

Werkstress, verloopintentie en leiderschap in de Vlaamse OCMW's

Een mixed-methods onderzoek

Sarah Wildiers

R0717682

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad
MASTER IN HET OVERHEIDSMANAGEMENT EN -BELEID

Promotor: Prof. Dr. A. Hondeghem

Verslaggever: Prof. Dr. W. Vandenabeele

Academiejaar: 2022-2023

Word count: 17.718

Samenvatting

Door opeenvolgende crisissen (Covid-19 pandemie, vluchtelingenstroom uit Oekraïne en energiecrisis) is de werklast bij OCMW's aanzienlijk verhoogd (Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers, 2022; Raeymaeckers, 2022). Daarnaast staat het beroep van maatschappelijk werker voor de eerste maal op de knelpuntberoepenlijst (VDAB, 2023). Ook de aard van het sociaal werk waarbij sociaal werkers geconfronteerd worden met ingrijpende situaties van cliënten zorgt voor bijkomende werkdruk (Bride, 2007).

Deze masterproef onderzocht in welke mate OCMW maatschappelijk werkers werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van hun directe leidinggevende ervaren, en ging hierbij na wat het effect hiervan is op het ervaren van werkstress. Vervolgens nam dit onderzoek de mate waarin werkstress leidt tot een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd onder de loep. De studie maakte gebruik van een mixed-methods onderzoeksstrategie waarbij een online survey werd afgenomen bij 286 respondenten en 11 maatschappelijk werkers werden geïnterviewd. Bij dit kwalitatief luik lag de focus op de oorzaken van werkdruk en factoren van ondersteunend leiderschap die voor een verlaging van werkdruk en werkstress kunnen zorgen.

20% van de respondenten ervoerde werkstressproblemen of symptomen van een burn-out, 27,6% ervoerde een zeer hoge werkdruk, 75,5% ervoerde emotioneel belastend werk of emotionele overbelasting en 84,3% ontving voldoende steun van de directe leidinggevende. Deze studie bevestigde dat werkdruk en emotionele belasting zorgen voor werkstress en dat ondersteuning van de directe leidinggevende werkstress kan verlagen. De studie vond geen modererend effect van deze ondersteuning op de impact van werkdruk en emotionele belasting op werkstress. Verder ging 19,6% van de respondenten regelmatig op zoek naar werk en 12,9% vond doorwerken tot het pensioen absoluut niet haalbaar, ook niet mits aangepast werk (lichter of deeltijds werken).

Naast de maatschappelijke evoluties zoals bovenaan weergegeven is, ervoerden de geïnterviewde respondenten dat cliënten steeds meer hulpvragen hebben op diverse levensdomeinen en een verbreding van deze vragen. Niet kunnen werken met gesloten deuren, veel administratieve verplichtingen, een gebrek aan transparante communicatie en snel opeenvolgende veranderingen in de organisatie vormden organisatiegebonden factoren die werkdruk verhoogden.

Bij alle respondenten was er op het moment van het interview of in het recente verleden een personeelstekort. Verder ging op het vlak van welzijn van de werknemers aandacht uit naar de arbeidspsycholoog en de opvang van werknemers na een burn-out. In de samenwerking met externe organisaties lag in alle interviews de focus op de lange behandeltermijn van uitkeringen en ontoegankelijke communicatie van vakbonden en mutualiteiten. Met betrekking tot federale en Vlaamse beleidsmaatregelen was het opvallend dat zes respondenten subsidies verloren omwille van werkdruk.

Bereikbaarheid en beschikbaarheid van het diensthoofd in formele en informele, geplande en ongeplande overlegmomenten, kwam als grootste factor van ondersteunend leiderschap aan bod in de interviews. Verder duidden enkele maatschappelijk assistenten dat het belangrijk is dat het diensthoofd de werklust van de werknemers kent en opvolgt, evenals proactief grenzen trekt voor hen aangezien de werknemers dit zelf soms te laat aangeven.

Inhoud

Lijst van tabellen	6
Lijst van figuren	7
Lijst van afkortingen	8
Voorwoord	9
1 Inleiding	10
2 Literatuuroverzicht en theoretisch kader	13
2.1 <i>Stress en burn-out</i>	13
2.2 <i>Ondersteunend leiderschap</i>	15
2.3 <i>Stressmodellen</i>	17
2.3.1 Het Job Demand-Control (-Support) model [JDCS]	17
2.3.2 Het model van Kahn et al. (1964)	19
2.4 <i>Risicofactoren voor stress</i>	20
2.4.1 Werkdruk en emotionele belasting	20
2.4.2 Gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende	21
2.4.3 Individuele kenmerken	22
2.5 <i>Conclusie</i>	23
3 Onderzoeksmethodologie	24
3.1 <i>Onderzoeksvragen en hypothesen</i>	24
3.2 <i>Mixed-methods onderzoeksstrategie</i>	25
3.3 <i>Kwantitatief luik: de survey</i>	26
3.3.1 Dataverzameling	26
3.3.2 Respondenten	26
3.3.3 Vragenlijst en variabelen	27
3.3.4 Datacleaning en data-analyse	29
3.3.5 Assumpties regressieanalyses	30
3.4 <i>Kwalitatief luik: de diepte-interviews</i>	31
3.4.1 Dataverzameling	31
3.4.2 Respondenten en topiclijst	32
3.4.3 Data-analyse	32
4 Analyse van de resultaten	33
4.1 <i>Descriptieve analyse</i>	33
4.2 <i>Werkstress</i>	39
4.2.1 Werkstress als afhankelijke variabele	39
4.2.2 Werkstress in de interviews	41
4.3 <i>Verloopintentie en haalbaarheid pensioen</i>	42
4.3.1 Verloopintentie en haalbaarheid pensioen als afhankelijke variabelen	42
4.3.2 Verloopintentie in de interviews	44
4.4 <i>Oorzaken voor werkdruk</i>	45
4.4.1 Een stijging van hulpvragen en cliënten	45
4.4.2 De organisatie van het OCMW	47
4.4.3 De samenwerking met externe organisaties	49
4.4.4 Federale en Vlaamse beleidsmaatregelen	50
4.5 <i>Ondersteuning van de directe leidinggevende</i>	51

5	Algemeen besluit.....	54
	5.1 Resultaten onderzoeksvragen en hypothesen	55
	5.2 Kritische reflecties en aanbevelingen voor verder onderzoek	58
	5.3 Beleidsaanbevelingen.....	59
6	Bijlagen.....	61
	<i>Bijlage 1: Vragenlijst survey</i>	<i>61</i>
	<i>Bijlage 2: Bivariate analyses</i>	<i>66</i>
	<i>Bijlage 3: Respondentenlijst diepte-interviews.....</i>	<i>69</i>
	<i>Bijlage 4: Topiclijst diepte-interviews</i>	<i>72</i>
	<i>Bijlage 5: Geïnformeerde toestemming.....</i>	<i>73</i>
	<i>Bijlage 6: Codeboom</i>	<i>74</i>
	<i>Bijlage 7: Assumpties</i>	<i>77</i>
	<i>Bijlage 8: Vergelijking resultaten t.o.v. werkbaarheidsmonitor.....</i>	<i>78</i>
	Referentielijst.....	80

Lijst van tabellen

Tabel 1: Overzichten van de concepten, definities en schalen	p. 28
Tabel 2: Descriptieve resultaten van de controlevariabelen	p. 34-35
Tabel 3: Descriptieve resultaten van de schaalindicatoren werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning door de directe leiding	p. 36
Tabel 4: Negatieve gevolgen van stress: elders willen werken en haalbaarheid van het pensioen	p. 37
Tabel 5: Model met werkstress als afhankelijke variabele	p. 40-41
Tabel 6: Model met haalbaarheid pensioen als afhankelijke variabele	p. 43
Tabel 7: Model met verloopintentie als afhankelijke variabele	p. 44
Tabel 8: Overzicht correlaties (Bijlage 2)	p. 66
Tabel 9: Overzicht Chi ² -testen (Bijlage 2)	p. 66
Tabel 10: Kruistabel haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd en het hebben van een partner	p. 67
Tabel 11: Kruistabel dienstomvang en elders willen werken	p. 68
Tabel 12: Vergelijking indicatoren werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leidinggevende op basis van eigen resultaten, Bourdeaud'hui et al. 2020a en Bourdeaud'hui et al. 2020b (Bijlage 8)	p. 78
Tabel 13: Vergelijking van de indicatoren verloopintentie en haalbaarheid van het pensioen op basis van eigen resultaten, Bourdeaud'hui et al. 2020a en Bourdeaud'hui et al. 2020b (Bijlage 8)	p. 79

Lijst van figuren

Figuur 1: Job Demand-Control model van Karasek	p. 17
Figuur 2: Demand-Control-Support Model	p. 18
Figuur 3: Het model van Kahn et al. (1964)	p. 19
Figuur 4: Schematische voorstelling van de hypothesen	p. 25
Figuur 5: Staafdiagram: "Hoe dikwijls doet u overuren? (meer werken dan contractueel voorzien, zowel betaald als onbetaald)"	p. 38
Figuur 6: Werkstress als afhankelijke variabele: residuele plot (Bijlage 7)	p. 77
Figuur 7: Werkstress als afhankelijke variabele: "normal probability plot" (Bijlage 7)	p. 77

Lijst van afkortingen

OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VBBA	Vragenlijst voor de Beleving en Beoordeling van de Arbeid
SKB	Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg
DSM	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
WHO	World Health Organisation
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
JDCS-model	Job Demand-Control-Support model
VVSG	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

Voorwoord

Ik haalde mijn passie voor het OCMW-werk en het streven naar het garanderen van het recht op een menswaardig bestaan voor eenieder, uit mijn masteropleiding in het sociaal werk en sociaal beleid en mijn ervaring als maatschappelijk werker bij het OCMW van Putte. Mijn ervaring als hoofddanimator in het speelpleinwerk en de inzichten over personeelsmanagement vanuit de masteropleiding overheidsmanagement- en beleid, zorgden voor mijn interesse in de rol van kwalitatief leiderschap. Deze masterproef vormt hiermee dan ook een sluitstuk van mijn theoretische opleidingen en eerste ervaringen uit de praktijk.

Echter, deze masterproef was niet tot stand gekomen zonder de steun van diverse personen. Ten eerste wil ik mijn partner, Arne Haesendonck, bedanken voor zijn luisterend oor en duwtjes in de rug. Ten tweede wil ik mijn ouders, Ilse Voet en Koen Wildiers, en zus, Sophie Wildiers, bedanken voor hun geloof en vertrouwen in mijn kunnen. Tot slot wil ik mijn promotor professor Annie Hondeghem bedanken om me vertrouwd te maken met de basis van personeelsmanagement, en vanwege haar feedback bij het schrijven van deze masterproef, wat ervoor zorgde dat ik de inhoudelijke kwaliteit kon verbeteren.

Veel leesplezier.

1 Inleiding

De Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers (2022), Debeuckelaere (2022), Develtere (2022) en Raeymaeckers (2022) vragen aandacht voor de stijgende werkdruk in de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn [OCMW's]. De werklust is verhoogd door opeenvolgende crisissen: de Covid-19 pandemie, de vluchtelingenstroom uit Oekraïne en de energiecrisis. Deze masterproef gaat na in welke mate OCMW maatschappelijk werkers hierdoor werkstress ervaren, elders willen werken en zichzelf niet meer in staat achten om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd. Daarnaast bestudeert deze thesis het effect van ondersteuning door de directe leidinggevende.

Werkdruk, emotionele belasting en een gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende zijn risico-indicatoren voor werkbaar werk, zoals blijkt in het onderzoek van de Stichting voor Innovatie en Arbeid. Werkbaar werk definiëren de onderzoekers als “jobs waarvan je niet overspannen of ziek wordt, die boeiend en motiverend zijn, kansen bieden op blijven/bijleren en voldoende ruimte laten voor gezin en privéleven” (Bourdeaud’hui et al., 2020a, p. 7). In 2019 bevroegen de onderzoekers werknemers uit diverse sectoren (Bourdeaud’hui et al., 2020a).

Werkstress vormt een werkbaarheidsknelpunt in bovenstaand onderzoek. De studie toonde aan dat 32,7% van de werknemers in de Vlaamse overheidssector werkstress ervaart en 11,8% symptomen van een burn-out heeft. Op deze indicator scoorde de overheidssector beter dan het Vlaamse gemiddelde (Bourdeaud’hui et al., 2020a). Aangezien OCMW's inhoudelijk tot de zorg- en welzijnssector behoren, is het relevant om de cijfers van deze sector ook te bekijken. Deze sector scoort slechter dan het Vlaamse gemiddelde, met 39,4% dat werkstress ervaart en 14,3% symptomen van een burn-out (Bourdeaud’hui et al., 2020b).

Vervolgens ervaarden in de zorg- en welzijnssector 44% van de respondenten emotioneel belastend werk tegenover 21,9% in de Vlaamse arbeidsmarkt (Bourdeaud’hui et al., 2020b). Bride (2007) concludeerde dat sociaal werkers in het zuiden van de Verenigde Staten dubbel zoveel een posttraumatische stressstoornis ervaren dan de algemene populatie. Dit komt doordat ze vaak directe contacten hebben met getraumatiseerde cliënten omwille van bijvoorbeeld intrafamiliaal geweld of oorlog.

Uit de systematische review van Skakon et al. (2010) bleek dat leiderschapsgedragingen bestaande uit ondersteuning, feedback, vertrouwen en integriteit gepaard gaan met minder stress en meer welzijn bij werknemers. Ook volgens Breevaart (2020) kan sociale steun een manier zijn van leidinggevendenden om de motivatie, prestatie en het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Andere manieren om dit te bekomen door de leidinggevende zijn autonomie en uitdaging bieden, een rolmodel en transparantie bieden en een goede relatie hebben met de werknemer.

Ravalier (2019) concludeerde aan de hand van een survey bij sociaal werkers uit het Verenigd Koninkrijk dat werkdruk, werkstress en een gebrek aan ondersteuning van het management zorgen voor een verhoogde verloopintentie. Bourdeaud'hui et al. (2022a) stelden daarnaast vast dat werkstress leidt tot het lager inschatten van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd. Deze masterproef onderzoekt werkstress en de risicofactoren werkdruk, emotionele belasting en gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende bij Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers. Hierbij gaat ook aandacht uit naar de gevolgen voor de verloopintentie en inschatting van de haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd. Door het bevragen van OCMW maatschappelijk werkers aan de hand van een survey met gesloten vragen en diepte-interviews tracht dit onderzoek om zowel verkennende als verklarende inzichten te bieden. Op basis hiervan worden beleidsaanbevelingen geformuleerd waarmee deze studie beleidsmakers wil ondersteunen bij het nemen van gepaste maatregelen.

Naast gevolgen voor de mentale en fysieke gezondheid van de werknemers, zijn bovenstaande gevolgen ook voor de OCMW's niet wenselijk. Immers, de functie van maatschappelijk werker staat voor het eerst op de knelpuntenberoepenlijst van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding [VDAB] (2023). Hierdoor is het onderzoek maatschappelijk relevant. Vervolgens werd het thema werkstress binnen de literatuur al verscheidene keren onderzocht, maar is dit binnen het sociaal werk onderzoek nog onderbelicht (Ravalier, 2019). De werkbaarheidsmonitor reikt geen analyse aan gespecificeerd naar OCMW maatschappelijk werkers. Dit zorgt voor de wetenschappelijke relevantie van deze masterproef.

De volgende onderzoeksvraag staat centraal: "In welke mate ervaren Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers werkstress door hoge taakeisen, wat is het effect van ondersteuning door de directe leidinggevende en wat zijn de gevolgen voor de verloopintentie en de inschatting van de haalbaarheid om te werken tot het pensioen?". Voor de hoge taakeisen focust deze studie zich op werkdruk en emotionele belasting. Deze hoofdonderzoeksvraag zal beantwoord worden aan de hand van vier deelvragen en het toetsen van vier hypothesen. De deelvragen zijn de volgende:

1. In welke mate ervaren OCMW maatschappelijk werkers werkstress en symptomen van burn-out, werkdruk, emotionele belasting en een gebrek aan ondersteuning van hun directe leidinggevende?
2. In welke mate hebben ze een verloopintentie en schatten ze het haalbaar in om in de huidige job te werken tot het pensioen?
3. Wat zijn de oorzaken van werkdruk volgens de OCMW maatschappelijk werkers?
4. Hoe kan de directe leidinggevende met ondersteunend leiderschap werkdruk en werkstress verlagen volgens de OCMW maatschappelijk werkers?

Deze masterproef maakt gebruik van een mixed-methods onderzoeksstrategie. Aan de ene kant werd een survey afgenomen en geanalyseerd aan de hand van lineaire en logistische regressieanalyses. Aan de andere kant vonden diepte-interviews plaats om de bevindingen beter te begrijpen en de derde en vierde deelvraag te beantwoorden. De survey werd gebaseerd op de werkbaarheidsmonitor van de Stichting voor Innovatie en Arbeid, die voor de schalen in hun studie, gebruikmaakte van de Vragenlijst voor de Beleving en Beoordeling van de Arbeid [VBBA] van de Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg [SKB] (Van Veldhoven et al., 2015).

Het eerste deel van deze studie geeft een literatuuroverzicht en theoretisch kader. Het tweede deel bestaat uit een herhaling van de onderzoeksvragen en duiding van de hypothesen en onderzoeksmethodologie. Als derde volgt de analyse van de resultaten. Tot slot sluit deze masterproef af met een algemeen besluit.

2 Literatuuroverzicht en theoretisch kader

Dit eerste deel start met een conceptualisering van stress, burn-out en ondersteunend leiderschap en de bespreking van twee theoretische modellen. Hierna gaat de focus naar de risicofactoren voor stress die in deze studie centraal staan: werkdruk, emotionele belasting en een gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende. Bestaand onderzoek over de relatie van deze factoren met werkstress evenals de gevolgen voor de verloopintentie en de inschatting van de haalbaarheid om te werken tot het pensioen komt vervolgens aan bod. Hierbij gaat ook aandacht uit naar de oorzaken voor werkdruk.

2.1 Stress en burn-out

De literatuur en diverse disciplines definiëren stress op verschillende manieren (van der Ploeg, 2013). Van Dale Uitgevers (2023a) geven een algemene definitie van stress: “aanhoudende geestelijke druk; spanning”. Schaufeli en Le Blanc (2020, p. 28) definiëren stress ruimer:

Stress ontstaat wanneer de externe druk zo hoog is dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreven als gevolg van (de combinatie van) te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, en de persoon niet meer in staat is om de hieruit voortkomende spanning te verminderen.

In deze definitie ligt de nadruk op externe druk die op iemand wordt uitgeoefend en het onvoldoende hebben van hulpbronnen om deze spanning te verlagen. Een hulpbron is bijvoorbeeld de ondersteuning van een collega of leidinggevende (Schaufeli & Le Blanc, 2020).

Het onderwerp van deze thesis focust zich op het concept werkstress, dat binnen de discipline van de sociologie en arbeids- en organisatiepsychologie meermaals gedefinieerd werd. Schaufeli en Le Blanc (2020, p. 28) definiëren dit als “stress in of door de werksituatie”. Volgens het onderzoek van deze auteurs verwijst de onderzoeksliteratuur naar de toestand waarbij een werknemer niet (meer) aan de eisen van de werkomgeving kan voldoen of zichzelf hier niet toe in staat acht.

Ook de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72 van 30 maart 1999 over de preventie van stress op het werk, verwijst naar een toestand waarbij een medewerker niet (meer) aan de verwachtingen van de werksituatie kan beantwoorden. Anderzijds voegt deze definitie toe dat het disfunctioneren lichamelijk, psychisch of sociaal kan zijn en gaat deze beschrijving meer uit van de perceptie van de werknemer die de toestand als negatief ervaart. De definitie van deze wettekst is de volgende:

door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden te voldoen.

De biomedische wetenschap definieert stress aan de hand van fysiologische stressmetingen, die bijvoorbeeld een verhoging van de bloeddruk, hartslag, adrenaline en stresshormoon cortisol inhouden. Hoewel deze metingen als meer objectief worden beschouwd zijn ze dat niet. De meetstaven zijn afhankelijk van het moment van de meting en hoge waarden kunnen ook het gevolg zijn van lichamelijke factoren zoals erfelijkheid, leeftijd, sekseverschillen, lichaamsgewicht, voedingspatronen en fysieke conditie (van der Linden & van Doornen, 2020).

In tegenstelling tot bovenstaande definities, verwijzen Poelmans en Compernelle (1997) ook naar de positieve aspecten van stress. Hiervoor gebruiken ze de metafoer van de boog. Als er geen druk op de boog gezet wordt komt de pijl nergens. Als er te veel druk wordt uitgeoefend op de boog en deze overspannen geraakt kan de pijl niet geschoten worden. Anders gezegd, een gezonde portie stress is nodig voor het leveren van werkprestaties. Volgens de auteurs zorgt dit er eveneens voor dat je minder ziek wordt en langer leeft.

Hoewel burn-out een actueel thema is, bestaat er in de literatuur geen overeenstemming over de definitie, oorzaken, gevolgen en meting ervan (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2014). Volgens Schaufeli en Bakker (2020) is burn-out steeds een werkgerelateerd fenomeen en komt dit voor bij personen zonder een psychopathologische achtergrond. Hierom is dit niet opgenomen in de "Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders" [DSM]. Volgens Bianchi (2015) is dit daarnaast omdat de DSM burn-out ziet als een vorm van depressie.

De "International Classification of Diseases" (ICD-11) van de World Health Organisation [WHO] (2019) heeft burn-out wel beschreven. De WHO definieert dit niet als een medische aandoening maar wel als een "occupational phenomenon":

Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions:

- feelings of energy depletion or exhaustion;
- increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job;
- and reduced professional efficacy.

Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life (WHO, 2019).

Schaufeli en Bakker (2020) voegen aan deze definitie toe dat inadequate copingstrategieën, zoals het negeren van de problemen, het voortbestaan van burn-out in de hand werken. Daarnaast verwijzen zij naar de term "bevlogenheid" als het tegenovergestelde van burn-out. Bevlogen personen zijn voor hen werknemers die toegewijd zijn en op een plezierige wijze opgaan in hun werk. Ze halen er energie uit en branden niet op bij een hoge werkdruk.

