkstressoren Energiebronnen Model (WEB- Model)) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) onderscheidt zich van modellen zoals Karasek (1979) en Siegrist (1996), omdat het een complexer en duidelijker theoretisch kader schetst met betrekking tot het welzijn op het werk (Xanthopoulou, 2007). Het JD-R model veronderstelt dat elke beroepsgroep en werkomgeving zijn eigen specifieke risicofactoren voor werkstress kent. Deze risicofactoren zijn onderverdeeld in twee categorieën: *taakeisen* (job demands) en *hulpbronnen* (job resources). Taakeisen staan voor de te leveren inspanningen en hulpbronnen voor de beschikbare mogelijkheden. Wanneer deze taakeisen voor een lange tijd te hoog zijn, zal dit leiden tot werkstress met uitputting en slechte gezondheid als mogelijk gevolg. De aanwezigheid van veel hulpbronnen op het werk brengen motivatie teweeg en zullen leiden tot bevlogenheid in het werk. Burnout en bevlogenheid hebben beide respectievelijk een negatief en positief effect op zowel het individu als de organisatie. (Schaufeli & Bakker, 2007 pp. 43-44). De relatie tussen werkstressoren en negatieve organisatie-uitkomsten met uitputting als mediërende factor wordt het uitputtingsproces genoemd. De relatie tussen hulpbronnen en positieve uitkomsten met bevlogenheid als mediërende factor wordt het motivationele proces genoemd (Schaufeli en Bakker, 2007 pp. 43-44).

#### *Hulpbronnen*

Hulpbronnen, ook wel energiebronnen genoemd, worden gezien als het antecedent van bevlogenheid in het JD-R model. In de literatuur worden hulpbronnen op de volgende manier omschreven:

*‘Hulpbronnen zijn die fysieke, psychologische, sociale, of organisationele aspecten van het werk, die functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen, taakeisen en de daarmee samenhangende fysiologische en/of psychologische kosten verminderen, en die tot slot persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren’* (Bakker, Demerouti, Boer, Schaufeli, 2003).

Hulpbronnen kunnen op verschillende niveaus voorkomen; op organisatorisch niveau (bv. salaris, carrière mogelijkheden, baanzekerheid), op interpersoonlijk niveau (bv. steun van de leidinggevende en collega's, klimaat van het team), op het niveau waarop het werk is

---

georganiseerd (bv. rolduidelijkheid, participatie in besluitvorming), en op het taakniveau (bv. feedback, taakidentiteit, autonomie) (Bakker e.a., 2003).

### *Werkstressoren*

Werkstressoren nemen in het JD-R model de plaats in als antecedenten van uitputting en worden als volgt gedefinieerd:

*‘Werkstressoren zijn die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk, die vragen om aanhoudende fysieke en/of psychologische (cognitief en emotioneel) kracht en zijn daarom geassocieerd met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten. Voorbeelden van werkstressoren zijn: hoge werkdruk, slechte condities van de werkomgeving en problemen met reorganisaties.’* (Bakker, Demerouti, Boer, Schaufeli, 2003).

### *Bevlogenheid*

Uit onderzoek van Bakker (2003) blijkt dat er drie keer zoveel Nederlanders bevlogen aan het werk zijn dan dat er werknemers zijn met burnout. Kenmerken van bevlogen werknemers zijn mensen die ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning niet opbranden (Schaufeli & Bakker, 2007 pp. 353). Bevlogenheid wordt in de literatuur als volgt gedefinieerd:

*‘Bevlogenheid is een positieve, affectief- cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op zijn beurt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote, mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken’* (Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004a). Bevlogenheid kan gemeten worden met de Utrecht Work Engagement Scale ofwel in het Nederlands, de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2004a)

## *Uitputting*

Uitputting kan gedefinieerd worden als het gevoelsmatig helemaal 'op' zijn (Schaufeli & Bakker, 2007 pp. 342). Uitputting maakt deel uit van het driedimensionale construct van burnout. Burnout betekent letterlijk 'opbranden'. Lange tijd is er onduidelijkheid geweest wat precies het verschil was tussen burnout en overspannenheid. Tegenwoordig wordt burnout vertaald naar een ernstige vorm van overspannenheid (Schaufeli, 2001). In de literatuur wordt burnout het meest gedefinieerd als: *'a psychological syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment that occur among individuals who work with other people in some capacity'* (Maslach & Jackson, 1986).

### **1.2 Pro-activiteit**

Zoals uit de inleiding naar voren komt, kan de mate waarin iemand actief gebruik maakt (pro-actief gedrag) van het optimaliseren van de hulpbronnen en het verlagen van de taakeisen van invloed zijn op de mate waarin men uitgeput is of juist meer bevlogen raakt.

Covey (1989) beschrijft in zijn model *de zeven eigenschappen* zeven eigenschappen van effectieve mensen. Volgens hem zijn eigenschappen aangeleerd en daarom veranderbaar. Een van deze eigenschappen uit het model is pro-activiteit. Hij beschrijft pro-activiteit als de attitude van mensen, die beseffen dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen leven en zich daarmee ook verantwoordelijk opstellen. Pro-actieve mensen bevinden zich in hun *'circle of influence'*: dat deel van hun leven waar ze direct invloed op uit kunnen oefenen. Daarentegen bevinden ze zich niet in hun *'cirkel of concern'*: dat deel van hun leven waar ze zich over opwinden, zorgen maken, maar waar ze geen invloed op uit kunnen oefenen. Door die grondhouding zien pro-actieve mensen hun *circle of influence* groeien, terwijl reactieve, passieve mensen door hun grondhouding juist hun *circle of concern* zien groeien.

In de literatuur komt pro-activiteit in vele gedaantes en definities voor. Zo beschrijven Frese e.a. (1997) het als persoonlijk initiatief: *'Personal initiative is a behaviour syndrome resulting in an individual's taking an active and self-starting approach to work and going beyond what is formally required in a given job'*.

Deze definitie toont veel overlap met wat Covey (1989) beschrijft als pro-activiteit. Fay en Frese (2001) gaan ervan uit dat met een actieve benadering de omgeving wordt veranderd door het individu, in tegenstelling tot een passieve benadering dat gekarakteriseerd wordt door te doen wat wordt opgedragen en te reageren op de omgevingseisen.

Onderzoek van Hornung e.a. (2007) wijst uit dat zelfstandigheid in het werk leidt tot een hoger persoonlijk initiatief. Hoe meer zelfstandigheid men ervaart op het werk, des te meer initiatief de medewerkers tonen op het werk. Deze uitkomst ligt in dezelfde lijn als het onderzoek van Bakker, Demerouti en Verbeke (2004), waarin zij onderzoek hebben gedaan



---

naar onder andere extrarol prestatie. In dit onderzoek kwamen zij tot de conclusie dat hulpbronnen (bv. autonomie en sociale steun) belangrijke voorspellers zijn van extrarol prestatie. Dit betekent dat wanneer men meer hulpbronnen tot zijn beschikking heeft, uiteindelijk meer extrarol prestaties levert.

Wanneer er gekeken wordt naar de uitkomsten van persoonlijk initiatief blijkt dat mensen die veel persoonlijk initiatief tonen beter in staat zijn hun eigen problemen op te lossen, sneller een nieuwe baan vinden na ontslag en sneller van baan veranderen dan mensen die weinig persoonlijk initiatief tonen (Fay en Frese, 2001).

Een ander onderzoek (Chiu & Chen, 2005) laat zien dat er een positieve relatie bestaat tussen Organizational Citizenship Behavior en werktevredenheid (job satisfaction). Zij vonden dat wanneer iemand tevreden is met het werk ook extrarol prestaties levert. Dit maakt het aannemelijk dat er een positieve relatie bestaat tussen pro-activiteit en werktevredenheid. Pro-actieve mensen zijn dus beter in staat hun eigen hulpbronnen op het werk te optimaliseren, waardoor ze ook beter in staat zijn het werk op een gezonde manier uit te voeren en logischerwijs meer bevlogen en tevreden aan het werk zijn, wat leidt tot de eerste hypothese van het onderzoek:

*Hypothese 1:* Proactiviteit is een moderator op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Meer specifiek, de positieve relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid zal sterker zijn bij een hoge proactiviteit (versus lage proactiviteit).

Een logisch vervolg uit de eerste hypothese is om de relatie te bekijken tussen werkstressoren en uitputting met pro-activiteit. Werkstressoren zorgen ervoor dat men weinig controle kan uitoefenen op de werkomgeving, omdat iemand met een hoge werkdruk extra veel moeite zal moeten doen om de werkstressoren te verlagen. Dit betekent logischerwijs dat het diegene extra energie zal kosten om hetzelfde niveau van taakprestatie te kunnen behouden (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Vanuit de copingsbenadering blijkt uit onderzoek van Frese e.a. (1997) dat er een negatieve relatie bestaat tussen mensen met een passief-emotieve copingsbenadering en werkstressoren. Dit betekent dat veel werkstressoren leiden tot passief gedrag. Dit maakt het aannemelijk dat iemand die weinig pro-actief is en dus passief gedrag vertoont, minder goed in staat zal zijn om de werkstressoren zoveel mogelijk te beperken. Dit heeft als gevolg dat ze sneller uitgeput raken in relatie tot pro-actieve mensen. Dit leidt tot de tweede hypothese:

---

*Hypothese 2:* Pro-activiteit is een moderator op de relatie tussen werkstressoren en uitputting. Deze relatie zal sterker zijn bij een lage pro-activiteit dan bij een hoge pro-activiteit.

### **1.3 Klanttevredenheid**

Een van de centrale assumpties in de arbeids- en gezondheidspsychologie is dat werknemers die tevreden zijn met hun werk, gemiddeld genomen productiever zijn en/of betere prestaties leveren dan anderen (Harter e.a., 2002). Uit ander onderzoek blijkt ook dat er een positieve relatie bestaat tussen de houding van de werknemer en de mate van tevredenheid van de klant (Wangenheim e.a., 2007). Ook Schneider e.a. (2003) hebben onderzoek gedaan naar het fenomeen dat tevreden werknemers zorgen voor een betere organisatieprestatie (organizational performance). Hierbij stelden ze zichzelf de vraag wat er nu eerst komt, de houding van de werknemers of de organisatieprestatie. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat onder andere de houding algemene werktevredenheid (Overall Job Satisfaction) sterker wordt voorspeld door de organisatieprestatie dan andersom. Dit is een interessante bevinding, want dit betekent dat niet de prestatie bepaald wordt door werktevredenheid, maar dat wanneer de betreffende organisatie goed presteert, de werktevredenheid omhoog gaat. Schneider gaat echter niet in op de verklaring wat de oorzaak is van deze bevinding.

