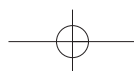
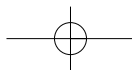
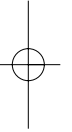
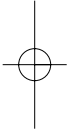
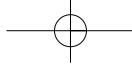
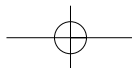




Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg

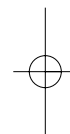
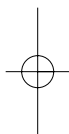




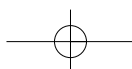


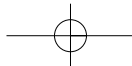
Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg

Prof. dr. J.D. van der Ploeg
Dr. E.M. Scholte



Bohn Stafleu Van Loghum
Houten 2003





© 2003 Bohn Stafleu Van Loghum, Houten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 1230 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 90 313 4184 3

NUR 771/776

D/2003/3407/097

Ontwerp omslag: A-Graphics Design, Apeldoorn

Bohn Stafleu Van Loghum

Het Spoor 2

3994 AK Houten

Belgiëlei 147a

2018 Antwerpen

www.bsl.nl

Inhoud

- 1 Inleiding 1
 - 1.1 Waarom is arbeidssatisfactie zo belangrijk? 1
 - 1.2 Wat is arbeidssatisfactie eigenlijk? 2
 - 1.3 Enkele algemene achtergronden 3
 - 1.4 Doel van het boek 5
 - 1.5 Samenvatting 6

- 2 Omgevingsfactoren 7
 - 2.1 Inleiding 7
 - 2.2 De aard van het werk 7
 - 2.3 Beloning 9
 - 2.4 Promotiemogelijkheden 10
 - 2.5 Erkenning 10
 - 2.6 Collega's 11
 - 2.7 Ondersteuning en begeleiding 12
 - 2.8 Inspraak 13
 - 2.9 Samenvatting 14

- 3 Individuele factoren 15
 - 3.1 Inleiding 15
 - 3.2 Biografische kenmerken 15
 - 3.3 Persoonlijkheidskenmerken 17
 - 3.4 Vrije tijd 19
 - 3.5 Tevredenheid met het leven 20
 - 3.6 Persoonlijke omstandigheden 21
 - 3.7 Samenvatting 21

- 4 Verwante begrippen 23
 - 4.1 Inleiding 23
 - 4.2 Motivatie 23

- 4.3 Werkstress 24
- 4.4 Klimaat 25
- 4.5 Burn-out 26
- 4.6 Houding tegenover de organisatie 28
- 4.7 Samenvatting 30
- 5 Het bepalen van arbeidssatisfactie 31
 - 5.1 Inleiding 31
 - 5.2 Enkele bestaande vragenlijsten 31
 - 5.3 De Arbeidssatisfactie Index (ASI) 32
 - 5.4 Arbeidssatisfactie als unidimensioneel begrip 34
 - 5.5 Samenvatting 35
- 6 Hoe tevreden zijn mensen met hun werk? 37
 - 6.1 Inleiding 37
 - 6.2 Algemene tevredenheid 37
 - 6.3 Verschillen naar werksector 39
 - 6.4 Verschillen in waardering van aspecten van het werk 40
 - 6.5 Verschillen tussen tevreden en ontevreden werknemers 42
 - 6.6 Samenvatting 43
- 7 Gevolgen van arbeidsdissatisfactie 45
 - 7.1 Inleiding 45
 - 7.2 Adaptatie 45
 - 7.3 Vier basisreacties 46
 - 7.4 Concrete gevolgen 48
 - 7.5 Samenvatting 51
- 8 Arbeidssatisfactie bij leerkrachten 52
 - 8.1 Inleiding 52
 - 8.2 Beschrijving onderzoekspopulatie 53
 - 8.3 Hoe tevreden zijn de leerkrachten in Nederland? 54
 - 8.4 Arbeidssatisfactie op dimensionaal niveau 56
 - 8.5 Arbeidssatisfactie op concreet niveau 62
 - 8.6 Arbeidssatisfactie in relatie tot andere kenmerken 63
 - 8.7 Verloop onder leerkrachten 66
 - 8.8 De onderzoeksbevindingen kort samengevat 67

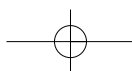
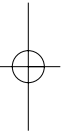
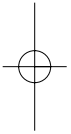
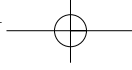
- 9 Suggesties om arbeidssatisfactie in het onderwijs te vergroten 69
 - 9.1 Inleiding 69
 - 9.2 Ondersteuning 70
 - 9.3 Autonomie 70
 - 9.4 Onderlinge relaties 71
 - 9.5 Het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden 72
 - 9.6 Een leerkracht-gerichte benadering 72
 - 9.7 Ten slotte 74

- 10 Arbeidssatisfactie bij hulpverleners in de jeugdzorg 75
 - 10.1 Inleiding 75
 - 10.2 Beschrijving onderzoekspopulatie 76
 - 10.3 Hoe tevreden zijn jeugdzorgwerkers in Nederland? 77
 - 10.4 Arbeidssatisfactie op dimensionaal niveau 78
 - 10.5 Arbeidssatisfactie op concreet niveau 84
 - 10.6 Arbeidssatisfactie in relatie tot andere kenmerken 85
 - 10.7 Verloop onder jeugdzorgwerkers 87
 - 10.8 Samenvatting onderzoeksresultaten 88

- 11 Suggesties om de arbeidssatisfactie in de jeugdzorg te vergroten 90
 - 11.1 Inleiding 90
 - 11.2 Ondersteuning 91
 - 11.3 Autonomie 92
 - 11.4 Onderlinge relaties 92
 - 11.5 Het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden 93
 - 11.6 Enkele suggesties puntsgewijs samengevat 94
 - 11.7 Ten slotte 95

- 12 Samenvatting en conclusies 96
 - 12.1 Wat moeten we verstaan onder arbeidssatisfactie? 96
 - 12.2 Wat is arbeidssatisfactie niet? 97
 - 12.3 Welke individuele factoren kunnen de arbeidssatisfactie beïnvloeden? 99
 - 12.4 Het belang van arbeidssatisfactie 101
 - 12.5 Onderzoeksbevindingen 102
 - 12.6 Tot slot 105

- Literatuur 107



1 Inleiding

1.1 Waarom is arbeidssatisfactie zo belangrijk?

Het blijkt dat mensen die meer tevreden zijn met hun werk meer gemotiveerd zijn, betere prestaties laten zien, een positieve bijdrage leveren in het werkklimaat, zich meer betrokken voelen bij het werk en minder geneigd zijn te verzuimen of een andere baan te zoeken. Ook kunnen mensen die hun werk met plezier verrichten beter omgaan met eventuele stress op het werk en hebben zij minder kans op burn-out. En ten slotte draagt meer arbeidstevredenheid bij aan het psychisch en fysiek welzijn van mensen.

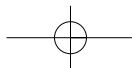
Alle geconstateerde verbanden zijn weliswaar niet even sterk (of iemand bijvoorbeeld goed of slecht presteert hangt niet alleen samen met arbeidstevredenheid, maar ook met factoren als vaardigheden), maar de invloed van arbeidssatisfactie op genoemde aspecten is in potentie duidelijk aanwezig.

Vooraf in organisaties zoals scholen en jeugdzorginstellingen is het van groot belang dat de medewerkers hun werk met plezier verrichten.

Het onderwijs is een groot werkgebied waar ongeveer 220.000 leerkrachten werkzaam zijn in respectievelijk het basisonderwijs, het speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs. Dagelijks maken ruim 2.500.000 leerlingen gebruik van een van deze vormen van onderwijs.

Ook in de jeugdzorg zijn meer dan 200.000 werkers iedere dag actief om zorg te dragen voor ongeveer 350.000 jeugdigen met min of meer ernstige problemen.

Voor deze leerkrachten en hulpverleners is het niet alleen voor hen zelf van groot belang dat zij met plezier naar het werk gaan, het is minstens zo belangrijk dat de jeugdigen die aan hen zijn toevertrouwd te maken krijgen met tevreden volwassenen. Gefrustreerde of anderszins ontevreden hulpverleners en leerkrachten zijn niet de meest aangewezen personen om hulp te verlenen dan wel onderwijs te geven.



Leerkrachten en hulpverleners vervullen een centrale rol in de dagelijkse omgang met de zich ontwikkelende leerlingen en jeugdigen die met problemen kampen. Belangrijke voorwaarden voor het adequaat realiseren van deze centrale rol zijn onder meer betrokkenheid, enthousiasme, openheid en activiteit. Dergelijke elementen zullen echter in de interacties ontbreken als bij de leerkrachten en hulpverleners sprake is van arbeidsdissatisfactie. Arbeidsonvrede zal afbreuk doen aan de kwaliteit van de begeleiding van leerlingen en probleemjongeren. Wie met tegenzin naar het werk gaat schaadt niet alleen zichzelf en de organisatie, maar kan ook zijn opvoedende rol van leerkracht of hulpverlener niet waarmaken. Daar wijst ook het onderzoek van Syptak e.a. (1999) op. Zij stelden vast dat er een systematische samenhang bestaat tussen arbeidsonvrede van de hulpverlener en ontevredenheid bij de cliënten over de verleende hulp.

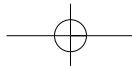
Wie wil weten hoe het is gesteld met het functioneren van werkers in de jeugdzorg en leerkrachten in het onderwijs kan er nauwelijks omheen na te gaan in welke mate bij hen sprake is van arbeidssatisfactie. Zeker in een tijd waarin meer dan ooit werknemers uitvallen omdat ze herhaaldelijk verzuimen, zijn opgebrand of in de wao terecht komen, is het van groot belang goed op de hoogte zijn van de mate waarin mensen al of niet met plezier hun werk verrichten. Dat kan belangrijke knelpunten en problemen opleveren die nopen tot wijzigingen in de werksituatie en/of tot gesprekken met bepaalde werknemers.

1.2 Wat is arbeidssatisfactie eigenlijk?

In de loop der tijd zijn van het begrip arbeidssatisfactie uiteenlopende omschrijvingen gegeven. Het ging daarbij vrijwel altijd om nuanceverschillen en niet om sterk van elkaar afwijkende meningen.

We krijgen een indruk van de verscheidenheid in definities uit de omschrijvingen van enkele vooraanstaande onderzoekers op het gebied van arbeidssatisfactie.

Zo stelde Bullock (1952): 'Job satisfaction is considered to be an attitude which results from a balancing and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with the job.' Hackman en Oldham (1975) kwamen tot de volgende definitie: 'Job satisfaction is an overall measure of the degree to which the employee is satisfied and happy with the job.' Locke (1976) omschreef arbeidssatisfactie als volgt: 'Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience.' Bij Hulin



(1991) ten slotte kan men lezen dat: 'Job satisfaction actually refers to a dimension of reactions ranging from very positive (high job satisfaction) to very negative (low job satisfaction or high job dissatisfaction).'

In voorgaande definities worden verschillende accenten gelegd. Waar de een vooral benadrukt dat het om een houding gaat ten opzichte van het werk, legt de ander weer meer accent op de evaluatie en waardering van het werk. Ook zijn er verschillen als het gaat om de vraag of het nu gaat om een overall-houding of dat deze kan worden opgedeeld in afzonderlijke aspecten van het werk.

Om geen onduidelijkheid te laten bestaan over hetgeen wij onder arbeidssatisfactie verstaan geven wij hier de volgende definitie: *arbeidssatisfactie is een attitude gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie.*

Uit deze definitie blijkt dat het naar onze mening bij arbeidssatisfactie gaat om een bepaalde houding ten opzichte van het werk en de werksituatie; deze attitude komt tot stand door een weging c.q. evaluatie van verschillende aspecten. Later komen we terug op de vraag om welke aspecten het in het werk nu precies gaat. Voorlopig leggen wij er de nadruk op dat arbeidssatisfactie is te beschouwen als een attitude ofwel als een tamelijk stabiele en langer durende geneigdheid om op een bepaalde wijze te reageren op het werk. Met andere woorden: arbeidssatisfactie is niet een dagelijks of herhaaldelijk fluctuerende houding, die bij het minste geringste verandert. Bij arbeidssatisfactie gaat het om een welbewuste, op veel relevante informatie gebaseerde en sterk met het gedrag samenhangende evaluatie van het werk (Vogelaar, 1990). Dat arbeidssatisfactie een in de tijd gezien stabiele trek is, werd onder meer vastgesteld door Staw en Ross (1985). Zij vonden bij een test-hertest na een maand een correlatie van .71. Na een jaar was dat .57 en na drie tot vijf jaar bedroeg dat .30 tot .40. Ook Van der Ploeg en Scholte (2003) kwamen in hun onderzoek tot een hoge test-hertest betrouwbaarheid. Bij hulpverleners in de jeugdzorg stelden zij na een maand een correlatie vast van .84, bij leerkrachten was deze correlatie .90.

1.3 Enkele algemene achtergronden

Wanneer we terugblikken in het verleden dan blijkt dat al meer dan 70 jaar geleden het eerste onderzoek is gestart naar de mate van arbeidstevredenheid bij werknemers in verschillende werksettings.

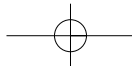
Deze eerste onderzoeksresultaten brachten vooral aan het licht dat meer gevarieerd werk tot meer arbeidstevredenheid leidde en dat eentonig werk meer ontevredenheid te zien gaf. Dat was in een tijd waarin nog erg veel geestdodend fabriekswerk bestond en nog veelvuldig aan de lopende band werd gewerkt. Tegenover dit eentonige werk stonden de banen van de ingenieurs, leerkrachten en andere beroepen waarbinnen veel meer afwisseling bestond. Het was vooral de tegenstelling tussen monotone en gevarieerde arbeid die tot zulke duidelijke verschillen in arbeidsvreugde leidde. Onderzoeken in de jaren dertig van de vorige eeuw wezen er op dat bijvoorbeeld 90% van de leerkrachten met plezier hun werk verrichtte (Hoppock, 1935), terwijl liefst 98% van de jonge werknemers in de metaal- en textielsector een hekel had aan hun werk (Bell, 1937).

Vervolgens hebben onderzoekers zich gericht op de vraag of de grotere mate van tevredenheid wellicht (meer) samenhang met factoren als het salaris, het werkklimaat, het aantal te werken uren en andere werkomstandigheden in plaats van met de aard van het werk. Om op die vraag antwoord te geven onderzocht Morse (1953) ongeveer 600 werknemers binnen één organisatie (om de werkomstandigheden constant te houden) die werkzaam waren op verschillende afdelingen. Het bleek dat salaris en andere werkomstandigheden er wel enigszins toededen maar dat toch vooral de aard van het werk bepalend was voor de mate van arbeidssatisfactie.

Nog weer later zijn ook de collegiale verhoudingen op het werk onderkend als een uiterst relevante factor in het totstandkomen van arbeidssatisfactie.

Het talrijke onderzoek naar arbeidssatisfactie heeft in de loop der jaren heel wat aspecten opgeleverd die bepalend zijn in het totstandkomen van de mate van arbeidssatisfactie. Afhankelijk van de onderzoeksgroep en de aard van het werk verschillen die aspecten echter. De belangrijkste aspecten zullen we in het volgende hoofdstuk behandelen. Door Herzberg (1968) werd destijds een belangrijk onderscheid aangebracht in de uiteenlopende werkaspecten. Hij deelde deze in naar intrinsieke en extrinsieke kenmerken. In het eerste geval gaat het om aspecten die betrekking hebben op de inhoud van het werk zoals de aard van het werk zelf, de mate waarin men zich tot het werk voelt aangetrokken, er zijn kennis kwijt kan en verantwoordelijkheid draagt. In het tweede geval betreft het kenmerken die in de werkomstandigheden liggen zoals het salaris, de begeleiding, de ondersteuning en de interpersoonlijke relaties op het werk.

De onderzoeken wijzen er vrijwel allemaal op dat de intrinsieke factoren meer bepalend zijn voor de mate van arbeidssatisfactie dan de extrinsieke factoren.



Ten slotte vermelden we verscheidene pogingen die in het verleden zijn ondernomen om de arbeidsvreugde te vergroten. Aanvankelijk werden twee wegen bewandeld: een horizontale en een verticale uitbreiding van het werk. Bij een horizontale uitbreiding werd onder meer gedacht aan het toevoegen van bepaalde taken aan de bestaande taak. Daarbij kon het gaan om toegevoegde zwaardere taken, maar ook om aanvullende taken met meer autonomie en verantwoordelijkheid en om taken met meer afwisseling. Bij een verticale uitbreiding gingen de gedachten uit naar het toedelen van meer beslissingsbevoegdheden van een hoger naar een lager niveau. Dat betekende dat de werknemers in de lagere echelons meer werden betrokken bij belangrijke besluiten. Uit onderzoek blijkt dat deze pogingen om het werk aantrekkelijker te maken ook inderdaad leidden tot meer arbeidssatisfactie (Paul e.a., 1969).

Intussen zijn er meer invalshoeken zichtbaar gemaakt om de arbeidssatisfactie te vergroten dan wel om te voorkomen dat er arbeidsontevredenheid optreedt. We komen daar in beide laatste hoofdstukken uitvoerig op terug.

1.4 Doel van het boek

Dit boek beoogt antwoord te geven op de vraag hoe het is gesteld met de arbeidstevredenheid van leerkrachten in het onderwijs en van hulpverleners in de jeugdzorg. Dat antwoord is gebaseerd op empirisch onderzoek uitgevoerd binnen representatieve steekproeven onder leerkrachten en hulpverleners.

Tevens wordt uitvoerig aandacht besteed aan de vraag hoe in het onderwijs en in de jeugdzorg kan worden voorkomen dat er arbeidsontevredenheid optreedt dan wel hoe de arbeidsvreugde kan worden verhoogd. Tevens worden in beide laatste hoofdstukken verscheidene voorstellen en suggesties gedaan hoe in concreto vorm kan worden gegeven aan het verhogen van de arbeidssatisfactie. Voorafgaand aan de arbeidssatisfactie van leerkrachten en hulpverleners staan we echter eerst stil bij de vraag hoe arbeidssatisfactie totstandkomt. We gaan daarbij dieper in op vragen als: wat zijn nu de bepalende factoren in de werkomgeving en spelen ook persoonlijke omstandigheden een rol? Vervolgens laten we zien wat de reacties op arbeidsontevredenheid zijn en waar dat toe kan leiden.

Een belangrijke vraag is natuurlijk: is arbeidssatisfactie op een betrouwbare wijze vast te stellen en zo ja hoe? We zullen die vraag bevesti-

gend beantwoorden en laten ook zien hoe de arbeidssatisfactie is te bepalen. Om verwarring te voorkomen met andere begrippen besteden we tevens aandacht aan verwante verschijnselen zoals werkstress en burn-out.

Uiteraard besteden we in dit boek ook aandacht aan hetgeen via andere onderzoeken naar arbeidssatisfactie bekend is geworden.

We zijn van mening dat kennisname van het verschijnsel arbeidssatisfactie in meer algemene zin ertoe bijdraagt om de meer specifieke bevindingen met betrekking tot arbeidssatisfactie van leerkrachten en hulpverleners, in een ruimer perspectief te kunnen zien.

1.5 Samenvatting

Er bestaan verschillende opvattingen over wat arbeidssatisfactie is. Al deze opvattingen hebben echter als gemeenschappelijke noemer dat het enerzijds gaat om een houding of attitude en anderzijds om een evaluatie of waardering van het werk. In het verlengde hiervan wordt arbeidssatisfactie in dit boek gedefinieerd als *een attitude die is gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie*. In het volgende hoofdstuk zullen we nader aanduiden om welke factoren in de werkomgeving het daarbij precies gaat.

2 Omgevingsfactoren

2.1 Inleiding

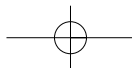
In het vorige hoofdstuk zagen we dat arbeidssatisfactie kan worden opgevat als een houding die gebaseerd is op een persoonlijke evaluatie van relevante aspecten van het werk en de werksituatie. In dit hoofdstuk geven we meer in detail aan welke aspecten van het werk en de werkomgeving wij het meest bepalend achten bij het totstandkomen van arbeidssatisfactie.

2.2 De aard van het werk

Nog steeds wordt door veel onderzoekers de aard van het werk als een belangrijke factor beschouwd. Daarbinnen spelen verscheidene facetten een rol. We gaan op enkele van deze facetten nader in.

In de eerste plaats maakt het veel uit of men monotoon en saai werk uitvoert of dat men veel variatie heeft in z'n baan. We wezen er in het voorgaande hoofdstuk al op dat eentonig werk de werknemers in het algemeen niet erg vrolijk zal stemmen en dat is zeker het geval als het saai werk niet in overeenstemming is met iemands kwaliteiten of als men in dat werk onvoldoende zijn mogelijkheden kwijt kan. Zo'n situatie roept veelal sterke gevoelens van desinteresse op. Het werk verliest alle glans en bevordert eerder dufheid dan dat het stimulerend werkt. Het ontbreken van arbeidstevredenheid is slecht zowel voor de werknemer als voor het bedrijf. In een grootschalig onderzoek onder fabrieksarbeiders werd zichtbaar dat arbeidsdissatisfactie leidde tot somberheid, piekeren en irritatie bij de werknemers. Het bedrijf werd echter ook geconfronteerd met de negatieve consequenties van de arbeidsonvrede, want er was veel afwezigheid in verband met ziekte (Melamed e.a., 1995).

Nu is men geneigd om bij eentonig werk vooral te denken aan het ver-



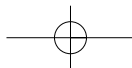
richten van telkens weer dezelfde handelingen, zoals het werken aan de lopende band. Maar het kan ook gelden voor mensen die een hectische baan hebben waarin zij onder grote druk steeds weer dezelfde activiteiten moeten uitvoeren. Zo bleek uit een landelijk onderzoek onder beroepsgroepen in Engeland dat monteurs die tot dagelijkse taak hadden te zorgen voor de telefoonaansluitingen de minst tevreden beroepsgroep was met slechts 17% zeer tevreden werknemers (ESRC, 2001).

In de tweede plaats is het van belang dat het werk als zinvol wordt ervaren. Dat geldt uiteraard eerst de werknemer zelf. Als hij het werk als weinig betekenisvol ervaart, is de kans op arbeidsontevredenheid groot. Maar het is niet alleen de werknemer die bepalend is voor de vraag of het werk zinvol is. Ook het oordeel van de directe omgeving en de maatschappij speelt hierin mee. Als daar het werk als weinig zinvol, overbodig of onnodig wordt beschouwd neemt de kans toe dat de betrokken werknemer zich in zijn werk niet erg gelukkig zal voelen en dat hij gevoelens van onvrede zal ontwikkelen.

Enigszins parallel aan deze bevinding refereren we aan beroepen die weinig of geen status hebben. Werken in een beroep waar anderen weinig waardering voor hebben of op neerkijken beïnvloedt de arbeidssatisfactie negatief. In het algemeen geldt dat het vooral de lagere beroepen zijn waar de werknemers minder plezier in het werk hebben.

In de derde plaats wijzen we op de moeilijkheidsgraad van het werk. De meeste mensen verrichten graag werk dat niet al te gemakkelijk is en waarbij enig denkwerk aan te pas komt. Het is echter van belang dat er een redelijke balans ontstaat tussen de complexiteit van het werk en de capaciteiten van de werknemer. Het werk mag niet als te gemakkelijk worden beschouwd, maar ook niet als te moeilijk. Als dat het geval is verliest het werk zijn uitdagende karakter en zal men of te veel op zijn tenen moeten lopen of wordt het werk te veel een dagelijkse routine. In beide gevallen is dat niet bevorderlijk voor de arbeidssatisfactie.

Tot slot noemen we de wijze waarop het werk is geregeld. Hoewel de meeste organisaties vaste werktijden kennen, neemt het aantal instellingen en bedrijven met flexibele werktijden de laatste jaren toe. Deze versoepeling kan variëren van volledige vrijheid om de werktijden zelf in te vullen tot de mogelijkheid om één of twee uren af te wijken van het geldende werkschema. Het voordeel van deze flexibilisering is dat de werknemers worden aangemoedigd om zelf meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werktijden. Dat op deze wijze ook de arbeidssatisfactie op een gunstige wijze wordt bevorderd, is ook via empirisch onderzoek vastgesteld (Ralston, 1989).



2.3 Beloning

Onder deze noemer kan men alle aspecten plaatsen die betrekking hebben op de materiële opbrengsten die tegenover het verrichten van het werk staan.

Het belangrijkste aspect daarvan is het salaris. Hoewel het salaris in veel beroepen een belangrijk onderwerp van discussie is, blijkt uit onderzoek telkens weer dat de hoogte van het salaris betrekkelijk weinig invloed heeft op de arbeidssatisfactie. De samenhang tussen salaris en arbeidssatisfactie is tamelijk gering (Spector, 1997). Dat betekent overigens niet dat er gemiddeld grote tevredenheid bestaat met hetgeen men verdient. Integendeel, in veel onderzoek blijkt dat werknemers doorgaans niet erg tevreden zijn met hun financiële honorering.

In het hierna nog te presenteren onderzoek onder leerkrachten en hulpverleners in de jeugdzorg blijkt dat men juist op dit punt het minst tevreden is. Ook in een zojuist gepubliceerd onderzoek van de FNV (2003) blijkt dat de helft van het totaal aantal onderzochte werknemers niet tevreden is met het salaris, terwijl driekwart van de werknemers aangeeft vrijwel altijd met plezier naar het werk te gaan.

Het ongenoegen over het salaris hangt vooral samen met het verschil tussen hetgeen men verdient en hetgeen men aan werk verzet. In de opvatting van de werknemer is de verhouding tussen hetgeen men verdient en de capaciteiten die men in huis meent te hebben en tot hetgeen men presteert onvoldoende.

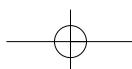
Ook is vaak verzet tegen een beloningssysteem waarin sprake is van een min of meer automatische periodieke salarisverhoging. Men vindt dat bij dergelijke verhogingen geen of te weinig rekening wordt gehouden met de individuele prestaties. Het systeem geldt voor iedereen.

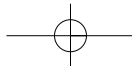
Bovendien wordt dikwijls als bezwaar gezien dat wie eenmaal in een bepaalde salarisklasse zit na het bereiken van het plafond geen verhogingen meer heeft te verwachten.

Verder kan het ongenoegen over het salaris worden gevoed door een vergelijking van het eigen inkomen met het hogere salaris dat anderen verdienen in vergelijkbare functies binnen de eigen organisatie of in andere bedrijven.

De meeste mensen zullen echter toch niet de overstap maken naar een andere, beter betaalde baan. Uiteindelijk blijkt men toch te veel om het eigen werk te geven en acht men het werk zelf belangrijker dan het salaris.

Naast het salaris spelen ook andere aspecten mee zoals het al of niet ontvangen van een vakantietoeslag en het al of niet krijgen van een ver-





goeding bij overwerk. Verder behoren tot het beloningssysteem zaken als de regeling van de pensioenvoorziening en de toekenning van het aantal verlof- en vakantiedagen.

2.4 Promotiemogelijkheden

Een belangrijke bron van arbeidsdisatisfactie vormt het ontbreken van mogelijkheden om hogerop te komen. Als er geen perspectief wenkt om zich binnen de organisatie te verbeteren kan dat negatief uitpakken voor de inzet en voor het plezier in het werk. In feite wordt de persoonlijke ontwikkeling geremd.

Veel hangt uiteraard af van het type beroep en van de opleiding. In het ene beroep zullen er meer doorstromingsmogelijkheden bestaan dan in het andere. Verder zullen mensen met meer opleiding eerder verwachten dat zij op den duur kunnen stijgen naar hogere functies.