Maslach en Jackson (1981) definiëren burn-out als volgt: “Burnout is a syndrome of emotional exhaustion and cynicism that occurs frequently among individuals who do ‘people work’ of some kind” (p.99). Zij ontwikkelden de Maslach Burn-out Inventory (MBI), wat een van de bekendste meetinstrumenten voor burn-out is. Schaufeli et al. (2020) ontwierpen op basis hiervan de burn-out assessment tool die verder inzet op het multidimensionale karakter en de kernsymptomen zijnde uitputting, emotionele ontregeling, cognitieve ontregeling en mentale distantie meet. Daarnaast meet het de psychische en psychosomatische spanningsklachten evenals de aanwezigheid van depressieve gevoelens.

Deze thesis focust niet op de positieve gevolgen van stress en het concept bevlogenheid, de coping strategieën en de biomedische aspecten. Voor de survey en diepte-interviews ging de aandacht uit naar het ervaren van emotionele uitputting. De werkbaarheidsmonitor gebruikt de term “psychische vermoeidheid” en definieert deze als volgt: “de mate waarin de door psychosociale arbeidsbelasting opgebouwde (mentale) vermoeidheid recuperabel is dan wel leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren” (Bourdeaud’hui et al., 2020a, p. 10). De onderzoekers hanteerden drie dimensies hiervan: geen werkstress, werkstressproblemen en symptomen van burn-out. Hiermee gaat deze masterproef verder op de idee dat burn-out een doorgedreven vorm is van werkstress.

2.2 Ondersteunend leiderschap

De literatuur definieert leiderschap op diverse manieren (Hondeghe, 2018). De definitie van Yukl (2013, p. 23) geeft een synthese: “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”. Daarnaast omschrijft de literatuur diverse leiderschapsstijlen zoals taak- en mensgericht leiderschap, charismatisch, transformatieel en transactioneel leiderschap, ethisch en authentiek leiderschap, horizontaal en collectief leiderschap en e-leiderschap (Hondeghe, 2018).

De literatuur over leiderschap en werkstress spreekt over “social support” als het gaat over ondersteuning van de leidinggevende. Dit kan ondersteuning zijn van leidinggevend, maar ook van de partner, kinderen, collega’s en andere personen. Cohen en Wills (1985) omschrijven vier types hiervan. Emotionele ondersteuning gaat over erkenning en waardering van de werknemer, zodanig dat het zelfvertrouwen verbetert. Informatieel ondersteuning omschrijft begeleiding en advies bij de taken en het helpen bij het definiëren, begrijpen en omgaan met problemen. “Social companionship” verwijst naar recreatieve activiteiten met werknemers om de verbondenheid te vergroten en afleiding te bieden van problemen of zorgen. Tot slot omschrijft instrumentele ondersteuning de financiële middelen, materiële bronnen en nodige diensten, zoals tijd voor activiteiten als relaxatie en entertainment.

Ondersteunend of coachend leiderschap is het meest verwant met de leiderschapsstijl van transformationeel leiderschap (Wijnen, z.d.). “Transformationeel leiderschap verwijst naar het proces waarbij de leider erin slaagt om motieven en behoeften bij medewerkers aan te spreken zodat ze het beste van zichzelf geven” (Hondeghe, 2018, p. 361). Transformationeel leiderschap bestaat uit vier componenten. “Idealized influence” of charisma gaat over de voorbeeldfunctie van de leider en het opleggen van hoge morele standaarden. Bij “inspirational motivation” inspireert de leider de medewerkers aan de hand van hoge verwachtingen en de bredere organisatiedoelen. “Intellectual motivation” heeft betrekking op het bieden van stimulans om problemen op een creatieve en innovatieve manier op te lossen. Tot slot omvat “individual consideration” oog hebben voor de behoeften van de medewerkers en komt dit type het meest overeen met coachend of ondersteunend leiderschap (Hondeghe, 2018).

Wijnen (z.d.) omschrijft coaching als volgt: “Coaching is het begeleiden van de medewerker bij het afstemmen van de professionele beroepsmatige kennis en vaardigheden op de doelen die de organisatie (gemeente/OCMW) en het organisatieonderdeel (dienst/afdeling/team) zich stelt (p. 83)”. Dit ligt in lijn met de definitie van Van Dale Uitgevers (2023b) van “coach”, dewelke eveneens verwijst naar het beter presteren van de werknemer maar niet refereert naar de doelstellingen: “persoonlijk begeleider, bijvoorbeeld van een werknemer om die beter te laten functioneren”. Deze twee laatste auteurs focussen vooral op “intellectual motivation”.

De werkbaarheidsmonitor hanteert de volgende definitie voor ondersteunend leiderschap: “de mate waarin werknemers door hun rechtstreekse chef adequaat gecoacht en sociaal gesteund worden” (Bourdeaud’hui et al., 2020a, p. 16). In de aan-de-slag fiche voor ondersteunend leiderschap van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen [SERV] (z.d.) komen alle vormen van transformationeel leiderschap uitgezonderd “intellectual motivation” aan bod, aangezien er geen verwijzing is naar innovatie en creativiteit. De organisatie heeft zowel oog voor informationele als emotionele ondersteuning. De concrete gedragingen uit de aan-de-slag-fiche zijn de volgende:

1. “Investeer in de relatie met medewerkers en geef vertrouwen
2. Maak verwachtingen duidelijk
3. Bewaar de balans tussen taak- en mensgericht
4. Hou rekening met draagkracht en draaglast
5. Delegeer doordacht
6. Combineer constructieve feedback met feedforward
7. Gebruik coachende gesprekstechnieken
8. Geef zelf het goede voorbeeld” (SERV, z.d., p. 1-3).

Deze masterproef maakt verder gebruik van de term “ondersteunend leiderschap”, die zoals bovenaan vermeld werd gerelateerd is aan transformationeel leiderschap. Hoewel deze studie niet inzoomt op andere leiderschapsstijlen, kan men wel verwachten dat wie ondersteunend leiderschap ervaart bijvoorbeeld geen autoritair leiderschap ervaart (Van Veldhoven et al., 2014). De focus ligt daarnaast op emotionele en informatiele ondersteuning of anders gezegd, uitsluitend op de relatie tussen de werknemer en de directe leidinggevende.

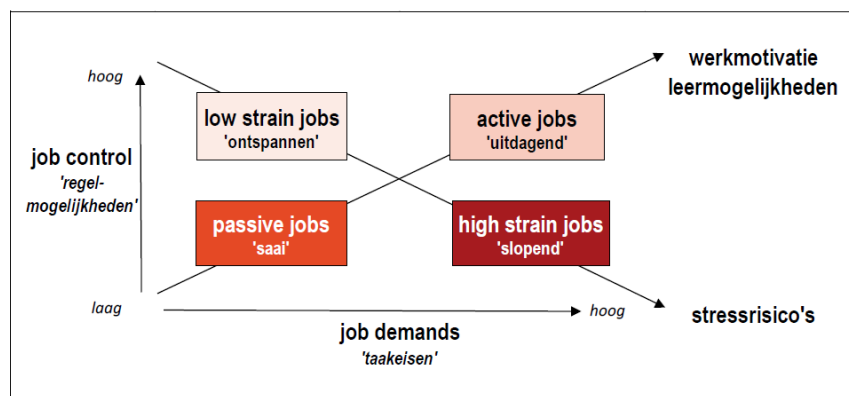
2.3 Stressmodellen

Dit hoofdstuk bespreekt twee theoretische modellen die relevant zijn voor deze masterproef. Ze hebben veel aandacht gekregen in de onderzoeksliteratuur en zijn gerelateerd aan arbeid. Daarnaast geven deze modellen de relatie tussen hoge taakeisen, werkstress en sociale steun van de leidinggevende weer.

2.3.1 Het Job Demand-Control (-Support) model [JDCS]

Socioloog Robert Karasek ontwikkelde het Job Demand-Control model. Dit model is omgevingsgericht en bevat twee dimensies. De eerste dimensie “job demands” geeft de psychologische stressoren weer, zoals werkdruk en emotionele belasting. De tweede dimensie “job control” omvat de regelmogelijkheden van de werknemer, bijvoorbeeld taakvariatie of autonomie. Deze twee dimensies beïnvloeden twee processen, zijnde de motivatie en de (on)gezondheid van de werknemer door het optreden van stressrisico's. Vervolgens leiden de dimensies tot vier soorten jobs die zich onderscheiden in hun impact op arbeidsmotivatie en werkstress, en weergegeven zijn in figuur 1 (Bourdeaud'hui et al., 2018; Schaufeli & Le Blanc, 2020).

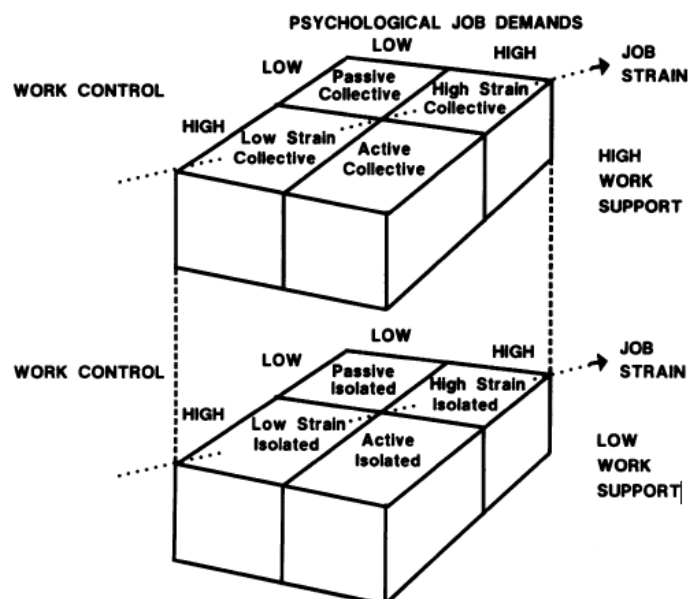
Figuur 1: Job Demand-Control model van Karasek



Opmerking. Overgenomen uit *Rapport: Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Analyse-oefeningen op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016* door R. Bourdeaud'hui, F. Janssens, & S. Vanderhaeghe, (2018b) (https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20181210_Karasek_Jobtypes_Werkbaar_Werk_RAP.pdf). Copyright 2018, Stichting Innovatie en Arbeid.

Johnson en Hall (1988) voegden in de jaren '80 een derde dimensie van "social support" toe aan het model. Zij voerden een cross-sectioneel onderzoek uit bij Zweedse werknemers naar de relatie tussen de psychosociale werkomgeving en hart- en vaatziekten. Hieruit concludeerden ze dat sociale steun in de werkomgeving de impact van hoge taakeisen kan verlagen, terwijl een laag niveau van sociale steun deze impact kan verhogen. Een lage sociale steun geassocieerd met een laag niveau van zelfregulerend vermogen correleerde eveneens met negatieve gezondheidseffecten, zelfs bij de afwezigheid van hoge psychische taakeisen. Bijgevolg leidt de combinatie van hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden en weinig sociale steun tot de werksituatie met de meeste stressrisico's (Johnson & Hall, 1988). Volgens Poelmans en Compornolle (1997) lieten de onderzoekers zich bij het toevoegen van deze derde dimensie inspireren op het Michigan-model, dat hieronder besproken wordt.

Figuur 2: Job Demand-Control-Support model



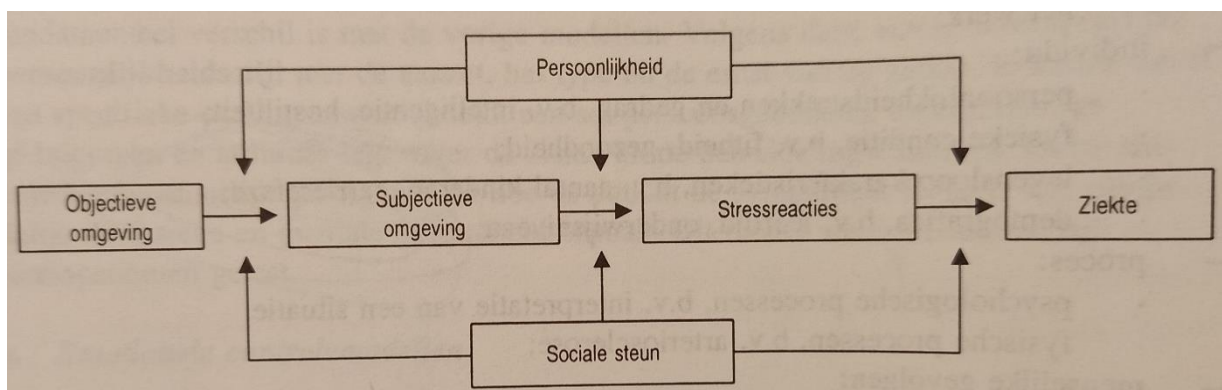
Opmerking. Overgenomen uit "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population" door J.V. Johnson, & E.M. Hall, 1988, *AJPH*, 78, p.1336. Copyright 1988, American Journal of Public Health.

Tot slot zijn er enkele kanttekeningen die geplaatst moeten worden bij het Job Demand-Control-(Support)-model. Het model houdt geen rekening met individuele verschillen, zoals persoonskenmerken of copingstrategieën (Poelmans & Compornolle, 1997). Naast dit model werd de Job Content Questionnaire ontwikkeld, dewelke geen eenduidige formuleringen van de begrippen en werkkenmerken omvat. Daarnaast meten de schalen soms meerdere werkkenmerken naast de taakeisen en regelmogelijkheden, wat problemen met de conceptualisering en operationalisering veroorzaakt (Schaufeli & Le Blanc, 2020).

2.3.2 Het model van Kahn et al. (1964)

Dit model ontstond aan het begin van de jaren '60 in het Amerikaanse Institute for Social Research van de Universiteit van Michigan. Een andere benaming van het model is het person-environment fit model, omdat werkstress beschouwd wordt vanuit de relatie tussen de persoon en zijn omgeving (Schaufeli & Le Blanc, 2020). In tegenstelling tot het model van Karasek, houdt dit model wel rekening met individuele verschillen of persoonlijkheidseigenschappen. Volgens dit model zijn stressreacties afhankelijk van de percepties en cognities (subjectieve omgeving) van werknemers op de objectieve werkomgeving. De persoonlijkheidseigenschappen en sociale steun vormen de moderators in het proces (Kahn et al., 1964).

Figuur 3: Het model van Kahn et al. (1964)



Opmerking. Overgenomen uit Afdeling 3: Theoretisch begrippenkader (p. 22) door S. Poelmans, & T. Compennolle, 1997, Ced Samson. Copyright 1997, O. Chrispeels

Ook voor dit model zijn er enkele kanttekeningen. Volgens Poelmans en Compennolle (1997) is het model te descriptief, breed en zegt het weinig over de onderlinge verbanden tussen de concepten, wat problemen geeft bij de operationalisering. Daarnaast bestaat het gevaar dat de objectieve omgeving genegeerd wordt omdat de percepties van het individu centraal staan.

Deze masterproef focust niet op ziekte als uitkomst van werkstress, maar op de verloopintentie en de inschatting van de haalbaarheid om de job vol te houden tot de pensioenleeftijd. Zoals het volgend hoofdstuk beschrijft, kan op basis van eerder onderzoek de uitkomst van ziekte hier vervangen worden door deze twee negatieve gevolgen van werkstress. Deze studie zoomt daarnaast niet verder in op de persoonlijkheid van de werknemers, maar houdt wel rekening met enkele individuele verschillen van werknemers die werden opgenomen als controlevariabelen.

2.4 Risicofactoren voor stress

Dit onderdeel beschrijft bestaand onderzoek over drie risicofactoren voor werkstress waar deze masterproef op inzoomt: werkdruk, emotionele belasting en gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende. Kort duidt dit onderdeel ook individuele kenmerken die gerelateerd zijn aan het ervaren van meer of minder werkstress.

2.4.1 Werkdruk en emotionele belasting

De survey is gebaseerd op de volgende definitie voor werkdruk: “de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen, zoals werkvolume, werktempo, deadlines” (Bourdeaud’hui et al., 2020a, p. 16). De definitie voor emotionele belasting is: “de mate van arbeidsbelasting vanuit contactuele taakeisen, inz. bij omgang met klanten (patiënten, leerlingen) of coördinatieopdrachten” (Bourdeaud’hui et al., 2020a, p. 16).

In januari 2021 bevroeg de Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers haar leden en een te hoge werkdruk kwam naar voor als grootste prioriteit voor de beroepsvereniging. Het rapport somde enkele oorzaken voor werkdruk op die in de bevraging naar bovenkwamen. Ten eerste zorgt digitalisering ervoor dat verschillende externe diensten ook na de Covid-19 pandemie hun fysieke contacten met hulpvragers beperken. Daarnaast is de schriftelijke communicatie van onder andere vakbonden, mutualiteiten, energieleveranciers en sociale huisvestingsmaatschappijen onvoldoende aangepast aan de doelgroep (Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers, 2022).

Deze oorzaken zijn redenen waardoor hulpvragers zich meer tot het OCMW wenden met de vraag om hen bij te staan. Vervolgens leidt de vereiste verantwoording voor subsidies van de POD Maatschappelijke Integratie tot bijkomende drukte. Verder verwijst de tekst naar een gebrek aan erkenning en waardering door de ambtelijke hiërarchie en politiek, geen gebruiksvriendelijke software hebben en beschikken over onvoldoende personeel als knelpunten van de werkdruk (Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers, 2022). Daar komt bij dat sinds 2023 het maatschappelijk werk erkend is als een knelpuntberoep (VDAB, 2023).

Diverse studies bevestigen dat werkdruk zorgt voor meer werkstress, zoals vooropgesteld staat in het JDCS-model en het model van Kahn et al. (1964) (Belkic et al., 2004; Bourdeaud’hui et al., 2020a; Ravalier, 2019; Ravalier et al., 2022). Ravalier (2019) deed survey-onderzoek bij sociaal werkers in het Verenigd Koninkrijk. Zij besloot met haar studie dat hoge taakeisen leiden tot het ervaren van meer stressvolle situaties. Haar analyse van de open vraag toonde aan dat de respondenten de werkeisen als grootste oorzaak voor werkstress ervaarden. Hierbij verwezen respondenten naar de caseload en administratieve verplichtingen.

Daarnaast deed Ravalier et al. (2022) samen met de International Federation of Social Work survey-onderzoek bij sociaal werkers verspreid over de hele wereld. Hieruit bleek eveneens dat een hoge werklast een significant effect heeft op het welzijn van Europese sociaal werkers. Europa was de enige regio waarbij als antwoord op een open vraag het gebrek aan personeel en financiële middelen naar voren kwam. Belkic et al. (2004) stelde op basis van een systematische review vast dat werkdruk een grote risicofactor vormt voor hart- en vaatziekten. Interventies die de psychologische druk doen afnemen, zoals het verlagen van tijdsdruk en het vergroten van de beslissingsruimte, hadden een positief effect op het cardiovasculair systeem waardoor bijvoorbeeld de bloeddruk terug in regel kon gesteld worden.

Ook emotionele belasting door de aard van het sociaal werk kan leiden tot meer werkstress (Bourdeaud'hui et al. 2020b; Bride, 2007; Lloyd et al., 2002). Lloyd et al. (2002) besloten aan de hand van een systematische review dat sociaal werkers meer stress ervaren dan vergelijkbare beroepsgroepen. De onderzoekers stelden vast dat twee factoren inherent waren aan het beroep van sociaal werkers. Dit waren het werken met een kwetsbare en onstabiele doelgroep en de idealistische en veranderingsgerichte filosofie van het sociaal werk die niet altijd overeenstemt met de organisatiedoelinden en werkomgeving. Daarnaast bleek uit survey-onderzoek van Bride (2007) dat sociaal werkers in het zuiden van de Verenigde Staten dubbel zoveel een posttraumatische stressstoornis ervaren dan de algemene populatie, door hun directe contacten met getraumatiseerde cliënten.

2.4.2 Gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende

Het JDACS-model en model van Kahn et al. (1964) houden ook rekening met sociale ondersteuning. De modellen focussen enerzijds op het directe effect van sociale ondersteuning op werkstress. Anderzijds gaat aandacht uit naar een modererend effect waarbij ondersteuning van de directe leidinggevende als buffer fungeert bij de invloed van hoge taakeisen op werkstress. Voorgaande studies zoomden in op dit direct en modererend effect van ondersteunend leiderschap (Bourdeaud'hui et al., 2022b; Hansung & Stoner, 2008; Jia & Li, 2022; Ravalier et al., 2022; Skakon et al., 2010).

Skakon et al. (2010) onderzochten het verband tussen leiderschapsgedragingen en het ervaren van werkstress en welzijn door een werknemer. Hiervoor maakten ze gebruik van een systematische review van Engelstalige peer-reviewed tijdschriftartikelen in de periode 1980-2009. Uit de studie bleek dat ondersteunend en zorgzaam leiderschap gepaard gaan met een laag niveau van werkstress en symptomen van burn-out evenals met meer jobtevredenheid bij de werknemers. Het gaat over leiders die hun werknemers ondersteunen, feedback en vertrouwen geven en integer zijn. Negatieve leiderschapsgedragingen bestaande uit weinig ondersteuning en misbruik, gingen samen met meer stress en minder welzijn bij de werknemers.

De studie van Bourdeaud'hui et al. (2022b) bevestigde de resultaten van deze systematische review voor werknemers in België. Zij concludeerden op basis van hun werkbaarheidsmonitor van 2019 dat 63,3% van de personen die onvoldoende ondersteuning ervaart van hun leidinggevende ook werkstressklachten heeft. Een gebrek aan adequate coaching en sociale steun correleerde ook met meer motivatieproblemen, een tekort aan leermogelijkheden en werk-privé combinatieproblemen. Het internationale onderzoek van Ravalier et al. (2022) bij sociaal werkers toonde aan dat ondersteuning van het management en positieve relaties zorgen voor een verlaging van werkstress. Het is echter niet duidelijk of het hierbij ook gaat om ondersteuning van de directe leidinggevende.