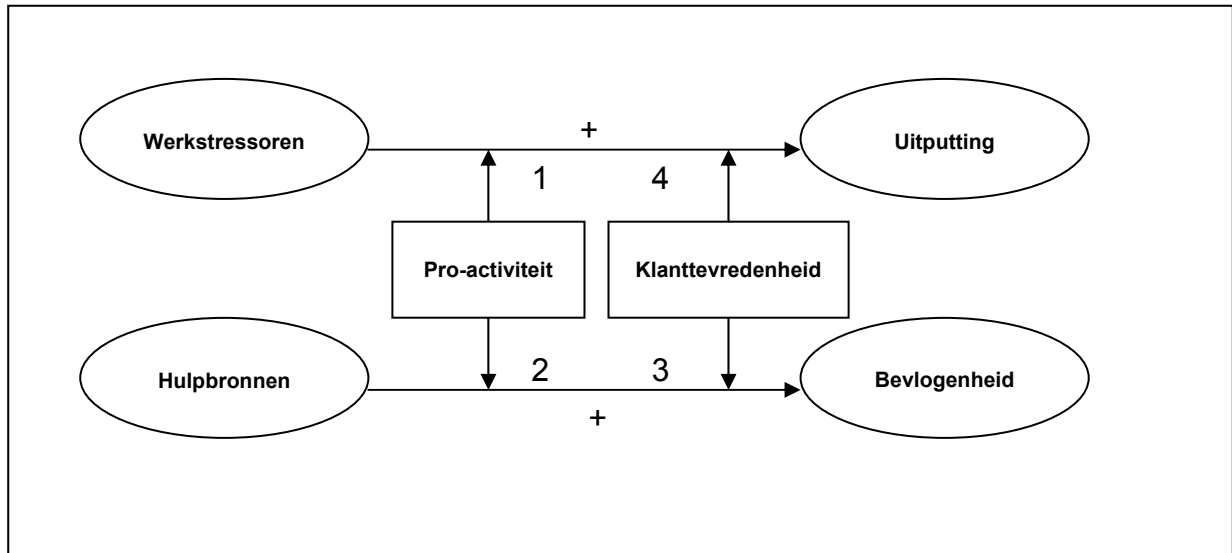
Met dit onderzoek zal deze verklaring door middel van een hiërarchische regressie analyse onderzocht worden. De vraag hierbij is wat de invloed van organisatieprestatie zoals klanttevredenheid heeft op het uitputtingsproces (werkstressoren- uitputting) en op het motivationeel proces (hulpbronnen- bevlogenheid). Het is aannemelijk te veronderstellen dat wanneer de klanttevredenheid hoog is, de relatie sterker zal zijn op het motivationele proces, omdat goed presterende mensen meer gemotiveerd zijn om hun hulpbronnen te genereren, waardoor ze ook logischerwijs bevlogener aan het werk gaan.

Wanneer de klanttevredenheid echter laag is, zal de relatie sterker zijn op het uitputtingsproces. Meer concreet, slecht presterende mensen zullen meer werkstressoren hebben, omdat ze minder gemotiveerd zijn deze te verlagen. Dit betekent dat deze mensen ook sneller uitgeput raken. Dit brengt mij bij de laatste twee hypothesen van het onderzoek:

*Hypothese 3:* Klanttevredenheid is een moderator op de relatie tussen werkstressoren en uitputting. Met andere woorden, de positieve relatie tussen 'werkstressoren en uitputting' zal sterker zijn bij een lage klanttevredenheid (versus hoge klanttevredenheid).

*Hypothese 4:* Klanttevredenheid is een moderator op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Met andere woorden, de positieve relatie tussen ‘hulpbronnen en bevlogenheid’ zal sterker zijn bij een hoge klanttevredenheid (versus lage klanttevredenheid).

Samengevat leiden bovengenoemde hypothesen tot het volgende onderzoeksmodel:



**Figuur 1** Conceptueel onderzoeksmodel

---

## 2. METHODE

### 2.1 Procedure en Onderzoeksgroep

Het onderzoek was opgesplitst in drie delen. Het eerste deel bestond uit het afnemen van semi-gestructureerde interviews als ware een vooronderzoek bij 15 werknemers van 3 verschillende units, om de vragenlijst zo dicht mogelijk aan te laten sluiten bij de onderzoeksgroep. De methodiek die gehanteerd is tijdens de interviews, is de STAR-methode. STAR staat voor Situatie, Taak, Aanpak, Resultaat.

Het tweede deel bestond uit een vragenlijst. Er zijn 886 vragenlijsten elektronisch verstuurd naar de e-mail adressen van de proefpersonen. De vragenlijsten zijn verstuurd naar 22 verschillende units van de betreffende organisatie, verspreid over het hele land. De proefpersonen kregen de mogelijkheid de vragenlijst in de periode van april en mei 2008 rechtstreeks via e-mail of per post terug te sturen. Er is vier keer een rappel uitgestuurd om de respons te verhogen. Deelname was op vrijwillige basis. Op de voorpagina van de vragenlijst werden de respondenten geïnstrueerd wat er van hen verwacht werd en op welke manier de terugkoppeling zou verlopen. De respondenten werden onder andere op de hoogte gebracht van het feit dat de vragenlijsten vertrouwelijk behandeld zouden worden en dat deelname anoniem was. Verder werd er van de respondenten gevraagd de vragenlijst op een rustig moment alleen in te vullen en om te allen tijde een antwoord in te vullen.

De steekproef bestond uit 270 respondenten van het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst (B/CFD). Dit is een respons van 30,4%.

Er deden 133 mannen (49,4%) en 136 vrouwen (50,6%) mee aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd van de proefpersonen was 40,62 jaar met een standaarddeviatie van 1.206. De proefpersonen werkten gemiddeld 60.1 maanden (5 jaar; SD= 52.24) op deze functie. In de betreffende organisatie werkten de proefpersonen gemiddeld 115,8 maanden (9,7 jaar) met een standaarddeviatie van 99,52 (in maanden). De meerderheid werkte in functieschaal<sup>1</sup> 4 (33,7%), gevolgd door schaal 5 (24,4%) en schaal 6 (18,5%). De meeste respondenten hadden een opleidingsniveau van MAVO,LBO (43,3%) en HAVO,MBO (46,3%). De proefpersonen werkten gemiddeld 33,84 uur per week (SD=7,12).

Het derde deel bestond uit een klanttevredenheids onderzoek, dat in de maanden januari en februari 2008 uitgevoerd is door de B/CFD zelf. Dit betekent dat het onderzoek vóór dit onderzoek heeft plaatsgevonden. In de analyse zijn 13 units meegenomen. Er zijn 14.000

---

<sup>1</sup> Functieschaal 3 t/m 7 houdt respectievelijk het volgende brutosalairis per maand in: (3): 1531 tot 2121,--; (4): 1636 tot 2235,--; (5): 1709 tot 2349,--; (6): 1839 tot 2464,--; (7): 2064 tot 2691,--

---

vragenlijsten uitgezet onder de interne klanten, waarvan er 7.100 zijn teruggestuurd. Dit is een respons van 50,7%. De data van dit onderzoek zijn gebaseerd op unit niveau.

## 2.2 Meetinstrumenten

### 2.2.3 Interviews

De interviews waren semi-gestructureerd, met open vragen die betrekking hadden op de energiebronnen en de werkstressoren. Voorbeeldvragen: ‘Wat vindt je plezierig aan je werk?’ en ‘Welke aspecten van het werk vind je het minst plezierig?’. De opzet van het interview is opgenomen in bijlage 5.

Het niet-gestructureerde deel van de interviews bestond uit de toepassing van de STAR-methode.

### 2.2.4 Vragenlijst

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit een vragenlijst (bijlage 6), die de deelnemers eenmalig hebben ingevuld.

#### *Energiebronnen*

De energiebronnen zijn gemeten met onderdelen van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 2002).

De gemeten energiebronnen zijn: zelfstandigheid (3 items), steun leidinggevende (10 items), feedback (4 items) en communicatie (5 items). Van de proefpersonen werd onder andere op een vijfpuntsschaal (0=nooit; 4=altijd) het volgende gevraagd: ‘*Heb je vrijheid bij het uitvoeren van je werkzaamheden?*’ (zelfstandigheid) ‘*Hoe vaak heb je contact met je direct-leidinggevende?*’ (steun leidinggevende). ‘*Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.*’ (feedback) en ‘*Ik word goed op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen mijn unit.*’ (communicatie). Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor deze vier schalen (Cronbach’s alfa’s zijn respectievelijk .74, .93, .84 en .89 en een gezamenlijke alpha van .94).

#### *Werkstressoren*

De werkstressor werk-thuis interferentie (3 items) komt uit de vragenlijst ‘Survey Werk-Thuis Interferentie-Nijmegen’ (SWING; Wagena en Geurts, 2000). Overbelasting (3 items) is gemeten met de ‘Vragenlijst Beleving van de Arbeid’ (VBBA; Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 2002) en onderbelasting is gemeten met 2 items (Bakker). De werkstressoren zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (0=nooit; 4=altijd). Een voorbeeld van

---

een vraag over werk-thuis interferentie en werkdruk is respectievelijk: *'Hoe vaak komt het voor dat je weinig geniet van je partner/familie/vrienden omdat je over je werk piekert?'* ; *'Moet je erg snel werken?'* en *'Verveel je je weleens tijdens je werk?'* Voor negatieve werk-thuis interferentie en overbelasting is er voldoende betrouwbaarheid gevonden (Cronbach's alfa's zijn respectievelijk .75 en .78). Omdat onderbelasting maar uit twee items bestaat is de correlatie tussen beide berekend en komt neer op  $r=.40$  met een significantieniveau van  $p<.01$  (tabel 4).

### *Bevlogenheid*

Om de bevlogenheid te meten is er gebruik gemaakt van de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES; Schaufeli et al., 2006). De UBES bestaat uit de drie schalen vitaliteit, toewijding en absorptie met elk drie items.