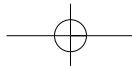
Het onderwijs en de jeugdzorg zijn duidelijke terreinen waar de promotiemogelijkheden dikwijls beperkt zijn. Veruit de meeste leerkrachten blijven vaak een leven lang leerkracht, terwijl slechts een enkeling in de leiding belandt. Zo is er ook voor de meeste groepsleiders geen mogelijkheid om hogerop te komen en datzelfde geldt voor het grote aantal maatschappelijk werkers dat actief is in de jeugdzorg. Ook voor hen zijn er weinig kansen om zich qua functie te verbeteren.

De vermindering van de arbeidssatisfactie ten gevolge van het ontbreken van een toekomstperspectief kan worden versterkt als de organisatie geen oog heeft voor dit probleem. Dat kan blijken uit een beleid waarin geen ruimte is voor een loopbaanplanning en waarin evenmin de mogelijkheden bestaan tot het volgen van bepaalde aanvullende cursussen of opleidingen.

Dat aan deze punten zwaar wordt getild blijkt ook uit het onderzoek van de FNV (2003) waar werd vastgesteld dat degenen die niet met plezier naar het werk gaan evident vaker ontevreden zijn over de promotiemogelijkheden en de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen.

2.5 Erkenning

Ieder mens heeft behoefte aan waardering en erkenning. Dat is op het werk niet anders. Helaas is het in veel organisaties geen gewoonte om werknemers te waarderen voor hun werk en staat men veel eerder klaar



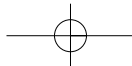
om kritiek te leveren als dingen niet goed gaan. Ook binnen non-profitorganisaties zoals het onderwijs en de jeugdzorg komen waarderende woorden maar moeilijk over de lippen van collega's en leidinggevenden. Toch zijn het vooral de positieve uitingen over geleverde prestaties die werknemers stimuleren en hun plezier in het werk verhogen. De waardering kan in formele contacten zoals functioneringsgesprekken tot uitdrukking komen, maar het effect op de arbeidstevredenheid is groter als die waardering er vooral is in de dagelijkse omgang met elkaar.

Maar ook de samenleving heeft invloed op de mate van waardering en erkenning. Zo hebben bepaalde beroepen en sectoren sinds jaar en dag minder status en hebben andere beroepen juist meer status. Zelfs binnen een in het algemeen hoog gewaarde sector als de medische sector bestaan opvallende verschillen. Daar heeft de chirurg een veel hoger aanzien dan de kinderarts.

Als sector heeft de hulpverlening geen bijster hoge maatschappelijke erkenning. Deze sector wordt al jaren aangeduid met de term 'zachte sector'. En wanneer het gaat om werk met kinderen dan daalt het aanzien nog verder. Voor beroepen als leerkracht en hulpverlener is uiteraard wel waardering, maar de status die aan deze beroepen wordt toegekend is relatief laag. Dat wordt niet alleen zichtbaar in het salaris, maar ook in de politiek waar deze beroepen geen belangrijk issue vormen.

2.6 Collega's

Lange tijd is niet onderkend dat de samenwerking met andere medewerkers binnen de organisatie een rol van betekenis speelt in het totstandkomen van arbeidssatisfactie. Een goed voorbeeld vormt het bekende model van Karasek (1979) bedoeld om inzicht te krijgen in de aard van de werksituatie. Het model steunde op twee dimensies. De ene dimensie bestond uit hoge versus lage taakeisen, terwijl de andere dimensie bestond uit veel versus weinig eigen controle over het werk. Dit model leidde tot vier verschillende werksituaties. De meeste arbeidssatisfactie trad op in een werksituatie met hoge taakeisen en veel controle over het werk. Veel minder arbeidsvreugde leverden situaties op met weinig controle en hoge taakeisen. Eerst jaren later 'ontdekte' men dat in de werksituatie nog een derde factor een belangrijke rol speelde: de sociale contacten. Het model van Karasek werd dan ook later door Johnson (1989) aangepast met de toevoeging van een sociale dimensie. Deze dimensie had als uiterste situaties: banen met veel sociale contacten en banen met weinig sociale contacten.



Positieve contacten met collega's zijn te beschouwen als een belangrijke beïnvloedende factor als het om arbeidssatisfactie gaat. In feite ligt deze bevinding in het verlengde van hetgeen in de stresstheorieën bekend is over de rol van het sociale netwerk. Hier wordt een goed sociaal netwerk opgevat als een belangrijke buffer in het verwerken van stressvolle gebeurtenissen. Hoe meer steun men kan ontleen aan het sociale netwerk hoe minder vatbaar men is voor de negatieve gevolgen van traumatische voorvallen.

Ook op het werk geldt dat het hebben van constructieve en positieve contacten het plezier in het werk sterk vergroot. Voor het omgekeerde geldt dat de arbeidssatisfactie daalt als men op het werk geen positieve contacten met anderen heeft en voortdurend in conflict is met collega's.

In de loop der tijd is steeds meer onderkend dat de onderlinge relaties met de collega's er veel toe doen. Is er afgunst onder elkaar of is er juist waardering voor elkaar? Zijn er voortdurend conflicten of werkt men in goede harmonie met elkaar? Heeft men iets over voor elkaar of is het 'ieder voor zich'? Het antwoord op deze en andere vragen is sterk mede bepalend voor de mate van arbeidssatisfactie.

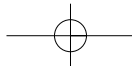
2.7 Ondersteuning en begeleiding

Om het werk goed uit te kunnen voeren is het belangrijk dat werknemers zich gesteund weten door de leiding.

Het is van essentieel belang dat werknemers ervaren dat er alles aan wordt gedaan om hen in staat te stellen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Wanneer dat niet het geval is kan er een gevoel van onvrede optreden omdat men te weinig middelen van hogerhand krijgt om optimaal te kunnen functioneren. Voor het adequaat uitvoeren van de gestelde taken kan door de leiding op velerlei manieren ondersteuning worden verleend.

Om te beginnen is het van belang dat er voldoende competente begeleiding aanwezig is en dat de werknemer niet het gevoel krijgt er alleen voor te staan. Maar het is net zo relevant dat deze begeleiding wordt uitgevoerd door mensen die over voldoende deskundigheid beschikken om dit superviserende werk uit te voeren. Aan begeleiding door incompetente of ongekwalificeerde mensen zullen de werknemers doorgaans weinig plezier beleven.

Het is overigens niet alleen de tussenlaag van deskundige begeleiders



op wie het voorgaande van toepassing is. Dat geldt ook voor de directie en het management die leidinggeven aan een organisatie. Ook van hen mag worden verwacht dat zij de nodige kennis en vaardigheden in huis hebben om hun werknemers te steunen en hun regelmatig zinvolle feedback geven over hun functioneren.

Het geven van support kan ook tot uitdrukking komen in het zorgen voor voldoende menskracht en financiële middelen. Helaas ontbreekt het daar dikwijls aan in zowel de hulpverlening als in het onderwijs. De ervaring leert dat leerkrachten en hulpverleners herhaaldelijk worden geconfronteerd met bezuinigingsoperaties en vernieuwingen die allesbehalve als ondersteunend kunnen worden geïnterpreteerd.

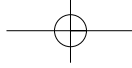
Dikwijls zien we dat dergelijke exercities ertoe leiden dat leerkrachten en jeugdzorgwerkers gedemotiveerd raken en stellen dat zij hun leerlingen respectievelijk hun hulpzoekende cliënten niet die zorg en aandacht kunnen geven die zij nodig vinden voor goed onderwijs c.q. een effectieve zorg.

Het invoeren van nieuwe organisatorische of inhoudelijke maatregelen kan ook frustrerend werken als men de meerwaarde van veel van die maatregelen niet inziet en er geen pogingen worden ondernomen om bij die invoering ondersteuning te geven en een draagvlak te creëren.

Ten slotte kunnen ook de afgekalvde facilitaire voorzieningen een negatieve invloed hebben op de mate van arbeidssatisfactie zoals zelf veel meer achter allerlei zaken aan moeten (bibliotheek, rapporten, koffie e.d.). Maar ook te weinig eigen werkruimte (met te veel op één kamer zitten) kan fnuikend zijn voor de arbeidsvreugde.

2.8 Inspraak

Veel ongenoegen op het werk kan voortvloeien uit de beleving dat men te weinig inspraak heeft in het reilen en zeilen van de betreffende organisatie. Bij een te sterk van bovenaf opgelegd beleid (bottom-downstrategie) zal in het algemeen de arbeidssatisfactie sterk afnemen. In het onderwijs en de jeugdzorg is het autoritair leidinggeven eigenlijk al jaren niet meer gebruikelijk. Daar wordt meer gekozen voor overlegstructuren (bottom-upmodel) waarbij de lagere geledingen zo veel mogelijk bij belangrijke beslissingen worden betrokken. In de praktijk blijkt dat echter niet altijd goed uit te pakken en bestaat er op dit punt nog veel onvrede, zoals we laten zullen zien.



Om te voorkomen dat medewerkers een gevoel krijgen van 'over u, zonder u' wordt veel gebruik gemaakt van overlegorganen of commissies die bepaalde problemen bespreken en tot bepaalde oplossingen trachten te komen. In dergelijke commissies zitten doorgaans afgevaardigden van verschillende belangengroepen en geledingen teneinde voldoende draagvlak te krijgen voor bepaalde besluiten of veranderingen.

Wanneer werknemers echter het gevoel hebben niet of onvoldoende te zijn geraadpleegd bij bepaalde beslissingen die van invloed zijn op hun werk, dan roept dat onvrede op. Dat heeft uiteraard een negatief effect op de arbeidsbeleving.

2.9 Samenvatting

In het werk en de werkomgeving zijn veel factoren te onderscheiden die van invloed zijn op de arbeids(dis)satisfactie.

Allereerst speelt de aard van het werk een rol. Niet alleen is van belang hoe moeilijk of gevarieerd het werk is dat men doet, maar vooral of dit werk als zinvol wordt ervaren. Daarnaast speelt de beloning een rol. Dit betreft niet alleen het salaris dat men ontvangt, maar ook de promotiemogelijkheden en de erkenning die men voor zijn werk krijgt. Verder is de kwaliteit van de contacten met collega's van groot belang. Ook de inspraak die men heeft en de ondersteuning en begeleiding die men vanuit de organisatie krijgt hebben een grote invloed op de arbeidstevredenheid.

Of men positief of negatief zal reageren op het werk hangt echter niet alleen samen met factoren in het werk of in de werkomgeving, maar is ook afhankelijk van de persoonlijke kenmerken van de werknemer. In het volgende hoofdstuk komen een aantal van deze individuele factoren aan bod.

3 Individuele factoren

3.1 Inleiding

Niet alleen factoren in het werk of in de werkomgeving bepalen of men tevreden of ontevreden is met het werk, ook een aantal persoonlijke kenmerken en omstandigheden van de werknemer zijn van invloed op dit resultaat. In dit hoofdstuk laten we de belangrijkste factoren op dit gebied de revue passeren.

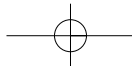
3.2 Biografische kenmerken

De drie meest onderzochte variabelen in dit verband zijn leeftijd, sekse en opleiding. De onderzoeksuitkomsten zijn echter niet eenduidig.

Wat betreft de leeftijd geeft het meeste onderzoek aan dat met het stijgen van de leeftijd de arbeidstevredenheid toeneemt. Dit hangt samen met het gegeven dat oudere mensen meestal een hogere functie binnen het bedrijf hebben, over meer ervaring beschikken en meer opleiding hebben genoten.

Toch is enige voorzichtigheid geboden in het generaliseren van deze onderzoeksresultaten, want niet alle onderzoeken laten zien dat oudere werknemers tevredener zijn. In het onlangs afgesloten onderzoek naar arbeidssatisfactie van de FNV (2003) blijkt bijvoorbeeld dat van de werknemers van 55-plus slechts 59% tevreden is tegenover 95% van de werknemers onder de 24 jaar.

Verder wijzen enkele studies uit dat er sprake is van een curvilineaire samenhang in plaats van een lineair verband. Het eerste houdt in dat met het stijgen van de leeftijd eerst een toename optreedt van de arbeidssatisfactie, dan een duidelijke daling en daarna weer een stijging. Het tweede betekent dat met het stijgen van de leeftijd steeds meer plezier in het werk ontstaat.



Onderzoekers als Herzberg e.a. (1957), Ronen (1978) en Brush e.a. (1987) stelden vast dat de jongere en oudere werknemers meer satisfactie aan hun werk ontlenden dan de middengroep. Dat zou komen doordat de jongere werknemers nog enthousiast zijn en hun werk uitdagend vinden, terwijl dat positieve gevoel na een aantal jaren omslaat in onzekerheid en twijfel. Nog een aantal jaren later zou het werk weer realistischer worden beoordeeld en weer meer tevredenheid met het werk opleveren. In lijn met deze onderzoeksbevinding signaleerden ook Van der Ploeg en Scholte (1997) in hun onderzoek onder groepsleiding in de jeugdzorg dat de groep tot dertig jaar en de groep van veertig jaar en ouder evident meer arbeidssatisfactie te zien gaven dan de groep van dertig tot veertig jaar.

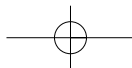
Niettemin wordt in het algemeen verondersteld dat de oudere werknemers vanwege een andere mentaliteit tevredener zijn met hun werk. Zij zouden gevoeliger zijn voor autoriteit en minder eisen stellen aan hun werk. Verder wordt aangenomen dat oudere werknemers tevredener zijn omdat zij in hun organisatie meer hebben geïnvesteerd, beter worden gehonoreerd en hun werk verrichten onder gunstiger condities (Spector, 1997).

Er is herhaaldelijk op gewezen dat vrouwen doorgaans tevredener zijn met hun werk dan mannen. Dat werd ook op het terrein van de jeugdzorg en het onderwijs vastgesteld (Baier, 1978, Brandjes e.a., 1984 en Van der Ploeg en Scholte, 1988, 1997). Ook in het eerder genoemde FNV-onderzoek blijken vrouwen iets meer tevreden met hun werk dan mannen.

Maar bij deze uitslagen is eveneens voorzichtigheid geboden want er zijn ook verschillende studies die wijzen op een curvilineaire samenhang (Clark e.a., 1996).

Dat vrouwen dikwijls tevredener zijn met hun werk wordt verklaard vanuit de stelling dat vrouwen minder van hun werk verwachten en daarom eerder tevreden zijn. Ook zouden vrouwen anders aankijken tegen het te verdienen salaris en daar ook minder een punt van maken. In het verleden, toen vrouwen nog weinig aan het arbeidsproces deelnamen en duidelijk in een achterstandspositie verkeerden, was dat zeker het geval. De vraag is echter of de grotere arbeidstevredenheid bij vrouwen nog wel moet worden verklaard vanuit de neiging eerder tevreden te zijn met de aard van het werk en het daarmee samenhangende salaris.

Over de opleiding kunnen we het volgende zeggen. Sinds jaar en dag zijn de hoger opgeleide werknemers tevredener met hun werk. Dat is erg in-



zichtelijk omdat de hoger opgeleide werknemers dikwijls werkzaam zijn in banen met meer afwisseling, meer verantwoordelijkheid en meer salaris. Maar ook deze samenhang gaat niet altijd op. Wanneer de arbeidssatisfactie wordt bepaald binnen een bepaalde beroepsgroep (en niet tussen verschillende beroepen) dan ontstaat dikwijls een ander beeld. Zo achterhaalden bijvoorbeeld Van der Ploeg en Scholte (1997) dat de groepsleiding met de meeste opleiding het minst tevreden was met haar werk. Dat uitte zich onder meer in een geringere betrokkenheid bij het werk en een sterke vertrekgenueidheid.

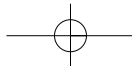
3.3 Persoonlijkheidskenmerken

In hun longitudinale studie viel het Schneider en Dachler (1978) op dat door de tijd heen de arbeidssatisfactie tamelijk stabiel bleef ook al traden er wisselingen in banen op. Zij veronderstelden dat behalve het werk ook de persoonlijkheid van de werknemer een rol speelt in het totstandkomen van arbeidssatisfactie. Het lijkt erop dat sommige mensen een predispositie hebben om van hun werk te houden, terwijl anderen dat niet hebben (Staw en Ross, 1985). Dat houdt in dat bepaalde typen mensen 'van nature' eerder tevreden zouden zijn met hun werk en dat zich bij andere typen eerder ontevredenheid zou manifesteren.

In dit verband is onder meer gewezen op het verschil tussen het zogenaamde A- en B-type. Het A-type heeft betrekking op mensen met een grote competitiedrang, die altijd druk in de weer zijn, veel activiteiten ontplooiën, snel geïrriteerd raken en agressief kunnen uitvallen. Dit type onderscheidt zich van het B-type, waarbij het gaat om mensen met een tegengesteld beeld. Deze mensen hebben weinig competitiedrang, hebben geen neiging om altijd tegen de klok te vechten en zullen niet snel hun zelfbeheersing verliezen (Strube, 1989).

Ook zou het A-type een hoger testosterongehalte (een belangrijke mannelijk hormoon) te zien geven in situaties waarin zij werden geprovoceerd. Het A-type maakt meer dan het B-type gebruik van agressie om zijn doel te bereiken. Ondanks (of dankzij) dit gedrag blijken mensen met het A-type gedrag gemiddeld tevredener met hun werk.

Sinds dit onderzoek gaan de veronderstellingen nog een stap verder en wordt zelfs rekening gehouden met een genetische factor. Dat wil zeggen dat mensen de neiging hebben hun werk hoog of laag te waarderen ongeacht wat voor werk men doet. Ook al is er nog veel twijfel aan de juist-



heid van deze bewering, het onderzoeksgegeven dat mensen door de jaren heen eenzelfde niveau van arbeidstevredenheid laten zien, schept ruimte voor de hypothese dat er sprake kan zijn van genetisch bepaalde eigenschappen. Steel en Rentsch (1997) bijvoorbeeld voerden onderzoek uit onder 34 paren identieke tweelingen die al op jonge leeftijd van elkaar werden gescheiden en apart werden opgevoed. Het bleek dat de niveaus van arbeidstevredenheid tussen de eeneiige tweelingen significant correleerden. Dat een genetische factor invloed kan hebben op de arbeidssatisfactie werd enige tijd later bevestigd door Keller (1997).

Een persoonlijkheidsfactor die relatief veel in onderzoek naar arbeidssatisfactie wordt betrokken betreft de zelfbeschikking. Het betreft hier een begrip dat in de psychologie ook wel wordt aangeduid met de term 'locus of control'. Hiermee wordt bedoeld dat individuen verschillen in de mate van vertrouwen in hun eigen mogelijkheden om invloed uit te oefenen op hun omgeving. Mensen met een sterke mate van zelfbeschikking (interne locus of control) zijn ervan overtuigd dat er een duidelijke relatie bestaat tussen hun inspanningen en het behalen van beoogde uitkomsten (Van der Ploeg, 2000). Daar tegenover staan mensen die menen dat zij geen enkele invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving. Zij voelen zich eerder een speelbal van de omstandigheden en geloven dat zij 'worden beschikt door anderen' (externe locus of control). Het gaat hier om twee uitersten. De meeste mensen bevinden zich tussen deze twee polen in.

Er zijn verschillende studies uitgevoerd die een significante samenhang vonden tussen zelfbeschikking en verschillende variabelen die met het werk hebben te maken. Zo is een systematische samenhang vastgesteld met de werkprestatie, motivatie en de perceptie van het werk. Maar ook met arbeidssatisfactie bestaat een evident verband (Spector, 1997). Hoe groter de mate van zelfbeschikking hoe meer tevredenheid met het werk.

Er kunnen hier verschillende mechanismen werkzaam zijn. Algemeen wordt verondersteld dat de werkprestatie een mediërende rol vervult. Dat wil zeggen dat mensen met een hoge mate van zelfbeschikking betere prestaties leveren en ook meer de opbrengsten van het werk (salaris, waardering) weten te appreciëren.

Een ander persoonlijkheidskenmerk betreft de zelfhandhaving. Dit is een vertaling van het begrip 'coping'. Het gaat hier om de wijze waarop mensen omgaan met lastige situaties. Dat kan op een effectieve, maar ook op een in-

effectieve manier gebeuren. Verder kan het tegemoet treden van moeilijke problemen of situaties met meer en minder emoties gepaard gaan.

Afhankelijk van de opvoeding en de opgedane ervaringen ontwikkelen mensen verschillende zelfhandhavingsstrategieën (copingstrategieën). Effectieve strategieën zijn bijvoorbeeld: nagaan wat er aan de hand is, welke kanten er aan het probleem zitten en welke oplossingen mogelijk zijn. Ineffectieve strategieën zijn bijvoorbeeld: er zonder nadenken op los gaan (of slaan), het probleem ontlopen en het probleem ontkennen. Bij problemen kan men denken aan inhoudelijke problemen die betrekking hebben op het werk zelf, maar het kan ook gaan om problemen met collega's.

Het spreekt voor zich dat mensen die op hun werk ineffectief omgaan met optredende problemen geen positieve bijdrage leveren in de oplossing ervan. Wanneer problemen niet worden opgelost of voort blijven sudderen roept dat op den duur frustratie op en dat heeft weer tot gevolg dat de arbeidssatisfactie vermindert.

Het voorgaande betekent dat mensen met ineffectieve zelfhandhavingsstrategieën meer kans hebben minder tevreden te raken met hun werk.

3.4 Vrije tijd

Heeft de wijze van vrijetijdsbesteding ook iets van doen met arbeidssatisfactie? Tot dusver is in onderzoek weinig aandacht besteed aan deze vraag. Toch zijn er aanwijzingen dat een dergelijke relatie bestaat. Hildebrand (1996) verrichtte onderzoek bij ruim honderd leerkrachten en stelde vast dat bij het merendeel van hen de vrijetijdsbesteding invloed had op de mate van hun arbeidstevredenheid. Deze invloed komt op verschillende manieren tot uiting.

Zo wordt de vrijetijdsbesteding gezien als een gelegenheid om te ontspannen en de accu op te laden. Ook geeft de vrijetijdsbesteding de mogelijkheid om afstand te nemen van de fysieke en psychische uitdaging die een schoolklas nu eenmaal met zich meebrengt. Op die manier kan men meer energie verzamelen om de dagelijkse gang van zaken op school en de daarmee gepaard gaande problemen aan te kunnen.

Verder verschaft de vrije tijd ruimte om de stress van het werk kwijt te raken en ook dat kan leiden tot meer arbeidssatisfactie. Een actieve vrijetijdsbesteding werkt op die manier als een soort buffer tegen eventuele negatieve ervaringen op het werk.

Er wordt ook wel verondersteld dat de vrijetijdsbesteding de mogelijkheid biedt om psychologische behoeften te bevredigen die niet in het werk aan bod komen. In die zin kan de vrijetijdsbesteding compenserend werken voor zaken die in het werk niet aan de orde komen.

Kortom, een actieve en gezonde vrijetijdsbesteding kan bijdragen in de verhoging van de arbeidstevredenheid.

3.5 Tevredenheid met het leven

Het is bekend dat niet iedereen even tevreden is met zijn bestaan en dat de een zich gelukkiger voelt dan de ander. Dat hangt niet alleen samen met het werk, maar ook met de lichamelijke gezondheid, met de relaties die men heeft, met de persoonlijke ontwikkeling, met de materiële mogelijkheden en met de waardering die men ontvangt. Tevredenheid met het leven is echter uiteindelijk een subjectieve beleving. Mensen waarderen hun leven verschillend ook als de omstandigheden objectief gezien nagenoeg gelijk zijn. Men spreekt hier ook wel van 'quality of life'.

Het ligt voor de hand om hier een systematische samenhang te veronderstellen met arbeidssatisfactie. Er bestaan op dit punt drie veronderstellingen.

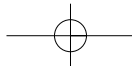
De eerste hypothese houdt in dat de verschillende aspecten van het leven elkaar beïnvloeden. Wie tevreden is met zijn werk, is in het algemeen ook tevreden met zijn bestaan en omgekeerd.

Ten tweede is er de compensatie-hypothese. Die houdt in dat dissatisfactie op het ene levensaspect ertoe kan leiden dat in een ander aspect meer energie wordt gestoken om het gevoel van onvrede op te heffen. Zo zal iemand die niet tevreden is met zijn werk meer aandacht besteden aan zaken die niet met het werk te maken hebben, terwijl iemand die niet tevreden is met allerlei aspecten van het leven juist veel energie zal steken in zijn werk.

In de derde plaats wordt ook wel verondersteld dat de verschillende levensgebieden los van elkaar staan en elkaar niet beïnvloeden. Hier wordt gesproken van compartimentalisatie omdat mensen de verschillende levensgebieden van elkaar gescheiden zouden houden.

Onderzoeken bevestigen vooral de eerste hypothese (Weaver, 1978). Hoe meer men tevreden is met aspecten buiten het werk hoe meer arbeidssatisfactie.

De geconstateerde correlatie geeft echter geen antwoord op de vraag of de tevredenheid met het leven de arbeidssatisfactie beïnvloedt of dat



het omgekeerde het geval is. Gelet op de huidige inzichten ligt het meest voor de hand ervan uit te gaan dat er een onderlinge wisselwerking bestaat en dat alle levenssferen invloed op elkaar uitoefenen.

3.6 Persoonlijke omstandigheden

De vraag of de arbeidssatisfactie van werknemers wordt beïnvloed door gebeurtenissen en situaties die zich buiten het werk voordoen is eigenlijk geen vraag. Het staat vast dat persoonlijke omstandigheden een belangrijke rol vervullen.

Bij persoonlijke omstandigheden kan worden gedacht aan uiteenlopende situaties.

In de eerste plaats geldt dat het gezin. Mensen die thuis met grote relatieproblemen of opvoedingsproblemen worstelen gaan in het algemeen met minder plezier naar hun werk. Zij kunnen hun problemen bij wijze van spreken niet bij de ingang van hun organisatie bij de deur deponeren. Die problemen dragen ze mee en laten zich tijdens het werk moeilijk buiten sluiten.

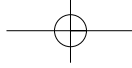
In de tweede plaats kunnen stressvolle gebeurtenissen van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Hier kan het gaan om het verlies van een dierbaar persoon of om de ziekenhuisopname van een gezinslid. Ook dat zijn omstandigheden die veel invloed kunnen hebben op de wijze waarop men het werk ervaart. Naarmate de stressvolle gebeurtenissen harder aankomen zullen zij ook meer uitwerking hebben op het werk.

Ten derde kan worden gewezen op een persoonlijke problematiek. Dat kan variëren van gokschulden tot alcoholverslaving. Het betreft hier problemen die letterlijk en figuurlijk het functioneren op het werk kunnen belemmeren en de arbeidssatisfactie reduceren. Vaak gaat het om problemen die zich aanvankelijk niet zo ernstig laten aanzien, maar die na verloop van tijd steeds meer het leven (en dus ook het werk) gaan beïnvloeden.

3.7 Samenvatting

Naast factoren in het werk en in de werkomgeving spelen ook de persoonlijke kenmerken en omstandigheden van de werknemer een rol in de ontwikkeling van arbeids(dis)satisfactie.

Dat betreft allereerst leeftijd, sekse en opleidingsniveau. Met het vor-



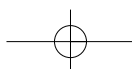
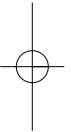
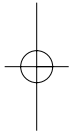
deren van de leeftijd neemt de tevredenheid met het werk veelal toe en vrouwen zijn doorgaans tevredener met hun werk dan mannen. Verder blijken hoger opgeleide werknemers veelal tevredener met het werk dan lager opgeleide werknemers.