Jia & Li (2022) voerden surveyonderzoek uit bij Chinese sociaal werkers. Hierbij stelden ze vast dat ondersteuning van de topmanager en directe leidinggevende bescherming bood tegen de impact van burn-out op de verloopintentie, maar het effect was niet significant. Verder deden Hansung en Stoner (2008) onderzoek aan de hand van een survey bij 346 sociaal werkers uit Californië. Zij stelden vast dat sociale ondersteuning van de topmanager, directe leidinggevende en collega's geen direct effect hadden op burn-out maar wel een direct negatief effect op de verloopintentie. Ze vonden ook een interactie-effect van sociale ondersteuning en werkstress bij het verklaren van de verloopintentie. Dit betekende dat als de sociaal werkers burn-out symptomen ervaarden ze de organisatie niet verlieten omwille van hun organisatiebetrokkenheid, en dit omdat ze zich gesteund voelden.

2.4.3 Individuele kenmerken

De werkbaarheidsmonitor van 2019 (Bourdeaud'hui et al., 2022a) toonde aan dat er geen verschillen zijn in het ervaren van symptomen van burn-out naar scholingsniveau, gezinssituatie, contracttype en arbeidstijd (voltijds-deeltijds). Verder ervaarden vrouwen meer symptomen dan mannen. Middelgrote ondernemingen (tussen 50 en 100 werknemers) hadden het meest werknemers met symptomen en micro-ondernemingen (minder dan 10 werknemers) het minst. Daarnaast waren de symptomen het laagst bij de jongste leeftijdsgroep, maar vanaf 30 jaar waren er weinig verschillen tussen de leeftijdsgroepen waarneembaar. Dit stond in tegenstelling tot vorige metingen waarbij een verhoging van de leeftijd wel samenging met een toename van de symptomen met uitzondering van de 55-plussers.

Deze resultaten stemmen niet volledig overeen met de bevindingen van Hansung en Stoner (2008) en Jia en Li (2022). Zij concludeerden dat oudere sociaal werkers minder vatbaar waren voor een burn-out en stelden geen verschillen naar gender vast. Volgens de studie van Jia en Li (2022) ervaarden vrouwelijke en oudere respondenten minder symptomen van burn-out. Getrouwde sociaal werkers hadden een lagere verloopintentie.

2.5 Conclusie

Het bestaand onderzoek bevestigt de theoretische modellen als het gaat over de impact van hoge taakeisen op werkstress. Over de mate van de invloed van de ondersteuning van de directe leidinggevende, de richting (direct of modererend) en de plaats waar de invloed zich afspeelt in het stressmodel is er geen overeenstemming in de bestaande literatuur.

Verder heeft werkstress ook negatieve gevolgen. Het model van Kahn et al. (1964) focust op ziekte als uitkomst, maar eerder onderzoek toonde aan dat werkstress ook kan leiden tot een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd (Bourdeaud'hui et al., 2022a; Hansung & Stoner, 2008; Jia & Li, 2022; Ravalier, 2019). Bij de studie van Ravalier (2019) gaf 50% van de sociaal werkers die werken met kinderen, volwassenen of zelfstandig zijn aan dat ze de job gemiddeld binnen anderhalf jaar willen verlaten. Jia en Li (2022) en Hansung en Stoner (2008) concludeerden dat burn-out bij sociaal werkers de intentie om de organisatie te verlaten verhoogt. Bourdeaud'hui et al. (2022a) stelden daarnaast vast dat werkstress leidt tot het lager inschatten van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd.

Hoewel internationaal onderzoek al focuste op sociaal werkers, is er geen Belgisch of Vlaams onderzoek over deze beroepsgroep beschikbaar. Daarnaast focusten de studies op diverse sociaal werkers en ging er geen aandacht uit naar sociaal werkers die werken bij een OCMW. Deze sociaal werkers zijn atypisch omdat ze zowel begeleidings- als controletaken hebben. Hierdoor is het relevant om uitsluitend te focussen op deze groep. Op basis van de theoretische modellen formuleerde deze masterproef enkele hypothesen, dewelke naar voren komen in het volgende hoofdstuk.

3 Onderzoeksmethodologie

Dit hoofdstuk geeft eerst een herhaling van de onderzoeksvragen en overzicht van de hypothesen. Verder volgt een toelichting van de keuze voor de mixed-methods onderzoeksstrategie. Daarna zoomt dit onderdeel in op de dataverzameling en -analyse van het kwantitatief en kwalitatief luik.

3.1 Onderzoeksvragen en hypothesen

In deze masterproef staat de volgende onderzoeksvraag centraal: “In welke mate ervaren Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers werkstress door hoge taakeisen, wat is het effect van ondersteuning door de directe leidinggevende en wat zijn de gevolgen voor de verloopintentie en de inschatting van de haalbaarheid om te werken tot het pensioen?”. Voor de hoge taakeisen focust deze studie zich op werkdruk en emotionele belasting. Deze hoofdonderzoeksvraag zal beantwoord worden aan de hand van vier deelvragen en het toetsen van vier hypothesen. De deelvragen zijn de volgende:

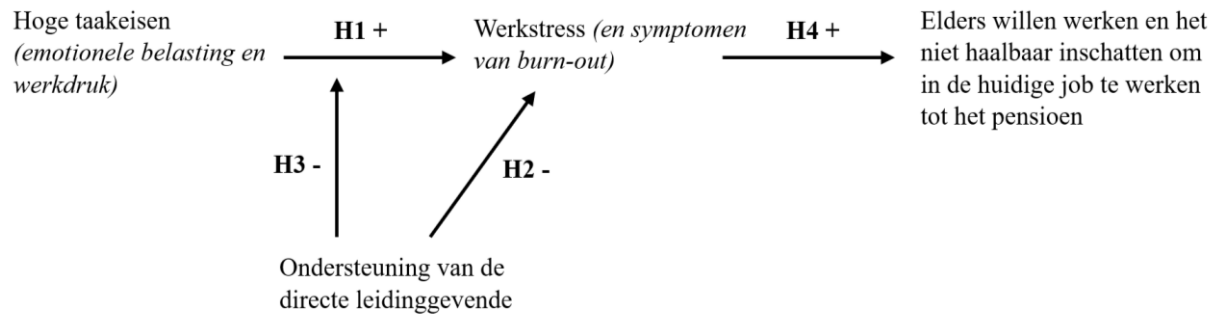
1. In welke mate ervaren OCMW maatschappelijk werkers werkstress en symptomen van burn-out, werkdruk, emotionele belasting en een gebrek aan ondersteuning van hun directe leidinggevende?
2. In welke mate hebben ze een verloopintentie en schatten ze het haalbaar in om in de huidige job te werken tot het pensioen?
3. Wat zijn de oorzaken van werkdruk volgens de OCMW maatschappelijk werkers?
4. Hoe kan de directe leidinggevende met ondersteunend leiderschap werkdruk en werkstress verlagen volgens de OCMW maatschappelijk werkers?

Daarnaast wil deze studie inzichten verwerven in de relaties tussen de diverse concepten. Hierom werden op basis van de theoretische modellen de volgende hypothesen opgesteld, die getoetst worden aan de hand van de kwantitatieve analyse van de survey:

1. Hoge taakeisen, zijnde emotionele belasting en werkdruk, zorgen voor meer werkstress.
2. Ondersteuning van de directe leidinggevende zorgt voor minder werkstress.
3. Ondersteuning van de directe leidinggevende heeft een modererend effect op de invloed van hoge taakeisen (emotionele belasting en werkdruk) op werkstress.
4. Werkstress zorgt voor een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd.

Figuur 4 geeft de hypothesen schematisch weer. De hypothesen zijn afgekort met “H”, “+” staat voor een positieve relatie en “-” voor een negatieve relatie.

Figuur 4: Schematische voorstelling van de hypothesen



3.2 Mixed-methods onderzoeksstrategie

Deze masterproef maakt gebruik van een mixed-methods onderzoeksstrategie door de voordelen van kwantitatieve en kwalitatieve methoden te combineren. Dit onderzoeksdesign heeft als doel om triangulatie en complementariteit te bewerkstelligen (Bryman, 2021). Triangulatie is “een manier om eenzelfde onderzoeksvraag zowel met kwalitatieve als met kwantitatieve gegevens van antwoord te voorzien teneinde de geldigheid ervan te maximaliseren” (Roose & Meuleman, 2021, p. 56), wat geldt voor de eerste en tweede onderzoeksvraag. De derde en vierde deelvraag zijn kwalitatief en hebben als doel om de bevindingen uit de voorgaande onderzoeksvragen en toetsing van de hypothesen beter te begrijpen. Hierdoor kaderen zij binnen een motief van complementariteit voor de mixed-methods onderzoeksstrategie (Bryman, 2021).

Het gebruik van de kwantitatieve onderzoeksstrategie biedt de mogelijkheid om een groot aantal respondenten te bevragen en de antwoorden te generaliseren over de populatie van OCMW maatschappelijk werkers, wat zorgt voor externe validiteit. De toepassing van de kwalitatieve onderzoeksstrategie maakt het mogelijk om een meer gedetailleerd en diepgaand inzicht te verwerven, waardoor eveneens ingezet kan worden op interne validiteit (Roose & Meuleman, 2021). Dit hoofdstuk bespreekt in wat volgt de methode van dataverzameling en -analyse voor het kwantitatief en kwalitatief luik.

3.3 Kwantitatief luik: de survey

3.3.1 Dataverzameling

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hanteerde deze studie in de eerste plaats een kwantitatieve dataverzamelmethode aan de hand van online survey-onderzoek. "Survey is een methode van data verzamelen waarbij een steekproef uit een populatie een gestandaardiseerde vragenlijst krijgt" (Roose & Meuleman, 2021, p. 233). Een persoon die niet vertrouwd is met het onderzoek testte eerst de pilot survey om zo mogelijke fouten en problemen op te sporen (Roose & Meuleman, 2021).

De vragen voor het meten van de concepten werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leidinggevende komen uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid [VBBA] 2.0 van SKB (Van Veldhoven et al., 2015). Op deze vragenlijst bevindt zich een copyright. De onderzoeker verwierf de toestemming om 300 personen uit te nodigen. Dit betekende dat de uitgenodigden geteld moesten worden. Hierom vroeg de onderzoeker eerst aan de potentiële respondenten om de deelname te bevestigen alvorens de vragenlijst te versturen. Vervolgens konden de respondenten de survey online en anoniem invullen. Voor het verspreiden van de survey werd gebruik gemaakt van Qualtrics.

De respondenten vulden de vragenlijst in tussen 5 april en 15 mei 2023. Eén deelnemer was de vragenlijst uit het oog verloren en vulde deze nog in op 15 juni. Voor het verspreiden van de vragenlijst maakte de onderzoeker in de eerste plaats gebruik van twee kanalen van de Federatie van OCMW maatschappelijk werkers, zijnde de Facebookpagina en een mailinggroep. Hiermee konden ongeveer 80 personen uitgenodigd worden. Aangezien deze respons te beperkt was, verzond de onderzoeker vervolgens een oproep naar de algemene emailadressen van de OCMW's, waarvan de Vlaamse overheid een excel-lijst online ter beschikking stelt. Om te beginnen werden OCMW's op basis van een gerandomiseerde steekproef gecontacteerd. Doordat de respons onvoldoende bleef, verzond de onderzoeker de oproep uiteindelijk naar alle OCMW's. Daarnaast verlotte de onderzoeker vijf cinematickets om de respons te bevorderen, wat bij elke oproep werd gecommuniceerd.

3.3.2 Respondenten

De voorwaarde om deel te nemen aan het onderzoek was om als maatschappelijk werker en dus niet als leidinggevende tewerkgesteld te zijn bij een OCMW in Vlaanderen. Om de responsgraad niet te beperken maakte het onderzoek geen gebruik van bijkomende specificaties met betrekking tot het takenpakket. De OCMW's van Gent en Antwerpen lieten weten dat ze het bericht niet zouden verspreiden onder hun maatschappelijk werkers omwille van de werklust. Met de oproep via het kanaal van de Federatie reageerden desondanks drie sociaal werkers van het OCMW van Antwerpen en zeven maatschappelijk werkers van het OCMW van Gent.

Het was niet mogelijk om de responsgraad te berekenen voor deze masterproef. Zowel de POD Maatschappelijke Integratie als de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten [VVSG] konden geen cijfers aanleveren over het aantal maatschappelijk werkers dat werkzaam is bij de OCMW's in Vlaanderen. Dr. Marjolijn De Wilde richtte zich voor haar doctoraatsstudie op OCMW's. Bij navraag bleek dat ook zij geen responsgraad kon berekenen voor de Vlaamse populatie. Deze masterproef wilde de Vlaamse regio onder de loep nemen en focuste daarom niet op representativiteit voor enkele OCMW's. Dit heeft implicaties voor de externe validiteit, waardoor veralgemeningen naar de populatie kritisch bekeken moeten worden.

Verder paste deze masterproef voor de analyse van de survey geen weging toe, aangezien er geen cijfers beschikbaar waren over de sociaal werkers in de populatie. Desondanks waren de respondenten verspreid over diverse steden en gemeenten. Maatschappelijk werkers uit 132 van de 300 lokale besturen namen deel aan de survey. Het meest aantal respondenten dat werkte voor eenzelfde OCMW was elf en het minimum was één. In hoofdstuk vier geeft de descriptieve analyse meer informatie over de kenmerken van de deelnemers.

3.3.3 Vragenlijst en variabelen

De vragenlijst bevindt zich in Bijlage 1 en bestaat uit acht onderdelen. Ten eerste bevroeg de survey de volgende gegevens: gender, leeftijd, dienstomvang (voltijds-deeltijds), het hebben van een partner en/of kinderen, de grootte van het OCMW, het hoogst behaalde diploma, het aantal jaren ervaring als maatschappelijk werker en het aantal jaren ervaring bij een OCMW, het contracttype, het verrichten van overuren en de gemeente of stad van tewerkstelling. Vervolgens peilde de survey naar de mogelijke gevolgen van werkstress, zijnde de intentie om elders te werken en de perceptie van de haalbaarheid om de huidige job tot het pensioen vol te houden. Ook vroeg de survey naar het verrichten van overuren en de mogelijkheid om deze te recupereren. Deze vragen werden gebaseerd op de vragenlijst die de Stichting voor Innovatie en Arbeid (Bourdeaud'hui et al., 2019) gebruikt voor haar werkbaarheidsmonitor.

De kern van de vragenlijst bestaat uit het meten van de concepten werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leidinggevende. Dit deel van de survey maakte gebruik van de vragen uit de VBBA 2.0 van SKB (Van Veldhoven et al., 2015). De antwoorden op de vragen met betrekking tot de relatie met de OCMW-voorzitter en afstand kunnen nemen, werden niet verwerkt in de analyse omdat deze uiteindelijk buiten de scope van de definitieve onderzoeksvragen lagen. Ter afsluiting van de survey konden deelnemers opmerkingen geven.

De psychometrische Likert-schalen van de VBBA (Van Veldhoven et al., 2015) hebben als voordeel hun validiteit en betrouwbaarheid (Bourdeaud'hui et al., 2019; Van Veldhoven et al., 2014). Een nadeel is dat de absolute waarden van de schalen weinig betekenis in zich dragen. De VBBA (Van Veldhoven et al., 2015) geeft bijvoorbeeld niet aan vanaf welke score kan gesteld worden dat een respondent werkstress heeft, wat de communicatie bemoeilijkt. De descriptieve en logistische regressieanalyses

gebruiken hierom de grenswaarden die de Stichting voor Innovatie en Arbeid op basis van eerder onderzoek vastlegde. Deze onderzoekers hanteren de kleurensymboliek van een verkeerslicht en delen de antwoorden op in niet-probleematisch, problematisch en acuut problematisch. Dit is ook relevant vanuit beleidsmatig oogpunt. Probleemsituaties en risicogroepen kunnen gemakkelijk gedetecteerd worden; evenals het formuleren van meetbare beleidsdoelstellingen is mogelijk (Bourdeaud'hui et al., 2019).

Tabel 1 geeft een overzicht van de definities en schalen voor elk concept. De gehanteerde concepten stemmen overeen met de werkbaarheidsmonitor, en verschillen van de benaming gegeven door de VBBA 2.0 (Van Veldhoven et al., 2015). Psychische vermoeidheid wordt in de werkbaarheidsmonitor gemeten als mogelijke problemen met werkstress, en wordt hierom verder werkstress genoemd.

Tabel 1: Overzichten van de concepten, definities en schalen

Concept	Benaming in VBBA 2.0	Definitie werkbaarheidsmonitor	Schaal
Psychische vermoeidheid (Werkstress)	Herstel na het werk	“de mate waarin de door psychosociale arbeidsbelasting opgebouwde (mentale) vermoeidheid recuperabel is dan wel leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren” (Bourdeaud'hui et al., 2020b, p. 10)	Altijd/vaak/soms/nooit
Werkdruk	Werktempo- en hoeveelheid	“de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen, zoals werkvolume, werktempo, deadlines” (Bourdeaud'hui et al., 2020b, p. 16)	Altijd/vaak/soms/nooit
Emotionele belasting	Emotionele belasting	“de mate van arbeidsbelasting vanuit contactuele taakeisen, inz. bij omgang met klanten (patiënten, leerlingen) of coördinatieopdrachten” (Bourdeaud'hui et al., 2020b, p. 16)	Altijd/vaak/soms/nooit
Ondersteuning directe leiding	Relatie met directe leidinggevende	“de mate waarin werknemers door hun rechtstreekse chef adequaat gecoacht en sociaal gesteund worden” (Bourdeaud'hui et al., 2020b, p. 16)	Altijd/vaak/soms/nooit
Verloopintentie	/	Frequentie van het overwegen om elders werk te zoeken tijdens de afgelopen 12 weken	Regelmatig/af en toe/nooit
Haalbaarheid pensioen	/	Inschatting om in staat te zijn de huidige job voor te zetten tot het pensioen	Ja/nee

Zoals bovenaan vermeld staat, stelde de survey daarnaast enkele vragen met betrekking tot persoonsgegevens, de gezinssituatie, de job en de organisatie. De variabele geboortjaar werd omgezet naar leeftijd door dit jaar af te trekken van het huidige jaar 2023, waardoor rekening wordt gehouden met de leeftijd van elke respondent op 31 december 2023. De variabele ervaring als maatschappelijk werker bij een OCMW werd niet opgenomen in de analyse omdat de vraag slechts door 62 deelnemers werd beantwoord.

Om de anonimiteit van de deelnemers te bewaren nam de onderzoeker het lokaal bestuur niet op. Echter, gegevens over de verspreiding van de deelnemers werden in het vorige onderdeel besproken en de provincie werd wel opgenomen. Om de grootte van de OCMW's te bepalen vroeg de survey naar een inschatting van het aantal sociaal werkers werkzaam voor de organisatie die het sociaal onderzoek uitvoeren. Maatschappelijk werkers die aan trajectbegeleiding of projectwerking doen, of werken voor een dienstencentrum of woonzorgcentrum konden wel deelnemen aan de survey, maar werden voor de schatting bij het antwoord op deze vraag niet meegerekend om vergelijkingen mogelijk te maken.

3.3.4 Datacleaning en data-analyse

De survey werd ingevuld door 295 personen. Negen vragenlijsten werden verwijderd omdat er geen of slechts een beperkt aantal vragen werden ingevuld. De onderzoeker paste voor de datacleaning en schaalconstructies de richtlijnen van de VBBA 2.0 toe (SKB, 2020; Van Veldhoven et al., 2015). De ontbrekende waarden in een schaal kregen een vergelijkbare score toegekend als tweederde was ingevuld en de ontbrekende waarden een willekeurige verdeling kenden. Dit gebeurde voor één of twee respondenten per schaal. Bij de schaal emotionele belasting had een van de respondenten minder dan tweederde ingevuld, waardoor deze schaal één deelnemer minder heeft ten opzichte van de overige schalen.

De onderzoeker berekende schaalscores voor de concepten werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leidinggevende. Hiervoor werden eerst alle antwoorden omgezet zodat code "0" steeds het meest positieve antwoord was en code "3" het meest negatieve. Vervolgens werd het aantal gescoorde punten gedeeld door het maximaal aantal punten (aantal items * maximaal aantal punten per item) en dit vermenigvuldigt met 100. Dit leidde tot gestandaardiseerde somscores waarbij 0 het meest positieve antwoord was en 100 het meest negatieve (SKB, 2020; Van Veldhoven et al, 2015).

Voor de data-analyse gebruikte deze studie IBM Statistical Package for the Social Sciences [SPSS] versie 28.01.01. Het analyseren van de data gebeurde aan de hand van descriptieve en bivariate analyses. Aangezien de bivariate data-analyse niet tot de kern van deze masterproef behoort, zijn de resultaten hiervan opgenomen in Bijlage 2. Verder paste de onderzoeker enerzijds lineaire of "ordinary least squares" (OLS) regressieanalyses toe. Anderzijds voerde de onderzoeker logistische regressieanalyses uit, aangezien de variabelen verloopintentie en inschatting van de haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd categorisch zijn. Om te spreken van significante resultaten focuste deze masterproef op een betrouwbaarheid van de resultaten van minstens 95% ($p < 0,05$). In wat volgt beschrijft dit hoofdstuk de assumpties die deze studie onderzocht voor beide analyses.

3.3.5 Assumpties regressieanalyses

Deze studie onderzocht zeven assumpties voor de lineaire regressieanalyses. Ten eerste werd de lineariteitsassumptie onder de loep genomen aan de hand van bivariate analyses tussen telkens de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen per hypothese. Hiervoor keek de onderzoeker naar een plot van de residuen in functie van de verwachte waarden, dewelke niet lineair mocht zijn. De homoscedasticiteitsassumptie stelt dat de variantie van de residuen homogeen is ten opzichte van de voorspelde waarden, en werd eveneens aan de hand van deze plot onderzocht (Neels, 2017).

Ten derde werd de additiviteitsassumptie nagegaan door een productterm van de onafhankelijke variabelen toe te voegen aan het model. Aan de hand van een modelvergelijkingsprocedure werd de nulhypothese dat de modelspecificatie met interactie geen significante meerwaarde genereert getest. Ten vierde onderzocht deze thesis multicollineariteit, wat wijst op een probleem van te sterke samenhang tussen de onafhankelijke variabelen onderling. In dit geval brengen de onafhankelijke variabelen grotendeels dezelfde verklaring aan voor de variantie van de afhankelijke variabele. Hierbij beschouwde de onderzoeker een tolerantie kleiner dan 0,10 en een "variance inflation factor" (VIF) groter dan 10 als multicollineariteitsprobleem (Neels, 2017).