De antwoordcategorieën bestonden uit een zevenpuntsschaal (0=nooit; 6=altijd/dagelijks). Voorbeelditems zijn: *'Op mijn werk bruis ik van energie'* (vitaliteit); *'Mijn werk inspireert mij'* (toewijding); en *'Ik ga helemaal op in mijn werk'* (absorptie). Wegens de hoge correlatie tussen de schalen zijn de drie schalen in de totaalscore samengevoegd om de mate van bevlogenheid aan te geven, zoals gedaan door Schaufeli & Salanova (2007). Het instrument biedt voldoende betrouwbaarheid voor de drie schalen; Cronbach's  $\alpha$  is respectievelijk .84, .90 en .80, met een gezamenlijke  $\alpha$  van .92.

### *Uitputting*

Om de uitputting te meten is er gebruik gemaakt van Utrechtse Burnout schaal (UBOS; Schaufeli en van Dierendonck, 2000). De gebruikte schaal bestond uit 5 items op een 7 puntsschaal (0=nooit; 6=altijd) met een voorbeelditem: *'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.'* De UBOS wordt door de COTAN als goed beoordeeld (Evers et al., 2001). De betrouwbaarheid van deze schaal heeft in dit onderzoek een Cronbach's Alfa van .92.

### *Proactiviteit*

Proactiviteit is afgeleid uit de vragenlijst persoonlijk initiatief van Frese, Fay, Hilburger, Leng en Tag (1997).

De schaal bestond uit 5 items gemeten op een vijfpuntsschaal (0=nooit; 4=altijd) met een voorbeelditem: *'Mijn teamleden en ik pakken problemen actief aan.'* Er is een alfa coëfficiënt gevonden van .90.

## 2.2.5 Klanttevredenheid

De klanttevredenheid is gemeten door middel van een klanttevredenheids onderzoek van de betreffende organisatie zelf. De klanttevredenheid is weergegeven in een beoordelingscijfer op een schaal van 1=heel slecht tot 10=heel goed. De scores boven de 6,7 zijn meegenomen als hoge klanttevredenheid en de scores beneden de 6,7 zijn in de analyses meegenomen als lage klanttevredenheid. Dit betekent dat de volgende acht units zijn geanalyseerd (tabel 1).

Tabel 1 : Waardering klanttevredenheid per unit. (N=218)

	<b>Unit</b>	<b>N</b>	<b>Cijfer</b>	
1.	Apeldoorn/WBC	11	7,0	
2.	Rivierenland	14	6,9	
3.	Amsterdam/ Holland Noord	21	6,8	
4.	Oost Brabant	14	6,8	<i>Hoog</i>
5.	Zuid West	4	6,6	<i>Laag</i>
6.	Holland Midden	14	6,5	
7.	Rijnmond	32	6,4	
8.	Haaglanden	2	6,3	

## 2.3 Factoranalyse

Met een exploratieve hoofdcomponenten analyse gevolgd door een varimax rotatie is gekeken of de verschillende elementen uit het hypothetisch model onafhankelijk van elkaar zijn. Hiervoor zijn 5 factoranalyses uitgevoerd: voor de items van de *werkstressoren* (overbelasting, onderbelasting en negatieve werk-thuis interferentie), *hulpbronnen* (zelfstandigheid, coachend leidinggeven, feedback en communicatie), *proactiviteit*, *bevlogenheid* en *uitputting*.

De factoranalyse van alle hulpbronnen en werkstressoren leverden in eerste instantie 7 factoren op, waarbij alle aparte hulpbronnen en werkstressoren op een andere factor laadde. Dit betekent dat elk construct onafhankelijk van elkaar is. Na een gedwongen analyse naar 2 factoren laadden de hulpbronnen en werkstressoren elk apart op 1 factor (tabel 2 en bijlage 1) met een verklaarde variantie van 43,07%. De hulpbronnen en werkstressoren zijn dus ook hier aparte constructen.

De factoranalyse van pro-activiteit leverde 1 factor op met een verklaarde variantie van 73.53%. Bevlogenheid laadde in eerste instantie op 2 factoren, waarbij vraag 3 tot en met 8 op de eerste factor laadde en vraag 1 tot en met 6 op de tweede factor. Dit laat zien dat de 3

constructen *vitaliteit*, *toewijding* en *absorptie* veel overlap vertonen en dat een lading op 1 factor voldoende is (Schaufeli & Salanova, 2007). Dit leverde een verklaarde variantie op van 63.98%. Tot slot laadde uitputting op 1 factor met een verklaarde variantie van 76.68% (tabel 3 bijlage 2).

Tabel 2: Samenvatting exploratieve factoranalyse van de items hulpbronnen (Aantal items=22) en werkstressoren (Aantal items=8) (hoofdcomponenten analyse met varimax)

<b>Factor ladingen</b>				<b>Factor ladingen</b>	
<b>Hulpbronnen</b>				<b>Werkstressoren</b>	
Nr.	1 <sup>e</sup> Component	Nr.	1 <sup>e</sup> Component	Nr.	2 <sup>e</sup> Component
1	.408	12	.803	1	.577
2	.328	13	.791	2	.749
3	.467	14	.691	3	.796
4	.594	15	.632	4	-.241
5	.741	16	.687	5	-.298
6	.814	17	.691	6	.523
7	.753	18	.754	7	.554
8	.757	19	.570	8	.343
9	.783	20	.583		
10	.647	21	.626		
11	.783	22	.765		

Tabel 3: Samenvatting van drie exploratieve factoranalyses: Proactiviteit (Aantal items=5), Bevlogenheid (Aantal items=9) en Uitputting (Aantal items=5) (Hoofdcomponenten analyse met varimax)

<b>Factor ladingen</b>		<b>Factor ladingen</b>		<b>Factor ladingen</b>	
<b>Proactiviteit</b>		<b>Bevlogenheid</b>		<b>Uitputting</b>	
Nr.	1 <sup>e</sup> Component	Nr.	1 <sup>e</sup> Component	Nr.	1 <sup>e</sup> Component
1.	.862	1.	.729	1.	.845
2.	.896	2.	.760	2.	.875
3.	.791	3.	.850	3.	.924
4.	.832	4.	.880	4.	.918
5.	.900	5.	.808	5.	.811
		6.	.827		
		7.	.852		
		8.	.738		
		9.	.738		



---

### 3. RESULTATEN

#### 3.1 Beschrijvende Resultaten

Gemiddelden, standaarddeviaties, interne consistentie (Cronbach's alfa) en correlaties van de variabelen uit het model worden gepresenteerd in tabel 4. De hulpbronnen, werkstressoren en proactiviteit zijn gemeten op een schaal van 0-4. Bevlogenheid en uitputting zijn gemeten op een schaal van 0-6. Klanttevredenheid tot slot is gemeten op een schaal van 1-10. Zoals uit tabel 4 valt af te lezen hebben behalve *onderbelasting* alle schalen voldoende interne consistentie. Dat wil zeggen dat ze een Cronbach's Alfa hebben van minimaal 0.70.

Zoals verwacht blijkt er een positieve samenhang tussen de *hulpbronnen* (zelfstandigheid  $r = .38$ ,  $p < .01$ ; coachend leidinggeven  $r = .41$ ,  $p < .01$ ; feedback  $r = .34$ ,  $p < .01$ ; communicatie  $r = .29$ ,  $p < .01$ ) en *bevlogenheid*.

Van alleen de werkstressoren *overbelasting* ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ) en *negatieve werk-thuis interferentie* ( $r = .55$ ,  $p < .05$ ) is er een significant positieve samenhang te vinden met *uitputting*.

Verder is er gekeken naar de correlaties met klanttevredenheid. Er zijn alleen significante relaties gevonden met Coachend leidinggeven ( $r = .20$ ;  $p < .05$ ) en Onderbelasting ( $r = -.24$ ;  $p < .01$ ).

Tot slot heeft pro-activiteit een significant negatieve relatie met uitputting ( $r = -.12$ ;  $p < .05$ ) en een significant positieve relatie met bevlogenheid ( $r = .38$ ;  $p < .01$ ).

**Tabel 4** Betrouwbaarheid (Cronbach's Alpha), gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson's intercorrelaties uit het model (N=270)

	Gem.	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Zelfstandigheid	2.71	.74	.74													
2. Steun Leiding	2.07	.91	.93	.40**												
3. Feedback	2.01	.86	.84	.35**	.64**											
4. Communicatie	1.97	.86	.89	.31**	.63**	.61**										
5. Overbelasting	1.79	.83	.78	.13*	.05	.13*	.00									
6. Onderbelasting	.53	.50	.57	-.15*	-.07	-.14*	-.12*	-.17**								
7. Negatieve werk-thuis	.63	.70	.75	-.04	-.01	-.02	-.00	.16**	-.00							
8. Proactiviteit	2.39	.94	.90	.28**	.47**	.51**	.50**	.05	-.04	-.09						
9. Bevlogenheid	4.36	1.15	.92	.38**	.41**	.34**	.29**	.10	-.24**	-.18**	.38**					
10. Vitaliteit	4.40	1.15	.84	.31**	.32**	.26**	.20**	.07	-.21	-.23**	.34**	.93**				
11. Toewijding	4.27	1.40	.90	.42**	.47**	.41**	.37**	.10	-.28**	-.09	.38**	.88**	.69**			
12. Absorptie	4.01	1.31	.80	.37**	.42**	.38**	.36**	.14*	-.29**	-.04	.36**	.78**	.65**	.79**		
13. Uitputting	1.55	1.34	.92	-.02	-.08	-.06	-.03	.32**	.05	.55*	-.12*	-.31**	-.36**	-.20**	-.12*	
14. Klanttevredenheid	6.66	.22	-	.15	.20*	.16	.16	.15	-.24**	.06	.07	.06	.12	-.01	.03	.06

\*\* Correlatie is significant op .01 level 2-zijdig.

\* Correlatie is significant op .05 level 2-zijdig.