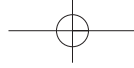
Daarnaast spelen persoonlijkheidskenmerken, zoals de mate van zelfbeschikking en de wijze van zelfhandhaving, een rol. Werknemers die weinig greep op hun leven hebben of die problemen ontkennen of ontvluchten zijn veelal minder tevreden dan werknemers die controle over hun leven hebben en problemen gericht aanpakken.

Een belangrijke factor is ook de vrije tijd van de werknemer. Deze heeft met name een positieve uitwerking op de arbeidssatisfactie wanneer deze actief wordt besteed.

Tot slot blijken de individuele persoonlijke omstandigheden eveneens van belang. Factoren als gezins- of relatieproblemen thuis, verslaving, depressie en ingrijpende gebeurtenissen zoals het verlies van een dierbare, kunnen de arbeidsvreugde bij individuele werknemers aanzienlijk doen verminderen.

Nu we na het voorafgaande weten welke factoren in de werkomgeving en in de persoon van de werknemer een rol spelen, zullen we enkele aanverwante begrippen behandelen. In het volgende hoofdstuk komen motivatie, werkstress, burn-out en de houding tegenover de organisatie aan de orde.





4 Verwante begrippen

4.1 Inleiding

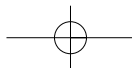
In de literatuur worden in relatie tot arbeidstevredenheid verscheidene begrippen gehanteerd die nauw met dit concept samenhangen. We gaan hier op een aantal van deze begrippen in en bakenen ze vervolgens af van het begrip arbeidssatisfactie.

4.2 Motivatie

In veel onderzoek naar arbeidssatisfactie is tevens de samenhang met motivatie onderzocht. Telkens weer bleek er sprake van een evidente samenhang. De vraag is dan ook: waarin onderscheidt motivatie zich van arbeidssatisfactie?

Motivatie wordt omschreven als een proces waarin bepaalde behoeften ('needs' en 'drives') mensen tot bepaald gedrag brengen om specifieke doelen te bereiken. Het bereiken van die doelen geeft vervolgens satisfactie, zelfvertrouwen en zelfrespect. Zo kan men zeggen dat men werkt om bepaalde behoeften te bevredigen. De motivatie wordt dan ontleend aan het vervullen van behoeften als erkenning, waardering en zelfontplooiing.

Waar moeten we nu aan denken als het om behoeften gaat? Verschillende auteurs hebben de menselijke behoeften in kaart gebracht. De bekendste is Maslow (1970). Hij ontwikkelde een behoeftenhiërarchie waarin eerst aan de fysiologische behoeften wordt voldaan, gevolgd door de behoefte aan veiligheid, aan sociale contacten en aan waardering om te eindigen bij de behoefte aan zelfrealisatie. Andere auteurs echter zoals McClelland (1971) maken weer gewag van andere basisbehoeften zoals de behoefte aan presteren, macht, autonomie en affiliatie (zich verbonden voelen met anderen).



Als het echter om het werk gaat dan mag men verwachten dat niet alle behoeften een even grote rol spelen. De vraag is dan ook, om welke behoeften gaat het eigenlijk op het werk?

Onderzoekers op het gebied van arbeidssatisfactie zoals Herzberg e.a. (1959) hebben vooral onderzocht welke facetten van het werk bij mensen tot meer motivatie leiden. Daarbij werd gewezen op aspecten als het toebedeeld krijgen van verantwoordelijkheid, het ervaren van erkenning en de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden. In tegenstelling tot wat vaak werd gedacht speelde het geld een veel minder belangrijke rol in het motiveren van mensen om tot betere werkprestaties te komen.

Overigens zijn de gevoelde behoeften niet bij alle mensen in gelijke mate aanwezig. Waar de een meer behoefte zal hebben aan respect en waardering zal de ander meer behoefte voelen aan het dragen van verantwoordelijkheid.

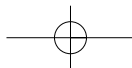
Afsluitend merken we op dat het verschil tussen arbeidssatisfactie en motivatie schuilt in het gegeven dat meer arbeidssatisfactie optreedt naarmate er meer facetten van het werk als motiverend worden ervaren. Motivatie is te beschouwen als een belangrijke voorwaarde om tot arbeidssatisfactie komen.

4.3 Werkstress

In het algemeen kan men stress omschrijven als een evenwichtsverstoring tussen draaglast en draagkracht. De draaglast wordt veroorzaakt door een bepaalde stressbron en de draagkracht wordt bepaald door de kwaliteiten en mogelijkheden die iemand bezit.

Bij draaglast moeten we denken aan stressoren zoals ingrijpende gebeurtenissen, ernstige voorvallen en kritische situaties die mensen sterk uit hun evenwicht kunnen brengen. Met het begrip draagkracht wordt bedoeld op persoonlijkheidseigenschappen, maar ook op bepaalde sociale en materiële omgevingsaspecten. Wanneer nu de verhouding tussen draagkracht en draaglast wordt verstoord spreken we van stress.

We merken hierbij op dat stressoren of stressbronnen niet door iedereen op dezelfde wijze worden ervaren en verwerkt. Het blijkt dat dezelfde situatie of hetzelfde voorval niet door iedereen als even bedreigend wordt ervaren. Sommigen kunnen dezelfde situatie zelfs als helemaal niet bedreigend zien en weer anderen kunnen diezelfde situatie als een uitdaging beschouwen. Uiteraard kunnen ook de mogelijkheden om weerstand aan een stressor te bieden van persoon tot persoon verschillen.



Het is duidelijk dat bij werkstress de primaire bron gezocht moet worden in het werk. Stress kan in dat geval het gevolg zijn van te hoge taakeisen zoals te weinig tijd hebben om het werk af te maken, te veel dingen tegelijk moeten doen en tegenstrijdige opdrachten krijgen. Maar werkstress kan ook optreden als men te weinig mogelijkheden krijgt om het werk zelf te regelen en te weinig zelf mag beslissen. Ook kan werkstress ontstaan als men slechte relaties heeft met collega's. Aanhoudende stress kan leiden tot uiteenlopende fysieke en psychische klachten. Maar – zoals we eerder betoogden – of iemand stress ervaart hangt af van ieders individuele draagkracht (persoonlijke kwaliteiten en omgevingsaspecten zoals gezinsomstandigheden). Vanzelfsprekend heeft werkstress invloed op de mate van arbeidssatisfactie. Hoe meer stress wordt ervaren hoe minder plezier men in het werk zal hebben. Arbeidsdissatisfactie is in dat geval het gevolg van werkstress. Ontevredenheid met het werk kan echter ook voortvloeien uit andere bronnen op het werk. Daarmee wordt duidelijk dat werkstress en arbeidsdissatisfactie niet hetzelfde zijn.

4.4 Klimaat

Typend voor het verschijnsel klimaat is dat het uitsluitend aan de orde komt als we het hebben over een groep, een klas, een gezin en het werk. Klimaat is dan ook te beschouwen als een kenmerk van de omgeving en wordt geschapen en ervaren door meerdere personen samen. Anders geformuleerd: het klimaat wordt bepaald door de som van de individuele belevingen van de leden van een bepaalde groep.

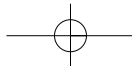
Onderzoekers hebben zich vooral bezig gehouden met de vraag welke aspecten in de omgeving nu bepalend zijn voor het vaststellen van het klimaat. De belangrijkste onderzoeker op dit terrein (Moos, 1975) kwam tot de conclusie dat voor het groepsklimaat de volgende drie factoren maatgevend zijn.

Ten eerste onderscheidt Moos de *relationele factor*. Deze factor behelst de mate waarin men zich betrokken voelt bij de groep en zich erdoor gesteund voelt.

In de tweede plaatst is er sprake van een *persoonlijke dimensie*. Deze dimensie verwijst naar de mate waarin verschillende aspecten van de persoon door de groep worden gestimuleerd.

Als derde factor noemt Moos de *organisatorische dimensie*. Hiermee wordt verwezen naar de wijze waarop de groep is vorm gegeven.

Moos heeft negen uiteenlopende groepstypen onderzocht (gezin, zie-



kenhuis, school, gevangenis e.d.) en stelde vast dat ondanks de verschillen in groepsaard de drie genoemde basisdimensies telkens terugkeren als het gaat om het bepalen van het klimaat. Moos heeft ook een Work Environment Scale (WES) ontworpen om het klimaat in bepaalde arbeidsgroepen te meten.

Ondanks enige overlap in aspecten die zowel bij het werkklimaat als de arbeidssatisfactie aan bod komen, gaat het toch duidelijk om twee verschillende fenomenen.

In de eerste plaats richt de arbeidssatisfactie zich specifiek op aspecten die bepalend zijn voor de mate van de tevredenheid met het werk, terwijl bij klimaat de omgeving breder wordt opgevat en er oog is voor aspecten die de sfeer op het werk kunnen bepalen.

In de tweede plaats is het klimaat een groepskenmerk, terwijl het bij de arbeidssatisfactie vooral om de individuele beleving gaat. Dat betekent dat voor de vastlegging van het klimaat noodzakelijkerwijs de beleving van alle mensen die deel uitmaken van de werkomgeving gesommeerd in kaart dient te worden gebracht. Bij de meting van arbeidssatisfactie gaat het primair om de individuele perceptie van het werk.

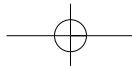
In de derde plaats is voor het vastleggen van het klimaat op het werk niet altijd duidelijk wie wel en niet behoren tot een bepaalde groep, terwijl dat probleem zich bij de individuele meting van de arbeidssatisfactie niet voordoet.

Overigens zal een slecht arbeidsklimaat veelal sterk samenhangen met arbeidssatisfactie. Het klimaat op het werk heeft eveneens invloed op het gedrag van de werknemers: hoe negatiever het klimaat hoe meer kans op psychische en lichamelijke gezondheidsproblemen.

4.5 Burn-out

De term burn-out is erg in de mode geraakt en wordt intussen gebruikt voor een hele reeks van verschijnselen waarbij mensen niet langer tegen hun werk zijn opgewassen. Maar wat is burn-out eigenlijk?

Om meer klaarheid te brengen in het fenomeen burn-out hebben verscheidene auteurs pogingen ondernomen om dit begrip nader te omschrijven. In de meeste definities wordt burn-out opgevat als een combinatie van uitputting, vermoeidheid en afmatting waarbij een breed scala aan symptomen wordt genoemd. Een heldere definitie vinden we bij Maslach en Jackson (1986). Zij omschrijven burn-out als een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke



competentie. Dit zogenaamde driecomponentenmodel wordt ook in onderzoek naar burn-out veel gebruikt. We lichten dit model kort toe.

Emotionele uitputting verwijst naar gevoelens van helemaal 'leeg' en 'op' zijn; alle reserves zijn uitgeput. Deze gevoelens worden ook wel omschreven met uitdrukkingen als 'de accu is leeg' of 'de kaars is opgebrand'.

Depersonalisatie is een enigszins misleidende term omdat het associaties oproept met een psychiatrisch (pathologisch) ziektebeeld van extreme vervreemding. Dat is hier echter niet het geval. Hier wordt gerefereerd aan het steeds meer afstand nemen van het werk en er op den duur vervreemd van raken.

Verminderde persoonlijke competentie wijst op een sterk verminderd geloof in de eigen kwaliteiten om het werk naar behoren te kunnen uitvoeren; hier domineren insufficiëntiegevoelens en een negatief zelfbeeld.

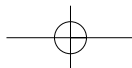
Belangrijke oorzaken voor burn-out liggen zowel in de werkomgeving als in de persoon. In de literatuur worden in de werkomgeving drie clusters van oorzaken onderkend.

Het eerste cluster omvat aspecten die in de *aard van het werk* liggen. We wijzen hier op een te hoge werkdruk, te weinig afwisselend werk, te weinig autonomie, te weinig uitdaging en stimulering, te weinig ont-plooiingsmogelijkheden, te veel met bijzaken bezig zijn en te weinig tijd om het werk goed uit te voeren.

Het tweede cluster verwijst naar aspecten die te maken hebben met de *organisatie* zoals te veel bureaucratische regels, te weinig inspraak bij beslissingen, te weinig betrokkenheid bij het beleid en onduidelijkheid over de eigen positie (rol, taken) binnen de organisatie.

Het derde cluster heeft betrekking op de *relaties met andere mensen* op het werk. Hier moeten we niet alleen denken aan gebrek aan steun van collega's, maar ook aan het ontbreken van voldoende supervisie (coaching) en aan een slechte manier van leidinggeven door het management, zoals een te autoritair en te zakelijk optreden waaruit geen respect voor de werknemers spreekt.

In deze drie clusters valt op dat het hier om vrijwel dezelfde aspecten gaat als bij arbeidsdissatisfactie. Dat is begrijpelijk omdat aan burn-out veelal een aanhoudende arbeidsdissatisfactie vooraf gaat. Dat geldt ook voor de in de literatuur genoemde drie aspecten op het persoonlijke vlak. Ook daar wordt duidelijk dat de weg naar burn-out in feite loopt via dezelfde factoren die leiden tot een gebrek aan arbeidstevredenheid.



Wie buiten het werk met *persoonlijke problemen* kampt is kwetsbaarder voor een belastende werkomgeving. Mensen met psychische problemen bijvoorbeeld ten gevolge van ingrijpende gebeurtenissen (scheiding, verlies van een geliefd persoon e.d.) bezwijken eerder onder de spanningen op het werk. Het zijn overigens niet alleen psychische problemen die een werknemer parten kunnen spelen, het kan ook gaan om materiële problemen zoals schulden en slechte huisvesting.

Het maakt ook veel uit op welke wijze men *omgaat met problemen op het werk*. We doelen hier op de zogenoemde copingstrategieën die men zich eigen heeft gemaakt. Die kunnen uiteenlopen van effectieve en diplomatieke handelingen om het probleem op te lossen tot ineffectief gedrag waarbij men het probleem ontloopt, zich laat overweldigen door het probleem, zich terugtrekt of er agressief op afgaat.

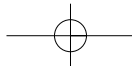
Ten slotte wijzen we op het belang van een *positieve zelfwaardering*. Om het werk goed uit te kunnen voeren is vertrouwen in de eigen capaciteiten een noodzakelijke voorwaarde. Bij aanhoudende twijfel over de eigen competentie zal het werk een steeds grotere druk veroorzaken. Uiteraard is er altijd een wisselwerking tussen de persoon en het werk.

Bij burn-out gaat het in feite om een reactie op een aanhoudend belastende werksituatie die onvrede met zich meebrengt. Het verschil tussen burn-out en arbeidsontevredenheid is dat waar arbeidsdissatisfactie verwijst naar een negatieve houding ten opzichte van het werk, er bij burn-out sprake is van emotionele uitputting met betrekking tot het werk en niet langer in staat zijn het werk uit te voeren.

Arbeidsdissatisfactie kan daarmee leiden tot burn-out. De kans op burn-out neemt toe bij mensen die weinig tot geen satisfactie vinden in hun werk. Zij zullen eerder symptomen van burn-out vertonen. In onderzoek is ook meermalen een systematische samenhang vastgesteld tussen enerzijds arbeidsdissatisfactie en anderzijds burn-out (Spector, 1997).

4.6 Houding tegenover de organisatie

In de Engelstalige literatuur wordt hier gesproken van 'organizational commitment'. Het betreft hier de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie. Een sterke identificatie is te herkennen aan gedragingen die erop wijzen dat men zich thuis voelt binnen de organisatie, dat men het naar buiten toe opneemt voor het bedrijf en dat men



graag binnen de organisatie wil blijven werken. Het gaat hier om een hechte band met de organisatie.

Waar arbeidssatisfactie betrekking heeft op de houding ten opzichte van het werk, gaat het hier om de houding ten opzichte van de organisatie. Daarbij zijn drie componenten in het spel (Baron en Byrne, 2000).

Dat betreft in de eerste plaats een affectieve component. Deze verwijst naar de gemoedstoestand van de werknemer die zich thuis voelt in de organisatie en daar ook een sterk gevoel van eigenwaarde aan ontleent.

In de tweede plaats is er sprake van wat Allen en Meyer (1990) omschrijven als een 'continuence component'. Hiermee wordt verwezen naar het zich met handen en voeten gebonden voelen aan en verbonden voelen met de organisatie, zodanig dat men niet van plan is (ooit) de organisatie te verlaten. Dat kan stoelen op het feit dat men binnen de organisatie specifieke opleidingen heeft gevolgd, er bepaalde ervaringen heeft opgedaan en/of er voordelige geldelijke regelingen heeft getroffen. Dat bindt mensen aan een organisatie en dat zou men in één klap kunnen verspelen als men een baan zou aannemen in een ander bedrijf.

Ten derde is een normatieve component in het geding. Daarmee wordt bedoeld op het zich verplicht voelen trouw te blijven aan de organisatie en zich loyaal op te stellen.

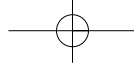
Van Breukelen (1991) noemt vier manieren waarop deze psychologische band tussen individu en organisatie zich kan manifesteren:

- identificatie als gevolg van de wens om bij de organisatie te behoren;
- internalisatie van waarden waardoor er een sterke congruentie is tussen de waarden van het individu en de organisatie;
- inschikkelijkheid of meegaandheid uit economische overwegingen;
- een morele verplichting ten opzichte van de organisatie.

Men mag verwachten dat mensen die zich in sterke mate met de organisatie identificeren minder vaak van hun werk verzuimen en niet gauw zullen overstappen naar een ander bedrijf. Men zal zich zo nodig ook meer offers getroosten om de organisatie te steunen en bereid zijn inspanningen te leveren ook al gaan die misschien wel een beetje ten koste van zichzelf.

Mensen met een hoge graad van 'organizational commitment' behoren vaak tot de groep ambitieuze mensen die worden omschreven als 'workaholics'.

Overigens kunnen er ook negatieve consequenties voortvloeien uit een sterk commitment. Zo kan een te sterke betrokkenheid van de werkneme-



mers de flexibiliteit van een organisatie aantasten of leiden tot onethische of illegale activiteiten ter verdediging van de organisatie. En ook voor de werknemers zelf kunnen er minder gunstige effecten optreden, bijvoorbeeld in de vorm van een buitengewoon zwaar beslag op hun privéleven

In verschillende onderzoeken is een duidelijk verband aangetoond tussen arbeidssatisfactie en 'organizational commitment'. Deze onderzoeksuitkomsten zijn echter niet eenduidig als het gaat om de vraag of arbeidssatisfactie vooraf gaat aan het commitment met de organisatie of dat er eerst sprake is van commitment en daarna van satisfactie. Hoe dit ook zij, het gaat hier om twee verschillende concepten. Bij commitment met de organisatie gaat het om een houding tegenover de organisatie, terwijl het bij arbeidssatisfactie neerkomt op een houding tegenover het werk.

4.7 Samenvatting

Het begrip arbeidssatisfactie wordt vaak in verband gebracht met begrippen als motivatie, werkstress, burn-out en houding tegenover de organisatie. Alhoewel deze verschijnselen nauw in verband staan met arbeidssatisfactie, zijn het geen synoniemen voor dit begrip, maar ligt de relatie meer in de sfeer van oorzaken en gevolgen. Zo kan motivatie een belangrijke voorwaarde zijn voor een hoge arbeidssatisfactie, terwijl ontevredenheid met het werk in samenspel met andere belastende werk- of persoonlijke factoren kan leiden tot het verschijnsel van emotionele uitputting dat wordt aangeduid als een 'burn-out'.

5 Het bepalen van arbeidssatisfactie

5.1 Inleiding

Er bestaan verschillende methoden om te bepalen of mensen tevreden zijn met hun werk. Dat kan gebeuren via open interviews maar ook met behulp van gestandaardiseerde vragenlijsten. Wij beperken ons hier tot een korte bespreking van de belangrijkste vragenlijsten. Het betreft hier vrijwel uitsluitend buitenlandse vragenlijsten.

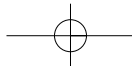
5.2 Enkele bestaande vragenlijsten

Een veelvuldig toegepaste beoordelingsschaal is de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) van Weiss e.a. (1967). De uitgebreide versie bestaat uit honderd items die betrekking hebben op twintig verschillende subschalen. Het betreft subschalen die een groot deel van het werk bestrijken en uiteenlopen van zekerheid, creativiteit, verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid tot prestaties, sociale status en werkomstandigheden. Elke subschaal bevat vijf items die betrekking hebben op evenzoveel aspecten van het werk. Er worden intrinsieke en extrinsieke werkaspecten onderscheiden.

Een belangrijk punt van kritiek vormt de grote overlap van de onderscheiden subschalen. Ook de inhoud van de onderscheiden subschalen is niet altijd even duidelijk

Er bestaat ook een verkorte versie die twintig items telt, waarbij elk item staat voor een subschaal dat op één facet van het werk betrekking heeft.

Een eveneens veel gebruikt instrument vormt de Job Descriptive Index (JDI) van Smith e.a. (1969). Deze beoordelingsschaal is opgebouwd uit vijf dimensies (werk, betaling, promotie, supervisie en collega's) en bevat in totaal 72 items. De schaal bezit goede psychometrische eigenschappen (hoge interne betrouwbaarheid). Het nadeel van de JDI is echter dat de arbeidssatisfactie te veel op een indirecte wijze wordt bepaald en



de werknemers te weinig wordt gevraagd of ze tevreden zijn met verschillende aspecten van het werk.

Van meer recente datum is de Job in General Scale (JIG) van Ironson e.a. (1989). Deze schaal beoogt een overall-arbeidssatisfactie te meten in plaats van verschillende facetten. De vragenlijst omvat achttien items. Elk item houdt een uitspraak in over het werk. De bedoeling is daar op te antwoorden met: eens, oneens of ik ben er niet zeker van. Ook deze schaal heeft goede psychometrische eigenschappen maar heeft het nadeel zich te beperken tot één globale maat.

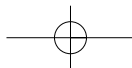
Vervolgens wijzen we op de Job Satisfaction Survey (JSS) van Spector (1997). De vragenlijst omvat negen aspecten van het werk. Elke subschaal telt vier items. De gehele vragenlijst bevat 36 items die tezamen de overall-arbeidssatisfactie bepalen. De negen subschalen zijn: honorering, promotie, supervisie, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkcondities, collega's, aard van het werk, communicatie en aanvullende voorzieningen. De psychometrische eigenschappen van deze vragenlijsten zijn goed te noemen. De auteur heeft ook normen ontwikkeld.

Ten slotte vermelden we nog het bestaan van de Basisvragenlijst Amsterdam (BASAM) van Biessen en De Gilder (1993). De meetpretenties van deze vragenlijst betreffen de aspecten en gevolgen van beleidsvoering en arbeidssatisfactie. Aan de hand van deze vragenlijst wordt een beschrijving gegeven van de houding van de werknemers ten opzichte van een aantal aspecten dat van belang is bij het personeelsbeleid. Deze vragenlijst is in eerste instantie ontwikkeld voor het bedrijfsleven. In tweede instantie is een minder uitgebreide versie ontwikkeld, gericht op overheidsinstanties. Er zijn eveneens normen ontwikkeld die tevens een intra-organisationale vergelijking (tussen afdelingen) mogelijk maakt.

Het bezwaar van de BASAM is echter dat deze te weinig specifiek is gericht op arbeidssatisfactie en op sectoren als de geestelijke gezondheidszorg en het onderwijs.

5.3 De Arbeids-Satisfactie-Index (ASI)

Dit instrument werd door Van der Ploeg en Scholte (2003) speciaal ontwikkeld om de arbeidssatisfactie bij leerkrachten en hulpverleners in de jeugdzorg te meten. Het betreft hier een recent uitgebrachte vragenlijst met een lange ontwikkelingsgeschiedenis. Na uitgebreid vooronderzoek in de non-profitsector is uiteindelijk een betrouwbaar en valide meetinstrument totstandgekomen dat bovendien gemakkelijk in het gebruik



is. De ASI-vragenlijst bevat in totaal dertig items die inzicht geven in de arbeidssatisfactie op vijf verschillende aspecten van het werk en tevens een oordeel opleveren van de overall-arbeidssatisfactie.

De ASI is opgebouwd uit vijf subschalen die elk zes items bevatten. De scoring loopt van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden). Er zijn normen ontwikkeld voor zowel leerkrachten in het onderwijs als voor hulpverleners in de jeugdzorg. De ASI beschikt over voldoende psychometrische eigenschappen. We beschrijven nu kort de vijf subschalen van dit instrument.

Ondersteuning

Respondenten die hoog scoren op deze schaal zijn tevreden over de ondersteuning die zij in hun werk vanuit de instelling ervaren. Zij voelen zich gewaardeerd en gesteund door de leiding, vinden dat ze voldoende competente begeleiding krijgen bij de uitvoering van hun werk en ze zijn van mening dat ze goed worden geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen en op handen zijnde veranderingen. Laagscoorders op deze schaal vinden dit alles juist niet.

Autonomie

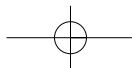
Hoogscorders op deze schaal ervaren in hun werk veel autonomie en mogelijkheden tot zelfsturing. Zij krijgen voldoende ruimte om de zaken in hun werk zo te regelen als zij dat voor een goede uitvoering nodig achten. Ze vinden dat ze genoeg inspraak hebben bij het beleid van de instelling en bij het vorm geven van hun uitvoerende taak. Zij zijn verder van mening dat er binnen de instelling goed hanteerbare regels en procedures worden gebruikt. Laagscoorders vinden dit niet.

Relaties

Mensen die hoog op deze schaal scoren hebben goede relaties met hun collega's. Ze vinden hun collega's competent en inspirerend, voelen zich door hen gewaardeerd en ervaren de samenwerking met hun collega's als harmonisch en nabij. Ze zijn niet terughoudend om eventuele problemen en conflicten bij hun collega's aan te kaarten. Laagscoorders daarentegen ervaren slechte relaties met hun collega's.

Materiële arbeidsvoorwaarden

De mensen die op deze schaal hoge scores te zien geven, laten blijken dat zij zeer tevreden zijn met het salaris dat zij verdienen. Zij oordelen ook positief over aanvullende voorzieningen in de vorm van een goede rege-



ling van de pensioenopbouw en vergoedingen voor overwerk. Dat geldt ook voor de regeling van vakantie- en verlofdagen. Degenen die op deze schaal laag scoren zijn ontevreden met de primaire en secundaire arbeidsvoorzieningen.

Werk

Hoogscorders op deze schaal zijn tevreden over de aard van hun werk. Ze houden van het werk dat ze doen, ze kunnen er hun kennis en vaardigheden in kwijt en ervaren hun werk als een uitdaging. Ze zijn van plan dit werk nog jaren vol te houden en hebben niet de behoefte naar ander werk uit te kijken. Bij laagscorders ontbreekt deze tevredenheid; zij zijn geneigd uit te zien naar een andere baan.

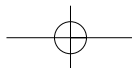
Totaalscore

Hoogscorders op de totale schaal zijn te beschouwen als mensen die overall tevreden zijn met hun werk, terwijl de laagscorders worden gekenmerkt door een algehele ontevredenheid met het werk.