Ten vijfde werd de afwezigheid van autocorrelatie nagegaan, wat wil zeggen dat de residuen niet gecorreleerd zijn voor verschillende waarden van de onafhankelijke variabelen. Hiervoor gebruikte de onderzoeker de Durbin-Watson test, waarbij deze studie waarden tussen 1 en 2,5 als relatief normaal beschouwt (Field, 2018). Ten zesde bestudeerde de onderzoeker of de residuen een normale verdeling volgden. Dit detecteerde deze studie aan de hand van een histogram van de gestandaardiseerde residuen en een "normal probability plot" die de cumulatieve verdeling van de gestandaardiseerde residuen vergelijkt met de cumulatieve verdeling van een standaard normale verdeling. Tot slot werd onderzoek gedaan naar "outliers". Dit zijn observaties waarvan de waarde van de afhankelijke variabele slecht werd voorspeld door het model. Hiervoor hanteerde dit onderzoek dat observaties die drie of meer standaardafwijkingen afwijken van het gemiddelde bijkomend onderzoek vergen (Neels, 2017).

Voor de logistische regressieanalyses ging de onderzoeker eveneens enkele assumpties na. Ten eerste werd nagegaan of er observaties meer dan drie standaardafwijkingen afweken van het gemiddelde. Er werden geen "outliers" vastgesteld. Ten tweede onderzocht deze studie of er aan de lineariteitsassumptie werd voldaan. Hierbij keek de onderzoeker of de verhouding tussen de onafhankelijke variabelen en de logit van de afhankelijke variabele lineair was. Ook aan deze assumptie werd steeds voldaan.

3.4 Kwalitatief luik: de diepte-interviews

3.4.1 Dataverzameling

De diepte-interviews hadden als doel om te komen tot dieperliggende betekenissen en inzichten te verwerven in de oorzaken voor werkdruk en essentiële factoren van ondersteunend leiderschap. Diepte-interviews zijn een goede methode om ervaringen van personen te bestuderen. De flexibiliteit zorgt ervoor dat vragen ter verduidelijking van bepaalde antwoorden kunnen worden gesteld. Anderzijds neemt de onderzoeker actief deel aan de diepte-interviews wat leidt tot beperkingen aan deze onderzoeksmethode. De onderzoeker interpreteert de antwoorden van de respondent en dit zet druk op de objectiviteit van het onderzoek. Daarnaast heerst het risico op sociaal wenselijke antwoorden (Roose & Meuleman, 2021).

Om deze beperkingen te onderdrukken werd in dit onderzoek rekening gehouden met de credibiliteit en reflexiviteit. Tijdens de dataverzameling en data-analyse was de onderzoeker zich steeds bewust van de eigen positie en impact van deze positie in het onderzoeksproces. Daarnaast werd bij de verwerking van de resultaten steeds zo dicht mogelijk bij de data gebleven zodat gestreefd kon worden naar een objectief resultaat (Roose & Meuleman, 2021).

Dit onderzoek maakte gebruik van semigestructureerde diepte-interviews. De topiclijst bevindt zich in Bijlage 3 en bood een houvast voor de interviews zonder een strikte leidraad voor het gesprek te vormen. Eerst vroeg de onderzoeker naar de ervaring binnen het OCMW, het huidige takenpakket, de grootte van het OCMW en de organisatorische structuur met betrekking tot de leidinggevenden. Verder focusten de interviews op het ervaren van werkdruk en werkstress, oorzaken en oplossingen voor werkdruk en de rol van de directe leidinggevende. De verloopintentie kwam in de bijvragen aan bod.

De oproep van de survey vroeg eveneens naar maatschappelijk werkers die bereid waren om een diepte-interview af te leggen. Het afnemen van de interviews gebeurde tussen 26 april en 2 juni 2023. Aangezien hierdoor de respondenten voor de interviews verspreid waren over Vlaanderen, werd gekozen om de interviews online af te nemen aan de hand van Microsoft Teams. De onderzoeker vroeg aan de deelnemers om een geïnformeerde toestemming te ondertekenen, opgenomen in Bijlage 4. Hierin gaven zij aan op de hoogte te zijn van het verloop van het interview en gaven zij hun toestemming voor de verwerking van de gegevens uit de interviews. Daarnaast stemden ze in met het opnemen van het interview. De meeste interviews duurden tussen 40 en 60 minuten, enkel het interview met Respondent 6 duurde 80 minuten.

3.4.2 Respondenten en topiclijst

In totaal interviewde de onderzoeker elf maatschappelijk werkers. Deze studie hield voor de selectie van de personen die zich opgaven rekening met de provincie waar zij werkzaam waren en de grootte van het OCMW met het oog op een evenwichtige mix. Twee mannen en negen vrouwen namen deel. De respondentenlijst in Bijlage 2 geeft een overzicht van het geslacht, de provincie, ervaring en het takenpakket van de deelnemers. Om de anonimiteit van de deelnemers te bewaren deelt deze lijst niet mee in welk OCMW de sociaal werkers werkzaam zijn.

3.4.3 Data-analyse

De interviews werden “verbatim” getranscribeerd aan de hand de software ExpressScribe. De onderzoeker onderlijnde de woorden waarop respondenten veel nadruk legden. Vervolgens werden de interviews open en axiaal gecodeerd aan de hand van de software NVivo 14. Het open coderen gebeurde door codes toe te wijzen aan de verschillende tekstfragmenten. In deze fase kon eveneens een verschil gemaakt worden tussen relevante en irrelevante gegevens. Daarna gebeurde het axiaal coderen waarbij de codes in categorieën werden opgesplitst (Roose & Meuleman, 2021). De codeboom in Bijlage 5 bevat een overzicht van de diverse codes.

4 Analyse van de resultaten

Ten eerste komt in dit hoofdstuk de beschrijvende analyse van de variabelen aan bod. Vervolgens licht dit hoofdstuk de kwantitatieve resultaten met betrekking tot werkstress, verloopintentie en de haalbaarheid van het pensioen toe met aansluitend een duiding van resultaten uit de interviews. Hierna richt dit hoofdstuk zich op de kwalitatieve analyse waarbij de oorzaken voor werkdruk en factoren van ondersteunend leiderschap centraal staan.

4.1 Beschrijvende analyse

Van de 286 respondenten identificeren 37 zich als man en 249 als vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 38,86 jaar (SD: 9,95) en de leeftijden liggen tussen 22 en 63 jaar. 75,2% woont samen met een partner en iets meer dan de helft heeft kinderen. De meerderheid heeft een bachelor-diploma, wat logisch is aangezien het bachelor-diploma sociaal werk een vereiste is voor de meeste functies bij het OCMW. Het aantal jaren ervaring als maatschappelijk werker ligt tussen 1 en 40 met een gemiddelde van 13,06 jaren (SD: 9,48). Deze vraag werd door 29 personen niet ingevuld. De meerderheid heeft een contract van onbepaalde duur of is statutair ambtenaar. Slechts 22 personen hebben een tijdelijk contract.

Verder heeft 73,8% een voltijdse dienstomvang, 23,8% werkt deeltijds minstens 60% en zeven respondenten werken minder dan 60%. Vervolgens werken de meeste respondenten in West-Vlaanderen, maar zijn de respondenten verspreid over de vijf provincies en 132 lokale besturen. Een van de respondenten werkt in twee provincies en werd hierom voor deze cijfers als ontbrekende waarde aangeduid. Tot slot werken de meeste deelnemers voor een OCMW met minder dan 10 maatschappelijk werkers, bijna een derde werkt voor een OCMW met 10 tot 20 maatschappelijk werkers en een vijfde werkt voor een groot OCMW met meer dan 30 maatschappelijk werkers.

Tabel 2 geeft een overzicht van de univariate analyses. De lineaire en logistische regressieanalyses controleren voor de variabelen gender, het hebben van een partner en/of kinderen, dienstomvang, grootte OCMW en leeftijd. De analyses maken geen gebruik van de overige variabelen omdat deze geen evenwichtige verdeling tonen en/of theoretisch niet relevant zijn.

Tabel 2: Descriptieve resultaten van de controlevariabelen

		N	%
Gender	Man	37	12,9%
	Vrouw	249	87,1%
	X	0	0%
Leeftijd	22 tot en met 29 jaar	84	29,4%
	30 tot en met 39 jaar	95	33,2%
	40 tot en met 49 jaar	71	24,8%
	50 tot en met 59 jaar	31	10,8%
	60 tot en met 63 jaar	5	1,7%
Partner	Ja	215	75,2%
	Nee	71	24,8%
Inwonende kinderen	Ja	152	53,1%
	Nee	134	46,9%
Hoogst behaalde diploma	Hoger onderwijs korte type (2-3 jaar) (bachelor)	266	93,0%
	Hoger onderwijs lange type of universiteit (master)	18	6,3%
	Andere	2	0,7%
Aantal jaren ervaring als maatschappelijk werker bij een OCMW en/of bij een andere organisatie (N: 257)	1 tot en met 10 jaar	135	52,53%
	11 tot en met 19 jaar	61	23,74%
	20 tot en met 29 jaar	39	15,18%
	30 tot en met 40 jaar	22	8,56%
Soort contract	Vast werk (contract van onbepaalde duur of statutair ambtenaar)	264	92,3%
	Tijdelijk werk (contract van bepaalde duur, vervangingscontract, interimwerk)	22	7,7%
Dienstomvang	Voltijds	211	73,8%
	Deeltijds minstens 60%	68	23,8%

	Deeltijds minder dan 60%	7	2,4%
Grootte OCMW	Minder dan 10	103	36,0%
	Tussen 10 en 20	86	30,1%
	Tussen 20 en 30	29	10,1%
	Meer dan 30	68	23,8%
Provincie tewerkstelling (N: 282)	Antwerpen	60	21,28%
	Vlaams-Brabant	47	16,67%
	Limburg	41	14,54%
	Oost-Vlaanderen	63	22,34%
	West-Vlaanderen	71	25,18%

Dit onderzoek bevroeg de concepten werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leiding op basis van de schalen van de VBBA (Van Veldhoven et al., 2015). Zoals beschreven staat in de onderzoeksmethodologie, maakt deze studie gebruik van de kengetallen die de Stichting voor Innovatie en Arbeid (Bourdeaud'hui et al., 2019) hanteert voor haar werkbaarheidsmonitor. Op basis hiervan verdeelt Tabel 3 de scores van de respondenten op de schalen in niet-problematisch, problematisch en acuut problematisch.

Slechts 8 respondenten tonen symptomen van burn-out en 47 respondenten of 16,4% heeft werkstressproblemen. Bijna een derde van de respondenten ervaart een hoge werkdruk en 27,6% zelfs een zeer hoge werkdruk. Bij de indicator voor emotionele belasting zijn de problematische scores het hoogst. 51,7% heeft emotioneel belastend werk en 23,8% emotionele overbelasting. De indicator voor ondersteuning van de directe leidinggevende geeft de laagste problematische scores. 84,3% ervaart voldoende steun door de directe leiding. Bovendien dient hierbij de kanttekening gemaakt te worden dat twee respondenten op elke vraag van de schaal "nooit" antwoordden omdat ze geen directe leidinggevende hadden bij het invullen van de survey.

Tabel 3: Descriptieve resultaten van de schaalindicatoren werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning door de directe leiding

Concepten	Niet-problematisch		Problematisch		Acuut problematisch	
Werkstress (N: 286)	Geen werkstress		Werkstressproblemen <i>Grenswaarde: 63,64</i>		Symptomen burn-out <i>Grenswaarde: 90,91</i>	
	231	80,8%	47	16,4%	8	2,8%
Werkdruk (N: 286)	Geen hoge werkdruk		Hoge werkdruk <i>Grenswaarde: 54,55</i>		Zeer hoge werkdruk <i>Grenswaarde: 66,67</i>	
	116	40,6%	91	31,8%	79	27,6%
Emotionele belasting (N: 285)	Geen emotioneel belastend werk		Emotioneel belastend werk <i>Grenswaarde: 42,86</i>		Emotionele overbelasting <i>Grenswaarde: 61,90</i>	
	69	24,1%	148	51,7%	68	23,8%
Ondersteuning door de directe leiding (N: 286)	Voldoende steun door de directe leiding		Onvoldoende steun door de directe leiding <i>Grenswaarde: 51,85</i>		Negatieve relatie met de directe leiding <i>Grenswaarde: 62,96</i>	
	241	84,3%	30	10,5%	15	5,2%

Vervolgens vroeg de survey hoe dikwijls de deelnemer in de afgelopen 12 weken overwogen heeft om elders werk te zoeken. Aan de respondenten die “regelmatig” of “af en toe” antwoordden werd gevraagd of ze voor een ander OCMW zouden solliciteren, voor een andere functie binnen de sociale sector of buiten de sector willen werken. Daarnaast ging de vragenlijst de haalbaarheid om tot de pensioenleeftijd in de huidige job te werken na. Aan de respondenten die op deze vraag “nee” antwoordden werd gevraagd of aangepast werk in de vorm van deeltijds werk of lichter werk dit zou veranderen.

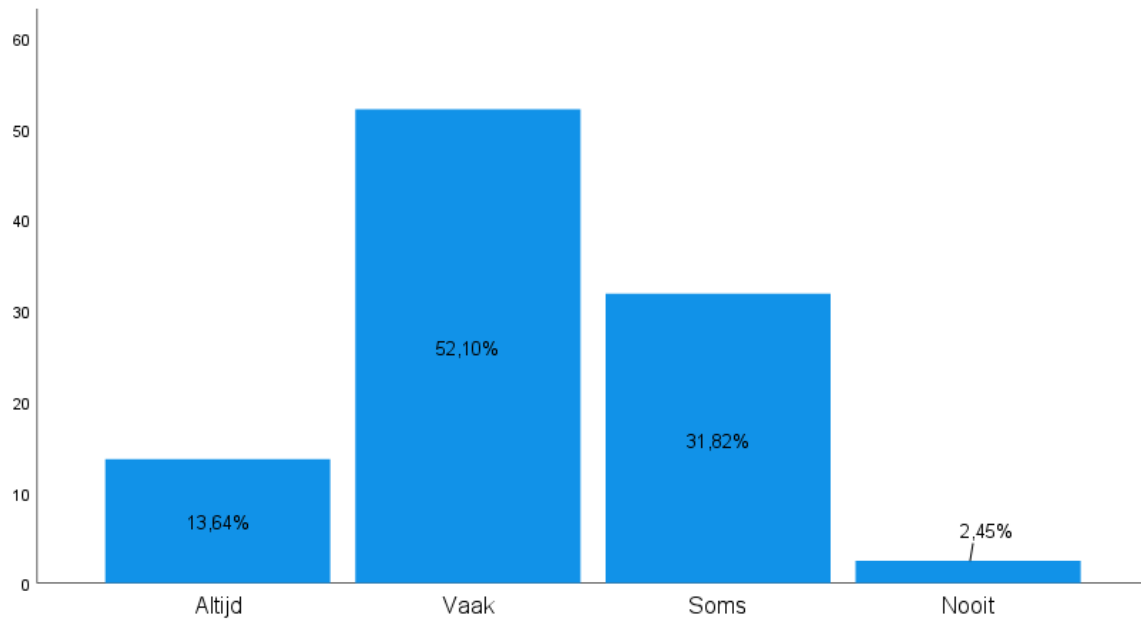
Tabel 4 geeft de resultaten weer. 19,65% van de respondenten overweegt regelmatig om elders werk te zoeken en 38,25% af en toe. De meerderheid hiervan wil niet meer bij een OCMW werken. Bijna de helft van de maatschappelijk werkers denkt de huidige job niet te kunnen voortzetten tot het pensioen. Aangepast werk zou voor 73,76% van deze personen een oplossing kunnen bieden.

Tabel 4: Negatieve gevolgen van stress: elders willen werken en haalbaarheid van het pensioen

Elders willen werken			
Hoe dikwijls heeft u in de afgelopen 12 weken overwogen om elders werk te zoeken? (N: 285)	Regelmatig	56	19,65%
	Af en toe	109	38,25%
	Nooit	120	42,11%
Waar zou u dan willen werken? (N: 164)	Bij een ander OCMW	17	10,37%
	Bij een andere organisatie binnen het sociaal werk of de sociale sector	89	54,27%
	Buiten de sector	58	35,37%
Haalbaarheid van het pensioen			
Denkt u in staat te zijn om uw huidige job voort te zetten tot uw pensioen? (N: 285)	Ja	144	50,53%
	Nee	141	49,47%
Zou aangepast werk (lichter werk, deeltijds werk,...) als maatschappelijk werker bij een OCMW u wel in staat stellen tot uw pensioen te werken? (N: 141)	Ja	104	73,76%
	Nee	37	26,24%

Tot slot toont Figuur 5 het antwoord van de respondenten op de vraag hoe dikwijls ze meer werken dan contractueel voorzien (N: 279). Meer dan de helft van de deelnemers geeft aan vaak overuren te maken. Aan de andere kant zegt 83,2% van de respondenten dat ze deze overuren doorgaans kunnen recupereren.

Figuur 5: Staafdiagram: "Hoe dikwijls doet u overuren? (meer werken dan contractueel voorzien, zowel betaald als onbetaald)"



4.2 Werkstress

4.2.1 Werkstress als afhankelijke variabele

Om de determinanten van werkstress te bepalen analyseert deze studie een model met werkstress als afhankelijke variabele en werkdruk, emotionele belasting en geen of beperkte ondersteuning van de directe leidinggevende als onafhankelijke variabelen. Daarnaast bestaat het model uit de leeftijd en de volgende controlevariabelen: gender, het hebben van een partner en/of kinderen, dienstomvang en de grootte van het OCMW en leeftijd, die omgezet worden in dummyvariabelen.

Bij het testen van de additiviteitsassumptie stelt deze thesis vast dat het model met een productterm van werkdruk en emotionele belasting significant beter is dan het model met deze twee variabelen zonder interactie (R^2 Change = 0,010; F Change = 4,390 en $p = 0,037$). Hierom werkt deze analyse verder met dit model, wat betekent dat elke toename van emotionele belasting gepaard gaat met een toename van werkdruk en omgekeerd. Het model waarbij interactie van de ondersteuning van de directe leidinggevende met werkdruk wordt toegelaten (R^2 Change = 0,000; F Change = 0,000 en $p = 0,999$) biedt geen significante meerwaarde. Ook het model met interactie van de ondersteuning van de directe leidinggevende en emotionele belasting vormt geen meerwaarde (R^2 Change = 0,005; F Change = 2,467 en $p = 0,117$).

Het model verklaart 37,90% van de variantie in werkstress (Adjusted $R^2 = 0,379$) en is significant ($p < 0,001$). Zowel het ervaren van onvoldoende ondersteuning van de directe leiding ($\beta = 0,114$; $p = 0,023$) als werkdruk en emotionele belasting ($\beta = 0,547$ en $p < 0,001$) vertonen een significant effect op werkstress. Hierbij hebben hoge taakeisen de grootste invloed. Van de controlevariabelen vertonen uitsluitend vrouw zijn (ten opzichte van man zijn) ($\beta = 0,105$ en $p = 0,031$) en werken in een OCMW met 10 tot 20 maatschappelijk werkers (ten opzichte van werken in een OCMW met minder dan 10 maatschappelijk werkers) ($\beta = 0,152$ en $p = 0,005$) een significant effect.

Verder onderzoekt deze studie de assumpties voor lineaire regressie. De plot van de residuen in functie van de verwachte waarden bevestigt de lineariteit en homoscedasticiteit. De additiviteitsassumptie is geschonden maar geremedieerd door verder te werken met het model dat de productterm van emotionele belasting en werkdruk bevat. De tolerantie is voor elke onafhankelijke variabele hoger dan 0,10 en de VIF lager dan 10, waardoor er geen probleem van multicollineariteit is.

Bij het ordenen van de observaties naar gemeente waarvoor de respondenten werken toont de Durbin-Watson test een score van 1,688, waardoor autocorrelatie kan uitgesloten worden. Verder toont de “normal probability plot” een normale verdeling van de residuen. Tot slot detecteert deze analyse één case met meer dan drie standaardafwijkingen van het gemiddelde voor de voorspelde waarde (3,196). Deze respondent heeft een score van 100 op de schaal voor werkstress, maar er zit geen systematiek in de overige antwoorden. Hierom wordt de case niet verwijderd. Bijlage 7 geeft de residuele plot en “normal probability plot” weer.

De eerste en tweede hypothese kunnen bevestigd worden. Hoge taakeisen bestaande uit emotionele belasting en werkdruk zorgen voor meer werkstress. Ondersteuning van de directe leidinggevende zorgt voor minder werkstress. De derde hypothese moet weerlegd worden. Ondersteuning van de directe leidinggevende heeft geen modererend effect op de invloed van hoge taakeisen op werkstress. Zoals bovenaan beschreven staat, bieden zowel het model met een productterm van geen of beperkte ondersteuning van de directe leidinggevende met werkdruk, als het model met een productterm van onvoldoende ondersteuning van de directe leiding met emotionele belasting, geen significante meerwaarde. Dit betekent dat aan de ene kant deze studie een direct effect waarneemt van ondersteuning van de directe leidinggevende op werkstress. Aan de andere kant wordt vastgesteld dat ondersteuning van de directe leidinggevende geen effect heeft op de invloed van emotionele belasting en werkdruk op werkstress.