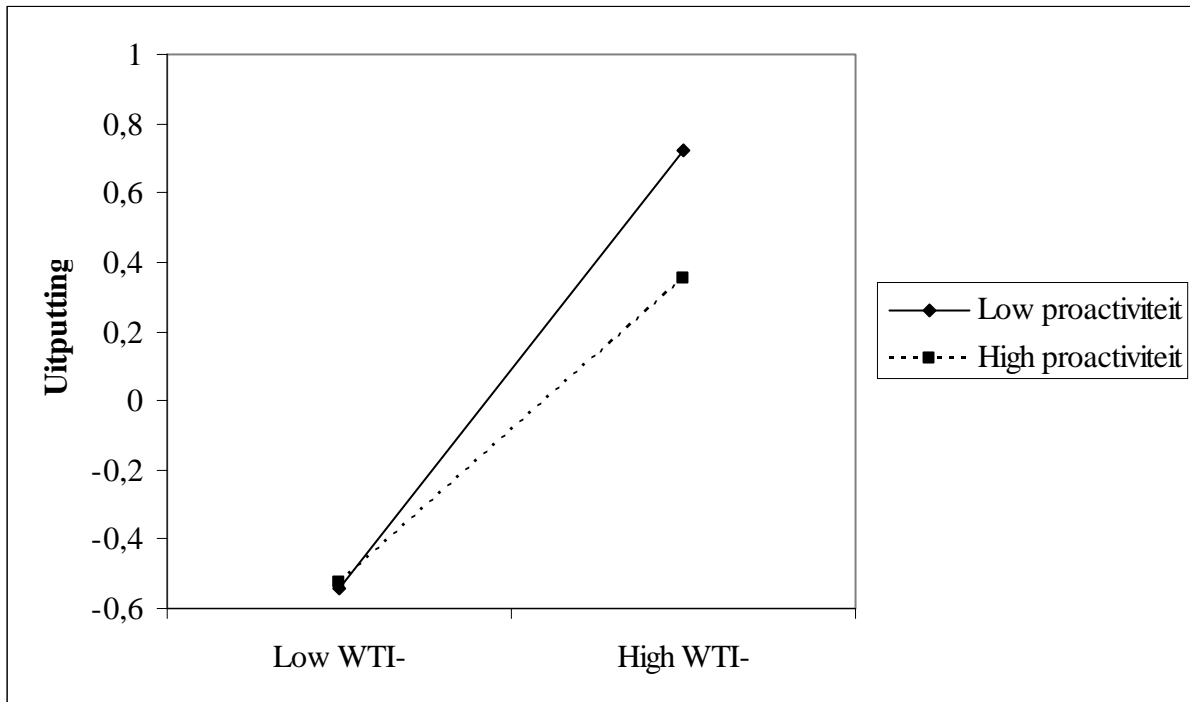
### 3.2 Toetsing van het model

Om de verwachte moderatoreffecten te toetsen zijn er voor alle vier de hypotheses hiërarchische multi-pele regressieanalyses uitgevoerd (Cohen & Cohen, 1983). Voorafgaand aan de gemodereerde regressieanalyses zijn alle variabelen gestandaardiseerd door middel van een z-transformatie (Aiken & West, 1991). Voor het toetsen van de interactie-effecten zijn de interactietermen berekend op basis van de z-scores van de afzonderlijke variabelen (Aiken & West, 1991).

In de hiërarchische, gemodereerde regressieanalyses zijn in de eerste stap de hoofdeffecten ingevoerd (model 1) en in de tweede stap de interactieterm (model 2).

Volgens hypothese 1 zou *proactiviteit* een moderator zijn op de relatie tussen *hulpbronnen* en *bevlogenheid*. De hulpbronnen zijn hiervoor apart per hulpbron geanalyseerd. De hoofdeffecten voor zowel *proactiviteit* als de hulpbronnen bleken (behalve communicatie die significant was op  $p < .05$ ) significant te zijn met *bevlogenheid* op .01 niveau. In stap 2 van de regressieanalyse bleken de interactietermen in geen enkel geval significant te zijn. Dit betekent dat hypothese 1 verworpen wordt.

De tweede hypothese voorspelde dat *proactiviteit* een moderator zou zijn op de relatie tussen *werkstressoren* en *uitputting*. De werkstressoren zijn hiervoor apart per werkstressor geanalyseerd. De hoofdeffecten voor de werkstressoren overbelasting en negatieve werk-thuis interferentie bleken significant. Dit geldt echter niet voor onderbelasting ( $\beta = .045$ ;  $p = .461$ ). *Proactiviteit* was in de regressie met onderbelasting en overbelasting significant op .05 niveau, maar niet in de regressie met negatieve werk-thuis interferentie ( $\beta = -.073$ ;  $p = .157$ ). De interactietermen bleken niet significant gerelateerd te zijn met *uitputting*. Echter de interactieterm 'negatieve werk-thuis interferentie\**proactiviteit*' kwam dicht in de buurt ( $\beta = -.094$ ;  $p = .072$ ). Uit figuur 2 valt af te lezen dat deze uitkomst klopt met de verwachting van hypothese 2, waarin werd verondersteld dat het positieve effect van werkstressoren op *uitputting* sterker zou zijn bij een lage *proactiviteit* dan bij een hoge *proactiviteit*. Een hoge werk-thuis interferentie leidt bij een lage *proactiviteit* namelijk tot een hogere *uitputting* dan bij een hoge *proactiviteit*. De interactie is echter net niet significant en betekent dat hypothese 2 moet worden verworpen.



**Figuur 2** Proactiviteit als moderator op de relatie tussen negatieve werk-thuis interferentie en uitputting.

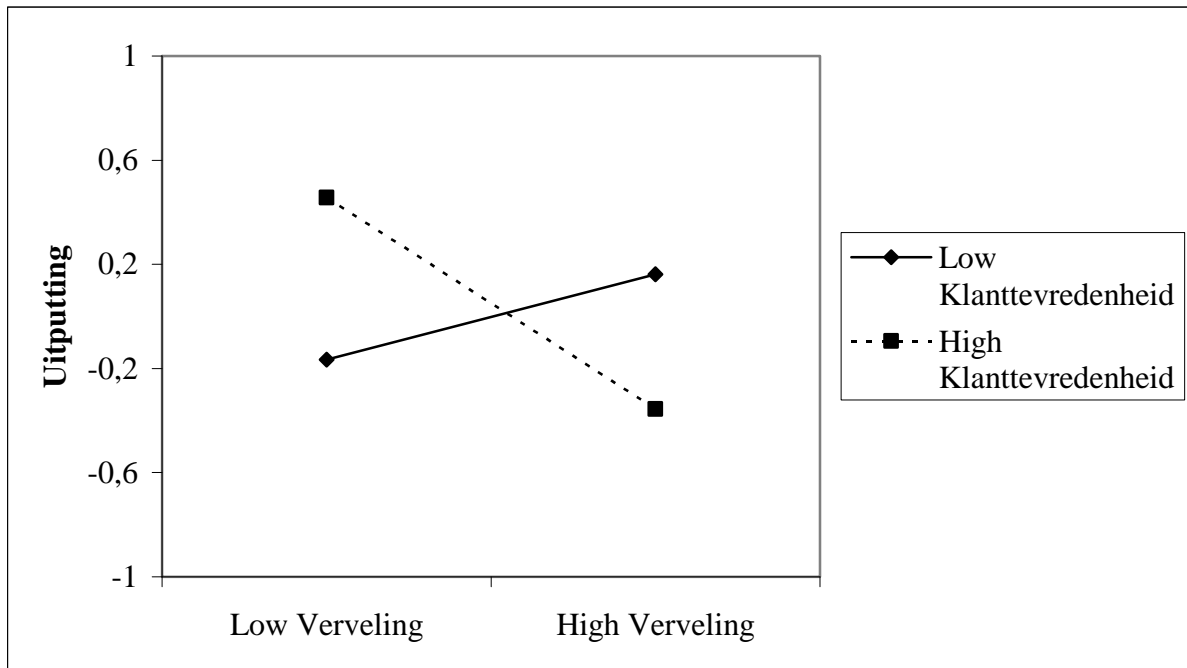
Om hypothese 3 te toetsen, is er gekeken naar *klanttevredenheid* als moderator op het *uitputtingsproces*. De hoofdeffecten voor klanttevredenheid met uitputting als afhankelijke variabele waren in geen enkel geval significant. De werkstressoren overbelasting en negatieve werk-thuis interferentie bleken significant ( $p < .01$ ) in model 1, maar onderbelasting niet ( $\beta = -.009$ ;  $p = .932$ ). Echter in model 2 bleek alleen de interactieterm ‘onderbelasting\*klanttevredenheid’ significant te zijn op .05 niveau. Klanttevredenheid was dus een moderator op de relatie tussen onderbelasting en uitputting. De verklaarde variantie voor model 2 is volgens Cohen met 6% laag.

**Tabel 1** Klanttevredenheid als moderator op de relatie tussen onderbelasting en uitputting.

Variabele	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<b>Model 1</b>			
Onderbelasting	-.009	-.014	.004
Klanttevredenheid	.064		
<b>Model 2</b>			
Onderbelasting	-.110		
Klanttevredenheid	.025		
Onderbelasting*Klanttevredenheid	-.256*	.033	.060

\*\* . Correlatie is significant op .01 level 2-zijdig.

\* . Correlatie is significant op .05 level 2-zijdig.



**Figuur 3** Klanttevredenheid als moderator op de relatie tussen onderbelasting en uitputting.

Onderbelasting staat in figuur 3 aangegeven als verveling, om de interpretatie te vereenvoudigen. Uit figuur 3, die de 'simple slopes' weergeeft voor onderbelasting, valt bij een lage klanttevredenheid af te lezen dat iemand meer uitgeput is wanneer diegene zich verveelt (hoge onderbelasting), dan wanneer hij zich niet verveelt en dus voldoende werk te doen heeft (lage onderbelasting).

Bij een hoge klanttevredenheid valt af te lezen dat iemand meer uitgeput is wanneer hij zich niet verveelt (lage onderbelasting) en genoeg werk te doen heeft, dan wanneer diegene zich verveelt en te weinig werk te doen heeft (hoge onderbelasting).

Deze uitkomst klopt volgens de verwachting van hypothese 3. Deze hypothese gaat er namelijk vanuit dat de positieve relatie tussen 'werkstressoren en uitputting' sterker zal zijn bij een lage klanttevredenheid dan bij een hoge klanttevredenheid. Bij een lage klanttevredenheid is er een positieve relatie te vinden tussen de werkstressor onderbelasting en uitputting. Dit betekent dat hoe meer onderbelasting iemand ervaart, des te meer hij uitgeput raakt.

Bij een hoge klanttevredenheid is de relatie tussen de werkstressor onderbelasting en uitputting negatief. Hoe meer onderbelast iemand is, des te minder uitgeput hij is. Dit bevestigt dat de relatie met een lage klanttevredenheid sterker is (versus hoge klanttevredenheid) en dat hypothese 3 voor een deel kan worden bevestigd.