5.4 Arbeidssatisfactie als unidimensioneel begrip

De hier gepresenteerde instrumenten stellen ons in staat uitspraken te doen over zowel de overall-(on)tevredenheid met het werk als over de (on)tevredenheid met betrekking tot bepaalde onderdelen van het werk. Dat betekent dat de scores op alle items kunnen worden uitgezet op een schaal die loopt van zeer tevreden tot zeer ontevreden met het werk. Het midden van het continuüm wordt gevormd door een neutrale positie. In principe geeft elk item dus informatie over de mate van arbeidssatisfactie dan wel arbeidssatisfactie. Arbeidssatisfactie is aldus te beschouwen als een unidimensioneel begrip.

Niet iedereen heeft daar altijd zo over gedacht. Herzberg (1968) bijvoorbeeld stelde zich op het standpunt dat sommige factoren in het werk kunnen leiden tot tevredenheid en dat andere factoren kunnen voeren tot ontevredenheid. In het eerste geval sprak hij van motiverende factoren zoals erkenning, verantwoordelijkheid, prestatie en andere factoren die direct met de inhoud van het werk hebben te maken. Deze factoren kunnen arbeidssatisfactie geven, maar als deze afwezig zijn dan is er nog geen sprake van dissatisfactie.



In het tweede geval gaat het om factoren zoals salaris, supervisie en interpersoonlijke relaties. Herzberg sprak hier van 'hygiënische' factoren. Deze factoren zijn in potentie in staat arbeidsontevredenheid op te roepen. Afwezigheid van deze factoren leidt volgens Herzberg echter niet tot tevredenheid.

Kortom, in deze visie zijn satisfactie en dissatisfactie dus geen uitersten op één dimensie, maar zou het gaan om twee verschillende dimensies: de een meet satisfactie en de ander dissatisfactie.

De bewering dat de ene dimensie wel iets kan zeggen over satisfactie en niet over dissatisfactie en dat de andere dimensie alleen iets kan zeggen over de mate van dissatisfactie en niet over satisfactie is in de loop der tijd echter niet houdbaar gebleken.

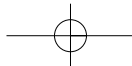
Bij de evaluatie van zoiets belangrijks als het werk zijn mensen heel goed in staat hun positieve en negatieve ervaringen op waarde te schatten en is het niet waarschijnlijk dat negatieve ervaringen bij bepaalde aspecten geen invloed zouden hebben op de mate van dissatisfactie en omgekeerd. Die ervaringen sluiten elkaar niet uit maar juist in.

Bovendien is het begrip arbeidssatisfactie nu juist samengesteld uit een evaluatie van alle positieve en negatieve aspecten van het werk en van de werksituatie. Niet toevallig gaan alle eerder besproken instrumenten uit van de veronderstelling dat er weliswaar meerdere subschalen c.q. aspecten in het werk zijn te onderscheiden, maar dat het telkens gaat om polariteiten met enerzijds arbeidssatisfactie en anderzijds arbeidsdissatisfactie.

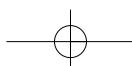
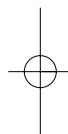
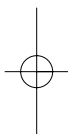
De discussie die Herzberg destijds in gang heeft gezet is inmiddels verflauwd. De meeste onderzoekers erkennen wél dat er twee verschillende aspecten in het spel zijn, namelijk werkinhoudelijke (intrinsieke) aspecten en aspecten gerelateerd aan de werksituatie (extrinsieke werkaspecten), maar zij bevestigen ook dat ze allemaal bijdragen in de totale evaluatie van het werk.

5.5 Samenvatting

Sinds jaar en dag zijn er verscheidene vragenlijsten om arbeidssatisfactie bij werknemers te bepalen. Het betreft hier echter vooral buitenlandse instrumenten of vragenlijsten voor commerciële organisaties die niet op de specifieke non-profitsituatie van het onderwijs en de jeugdzorg zijn



toegesneden. De recent door ons ontwikkelde Arbeids-Satisfactie-Index (ASI) beoogt in deze lacune te voorzien. Met dit instrument kan niet alleen de algehele tevredenheid van leerkrachten en werkers in de jeugdzorg worden afgezet tegen representatieve groepen leerkrachten en jeugdzorgwerkers in Nederland, ook kunnen deelaspecten in kaart worden gebracht, zoals de tevredenheid met het werk zelf, de ondersteuning die men vanuit de organisatie krijgt, de inspraak en autonomie die men heeft, de kwaliteit van relaties met collega's en de tevredenheid met de materiële arbeidsvoorwaarden.



6 Hoe tevreden zijn mensen met hun werk?

6.1 Inleiding

Alvorens in te gaan op de vraag hoe (on)tevreden de leerkrachten en hulpverleners zijn, staan we eerst stil bij hetgeen meer algemeen bekend is over arbeidssatisfactie bij werknemers. Er is namelijk in de loop der tijd – vooral in het buitenland – veel onderzoek naar arbeidssatisfactie verricht. Hoewel het meeste wetenschappelijk onderzoek zich richtte op vragen als: hoe ontstaat arbeidssatisfactie, waar hangt het mee samen en wat zijn de gevolgen, zijn er incidenteel ook onderzoeken uitgevoerd die aangeven hoe tevreden mensen zijn met hun werk.

Helaas ontbreekt het echter aan satisfactieonderzoek dat regelmatig plaatsvindt. Om een goed inzicht in (het verloop) van arbeidssatisfactie te krijgen zou eigenlijk periodiek landelijk onderzoek moeten worden uitgevoerd, zodanig dat ook per werksector en per beroepscategorie uitspraken kunnen worden gedaan over de mate van arbeidssatisfactie en over mogelijke veranderingen. Dergelijk periodiek en breed opgezet onderzoek is jammer genoeg niet voorhanden.

Toch kunnen we op basis van uiteenlopende onderzoeken een indruk geven van de mate waarin werknemers al of niet tevreden zijn met het werk.

6.2 Algemene tevredenheid

Het blijkt dat de meeste onderzoeken naar arbeidssatisfactie min of meer vergelijkbare uitslagen te zien geven met als resultaat dat doorgaans een meerderheid tevreden is met het werk en dat een kleine minderheid blijkt geeft van arbeidsontevredenheid. Uitgaande van een schaal lopend van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden) is er vrijwel altijd sprake van een scheve verdeling. Dat houdt in dat de meeste mensen aan de positie-

Tabel 6.1 Met plezier naar het werk

ja, altijd	27%
ja, meestal	49%
soms wel/soms niet	19%
nee, meestal niet	4%
nee, nooit	1%

ve kant zitten met scores van 4 en 5 en dat slechts een klein deel zich aan de negatieve kant bevindt met scores van 2 of 1.

In dat opzicht is een onlangs door MuConsult uitgebracht onderzoek aan de FNV (2003) een goede illustratie. De uitslag van dit onderzoek (zie tabel 6.1) is gebaseerd op bijna 1400 werknemers.

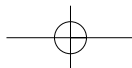
Op grond van tabel 6.1 kan men concluderen dat 76% tevreden is met het werk en dat slechts 5% dat duidelijk niet is. Daarnaast is er een tussengroep (één op elke vijf werknemers) die soms wel en soms niet tevreden is met het werk.

Ook in ander Nederlands onderzoek treffen we vergelijkbare cijfers aan. Zo verrichtte Vogelaar (1990) onderzoek naar arbeidsatisfactie onder medewerkers van een verzekeringsmaatschappij (N = 347) en onder medewerkers bij de PTT (N = 141). Hier bleek dat gemiddeld 72 respectievelijk 75% tevreden was met het werk.

Maar niet alle onderzoeken geven deze hoge percentages te zien. Zo concludeerde Van Breukelen (1991) dat onder beroepsmariniers van 20 tot 35 jaar (N = 550) in de rangen van matroos tot sergeant-majoor de arbeidstevredenheid gemiddeld lager lag. Hier was 67% tevreden met het werk. Een even groot percentage vonden Van der Ploeg en Scholte (1997) in hun onderzoek onder 234 jeugdhulpverleners.

Het gaat hier om globale indicaties die niet steeds exact vergelijkbaar zijn. Weliswaar maken vrijwel alle onderzoekers gebruik van een vragenlijst waarbij de antwoorden worden gescoord op een vijfpuntsschaal, maar de vragenlijsten bevatten niet exact dezelfde vragen en ze verschillen ook in aantal.

Wanneer we kijken naar grootschalige onderzoeken in het buitenland dan komen we onvermijdelijk uit bij het werk van Spector (1999) van de Universiteit van South Florida. Hij beschikt over een in de loop der jaren opgebouwde dataset van meer dan 25.000 werknemers in Amerika bij wie steeds dezelfde vragenlijst is afgenomen. Het gaat om een vragenlijst met 36 vragen. De gemiddelde score is niet hoog en komt uit op 3,12. Als we uitgaan van een schaal die loopt van 1 naar 5 dan is het theoretisch ge-



middelde 3. De score van 3.12 ligt daar net boven hetgeen betekent dat de Amerikaanse werknemers gemiddeld maar matig tevreden zijn met hun werk. We weten echter niet hoe representatief deze grote groep is samengesteld en of er bijvoorbeeld onevenredig veel laag opgeleide mensen in de steekproef zijn opgenomen.

6.3 Verschillen naar werksector

We merkten eerder op dat er verschillen in arbeidssatisfactie kunnen optreden afhankelijk van de sector waarbinnen men werkzaam is. Zo blijkt uit het in de vorige paragraaf genoemde FNV-onderzoek dat de meest tevreden werknemers actief zijn in de gezondheids- en welzijnszorg (83%), terwijl de minst tevreden werknemers worden aangetroffen in de horeca (65%). We voegen hier volledigheidshalve aan toe dat in de onderwijssector 78% van de werknemers blijf geeft van tevredenheid met het werk.

Het is helaas niet mogelijk om genoemde bevindingen in Nederland systematisch te vergelijken met onderzoeksresultaten in het buitenland. We zijn afhankelijk van hetgeen er 'toevallig' in het buitenland aan onderzoek voorhanden is.

Bezien we de situatie in Amerika dan komen we uit bij het onderzoekswerk van Spector (1999). Daar treffen we ook onderzoeksbevindingen aan die betrekking hebben op de sector van de gezondheidszorg. Op basis van een steekproef van ruim 4000 werknemers uit deze sector kunnen we concluderen dat de Amerikaanse werknemers in deze sector minder tevreden zijn met hun werk dan hun collega's in Nederland. In Amerika blijkt dat gemiddeld ongeveer evenveel mensen tevreden als ontevreden (naar beide kanten variërend van een beetje tot heel erg) zijn met het werk, terwijl in het FNV-onderzoek ruim 80% aangeeft tevreden te zijn. Beide onderzoeksresultaten zijn overigens niet zonder meer vergelijkbaar omdat van verschillende scoringsmethoden gebruik is gemaakt en ook de gehanteerde items verschillen vertonen.

Verder kunnen we refereren aan een grootschalig en langlopend onderzoek in Engeland naar onder meer de relatie tussen het beroep en arbeidssatisfactie. Het betreft hier een onderzoek van het Economic and Social Research Council (ESRC, 2001) waarin eveneens nadere informatie is te vinden over de mate van arbeidssatisfactie in verschillende beroepen. Men beschikt hier over de gegevens van ruim 33.000 werknemers werkzaam in negen verschillende grote beroeps categorieën.

Ook hier blijken evidente verschillen te bestaan in niveaus van arbeidssatisfactie tussen de verschillende beroepscategorieën. Het voert in dit kader te ver om alle beroepsgroepen hier te bespreken. Wel maken we gewag van het onderzoeksresultaat dat de grootste tegenstelling was te vinden tussen de dienstverlenende beroepen en de beroepscategorie van fabrieks- en machinearbeiders. In de eerste beroepscategorie was gemiddeld sprake van ruim 50% tevreden werknemers. Dat was aanzienlijk meer dan de ruim 30% tevreden arbeiders in de tweede beroepscategorie. Vergelijken met de uitslagen van het FNV-onderzoek liggen de percentages van tevreden werknemers in Engeland echter een flink stuk lager. Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat beide onderzoeken niet zonder meer vergelijkbaar zijn. In het Engelse onderzoek is namelijk niet duidelijk hoe de arbeidstevredenheid precies is gescoord en of het hier eveneens een vijfpuntsschaal betrof.

Op basis van de aanwezige dataset heeft het ESRC ook een overzicht gegeven van de mate van arbeidssatisfactie in meer dan honderd verschillende beroepen. Het hoogst scoorde het beroep van medisch secretaresse. Hier gaf 75% aan tevreden te zijn met het werk. Het laagst scoorden de telefoonmonteurs. Daar toonde slechts 17% zich tevreden. Verder viel op dat kinderverzorgsters en vergelijkbare beroepen eveneens in de topvijf stonden met gemiddeld 66% tevreden werknemers.

6.4 Verschillen in waardering van aspecten van het werk

Eerder merkten we op dat het noodzakelijk is om bij de bepaling van de arbeidssatisfactie rekening te houden met verschillende aspecten van het werk. Telkens weer blijkt dat werknemers niet over alle aspecten even tevreden zijn.

Wanneer we terugkeren naar het FNV-onderzoek dan blijkt dat de werknemers het minst tevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden (salaris, beloning van prestaties e.d.) en dat de meeste tevredenheid werd vastgesteld voor de werksfeer (onderlinge omgang, waardering collega's e.d.).

Ook in het onderzoek van Vogelaar (1990) zien we dergelijke verschillen terug. We zetten hier de gemiddelde uitslagen (scores) voor enkele werkonderdelen naast elkaar, zowel voor het verzekeringsbedrijf als voor de PTT. De scores lopen van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden). Hoe hoger de score hoe meer tevredenheid (zie tabel 6.2).

Tabel 6.2 Arbeidssatisfactie in twee Nederlandse bedrijven per werkonderdeel

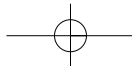
	PTT (N = 141)	verzekeringsmaatschappij (N = 347)
autonomie (vrijheid van handelen)	3.32	3.84
erkenning (waardering door anderen)	2.86	3.33
sociale contacten (onderlinge verhoudingen)	3.75	4.13
arbeidsvoorwaarden (salaris e.d.)	3.25	3.95

Het springt direct in het oog dat de meeste arbeidssatisfactie betrekking heeft op de sociale contacten op het werk en dat de erkenning door anderen verhoudingsgewijs de laagste scores oplevert. Verder valt op dat de werknemers bij de PTT op deze (en andere) werkaspecten gemiddeld minder tevredenheid aan de dag leggen.

Om aan te geven dat de verschillende aspecten van arbeidssatisfactie niet in gelijke mate positief worden beoordeeld, keren we terug naar de bevindingen van Spector (1999). Hij heeft in de loop der jaren een zeer grote onderzoeksgroep opgebouwd en beschikt over belangrijke onderzoeksresultaten. Bovendien heeft Spector gebruikgemaakt van vragen met betrekking tot arbeidssatisfactie die veel gelijkennis vertonen met onze vragen. We geven nu de gemiddelde scores weer uitgezet op een vijfpuntsschaal lopend van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden). Hoe hoger de score, hoe meer arbeidssatisfactie (zie tabel 6.3).

Tabel 6.3 Arbeidssatisfactie werknemers in Amerika (N = 25.321)

<i>werkaspect</i>	<i>gemiddelde</i>
het werk zelf	3.94
supervisie, begeleiding	3.88
collega's	3.73
vergoedingen	2.98
communicatie binnen het bedrijf	2.96
arbeidsomstandigheden	2.83
arbeidsvoorwaarden	2.81
salaris	2.48
promotiemogelijkheden	2.46



Tabel 6.3 maakt duidelijk dat men gemiddeld meer dan tevreden is over het soort werk dat men verricht, over de begeleiding die men daarbij ontvangt en over de omgang met collega's. Heel wat minder tevreden is men over de mogelijkheden die men binnen het bedrijf heeft om promotie te maken. Dat is ook het geval met het salaris en andere arbeidsvoorwaarden.

6.5 Verschillen tussen tevreden en ontevreden werknemers

We zagen eerder dat er gemiddeld meer mensen tevreden zijn met hun werk dan ontevreden. Dat ligt ook voor de hand. Werk is naast het gezin het tweede belangrijke gebied waarop mensen zich manifesteren. Hoewel de keuze voor een bepaalde baan niet gelijk is te stellen met de keuze van een partner, is er in de keuze voor een werkkring toch ook een zekere mate van vrijheid. Anders geformuleerd: men zal doorgaans een baan kiezen waarin men hoopt een bepaalde satisfactie te ervaren. Dat geldt zeker voor banen binnen het onderwijs en de jeugdzorg.

Toch blijken er telkens weer mensen te zijn die zich niet gelukkig voelen op hun werk en met tegenzin naar hun werk gaan. De vraag is: waar komt deze arbeidsontevredenheid vandaan?

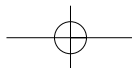
Wanneer we het onderzoek van de FNV (2003) bezien dan blijkt dat mannen, oudere werknemers en lager opgeleiden het minst tevreden zijn met hun werk.

Verder lezen we in het genoemde onderzoek dat ontevreden werknemers zich vooral op de volgende punten onderscheiden van tevreden werknemers:

- mogelijkheden tot het volgen van opleidingen;
- afwisseling in het werk;
- promotiemogelijkheden;
- waardering van leidinggevendenden;
- werksfeer.

Ontevreden werknemers willen meer mogelijkheden om in het bedrijf op te klimmen, meer variatie in hun werk, meer erkenning, een betere werksfeer en meer opleidingsmogelijkheden.

De verschillen tussen tevreden en ontevreden werknemers kunnen uiteenlopen, afhankelijk van de aard van het werk. De onderzoeken naar arbeidsdissatisfactie overziende zijn er heel wat verschillende aspecten



naar voren gekomen waarin tevreden en ontevreden werknemers van elkaar zijn te onderscheiden. Deze uiteenlopende factoren zijn onder te brengen in de volgende clusters. Het blijkt dat de 'pijn' bij de ontevreden werknemers vooral in deze aspecten schuilt.

Leiderschap

Dat betreft in de eerste plaats de stijl van leidinggeven binnen de organisatie. Wanneer dat autoritair en dwingend gebeurt zonder enige interactie met de werknemers roept dat veel arbeidsdissatisfactie op. Ontevreden werknemers voelen zich gekleineerd en maken zich boos over het feit dat ze behandeld worden als 'kleine kinderen'.

Besluiten

In de tweede plaats gaat het om aspecten die samenhangen met de beslissingsstrategie die door het management wordt toegepast. Hoe geringer de rol van de werknemers hierin, hoe meer ontevredenheid dit veroorzaakt. Ontevreden werknemers zijn vooral gefrustreerd over het gebrek aan participatie.

Het beroep

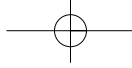
In de derde plaats onderscheiden de ontevreden werknemers zich van de tevreden werkers door een negatieve perceptie van het eigen beroep. Zij ontlenen er minder een gevoel van eigenwaarde aan, voelen zich minder door het werk uitgedaagd en zien in hun baan minder ontplooiingsmogelijkheden.

Stress

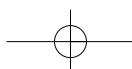
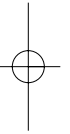
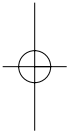
In de vierde plaats nemen ontevreden werknemers meer stress op hun werk waar. Zij voelen zich meer onder druk staan, maken meer melding van conflicten en verzuimen vaker van hun werk. Ontevreden werknemers klagen meer over lichamelijke en psychische kwalen als gevolg van door hen waargenomen stress op het werk.

6.6 Samenvatting

Onderzoek naar arbeidssatisfactie leert ons dat gemiddeld zo'n tweederde tot driekwart van de werknemers tevreden tot zeer tevreden is over het werk. Er blijken echter wel verschillen te bestaan tussen verschillende werksectoren. Zo blijkt uit Nederlands onderzoek dat werknemers in



de horeca gemiddeld minder tevreden zijn dan werknemers in de sector van de gezondheids- en welzijnszorg. Verder blijken werknemers verschillende aspecten van het werk anders te waarderen. Het meest tevreden is men doorgaans over aspecten als de ondersteuning, de autonomie en de sociale contacten, terwijl men over de materiële arbeidsvoorwaarden veelal het minst tevreden is. Daarnaast blijkt dat mannen, oudere en lager opgeleide werknemers minder tevreden te zijn dan vrouwen, jongere en hoger opgeleide werknemers.



7 Gevolgen van arbeidsdissatisfactie

7.1 Inleiding

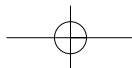
Ontevredenheid het met werk kan invloed hebben op uiteenlopende aspecten zoals minder prestaties, minder inzet, meer verzuim en meer verloop. Deze mogelijke gevolgen van arbeidsontevredenheid zijn herhaaldelijk voorwerp van onderzoek geweest. Niet in de laatste plaats omdat het voor organisaties van belang is te weten hoe werknemers zullen reageren bij ontevredenheid met (delen van) het werk. Want zeker is dat vrijwel elke organisatie daar vroeg of laat mee te maken krijgt. In dit hoofdstuk staan we stil bij de gevolgen van arbeidsdissatisfactie.

7.2 Adaptatie

In feite is het omgaan met arbeidsontevredenheid een adaptatieproces waarin wordt gezocht naar gedrag waarmee men zich op een bepaalde manier aanpast aan de gewijzigde omstandigheden i.c. aan de opgetreden dissatisfactie met het werk. Die aanpassing wordt zichtbaar in de wijze van reageren.

Hoe er wordt gereageerd op arbeidsdissatisfactie is afhankelijk van verschillende factoren. De reacties zullen niet alleen afhangen van de mate van dissatisfactie met het werk, maar ook van persoonlijke omstandigheden zoals problemen thuis.

Er zijn veel verschillende reacties denkbaar. Men kan bij ontevredenheid met het werk hierover praten met collega's die er toe doen. Men kan ook het gedrag observeren van anderen in vergelijkbare situaties en nagaan hoe zij dergelijke problemen oplossen. Maar er zijn ook ingrijpendere reacties denkbaar zoals zich distantiëren van het werk en alleen het hoogst nodige doen, zich ziek melden of pogen een andere baan te vinden.



Bij het afwegen van mogelijke alternatieve stappen kunnen meerdere factoren rol spelen. Zo kunnen de normen die de persoon in kwestie erop nahoudt van invloed zijn. De een zal bijvoorbeeld meer scrupules hebben ten aanzien van (mensen op) het werk dan de ander. Zo zal de ene werknemer eerder tot een negatieve opstelling komen dan de ander.

Ook kan de keuze voor een mogelijk gedragsalternatief bepaald worden door de aanwezige beperkingen en de beschikbare mogelijkheden. In een periode van recessie zijn er bijvoorbeeld minder banen beschikbaar en in een autoritair en hiërarchisch geleide organisatie zal weinig ruimte zijn voor het ontwikkelen van alternatieven.

Uiteindelijk zal worden gekozen voor bepaald gedrag dat de arbeidsdissatisfactie neutraliseert.

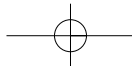
Het voorgaande maakt duidelijk dat de reacties op arbeidsdissatisfactie sterk kunnen verschillen. Of een bepaalde reactie ook werkelijk leidt tot het opheffen van de arbeidsdissatisfactie zal vooral later moeten blijken uit de wijze waarop de directe omgeving reageert en uit de eigen ervaringen. Soms leidt een reactie tot een definitieve opheffing van de arbeidsontevredenheid, soms heeft de ingreep tijdelijk effect en soms treedt er geen enkel positief resultaat op en blijft de onvrede zoals die was. In het laatste geval kunnen zich psychische symptomen aandienen zoals vermoeidheid, somberheid en stress.

7.3 Vier basisreacties

We ordenen in deze paragraaf de mogelijke reacties op arbeidsontevredenheid in vier categorieën. We spreken hier van basisreacties.

Veranderen van baan

De meest rigoureuze stap is het verlaten van de organisatie door ontslag te nemen. Deze vergaande beslissing zal overigens niet zo gauw worden genomen. Ook al zou de arbeidssatisfactie tot het nulpunt zijn gedaald dan nog kunnen allerlei arbeidsrechtelijke beslommingen zo'n ultieme stap verhinderen. Daarnaast speelt uiteraard ook (of vooral) mee of er een nieuwe baan beschikbaar is en of deze voldoende aantrekkingskracht heeft. Wie er uiteindelijk toch toe overgaat om de school of de hulpverleningsinstelling te verlaten, kan dat op verschillende manieren doen. Men kan met stille trom vertrekken, maar men kan het vertrek ook aangrijpen om nog eens nadrukkelijk te wijzen op de vermeende tekorten binnen de organisatie en het onrecht dat men heeft ondervonden.



Omdat het definitief vertrekken uit een instelling niet zo gemakkelijk is, kan arbeidsdissatisfactie ook leiden tot het aanvragen van een overplaatsing en het zoeken van een andere baan binnen de organisatie. In deze gevallen wordt de relatie tussen individu en de organisatie niet verbroken; men blijft deel uitmaken van de organisatie.

Verbeteren van de werksituatie

Als reactie op een sterk ervaren arbeidsonvrede kan men ook reageren met het zoeken naar constructieve oplossingen. Met dit soort reacties poogt men de werksituatie zo veel mogelijk te verbeteren en te herzien. Dat kan bijvoorbeeld door het bepraten van de problemen met collega's en chefs. Het in gunstige zin veranderen van de werksituatie kan ook plaatsvinden door het aandragen van bepaalde oplossingen.

Het komt eveneens voor dat het nastreven van verbeteringen geschiedt door externe instanties (vakbond) erbij te betrekken in de hoop dat via die lijn een verbetering van de werksituatie kan worden bewerkstelligd.

Wachten op verbeteringen

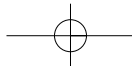
Deze reactie is er een van: passief maar optimistisch afwachten en hopen op verbeteringen. Deze houding kan een gevolg zijn van een groot vertrouwen in de organisatie waarbinnen men werkzaam is en het geloof dat na verloop van tijd de gewenste positieve veranderingen heus wel zullen worden ingevoerd. De werknemer onderneemt in dit geval geen actie en blijft loyaal aan de organisatie.

Passief aanzien van de verslechtingen

Het gaat hier om een houding van 'ik sta erbij en ik kijk ernaar'. De werknemer heeft de moed verloren en gelooft eigenlijk niet meer in een verbetering van zijn situatie. Hij heeft zich erbij neergelegd en ziet het geheel aan zonder zelf iets te ondernemen en ook zonder enig vertrouwen in de organisatie. Dit uit zich vaak in een verminderde inzet, in ziekteverzuim en in herhaaldelijk te laat komen.

De tweede en derde reactie op arbeidsdissatisfactie zijn te beschouwen als constructieve opstellingen. Daarentegen zijn de eerste en de laatste reacties te omschrijven als destructief.

Verder zijn de gedragsreacties ook te plaatsen op een bipolaire dimensie die loopt van actief naar passief. In dat geval weerspiegelen beide eerste reacties activiteit en wijzen de beide laatste gedragingen duidelijk op passiviteit.



Uit de hier behandelde reacties op arbeidsonvrede kan men afleiden hoe belangrijk het is dat organisaties constructief meedenken bij problemen op het werk. Voor een oplossing van de ontstane arbeidsonvrede is het echter noodzakelijk dat de organisatie zich loyaal opstelt ten aanzien van haar medewerkers en dat men nadenkt over mogelijke verbeteringen. Dat zal niet gemakkelijk zijn want ontevreden werknemers zullen minder bereidheid tonen om zich op het werk sociaal en hulpvaardig te gedragen zoals het helpen van anderen, luisteren naar anderen, tactvol optreden en tonen van begrip. Ontevreden werknemers zijn niet erg bereid iets terug te doen voor een instelling.

7.4 Concrete gevolgen

In deze paragraaf gaan we vervolgens in op drie concrete gevolgen van arbeidsontevredenheid.