Tabel 5: Model met werkstress als afhankelijke variabele

Variabele	β	p-waarde
<i>Adjusted R² = 0,379 en p < 0,001</i>		
Geen of beperkte ondersteuning van de directe leidinggevende	0,114	0,023*
Werkdruk X Emotionele belasting	0,547	< 0,001*
Vrouw	0,105	0,031*
Partner hebben	-0,021	0,682
Kinderen hebben	-0,085	0,146
Deeltijds minstens 60%	-0,006	0,914
Deeltijds minder dan 60%	0,037	0,441

10 tot 20 maatschappelijk werkers	0,152	0,005*
20 tot 30 maatschappelijk werkers	-0,071	0,164
Meer dan 30 maatschappelijk werkers	0,072	0,180
Leeftijd	-0,009	0,871

4.2.2 Werkstress in de interviews

Acht van de elf respondenten geven op het moment van het interview aan stress te ervaren door werkdruk. Respondenten 2, 3 en 8 zijn een periode thuis geweest waarbij werkdruk een belangrijke reden was. Zo deelt Respondent 3 mee dat haar grootmoeder overleden is en ze in combinatie met haar onstabiele werkomgeving hierdoor een week afwezig was. Respondent 2 vertelt dat ze medicatie neemt tegen een hoge bloeddruk en hartslag. Ze heeft een diagnose van chronische hyperventilatie waardoor ze last heeft van haar ademhaling als het druk is. Respondent 10 geeft naast werkdruk de emotionele belasting van haar job aan als oorzaak van haar burn-out:

Ja radicalisering, uithuwelijken, allee heel zware thema's. Dus ik merk als ik thuiskom-, nu gaat dat al beter, maar allee, het heel moeilijk van mij kunnen afzetten. Dus ook vaak niet goed slapen. De zondag begin ik vaak al te stressen om de maandag te gaan werken. En dan in januari is dat bij mij-, ja, was dat eigenlijk te veel. Ik heb-, elke week heb ik bijna een crisis. En in januari ben ik-, ja, allee, als de kerstvakantie was gedaan. Ik ben uit verlof gekomen, dat was de ene crisis na de andere, dat ik ook lichamelijk echt euhm-. Ja, dat ik merkte dat ik op mijn werk te weinig begon te ja, eten en drinken. Ik heb zelf euhm zo euhm uitslag gehad op mijn lichaam, euhm echt netelroos door de stress.

4.3 Verloopintentie en haalbaarheid pensioen

4.3.1 Verloopintentie en haalbaarheid pensioen als afhankelijke variabelen

Dit onderdeel analyseert in welke mate werkstress bij OCMW maatschappelijk werkers zorgt voor een verhoogde verloopintentie en een verlaagde inschatting van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd. Deze afhankelijke variabelen zijn categoriaal. Hierom maakt dit onderdeel gebruik van een dichotome logistische regressie. Op de vraag “Denkt u in staat te zijn om uw huidige job voort te zetten tot uw pensioen?” konden respondenten antwoorden met ja of nee. Op de vraag “Hoe dikwijls heeft u in de afgelopen 12 weken overwogen om elders werk te zoeken?” konden respondenten antwoorden met regelmatig, af en toe of nooit. Deze laatste variabele wordt eveneens omgezet in een dichotome dummyvariabele om vast te stellen of er al dan niet een verloopintentie aanwezig is. Ook deze analyse voegt de controlevariabelen toe aan de modellen.

Ten eerste neemt deze studie het effect van werkstress op de haalbaarheid van het pensioen onder de loep. Het model is een significant beter model dan het model met alleen de constante ($\chi^2 = 79,550$ en $p < 0,001$). Daarnaast verklaart het model 32,5% (Nagelkerke $R^2 = 0,325$) van de variantie in het zichzelf in staat achten om te werken tot de pensioenleeftijd in de huidige job. De Hosmer and Lemeshow goodness-of-fit test toont aan dat er geen verschil is tussen de voorspelde en geobserveerde waarden ($\chi^2 = 10,846$ en $p = 0,211$).

Om de interpretatie te vereenvoudigen berekent deze studie de kans om zichzelf niet in staat te achten om te werken tot de pensioenleeftijd bij werkstress en symptomen van burn-out, waarbij deze studie de grenswaarden van de Stichting voor Innovatie en Arbeid (Bourdeaud'hui et al., 2019) gebruikt. De kans om zichzelf in staat te achten te werken tot de pensioenleeftijd is 6,00% bij werkstressproblemen en 1,29% bij symptomen van burn-out (Constante: 0,939 en werkstress β : -0,058 en $p < 0,001$). Verder hebben in dit model de controlevariabelen deeltijds minstens 60% werken (ten opzichte van voltijds werken) ($\beta = 0,815$, $p = 0,029$) en leeftijd ($\beta = 0,035$ en $p = 0,023$) een significant effect. Dit betekent dat personen die deeltijds aan minstens 60% werken meer kans hebben om zichzelf niet in staat te achten om te werken tot de pensioenleeftijd ten opzichte van personen die voltijds werken, en dat de kans stijgt naarmate men ouder wordt. Tabel 6 geeft een overzicht van de waarden van de regressie coëfficiënten.

Tabel 6: Model met haalbaarheid pensioen als afhankelijke variabele

Variabele	β	p-waarde
Nagelkerke $R^2 = 0,325$		
Werkstress	-0.058	$p < 0,001^*$
Vrouw	-0.251	0,549
Partner hebben	0,482	0,169
Kinderen hebben	-0,289	0,403
Deeltijds minstens 60%	0,815	0,029*
Deeltijds minder dan 60%	0,045	0,960
10 tot 20 maatschappelijk werkers	0,498	0,152
20 tot 30 maatschappelijk werkers	-0,043	0,929
Meer dan 30 maatschappelijk werkers	0,392	0,292
Leeftijd	0,035	0,023*

Ten tweede analyseert deze studie het effect van werkstress op het overwegen om van job te veranderen. Ook hier is het model met de onafhankelijke variabelen significant beter dan het model met alleen de constante ($\text{Chi}^2 = 44,220$ en $p < 0,001$). 19,30% van de variantie in de verloopintentie kan verklaard worden door het model (Nagelkerke $R^2 = 0,193$). Vervolgens toont hierbij eveneens de Hosmer and Lemeshow test een goede fit van het model ($\text{Chi}^2 = 9,546$ en $p = 0,298$). De kans om te overwegen elders werk te zoeken is 85,01% bij werkstressproblemen en 94,96% bij symptomen van burn-out (Constante: -1,065; en werkstress β : 0.044 en $p < 0,001$). Tabel 7 geeft voor dit model het overzicht van de effecten van de regressie coëfficiënten. In dit model vertonen de controlevariabelen geen significante effecten.

Tabel 7: Model met verloopintentie als afhankelijke variabele

Variabele	β	p-waarde
<i>Nagelkerke $R^2 = 0,193$</i>		
Werkstress	0,044	$p < 0,001^*$
Vrouw	-0,153	0,696
Partner hebben	-0,088	0,794
Kinderen hebben	0,159	0,628
Deeltijds minstens 60%	-0,141	0,685
Deeltijds minder dan 60%	1,249	0,274
10 tot 20 maatschappelijk werkers	-0,349	0,286
20 tot 30 maatschappelijk werkers	-0,130	0,775
Meer dan 30 maatschappelijk werkers	-0,045	0,900
Leeftijd	0,009	0,536

Bijgevolg kan de vierde hypothese die stelt dat werkstress zorgt voor een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om in de huidige job te werken tot de pensioenleeftijd, bevestigd worden.

4.3.2 Verloopintentie in de interviews

Respondenten 5 en 10 geven aan dat ze op zoek zijn naar een andere job. Respondent 5 wil elders werken omdat ze zich te weinig gehoord voelt. Respondent 2 heeft deeltijds voor een tuinonderneming gewerkt, maar deze job voldeed niet aan haar verwachtingen waardoor ze terug meer voor het OCMW ging werken. Alle respondenten vertellen dat er op heden nog een personeelstekort is of dat het recent nog moeilijk was om personeelsleden te vinden. Bij meerdere respondenten komt dit tekort door langdurige afwezigheden en/of doordat meerdere personen de organisatie verlieten.

Bij ons is er heel veel verloop geweest. Dus de anciens, wij hebben heel weinig anciens, euhm allee het is echt erg. Ik werk daar nu vijf jaar en ik ben eigenlijk al bijna een ancien, om het cru te zeggen. (...) Ja, allee, als ik kijk naar mezelf ook, heel veel mensen zijn ook aan het solliciteren. Ja, euhm dus iedere keer als er iemand bijkomt gaat er wel weer iemand weg, dus euhm ja. En ik merk dat vaak op andere OCMW's ook als je zo op vormingen zit, hoor je dat overal hé (Respondent 10).

4.4 Oorzaken voor werkdruk

Hoewel niet alle respondenten werkstress ervaren, zijn ze wel unaniem over een stijging van de werkdruk. De oorzaken hebben betrekking op de hulpvragen en cliënten, de eigen organisatie, externe samenwerkingsverbanden en maatregelen van het federale en Vlaamse beleidsniveau.

4.4.1 Een stijging van hulpvragen en cliënten

De vraag of er een stijging was van het aantal cliënten en hulpvragen vonden sommige respondenten moeilijk om te beantwoorden, omdat ze niet op de hoogte zijn van de precieze cijfers. Zeven respondenten geven aan dat ze wel een stijging van het aantal cliënten ervaren. Twee respondenten vertellen dat er niet noodzakelijk een verhoging van het aantal cliënten is, maar wel van het aantal vragen. Of anders gezegd, dat cliënten vaker problemen hebben op diverse levensdomeinen en daardoor meerdere vragen hebben bij hun aanmelding. Zes respondenten ervaren dit als een oorzaak van de gestegen werkdruk. Respondent 9 vertelt dat het onderzoek van de hulpvragen zelf complexer is geworden door specifieke situaties van de aanvragers:

Een schijnzelfstandige die maar niet van dat statuut af geraakt, maar ondertussen wel geen rechten heeft, daarom leefloon moet aanvragen. Dat is allemaal uitzoeken. Iemand dat trouwt voor de orthodoxe kerk in-, met een man in Nederland. Ja, vroeger was dat een belastingbrief in België opvragen, maar ja, nu is dat een man in Nederland, aan die financiële gegevens geraken we niet, hoe moeten we dat doen? Dus dat-, de complexiteit is gestegen van dossiers.

Daarnaast gaf Respondent 9 aan dat ze door de integratie van het OCMW in de gemeente een verbreding van de soorten hulpvragen ervaren. "Nu is het eigenlijk alles in een gemeente wat iets of wat te maken heeft met sociaal, dat komt bij ons terecht" (Respondent 9). Respondent 10 ervaart dat de hervorming tot "Sociaal Huis" en het feit dat ze zich nu op dezelfde site bevinden met andere organisaties, ervoor zorgt dat de drempel tot het OCMW verlaagt en organisaties sneller doorverwijzen naar het OCMW. Respondent 4 haalt aan dat de methode van outreachend werken die ze toepassen het aantal hulpvragen verhoogt.

Verder komt in de interviews de invloed van evoluties in de samenleving naar boven. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze in hun OCMW meer aanvragen ontvingen naar aanleiding van de toestroom van Oekraïense vluchtelingen en de energiecrisis. Het aantal Oekraïense vluchtelingen die begeleid worden door het OCMW is afhankelijk van het al dan niet organiseren van collectieve opvang. Daarnaast spreken drie respondenten over migratiestromen in het algemeen die een invloed hebben op het aantal aanvragen.

Tien respondenten halen aan dat de stijging van gas- en elektriciteitsprijzen zorgde voor een verhoging van de aanvragen. Dit kon bij meerdere OCMW's opgevangen worden door een aanwerving van bijkomend personeel, wat eveneens gold voor de vluchtelingenstroom uit Oekraïne. Daarnaast duiden enkele sociaal werkers dat meer mensen het financieel moeilijk hebben. Respondent 8 vertelt dat ze mensen zien die zonder de Covid-19 pandemie en energiecrisis zich waarschijnlijk niet bij het OCMW hadden aangemeld, maar die nu geen financiële reserve meer hebben. Respondent 11 vertelt dat ze ook meer koppels waarbij beide personen werken ziet.

Verder vertellen vijf respondenten over de wooncrisis waardoor het aanbod aan betaalbare huurwoningen steeds lager wordt en het tekort van sociale woningen groter. Respondent 6 stelt dat er hierin geen evolutie is, maar dit al lange tijd een probleem vormt. Twee respondenten geven een stijging van dak- en thuislozen aan, waarbij Respondent 2 vooral kijkt naar jongeren. Vervolgens spreken drie respondenten over een stijging van psychische problemen en één respondent geeft aan dat er ook meer faillissementen zijn. Respondent 1 begeleidt senioren en deelt mee dat de vergrijzing ook zorgt voor een verhoging van de aanvragen.

Tot slot halen de sociaal werkers oorzaken aan in verband met de cliënten. Twee respondenten geven aan dat cliënten veeleisender zijn geworden en dat dit de werkdruk verhoogt. Hierbij verwijst de ene respondent naar het snel verwachten van een antwoord en de andere naar aanvragers die vandaag hun rechten kennen maar hun plichten minder. Respondent 9 ervaart een stijging van de agressie van cliënten. Twee respondenten benoemen communicatiemoeilijkheden bij het werken met personen die de taal onvoldoende machtig zijn. Daarnaast werken twee respondenten bij een lokaal bestuur waar veel Franstalige cliënten zich aanmelden. Aangezien het Frans niet hun moedertaal is, ervaren ze dit als een factor dat hun werk bemoeilijkt.

4.4.2 De organisatie van het OCMW

De oorzaken voor werkdruk met betrekking tot de organisatie kunnen opgesplitst worden in vier niveaus. Het eerste niveau gaat over het inhoudelijk en procesmatig beleid. Veranderingen in de organisatie geven een aanleiding tot het ervaren van werkstress voor vijf respondenten. Hierbij gaat het om het invoeren van verschillende projecten, een wijziging van het takenpakket en aanpassingen aan de software die gebruikt wordt, waarbij de veranderingen te snel op elkaar volgen en/of de toegevoegde werklast niet aangepast is aan het personeel. Bij drie respondenten komen deze veranderingen vanuit het politiek niveau. Respondent 10: “Andere politieke beslissingen, projecten die ze stopzetten, of dan in één keer aanwerven, die dan in één keer weer stopzetten.” Een van de respondenten mist een lange termijnvisie en structuur. Verder hebben vier respondenten nood aan meer richtlijnen en draaiboeken voor het toekennen van financiële steun.

Vier respondenten spreken over hun bereikbaarheid binnen de organisatie. Dit gaat enerzijds over het niet of te weinig kunnen werken met gesloten deuren. Respondent 9: “continue telefoons krijgen of e-mails moeten beantwoorden, terwijl dat wij met dat stukje administratieve last ook af en toe moeten kunnen doorwerken hé”. Anderzijds gaat dit over cliënten die de maatschappelijk werkers gemakkelijker digitaal kunnen bereiken. Ze beschikken bijvoorbeeld over het mailadres van de maatschappelijk werker die ze een aantal jaren geleden spraken of kunnen deze nu via Whats’App bereiken. Een van de respondenten spreekt over een veelheid van kanalen waarlangs de communicatie verloopt en wat de druk verhoogt: chatberichten via Microsoft Teams, diverse mailboxen en een gsm van de organisatie. Vervolgens vertelt meer dan de helft van de respondenten over werklast naar aanleiding van administratie en registratie. Respondent 5:

Mensen gaan ook snel weg, omdat ze merken dat er nog altijd veel administratie is, dat er nog altijd geen voldoening is (...) Of mensen die denken van ja, ik wil echt nog meer met mensen aan de slag gaan, ik wil nog meer betekenen als sociaal werker, en niet als administratief medewerker.

Als het gaat over digitale processen komen er zowel voor- als nadelen naar boven in de interviews. Snel opeenvolgende veranderingen en ongebruiksvriendelijke software zorgen voor werkstress. Aan de andere kant leidt digitalisering voor een verlaging van werkdruk, door bijvoorbeeld het digitaal kunnen ondertekenen van documenten. Verder verwijst een van de respondenten naar het feit dat OCMW's zelf kunnen kiezen met welke software ze werken, waardoor het aan de slag gaan bij een OCMW met andere software en het overdragen van dossiers van cliënten meer tijd vergt. Ook thuiswerken heeft voor de respondenten zowel voor- als nadele. De nadelen staan in verband met veelvuldig thuiswerken tijdens de Covid-19 pandemie en de voordelen gaan over efficiënter kunnen werken thuis.

Twee respondenten verwijzen naar een gebrek aan inspraak bij beleidsbeslissingen als oorzaak van werkstress. Drie respondenten halen de deadline voor de sociale verslagen aan. Twee respondenten spreken over onduidelijkheid van verwachtingen en takenpakketten van (nieuwe) collega's. Drie respondenten duiden het gebrek aan transparante communicatie van het bestuur. Daarnaast halen twee respondenten taakspecialisatie aan als stress verlagend, bijvoorbeeld door ofwel te werken met cliënten binnen budget- en/of schuldhelpverlening ofwel met cliënten met een leefloon. Vier respondenten spreken over een afbakening van de kerntaken van het OCMW als stress verlagend. Respondent 3:

En dat we nu wel zoiets hebben, ja, we gaan wel opnieuw meer proberen, heb je een vraag over uw pensioen? Ga naar de pensioendienst. Heb je een vraag over uw werkloosheidsuitkering? Ja, ga naar uw vakbond. Dat we dat wel gaan proberen, terug wat meer-, ja door te schuiven, zodat we kunnen focussen op ja, wat dat wij vooral moeten doen dat niemand anders kan doen hé, die leeflonen, die budgetbeheren, die-, zo die dingen eigenlijk een beetje.

Het tweede niveau gaat over oorzaken van werkstress met betrekking tot het personeelsbeleid. Bij alle respondenten was er op het moment van het interview of in het recente verleden een personeelstekort. Bij twee respondenten is er op het moment van het interview geen directe leiding. Twee respondenten geven aan dat verschillende sociaal werkers met een aantal jaren ervaring de organisatie hebben verlaten, waardoor in het team weinig ervaringskennis beschikbaar is. Zes respondenten spreken over de werklast die komt kijken bij het opleiden van nieuwe medewerkers. Respondent 4: "daar komt gewoon superveel bij kijken. En eigenlijk in het begin, ook al zijn dat kei toffe mensen, doen die kei hard hun best, dat geeft meer werkdruk, dan dat het verlicht eigenlijk, zeker dat eerste jaar. Respondent 8 geeft aan dat bij haar OCMW nieuwe collega's de organisatie hebben verlaten omwille van een gebrek aan begeleiding.

In het kader van de sollicitatieprocedure komt het vereenvoudigen van de examens, de diplomavorwaarde van bachelor sociaal werk om als maatschappelijk werker bij een OCMW te kunnen werken en het kunnen spreken van de Franse taal bij lokale besturen in de Vlaamse rand aan bod. Vier respondenten geven aan dat ze stress ervaarden als ze na een ziekte- of verlofperiode terugkwamen, omwille van het opgestapelde werk. Respondent 5: "Ik ga echt niet graag in verlof omdat ik weet dat dat gewoon nog meer werk gaat geven achteraf.". Bij Respondent 7 wordt gewerkt met een dubbelloper waardoor ze minder druk ervaart.

Het derde niveau gaat over het psychosociaal welzijn van de werknemers. Drie respondenten verwijzen naar de rol van de arbeidpsycholoog voor intervisie in groep en individuele gesprekken. Respondent 6 duidt de noodzaak van preventie door bijvoorbeeld een jaarlijkse afspraak. Twee personen ervaarden het terug aan de slag gaan na hun burn-out als negatief, omdat ze niet de mogelijkheid hadden om met een verlaagde werklast opnieuw te starten. Respondent 8:

Van ja, oké, we weten dat je met een burn-out bent thuis geweest, en we weten dat we u een klein beetje moeten laten rustig inwerken, maar eigenlijk hebben wij daar geen tijd voor om u terug rustig te laten inwerken. Dus hier zijn uw papieren van zes weken geleden en doe maar. Dus dat was even wel zoiets van oké. Je bent direct terug mee in die stress.

Het vierde niveau speelt zich af bij het team. Bij vijf respondenten zorgden spanningen tussen collega's of met de leidinggevende al eens voor bijkomende druk. Respondent 8: "die zei dat het wegens de sfeer onderling is hé, maar als het zo druk is geweest word je natuurlijk minder collegiaal". Aan de andere kant geven zes respondenten de positieve impact van de sfeer in het team, teamactiviteiten, bij elkaar kunnen ventileren en op elkaar kunnen rekenen aan.

4.4.3 De samenwerking met externe organisaties

Alle respondenten zijn unaniem over de moeilijkheden met betrekking tot het bereiken van vakbonden en mutualiteiten en de lange wachttijd voor uitkeringsaanvragen. Personen die geen financiële reserve hebben kunnen een voorschot op een uitkering aanvragen bij het OCMW. In tegenstelling tot vakbonden en mutualiteiten, dient het OCMW deze aanvragen te behandelen binnen dertig dagen. De achterstand bij de uitbetalingsinstellingen verhoogt op deze manier de werkdruk bij OCMW's. Daarnaast geven respondenten aan dat hun communicatie onvoldoende toegankelijk is voor de doelgroep en deze ontoegankelijkheid verhoogt door de digitalisering. Hierdoor hebben cliënten meer bijstand nodig bij deze contacten.

Als mensen werkloos zijn, ja, dat duurt echt maanden voor dat die überhaupt een uitkering in orde krijgen, of mensen die ziek zijn eer dat die hun uitkering in orde is. Maar dat zorgt er wel voor dat als mensen geen geld meer hebben dat ze bij ons voorschotten komen vragen. Wij moeten binnen de 30 dagen een antwoord geven. Ja, het zou wel fijn zijn als ze gewoon al die organisaties verplichten om ook wel hun deuren open te zetten of op zijn minst een minimale dienstverlening te kunnen doen (Respondent 3).

Twee respondenten verwijzen naar rechtstreekse contactgegevens voor OCMW's als mogelijke oplossing, wat de OCMW's ontvingen van energieleveranciers. Verder komt in de interviews het belang van samenwerkingsverbanden en wegwerken van wachtlijsten naar boven. Het gaat over bijvoorbeeld de samenwerking met scholen, het Centrum voor Algemeen Welzijnswerk [CAW] of de VDAB.

Een hele hoop diensten eigenlijk zouden moeten werken op uw grondgebied en dat je hemel en aarde moet bewegen om er alleen nog maar contact mee te hebben, om een dossier te introduceren bij hen, en dat dat ontzettend vaak dan toch ja, zeer snel uitdooft, dat er weinig resultaten worden mee behaald (Respondent 6).

Twee respondenten verwijzen naar het belang van expertise en het delen hiervan. “Ik denk zo het stukje expertise dat dat binnen de kleine besturen wel ontbreekt omdat je gewoon niet met genoeg volk bent. En dan inderdaad gratis goede connecties waar dat je naartoe kan gaan.” (Respondent 3). Respondent 3 haalt hierbij aan dat bijvoorbeeld de VVSG opleidingen aanbiedt maar dat er voldoende tijd nodig is om hieraan deel te nemen. Doordat ze in een klein OCMW werkt moet ze op de hoogte zijn van diverse thema’s. Respondent 5 verwijst ook naar de rol van de Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers.