Voor de laatste hypothese, dat *klanttevredenheid* een moderator is op de relatie tussen *hulpbronnen* en *bevlogenheid*, is er in stap 1 eerst gekeken naar de hoofdeffecten. Hieruit blijkt dat alle hulpbronnen een significante relatie hebben met bevlogenheid, maar klanttevredenheid niet. Na toevoeging van de interactietermen in stap 2 bleken deze relaties niet significant gerelateerd te zijn met bevlogenheid en moet ook hypothese 4 verworpen worden.

## 4. Discussie

De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek was om door middel van een klanttevredenheids onderzoek en een vragenlijstonderzoek te kijken of proactiviteit en klanttevredenheid een modererende rol zouden spelen op het motivatie- en uitputtingsproces in het JD-R model. Het motivatieproces gaat ervan uit dat *hulpbronnen* leiden tot *bevlogenheid* en het uitputtingsproces gaat ervan uit dat *werkstressoren* leiden tot *uitputting*. De resultaten tonen aan dat proactiviteit in geen geval een moderator is op beide processen. Proactiviteit was net niet significant genoeg om als een moderator te fungeren op de relatie tussen de werkstressor negatieve werk-thuis interferentie en uitputting.

Klanttevredenheid modereert alleen de relatie tussen de werkstressor onderbelasting en uitputting.

### 4.1 Proactiviteit als modererende factor

In dit onderzoek werd er gekeken naar de modererende rol van proactiviteit op zowel het uitputtingsproces als op het motivatieproces van het JD-R model. Hypotheses 1 en 2 gingen ervan uit dat proactiviteit een moderator zou zijn op beide processen. De verwachting was dat het positieve effect van de hulpbronnen op bevlogenheid sterker zou zijn bij een hoge proactiviteit dan bij een lage proactiviteit en dat het positieve effect van werkstressoren op uitputting sterker zou zijn bij een lage proactiviteit dan bij een hoge proactiviteit. Beide hypothesen konden naar aanleiding van de resultaten niet worden aangenomen.

Bij het motivatieproces was er wel sprake van significante hoofdeffecten, dus de verwachtingen van het JD-R model dat hulpbronnen leiden tot bevlogenheid (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) zijn met dit onderzoek nog eens bevestigd. Ook de significante effecten van de werkstressoren (behalve onderbelasting) op uitputting ondersteunen nog eens het uitputtingsproces van het JD-R model (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Een interactie bij het uitputtingsproces die net niet significant was op  $p=.072$ , maar wel het benoemen waard is, is het effect van de werkstressor negatieve werk-thuis interferentie op uitputting. Het effect van negatieve werk-thuis interferentie op uitputting was sterker bij een lage proactiviteit dan bij een hoge proactiviteit. Dit betekent dat bij mensen die niet proactief zijn, een negatieve gebeurtenis op het werk meer invloed heeft op de thuissituatie en andersom. Deze mensen zullen niet goed in staat zijn deze negatieve werk-thuis interferentie actief te beïnvloeden en raken hierdoor ook sneller uitgeput.

Er zijn echter geen significante interactietermen gevonden. De mate waarin iemand proactief is, is dus niet van invloed op de relatie tussen *hulpbronnen en bevlogenheid* en *werkstressoren en uitputting*.

Een verklaring voor het feit dat proactiviteit geen rol speelt in de 2 processen kan zijn, dat proactiviteit op een ander niveau gemeten is dan hulpbronnen/werkstressoren en bevlogenheid/uitputting. Proactiviteit is op individueel niveau gemeten gerelateerd aan het team en de andere variabelen zijn individueel gemeten gerelateerd aan de persoon zelf. Wanneer alle vragen gerelateerd waren geweest aan de persoon zelf, zou het kunnen dat er wel een modererend effect was opgetreden.

Een andere verklaring voor het verwerpen van beide hypothesen zou kunnen liggen in het ontwerp van het model. De structuur die nu wordt weergegeven stelt dat proactiviteit een moderator is op het motivatieproces en het uitputtingsproces. Het is mogelijk dat proactiviteit meer tot zijn recht komt als deze op een andere plek in het model wordt opgenomen. Dit zou kunnen betekenen dat proactiviteit niet de twee processen in het JD-R model beïnvloedt, maar dat een lage danwel hoge proactiviteit het gevolg is van respectievelijk uitputting en bevlogenheid. Uit onderzoek van Chiu en Chen (2005) blijkt namelijk dat er een positieve relatie bestaat tussen werktevredenheid (job satisfaction) en OCB (Organizational Citizenship Behavior). Zij vonden dat wanneer iemand tevreden is met het werk ook extrarol prestaties levert. OCB is een ander construct dan proactiviteit, maar toont wel enige overlap. Dit maakt het interessant in vervolgonderzoek te kijken of dezelfde uitkomsten te vinden zijn met proactiviteit.

Een opvallend resultaat van dit onderzoek was de relatie tussen de hulpbron steun van de leidinggevende en proactiviteit. In dit onderzoek is er een significante relatie gevonden tussen deze twee variabelen. Dit is in het onderzoek van Frese e.a. (1997) echter niet gevonden. Deze discrepantie kan komen door een verschillend gebruik van constructen voor steun van de leidinggevende.

#### **4.2 Klanttevredenheid als modererende factor**

Bij hypothesen 3 en 4 is er gekeken naar het modererende effect van klanttevredenheid op het uitputtings- en motivatieproces van het JD-R model. Hypothesen 3 en 4 gingen er van uit dat klanttevredenheid een moderator zou zijn op beide processen. De verwachting hierbij was dat het positieve effect van werkstressoren op uitputting sterker zou zijn bij een lage klanttevredenheid dan bij een hoge klanttevredenheid en dat bij een hoge klanttevredenheid het positieve effect van hulpbronnen op bevlogenheid sterker zou zijn dan bij een lage klanttevredenheid.

Hypothese 3 kon deels worden aangenomen. Klanttevredenheid was van invloed op het effect van de werkstressor onderbelasting op uitputting. Dit betekent dat wanneer de klanttevredenheid laag is, iemand meer uitgeput raakt naarmate hij zich meer verveelt. Medewerkers die niets te doen hebben gaan zich steeds meer vervelen, waardoor ze totaal



---

geen energie meer uit hun werk halen. Doordat ze geen energie meer uit hun werk halen, raken ze logischerwijs steeds meer uitgeput. Wanneer de klanten niet tevreden zijn worden ze ook niet gemotiveerd hun best te doen op het werk.

Wanneer de klanttevredenheid hoog is, raakt iemand meer uitgeput naarmate hij zich minder verveelt. Dit betekent dat wanneer er tevreden klanten zijn de medewerkers meer gemotiveerd raken hun best te doen. Hoe meer werk ze te doen hebben, des te gemotiveerder gaan ze aan het werk. Met als gevolg dat ze wel meer uitgeput zijn.

Deze uitkomst laat zien dat medewerkers blijkbaar een bepaald niveau van belasting nodig hebben. Wanneer ze onderbelast zijn raken ze uitgeput, maar ook wanneer ze overbelast zijn (Bakker et al., 2003). Het is echter aannemelijk dat de uitputting die ervaren wordt bij een lage klanttevredenheid vervelender is dan de uitputting die ervaren wordt bij een hoge klanttevredenheid. Uit onderzoek blijkt namelijk dat onderbelasting ervaren wordt als stressvol (Melamed et al., 1995). De uitputting bij een lage klanttevredenheid komt voort uit verveling en minder tevreden klanten en zal dus eerder als negatief en stressvol worden ervaren. De uitputting bij een hoge klanttevredenheid is het gevolg van tevreden klanten en het hebben van genoeg werk. Deze uitputting zou eerder kunnen worden ervaren als een soort van genoegdoening: De medewerkers hebben hun best gedaan, ze vervelen zich niet en hebben tevreden klanten.

Onderzoek naar onderbelasting als werkstressor in combinatie met uitputting en klanttevredenheid is nog nooit onderzocht. Het is daarom aan te raden in vervolgonderzoek verder te kijken naar de oorzaak waarom onderbelasting leidt tot uitputting en of de ervaring van uitputting bij lage en hoge klanttevredenheid verschilt.

Hypothese 4 kon niet worden aangenomen, wat betekent dat klanttevredenheid niet van invloed is op het motivatieproces. Er is dus geen antwoord gevonden op de vraag die voort kwam uit het onderzoek van Schneider et al. (2003) en Taris et al. (2008). In het onderzoek van Schneider et al. (2003) werd gevonden dat organisatieprestatie een voorspeller is van de werktevredenheid van medewerkers en in het onderzoek van Taris et al. (2008) werd juist gevonden dat organisatieprestatie een uitkomst is van werktevredenheid. Met dit onderzoek kan geen antwoord gegeven worden op de vraag waarom klanttevredenheid zowel een voorspeller als een uitkomst kan zijn.

Een verklaring voor het verwerpen van hypothese 4, dat klanttevredenheid een moderator is op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid, zou kunnen zijn dat klanttevredenheid niet bewust door de medewerkers wordt ervaren en dat de invloed daardoor minimaal is op het proces tussen hulpbronnen en bevlogenheid.

---

Een andere verklaring zou kunnen zijn dat het hoogste cijfer dat de klanten gegeven hebben een 7.0 is en het laagste cijfer een 6.3 en dat er daardoor te weinig spreiding was tussen een lage en hoge klanttevredenheid. Om een effect te kunnen vinden moeten er waarschijnlijk meer hogere en lagere cijfers gegeven worden.

### **4.3 Methodologische kanttekeningen**

Bij dit onderzoek kan een aantal kanttekeningen geplaatst worden.

Ten eerste had het vragenlijstonderzoek, dat betrekking had op het JD-R model, een cross-sectioneel design met 1 meting. Dit betekent dat er geen antwoord gegeven kan worden op causaliteitsvragen en dus de richting van de verbanden. Om hier een antwoord op te kunnen geven is longitudinaal onderzoek aan te bevelen. Hieruit volgt meteen een sterk punt van het onderzoek, namelijk dat het klanttevredenheids onderzoek eerder is gemeten dan het vragenlijstonderzoek. Dit betekent dat bij deze relaties wel de richting van de verbanden aangetoond kan worden.