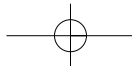
7.4.1 Prestaties

Op het eerste gezicht is men geneigd te veronderstellen dat bij arbeidsonvrede de prestaties stevast zullen dalen. Maar zo simpel is het niet.

Over de samenhang tussen arbeidssatisfactie en prestatie is in de literatuur veel te vinden. Het blijkt dat die samenhang wel bestaat maar niet in alle gevallen en niet in sterke mate. Dat houdt verband met verschillende factoren.

In de eerste plaats zijn prestaties niet altijd even gemakkelijk vast te stellen. Soms bestaat er bij het bepalen van de prestatie nauwelijks ruimte tussen goed en slecht presteren (bijvoorbeeld lopendebandwerk) en soms is die variatiebreedte tussen wat een slechte en goede prestatie is erg groot (bijvoorbeeld leidinggeven aan een bedrijf). De veronderstelling is dan ook dat de samenhang tussen arbeidssatisfactie en prestatie sterk afhankelijk is van de aard van de werksituatie en dat in het leveren van prestaties ook andere factoren een rol spelen.

In de tweede plaats kan de prestatie worden beïnvloed door aspecten als ervaring en opleiding. In het algemeen geldt dat meer ervaring en meer opleiding leiden tot betere prestaties. Hoewel ook hier de verbanden niet altijd even duidelijk en logisch zijn. Zo vonden Brandjes e.a. (1984) dat groepsleiders met meer opleiding minder tevreden waren met hun werk. Dat bleek samen te hangen met het gegeven dat zij hogere verwachtingen koesterden die in de praktijk niet werden ingelost.



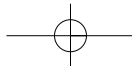
Het voorgaande neemt niet weg dat de mate van arbeidssatisfactie en het leveren van prestaties elkaar kunnen beïnvloeden. De vraag is echter hoe. Is dat omdat mensen die ongelukkig zijn met hun werk, minder gemotiveerd zijn, minder hard werken en daarom minder presteren of is het aannemelijker dat mensen die minder presteren minder van hun werk houden? Dat laatste is gelet op de onderzoeksresultaten het meest waarschijnlijk.

Veel verzuim kan de effectiviteit van een organisatie flink ondermijnen. Het vinden van adequate vervanging is niet altijd te realiseren en daarmee kan ook de continuïteit van bijvoorbeeld het lesgeven of hulpverleners in gevaar komen. Het jaagt de organisatie bovendien op kosten. Organisaties zijn daarom meestal erg gevoelig voor de hoogte van het verzuim en dat wordt dan ook nauwkeurig bijgehouden. Het aantal verzuimdagen kent overigens een extreem scheve verdeling waaruit blijkt dat een verzuim van één tot twee dagen vrij veel voorkomt, maar dat verzuim van zes dagen en meer zich heel erg weinig voordoet.

In het verzuim speelt de arbeidssatisfactie een cruciale rol. Toch is de samenhang tussen verzuim en arbeidsontevredenheid niet altijd even helder uit onderzoek naar voren gekomen. Verzuim kan immers ook optreden bij ziekte, vermoeidheid en andere persoonlijke problemen die niets met het werk te maken hebben. In de loop der tijd zijn er nog meer redenen voor verzuim vastgesteld zoals het zorgen voor de kinderen omdat de oppas, de school of de crèche is uitgevallen. Deze laatste reden van verzuim bleek in onderzoek sterker te zijn dan het gebrek aan arbeidssatisfactie (Goff e.a., 1990).

Een geheel andere reden voor verzuim kan liggen in een verzuimcultuur die binnen een bedrijf is ontstaan. Het kan zijn dat het binnen een bedrijf min of meer gewoonte is geworden om van tijd tot tijd een baaldag te nemen of dat het wordt getolereerd dat werknemers zich bij het minste of geringste ziek melden.

Ook al zijn meer factoren van invloed op verzuim, toch kan de samenhang tussen verzuim en arbeidssatisfactie niet zo maar worden genegeerd. Dat blijkt onder meer uit het onderzoek van Dalton en Mesch (1991). Zij maakten een onderscheid in verzuim ten gevolge van ziekte en verzuim als gevolg van andere oorzaken. Vervolgens correleerden zij deze twee maten met verschillende variabelen. Het bleek toen dat verzuim ten gevolge van ziekte significant correleerde met arbeidssatisfactie, terwijl dat niet het geval was bij verzuim als gevolg van andere oorzaken.



Kortom, verzuim kan zeker worden veroorzaakt door arbeidsontevredenheid, maar niet in alle gevallen.

Een specifieke vorm van verzuim vormt het verschijnsel burn-out. Werknemers met burn-out zijn opgebrand en verblijven ziek thuis. Ze zijn uitgeput, voelen zich niet langer in staat hun werk naar behoren uit te voeren en hebben grote weerstand tegen hun werk opgelopen. Burn-out is dikwijls het gevolg van een lange periode van aanhoudende arbeidsontevredenheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in veel onderzoek een systematische samenhang wordt vastgesteld tussen burn-out en arbeidsontevredenheid (Spector, 1997).

7.4.3 Vertrek

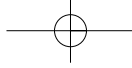
Het overstappen naar een andere baan is in feite het meest ingrijpende gevolg van arbeidsontevredenheid. Dit thema is dan ook veelvuldig onderzocht. Uit de onderzoeksresultaten volgt de tamelijk eenduidig conclusie dat er een sterke samenhang bestaat tussen arbeidsdissatisfactie en vertrek.

In een longitudinaal onderzoek van Spector (1997) werden de werknemers gevolgd en werden op verschillende tijdstippen zowel de arbeidssatisfactie als de wisselingen in banen vastgelegd. Een vergelijking van de mate van arbeidssatisfactie tussen degenen die vertrokken en degenen die bleven, liet duidelijk zien dat de vertrekkers een geringere mate van arbeidsvreugde hadden.

Toch is het te simpel en te kort door de bocht om te stellen dat het altijd de arbeidsdissatisfactie is die bepalend is voor de vraag of iemand van baan zal veranderen.

De overstap naar een andere baan kan ook samenhangen met persoonlijke factoren. Iemand kan bijvoorbeeld zijn uitgekeken op een bepaalde baan of zich aangetrokken voelen tot een andere werkkring. Ook kan het behalen van een diploma of het afronden van een opleiding iemand meer geschikt maken voor een andere baan. En ten slotte kunnen het ook praktische problemen zijn zoals de reisafstand of minder willen werken, die iemand nopen om van werkkring te veranderen.

Overigens vindt het besluit om naar een andere baan over te stappen niet zo maar van de ene op de andere dag plaats. Er gaat een langere periode aan vooraf waarin een toenemende geneigdheid ontstaat om te vertrekken. Deze vertrekgeneigdheid kan zich uiten in het uitkijken naar een andere baan zonder dat het werkelijk tot een overstap komt. Dat kan



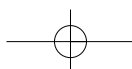
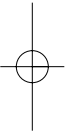
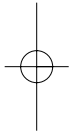
bijvoorbeeld een gevolg zijn van een economische recessie waarin minder aanbod van banen is, van aarzelingen om de verworven zekerheden van de huidige baan op te geven en van angst voor het onbekende dat een nieuwe baan met zich meebrengt.

Hoe dit ook zij, vertrekgeneigdheid en arbeidssatisfactie hangen sterk samen. Werknemers met weinig plezier in het werk hebben een grotere vertrekgeneigdheid. Het is evident dat vertrekgeneigdheid niet bijdraagt in de verhoging van de arbeidsvreugde.

7.5 Samenvatting

Ontevredenheid met het werk kan uiteenlopende negatieve gevolgen hebben, niet alleen voor de werknemer maar ook voor de organisatie.

De reacties van werknemers op arbeidsontevredenheid zijn grofweg in vier categorieën te rubriceren: proberen de werksituatie te verbeteren, ontslag nemen of van baan veranderen, wachten tot verbeteringen zich vanzelf voordoen of het passief ondergaan van verslechtingen. In concreto betekenen deze reacties voor de organisatie dat arbeidsontevredenheid bij werknemers kan leiden tot een vermindering van de prestaties, tot een toename van het verzuim of zelfs tot vertrek van de werknemers.



8 Arbeidssatisfactie bij leerkrachten

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we meer specifiek in op de arbeidssatisfactie bij leerkrachten. Daartoe maken we gebruik van een zojuist afgesloten grootschalig onderzoek onder leerkrachten werkzaam in het basisonderwijs, het speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs.

Aan dit onderzoek werd deelgenomen door een representatieve steekproef van 1450 leerkrachten. Van hen zijn de volgende gegevens verzameld. In de eerste plaats verkregen wij de uitslagen op de ASI (Arbeids-Satisfactie-Index). De ASI bestaat uit dertig items die betrekking hebben op vijf verschillende aspecten van het werk: de ondersteuning, de autonomie, de onderlinge relaties, de materiële arbeidsvoorwaarden (salaris) en het werk zelf. In de tweede plaats inventariseerden wij een aantal kenmerken van de onderzoeksgroep zoals leeftijd, geslacht, schooltype, schoolgrootte, opleiding en sekse.

De twee centrale onderzoeksvragen van het hier te presenteren onderzoek zijn:

- In welke mate zijn de leerkrachten tevreden met hun werk?
- In hoeverre vertoont de arbeidssatisfactie een evidente samenhang met kenmerken van de leerkracht?

Over het nut van dergelijk onderzoek is al eerder geschreven. We herhalen hier nogmaals dat arbeidssatisfactie inzicht geeft in de mate waarin leerkrachten zijn gemotiveerd om hun werk te doen en zij bereid zijn zich in te zetten. Arbeidsontevredenheid verhoogt bovendien de kans op burn-out en op ziekteverzuim. Zo bezien vormt de mate van arbeidssatisfactie een uiterst zinvolle graadmeter om tijdig eventueel groeiende arbeidsontevredenheid bij leerkrachten op het spoor te komen en tijdig maatregelen te nemen om de kans op uitval te verkleinen.

8.2 Beschrijving onderzoekspopulatie

Alvorens de onderzoeksresultaten met betrekking tot de arbeidsvoldoening te presenteren geven we eerst een korte beschrijving van de onderzoeksgroep.

Enkele biografische kenmerken

Aan het huidige onderzoek namen 1450 leerkrachten deel met een *gemiddelde leeftijd* van 41,6 jaar. Dit gemiddelde is nader te verdelen naar de volgende leeftijdscategorieën: 20 tot 30 jaar omvat 19%, 30 tot 40 jaar telt 21%, 40 tot 50 jaar betreft 33% en de categorie leerkrachten van 50 jaar en ouder maakt 27% van het totaal uit. Het grootste deel bestaat derhalve uit leerkrachten met een leeftijd tussen 40 en 50 jaar.

De steekproef bestond voor bijna tweederde (63%) uit *vrouwen* en voor ruim eenderde (37%) uit *mannen*.

Het blijkt verder dat 80% van de onderzochte leerkrachten is *gehuwd* of duurzaam samenwonend. De overige leerkrachten zijn alleenstaand.

De aan het onderzoek deelnemende leerkrachten beschikken over veel *ervaring*. Er komt naar voren dat men gemiddeld 16 jaar als leerkracht in het onderwijs werkzaam is. Dat varieert van 1 tot 41 jaar. In het laatste geval gaat het om uitzonderingen.

Verder stellen we vast dat de leerkrachten gemiddeld 10 jaar op dezelfde school aan het werk zijn. Ook hier is nogal wat spreiding met leerkrachten die 1 en bijna 40 jaar op dezelfde school werkzaam zijn.

Bezien we vervolgens het *opleidingsniveau* dan blijkt dat het merendeel (86%) een hbo-opleiding heeft gevolgd, dat 9% een universitaire studie heeft afgerond en dat 5% in het bezit is van een mbo-diploma.

Als laatste punt van deze paragraaf vermelden we dat de leerkrachten gemiddeld 32 uur per week werkzaam zijn. Een kwart van de leerkrachten werkt 22 uur per week of minder, terwijl eveneens een kwart werkweken maakt van 23 tot 33 uur. Dat houdt in dat de helft van de leerkrachten per week 34 uur (of meer) werkt.

Enkele schoolkenmerken

De scholen waarin de onderzochte leerkrachten werkzaam zijn variëren sterk in *omvang*. De grootste scholengemeenschap omvat 1600 leerlingen terwijl de kleinste school uitkomt op 20. De gemiddelde schoolgrootte bedraagt bijna 362 leerlingen. Hierbij moet worden bedacht dat er erg veel spreiding in schoolgrootte bestaat. De standaarddeviatie bedraagt hier 328.

Verder bestaat het onderwijsveld uit diverse typen scholen. Een eerste belangrijk onderscheid is aan te brengen tussen gewoon onderwijs en speciaal onderwijs. Het blijkt dat het merendeel van onze onderzoeksgroep (86%) in het gewone onderwijs werkzaam is en dat ruim een tiende (14%) actief is in de sector van het speciaal onderwijs.

Een tweede onderscheid vormt het basisonderwijs (inclusief het speciaal basisonderwijs) versus voortgezet onderwijs (inclusief het speciaal voortgezet onderwijs). Hierbij stellen we vast dat driekwart van de onderzoekspopulatie is te vinden in het basisonderwijs en een kwart in het voortgezet onderwijs.

Wanneer we tot slot het voortgezet onderwijs nader verdelen naar vmbo versus havo/vwo dan is de verdeling 55 versus 45% leerkrachten.

8.3 Hoe tevreden zijn de leerkrachten in Nederland?

De vraag is vervolgens: hoe tevreden zijn de leerkrachten in Nederland. Eerst geven we weer hoe ze gemiddeld over hun werk denken. Daartoe hebben we de vijf aspecten waaruit de arbeidssatisfactie is opgebouwd samengevoegd tot één overall-score. Deze overall-arbeidssatisfactie weer spiegelt de algehele mate van tevredenheid met het werk.

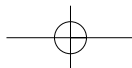
De scores lopen van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden). Wanneer we voor de leerkrachten de gemiddelde overall-score berekenen dan komen we gemiddeld uit op 3,77 (standaarddeviatie ,51), hetgeen verwijst naar een gemiddeld overwegend positieve werktevredenheid.

Voor een meer gedifferentieerd inzicht geven we in tabel 8.1 de percentages weer voor de verschillende niveaus van (on)tevredenheid.

De conclusie is duidelijk: veruit de meeste leerkrachten in alle drie de schooltypen zijn tevreden met hun werk. Dat is in overeenstemming met

Tabel 8.1 Overall-arbeidssatisfactie bij leerkrachten

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1450)	<i>speciaal</i> (<i>N</i> = 213)	<i>basis</i> (<i>N</i> = 802)	<i>voortgezet</i> (<i>N</i> = 435)
zeer ontevreden	4,8%	3,3%	5,1%	5,0%
overwegend ontevreden	10,1%	10,0%	10,1%	10,0%
neutraal	20,2%	22,8%	19,5%	20,2%
overwegend tevreden	33,4%	33,8%	34,0%	32,1%
zeer tevreden	31,5%	30,1%	31,2%	32,8%
gemiddelde (SD)	3,77 (.52)	3,77 (.52)	3,77 (.53)	3,73 (.49)



vrijwel alle onderzoeken naar arbeidstevredenheid: er is vrijwel altijd sprake van een scheve verdeling. Dat wil zeggen dat er veel meer mensen tevreden zijn met hun werk dan ontevreden. Ook in het onlangs afgesloten onderzoek van de FNV blijkt dat werknemers in de onderwijssector in meerderheid (78%) met plezier naar het werk gaan.

In ons onderzoek blijkt eveneens een meerderheid van de leerkrachten (zeer) tevreden met het werk, maar deze is kleiner van omvang en bedraagt 65%. De verschillende schooltypen ontlopen elkaar hier weinig.

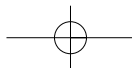
Verder vergelijkingsmateriaal is niet voor handen, behoudens het onderzoek van het Engelse Economic and Social Research Council (ESRC, 2001). Daar blijkt dat in het basisonderwijs 38% van de leerkrachten zeer tevreden is met het werk en dat 33% in het voortgezet onderwijs er ook zo over denkt. In het speciaal onderwijs geeft 34% van de leerkrachten aan zeer tevreden te zijn met het werk. Deze percentages komen in de buurt van onze uitslagen waar 31,5% van de leerkrachten zich zeer tevreden toont met het werk.

Overigens merken we op dat 15% van de leerkrachten duidelijk niet tevreden is. Dat betekent dat op elk zes tot zeven leerkrachten er één blijkt geeft van arbeidsdissatisfactie.

Dat werknemers in het algemeen in meerderheid tevredenheid manifesteren met hun werk hangt zeker ook samen met het feit dat mensen niet gauw zullen aangeven dat zij ontevreden zijn met hun werk. Verschillende auteurs (Greenberg en Baron, 1995) merken in dit verband op dat vanuit de cognitieve dissonantietheorie gezien, de antwoorden op de vragen naar arbeidssatisfactie de realiteit niet altijd weerspiegelen. Vooral in situaties waarin de werknemer weinig of geen mogelijkheden ziet of heeft om van baan te veranderen, zal de betrokkene niet zo gauw erkennen dat hij het niet naar zijn zin heeft op zijn werk. Om cognitieve dissonantie te voorkomen (leven met de conflicterende gedachte aan de ene kant dit werk niet te kunnen opgeven en aan de andere kant er een hekel aan te hebben), zal hij eerder een positief oordeel geven over zijn werk (situatie) en op den duur in zijn eigen waardering van het werk ook geloven.

We beschikken helaas niet over gegevens die kunnen vertellen of de arbeidssatisfactie onder leerkrachten er de laatste jaren op vooruit of achteruit is gegaan. Hier wreekt zich het gebrek aan periodieke landelijke onderzoeken.

Wel kunnen we erop wijzen dat in Amerika door het National Center for Education Statistics (NCES, 1997b) deze en andere gegevens regelmatig



worden verzameld. Hier komt men tot de conclusie dat de arbeidssatisfactie onder leerkrachten de laatste jaren is gedaald. Deze daling schrijven de onderzoekers vooral toe aan de invoering van het toenemend aantal regels en procedures waarmee de leerkrachten bij de uitoefening van hun beroep rekening moeten houden.

Ook een recent afgesloten onderzoek in Amerika (Franco, 2002) onder werknemers in de non-profitsector bracht aan het licht dat de arbeidsvreugde in de afgelopen zeven jaar gemiddeld met 10% is gedaald. Hierbij viel het op dat de daling zich het sterkst voordeed in de lagere inkomensgroepen.

Of in Nederland ook sprake is van een teruglopende tevredenheid met het werk is niet te zeggen, maar uitgaande van het toenemende ziekteverzuim onder leerkrachten ligt er wel een indicatie in die richting, zoals uit tabel 8.2 is af te lezen (OCenW, 2003).

Tabel 8.2 *Ziekteverzuim onder leerkrachten*

	1997	1998	2001
basisonderwijs	6.9%	7.8%	8.4%
voortgezet onderwijs	6.7%	7.0%	7.8%
speciaal onderwijs	8.3%	8.4%	9.7%

8.4 Arbeidssatisfactie op dimensionaal niveau

De ASI is opgebouwd uit vijf dimensies die elk een aspect van het werk weergeven: de ervaren ondersteuning, autonomie, onderlinge relaties, materiële arbeidsvoorwaarden (salaris) en het werk zelf. Elke dimensie omvat zes items.

We geven hier een korte beschrijving van deze dimensies en vermelden tevens de gemiddelde score die wij voor elke dimensie bij de leerkrachten vaststelden. Daarbij geldt dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie. De score loopt van 1 naar 5, waarbij de 1 verwijst naar grote ontevredenheid, de 3 naar een neutrale positie en de 5 naar grote tevredenheid.

8.4.1 Ondersteuning

In deze dimensie vinden we items terug die verwijzen naar aspecten van het werk die betrekking hebben op de ondersteuning die de leerkrachten ontvangen. Het gaat om items als: ik voel me in dit werk gewaardeerd

door mijn directie, als leerkracht krijg ik voldoende begeleiding, de mensen die mij in het werk begeleiden zijn competent en ik krijg hier voldoende deskundige adviezen om mijn werk goed te doen. Tabel 8.3 geeft de tevredenheid op deze gebieden weer.

Tabel 8.3 Tevredenheid bij leerkrachten: ondersteuning vanuit de organisatie

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1450)	<i>speciaal</i> (<i>N</i> = 213)	<i>basis</i> (<i>N</i> = 802)	<i>voortgezet</i> (<i>N</i> = 435)
zeer ontevreden	1,6%	2,2%	1,9%	0,7%
overwegend ontevreden	8,2%	9,6%	7,7%	8,3%
neutraal	17,9%	21,3%	18,8%	15,9%
overwegend tevreden	34,3%	33,3%	34,2%	35,0%
zeer tevreden	38,1%	33,6%	38,2%	40,1%
gemiddelde (SD)	3,99 (.67)	3,86 (.66)	4,00 (.69)	4,04 (.55)

De gemiddelde score op deze dimensie bedraagt 3,99 (SD = ,67). Uitgaande van het theoretisch neutrale gemiddelde van 3 betekent deze score dat de leerkrachten gemiddeld gezien behoorlijk tevreden zijn met de steun en begeleiding die zij binnen de school ontvangen.

Wanneer we de gemiddelde score herleiden tot de percentages leerkrachten die meer en minder tevreden zijn dan blijkt dat bijna 10% van de leerkrachten overwegend of voluit ontevreden is met dit aspect van het werk, dat 34% overwegend tevreden en 38% ronduit tevreden is. Van 18% kan worden gezegd dat zij noch tevreden, noch ontevreden zijn. Tussen de drie schooltypen blijkt weinig verschil te bestaan wat betreft de tevredenheid met de ervaren ondersteuning: in alle schooltypen is het merendeel van de leerkrachten over dit aspect (zeer) tevreden.

8.4.2 *Autonomie*

Met deze dimensie wordt bedoeld op de mate waarin de leerkrachten ervaren mee te kunnen denken en mee te kunnen beslissen in het werk alsmede het gevoel te hebben de ruimte te krijgen zelf een bijdrage te kunnen leveren.

De items in deze dimensie zijn onder meer: ik heb voldoende inspraak in het beleid, ik mag in de begeleiding van de leerlingen veel zelf beslissen, in dit werk word ik niet op mijn vingers gekeken, er bestaan

hier niet te veel regels en procedures die mijn werk onnodig ingewikkeld maken. Tabel 8.4 geeft de uitslagen van de autonomie dimensie weer.

Tabel 8.4 Tevredenheid bij leerkrachten: autonomie in het werk

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1450)	<i>speciaal</i> (<i>N</i> = 213)	<i>basis</i> (<i>N</i> = 802)	<i>voortgezet</i> (<i>N</i> = 435)
zeer ontevreden	2,8%	1,7%	2,3%	4,2%
overwegend ontevreden	9,0%	9,2%	8,5%	10,0%
neutraal	18,0%	18,7%	17,1%	19,4%
overwegend tevreden	38,5%	37,2%	39,7%	37,0%
zeer tevreden	31,6%	33,2%	32,4%	29,4%
gemiddelde (SD)	3,87 (.70)	3,91 (.65)	3,91 (.68)	3,68 (.81)

We berekenden een gemiddelde score voor deze dimensie van 3,87 (SD = ,70). Procentueel gezien houdt dit in dat gemiddeld 39% van de leerkrachten zich overwegend en 32% zich ronduit tevreden toont met dit aspect van de werksituatie en dat 12% minder tevreden is. Bijna een vijfde van de leerkrachten neemt een tussenpositie in; zij zijn niet echt tevreden, maar ook niet ontevreden. Verder valt het op dat in het voortgezet onderwijs de leerkrachten meer ontevreden zijn over de autonomie in het werk dan in het basis- en speciaal onderwijs.

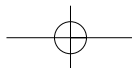
Overigens merken we op dat over de verschillende facetten van dit deel van het werk niet steeds even positief wordt geoordeeld. Zo zijn vrijwel alle leerkrachten bijvoorbeeld duidelijk tevreden met de vrijheid die zij hebben om allerlei beslissingen zelf te kunnen nemen, terwijl één op de vijf leerkrachten vindt dat de vele regels en procedures het werk onnodig compliceren.

8.4.3 Onderlinge relaties op het werk

Deze dimensie verwijst naar de collegiale verhoudingen en de wederzijdse waardering die er voor elkaar is.

Binnen deze component treffen we onder meer de volgende items aan: de teamleden inspireren elkaar, in mijn team zijn de onderlinge verhoudingen goed, ik heb competente collega's en mijn team hangt niet als los zand aan elkaar. Tabel 8.5 geeft weer hoe de leerkrachten denken over deze relationele aspecten van het werk.

De gemiddelde score voor deze dimensie komt uit op 3,87 (SD = ,77). Verder berekenden we dat ruim 9% van de leerkrachten niet of minder te-



Tabel 8.5 Tevredenheid bij leerkrachten: onderlinge relaties

	<i>totaal</i> (N = 1450)	<i>speciaal</i> (N = 213)	<i>basis</i> (N = 802)	<i>voortgezet</i> (N = 435)
zeer ontevreden	2,2%	1,7%	2,6%	1,6%
overwegend ontevreden	7,1%	6,2%	8,2%	5,7%
neutraal	19,5%	22,8%	19,8%	17,3%
overwegend tevreden	43,5%	42,6%	43,5%	43,9%
zeer tevreden	27,7%	26,7%	25,9%	31,5%
gemiddelde (SD)	3,87 (.77)	3,86 (.67)	3,85 (.67)	3,97 (.71)

vreden is over de onderlinge relaties op het werk en dat 44% overwegend en 28% uitgesproken tevreden is. Eenvijfde (20%) is noch tevreden noch ontevreden over de onderlinge relaties op het werk.

Wanneer we de blik richten op de drie schooltypen dan zien we dat de verschillende vormen van onderwijs elkaar nauwelijks ontlopen. In het voortgezet onderwijs is de gemiddelde tevredenheid iets groter.

8.4.4 *Het werk zelf*

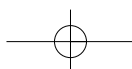
Deze dimensie refereert aan de mate waarin leerkrachten zich verbonden voelen met hun huidige werk.

Onder deze noemer vinden we onder meer de volgende items: ik houd erg van het werk dat ik doe, ik krijg alle ruimte om mijn kennis en vaardigheden te gebruiken, ik houd dit werk nog wel een aantal jaren, ik kijk niet geregeld uit naar een baan met meer toekomstmogelijkheden en ik zoek geen werk buiten de sector van het onderwijs.

Tabel 8.6 Tevredenheid bij leerkrachten: aard van het werk

	<i>totaal</i> (N = 1450)	<i>speciaal</i> (N = 213)	<i>basis</i> (N = 802)	<i>voortgezet</i> (N = 435)
zeer ontevreden	1,8%	1,6%	1,8%	1,8%
overwegend ontevreden	5,3%	7,0%	5,2%	4,6%
neutraal	13,0%	14,3%	12,1%	14,1%
overwegend tevreden	32,1%	31,6%	32,9%	30,7%
zeer tevreden	47,8%	45,4%	48,0%	48,7%
gemiddelde (SD)	4,18 (.69)	4,12 (.71)	4,21 (.67)	4,16 (.71)

In tabel 8.6 valt te lezen hoe tevreden de leerkrachten zijn over de aard van hun werk als leerkracht.



Van alle hier onderzochte dimensies van arbeidssatisfactie is de gemiddelde score op deze dimensie het hoogst, namelijk 4,18 (SD = ,69).