4.4.4 Federale en Vlaamse beleidsmaatregelen

Tenslotte duiden de respondenten oorzaken die betrekking hebben op het bovenlokale beleidsniveau. De administratieve verplichtingen zijn het meest besproken onderwerp. Zes respondenten halen aan dat ze subsidies verloren omwille van werkdruk. Dit gaat enerzijds over het federaal Gas- en Elektriciteitsfonds waarmee energiefacturen en -schulden evenals energiezuinige huishoudtoestellen voor cliënten gefinancierd kunnen worden. Anderzijds gaat dit over de wet met betrekking tot het recht op maatschappelijke integratie (leefloon) waarbij bijvoorbeeld geen formele evaluaties met cliënten kunnen zorgen voor een verlaging van subsidies. Respondent 2 volgt de subsidies in het kader van het leefloon voor haar OCMW op. Ze haalt aan dat ze onvoldoende tijd had om de nieuwigheden bij de registratie op te volgen, waardoor ze enkele subsidies misliepen.

Ja, er zijn heel wat verwachtingen vanuit verschillende overheden die misschien niet altijd al te realistisch zijn voor een OCMW met weinig personeel (lacht), zeker. Wij kunnen gewoon eigenlijk niet volgen hé. Daar komt het op neer. En dan worden er fouten gemaakt euhm waardoor we niet altijd de middelen krijgen waar dat we recht op zouden kunnen hebben (Respondent 1).

Ik bedoel wij krijgen kei veel subsidies voor energie. We zijn ondertussen mei, maar niemand van ons heeft tijd om dat op te pakken, om dat uit te zoeken, om daar die dingen allemaal in orde te brengen. Dus ja, wij hebben 15.000 euro aan subsidies dat niet gebruikt worden, omdat niemand er tijd voor heeft (Respondent 3).

Op het vlak van het inhoudelijk beleid komt het tekort aan sociale huisvesting, aan psychologische hulpverlening, en de idee dat het leefloon te hoog is in verhouding tot het minimumloon aan bod als oorzaken voor werkdruk. Respondent 5 verwijst naar de beleidswijziging in het kader van integratie en inburgering:

Nu ook met euhm de integratie en inburgering, en dat zij moeten betalen ervoor. Maar dat maakt wel dat wij meer werk hebben, of ja, en moeten nadenken moeten wij dat dan betalen voor die cliënten, moeten we dat, en een aparte beslissing maken voor terugvorderbaar geld, niet terugvorderbaar geld. Een beslissing dat wordt gemaakt op een bepaald niveau, federaal of Vlaams, dat wordt gewoon verschoven, van het ene probleem naar het andere. En als cliënten

dan ineens wel moeten betalen voor integratie- en inburgeringscursus, dat is wel nog altijd wij belastingbetaler zozegd die moeten betalen hé.

Vier andere respondenten verwijzen eveneens naar de toegenomen decentralisatie. Hierbij komen ook de aanvragen van federale premies naar aanleiding van de energiecrisis waarbij personen administratieve ondersteuning nodig hadden en het opvangen van Oekraïense vluchtelingen naar voren. Acht respondenten zouden het goed vinden als er vanuit het bovenlokale beleidsniveau meer sturing wordt gegeven aan de invulling van bepaalde maatregelen. Ze vinden dit enerzijds wenselijk om werkdruk te verlagen doordat de omzetting van de wetgeving naar het lokaal niveau minder tijd zal vragen. Aan de andere kant zijn ze hiervan een voorstander om de verschillen tussen OCMW's en maatschappelijk werkers weg te werken. Respondent 8 geeft wel aan dat dit niet gepaard mag gaan met bijkomende administratie. Tot slot spreekt Respondent 9 over het potentieel van automatisering van rechten: "Ik denk dat er veel automatisering zou kunnen komen ter vervanging van die aanvullende financiële steunen, door gewoon genoeg te geven. Nu krijgen mensen het leefloon plus wat extra waar wij allemaal apart werk voor hebben."

4.5 Ondersteuning van de directe leidinggevende

Voor deze analyse ligt de focus op de relatie tussen de werknemer en de directe leidinggevende. De onderzoeker vroeg aan de respondenten hoe de directe leiding ervoor kan zorgen dat werkdruk en werkstress daalt. Twee respondenten hebben op het moment van het interview geen directe leidinggevende. Vier respondenten ervaren voldoende ondersteuning en vijf andere respondenten vinden meer ondersteuning nodig. Bij sommige OCMW's wordt de directe leidinggevende "diensthoofd" genoemd en bij andere "hoofdmaatschappelijk werker". In deze masterproef worden beide termen als synoniemen voor directe leidinggevende gebruikt.

Zowel geplande als ongeplande en formele als informele gesprekken komen naar voren als belangrijke factoren van ondersteunend leiderschap. Bereikbaarheid en beschikbaarheid naar aanleiding van informatiele en emotionele ondersteuning ervaren de sociaal werkers als essentieel. Respondent 1 vat het samen als: "het is sowieso wel belangrijk dat wij ergens terecht kunnen met onze vragen, met onze frustraties, met emoties." Een kanttekening is dat vier respondenten aangeven dat hun leidinggevende zelf weinig tijd heeft.

Dat is wat de leidinggevende ook zegt, hé, voor meer tijd voor evaluatiegesprekken of gesprekken-, koffiegesprekken gewoon. Dat zegt ze ook, dat zou ik echt minstens jaarlijks moeten doen, eigenlijk meerdere keren per jaar, om gewoon eens te horen hoe dat het met u gaat, hoe dat je het werk aanvoelt. Er is gewoon geen tijd voor. Ik denk dat ik één gesprek heb gehad op vijf jaar (Respondent 9).

Met betrekking tot emotionele ondersteuning vinden respondenten het cruciaal om hun hart te kunnen luchten bij hun directe leiding en een luisterend oor te hebben. Respondent 8 vindt dat haar diensthoofd ook werknemers moet informeren over de mogelijkheden van de arbeidpsycholoog. Daarnaast vinden respondenten het belangrijk dat het diensthoofd proactief aan de maatschappelijk werkers vraagt hoe het met hen gaat, bijvoorbeeld tijdens koffiegesprekken. Verder blijkt het essentieel dat het diensthoofd op de hoogte is van de precieze werklust van de werknemer, ruimte biedt als het druk wordt en indien nodig grenzen trekt voor de maatschappelijk werker in kwestie.

Vanuit een bepaalde loyaliteit vragen mensen ook niet aan collega's om iets over te nemen, waardoor dat ze soms te diep gaan, ja. En ja, dat is-, wij zijn een heel moeilijke doelgroep om baas van te zijn, hé, op die manier eigenlijk. Iedereen zegt eigenlijk constant van ja, cava, het gaat wel, het lukt wel (Respondent 6).

Respondenten 2 en 9 vertellen dat bij de verdeling van deze werklust de hoofdmaatschappelijk werker moet rekening houden met de draagkracht van iedere medewerker. In tegenstelling hier tot, vinden drie respondenten een gelijke verdeling van de werklust over diverse diensten en medewerkers essentieel. Voor twee respondenten is het stellen van prioriteiten belangrijk. Verder gaf Respondent 11 het belang van vertrouwen en geloof in de werknemers aan: "Als er vertrouwen is in mij dan kan ik echt mijn werk doen. Maar ik merk als mensen dat niet geloven dat ADHD bestaat, ja, dan word ik heel zenuwachtig want dan denk ik dat mensen mij niet begrijpen."

Als het gaat over informationele ondersteuning willen maatschappelijk werkers met vragen over moeilijke casussen terecht kunnen bij hun leidinggevende. Dit gebeurt aan de hand van gepland dossieroverleg dat bij de meeste wekelijks of tweewekelijks in teamverband plaatsvindt of met ongeplande gesprekken. Respondent 7: "Ik ga ook dikwijls wel naar haar gewoon. Dat ik zeg van zie, heb je eens even tijd, want met sommige dossiers zit ik wat vast."

Echter, niet bij alle respondenten is het diensthoofd aanwezig bij het dossieroverleg, wat deze wel als een gebrek ervaren. Bij de vergaderingen gaat het immers over hulpvragen die ter goedkeuring voorgelegd worden aan het Bijzonder Comité van de Sociale Dienst. Aangezien bij de meeste OCMW's het diensthoofd hierbij aanwezig is en niet de maatschappelijk werker zelf, is het belangrijk dat deze persoon op de hoogte is van de situatie van de betrokken cliënt en achter het sociaal verslag van de maatschappelijk assistent staat. Respondent 5 duidt dat het diensthoofd hierbij een open visie ten opzichte van andere ideeën moet aannemen. Daarnaast geven drie respondenten aan dat het belangrijk is dat hun leidinggevende ook achter beslissingen staat met de betrekking tot de begeleiding van cliënten.

Zelfs al zit je met superzware casussen, als je u ondersteund voelt, je voelt je niet aan uw lot overgelaten, dat dat de stress echt-. Allee, als je zo dat verantwoordelijkheidsgevoel niet alleen bij uzelf ligt, en het is gedeeld, dat dat al ja, veel beter zou zijn (Respondent 10).

Ook in het kader van de emotionele belasting is de gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk.

Hé, maar wat dat ik in uw enquête ook aan gaf, ja, wat soms wel een probleem is, als je deze job heel lang doet, dat het wel begint te wegen euhm ja, al de beslissingen die je neemt, al de afwegingen die je heel de dag door maakt in dossiers. Dat zijn niet altijd de-, de goede afwegingen. Hé, je hebt cliënten die zelfmoord plegen, je hebt cliënten die, ja, zich dood drinken. Ja, soms neem je beslissingen dat je achteraf denkt van dit had ik anders moeten aanpakken of heb ik hier wel goed aan gedaan om het zo te doen of- (Respondent 6).

Vervolgens geven vier respondenten aan dat ze het belangrijk vinden dat het diensthoofd zelf kennis en ervaring heeft.

Mijn hoofdmaatschappelijk werker die is vroeger maatschappelijk werker zelf geweest, maar ik denk dat ze dat precies vergeten is. Euhm allee, die zouden soms ook eens wat meer nog eens in het werkveld moeten staan, en niet altijd moeten spreken vanuit theorie (Respondent 4).

Vier respondenten kaarten aan dat het diensthoofd ook zaken moet uitzoeken en wetgeving moet opvolgen en vertalen naar het team. Respondent 8 geeft het voorbeeld waarbij haar diensthoofd een overzicht maakte van de beschikbare diensten binnen het eigen lokaal bestuur. Vier respondenten verwijzen naar de taak van de hoofdmaatschappelijk werker om interne richtlijnen op te maken.

Als er bijvoorbeeld een omzendbrief verschijnt even zien wat daarin staat, en vertalen in een paar woorden. Nu op het ogenblik moeten wij die zelf gaan zoeken en gaan (...) die dat kan vertalen naar de werkvloer hé, naar concrete richtlijnen, naar procedures toe (Respondent 1).

Verder spreken de sociaal werkers over formele evaluatiegesprekken, het geven van constructieve feedback en transparante communicatie over bijvoorbeeld beleidsbeslissingen. Respondent 9 gaf aan hoe tijdsgebrek ervoor zorgt dat hij al enige tijd geen evaluatiegesprek meer heeft gehad:

Ik heb er één gehad op vijf jaar tijd. Er is geen tijd voor. (...) Sommigen vinden dat goed hé, die doen dat absoluut niet graag hé, in face to face met de baas. Maar sommigen hebben daar behoefte aan, al is het maar eens om een compliment ook te kunnen krijgen hé.

Vervolgens geven twee respondenten aan dat het diensthoofd een belangrijke functie heeft bij de begeleiding van nieuwe medewerkers. Vijf respondenten duiden op de rol van het diensthoofd als belangenverdediger van het team ten opzichte van de ambtelijke en politieke hiërarchie. Tot slot vertelt Respondent 6 dat een gevoel voor humor essentieel is.

5 Algemeen besluit

De volgende onderzoeksvraag stond centraal in deze masterproef “In welke mate ervaren Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers werkstress door hoge taakeisen, wat is het effect van ondersteuning door de directe leidinggevende en wat zijn de gevolgen voor de verloopintentie en de inschatting van de haalbaarheid om te werken tot het pensioen?”. Voor de hoge taakeisen focuste deze studie zich op werkdruk en emotionele belasting. De hoofdonderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. In welke mate ervaren OCMW maatschappelijk werkers werkstress en symptomen van burn-out, werkdruk, emotionele belasting en een gebrek aan ondersteuning van hun directe leidinggevende?
2. In welke mate hebben ze een verloopintentie en schatten ze het haalbaar in om in de huidige job te werken tot het pensioen?
3. Wat zijn de oorzaken van werkdruk volgens de OCMW maatschappelijk werkers?
4. Hoe kan de directe leidinggevende met ondersteunend leiderschap werkdruk en werkstress verlagen volgens de OCMW maatschappelijk werkers?

Op basis van de theoretische modellen formuleerde deze thesis daarnaast de volgende hypothesen:

1. Hoge taakeisen, zijnde emotionele belasting en werkdruk, zorgen voor meer werkstress.
2. Ondersteuning van de directe leidinggevende zorgt voor minder werkstress.
3. Ondersteuning van de directe leidinggevende heeft een modererend effect op de invloed van hoge taakeisen (emotionele belasting en werkdruk) op werkstress.
4. Werkstress zorgt voor een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd.

Deze masterproef maakte gebruik van een mixed-methods onderzoeksstrategie. Aan de ene kant werd een survey afgenomen en geanalyseerd aan de hand van lineaire en logistische regressieanalyses. Aan de andere kant vonden diepte-interviews plaats om de bevindingen beter te kunnen begrijpen en de derde en vierde deelvraag te beantwoorden. Deze conclusie geeft achtereenvolgens een antwoord op de onderzoeksvragen en hypothesen, kritische reflecties over deze studie, suggesties voor verder onderzoek, en beleidsaanbevelingen.

5.1 Resultaten onderzoeksvragen en hypothesen

De eerste en tweede onderzoeksvraag worden beantwoord aan de hand van de descriptieve analyse van de survey. Hieruit bleek dat bijna een vijfde van de respondenten werkstressproblemen of symptomen van burn-out heeft. Dit resultaat ligt lager dan de cijfers van de werkbaarheidsmonitor voor de Vlaamse overheidssector, de zorg- en welzijnssector en het Vlaamse gemiddelde (Bourdeaud'hui et al., 2020a; Bourdeaud'hui et al., 2020b). Echter, dit staat in tegenstelling tot de indicator werkdruk. 27,6% van de respondenten ervaart een zeer hoge werkdruk. Dit is hoger dan het resultaat van de werkbaarheidsmonitor voor de overheidssector (12,4%), de zorg- en welzijnssector (18,4%) en het Vlaamse gemiddelde (16,9%). Ook het ervaren van hoge werkdruk ligt hoger dan de cijfers van de werkbaarheidsmonitor voor deze laatste drie (Bourdeaud'hui et al., 2020a; Bourdeaud'hui et al., 2020b).

Hetzelfde geldt voor emotionele belasting. 51,7% van de respondenten ervaart emotioneel belastend werk en 23,8% ervaart emotionele overbelasting. Ter vergelijking, in de werkbaarheidsmonitor van de zorg- en welzijnssector ervaren 44,0% personen emotioneel belastend werk en 13,0% emotionele overbelasting (Bourdeaud'hui et al., 2020b). Verder zijn de cijfers voor voldoende ondersteuning van de directe leidinggevende gunstiger in deze studie (84,3%) ten opzichte van de resultaten uit de werkbaarheidsmonitor voor de overheidssector (76,4%), de zorg- en welzijnssector (81,7%) en het Vlaamse gemiddelde (80,1%) (Bourdeaud'hui et al., 2020a; Bourdeaud'hui et al., 2020b).

Op de indicator regelmatig op zoek gaan naar ander werk scoren de respondenten uit deze studie (19,6%) slechter in vergelijking met de resultaten van de werkbaarheidsmonitor voor de Vlaamse arbeidsmarkt (10,5%). Hetzelfde geldt voor het resultaat op de vraag of doorwerken tot het pensioen in de huidige job haalbaar is. 50,3% van de respondenten in deze studie gaf aan dat dit haalbaar is, in vergelijking met 70,8% in de overheidssector en 52,8% in de zorg- en welzijnssector. Echter, 36,4% ziet zichzelf wel werken in de huidige job mits aangepast werk (lichter of deeltijds werken). 12,9% ziet doorwerken tot het pensioen absoluut niet haalbaar, wat opvallend hoger ligt dan de cijfers uit de werkbaarheidsmonitor voor de overheidssector (4,2%), de zorg- en welzijnssector (5,6%) en de Vlaamse arbeidsmarkt (5,7%) (Bourdeaud'hui et al., 2020a; Bourdeaud'hui et al., 2020b). Bijlage 8 bevat twee tabellen waarin de resultaten van de survey worden vergeleken met de resultaten van de werkbaarheidsmonitor voor de overheidssector, de zorg- en welzijnssector en het Vlaamse gemiddelde.

Het JDCS-model en het model van Kahn et al. (1964) stellen dat hoge taakeisen zorgen voor meer werkstress. Ravalier (2019) en Ravalier et al. (2022) bevestigden deze stelling aan de hand van survey-onderzoek bij sociaal werkers. Lloyd et al. (2002) en Bride (2007) concludeerden dat de aard van het sociaal werk, bestaande uit directe contacten met een kwetsbare doelgroep en ingrijpende situaties, een bijkomende risicofactor vormt voor werkstress. Beide stressmodellen vestigen ook de aandacht op het rechtstreekse effect van sociale ondersteuning op werkstress enerzijds en anderzijds het modererend effect op de invloed van hoge taakeisen op werkstress. De analyse van de werkbaarheidsmonitor van Bourdeaud'hui et al. (2022b), de systematische review Skakon et al. (2010)

en het onderzoek van Ravalier et al. (2022) toonde aan dat ondersteunend leiderschap gepaard gaat met een lager niveau van werkstress en symptomen van burn-out bij de werknemers.

Dit onderzoek kon de hypothesen “Hoge taakeisen, zijnde emotionele belasting en werkdruk, zorgen voor meer werkstress.” en “Ondersteuning van de directe leidinggevende zorgt voor minder werkstress” bevestigen voor Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers. De derde hypothese “Ondersteuning van de directe leidinggevende heeft een modererend effect op de invloed van hoge taakeisen (emotionele belasting en werkdruk) op werkstress.” moest echter weerlegd worden. De laatste hypothese “Werkstress zorgt voor een verhoogde verloopintentie en verlaagde inschatting van de haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd” kon daarentegen bevestigd worden. De kans om zichzelf in staat te achten te werken tot de pensioenleeftijd is 6,00% bij werkstressproblemen en 1,29% bij symptomen van burn-out. De kans om te overwegen elders werk te zoeken is 85,01% bij werkstressproblemen en 94,96% bij symptomen van burn-out.

De derde deelvraag was “Wat zijn de oorzaken van werkdruk volgens de OCMW maatschappelijk werkers?”. De oorzaken hadden betrekking op de aanvragen en cliënten, de eigen organisatie, de externe samenwerkingsverbanden en maatregelen van het federale en Vlaamse beleidsniveau. Naast een verhoging van het aantal hulpvragen door onder andere de vluchtelingenstroom uit Oekraïne en de stijging van gas- en elektriciteitsprijzen, ervaarden respondenten dat cliënten steeds meer hulpvragen hebben op diverse levensdomeinen. Daarnaast vertelden twee respondenten dat er een verbreding is van de hulpvragen.

Op het vlak van de organisatie van het OCMW werd een onderscheid gemaakt tussen het inhoudelijk en procesmatig beleid, het personeelsbeleid, het welzijn van de werknemers en het team. Enkele respondenten ervaarden stress door snel opeenvolgende veranderingen in de organisatie. Ook het niet met gesloten deuren kunnen werken en bereikbaar zijn voor cliënten en collega's via verschillende kanalen, de administratie en registratie en het gebrek aan transparante communicatie zorgden voor meer stress. Digitale processen creëerden aan de ene kant bij sommigen meer stress. Aan de andere kant werden sommige digitale processen als een verbetering gezien doordat meer efficiëntie werd bekomen, bijvoorbeeld door het digitaal kunnen ondertekenen van documenten.

Bij alle respondenten was er op het moment van het interview of in het recente verleden een personeelstekort. Op het vlak van personeelsbeleid vormden de sollicitatieprocedure en diplomavooraarde, het kunnen spreken van de Franse taal bij het OCMW van twee respondenten, het opleiden van nieuwe medewerkers en de beperkte opvolging van taken bij ziekte of een verlofperiode, factoren die werkdruk en stress verhoogden. Verder ging op het vlak van welzijn van de werknemers aandacht uit naar het aanbieden van de mogelijkheid om langs te gaan bij een arbeidspsycholoog en de opvang van werknemers na een burn-out. Tot slot bleek uit de interviews dat een goede teamsfeer en kunnen rekenen op collega's werkstress en werkdruk kunnen verlagen.

In de samenwerking met externe organisaties lag in alle interviews de focus op de lange behandeltermijn van uitkeringen en beperkte toegankelijkheid van vakbonden en mutualiteiten. Vervolgens gaven respondenten het belang van goede samenwerkingsverbanden en expertisedeling aan als factoren die werkstress en werkdruk kunnen verlagen. Echter, aan de andere kant werd aangegeven dat het opbouwen van deze samenwerkingsverbanden bij sommige OCMW's net iets was waar geen tijd voor was.

Met betrekking tot federale en Vlaamse beleidsmaatregelen was het opvallend dat zes respondenten subsidies verloren omwille van werkdruk. Dit ging enerzijds over het federaal Gas- en Elektriciteitsfonds waarmee energiefacturen en -schulden evenals energiezuinige huishoudtoestellen voor cliënten gefinancierd kunnen worden. Anderzijds ging dit over de wet met betrekking tot het recht op maatschappelijke integratie (leefloon) waarbij bijvoorbeeld geen formele evaluaties met cliënten kunnen zorgen voor een verlaging van subsidies. Enkele respondenten verwezen daarnaast naar de toegenomen decentralisatie van het federale en Vlaamse beleid naar de lokale besturen.