Ten tweede was het niet mogelijk een digitale vragenlijst te versturen naar de proefpersonen. Er is daarom voor gekozen de vragenlijst in een word-bestand te maken en op deze manier naar de e-mail adressen van de proefpersonen te sturen. De proefpersonen hadden de mogelijkheid deze op de computer in te vullen en terug te sturen via e-mail of de vragenlijst uit te printen, in te vullen en per post terug te sturen. Ongeveer de helft van de vragenlijsten zijn terug gestuurd per post en de andere helft per e-mail. De belangrijkste implicatie voor deze manier is dat de proefpersonen vragen kunnen overslaan en daardoor de vragenlijst niet helemaal invullen. Het gevolg daarvan was dat er een aantal missing cases waren bij de analyses en dat de weergave van de demografische gegevens iets minder representatief is.

Wat betreft de proefpersonen is de groep redelijk homogeen. Dit betekent dat dit onderzoek alleen gedaan is onder medewerkers in de schaal 3 tot en met 7. Het feit dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij lager opgeleide mensen kan ertoe geleid hebben dat er een beperking van de variatie was betreffende de onderzochte variabelen. Zulke beperkingen kunnen leiden tot type II fouten in de analyses van de moderator hypothesen. Dit kan voorkomen worden door heterogene groepen van medewerkers te onderzoeken, die blootgesteld zijn aan een wijde variatie van de betreffende variabelen (Xanthopoulou e.a., 2007).

Verder zijn alle vragen gemeten door middel van zelfrapportage. Een oplossing om de validiteit van de constructen te verhogen zou kunnen zijn om verschillende meetmethoden mee te nemen in de studie, zoals bijvoorbeeld een 360 graden feedback. Bij de meting van

---

hulpbronnen en werkstressoren zou er bijvoorbeeld een cognitieve dissonantie op kunnen treden. Dit betekent dat als ongewenste situaties zich voordoen, aspiraties bijgesteld worden, terwijl de situatie 'objectief' gezien ongunstig kan zijn (Sitter, 1994).

Tot slot moet er rekening gehouden worden met selectie-effecten. Het onderzoek is formeel aan de medewerkers gepresenteerd als een onderzoek naar de vitaliteit van de medewerkers. Het respons was echter met 30,4% te laag. Dit kan betekenen dat alleen de gezonde en vitale medewerkers gehoor hebben gegeven aan de oproep om deel te nemen aan het onderzoek (Schaufeli & Bakker, 2007 pp. 226).

#### **4.4 Aanbevelingen**

Toekomstige studies kunnen deze huidige studie uitbreiden, door te onderzoeken of de twee moderatoren in het model beter een andere plaats in kunnen nemen en op een andere manier samenhangen in het model. Zo zou onderzocht kunnen worden of bevlogenheid en uitputting de relatie mediëren tussen hulpbronnen/werkstressoren en proactiviteit. Het is namelijk aannemelijk dat wanneer een team bevlogen aan het werk is, meer gemotiveerd is om dingen actief aan te pakken. Daar tegenover staat dat een team die uitgeput is, geen zin meer zou kunnen hebben om extra energie te stoppen in dingen naast het normale werk. Er wordt hier ingegaan op teamniveau, omdat proactiviteit in dit onderzoek individueel gemeten is op teamniveau.

Voor klanttevredenheid zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden of dit het motivatie- en uitputtingsproces van het JD-R model op een andere manier beïnvloedt. Er is in dit onderzoek namelijk een positieve relatie gevonden tussen de energiebron coachend leidinggeven, klanttevredenheid en bevlogenheid. Verder is er een negatieve relatie gevonden tussen de werkstressor onderbelasting en klanttevredenheid. Dit maakt het interessant te bekijken hoe deze relaties zich tot elkaar verhouden. Klanttevredenheid is namelijk op een eerder tijdstip gemeten, wat impliceert dat een hogere klanttevredenheid bijvoorbeeld leidt tot beter coachend leidinggeven. In longitudinaal onderzoek zou een antwoord gevonden kunnen worden op de vraag of klanttevredenheid nu een voorspeller is of een uitkomst in het JD-R model.

Zoals beschreven in paragraaf 4.3 is het aan te raden in vervolgonderzoek verder te kijken naar de oorzaak waarom onderbelasting leidt tot uitputting en of medewerkers uitputting ook als positief kunnen ervaren. In de literatuur is tot nu toe geen studie gevonden die onderzoek heeft gedaan naar onderbelasting in combinatie met uitputting of klanttevredenheid. Wel kan aangegeven worden dat onderbelasting stressvol is (Melamed et al., 1995). Dit zou een rede

---

kunnen zijn dat men daarom ook meer uitgeput raakt. Om hier meer inzicht in te krijgen is vervolgonderzoek gewenst.

#### **4.4 Praktische implicaties**

Ondanks het feit dat de hypothesen niet geheel bevestigd kunnen worden, geeft dit onderzoek wel een mooie aanvulling op de praktijk. Dit onderzoek geeft namelijk aan dat het belangrijk is voor organisaties om hun medewerkers te stimuleren proactief te zijn in het werk. Proactiviteit is gerelateerd met minder uitputting. Voor werkgevers is dit een belangrijk gegeven om te weten, aangezien uitputting kan leiden tot negatieve uitkomsten zoals een hoger verzuimduur (Bakker, Demerouti, Boer, Schaufeli, 2003). De resultaten van dit onderzoek geven verder aan dat proactiviteit positief gerelateerd is met zowel energiebronnen als bevlogenheid. Dit betekent dat proactiviteit gestimuleerd zou kunnen worden door middel van het verhogen van de energiebronnen en bevlogenheid, met als mogelijk gevolg dat de medewerkers minder uitgeput raken.

Verder is het voor organisaties van belang te weten hoe ze presteren. Dit kan gemeten worden door klanttevredenheid. Dit onderzoek toont aan dat coachend leidinggeven een positieve relatie heeft met klanttevredenheid. Des te belangrijker is het om de energiebronnen te stimuleren. Dit kan namelijk leiden tot meer proactieve medewerkers. Verder betekent dit dat een hogere klanttevredenheid voor leidinggevendenden als stimulans zou kunnen fungeren om het coachend leidinggeven te verbeteren. Dit kan vervolgens weer leiden tot meer werkplezier van de medewerkers. Zo blijft er een opwaartse spiraal zich voortbewegen, dat voor werkgevers alleen maar gunstig zal zijn.

Tot slot benadrukken de resultaten van dit onderzoek verder nog eens hoe belangrijk het is om de werkstressoren zoveel mogelijk te beperken, omdat uit dit onderzoek blijkt dat onderbelasting een negatieve relatie heeft met klanttevredenheid. Dit betekent dat hoe lager de klanttevredenheid is, des te meer de medewerkers zich op het werk vervelen. Bij een lage klanttevredenheid zijn de medewerkers ook meer uitgeput wanneer ze zich vervelen. Voor de werkgevers is het dus van wezenlijk belang dat de medewerkers zich zo min mogelijk uitgeput voelen. Functieverbreding en taakvariatie kunnen hier onder andere aan bijdragen.

Bovenstaande implicaties geven aan dat het voor werkgevers belangrijk is niet af te wachten tot de werkstress te hoog is opgelopen. Het is belangrijk dat ze actief bezig zijn met het stimuleren van de hulpbronnen van hun medewerkers. Ze moeten een werkomgeving creëren, waarin de toegankelijkheid van de hulpbronnen zo optimaal mogelijk benut kan worden. Met deze anticiperende houding zullen de werkgevers alleen maar verbeteringen zien in de bevlogenheid op de werkvloer van hun medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk dat ook de werknemers zelf de verantwoordelijkheid op zich nemen, door bij hun leidinggevende aan te geven wanneer ze onderbelast raken of wat hun behoeften zijn met betrekking tot het verhogen van de hulpbronnen. Daarbij moet door de leidinggevende een veilige situatie gecreëerd worden, waarin het mogelijk is deze behoeften te uiten.

---

## 5. CONCLUSIE

Ondanks dat niet alle hypothesen zijn aangenomen biedt dit onderzoek een waardevolle aanvulling op bestaand onderzoek.

Ten eerste is de empirische evidentie van het JD-R model vergroot, omdat het de belangrijke relaties tussen *hulpbronnen en bevlogenheid* en *werkstressoren en uitputting* bevestigt.

Ten tweede maken de resultaten van dit onderzoek duidelijk dat hoewel proactiviteit geen modererende rol speelt op het motivatie- en uitputtingsproces, proactiviteit toch een rol speelt op bepaalde processen. Proactiviteit leidt namelijk wel tot meer bevlogenheid en minder uitputting. Verder zou er meer onderzoek gedaan moeten worden naar het effect dat negatieve werk-thuis interferentie heeft op uitputting, omdat het interactie effect met proactiviteit bijna significant was.

Ten derde speelt klanttevredenheid een modererende rol op het effect van onderbelasting op uitputting. Dit betekent dat klanttevredenheid wel degelijk een invloed heeft op de manier waarop medewerkers hun werk beleven. Daarnaast is een opvallende bevinding, dat coachend leidinggeven een directe positieve relatie heeft met klanttevredenheid.

Willen organisaties dus zowel tevreden klanten als tevreden medewerkers, dan moeten ze voornamelijk de onderbelasting beperken, coachend leidinggeven stimuleren en de proactiviteit van de medewerkers verhogen.

## 6. REFERENTIES

- Aiken L.S. & West S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Bakker, A.B. (2001). Het werkstressoren Energiebronnen Burnout model. In: C.A.L. Hoogduin, W.B. Schaufeli, C.D.P.R. Schaap & A.B. Bakker (Red.), *Behandelingsstrategieën bij burnout* (pp.21-39). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In: K.Verhaar. (Red.) *Sociale Verkenningen 4: waarden en normen*. (pp119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Boer, E. de, Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Dierendonck, D. van (2000). Burnout: prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. In: I. Houtman, W.B. Schaufeli, & T.Taris (Red.), *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* (pp. 65-82) Alphen a/d Rijn: NWO/Samson.
- Chiu, S.F., Chen, H.L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social behavior and personality*, 33(6), 523-540.
- Cohen, J., Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of advanced nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The Job-Demands Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86, 499-512.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97-124.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2000). *Stressors and personal initiative: A longitudinal study on organizational behavior*. Manuscript.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational Psychology*, 70, 139-161.

- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Harter, J.K., Hayes, T.L., Schmidt, F.L. (2002). Business-Unit-Level relationship Between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87* (2), 268-279.
- Hartzell, G. (2000). Being Proactive. *Book Report, Vol. 18, Issue 5*, 14-19.
- Hornung, S. & Rousseau, D.M. (2007). Active on the job-Proactive in change. How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of applied behavioral science, 43* (4), 401-426.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology, 52*, 397-422.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., Green, M.S. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Journal of Applied Psychology, 80* (1), 29-42.
- Schaufeli, W.B. (2001) De stormachtige geschiedenis van een krachtige metafoer. In: C.A.L. Hoogduin, W.B., Schaufeli, C.P.D.R. Schaap & A.B. Bakker (Red.), *Behandelingsstrategieën bij burnout*, pp. 1-12. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum: Houten.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004a). Bevoegenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 2*, Vol. 17.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004b). Job Demands, Job Resources and their relationship with burnout and engagement. *Journal of organisational behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Dierendonck, D. van (2000) *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*. Lisse: Swets Test Services.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement : An emerging Psychological Concept and its implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations, 135-177*.



- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 836-851.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort- low reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1, 27-41.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw* (2<sup>e</sup> druk). Assen: Van Gorcum & Comp.
- Smulders, P.G.W., (2006). De bevoegenheid van Nederlandse werknemers gemeten. *TNO Special*, September, 8-12.
- Taris, T.W., Schreurs, P.J.G., Eikmans, K.J.L., Riet, van P. (2008). Werkkenmerken, welzijn en organisatieprestatie: een toets van de happy-productive workerhypothese op organisatieniveau. *Gedrag & Organisatie*, 21 (1), 3-17.
- Veldhoven, M. van, Meijman, T.F., Broersen, J.P.J., & Fortuin, R.J. (2002). *Handleiding VBBA. Onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid*. Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.
- Wagena, E. & Geurts, S. (2000). SWING. Ontwikkeling en Validering van de 'Survey Werkthuis Interferentie-Nijmegen'. *Gedrag en Gezondheid*, 28, 138-158.
- Wangenheim, F. von, Evanschitzky, H., Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60, 690-697.
- Xanthopoulou, D. (2007). A work psychological model that works: Expanding the Job-Demands Resources model. *Proefschrift*.
- Xanthopoulou, D. Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

## 7. BIJLAGEN

1. BIJLAGE 1: FACTORANALYSE ENERGIEBRONNEN EN WERKSTRESSOREN
2. BIJLAGE 2: FACTORANALYSE BEVLOGENHEID
3. BIJLAGE 3: FACTORANALYSE UITPUTTING
4. BIJLAGE 4: FACTORANALYSE PRO-ACIVITEIT
5. BIJLAGE 5: OPZET INTERVIEW
6. BIJLAGE 6: VRAGENLIJST

## BIJLAGE 1: FACTOR ANALYSE ITEMS ENERGIEBRONNEN EN WERKSTRESSOREN

Tabel 1a: Samenvatting van de exploratieve factoranalyse van de items van hulpbronnen en werkstressoren (hoofdcomponenten analyse met varimax)

		<b>Factor ladingen</b>	
		1 <sup>e</sup> Component	2 <sup>e</sup> Component
<b>Hulpbronnen</b>			
1.	Heb je vrijheid bij het uitvoeren van je werkzaamheden?	.408	
2.	Kun je zelf beslissen hoe je het werk uitvoert?	.328	
3.	Kun je deelnemen aan besluitvorming die met je werk te maken heeft?	.467	
4.	Hoe vaak heb je contact met je teamleider?	.594	
5.	Mijn teamleider laat me weten of hij/zij tevreden is met mijn werk.	.741	
6.	Ik voel me door mijn teamleider gewaardeerd.	.814	
7.	Mijn teamleider gebruikt zijn/haar invloed om me te helpen problemen op het werk op te lossen.	.753	
8.	Mijn teamleider heeft begrip voor mijn problemen en wensen met betrekking tot mijn werk.	.757	
9.	Mijn teamleider is vriendelijk en staat open voor me.	.783	
10.	Mijn teamleider stimuleert me problemen zelf op te lossen.	.647	
11.	Mijn teamleider maakt me enthousiast voor mijn werkopdrachten.	.783	
12.	Mijn teamleider stimuleert me de kwaliteit van mijn eigen werk te beoordelen.	.803	
13.	Mijn teamleider stimuleert me mijn talenten te ontwikkelen.	.791	
14.	Ik word goed op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen van mijn unit.	.691	
15.	Ik heb voldoende informatie over wat er binnen B/CFD speelt.	.632	
16.	De teamleiding is goed op de hoogte van wat er allemaal op de werkvloer speelt.	.687	
17.	Binnen mijn unit wordt er helder gecommuniceerd.	.691	
18.	De informatievoorziening van de leidinggevende naar de medewerkers is voldoende.	.754	
19.	Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.	.570	
20.	Mijn werk biedt met mogelijkheden om erachter te komen hoe goed ik mijn werk doe.	.583	
21.	Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.	.626	
22.	Mijn teamleider geeft me voldoende informatie over hoe ik mijn werk doe.	.765	
<b>Werkstressoren</b>			
1.	Moet je erg snel werken?		.577
2.	Heb je te veel werk te doen?		.749
3.	Hoe vaak komt het voor dat je extra hard moet werken om de drukte aan te kunnen?		.796

---

**Factor ladingen**

		1 <sup>e</sup> Component	2 <sup>e</sup> Component
4.	Komt het voor dat je weinig te doen hebt?		-.241
5.	Verveel je je wel eens tijdens je werk?		-.298
6.	Hoe vaak komt het voor dat je moeilijk aan je verplichtingen thuis kunt voldoen omdat je in gedachten steeds met je werk bezig bent?		.598
7.	Hoe vaak komt het voor dat je weinig geniet van je partner/familie/vrienden omdat je over het werk piekert?		.652
8.	Hoe vaak komt het voor dat je werktijden het moeilijk maken om aan je verplichtingen thuis te voldoen?		.436

---

## BIJLAGE 2: FACTOR ANALYSE ITEMS BEVLOGENHEID

Tabel 2a: Samenvatting van de exploratieve factoranalyse van de items van bevrologenheid (hoofdcomponenten analyse met varimax)

		<b>Factor ladingen</b>
		1 <sup>e</sup> Component
<b>Bevrologenheid</b>		
1.	Op mijn werk bruis ik van energie.	.729
2.	Als ik werk voel ik me fit en sterk.	.760
3.	Ik ben enthousiast over mijn baan.	.850
4.	Mijn werk inspireert mij.	.880
5.	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	.808
6.	Wanneer ik intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	.827
7.	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	.852
8.	Ik ga helemaal op in mijn werk.	.738
9.	Mijn werk brengt mij in vervoering.	.738

### BIJLAGE 3: FACTOR ANALYSE ITEMS UITPUTTING

Tabel 2b: Samenvatting van de exploratieve factoranalyse van de items van uitputting (hoofdcomponenten analyse met varimax)

		<b>Factor ladingen</b>
		1 <sup>e</sup> Component
<b>Uitputting</b>		
1.	Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	.845
2.	Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	.875
3.	Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	.924
4.	Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg	.918
5.	Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	.811

## BIJLAGE 4: FACTOR ANALYSE ITEMS PROACTIVITEIT

Tabel 2c: Samenvatting van de exploratieve factoranalyse van de items van proactiviteit (hoofdcomponenten analyse met varimax)

		<b>Factor ladingen</b>
		1 <sup>e</sup> Component
<b>Proactiviteit</b>		
1.	Mijn teamleden en ik pakken problemen actief aan.	.862
2.	Wanneer er iets verkeerd gaat, zoeken mijn teamleden en ik direct naar een oplossing.	.896.
3.	Vak doen mijn teamleden en ik meer dan er van ons verwacht wordt.	.791
4.	Wanneer de kans zich voordoet om actief betrokken te raken bij dingen in en naast het 'normale' werk, grijpen we als team deze kans met beide handen.	.832
5.	Wij (als team) maken snel gebruik van mogelijkheden voor het behalen van onze werk-gerelateerde doelen.	.900

## BIJLAGE 5: OPZET INTERVIEW

1.	<p>Uitleg rede en aanleiding interview:</p> <p>B/CFD is bezig zich meer te professionaliseren. Dit betekent dat ze wil kijken naar het totale welbevinden van haar medewerkers. In eerste instantie hebben ze nagedacht over het fysieke welbevinden, zoals bedrijfsfitness, maar ze wilden het breder trekken door te kijken naar wat nu die aspecten zijn die hun medewerkers plezier geeft in het werk. Wat zijn nu de plezierige dingen, maar ook de minder plezierige dingen in het werk?</p> <p>Door daarnaast te kijken naar verschillende leeftijden willen ze ook rekening houden met de toekomst: Hebben jongere werknemers andere aspecten in het werk die hun werk leuk maken dan oudere werknemers? Alles wat er besproken wordt is betrouwbaar en blijft tussen ons.</p> <p>Het doel van dit interview is om uiteindelijk een vragenlijst te maken en deze eind maart uit te zetten. Van de resultaten maak ik een rapport bedoeld voor de teamleiders, zodat dit hen handvatten aan kan bieden om hiermee aan de slag te gaan.</p>
2.	Wat is uw functie? Wat houdt het in?
3.	Kunt u beschrijven wat u zoal op een dag doet?
4.	<p>Wat vindt u de meest plezierige aspecten van het werk? (STAR-methode: Kunt u een voorbeeld geven van een situatie? Wat gebeurde er? Wat deed u? Wat was het effect/resultaat?)</p>
5.	<p>Wat vindt u de minst plezierige aspecten van het werk? (STAR-methode: Kunt u een voorbeeld geven van een situatie? Wat gebeurde er? Wat deed u? Wat was het effect/resultaat?)</p>
6.	Kunt u werk goed met thuis combineren?
7.	Wat geeft u naast de aspecten uit het werk nog meer energie?



**BIJLAGE 6: VRAGENLIJST**

## Energie en plezier op het werk

**Aanleiding van het onderzoek**

B/CFD vindt het belangrijk dat medewerkers lichamelijk en geestelijk fit zijn. Dit betekent dat ze zich willen richten op het welbevinden van haar medewerkers. Wat maakt het dat de medewerkers met plezier naar hun werk gaan? B/CFD wil met deze vragenlijst een duidelijk beeld krijgen van wat de medewerkers van B/CFD nu energie geeft op het werk. Op die manier kan de organisatie juist op die aspecten van het werk inspelen, wat het maakt dat iedereen fluitend naar het werk gaat.