Omgerekend in percentages is slechts zo'n 7% niet of minder positief over het werk zelf, terwijl 32% zich op dit punt overwegend positief uitlaat en 48% uitgesproken positief is over het werk als leerkracht. Verder denkt 13% noch positief, noch negatief over het werk als leerkracht.

Ook wat dit aspect betreft treffen we tussen de drie schooltypen weinig verschillen aan. Het enige wat opvalt is dat in het basisonderwijs ruim 80% van de leerkrachten overwegend of zeer positief is over zijn werk als leerkracht.

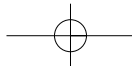
8.4.5 De arbeidsvoorwaarden

Met deze dimensie wordt bedoeld op de mate waarin men zich tevreden toont over de materiële condities waaronder men werkt. Het gaat om onder meer de volgende items: ik word goed betaald voor het werk dat ik doe, mijn salaris stemt overeen met mijn opleiding en bekwaamheden, de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn dik in orde en vergeleken met collega's elders verdien ik hier voldoende. Tabel 8.7 laat zien hoe tevreden de leerkrachten zijn met hun materiële arbeidsvoorwaarden.

Tabel 8.7 Tevredenheid bij leerkrachten: materiële arbeidsvoorwaarden

	<i>totaal</i> (N = 1450)	<i>speciaal</i> (N = 213)	<i>basis</i> (N = 802)	<i>voortgezet</i> (N = 435)
zeer ontevreden	15,7%	9,2%	16,7%	16,8%
overwegend ontevreden	20,7%	18,0%	21,2%	21,1%
neutraal	32,5%	36,9%	30,4%	34,1%
overwegend tevreden	18,7%	24,3%	19,9%	13,7%
zeer tevreden	12,4%	11,5%	11,7%	14,3%
gemiddelde (SD)	2,91 (.91)	3,11 (.77)	2,90 (.91)	2,80 (.99)

De gemiddelde score op deze dimensie is van alle dimensies het laagst en komt uit op 2,91 (SD = ,90). Dit ligt net beneden het rekenkundig gemiddelde van 3. Dit duidt erop dat de leerkrachten op deze dimensie gemiddeld genomen naar de ontevreden kant neigen. In percentages uitgedrukt blijkt dat 36% van de leerkrachten op dit onderdeel ontevredenheid ervaart, 19% overwegend tevreden is en dat slechts 12% uitgesproken tevreden is over de materiële arbeidsvoorwaarden. Voorts geeft een-



derde van de leerkrachten aan noch tevreden noch ontevreden te zijn over dit aspect van het werk.

Wanneer we de onderscheiden schooltypen bezien dan blijken de verschillen wederom niet opvallend groot te zijn. Wel komt naar voren dat leerkrachten in het speciaal onderwijs het meest tevreden zijn met de materiële arbeidsvoorwaarden, namelijk 36%, tegenover 31% in het basisonderwijs en 28% in het voortgezet onderwijs.

8.4.6 De invloed van de afzonderlijke aspecten op de totale arbeidsvreugde

De voorgaande dimensies geven aan dat er door de leerkrachten verschillend wordt geoordeeld over de vijf werkaspecten. Zo is men duidelijk tevredener over de aard van het onderwijswerk zelf dan over de arbeidsvoorwaarden.

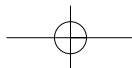
Op het eerste gezicht is men geneigd op grond van deze bevinding te veronderstellen dat de arbeidsvoorwaarden de totale arbeidsvreugde het meest negatief beïnvloeden. Maar om dat te kunnen stellen is het noodzakelijk de correlatieve samenhang te bepalen tussen de vijf afzonderlijke aspecten en de totaalscore.

Dan blijkt dat de dimensie 'ondersteuning' het sterkst correleert met de totaalscore (,79) en dat de dimensie 'arbeidsvoorwaarden' de minst sterke correlatie te zien geeft (,60). De correlatiecoëfficiënten voor de andere dimensies bedragen ,76 voor 'onderlinge relaties', ,71 voor 'het werk' en eveneens ,71 voor de dimensie 'autonomie'.

Dat geeft aan dat de dimensie 'arbeidsvoorwaarden' het minst bijdraagt als het gaat om het totstandkomen van de totale arbeidssatisfactie. Deze bevinding is overigens geheel in overeenstemming met hetgeen herhaaldelijk in ander onderzoek is vastgesteld.

Aansluitend merken we op dat in onderzoek dikwijls een onderscheid wordt gemaakt in intrinsieke (inhoudelijke) en extrinsieke (omgevings-)dimensies. De bedoeling van dit onderscheid is na te gaan of de arbeidssatisfactie hoofdzakelijk schuilt in het werk zelf of dat het vooral andere bijkomende aspecten zijn die de arbeidsvreugde vermeerderen of verminderen.

De gemiddelde score op de intrinsieke dimensies (ondersteuning, autonomie en het werk) verschilt van die van de extrinsieke dimensies (onderlinge relaties en arbeidsvoorwaarden). In het eerste geval is het gemiddelde 4,0, terwijl in het tweede geval het gemiddelde uitkomt op 3,4. De arbeidstevredenheid met de intrinsieke aspecten is duidelijk groter



dan met de extrinsieke aspecten van het werk. Wanneer we vervolgens de samenhang met de totaalscore bezien dan blijkt dat de intrinsieke dimensie een iets sterkere samenhang heeft met de totale arbeidssatisfactie (,91) dan de extrinsieke dimensie (,81). Met andere woorden: de inhoudelijke aspecten van het werk dragen meer bij in het totstandkomen van de totale arbeidssatisfactie dan de extrinsieke aspecten.

8.5 Arbeidssatisfactie op concreet niveau

In deze paragraaf gaan we nader in op de concrete werkaspecten (de itemvragen) die aan de leerkrachten zijn voorgelegd. Op deze wijze is het mogelijk na te gaan welke concrete aspecten de meeste en welke de minste arbeidstevredenheid te zien geven.

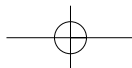
Tabel 8.8 Concrete aspecten die meeste arbeidstevredenheid oproepen

<i>item-omschrijving</i>	<i>gemiddelden</i>
Ik houd erg van het werk dat ik doe	4,46
De leiding blokkeert mijn inzet niet om mijn werk zo goed mogelijk te doen	4,42
Ik kijk niet uit naar een baan met meer toekomstmogelijkheden	4,39
In dit werk word ik niet op mijn vingers gekeken	4,33
Mijn werk biedt voldoende mogelijkheden kennis en vaardigheden te gebruiken	4,22

8.5.1 Items met de meeste tevredenheid

Welke aspecten leveren nu de grootste tevredenheid op met het werk? Voor de beantwoording van die vraag geven we in tabel 8.8 de vijf items weer waarbij de leerkrachten de meeste satisfactie lieten zien. De gemiddelden zijn steeds zo weergegeven dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie.

Het valt op dat de grootste arbeidssatisfactie betrekking heeft op het werk zelf. Leerkrachten houden gemiddeld zeer veel van het werk dat zij doen, ervaren voldoende mogelijkheden om in het onderwijs hun kennis en vaardigheden toe te passen en zijn niet op zoek naar een andere baan met meer toekomstmogelijkheden. Verder voelen zij zich beslist niet op hun vingers gekeken en hebben zij allesbehalve het gevoel dat zij in hun werk worden belemmerd door hun directie.



8.5.2 Items met de minste tevredenheid

Leerkrachten zijn niet over de hele linie tevreden. Er blijken ook onderdelen van het werk te bestaan waarover de leerkrachten een duidelijk negatief oordeel hebben. Ter illustratie daarvan geven we in tabel 8.9 de vijf items weer die de laagste tevredenheidsscores kregen. De gemiddelden zijn ook hier zo weergegeven dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie en omgekeerd.

Tabel 8.9 Concrete aspecten die de minste arbeidstevredenheid oproepen

<i>item-omschrijving</i>	<i>gemiddelden</i>
Er worden hier te weinig salarisverhogingen in het vooruitzicht gesteld	2,47
Ik verdien hier te weinig voor het werk dat ik doe	2,74
Mijn salaris stemt niet overeen met mijn opleiding en bekwaamheden	2,84
Het werk dat ik doe wordt niet goed betaald	2,86
Vergeleken met collega's elders verdien ik hier te weinig	3,25

Het is duidelijk dat de leerkrachten veel ongenoegen met zich meedragen als het om de materiële kanten van het werk gaat. Zij vinden dat zij onvoldoende worden gehonoreerd. Vooral als zij bedenken welke capaciteiten zij meebrengen, dan staat dat in hun ogen niet in verhouding tot de financiële beloning die zij ontvangen.

8.6 Arbeidssatisfactie in relatie tot andere kenmerken

De arbeidssatisfactie komt niet alleen tot stand op basis van de (werk-)omgeving, maar wordt ook beïnvloed door persoonlijke kenmerken. Dat betekent dat niet iedereen gelijkelijk zal reageren op dezelfde arbeids-situatie. Wij hebben in dit verband enkele biografische kenmerken van de leerkrachten nader onderzocht in relatie tot de arbeidstevredenheid.

We gaan ook na in hoeverre bepaalde kenmerken van de omgeving, zoals de grootte van de school en het type onderwijs, samenhang vertonen met arbeidsvoldoening.

We hebben daartoe gebruikgemaakt van zowel correlatieve als variantie-analyses en houden daarbij een significantieniveau aan van 0.01 of kleiner.

8.6.1 Persoonlijke kenmerken

De *vrouwelijke leerkrachten* blijken overall significant meer tevreden met het werk dan hun mannelijke collega's. Dat komt met name tot uitdrukking in de beoordeling van het werk zelf, de mate van autonomie en de arbeidsvoorwaarden.

Deze bevindingen sporen met onder meer het Duitse onderzoek van Baier (1978) die voor leerkrachten in het speciaal onderwijs vaststelde dat de mannelijke leerkrachten minder tevreden waren met hun werk dan hun vrouwelijke collega's. Ook op het terrein van de jeugdzorg stelden Van der Ploeg en Scholte (1997) vast dat de vrouwelijke medewerkers meer arbeidstevredenheid lieten zien dan hun mannelijke collega's.

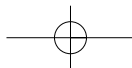
Speelt de *leeftijd* ook een rol? We vonden dat de oudere leerkrachten iets minder arbeidssatisfactie te zien geven dan de jongere leerkrachten. Dat is vooral merkbaar in de onderlinge relaties met collega's. Oudere leerkrachten hebben daar een evident minder gunstige mening over dan hun jongere collega's. Het National Center for Education Statistics (NCES, 1997a) komt eveneens tot de conclusie dat jongere leerkrachten meer arbeidstevredenheid tonen.

Vervolgens gingen we na of de *werkervaring* ook systematisch samenhangt met arbeidssatisfactie. Dat is inderdaad het geval. Leerkrachten die langer in het onderwijs werkzaam zijn geven overall blijf van minder arbeidstevredenheid. Die ontevredenheid schuilt vooral in de minder gunstige evaluatie van de onderlinge verhoudingen. Meer ervaren leerkrachten hebben van het onderlinge teamklimaat een minder hoge pet op.

Dat meer ervaring en minder arbeidssatisfactie samengaan, hangt uiteraard ook samen met het feit dat de oudere leerkrachten (zie hiervoor), de leerkrachten zijn met meer ervaring. Eenzelfde conclusie vinden we in het Amerikaanse onderzoek van het NCES (1997a).

Ook de *opleiding* laat een duidelijke samenhang zien met de overall arbeidssatisfactie. Hoe meer opleiding de leerkrachten hebben genoten, hoe minder tevreden zij zijn. Die geringere tevredenheid geldt vooral de arbeidsvoorwaarden, het werk zelf en de mate van autonomie die men krijgt toebedeeld.

Tot slot merken we nog op dat de *parttimers* in het onderwijs meer tevredenheid te zien geven met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden. Het zijn vooral de leerkrachten met een volledige aanstelling die op dit punt evident minder tevreden zijn.



Samenvattend blijkt dat vrouwelijke leerkrachten tevredener zijn. Ook parttimers laten meer arbeidssatisfactie zien. Het zijn de oudere leerkrachten met meer ervaring en meer opleiding die verhoudingsgewijs minder tevredenheid tonen met hun werk.

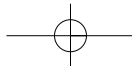
8.6.2 Omgevingskenmerken

In dit onderzoek onder leerkrachten zijn slechts een beperkt aantal omgevingskenmerken onderzocht. Dat betrof enerzijds de schoolgrootte en anderzijds het type onderwijs.

We wezen in voorgaande paragrafen al op de geringe verschillen tussen de typen onderwijs en de mate van arbeidssatisfactie. Wel is er een lichte tendens waarneembaar dat leerkrachten werkzaam in het *speciaal onderwijs* iets meer arbeidssatisfactie tonen dan de leerkrachten in het reguliere onderwijs. Dat verschil in arbeidssatisfactie wordt overwegend veroorzaakt door de iets hogere waardering die de leerkrachten in het speciaal onderwijs hebben van de arbeidsvoorwaarden en van de mate van autonomie.

Het gaat hier om een niet significante samenhang waar het laatste woord nog niet over is gezegd. Zo wordt in het onderzoek van het Economic and Social Research Council (ESRC, 2001) vastgesteld dat de leerkrachten in het speciaal onderwijs in Engeland evident meer tevredenheid met het werk aan de dag leggen, maar toont het onderzoek van Baier (1978) onder leerkrachten in het speciaal onderwijs in Duitsland aan, dat leerkrachten in het speciaal onderwijs minder in plaats van meer tevreden zijn met hun werk. Het zou vooral de grotere problematiek van de leerlingen zijn (zoals gedragsproblemen, gebrek aan motivatie en concentratie) die de samenhang met minder arbeidstevredenheid verklaart. Dat is overigens ook het geval bij werkers in de jeugdzorg. Ook daar blijkt dat hulpverleners die werkzaam zijn met meer problematische jeugdigen minder arbeidssatisfactie vinden in hun werk (Van der Ploeg en Scholte, 1997).

Wat de *schoolgrootte* aangaat hebben wij geen systematisch verband kunnen vaststellen met de arbeidssatisfactie, hoewel de onderzoeksliteratuur uitwijst dat in grotere organisaties sprake is van minder arbeidssatisfactie. Zo is er onder meer op gewezen dat met name de betere communicatie, de kleinere sociale afstanden en de grotere mogelijkheden tot inspraak en meebeslissen in de kleinere organisaties meer arbeidstevredenheid oproepen (Rump, 1979).



Ook in het onderzoek van Van der Ploeg en Scholte (1997) blijkt de grootte van de instelling een rol te spelen in de mate van arbeidssatisfactie. Hoe groter de instelling waarbinnen de hulpverlener werkt hoe geringer de arbeidssatisfactie.

Voorshands blijkt echter uit ons onderzoek binnen het onderwijs geen correlatie te bestaan tussen de omvang van de school en de mate van arbeidstevredenheid.

8.7 Verloop onder leerkrachten

Arbeidsdissatisfactie kan leiden tot uiteenlopende negatieve consequenties. In het hier gepresenteerde onderzoek hebben wij daar geen expliciete aandacht aan besteed. Wel zijn we in staat na te gaan hoeveel leerkrachten in onze steekproef geregeld uitkijken naar een andere baan met meer toekomstmogelijkheden. Het blijkt te gaan om 14% van de leerkrachten ofwel één op elke zeven leerkrachten is geneigd te vertrekken.

De vraag is vervolgens: wie zijn deze leerkrachten? We stellen vast dat het vooral de jongere en mannelijke leerkrachten zijn, met meer opleiding, maar minder ervaring, bij wie de drang naar een andere baan het sterkst is. De tot vertrek neigende leerkrachten zijn vaker gehuwd of wonen duurzaam samen. Zij zijn vaker werkzaam in een grotere school.

Verder tonen deze leerkrachten zich duidelijk ontevreden over het volgende. Zij vinden dat zij te weinig ruimte op school krijgen om hun kennis en vaardigheden te gebruiken. Ze zijn tevens van mening dat ze van de leiding te weinig informatie krijgen om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Ook ervaren zij hun werk niet meer als uitdagend genoeg en hebben ze het gevoel niet zo erg veel van hun werk te houden. Bovendien achten zij de mensen die hen in hun werk begeleiden daartoe niet voldoende competent.

8.8 De onderzoeksbevindingen kort samengevat

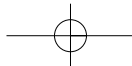
Het blijkt dat bijna tweederde van de leerkrachten tevreden is met het werk. Er is echter ook een deel (15%) dat duidelijk ontevreden is, terwijl 20% zich tussen de negatieve en positieve pool bevindt. Van de vijf door ons onderscheiden werkaspecten blijkt de grootste tevredenheid te bestaan met het werk zelf (van het werk houden), terwijl de minste tevredenheid wordt ervaren ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden (het salaris).

Helaas kan niet worden vastgesteld of de arbeidssatisfactie de laatste jaren is veranderd. Afgaande op onderzoeken in het buitenland die wel over een langere periode de arbeidssatisfactie van leerkrachten hebben gevolgd, zou er sprake zijn van een dalende tendens in arbeidsvoldoening.

Dat bijna tweederde van de leerkrachten (zeer) tevreden is met het werk is een positieve bevinding. We mogen daarbij echter niet vergeten dat in alle onderzoeken naar arbeidssatisfactie altijd een grote meerderheid tevreden is en een veel kleiner deel ontevreden. Dat is ook hier het geval. Op het eerst gezicht lijkt een percentage van 15% ontevreden leerkrachten niet erg verontrustend. We hebben het hier echter over een verhouding van één op zes tot zeven leerkrachten die dagelijks met onvrede zijn werk verricht. Deze leerkrachten zijn niet alleen voor zichzelf maar ook voor de school potentiële uitvallers. Dat houdt in dat deze leerkrachten meer kans hebben op lichamelijke en psychische problemen en dat de school meer risico loopt dat deze leerkrachten via burn-out of ziekmeldingen zullen wegblijven.

Het onderzoek toont verder aan dat vooral de oudere leerkrachten met meer ervaring minder arbeidssatisfactie in hun werk beleven. Deze bevinding geeft aan dat naarmate men langer meeloopt in het onderwijs, de kans toeneemt dat het plezier in het werk verloren gaat. Deze leerkrachten ervaren de onderlinge verhoudingen binnen het schoolteam als minder bevredigend. Het lijkt erop alsof zij moeite hebben met de veranderde onderlinge verhoudingen. We hebben dit onderwerp niet nader onderzocht maar het is goed denkbaar dat de omslag van de meer traditionele verhoudingen (meer distantie, minder openheid, meer plichtbesef, meer vanzelfsprekendheid) naar de modernere verhoudingen zoals die ook zichtbaar zijn in de samenleving, oudere leerkrachten meer moeite kost zich hierbij thuis te voelen.

Het zijn overigens vooral de mannelijke leerkrachten die meer kans hebben op arbeidsontevredenheid. Deze bevinding die uit veel onderzoek naar voren komt, is niet zo eenvoudig te interpreteren. Een meermalen geopperde veronderstelling is dat mannen meer de neiging hebben hun werk te vergelijken met andere banen. Vooral in beroepen die in de loop der jaren steeds vrouwelijker (waar meer vrouwen werkzaam zijn) zijn geworden, voelen mannen zich eerder werkzaam in een 'zachte' sector. Mannen zijn ook vaker kostwinner (hebben vaker een fulltimeaanstelling) en zouden zich daarom meer met hun werk bezighouden. Het blijven echter speculatieve meningen. Vast staat in elk geval dat vrouwen in het onderwijs evident meer tevreden zijn met hun werk dan mannen.



Ook de opleiding speelt een rol in de arbeidsvreugde. Leerkrachten met meer opleiding lopen meer risico dat zij in hun werk teleurgesteld raken. Het gaat hier om een inzichtelijk verband. Meer opleiding geeft in principe meer mogelijkheden om werk uit te voeren waarvoor meer capaciteiten nodig zijn. Wanneer dat binnen de eigen school niet wordt gehonoreerd dan is dat frustrerend en zal men eerder geneigd zijn uit te kijken naar een baan elders. Het geeft nog eens aan hoe belangrijk het is om het werk van de leerkracht uitdagend en aantrekkelijk te houden.

Niet iedere leerkracht die ontevreden is met het werk zal de neiging hebben om het werk te verlaten en een andere baan kiezen. Om uiteenlopende redenen kan zo'n vertrek onmogelijk of onaantrekkelijk zijn (woonplaats, financiële regelingen, onvoldoende opleiding e.d.). Vandaar dat de categorie leerkrachten die geneigd is te verstreken niet precies dezelfde is als de categorie ontevreden leerkrachten. Dat neemt niet weg dat ook de tot vertrek neigende leerkrachten een gevaar kunnen vormen voor de continuïteit van het onderwijs. Het blijkt dat één op de zeven leerkrachten regelmatig uitkijkt naar een andere baan. Dit zijn overwegend leerkrachten met meer opleiding die behoefte hebben aan een baan met meer mogelijkheden. Hun onvrede schuilt hoofdzakelijk in de geringe ruimte die zij op school krijgen om hun kennis en vaardigheden te benutten.

Van ontevreden leerkrachten zal in het algemeen geen positieve invloed uitgaan. Noch zullen zij positief bijdragen in een constructief en coöperatief schoolklimaat, noch zullen zij hun leerlingen sterk motiveren en stimuleren. Ontevreden leerkrachten zijn bovendien te beschouwen als potentiële stoorzenders als het gaat om de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De vraag is: wat valt hier aan te doen?

9 Suggesties om de arbeidssatisfactie in het onderwijs te vergroten

9.1 Inleiding

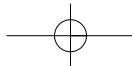
Nu is vastgesteld dat 65% van de leerkrachten tevreden tot zeer tevreden met het werk kan men zich afvragen of er wel genoeg reden is om expliciete aandacht te besteden aan dit onderwerp. Wij menen dat er meerdere overwegingen zijn om de arbeidssatisfactie binnen het onderwijs te verhogen.

Ten eerste blijkt dat 15% (zeer) ontevreden is met het werk. Dat houdt in dat gemiddeld op elke zes tot zeven leerkrachten er één rondloopt met duidelijke tegenzin in het werk. Het gaat hier om een gemiddelde. Dat betekent dat op bepaalde locaties en scholen er minder ontevredenen zullen zijn, maar op andere locaties zullen dat er meer zijn. Ontevreden leerkrachten hebben een negatieve invloed op talrijke aspecten van de school. Eigenlijk is elke leerkracht met arbeidsdissatisfactie er een te veel.

In de tweede plaats verhoogt arbeidsontevredenheid de kans op burn-out, verminderde inzet, ziekteverzuim en absentisme. Het gaat hier om verschijnselen die de continuïteit op school ernstig in gevaar kunnen brengen. Het werken met invalkrachten (als zij al beschikbaar zijn) of het naar huis sturen van leerlingen bevordert doorgaans niet de kwaliteit van het onderwijs.

In de derde plaats is arbeidssatisfactie van belang voor de school als geheel en voor de leerlingen in het bijzonder. Ontevreden leerkrachten kweken in het algemeen ontevreden leerlingen.

We geven in dit hoofdstuk een aantal suggesties hoe de arbeidstevredenheid onder leerkrachten kan worden verhoogd dan wel hoe kan worden voorkomen dat leerkrachten ontevreden worden met hun werk. We doen dat aan de hand van de vijf door ons onderscheiden kenmerken van arbeidssatisfactie. Daarna houden we een pleidooi voor een leerkrachtgerichte benadering gevolgd door een voorstel voor periodieke arbeidssatisfactiemetingen.



9.2 Ondersteuning

Het is van groot belang ervoor te zorgen dat de leerkrachten bij de uitoefening van hun taken optimale steun krijgen van de directie of het management. Het gaat hier om zowel immaterieel als materieel support.

In de eerste plaats moeten leerkrachten zich nadrukkelijk gesteund weten door een positief en constructief ingesteld management, dat oog heeft voor de problemen die zich in de dagelijkse praktijk voordoen. Het is beslist onvoldoende om alleen vanachter het bureau leiding te geven.

In de tweede plaats behoren leerkrachten waarderende en heldere feedback te krijgen over geleverde prestaties en moet ervoor worden gewaakt dat zij alleen iets van 'bovenaf' te horen krijgen als er iets is misgegaan of dreigt mis te gaan.

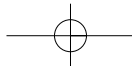
Ten derde zal er voldoende én competente deskundigheid én begeleiding aanwezig dienen te zijn waarop de leerkrachten desgevraagd een beroep kunnen doen om bepaalde problemen van didactische, psychosociale of logistieke aard te helpen oplossen.

Ten vierde geldt de ondersteuning ook allerlei praktische zaken zoals lesroosters, afspraken, vergaderingen, regels, procedures en administratieve ondersteuning. Deze aspecten moeten goed en duidelijk zijn geregeld zodat de leerkrachten hier geen onnodige energie in behoeven te steken en zij hun energie zo veel mogelijk kunnen aanwenden voor hun kerntaken: lesgeven aan en begeleiden van leerlingen.

Dat het hier om belangrijke thema's gaat die van veel invloed zijn op de arbeidssatisfactie wordt nadrukkelijk onderstreept in de onderzoeken van onder meer Knoop (1981) en Sistrunk (1990). Knoop kwam daarbij tot de opmerkelijke aanbeveling om directies te trainen in het adequaat ondersteunen van hun leerkrachten.

9.3 Autonomie

De mate van arbeidssatisfactie blijkt volgens het hier gepresenteerde onderzoek in hoge mate samen te hangen met de hoeveelheid autonomie die de leerkrachten in hun werk ervaren. Daarin staan twee thema's centraal. Aan de ene kant gaat het om de eigen vrijheid van handelen en beslissen, terwijl het aan de andere kant neerkomt op participatie in het schoolbeleid. Ook in het grootschalige Amerikaanse onderzoek van Taylor (1995) gebaseerd op een databestand van bijna 10.000 leerkrachten



lezen we in de conclusies dat beide genoemde thema's als belangrijke voorspellers van arbeidssatisfactie zijn te beschouwen.

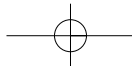
Het voorgaande houdt in de eerste plaats in dat leerkrachten voldoende ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen en zelf ideeën te ontwikkelen. In plaats van hen te controleren en te structureren via veel regels en procedures moeten zij genoeg vrijheid krijgen om zelf handelend te kunnen optreden. Voorkomen dient te worden dat de leerkrachten zich machteloos voelen om situaties te beïnvloeden of situaties te veranderen die zij onbevredigend vinden.

In de tweede plaats kan arbeidsonvrede worden voorkomen als wordt afgezien van een 'over u, zonder u'-beleid. Het vermindert het plezier in het werk aanzienlijk als leerkrachten aanhoudend worden geconfronteerd met beslissingen of een beleid waarin zij geen aandeel hebben gehad en waar zij zich bij hebben neer te leggen, zonder enige ruimte voor discussie en het ontwikkelen van alternatieven. Het advies is: betrek de leerkrachten bij het te voeren beleid. Dat kan via officiële commissies en overlegstructuren, maar in essentie komt het eigenlijk aan op de houding van de directie ten opzichte van de leerkrachten. Die moet van openheid en werkelijke interesse getuigen. Leerkrachten moeten het gevoel krijgen dat zij ertoe doen.