De resultaten van deze studie met betrekking tot de oorzaken van werkdruk stemmen overeen met de bevindingen van de Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers (2022) die OCMW maatschappelijk werkers bevroegen over de werkdruk. In dit rapport kwamen eveneens de beperkte toegankelijkheid van externe organisaties, de verantwoordingsdruk bij subsidies van de POD Maatschappelijke Integratie, het gebrek aan erkenning en waardering van de ambtelijke hiërarchie en politiek, ongebruiksvriendelijke software en onvoldoende personeel, aan bod als knelpunten van werkdruk.

De laatste onderzoeksvraag focuste op de noodzakelijke informationele en emotionele ondersteuning van de directe leidinggevende om te komen tot een verlaging van werkstress en werkdruk, en werd eveneens onderzocht aan de hand van de interviews. De meningen over het ervaren van ondersteuning van de directe leidinggevende waren verdeeld. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier componenten: "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual motivation" en "individual consideration". In de interviews ging de aandacht uit naar de onderdelen "intellectual motivation" en "individual consideration". "Intellectual motivation" heeft betrekking op het bieden van stimulans om problemen op een creatieve en innovatieve manier op te lossen. "Individual consideration" richt zich op oog hebben voor de behoeften van de medewerkers (Hondeghe, 2018).

In lijn met het aspect "intellectual motivation" van transformationeel leiderschap, vonden respondenten het belangrijk dat het diensthoofd aanwezig is bij het dossieroverleg en zelf de nodige kennis en ervaring aan het licht kan brengen. Verder werd het gezien als een taak van het diensthoofd om wetgeving en andere nieuwe informatie om te zetten in interne richtlijnen en handvatten en op deze manier te vertalen naar de praktijk van de werknemers. Vervolgens haalden respondenten het geven van constructieve feedback aan.

In overeenstemming met het aspect “individual consideration”, vonden respondenten het belangrijk dat het diensthoofd ook beschikbaar en bereikbaar is als zij hun hart willen luchten of een luisterend oor nodig hebben. Enkele maatschappelijk werkers duiden dat het belangrijk is dat het diensthoofd de werklast van de werknemers kent en opvolgt, evenals proactief grenzen trekt voor hen aangezien de werknemers dit zelf soms te laat aangeven. Ook was het belangrijk dat het diensthoofd steeds achter de medewerkers staat naar de ambtelijke en politieke hiërarchie toe en op een transparante manier communiceert.

5.2 Kritische reflecties en aanbevelingen voor verder onderzoek

Ten eerste kan dit onderzoek geen causale uitspraken doen omdat de survey en interviews afgenomen werden op één tijdstip. Een beperking met betrekking tot het kwantitatief luik is dat de responsgraad niet kan berekend worden. Hierdoor is het niet zeker dat de steekproef representatief is voor de populatie en moet er bijgevolg voorzichtig worden omgegaan met uitspraken over deze populatie. Verder waren de effecten van de controlevariabelen zoals bijvoorbeeld geslacht en dienstomvang beperkt, omdat er geen evenredige verdeling was onder de groepen binnen de steekproef.

Daarnaast dient opgemerkt te worden dat de respondenten die zich opgaven voor de survey en de interviews, naar alle waarschijnlijkheid personen waren die iets wilden vertellen over dit onderwerp en hierdoor vermoedelijk meer werkdruk en werkstress ervaarden ten opzichte van de populatie. Deze beperking speelt zich meer af in de interviews dan in de survey. Daarnaast kunnen respondenten ook sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven.

Vervolgens heeft de onderzoeker zelf drie jaar als maatschappelijk werker bij een OCMW gewerkt. Dit heeft enerzijds de dataverzameling en -analyse vereenvoudigd, aangezien de context beter gekend was. Aan de andere kant kan de positie van de onderzoeker de resultaten ook kleuren, wat zoveel mogelijk beperkt werd door zelfreflectie.

Tot slot kan de afbakening van dit onderzoek gezien worden als een beperking. Ten eerste focust deze studie uitsluitend op het perspectief van de maatschappelijk werkers. Ten tweede vertrekt deze studie vanuit een negatieve invalshoek. Anders gezegd, deze studie gaf geen aandacht aan de positieve gevolgen van werkstress zoals het begrip bevlogenheid, of aan de factoren waaruit sociaal werkers hun motivatie halen. Vervolgens werden enkele concepten die eveneens in de literatuur en theorie gerelateerd worden aan werkstress niet onderzocht, zoals autonomie, persoonlijkheid en copingstrategieën.

Op basis van deze kritische reflecties kunnen enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan worden. Als eerste is meer kwantitatief en kwalitatief onderzoek nodig naar de ervaringen van leidinggevend. Aansluitend is longitudinaal onderzoek waarbij interventies in lijn met ondersteunend leiderschap in de praktijk worden getest nodig. Ook de rol van copingstrategieën en onderzoek naar de redenen waarom maatschappelijk werkers bij een OCMW houden van hun job vormen maatschappelijk relevante onderzoeksthema's. Tot slot zouden benchmark-studies waarbij gekeken wordt naar de verhouding tussen het tewerkgestelde personeel en de werklust een meerwaarde vormen.

5.3 Beleidsaanbevelingen

Ten eerste is het belangrijk dat OCMW's zich terug kunnen focussen op hun kerntaken. Er dient bijkomende capaciteit gecreëerd te worden bij de uitbetalingsinstellingen, zodat OCMW's dit niet moeten opvangen. In lijn hiermee moeten de bovenlokale overheden erover waken dat de communicatie van deze organisaties opnieuw meer toegankelijk wordt.

Verder dient met betrekking tot de financiering van de OCMW's in het kader van bijvoorbeeld de leefloonwetgeving de focus verlegd te worden van controleren naar investeren, en van prestatiefinanciering naar prefinanciering. Prestatiefinanciering zorgt immers voor een Matteüseffect omwille van het personeelstekort en verhoogd aantal hulpvragen. OCMW's met voldoende personeel kunnen de nodige prestaties, zoals formele evaluaties met cliënten, leveren. OCMW's met onvoldoende personeel geraken achterop, verliezen subsidies en hebben bijgevolg een opbouwend tekort aan financiële middelen om bijkomend personeel aan te nemen.

Het is aangeraden om de focus te verleggen naar het aantal aanvragen en hierbij meer aandacht te geven aan de complexiteit van de situaties van de cliënten. Als een cliënt veel administratieve ondersteuning nodig heeft omdat deze bijvoorbeeld de taal niet spreekt, moet een OCMW hiervoor extra gesubsidieerd kunnen worden aangezien de vereiste begeleiding meer tijd vraagt. Ook de financiering vanuit het Gemeentefonds en de wijze waarop het statuut van centrumstad wordt verleend dient onder de loep genomen te worden.

Vervolgens dienen de federale en Vlaamse overheid te bekijken of de huidige subsidiëring kan vereenvoudigd worden. Vandaag ontvangen OCMW's subsidies vanuit diverse budgetten waarbij voor elk budget een aparte registratie vereist is. Dit verhoogt onnodig de werklust. In het kader van de ontwikkelingen van de REMI-tool zouden overbodige budgetten en registraties geschrapt kunnen worden. Deze tool werd ontwikkeld door het Centrum voor Budgetadvies en -onderzoek van Thomas More en vergelijkt inkomsten en uitgaven van aanvragers met een referentiebudget dat stelt hoeveel een persoon in zijn situatie werkelijk nodig heeft. Aanvullende financiële steun op basis van deze tool kan ervoor zorgen dat deze steunverlening volstaat en de aparte toekenningen van bijvoorbeeld een Sinterklaaspremie, huursubsidie en tussenkomst in schoolfacturen overbodig worden.

Daarnaast moeten OCMW's beter geïnformeerd worden over hoe zij hun administratieve processen op een efficiënte wijze kunnen organiseren. De vraag kan gesteld worden of de bovenlokale overheden administratieve medewerkers gedeeltelijk kunnen financieren, gezien de vereiste administratieve verplichtingen. Ook opleiding voor de administratieve medewerkers is hierbij van belang. Hier zou de VVSG een rol in kunnen spelen. Vervolgens dienen bovenlokale overheden fusies en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden nog meer te promoten. Kleine lokale besturen moeten gestimuleerd worden om personeelsleden en expertise beter te delen.

Bovendien moet decentralisering van beleid naar het lokale niveau ook steeds kritisch bekeken worden. De kwetsbare doelgroep mag niet het slachtoffer worden van de beperkte bestuurskracht van sommige gemeenten. Lokale besturen zijn goed geplaatst voor het uitvoeren en bepalen van het lokaal sociaal beleid, maar er moet ook op toegezien worden of zij dit kunnen en als zij dit niet kunnen, moeten ze hierin beter ondersteund worden.

Verder lanceerde VVSG voor de eerste maal een opleiding voor directe leidinggevenden. In het sociaal werk is professionalisering van de directe leidinggevenden beperkt in tegenstelling tot andere sectoren, zoals in de verpleegkunde waar een postgraduaat voor hoofdverpleegkundigen bestaat. Tot slot zal de werklast bij de OCMW's verlagen als er meer ingezet wordt op beleidsmaatregelen in het kader van bijvoorbeeld het wegwerken van wachtlijsten in de hulpverlening en sociale huisvesting.

6 Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst survey

Beste maatschappelijk werker

Ik ben Sarah Wildiers, student van de 'master in het overheidsmanagement- en beleid' aan de K.U. Leuven en heb zelf ervaring als maatschappelijk assistent bij een OCMW. Met deze survey wil ik graag meer te weten komen over werkstress en leiderschap binnen onze Vlaamse OCMW's.

De survey zal ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag zal nemen. Jouw naam zal niet worden opgenomen in het onderzoeksrapport. De vragen bieden beperkte antwoordmogelijkheden. Aan het einde van de vragenlijst is er ruimte voorzien voor opmerkingen.

Heb je aan het einde nog vragen? Dan kan je mij bereiken door te mailen naar sarah.wildiers@student.kuleuven.be. Je kan ook mailen naar mijn promotor professor Annie Hondeghem via annie.hondeghem@kuleuven.be.

Verder ben ik op zoek naar maatschappelijk werkers die willen deelnemen aan een diepte-interview (45 tot 60 minuten) over dit onderwerp. Heb je interesse? Laat me dan iets weten via sarah.wildiers@student.kuleuven.be.

Tot slot deel ik graag mee dat ik vijf cinematickets zal verloten onder de deelnemers.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groeten,

Sarah Wildiers

De vragen 19 tot en met 50 van deze vragenlijst zijn afkomstig van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid en staan onder copyright van SKB. VBBA2.0 © www.skb.nl

Vragen over uzelf en uw gezinssituatie	
Bent u...?	Man
	Vrouw
	X
In welk jaar bent u geboren?	Geboortjaar invullen
Wat is uw hoogst behaalde diploma?	Hoger onderwijs korte type (2-3 jaar) (bachelor)
	Hoger onderwijs lange type of universiteit (master)
	Andere
Woont u samen met een partner?	Ja
	Nee
Heeft u inwonende kinderen?	Ja
	Nee
Vragen over uw job en organisatie	
In welke gemeente of district bevindt het OCMW waarvoor u werkt zich?	Gemeente/district invullen
Hoe lang werkt u reeds als maatschappelijk werker? We houden hierbij ook rekening met uw ervaring als maatschappelijk werker bij een andere organisatie.	Aantal jaren in te vullen
Hoe lang werkt u reeds als maatschappelijk werker bij een OCMW?	Aantal jaren in te vullen
Hoeveel maatschappelijk werkers werken er voor het OCMW waarvoor u werkt? Voor deze vraag vragen we om uitsluitend maatschappelijk werkers die het sociaal onderzoek uitvoeren te integreren. Maatschappelijk werkers die aan trajectbegeleiding of projectwerking doen, werken voor een dienstencentrum of woonzorgcentrum evenals leidinggevenden rekenen we dus niet mee.	Minder dan 10
	Tussen 10 en 20
	Tussen 20 en 30
	Meer dan 30
Welk soort contract hebt u?	Vast werk (contract van onbepaalde duur, statutair ambtenaar)
	Tijdelijk werk (contract van bepaalde duur, vervangingscontract, interimwerk)

Wat is uw dienstomvang?	Voltd
	Deeltids minstens 60%
	Deeltids minder dan 60%
Hoe dikwijls doet u overuren? (meer werken dan contractueel voorzien, zowel betaald als onbetaald)	Altijd
	Vaak
	Soms
	Nooit
<i>Na antwoordkeuze altijd/vaak/soms</i>	Ja
Kan u deze overuren doorgaans recupereren?	Nee
Hoeveel overuren maakt u gemiddeld per week? (meer werken dan contractueel voorzien, zowel betaald als onbetaald)	Getal invullen.
Denkt u in staat te zijn om uw huidige job voort te zetten tot uw pensioen?	Ja
	Nee
<i>Na antwoordkeuze nee</i>	Ja
Zou aangepast werk (lichter werk, deeltids werk, ...) als maatschappelijk werker bij een OCMW u wel in staat stellen tot uw pensioen te werken?	Nee
Hoe dikwijls heeft u in de afgelopen 12 weken overwogen om elders werk te zoeken?	Regelmatig
	Af en toe
	Nooit
<i>Na antwoordkeuze regelmatig of af en toe</i> Waar zou u dan willen werken?	Bij een ander OCMW
	Bij een andere organisatie binnen het sociaal werk of de sociale sector
	Buiten de sector
Werktempo en werkhoeveelheid (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)	
Ik heb te veel werk te doen.	
Ik moet extra hard werken om iets af te krijgen.	

Ik moet me haasten.

Ik heb te maken met een achterstand in mijn werkzaamheden.

Ik heb problemen met het werktempo.

Ik heb problemen met de werkdruk.

Emotionele belasting (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)

Mijn werk is emotioneel zwaar.

Ik word in mijn werk met dingen geconfronteerd die mij persoonlijk raken.

Ik heb in mijn werk contacten met lastige cliënten.

Ik moet voor mijn werk mensen kunnen overtuigen of overreden.

Ik kom door mijn werk in aangrijpende situaties terecht.

Relatie met directe leidinggevende (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)

Ik kan op mijn directe leidinggevende rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg.

Ik kan als dat nodig is mijn direct leidinggevende om hulp vragen.

Mijn verstandhouding met mijn direct leidinggevende is goed.

Ik heb conflicten met mijn direct leidinggevende.

Er heerst tussen mij en mijn direct leidinggevende een prettige sfeer.

Er doen zich tussen mij en mijn direct leidinggevende vervelende gebeurtenissen voor.

Relatie met OCMW-voorzitter (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)

Ik kan op mijn OCMW-voorzitter rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg.

Ik kan als dat nodig is mijn OCMW-voorzitter om hulp vragen.

Mijn verstandhouding met mijn OCMW-voorzitter is goed.

Ik heb conflicten met mijn OCMW-voorzitter.

Er heerst tussen mij en mijn OCMW-voorzitter een prettige sfeer.

Er doen zich tussen mij en mijn OCMW-voorzitter vervelende gebeurtenissen voor.

Herstel na het werk (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)

Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag.

Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.

Mijn werk maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.

Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.

Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis ben gekomen.

Als ik thuis kom moeten ze mij even met rust laten.

Afstand nemen (schaal: altijd/vaak/soms/nooit)

Als ik mijn werk verlaat, blijf ik me zorgen maken over werkproblemen.

Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten.

Als ik vrij ben maak ik me zorgen over mijn werk.

Afsluiting

Bedankt voor het invullen van deze survey!

Wilt u aansluitend nog deelnemen aan een diepte-interview (max. 45 - 60 min.)? Laat me dan iets weten via sarah.wildiers@student.kuleuven.be.

Heeft u nog opmerkingen?

Vrije ruimte om opmerkingen toe te voegen

Bijlage 2: Bivariate analyses

Tabel 8: Overzicht correlaties

	Werkstress	Werkdruk	Emotionele belasting	Ondersteuning door directe leiding	Leeftijd
Werkstress		0,527* p<0,001	0,354* p<0,001	0,272* p<0,001	0,018 p = 0,756
Werkdruk			0,239* p<0,001	0,328* p<0,001	0,101 p = 0,087
Emotionele belasting				0,113 p=0,056	0,027 p = 0,653
Ondersteuning door directe leiding					0,105 p = 0,076

Deze analyse maakte gebruik van de Pearson correlatiecoëfficiënt om de samenhang tussen twee metrische variabelen te bepalen. Daarnaast vonden er tweezijdige significantietoetsen plaats waarbij deze masterproef focuste op een betrouwbaarheid van de resultaten van minstens 95% ($p < 0,05$).

Tabel 9: Overzicht Chi²-testen

	Gender	Grootte OCMW	Partner	Kinderen	Dienstomvang
Elders willen werken	Chi ² : 0,820 p = 0,664 Cramer's V: 0,054	Chi ² : 4,769 p = 0,574 Cramer's V: 0,091	Chi ² : 1,185 p = 0,553 Cramer's V: 0,064	Chi ² : 1,335 p = 0,513 Cramer's V: 0,068	Chi ² : 12,256 p = 0,016* Cramer's V: 0,147
Werken tot pensioenleeftijd	Chi ² : 3,497 p = 0,061 Cramer's V: 0,111	Chi ² : 1,008 p = 0,799 Cramer's V: 0,059	Chi ² : 5,909 p = 0,015* Cramer's V: 0,144	Chi ² : 3,792 p = 0,051 Cramer's V: 0,115	Chi ² : 5,810 p = 0,055 Cramer's V: 0,143

Deze analyse paste de Chi²-test toe om de samenhang tussen twee categorische variabelen te bestuderen. Cramer's V is een symmetrische associatiemaat die de waarde 0 aanneemt in het geval van statistische onafhankelijkheid en maximaal de waarde 1 bereikt (Neels, 2017). Er werden tweezijdige significantietoetsen uitgevoerd. Bij de kruising tussen dienstomvang en elders willen werken en de kruising tussen werken tot de pensioenleeftijd en het hebben van een partner was de associatie significant. Hierom werd voor deze twee hieronder een kruistabel opgenomen.

Tabel 10: Kruistabel haalbaarheid om te werken tot de pensioenleeftijd en het hebben van een partner

			Woont u samen met een partner?		Totaal
			Ja	Nee	
Denkt u in staat te zijn om uw huidige job voort te zetten tot uw pensioen?	Ja	N	117	27	144
		% binnen werken tot pensioen	81,3%	18,8%	100,0%
		% binnen partner	54,7%	38,0%	50,5%
	Nee	N	97	44	141
		% binnen werken tot pensioen	68,8%	31,2%	100,0%
		% binnen partner	45,3%	62,0%	49,5%
Totaal		N	214	71	285
		% binnen werken tot pensioen	75,1%	24,9%	100,0%
		% binnen partner	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 10 toont dat meer deelnemers met een partner (81,3%) werken tot het pensioen haalbaar inschatten ten opzichte van de respondenten zonder partner (18,8%).

Tabel 11: Kruistabel dienstomvang en elders willen werken

			Wat is uw dienstomvang?			Totaal
			Voltijds	Deeltijds minstens 60%	Deeltijds minder dan 60%	
Hoe dikwijls heeft u in de afgelopen 12 weken overwogen om elders werk te zoeken?	Regelmatig	N	39	12	5	56
		% binnen elders willen werken	69,6%	21,4%	8,9%	100,0 %
		% binnen dienstomvang	18,6%	17,6%	71,4%	19,6 %
	Af en toe	N	82	26	1	109
		% binnen elders willen werken	75,2%	23,9%	0,9%	100,0 %
		% binnen dienstomvang	39,0%	38,2%	14,3%	38,2 %
	Nooit	N	89	30	1	120
		% binnen elders willen werken	74,2%	25,0%	0,8%	100,0 %
		% binnen dienstomvang	42,4%	44,1%	14,3%	42,1 %
Totaal		N	210	68	7	285
		% binnen elders willen werken	73,7%	23,9%	2,5%	100,0 %
		% binnen dienstomvang	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Tabel 11 toont aan naarmate de dienstomvang kleiner wordt, de frequentie van het zoeken naar een andere job ook kleiner wordt.