**Instructie**

De vragenlijst bestaat uit een algemeen deel met achtergrondvragen en drie onderdelen. We vragen je de vragenlijst in zijn geheel achter elkaar in te vullen, dit duurt ongeveer **20 minuten**. Je kunt de vragen beantwoorden door **achter** het getal dat voor jou het best van toepassing is een 'x' te zetten of wanneer je het uitprint het getal te omcirkelen. De schaal wordt per onderdeel kort omschreven.

**Terugkoppeling**

De uitkomsten van het onderzoek worden geanalyseerd en verwerkt in een rapportage. In deze rapportage worden alleen de groepsresultaten verwerkt. Er zullen dus geen persoonlijke gegevens in staan. Het rapport zal teruggekoppeld worden aan de arbo-commissie en de p-regisseurs met als doel handvatten te bieden om hiermee aan de slag te gaan. Uiteraard zullen deze gegevens ook eind juni aan jullie bekend gemaakt worden.

**Enkele aandachtspunten**

- Vul de vragenlijst in op een rustig moment, waarop je ongestoord kunt werken. Het gaat om je eigen ervaringen en niet om die van anderen.
- De door jou verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen een overzicht van de groepsresultaten wordt aan de opdrachtgever teruggekoppeld.
- Vul altijd een antwoord in, ook als je twijfelt. Er zijn geen correcte of foute antwoorden. Kies het antwoord dat het best op jouw situatie van toepassing is.
- Stuur de vragenlijst uiterlijk vrijdag 18 april terug naar onderstaand e-mail adres.
- Als je vragen hebt over deze vragenlijst, kun je per e-mail contact opnemen met Stéphanie Davidse (stagiaire Achmea Vitale): [stephanie.davidse@achmea.nl](mailto:stephanie.davidse@achmea.nl). Ik ben graag bereid om je vragen te beantwoorden.

**Alvast hartelijk dank voor je medewerking aan dit onderzoek!**

## ALGEMEEN DEEL

### 1. Achtergrondgegevens

*De onderstaande vragen gaan over je persoonlijke achtergrond. Kies bij elke vraag 1 goed antwoord.*

1.	Wat is je geslacht?	<input type="radio"/> Man <input type="radio"/> Vrouw
2.	Wat is je leeftijd?	.....jaar
3.	Wat is de hoogste opleiding die je hebt afgerond? (Als je opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest lijkt op de door jou gevolgde opleiding)	<input type="radio"/> Lagere school <input type="radio"/> MAVO, LBO <input type="radio"/> HAVO, MBO <input type="radio"/> VWO <input type="radio"/> HBO <input type="radio"/> WO
4.	Wat is je functie?	<input type="radio"/> Coördinator Lokale Diensten (CLD) <input type="radio"/> Medewerker BHV, Arbo& Milieu (BAM) <input type="radio"/> Ruimte Inventaris Beheerder (RIB) <input type="radio"/> Technische Dienst <input type="radio"/> Medewerker Ondersteuning Management (MOM) <input type="radio"/> Facilitair Medewerker <input type="radio"/> anders, namelijk..... .....
5.	Wat is de omvang van je dienstverband?	.....uren per week (volgens contract)
6.	In welke functieschaal zit je?	Schaal.....

7.	In welke unit werk je?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Amsterdam/Holland Noord</li> <li>○ Apeldoorn Centrum/Zuid</li> <li>○ Apeldoorn Special services</li> <li>○ Apeldoorn WBC</li> <li>○ Bedrijfsvoering</li> <li>○ Bewonersservice</li> <li>○ Centrale Invoer Heerlen</li> <li>○ Centrale Personeels Administratie</li> <li>○ Document &amp; Logistiek</li> <li>○ Haaglanden</li> <li>○ Holland-Midden</li> <li>○ Huisvesting</li> <li>○ Limburg</li> <li>○ Noord</li> <li>○ Oost-Brabant</li> <li>○ Producten &amp; Diensten</li> <li>○ Randmeren oost</li> <li>○ Rijnmond</li> <li>○ Rivierenland</li> <li>○ Shared Service Centers F&amp;C</li> <li>○ Utrecht-Gooi</li> <li>○ Zuid West</li> </ul>
8.	Op welke locatie werk je?	.....
9.	Hoe lang werk je al in deze	.....maanden/jaar

	organisatie?	
10.	Hoe lang zit je al op deze functie?	.....maanden/jaar

**ONDERDEEL 1: KENMERKEN VAN JE WERK**

**1. Zelfstandigheid**

*De volgende vragen gaan over zelfstandigheid in het werk. Wil je aangeven in hoeverre iedere uitspraak op jou van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen. Let op: Een antwoord is nooit goed of fout.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

11.	Heb je vrijheid bij het uitvoeren van je werkzaamheden?	0	1	2	3	4
12.	Kun je zelf beslissen hoe je het werk uitvoert?	0	1	2	3	4
13.	Kun je deelnemen aan besluitvorming die met je werk te maken heeft?	0	1	2	3	4

## 2. Leiding

*De volgende vragen en stellingen gaan over de leiding van jouw unit van B/CFD. Geef bij elke vraag aan wat op jouw unit van toepassing is.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

14.	Hoe vaak heb je contact met je teamleider?	0	1	2	3	4
15.	Mijn teamleider laat me weten of hij/zij tevreden is met mijn werk.	0	1	2	3	4
16.	Ik voel me door mijn teamleider gewaardeerd.	0	1	2	3	4
17.	Mijn teamleider gebruikt zijn/haar invloed om me te helpen problemen op het werk op te lossen.	0	1	2	3	4
18.	Mijn teamleider heeft begrip voor mijn problemen en wensen met betrekking tot mijn werk.	0	1	2	3	4
19.	Mijn teamleider is vriendelijk en staat open voor me.	0	1	2	3	4
20.	Mijn teamleider stimuleert me problemen zelf op te lossen.	0	1	2	3	4
21.	Mijn teamleider maakt me enthousiast voor mijn werkopdrachten.	0	1	2	3	4
22.	Mijn teamleider stimuleert me de kwaliteit van mijn eigen werk te beoordelen.	0	1	2	3	4
23.	Mijn teamleider stimuleert me mijn talenten te ontwikkelen.	0	1	2	3	4

### 3. Communicatie

*Dit onderdeel van het onderzoek gaat over de besluitvorming en communicatie binnen jouw unit van B/CFD. Kies het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

24.	Ik word goed op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen van mijn unit.	0	1	2	3	4
25.	Ik heb voldoende informatie over wat er binnen B/CFD speelt.	0	1	2	3	4
26.	De teamleiding is goed op de hoogte van wat er allemaal op de werkvloer speelt.	0	1	2	3	4
27.	Binnen mijn unit wordt er helder gecommuniceerd.	0	1	2	3	4
28.	De informatievoorziening van de leidinggevende naar de medewerkers is voldoende.	0	1	2	3	4

#### 4. Feedback

*De volgende stellingen gaan over de informatie over je werk. Kies bij elke stelling het best passende antwoord.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

29.	Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.	0	1	2	3	4
30.	Mijn werk biedt me mogelijkheden om erachter te komen hoe goed ik mijn werk doe.	0	1	2	3	4
31.	Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk.	0	1	2	3	4
32.	Mijn teamleider geeft me voldoende informatie over hoe ik mijn werk doe.	0	1	2	3	4

#### 5. Overbelasting/Onderbelasting

*De volgende vragen gaan over de werkdruk die je ervaart bij het uitvoeren van je taken. Kies bij elke vraag het best passende antwoord.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

33.	Moet je erg snel werken?	0	1	2	3	4
34.	Heb je te veel werk te doen?	0	1	2	3	4
35.	Hoe vaak komt het voor dat je extra hard moet werken om de drukte aan te kunnen?	0	1	2	3	4
36.	Komt het voor dat je weinig te doen hebt?	0	1	2	3	4
37.	Verveel je je wel eens tijdens je werk?	0	1	2	3	4

## 6. Werk en Privé-leven

*De volgende vragen gaan over de balans tussen je werk en je privé-leven. Geef bij elke vraag aan wat het beste op jouw situatie van toepassing is.*

0 nooit	1 soms	2 regelmatig	3 vaak	4 altijd
------------	-----------	-----------------	-----------	-------------

*Hoe vaak komt het voor dat je.....*

38.	..moeilijk aan je verplichtingen thuis kunt voldoen omdat je in gedachten steeds met je werk bezig bent?	0	1	2	3	4
39.	..weinig geniet van je partner/familie/vrienden omdat je over het werk piekert?	0	1	2	3	4
40.	..werktijden het moeilijk maken om aan je verplichtingen thuis te voldoen?	0	1	2	3	4



## ONDERDEEL 2: BELEVING VAN HET WERK

*De volgende uitspraken hebben betrekking op de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 0 tot 6) in te vullen.*

Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	altijd
0	1	2	3	4	5	6
	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks

41.	Op mijn werk bruis ik van energie.	0	1	2	3	4	5	6
42.	Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0	1	2	3	4	5	6
43.	Ik ben enthousiast over mijn baan.	0	1	2	3	4	5	6
44.	Mijn werk inspireert mij.	0	1	2	3	4	5	6
45.	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0	1	2	3	4	5	6
46.	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	0	1	2	3	4	5	6
47.	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0	1	2	3	4	5	6
48.	Ik ga helemaal op in mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
49.	Mijn werk brengt mij in vervoering.	0	1	2	3	4	5	6
50.	Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6

51.	Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	0	1	2	3	4	5	6
52.	Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
53.	Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	0	1	2	3	4	5	6
54.	Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	0	1	2	3	4	5	6

### ONDERDEEL 3: Pro-activiteit

*De volgende uitspraken gaan over de houding van jou en je teamleden als geheel. Geef bij elke stelling het best passende antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.*

0	1	2	3	4
nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd

55.	Mijn teamleden en ik pakken problemen actief aan.	0	1	2	3	4
56.	Wanneer er iets verkeerd gaat, zoeken mijn teamleden en ik direct naar een oplossing.	0	1	2	3	4
57.	Vaak doen mijn teamleden en ik meer dan er van ons verwacht wordt.	0	1	2	3	4
58.	Wanneer de kans zich voordoet om actief betrokken te raken bij dingen in en naast het 'normale' werk, grijpen we (als team) deze kans met beide handen.	0	1	2	3	4
59.	Wij (als team) maken snel gebruik van mogelijkheden voor het behalen van onze werk-gerelateerde doelen.	0	1	2	3	4