9.4 Onderlinge relaties

Op papier kan men nog zo'n fraaie schoolorganisatie neerzetten, als er geen goede wisselwerking is tussen de mensen die het vorm moeten geven, is zo'n mooie schoolschets van weinig waarde. Scholen dienen te bevorderen dat de onderlinge verhoudingen tussen de leerkrachten stimulerend en constructief zijn. Dat kan onder meer door ervoor te zorgen dat conflicten tijdig worden gesignaleerd en vervolgens worden opgelost. Veel conflicten op het werk verminderen de arbeidssatisfactie (Chan, 2000).

Vanzelfsprekend is de school geen therapeutisch centrum waarin alle deelnemers zich in allesomvattende onderlinge relaties moeten begeven. Niet iedereen hoeft iedereen aardig te vinden. Maar wel moet worden voorkomen dat leerkrachten geïsoleerd, gemeden of gepest worden. De directies, maar ook de leerkrachten zelf, moeten hierop alert zijn. Er moet een wij-gevoel ontstaan, waaruit spreekt dat de leerkrachten samen voor het belang van de school en de leerlingen staan. Juist in een beroep als leerkracht ligt het gevaar op de loer dat men te veel als individu en te wei-



nig als deelnemer in een gemeenschappelijke onderneming aan de slag gaat. Bijeenkomsten met zowel educatieve als recreatieve accenten kunnen dat wij-gevoel versterken. Het is aan de bereidheid en vindingrijkheid van directies en leerkrachten om dergelijke en andere mogelijkheden te entameren.

9.5 Het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden

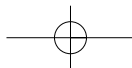
We zagen dat de meeste leerkrachten duidelijk van hun beroep houden. Dat neemt niet weg dat één op de zeven leerkrachten uitkijkt naar een andere baan. Met andere woorden: zij vinden in hun huidige baan te weinig satisfactie, maar het is ook mogelijk dat zij zich voelen aangetrokken tot een andere, meer passende baan met meer mogelijkheden. In elk geval zullen leerkrachten die regelmatig uitkijken naar een ander baan zich bewust of onbewust kunnen distantiëren van hun huidige baan en daarmee ook afbreuk doen aan hun actuele werk.

Vertrekgeneigdheid is niet altijd te voorkomen. Er kan ook sprake zijn van een gezonde ontwikkeling binnen de carrière van een leerkracht. Om de continuïteit op school te waarborgen mag er echter niet te veel verloop zijn. Om dat tegen te gaan zal de directie zich veel moeite moeten geven om het huidige werk aantrekkelijk te maken c.q. te houden. In de voorgaande paragrafen is al veel aandacht besteed aan verscheidene werkaspecten die zich daartoe lenen.

Daarnaast is er ook de materiële factor. Vooral het salaris – zo zagen we – wordt door het merendeel van de leerkrachten als te laag ervaren in verhouding tot de prestaties die men ervoor moet leveren. Helaas is de directie niet altijd in staat om op dit vlak verbeteringen aan te brengen. Dat neemt niet weg dat directies verschillend met deze problematiek om kunnen gaan. Een directie die betrokkenheid en alertheid toont is uiteraard verre te verkiezen boven een management dat blijk geeft van onverschilligheid of berusting.

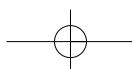
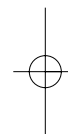
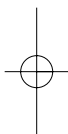
9.6 Een leerkracht-gerichte benadering

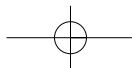
We vervolgen deze paragraaf met een pleidooi voor een ‘teacher-centered’-benadering. Dat houdt in dat er binnen de school sprake dient te zijn een democratische aanpak en dat afstand wordt genomen van een autocratische benadering.



We geven hier in navolging van Evans (1998) een puntsgewijze karakterisering van genoemde benadering, waarin de relatie tussen het management en de leerkracht centraal staat.

- 1 Er dient rekening mee te worden gehouden dat niet alle leerkrachten gelijk zijn. Voor de schoolleiding moet het als een belangrijke opgave worden gezien om te onderkennen dat leerkrachten individueel van elkaar verschillen. De uitdagende opdracht is om enerzijds deze individuele verschillen te erkennen en er rekening mee te houden en anderzijds te voorkomen dat die individuele erkenning de school schade berokkent.
- 2 Een leerkracht-gerichte benadering houdt in dat er waardering is voor de inspanningen die de leerkrachten dagelijks plegen. Het is van groot belang dat leerkrachten regelmatig positieve feedback krijgen.
- 3 De schoolleiding dient op de hoogte te zijn en te blijven van hetgeen zich dagelijks op school afspeelt. Dat betekent oog en oor hebben voor mogelijke knelpunten, problemen en moeilijke situaties waar leerkrachten mee worden geconfronteerd.
- 4 Vanuit het management behoort nadrukkelijk belangstelling te bestaan voor het werk dat de leerkrachten verzetten. Leerkrachten blijven in hoge mate gevoelig voor de interesse van de leiding voor hetgeen zij dagelijks doen. We doelen hier op een algehele en werkelijke belangstelling die zich niet beperkt tot plichtmatige uitspraken. Er moet worden voorkomen dat de belangstelling selectief wordt en dat de leiding alleen oog heeft voor aspecten die zij (toevallig) relevant acht.
- 5 De leiding van de school zal richting moeten geven aan het beleid. Dat is ook in eerste instantie haar verantwoordelijkheid. Men kan niet apathisch toezien hoe zonder sturing een chaotische situatie op de school ontstaat. Maar het bepalen van zo'n beleid vergt dat er heldere doelstellingen worden geformuleerd en dat er ook duidelijke wegen worden aangegeven hoe die doelstellingen dienen te worden gehaald. Zoals we eerder aangaven zullen de leerkrachten bij die koersbepaling moeten worden betrokken. Ook als het gaat om onontkoombare maatregelen of van hogerhand opgelegde veranderingen. Ook dan moet er ruimte zijn voor reacties van de leerkrachten. Niet dat zij een dergelijk beleid tegen kunnen houden, maar wel dat zij de gelegenheid en ruimte krijgen er hun zorgen over uit te spreken en er een houding tegenover te vinden.





- 6 Eigenlijk zou de inspectie binnen de scholen moeten volgen hoe de relatie management-leerkracht gestalte krijgt of niet krijgt. Via gesprekken met een aantal betrokkenen kan daarin meer inzicht worden verkregen en kan ook op dat punt een periodieke kwaliteitscontrole worden uitgevoerd en besproken.

9.7 Ten slotte

Wij sluiten deze paragraaf af met de aanbeveling periodiek de arbeidssatisfactie van leerkrachten in kaart te brengen teneinde tijdig te kunnen constateren waar mogelijke problemen schuilen. Ook geven deze periodieke metingen de schoolleiding de mogelijkheid om na te gaan in hoeverre bepaalde teams van elkaar verschillen en in welke mate op meerdere locaties mogelijke verschillen bestaan in arbeidssatisfactie. De periodieke bepalingen van de arbeidssatisfactie zijn in vijf stappen in te delen:

- 1 Bepaal de arbeidssatisfactie van de leerkrachten.
- 2 Analyseer de gegevens en maak een rapportage ten behoeve van de betrokken leerkrachten.
- 3 Bespreek vervolgens de resultaten van de arbeidssatisfactie-uitslagen.
- 4 Maak met de betrokkenen een plan om de eventueel zichtbaar geworden problemen op te lossen.
- 5 De schoolleiding beziet vervolgens de suggesties en gaat serieus na wat van de eventuele voorstellen uitvoerbaar is en komt vervolgens tot implementatie.

Op deze wijze kan de schoolleiding gewaarworden hoe het is gesteld met de arbeidssatisfactie onder haar leerkrachten, welke veranderingen zich in de loop der tijd voordoen en welke problemen er spelen. Bovendien krijgen de leerkrachten via de resultaatbesprekingen feedback over hoe zij op school hun werk beleven en zullen de leerkrachten zich via deze periodieke evaluaties serieus genomen voelen.

10 Arbeidssatisfactie bij hulpverleners in de jeugdzorg

10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we parallel aan de voorgaande hoofdstukken de bevindingen van een recent onderzoek naar arbeidssatisfactie onder hulpverleners in de jeugdzorg.

In het najaar van 2002 werden de gegevens verzameld van een representatieve steekproef van 1350 werkers in de jeugdhulpverlening. Het betrof hier zowel de ambulante sector, de daghulp als de residentiële hulpverlening. Aan het onderzoek namen uitsluitend basiswerkers deel. Dat betekent dat alleen professionals die dagelijks met jeugdigen (en gezinnen) met problemen omgaan in het onderzoek participeerden. We moeten hierbij denken aan maatschappelijk werkers, groepsleiders, coaches en andere begeleiders.

We maakten gebruik van de ASI (Arbeids-Satisfactie-Index) die bestaat uit dertig items, die betrekking hebben op vijf verschillende aspecten: de mate van ondersteuning, de mate van autonomie, de onderlinge relaties, de materiële arbeidsvoorwaarden (salaris) en het werk zelf. Tevens inventariseerden we kenmerken als leeftijd, geslacht, instellingstype, opleiding en sekse.

Twee onderzoeksvragen staan centraal:

- In welke mate zijn de hulpverleners tevreden met hun werk?
- In hoeverre vertoont de arbeidssatisfactie een evidente samenhang met kenmerken van de hulpverlener in de jeugdzorg en met de hulpverleningsinstelling?

Over de zin van dergelijk onderzoek is al eerder geschreven. We beperken ons hier tot de constatering dat de arbeidssatisfactie is te beschouwen als een uiterst waardevolle graadmeter om tijdig een eventueel groei-

ende arbeidsontevredenheid bij hulpverleners op het spoor te komen om vervolgens tijdig maatregelen te nemen.

10.2 Beschrijving onderzoekspopulatie

Enkele biografische kenmerken

Aan het huidige onderzoek namen 1350 jeugdzorgwerkers deel met een *gemiddelde leeftijd* van 31 jaar. Dit gemiddelde is nader te verdelen naar de volgende leeftijdscategorieën: 20 tot 30 jaar omvat 39%, 30 tot 40 jaar telt 27%, 40 tot 50 jaar betreft 24% en de categorie hulpverleners van 50 jaar en ouder maakt 10% van het totaal uit. Het grootste deel bestaat uit hulpverleners met een leeftijd jonger dan 30 jaar.

De steekproef bestond voor 72% uit *vrouwen* en voor 28% uit *mannen*.

Het blijkt verder dat 69% van de onderzochte jeugdzorgwerkers is *getrouwd* of duurzaam samenwonend. De overige hulpverleners zijn *alleenstaand*.

De aan het onderzoek deelnemende jeugdzorgwerkers beschikken over redelijk wat *ervaring*. We stellen vast dat men gemiddeld 7 jaar als hulpverlener in de jeugdzorg actief is. Dat varieert van 1 tot 34 jaar. Ervaringsjaren van meer dan 20 jaar zijn echter uitzonderingen.

Verder komt naar voren dat de hulpverleners gemiddeld 5 jaar binnen dezelfde instelling aan het werk zijn. Ook hier is nogal wat spreiding met hulpverleners die 1 en meer dan 30 jaar binnen hetzelfde instituut werkzaam zijn.

Bezien we vervolgens het *opleidingsniveau* dan blijkt dat het merendeel (76%) een hbo-opleiding heeft gevolgd, dat 18% in het bezit is van een mbo-diploma, dat 3% een universitaire studie heeft afgerond en dat eveneens 3% geen specifieke opleiding had genoten.

Als laatste punt van deze paragraaf vermelden we dat de jeugdzorgwerkers gemiddeld 32 uur per week werkzaam zijn. Eentiende van hen werkt 25 uur per week of minder, de helft maakt werkweken van 25 tot 34 uur. Dat houdt in dat de rest (40%) per week 34 uur (of meer) werkt.

Enkele instellingskenmerken

De instellingen waarin de onderzochte hulpverleners werkzaam zijn variëren sterk in *omvang*. De grootste instelling omvat 500 jeugdigen terwijl de kleinste zelfstandig opererende instelling uitkomt op 9 pupillen. De gemiddelde instellingsgrootte bedraagt bijna 136 jeugdigen. Er is ech-

ter erg veel spreiding in instellingsgrootte. De standaarddeviatie bedraagt hier 47,3.

De gemiddelde leeftijd van de jongste jeugdigen waarmee de hulpverleners werken bedraagt 8 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd van de oudste jeugdigen uitkomt op 14 jaar.

Het veld van de jeugdzorg bestaat uit diverse typen jeugdigen. Deze verschillende typen zijn ook in onze onderzoeksgroep terug te vinden. Zo namen aan het onderzoek 359 hulpverleners deel die werkten met jeugdigen met psychosociale gedragsproblemen, 338 werkten met verstandelijk gehandicapte jeugdigen, 333 met lichamelijk gehandicapten en 350 met jeugdigen met psychiatrische problemen. Omdat in een enkel geval sprake was van een mix van problemen komt het totaal hier hoger uit dan het totaal van de steekproef.

Een ander belangrijk onderscheid in de jeugdzorg vormen de verschillende sectoren: ambulante hulp, daghulp en residentiële hulp. De onderzoeksgroep bestond voor 29% uit hulpverleners in de ambulante sector, 25% van de hulpverleners was werkzaam in de daghulp en 46% werkte in de residentiële sector.

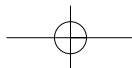
10.3 Hoe tevreden zijn de jeugdzorgwerkers in Nederland?

We geven hier eerst weer hoe de hulpverleners gemiddeld over hun werk denken. Daartoe hebben we de vijf aspecten waaruit de arbeidssatisfactie is opgebouwd samengevoegd tot één overall-score. Deze overall-arbeidssatisfactie weerspiegelt de algehele mate van tevredenheid.

De scores lopen van 1 (zeer ontevreden) naar 5 (zeer tevreden). Wanneer we voor de jeugdzorgwerkers de gemiddelde overall score bereke-

Tabel 10.1 Overall-arbeidssatisfactie bij jeugdzorgwerkers

	<i>totaal</i> (N = 1323)	<i>ambulant</i> (N = 382)	<i>daghulp</i> (N = 323)	<i>residentieel</i> (N = 618)
zeer ontevreden	15,0%	12,0%	15,7%	15,7%
overwegend ontevreden	22,1%	24,2%	22,9%	21,0%
neutraal	20,4%	23,4%	20,1%	19,6%
overwegend tevreden	29,8%	33,7%	29,4%	29,0%
zeer tevreden	12,7%	6,7%	12,9%	14,7%
gemiddelde (SD)	3,02 (.29)	2,99 (.32)	3,00 (.30)	3,06 (.27)



nen dan komen we gemiddeld uit op 3,02 (SD = ,29). Deze score ligt rond het theoretisch gemiddelde van 3, hetgeen erop wijst dat ongeveer evenveel jeugdzorgwerkers tevreden als ontevreden zijn met hun werk.

Voor een meer gedifferentieerd inzicht geven we in tabel 10.1 de percentages weer voor de verschillende niveaus van (on)tevredenheid.

Het blijkt dat 43% van de hulpverleners tevreden tot zeer tevreden is met het werk, maar dat 37% dat duidelijk niet is.

Deze bevinding is niet in overeenstemming met de meeste onderzoeken naar arbeidstevredenheid waar vrijwel altijd sprake is van een scheve verdeling. Dat wil zeggen dat er altijd veel meer mensen tevreden zijn met hun werk dan ontevreden. In vergelijking met de leerkrachten, waar 65% (zeer) tevreden was en 15% (zeer) ontevreden, zijn de hulpverleners duidelijk veel minder tevreden met hun werk.

In de door ons onderscheiden hulpverleningssectoren bestaat een vrijwel gelijke mate van (on)tevredenheid.

We beschikken helaas niet over gegevens die kunnen aangeven of de arbeidssatisfactie onder jeugdzorgwerkers er de laatste jaren op vooruit of achteruit is gegaan. Hier wreekt zich het gebrek aan periodieke landelijke onderzoeken.

Wel bracht een onlangs in Amerika afgesloten onderzoek onder werknemers in de non-profitsector aan het licht dat de arbeidsvreugde in de afgelopen zeven jaar gemiddeld met 10% is gedaald (Franco, 2003).

10.4 Arbeidssatisfactie op dimensionaal niveau

We geven hier een korte beschrijving van de vijf dimensies van arbeidssatisfactie en vermelden tevens de gemiddelde score die wij voor elke dimensie vaststelden. Daarbij moet worden bedacht dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie. De score loopt van 1 naar 5, waarbij de 1 verwijst naar grote ontevredenheid, de 3 naar een neutrale positie en de 5 naar grote tevredenheid.

10.4.1 Ondersteuning

In deze dimensie vinden we items terug die verwijzen naar aspecten van het werk die betrekking hebben op de ondersteuning die de werkers in de jeugdzorg ontvangen. Het gaat hier om items als: ik voel me in dit werk gewaardeerd door mijn directie, ik krijg voldoende begeleiding, de

mensen die mij in het werk begeleiden zijn competent en ik krijg hier voldoende deskundige adviezen om mijn werk goed te doen. Tabel 10.2 geeft de tevredenheid op deze gebieden weer.

Tabel 10.2 Tevredenheid bij jeugdzorgwerkers: ondersteuning vanuit de organisatie

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1323)	<i>ambulant</i> (<i>N</i> = 382)	<i>daghulp</i> (<i>N</i> = 323)	<i>residentieel</i> (<i>N</i> = 618)
zeer ontevreden	12,9%	2,9%	14,4%	7,9%
overwegend ontevreden	26,1%	23,8%	28,0%	26,5%
neutraal	24,1%	27,1%	21,8%	24,0%
overwegend tevreden	29,1%	39,1%	27,5%	26,1%
zeer tevreden	7,8%	7,1%	8,2%	15,5%
gemiddelde (SD)	3,05 (.61)	3,24 (.62)	3,02 (.63)	2,98 (.58)

De gemiddelde score op deze dimensie bedraagt 3,05 (SD = ,61).

Wanneer we de gemiddelde score herleiden tot de percentages hulpverleners die meer en minder tevreden zijn dan blijkt dat 39% (zeer) ontevreden is met dit aspect van het werk en dat 37% (zeer) tevreden is. Tussen de drie onderscheiden sectoren bestaan enkele opvallende verschillen. Zo blijken de hulpverleners in de ambulante sector duidelijk meer tevreden met de steun die zij vanuit hun organisatie ontvangen dan de werkers in de residentiële voorzieningen en in de daghulp. Hier speelt ongetwijfeld een rol dat hulpverleners in de daghulp en in de tehuizen vooral werken met jeugdigen in groepsverband. Kennelijk ervaren groepsmedewerkers dat zij in het werken met groepen onvoldoende steun en begeleiding krijgen om hun werk goed uit te kunnen voeren.

10.4.2 Autonomie

Met deze dimensie wordt bedoeld op de mate waarin de jeugdzorgwerkers worden betrokken bij belangrijke beslissingen en zij voldoende ruimte krijgen om zelfstandig te kunnen handelen.

De items in deze dimensie zijn onder meer: ik heb voldoende inspraak in het beleid, ik mag in de begeleiding van de jeugdigen veel zelf beslissen, in dit werk word ik niet op mijn vingers gekeken, er bestaan hier niet te veel regels en procedures die mijn werk onnodig ingewikkeld maken. In tabel 10.3 staan de uitslagen van de autonomie dimensie.

Tabel 10.3 Tevredenheid bij jeugdzorgwerkers: autonomie in het werk

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1323)	<i>ambulant</i> (<i>N</i> = 382)	<i>daghulp</i> (<i>N</i> = 323)	<i>residentieel</i> (<i>N</i> = 618)
zeer ontevreden	13,8%	3,1%	14,5%	15,5%
overwegend ontevreden	26,1%	19,1%	26,1%	27,5%
neutraal	22,1%	22,5%	21,4%	22,2%
overwegend tevreden	29,5%	48,7%	29,0%	25,9%
zeer tevreden	8,6%	6,5%	8,9%	8,8%
gemiddelde (SD)	3,26 (.89)	3,36 (.97)	3,28 (.95)	3,19 (.81)

We berekenden een gemiddelde score voor deze dimensie van 3,26. Van alle door ons onderscheiden dimensies wordt hier de grootste mate van tevredenheid getoond. De jeugdzorgwerkers zijn over de hun toebedeelde autonomie het meest tevreden.

Procentueel gezien is gemiddeld 38% van de jeugdzorgwerkers (zeer) tevreden. Daar staat tegenover dat 40% (zeer) ontevreden is. Ruim een vijfde van de hulpverleners neemt een tussenpositie in; zij zijn niet echt tevreden, maar ook niet ontevreden.

Verder geven de hulpverleners in de ambulante sector blijk van meer satisfactie met de ervaren autonomie dan de hulpverleners in de residentiële sector. Tehuismedewerkers i.c. groepsleiders hebben de ervaring dat zij te weinig vrijheid krijgen om zaken zelfstandig af te handelen.

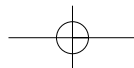
10.4.3 Onderlinge relaties op het werk

Deze dimensie verwijst naar de sociale contacten op het werk en de wederzijdse waardering die er voor elkaar is.

Binnen deze component treffen we onder meer de volgende items aan: de teamleden inspireren elkaar, in mijn team zijn de onderlinge verhoudingen goed, ik heb competente collega's en mijn team hangt niet als los zand aan elkaar. In tabel 10.4 vinden we hoe de jeugdzorgwerkers denken over deze relationele aspecten van het werk.

De gemiddelde score voor deze dimensie komt uit op 2,96 (SD = ,54). De omzetting in percentages geeft een inzichtelijker beeld. Dan blijkt dat 18% van de jeugdzorgwerkers zeer tevreden is, terwijl 21% zeer ontevreden is over de onderlinge relaties op het werk. De arbeidssatisfactie onder hulpverleners is hier verhoudingsgewijs laag.

Binnen de drie onderscheiden hulpverleningssectoren bestaan echter



Tabel 10.4 Tevredenheid bij jeugdzorgwerkers: onderlinge relaties

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1323)	<i>ambulant</i> (<i>N</i> = 382)	<i>daghulp</i> (<i>N</i> = 323)	<i>residentieel</i> (<i>N</i> = 618)
zeer ontevreden	20,5%	24,7%	20,3%	19,3%
overwegend ontevreden	17,5%	22,3%	17,7%	16,1%
neutraal	10,2%	9,4%	10,4%	10,3%
overwegend tevreden	33,7%	34,2%	31,9%	34,3%
zeer tevreden	18,0%	9,4%	19,7%	20,0%
gemiddelde (SD)	2,96 (.54)	2,81 (.52)	2,97 (.54)	3,04 (.53)

duidelijke verschillen. Zo zijn de hulpverleners in de residentiële sector duidelijk meer tevreden dan de collega's in de ambulante sector. Waarschijnlijk speelt hierin mee dat in tehuizen meer met duidelijke teams wordt gewerkt waarbinnen men meer op elkaar is aangewezen, terwijl dat in de ambulante sector veel minder het geval is.

10.4.4 *Het werk zelf*

Deze dimensie refereert aan de mate waarin hulpverleners zich verbonden voelen met hun huidige werk.

Onder deze noemer vinden we onder meer de volgende items: ik houd erg van het werk dat ik doe, ik krijg alle ruimte om mijn kennis en vaardigheden te gebruiken, ik houd dit werk nog wel een aantal jaren vol, ik kijk niet geregeld uit naar een baan met meer toekomstmogelijkheden en ik zoek geen werk buiten de sector van de jeugdzorg.

Tabel 10.5 geeft weer hoe tevreden de jeugdzorgwerkers zijn over de aard van hun werk als hulpverlener.

De gemiddelde score ligt ook hier in de buurt van het theoretisch gemiddelde van 3 en bedraagt om precies te zijn 3,07 (SD = ,59).

Tabel 10.5 Tevredenheid bij jeugdzorgwerkers: aard van het werk

	<i>totaal</i> (<i>N</i> = 1323)	<i>ambulant</i> (<i>N</i> = 382)	<i>daghulp</i> (<i>N</i> = 323)	<i>residentieel</i> (<i>N</i> = 618)
zeer ontevreden	13,6%	12,9%	12,0%	14,6%
overwegend ontevreden	19,0%	27,0%	19,6%	15,3%
neutraal	21,7%	27,8%	24,2%	18,1%
overwegend tevreden	28,7%	26,0%	28,7%	29,9%
zeer tevreden	17,0%	6,3%	15,6%	22,2%
gemiddelde (SD)	3,07 (.59)	2,85 (.52)	3,06 (.58)	3,20 (.60)

Omgerekend in percentages is eenderde (33%) niet tevreden over de aard van het werk, terwijl 46% zich op dit punt overwegend positief uitlaat.

Ook nu treffen we tussen de drie hulpverleningssectoren duidelijke verschillen. Zo geven de werkers in de residentiële sector aan dat zij duidelijk meer tevreden zijn met hun werk als hulpverlener dan de jeugdzorgwerkers in de ambulante sector. Ook in de daghulp treffen we meer mensen die op hun werk als hulpverlener zijn gesteld.

10.4.5 De arbeidsvoorwaarden

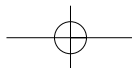
Met deze dimensie wordt bedoeld op de mate waarin men zich tevreden toont over de materiële condities waaronder men werkt. Het gaat om onder meer de volgende items: ik word goed betaald voor het werk dat ik doe, mijn salaris stemt overeen met mijn opleiding en bekwaamheden, de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn dik in orde en vergeleken met collega's elders verdien ik hier voldoende. Tabel 10.6 geeft weer hoe tevreden de jeugdzorgwerkers zijn met hun materiële arbeidsvoorwaarden.

De gemiddelde score op deze dimensie komt uit op 2,85 (SD = 1,07). De materiële dimensie heeft daarmee de laagste gemiddelde score. De score ligt bovendien onder het rekenkundig gemiddelde van 3. Dit duidt erop dat de jeugdzorgwerkers op deze dimensie gemiddeld genomen meer ontevreden dan tevreden zijn. Dat blijkt duidelijk als we het gemiddelde omzetten in percentages. Dan blijkt dat 38% van de hulpverleners op dit onderdeel ontevredenheid ervaart. Slechts 7% is uitgesproken zeer tevreden.

Wanneer we de onderscheiden hulpverleningssectoren bezien dan komt naar voren dat men in de sector van de daghulp duidelijk meer on-

Tabel 10.6 *Tevredenheid bij jeugdzorgwerkers: materiële arbeidsvoorwaarden*

	<i>totaal</i> (N = 1323)	<i>ambulant</i> (N = 382)	<i>daghulp</i> (N = 323)	<i>residentieel</i> (N = 618)
zeer ontevreden	13,2%	10,6%	21,2%	11,1%
overwegend ontevreden	24,6%	26,0%	27,3%	23,0%
neutraal	29,8%	31,8%	25,9%	30,4%
overwegend tevreden	25,6%	29,7%	19,0%	26,5%
zeer tevreden	6,8%	1,9%	6,6%	8,9%
gemiddelde (SD)	2,85 (1,07)	2,86 (1,02)	2,58(1,09)	2,98 (1,07)



tevreden is. Vergelijkenderwijs zijn de jeugdzorgwerkers in de tehuizen het minst ontevreden met de materiële arbeidsvoorwaarden.

10.4.6 De invloed van de afzonderlijke aspecten op de totale arbeidsvreugde

De voorgaande dimensies geven aan dat er door de jeugdzorgwerkers verschillend wordt geoordeeld over de vijf door ons onderscheiden werkaspecten. Zo is men het minst tevreden over de materiële arbeidsvoorwaarden en is de tevredenheid ten aanzien van de toebedeelde autonomie het grootst.