Bijlage 3: Respondentenlijst diepte-interviews

Nr.	Ervaring	Provincie	Gender	Grootte OCMW	Leidinggevende	Huidig takenpakket
1	20 jaar OCMW-ervaring	Vlaams-Brabant (faciliteitengemeente)	Vrouw	Minder dan 10 maatschappelijk werkers	Eén diensthoofd voor de sociale dienst en één diensthoofd voor de thuiszorg (aparte dienst)	Ouderen: mantelzorg, plaatsingen woonzorgcentra, minder mobiele vervoer, etc.
2	20 jaar OCMW-ervaring	West-Vlaanderen	Vrouw	Minder dan 10 maatschappelijk werkers	Eén diensthoofd	Leefloon en bepaalde premies (verwarmingstoelage, sociale en culturele participatie en gemeentelijke premies in het kader van bv. mantelzorg, incontinentie en palliatieve zorg)
3	2,5 jaar OCMW-ervaring Eerdere ervaring: +- 10 jaar bij het CAW als maatschappelijk werker	Vlaams-Brabant	Vrouw	Minder dan 10 maatschappelijk werkers	Eén diensthoofd	Leefloon, schuldbemiddeling en budgetbegeleiding-/beheer, intakes en huisvesting
4	5 jaar OCMW-ervaring	Vlaams-Brabant	Vrouw	Tussen 20 en 30 maatschappelijk werkers	Twee diensthoofden en vacature open voor derde	Leefloon en financiële steunverlening en intakes
5	5 jaar OCMW-ervaring	West-Vlaanderen	Vrouw	Meer dan 30 maatschappelijk werkers	Hoofdmaatschappelijk werker per team, hier van team niet-Belgen plus 25 jaar	Niet-Belgen plus 25
6	15 jaar OCMW-ervaring	Antwerpen	Man	Tussen 10 en 20 maatschappelijk werkers	Eén hoofdmaatschappelijk werker	Oekrainers leeflonen en begeleiding
7	1,5 jaar OCMW-ervaring Eerdere ervaring: 14 jaar als woonbegeleider bij organisatie voor beschut wonen	Antwerpen	Vrouw	11 maatschappelijk werkers	Eén hoofdmaatschappelijk werker	Eenmalige steunaanvragen en intakes, referentieadressen, personen die geen andere langlopende begeleiding hebben (budgetbeheer/leefloon), dak- en thuislozen, huurtoelagen, medische kosten, administratieve ondersteuning, energiecrisis, uithuiszettingen

8	Vier jaar OCMW-ervaring	Limburg	Vrouw	Twintigtal	Twee hoofdmaatschappelijk werkers en één diensthoofd (en er komt een derde bij voor de administratieve medewerkers en het verfijnen van de processen)	Erkende vluchtelingen en andere vreemdelingen (vreemdelingendienst), ook lokale opvanginitiatieven en leeflonen
9	13 jaar OCMW-ervaring	Antwerpen	Man	28 maatschappelijk werkers	Eén diensthoofd, hoofdmaatschappelijk werker "coach", en hoofdmaatschappelijk werker m.b.t. projecten en procedures	Leeflonen en schuldbemiddeling, budgetbegeleiding/-beheer Vakbondsafgevaardigde
10	Vijf jaar OCMW-ervaring	Oost-Vlaanderen	Vrouw	Tussen 30 en 35 maatschappelijk werkers	Diensthoofd voor thuiszorg en twee hoofdmaatschappelijk werkers	Integratieconsulent: begeleiding erkende vluchtelingen, geen leeflonen
11	Drie jaar OCMW-ervaring Eerdere ervaring: twee jaar bij een sociaal verhuurkantoor gewerkt	Antwerpen	Vrouw	16 maatschappelijk werkers die werken bij haar cluster	Twee hoofdmaatschappelijk werkers	Budgetbeheer-/begeleiding en schuldbemiddeling, financiële steunverlening en intake

Bijlage 4: Topiclijst diepte-interviews

Inleiding

- Mezelf voorstellen
- Informed consent: onderwerp (werkstress, werkdruk, leiderschap), opname, mogelijkheid antwoorden weigeren en interview stopzetten, geen goede of foute antwoorden, toestemming per mail
- Persoons- en organisatiegegevens: OCMW en grootte, ervaring binnen OCMW, huidig takenpakket, structuur leidinggevende

Werkdruk

- In welke mate ervaar je werkdruk in jouw organisatie?
- Wat zijn volgens jou de oorzaken voor deze werkdruk (focus: hoge taakeisen)?
 - o *Microniveau*: door zaken in het kader van het contact met cliënten (soort, aantal)
 - o *Mesoniveau*: door zaken binnen de eigen organisatie
 - o *Macroniveau*: door zaken buiten de organisatie (samenwerking met andere organisaties, maatregelen federale en Vlaamse overheid, algemene maatschappelijke ontwikkelingen)
- Wat zijn volgens jou mogelijke oplossingen hiervoor?
 - o *Microniveau*
 - o *Mesoniveau*
 - o *Macroniveau*

Werkstress

- In welke mate ervaar je stress door deze werkdruk (focus: stress door hoge taakeisen)?
- Hoe merk je dit aan jezelf?

Ondersteunend leiderschap

- Wat kan jouw directe leidinggevende doen om, ondanks een hoge werkdruk, de werkstress bij maatschappelijk werkers te verlagen?
(focus: concrete gedragingen in de relatie tussen leidinggevende en werknemers)
 - o *Emotionele ondersteuning*: ondersteuning in de relatie tussen leidinggevende en werknemer, om erkenning en waardering te bereiken
 - o *Informationele ondersteuning*: ondersteuning door begeleiding van werknemers bij de taken

Bijlage 5: Geïnfomeerde toestemming

Titel onderzoek: Werkstress en leiderschap in OCMW's

Verantwoordelijke onderzoeker: Sarah Wildiers, master in het overheidsmanagement- en beleid

Instelling: K.U. Leuven, faculteit sociale wetenschappen

Omschrijving van het onderzoek

Dit onderzoek is gericht op werkstress, werkdruk en de rol van ondersteunend leiderschap in de Vlaamse OCMW's. Diverse maatschappelijk werkers werden uitgenodigd voor het invullen van een survey, die deze variabelen meet. Daarnaast worden er diepte-interviews met enkele maatschappelijk werkers georganiseerd, om de informatie uit de survey te verdiepen en aan te vullen. De vragen in het interview gaan over de oorzaken en oplossingen voor werkdruk en de mogelijke bijdrage van ondersteunend leiderschap door de directe leidinggevende om werkstress te verlagen.

Het interview zal worden opgenomen. Deze geluidsopname zal uitsluitend worden gebruikt voor analyse binnen het onderzoek en niet gedeeld worden met derden. De gegevens die worden bekomen uit het interview worden anoniem verwerkt.

De respondent heeft te allen tijde de mogelijkheid om een antwoord te weigeren of om een antwoord af te breken. De respondent kan vragen om het interview tijdelijk te onderbreken of het interview volledig stop te zetten wanneer hij/zij dit wenst.

Indien de respondent meer informatie wenst over het onderzoek en de resultaten, kan de respondent contact opnemen via sarah.wildiers@student.kuleuven.be.

Gelezen en goedgekeurd op (datum)

Handtekening

Bijlage 6: Codeboom

Ervaren van werkstress	
Fysieke klachten Psychische klachten en burn-out Ervaren van werkdruk Ervaren van emotionele belasting	
Verloopintentie	
Eigen verloopintentie Verloopintentie binnen de organisatie	
Oorzaken voor werkdruk	
Een stijging van aanvragen en cliënten	<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ervaring over stijging van de hulpaanvragen - Complexiteit: hulpaanvragen op diverse levensdomeinen - Technische complexiteit sociaal onderzoek, bv. schijnzelfstandigen - Verbreding van de hulpvragen en drempelverlaging <p>Maatschappelijke evoluties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toestroom Oekraïense vluchtelingen - Energiecrisis - Migratiestromen - Bijkomend personeel n.a.v. Oekraïne en/of energiecrisis - Snelle opeenvolging van crisissen - Meer financiële moeilijkheden - Meer tweeverdieners - Wooncrisis - Stijging psychische problemen - Meer faillissementen - Vergrijzing - Verhuisbewegingen <p>Specifiek gerelateerd aan de cliënten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veeleisender - Agressie - Communicatiemoeilijkheden - Franstalige cliënten
De organisatie van het OCMW	<p>Het inhoudelijk en procesmatig beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veranderingen - Geen langetermijnvisie en structuur - Meer richtlijnen en draaiboeken nodig - Bereikbaarheid: gesloten deuren; beter bereikbaar voor cliënten; en te veel informatiestromen - Administratie en registratie - Digitalisering: voordelen; nadelen; keuze software; thuiswerken - Gebrek aan inspraak - Deadline sociale verslagen - Onduidelijkheid verwachtingen en takenpakketten - Gebrek aan transparante communicatie van het bestuur - Meer taakspecialisatie nodig

	<ul style="list-style-type: none"> - Afbakening kerntaken nodig <p>Personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personeelstekort: algemeen; diensthoofd; gebrek aan maatschappelijk werkers met ervaring - Opleiden van nieuwe medewerkers - Sollicitatieprocedure: examens; diplomavorwaarde; Franse taal - Opvolging taken bij ziekte of verlofperiode <p>Het welzijn van de werknemers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidspsycholoog - Opvang na burn-out <p>Het team</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spanningen - Goed team
<p>De samenwerking met externe organisaties</p>	<p>Vakbonden en mutualiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lange behandeltermijn - Ontoegankelijkheid en digitalisering - Rechtstreekse contactgegevens <p>Energieleveranciers Belang van samenwerkingsverbanden Scholen CAW VDAB Expertisedeling: VVSG; Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers</p>
<p>Federale en Vlaamse beleidsmaatregelen</p>	<p>Administratieve verplichtingen Verliezen van subsidies</p> <p>Inhoudelijk beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> - tekort sociale huisvesting - tekort psychologische hulpverlening - werken loont te weinig - integratie en inburgering <p>Decentralisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - integratie en inburgering - administratieve ondersteuning federale premies energie - Oekraïne crisis - meer sturing
<p>Ondersteuning van de directe leidinggevende</p>	
<p>Algemene ervaring van de ondersteuning van de leidinggevende</p> <p>Bereikbaarheid en beschikbaarheid</p> <p>Emotionele ondersteuning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hart luchten en luisterend oor - Informeren over arbeidspsycholoog - Werklast medewerkers kennen - Werkverdeling: draagkracht; gelijke verdeling; prioriteiten - Grenzen trekken voor maatschappelijk werkers 	

- Vertrouwen

Informationele ondersteuning

- Dossieroverleg
- Open visie
- Kennis en ervaring
- Achter medewerkers staan en medeverantwoordelijkheid beslissingen
- Opvolgen wetgeving en zaken uitzoeken
- Interne richtlijnen

Evaluaties

- Formele evaluatiegesprekken
- Feedback

Communicatie

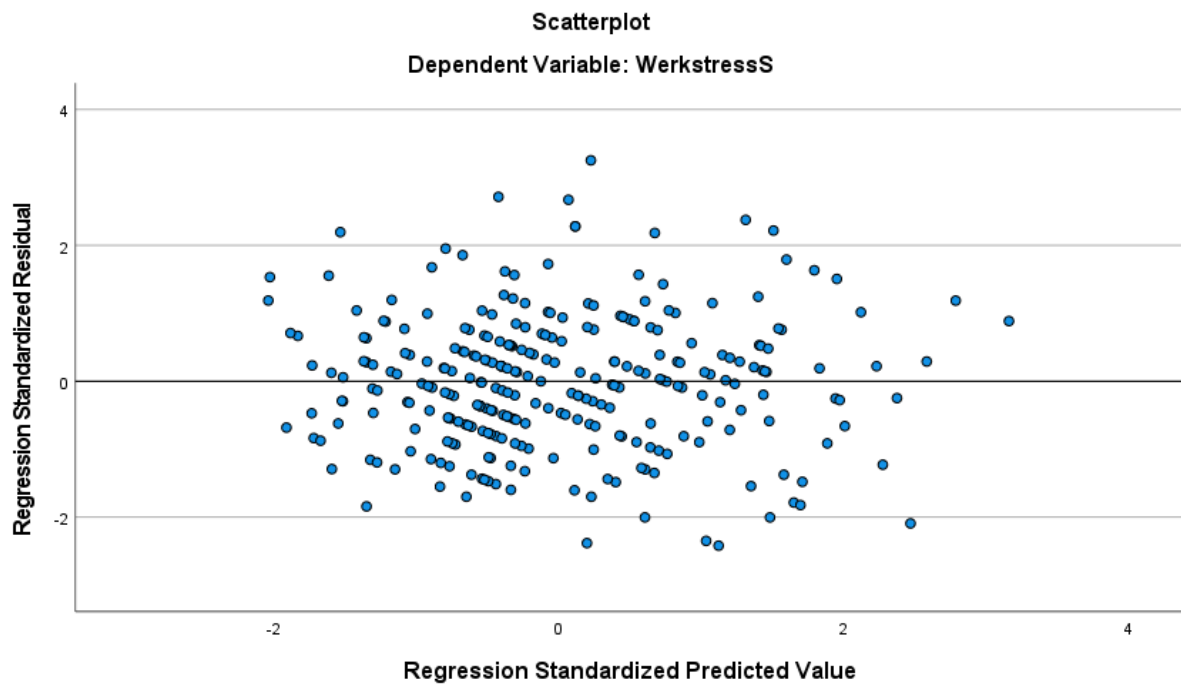
Begeleiding van nieuwe medewerkers

Belangen verdedigen van het team

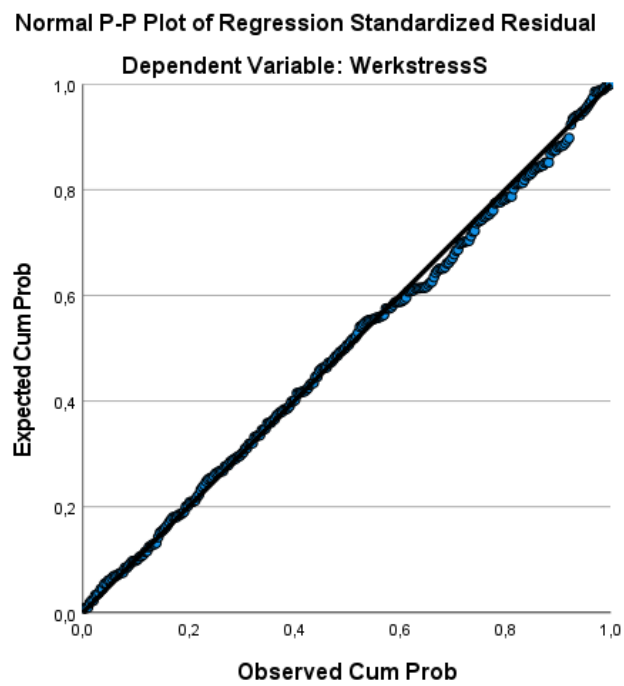
Gevoel voor humor

Bijlage 7: Assumpties

Figuur 6: Werkstress als afhankelijke variabele: residuele plot



Figuur 7: Werkstress als afhankelijke variabele: "normal probability plot"



Bijlage 8: Vergelijking resultaten t.o.v. werkbaarheidsmonitor

Tabel 12: Vergelijking indicatoren werkstress, werkdruk, emotionele belasting en ondersteuning van de directe leidinggevende op basis van eigen resultaten, Bourdeaud'hui et al. 2020a en Bourdeaud'hui et al. 2020b

Concepten	Niet-problematisch		Problematisch		Acuut problematisch		Totaal
Werkstress	Geen werkstress		Werkstressproblemen		Symptomen burn-out		286
	231	80,8%	47	16,4%	8	2,8%	
Overheidssector				32,7%		11,8%	
Zorg- en welzijnssector				39,4%		14,3%	
Vlaams				36,8%		13,6%	
Werkdruk	Geen hoge werkdruk		Hoge werkdruk		Zeer hoge werkdruk		286
	116	40,6%	91	31,8%	79	27,6%	
Overheidssector				29,7%		12,4%	
Zorg- en welzijnssector				41,7%		18,4%	
Vlaams				37,6%		16,9%	
Emotionele belasting	Geen emotioneel belastend werk		Emotioneel belastend werk		Emotionele overbelasting		285
	69	24,1%	148	51,7%	68	23,8%	
Overheidssector				26,5%		6,6%	
Zorg- en welzijnssector				44,0%		13,0%	
Vlaams				24,9%		5,9%	
Ondersteuning door de directe leiding	Voldoende steun door de directe leiding		Onvoldoende steun door de directe leiding		Negatieve relatie met de directe leiding		286
	241	84,3%	30	10,5%	15	5,2%	
Overheidssector				16,5%		7,1%	
Zorg- en welzijnssector				13,3%		5,0%	
Vlaams				14,4%		5,5%	

Tabel 13: Vergelijking van de indicatoren verloopintentie en haalbaarheid van het pensioen op basis van eigen resultaten, Bourdeaud'hui et al. 2020a en Bourdeaud'hui et al. 2020b

Regelmatig op zoek gaan naar ander werk	
Deze studie	19,6%
Overheidssector	7,6%
Zorg- en welzijnssector	9,7%
Vlaamse arbeidsmarkt	10,5%
Doorwerken in huidige job tot pensioen is haalbaar	
Deze studie	50,3%
Overheidssector	70,8%
Zorg- en welzijnssector	52,8%
Vlaamse arbeidsmarkt	57,9%
Doorwerken tot pensioen haalbaar, mits aangepast werk	
Deze studie	36,4%
Overheidssector	25,0%
Zorg- en welzijnssector	41,5%
Vlaamse arbeidsmarkt	36,5%
Doorwerken tot pensioen niet haalbaar	
Deze studie	12,9%
Overheidssector	4,2%
Zorg- en welzijnssector	5,6%
Vlaamse arbeidsmarkt	5,7%

Referentielijst

- Belkic, K. L., Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30(2), 85-128. Doi: 10.5271/sjweh.769
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36(2015), 28-41. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bourdeaud'hui, R. & Vanderhaeghe, S. (2014). *Rapport: Knipperlicht voor burn-out: Acute psychische vermoeidheidsproblemen bij werknemers en zelfstandige ondernemers onder de loep*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 9 december 2022, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/knipperlicht-burn-out>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). *Rapport: Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Analyse-oefeningen op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 17 december 2022, van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20181210_Karasek_Jobtypes_Werkbaar_Werk_RAP.pdf
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Rapport: Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Geraadpleegd op 19 juli 2023, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/methodologie-vlaamse-werkbaarheidsmonitor-0>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Rapport: Werkbaarheidsprofiel overheid 2019: Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 – 2019*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 21 oktober 2022, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaarheidsprofiel-overheidsdiensten-2019>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Rapport: Werkbaarheidsprofiel zorg- en welzijnssector 2019: Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 – 2019*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 18 juli 2023, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaarheidsprofiel-zorg-en-welzijnssector-2019>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2022a). *Rapport: Burn-out: Analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandige ondernemers met burn-outsymptomen*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 18 juli 2023, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/burn-out>

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2022b). *Rapport: Onderweg naar meer werkbaar werk: Kan de leidinggevende het verschil maken? Inzichten over leiderschap en jobkwaliteit uit de werkbaarheidsmonitor 2019*. Stichting Innovatie en Arbeid. Geraadpleegd op 18 juli 2023, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/onderweg-meer-werkbaar-werk-kan-leidinggevende-verschil-maken>
- Breevaart, K. (2020). Leiderschap en gezondheid op het werk. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 459-468). Bohn Stafleu van Loghum.
- Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work, 52*(1), 63-70.
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L., & Sloan, L. (2021). Chapter 24: Mixed methods research. In A. Bryman, T. Clark, L. Foster, & L. Sloan (Red.), *Social Research Methods* (pp. 555-576). Oxford University Press.
- Cohen, S. & Wills T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310-357.
- Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk*. (1999, 30 maart). Werk.belgie.be. Geraadpleegd op 9 december 2022, van <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-ricos-op-het-werk/wettelijke-bepalingen/>.
- Debeuckelaere, H. (2022, 14 mei). Tekort aan sociaal werkers bereikt kritiek punt. *De Standaard*. Geraadpleegd op 21 oktober 2022, van https://www.standaard.be/cnt/dmf20220513_97453322
- Develtere, L. (2022, 5 mei). Wordt sociaal werk een knelpuntberoep? *Sociaal.net*. Geraadpleegd op 15 oktober 2022, van <https://sociaal.net/achtergrond/wordt-sociaal-werk-knelpuntberoep/>
- Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers (2022, januari). Het Sociaal Huis staat (nog net niet) in brand! Federatie van Vlaamse OCMW maatschappelijk werkers. Geraadpleegd op 15 oktober 2022, van <https://federatievlaamseocmwmaatschappelijkwerkers.be/Downloads/Artikel%20werkdruk.pdf>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (fifth edition)*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Hansung, K, & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work, 32*(3), 5-25. Doi: 10.1080/03643100801922357

- Hondeghem, A. (2018). Leiderschap. In G. Bouckaert, A. Hondeghem, S. Op de Beeck, M. Ruebens, K. Verhoest, & J. Voets (Red.), *Handboek overheidsmanagement* (pp. 349-388). Vanden Broele.
- Jia, C. X., & Li, J. C. (2022). Work-family conflict, burnout, and turnover intention among Chinese social workers: The moderating role of work support. *Journal of Social Service Research*, 48(1), 12-27. Doi: 10.1080/01488376.2021.1942393
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265. Doi: 10.1080/09638230020023642
- Maslach, C., & Jackson, S.E (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Neels, K. (2017). *Inleiding: Multivariate analyse voor de sociale wetenschappen*. Leuven: Acco.
- Poelmans, S. & Compernelle, T. (1997). *Stressmanagement*. Diegem: Ced.Samson.
- Raeymaeckers, P. (2022, 10 oktober). Wat vertelt het tekort aan sociaal werkers over onze samenleving? *De Standaard*. Geraadpleegd op 15 oktober 2022, van https://www.standaard.be/cnt/dmf20221009_97621167
- Ravalier, J. M. (2019). Psycho-social working conditions and stress in UK social workers. *British Journal of Social Work*, 2019(49), 371-390. Doi: 10.1093/bjsw/bcy023
- Ravalier, J., Jones, D., Truell R., & McFradden, P. (2022). Global social work working conditions and wellbeing. *International Social Work*, 65(6), 1078-1094. Doi: 10.1177/00208728221112731
- Roose, H. & Meuleman, B. (2021). *Kennis maken: Methodologie voor sociale wetenschappers*. Gent: Skribis.
- Schaufeli, S. & Bakker, A. (2020). Burn-out en bevlogenheid. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 335-353). Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. & Le Blanc, P. (2020). Theoretische modellen over werkstress. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 25-47). Bohn Stafleu van Loghum.

- Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). *Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT) – Versie 2.0*. KU Leuven, België: Intern rapport.
- Skakon, J., Nielsen, K., Vilhelm, B. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. Doi: 10.1080/02678373.2010.495262
- SKB. (2020, juli). *Berekenen schaalscores VBBA 2.0: Instructies voor studenten en onderzoekers* [niet gepubliceerd]. SKB.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen [SERV] (z.d.). Aan-de-slag-fiche coachend leidinggeven. SERV. Geraadpleegd op 18 juli 2023 van <https://www.serv.be/campagne/werkbaarwint/aanbod.php>
- Van Dale Uitgevers. (2023a). *Betekenis 'stress'*. Vandale.nl. Geraadpleegd op 18 juli 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/stress#.Y5MAF3bMLIU>.
- Van Dale Uitgevers. (2023b). *Betekenis 'coach'*. Vandale.nl. Geraadpleegd op 18 juli 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/coach>.
- van der Linden, D. & van Doornen, L. (2020). De psychofysiologie van werkstress. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 67-87). Bohn Stafleu van Loghum.
- van der Ploeg, J. (2013). *Stress bij kinderen*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Van Veldhoven, M., Prins, J., van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2014). *VBBA 2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Amsterdam: SKB. Geraadpleegd op 18 juli 2023, via <https://skb.nl/download-formulier/vbba>
- Van Veldhoven, M., Prins, J., van der Laken, P. & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0; 42 scales for survey research on work, well-being and performance*. Amsterdam: SKB.
- Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding [VDAB] (2023, 1 februari). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen: editie 2023*. VDAB. Geraadpleegd op 18 juli 2023 van <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2023.pdf>
- Wijnen, T. (z.d.). *Coachend leiderschap* (vijfde editie). Brussel: Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en Politea.
- World Health Organization. (2019, 28 mei). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Who.int. Geraadpleegd op 17 december 2022, van

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th edition). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.