Op het eerste gezicht is men geneigd op grond van de voorgaande bevinding te veronderstellen dat de arbeidsvoorwaarden de arbeidsvreugde het meest negatief beïnvloeden. Maar om dat te kunnen stellen, is het noodzakelijk de correlatieve samenhang te bepalen tussen de vijf afzonderlijke aspecten en de totaalscore.

Dan blijkt dat de dimensie 'het werk zelf' het sterkst correleert met de totaalscore (.60) en dat de dimensie 'ondersteuning' de minst sterke correlatie te zien geeft (.19). De correlatiecoëfficiënten voor de andere dimensies bedragen .52 voor de dimensie 'autonomie', .44 voor de 'arbeidsvoorwaarden' en .41 voor 'onderlinge relaties'.

Het voorgaande geeft aan dat de dimensie 'ondersteuning' het minst bijdraagt als het gaat om het totstandkomen van de totale arbeidssatisfactie en dat vooral 'het werk zelf' het meest van invloed is op de arbeidssatisfactie. Met andere woorden, de mate waarin men van het beroep als hulpverlener houdt is van meer betekenis in het totstandkomen van de arbeidsvoldoening dan de ondersteuning die men krijgt of het salaris dat men ontvangt.

Aansluitend merken we op dat in onderzoek dikwijls onderscheid wordt gemaakt in intrinsieke (inhoudelijke) en extrinsieke (omgevings)dimensies. De bedoeling van dit onderscheid is na te gaan of de arbeidssatisfactie vooral schuilt in het werk zelf of dat het andere bijkomende aspecten zijn die de arbeidsvreugde vermeerderen of verminderen.

De gemiddelde score op de intrinsieke dimensie (ondersteuning, autonomie en het werk) verschilt van die van de extrinsieke dimensie (onderlinge relaties en salaris). In het eerste geval is het gemiddelde 3,13, terwijl in het tweede geval het gemiddelde uitkomt op 2,90. De arbeidstevredenheid met de intrinsieke aspecten is duidelijk groter dan met de extrinsieke aspecten van het werk. Wanneer we vervolgens de samenhang met de totaalscore bezien dan blijkt dat de intrinsieke dimensie een duidelijk

sterkere samenhang heeft met de totale arbeidssatisfactie (.80) dan de extrinsieke dimensie (.56). Hieruit blijkt dat de arbeidsvoldoening vooral tot stand komt op basis van de intrinsieke werkaspecten.

10.5 Arbeidssatisfactie op concreet niveau

In deze paragraaf gaan we nader in op de concrete werkaspecten (de itemvragen) die aan de hulpverleners in de jeugdzorg zijn voorgelegd. Op deze wijze is het mogelijk na te gaan welke concrete aspecten de meeste en welke de minste arbeidstevredenheid te zien geven. Aldus ontstaat een meer gedetailleerd beeld.

10.5.1 Items met de meeste tevredenheid

Welke concrete aspecten leveren nu de grootste arbeidssatisfactie op?

Voor de beantwoording van die vraag geven we in tabel 10.7 de vijf items weer die bij de hulpverleners de meeste satisfactie lieten zien. In de tabel zijn de gemiddelden steeds zo weergegeven dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie.

Tabel 10.7 Concrete aspecten die meeste arbeidstevredenheid oproepen

<i>item-omschrijving</i>	<i>gemiddelden</i>
Ik houd erg van het werk dat ik doe	4,52
Ik voel me in dit werk gewaardeerd door mijn collega's	4,25
Ik houd me niet in om conflicten te voorkomen	4,24
In dit werk word ik niet te veel op mijn vingers gekeken	4,19
De collega's van mijn team zijn competente mensen	4,19

Het valt op dat de grootste arbeidssatisfactie betrekking heeft op het werk zelf. Daarnaast zijn jeugdzorgwerkers erg positief over de omgang met hun collega's. Verder voelen zij zich beslist niet op hun vingers gekeken.

10.5.2 Items met de minste tevredenheid

Hulpverleners in de jeugdzorg zijn over bepaalde concrete aspecten erg ontevreden. We presenteren in tabel 10.8 de vijf items met de laagste tevredenheidsscores. De gemiddelden zijn ook hier zo weergegeven dat hoe hoger de score hoe meer arbeidssatisfactie en omgekeerd.

Tabel 10.8 Concrete aspecten die de minste arbeidstevredenheid oproepen

<i>item-omschrijving</i>	<i>gemiddelden</i>
Mijn salaris stemt overeen met mijn opleiding en bekwaamheden	2,48
Vergeleken met collega's elders verdien ik hier niet te weinig	2,52
Ik heb voldoende inspraak in het beleid van mijn instelling	2,54
De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn dik in orde	2,68
Het werk dat ik doe wordt goed betaald	2,89

Duidelijk komt naar voren dat de jeugdzorgwerkers veel ongenoegen hebben met de materiële kanten van het werk gaat. Zij vinden dat zij onvoldoende worden gehonoreerd.

Overigens staat ook de inspraak die zij hebben in het beleid in de top-vijf van de laagst scorende items. Dat houdt in dat werkers in de jeugdzorg nadrukkelijk van mening zijn dat zij veel te weinig worden betrokken bij het beleid. Hulpverleningsinstellingen krijgen hier duidelijk een onvoldoende van hun uitvoerend medewerkers.

10.6 Arbeidssatisfactie in relatie tot andere kenmerken

De arbeidssatisfactie komt tot stand op basis van de (werk)omgeving, maar ook onder invloed van persoonlijke kenmerken. Dat betekent dat niet iedereen gelijkelijk zal reageren op dezelfde arbeidssituatie. Wij hebben in dit verband enkele biografische kenmerken van de jeugdzorgwerkers nader onderzocht in relatie tot de arbeidstevredenheid. Ook gaan we in deze paragraaf na in hoeverre bepaalde kenmerken van de omgeving zoals de grootte van de instelling, de aard van de problematiek van de instellingspopulatie en de hulpverleningssector, samenhang vertonen met arbeidsvoldoening.

Om te bepalen of het om significante verbanden gaat, hebben we gebruikgemaakt van zowel correlatieve als variantieanalyses. We houden een significantieniveau aan van 0.01 of kleiner.

10.6.1 Persoonlijke kenmerken

De *mannelijke jeugdzorgwerkers* blijken overall iets meer tevreden met het werk dan hun vrouwelijke collega's. Dat komt met name tot uitdruk-

king in de beoordeling van het werk zelf. De mannen zijn kennelijk iets meer tevreden met hun baan als hulpverlener dan de vrouwen.

Deze bevindingen sporen overigens niet geheel met eerder onderzoek van Van der Ploeg en Scholte (1997) die vaststelden dat de vrouwelijke groepsleiding in dagcentra en in tehuizen tevredener was dan hun mannelijke collega's. Ook in het onderwijs geven vrouwelijke leerkrachten blijk van meer arbeidsatisfactie.

Speelt de *leeftijd* ook een rol? Dat is inderdaad het geval. We bepalen dat de oudere jeugdzorgwerkers meer arbeidsatisfactie te zien geven dan hun jongere collega's. Dat is over de gehele linie merkbaar. Dat wil zeggen dat oudere hulpverleners meer tevreden zijn over de ondersteuning, de autonomie, het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden. Er is één uitzondering: oudere jeugdzorgwerkers zijn minder tevreden over het teamklimaat dan hun jongere collega's.

In het onderwijs constateerden we dat vooral de oudere leerkrachten minder arbeidsatisfactie te zien gaven.

Vervolgens vroegen we ons af of de *werkervaring* ook systematisch samenhangt met arbeidsatisfactie. Dat blijkt niet het geval. Wel blijkt dat hulpverleners met meer ervaring minder tevreden zijn met het werk zelf. Het lijkt erop alsof hulpverleners (evenals leerkrachten) die al heel lang meelopen de animo voor het beroep enigszins aan het verliezen zijn.

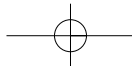
De *opleiding* laat geen duidelijke samenhang zien met de overall-arbeidsatisfactie. Maar wanneer we de afzonderlijke werkaspecten van de arbeidsatisfactie bekijken, dan blijkt dat de hoger opgeleide jeugdzorgwerkers ontevredener zijn met de arbeidsvoorwaarden zoals het salaris en dergelijke.

Tot slot merken we nog op dat de hulpverleners in de jeugdzorg die *meer uren maken* ook systematisch meer arbeidsatisfactie te zien geven, met name voor wat betreft de autonomie en de ondersteuning die zij van de instelling krijgen bij de uitvoering van hun werk. De parttimers in de jeugdzorg ervaren op deze gebieden minder arbeidstevredenheid.

Samenvattend blijkt dat de mannelijke hulpverleners meer tevreden zijn. Ook fulltimers laten meer arbeidsatisfactie zien. Het zijn de jongere hulpverleners in de jeugdzorg die verhoudingsgewijs minder tevredenheid tonen met hun werk.

10.6.2 Omgevingskenmerken

In dit onderzoek onder jeugdzorgwerkers hebben we slechts een beperkt aantal omgevingskenmerken onderzocht. Dat betrof de instellingsgroot-



te, de problematiek van de jeugdigen en de aard van de hulpverleningssector.

Het blijkt dat de *omvang van de instelling* geen invloed heeft op de arbeidssatisfactie. Het onderzoek laat zien dat hulpverleners in kleine instellingen even (on)tevreden zijn als hulpverleners in grote instellingen.

Dat stemt niet overeen met de in de literatuur vaak genoemde onderzoeksuitkomst dat tussen arbeidssatisfactie en de grootte van de organisatie een systematisch verband bestaat. Naarmate organisaties groter van omvang zijn, neemt de arbeidssatisfactie af. In dit onderzoek kon dat niet worden bevestigd.

De vraag is vervolgens of de *jeugdpopulaties* waarmee de hulpverleners werken van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Geeft het werken met lichamelijk gehandicapte jeugdigen bijvoorbeeld meer arbeidsvreugde dan het werken met jeugdigen met psychiatrische problemen?

Nadere analyses tonen aan dat inderdaad het werken met lichamelijk gehandicapte kinderen verhoudingsgewijs de meeste arbeidsvreugde oplevert en het werken met jeugdigen met psycho-sociale gedragsproblemen de minste arbeidsvreugde geeft. Dat geldt vooral de mate van autonomieverlening. Hulpverleners die dagelijks met gehandicapte kinderen omgaan zijn meer tevreden met hun werk omdat zij een grote mate van autonomie in hun werk krijgen toebedeeld.

Wanneer we vervolgens naar de verschillende *hulpverleningssectoren* kijken dan blijkt het volgende. Hulpverleners in de residentiële sector zijn het meest tevreden. Bezien we vervolgens de vijf afzonderlijke werkaspecten dan blijken tussen de drie hulpverleningssectoren de volgende verschillen te bestaan:

- over de ondersteuning en de verleende autonomie is men in de ambulante sector het meest tevreden, terwijl men in de residentiële sector hierover het minst tevreden is;
- over de onderlinge verhoudingen, het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden is men het meest positief in de residentiële sector en het minst in de ambulante sector.

10.7 Verloop onder jeugdzorgwerkers

Arbeidsdissatisfactie kan uiteenlopende negatieve gevolgen hebben. In het hier gepresenteerde onderzoek hebben wij daar geen expliciete aandacht aan besteed. Wel zijn we in staat na te gaan hoeveel hulpverleners in onze steekproef geregeld uitkijken naar een andere baan met meer toe-

komstmogelijkheden. Het blijkt dat 28% van de jeugdzorgwerkers geneigd is te vertrekken. Dat is één op elke drie tot vier hulpverleners.

De vraag is vervolgens: wie zijn deze jeugdzorgmedewerkers?

Het zijn vooral de mannelijke hulpverleners met meer opleiding, maar minder ervaring, bij wie de drang naar een andere baan het sterkst is.

Dat mensen met meer opleiding eerder geneigd zijn te vertrekken is geen nieuw onderzoeksresultaat. Ook in het onderzoek van Van der Ploeg en Scholte (1997) bleek dat de hoger opgeleide hulpverlener meer uitkijkt naar een andere baan en behoefte heeft aan een nieuwe uitdaging met meer mogelijkheden.

10.8 Samenvatting onderzoeksresultaten

We stelden vast dat 43% van de hulpverleners tevreden tot zeer tevreden is met het werk. Daar staat tegenover dat 37% (zeer) ontevreden is. Dit zijn ongunstige uitslagen. Vergeleken met de leerkrachten, waar bijna tweederde van de leerkrachten tevreden is met het werk, geven de hulpverleners blijk van opvallend veel minder arbeidstevredenheid. Ook wijkt het beeld onder hulpverleners af van de meeste uitkomsten naar arbeidssatisfactie. Daar blijkt in de meeste gevallen dat er veel meer mensen tevreden dan ontevreden zijn met hun werk.

Van de vijf door ons onderscheiden werkaspecten blijkt de grootste tevredenheid te bestaan met de toebedeelde autonomie, terwijl de minste tevredenheid wordt ervaren ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden (het salaris).

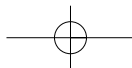
Tussen de drie onderscheiden hulpverleningssectoren bestaan enkele noemenswaardige verschillen.

De hulpverleners in de ambulante sector zijn vergelijkenderwijs het meest tevreden over de ondersteuning en de verleende autonomie. Het minst tevreden zijn zij over de materiële arbeidsvoorwaarden en het werk zelf.

Hulpverleners in de residentiële sector zijn het meest tevreden over het werk zelf en de onderlinge verhoudingen op het werk. De minste tevredenheid blijkt te bestaan ten aanzien van de ondersteuning en de autonomie.

De hulpverleners in de dagbehandeling verschillen van beide andere categorieën met de sterkste onvrede ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden (salaris).

Helaas kon niet worden vastgesteld of de arbeidssatisfactie de laatste



jaren is veranderd. Afgaande op onderzoeken in het buitenland die wel over een langere periode de arbeidssatisfactie hebben gevolgd, zou er sprake zijn van een dalende tendens in arbeidsvoldoening.

Dat ruim eenderde van de hulpverleners (zeer) ontevreden is met het werk is een uiterst bedenkelijke bevinding. Het gaat hier om één op elke drie hulpverleners die dagelijks met onvrede zijn werk verricht. Deze hulpverleners zijn niet alleen voor zichzelf maar ook voor de instelling potentiële uitvallers. Dat houdt in dat deze hulpverleners meer kans hebben op lichamelijke en psychische problemen en dat de hulpverleningsinstelling meer risico loopt dat deze medewerkers via burn-out of ziekmeldingen zullen uitvallen.

Het onderzoek toont verder aan dat vooral de jongere hulpverleners meer arbeidssatisfactie in hun werk beleven. Dat geldt ook voor de mannelijke hulpverleners; zij zijn evident meer tevreden dan hun vrouwelijke collega's. Dit beeld is tegengesteld aan hetgeen bij de leerkrachten werd vastgesteld. Daar waren het juist de oudere en de mannelijke leerkrachten die minder tevreden waren met hun werk.

De opleiding blijkt geen rol te spelen in de mate van arbeidstevredenheid.

Wel maakt het uit met welke jeugdigen de hulpverlener werkt. Hulpverleners die dagelijks omgaan met jeugdigen met psychiatrische klachten en ernstige gedragsproblemen zijn evident minder tevreden met hun werk dan hulpverleners die iedere dag de zorg hebben voor lichamenlijk gehandicapte jeugdigen.

De grootte van de hulpverleningsinstelling blijkt niet van invloed op de arbeidssatisfactie van hulpverleners.

Tot slot wijzen we nog op het feit dat 28% van de hulpverleners geregeld uitkijkt naar een andere baan. Dat zijn vooral mannelijke hulpverleners met meer opleiding, maar met minder ervaring.

11 Suggesties om de arbeidssatisfactie in de jeugdzorg te vergroten

11.1 Inleiding

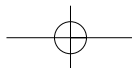
De voorgaande onderzoeksbevindingen maken duidelijk dat ruim een derde van de jeugdzorgwerkers (37%) niet tevreden is en dat minder dan de helft (43%) dat wel is. Eenvijfde van de hulpverleners is noch tevreden noch ontevreden met het werk. We constateren daarmee dat een opvallend grote groep werkers in de jeugdzorg gerekend moet worden tot een groep van potentiële uitvallers. Hulpverleners die niet tevreden zijn met hun werk vormen in meerdere opzichten een risico.

In de eerste plaats verhoogt arbeidsontevredenheid de kans op burn-out, ziekteverzuim en absentisme, maar ook neemt de kans toe op een verminderde inzet en een geringere betrokkenheid. Het gaat hier om verschijnselen die de continuïteit van het hulpverleningswerk ernstig in gevaar kunnen brengen. Veel wisselingen in hulpverleners bevorderen uiteraard niet de kwaliteit van de hulp aan jeugdigen en hun gezinnen.

In de tweede plaats werkt arbeidsdissatisfactie negatief voor zowel de hulpverleningsinstelling als voor de jeugdigen. Ontevreden jeugdzorgwerkers zullen niet bijdragen aan een constructief en coöperatief instellingsklimaat. Van ontevreden hulpverleners mag men evenmin verwachten dat zij een gunstige invloed hebben op de begeleiding van de jeugdigen en hun gezinnen. Het onderzoek van Syptak e.a. (1999) laat daarover geen onduidelijkheid bestaan. Zij concludeerden dat er een systematisch verband bestaat tussen ontevreden hulpverleners en cliëntontevredenheid.

Gelet op het grote aantal hulpverleners dat niet tevreden is met het werk, is het dringend gewenst dat binnen de jeugdzorg maatregelen worden genomen om de arbeidssatisfactie te verhogen.

In de volgende paragraaf geven we een aantal suggesties hoe verbeteringen kunnen worden nagestreefd. We doen dat aan de hand van de vijf



kenmerken van arbeidssatisfactie. Eerst doen we dat in beschrijvende vorm, daarna puntsgewijs. We eindigen dit hoofdstuk met een voorstel om de arbeidssatisfactie periodiek te bepalen en de uitslagen te gebruiken om knelpunten en problemen tijdig op te sporen en op te lossen.

11.2 Ondersteuning

Vanuit de directie of het management zal meer aandacht moeten worden besteed aan het optimaal ondersteunen van hun medewerkers die dagelijks met de jeugdigen optrekken. Het gaat hier om zowel immaterieel als materieel support.

In het eerste plaats dienen hulpverleners aan de basis zich gesteund te weten door een positief en constructief ingesteld management, dat de problemen die in de dagelijkse praktijk spelen ook werkelijk kent. Adequaat leidinggeven uitsluitend vanachter het bureau is onmogelijk; het management dient van zeer nabij op de hoogte te zijn van hetgeen zich in de praktijk afspeelt.

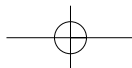
In de tweede plaats hebben hulpverleners recht op een positieve en heldere feedback over de door hen geleverde prestaties. Het is volstrekt onvoldoende en demotiverend als hulpverleners alleen dan iets van 'bovenaf' horen als er iets is misgegaan of dreigt mis te gaan.

Ten derde behoort er voldoende deskundigheid aanwezig te zijn waarop de hulpverleners een beroep kunnen doen.

Ten vierde dienen hulpverleners adequate begeleiding te ontvangen. Dat houdt in dat het om competente begeleiders moet gaan. Incompetente begeleiding is voor hulpverleners die in de dagelijkse praktijk staan een ramp. Vaak wordt gedacht dat een hulpverlener die zijn werk uitstekend verricht ook een goede begeleider is. Dat is echter lang niet altijd het geval. Om goede begeleiding te geven, heeft men bepaalde leiderschapskwaliteiten nodig.

In de vijfde plaats heeft de ondersteuning ook betrekking op materiële zaken zoals efficiënt overleg, heldere afspraken, beperkte vergaderingen, voldoende administratieve ondersteuning en dergelijke. Hulpverleners moeten in staat worden gesteld om hun energie en tijd zo veel mogelijk te steken in hun kerntaak: de begeleiding van de jeugdigen die aan hen zijn toevertrouwd.

In de zesde plaats verdient het aanbeveling om directies en managementteams te trainen in het adequaat ondersteunen van hun medewerkers aan de basis.



11.3 Autonomie

De mate van arbeidssatisfactie blijkt in hoge mate samen te hangen met de hoeveelheid autonomie die de hulpverleners in hun werk ervaren. Daarin staan twee thema's centraal: enerzijds de eigen vrijheid van handelen en anderzijds de participatie in het instellingsbeleid.

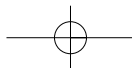
In de eerste plaats kan veel arbeidsonvrede worden voorkomen als hulpverleners de ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen en zelf ideeën te ontwikkelen. In plaats van hen te controleren en te structureren via veel regels en procedures moeten zij voldoende vrijheid krijgen om zelf handelend te kunnen optreden. Bij het precies afbakenen van die ruimte is een belangrijk criterium dat voorkomen moet worden dat hulpverleners zich machteloos voelen om situaties te beïnvloeden of te veranderen die zij onbevredigend vinden.

In de tweede plaats kan arbeidsonvrede worden voorkomen door hulpverleners niet te confronteren met een 'over u, zonder u'-beleid. Het vermindert het plezier in het werk aanzienlijk als hulpverleners aanhoudend worden opgezadeld met beslissingen of met een beleid waarin zij geen aandeel hebben gehad. Het is beter ruimte voor discussie te scheppen en de mogelijkheid te bieden voor het aandragen van alternatieven. Dat kan via officiële commissies en formele overlegstructuren, maar waar het vooral op aankomt is de houding van de directie ten opzichte van de hulpverleners. Die houding moet worden gekenmerkt door openheid en bereidheid om de hulpverleners ook werkelijk bij het beleid te betrekken. Hulpverleners blijken op dit punt niet alleen zeer gevoelig, maar zij hebben ook de kwaliteiten om voor een inbreng te zorgen.

11.4 Onderlinge relaties

Op papier kan men nog zo'n fraaie organisatie neerzetten, als er geen goede wisselwerking is tussen de mensen die het vorm moeten geven, is zo'n mooie schets van weinig waarde. Directies kunnen zich niet veroorloven passief af te wachten hoe de onderlinge verhoudingen zich zullen ontwikkelen en hoe eventuele conflicten zich vanzelf oplossen. Hier is een actief beleid nodig.

In de eerste plaats moeten hulpverleningsinstellingen krachtig bevorderen dat de onderlinge verhoudingen tussen de jeugdzorgwerkers positief en constructief zijn. Dat betekent niet alleen de onderlinge verhou-



dingen op het werk volgen, maar ook gelegenheden scheppen waarin medewerkers elkaar kunnen ontmoeten.

Ten tweede dienen conflicten tijdig te worden gesignaleerd en vervolgens te worden opgelost. Voortsudderende conflicten kunnen het werkklimaat verpesten. Conflicten op het werk verminderen de arbeidssatisfactie in aanzienlijke mate (Chan, 2000).

In de derde plaats moet worden voorkomen dat medewerkers geïsoleerd, gemeden of gepest worden. De directies, maar ook de jeugdzorgwerkers zelf, moeten hierop alert zijn. Vanzelfsprekend is de hulpverleningsinstelling geen therapeutisch centrum waarin alle medewerkers zich in allesomvattende onderlinge relaties moeten begeven. Niet iedereen hoeft iedereen aardig te vinden.

Ten vierde moet er een wij-gevoel ontstaan waaruit spreekt dat men samen voor het belang van de instelling en de cliënten staat. Bijeenkomsten of georganiseerde ontmoetingen met zowel educatieve als recreatieve accenten kunnen dat wij-gevoel versterken.

11.5 Het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden

We zagen dat een groot aantal hulpverleners duidelijk van hun beroep houdt. Dat neemt niet weg dat één op de vier hulpverleners uitkijkt naar een andere baan. Met andere woorden: zij vinden in hun huidige baan te weinig satisfactie, hoewel het ook mogelijk is dat zij zich voelen aange trokken tot een andere, meer passende baan met meer mogelijkheden. In elk geval zullen hulpverleners die regelmatig uitkijken naar een ander baan zich bewust of onbewust kunnen distantiëren van hun huidige baan en daarmee ook afbreuk doen aan hun bijdrage als hulpverlener.

Deze vertregeneidheid is niet altijd te voorkomen. Er kan ook sprake zijn van een gezonde ontwikkeling binnen de carrière van een hulpverlener. Om de continuïteit van een hulpverleningsinstelling te waarborgen mag er echter niet te veel verloop zijn. Om dat tegen te gaan zal de directie zich veel moeite moeten geven om het huidige werk aantrekkelijk te maken c.q. te houden. In de voorgaande paragrafen is al veel aandacht besteed aan verscheidene werkaspecten die zich daartoe lenen.

Daarnaast is ook de materiële factor van belang. Vooral het salaris wordt door het merendeel van de hulpverleners als te laag ervaren in verhouding tot de prestaties die men ervoor moet leveren. Helaas is de directie niet altijd in staat om op dit vlak verbeteringen aan te brengen. Dat

neemt niet weg dat directies zich betrokken en alert moeten tonen om waar mogelijk op dit punt verbeteringen aan te brengen.

11.6 Enkele suggesties puntsgewijs samengevat

Tot slot geven we hier met enkele steekwoorden invalshoeken weer die kunnen worden benut om de arbeidssatisfactie bij hulpverleners te vergroten.

Ondersteuning

Jeugdzorgwerkers zijn meer tevreden als zij erkenning krijgen en adequaat worden ondersteund. Actiepunten op dit gebied zijn:

- 1 geef heldere feedback;
- 2 geef mogelijkheden om deel te nemen aan cursussen of trainingen;
- 3 schep ruimte voor het ontwikkelen van eigen ideeën;
- 4 laat regelmatig waardering blijken en doe dat extra als iemand een bijzondere bijdrage of inspanning heeft geleverd;
- 5 zorg voor competente begeleiders.

Autonomie

Jeugdzorgwerkers zijn meer tevreden als zij bij het beleid worden betrokken en voldoende vrijheid van handelen krijgen. Op dit gebied kunnen als actiepunten worden genoemd:

- 1 zorg voor een beleid met heldere doelen en geef duidelijke wegen aan hoe die doelen te bereiken;
- 2 zorg dat de jeugdzorgwerkers inspraak hebben in multidisciplinaire teams;
- 3 maak een helder onderscheid in beslissingen die de jeugdzorgwerker alleen kan nemen en beslissingen waarin hij participeert met anderen;
- 4 geef niet alleen meer werk maar ook meer vrijheid van handelen;
- 5 geef vertrouwen, openheid en duidelijkheid.

Onderlinge relaties

Jeugdzorgwerkers zijn meer tevreden als zij goede, inspirerende en open onderlinge relaties hebben. Mogelijke actiepunten zijn hier:

- 1 laat conflicten niet te lang voort sudderen en grijp tijdig in;
- 2 schep mogelijkheden voor onderlinge sociale contacten;

- 3 schep gelegenheden om gevoelens en meningen te delen;
- 4 zorg voor ontmoetingen met ontspanning;
- 5 zorg voor gelegenheden om stoom af te blazen.

Het werk zelf en de arbeidsvoorwaarden

Jeugdzorgwerkers zijn meer tevreden als zij hun werk uitdagend vinden en onder gunstige condities werken. Op dit gebied signaleren we als actiepunten:

- 1 zorg dat het werk uitdagend blijft door het geven van speciale taken (bijvoorbeeld de coördinatie van een bepaald project) of door te kiezen voor een bepaalde samenstelling van de caseload, leefgroep, instroom;
- 2 zorg voor afwisseling in het werk (job-rotation);
- 3 maak optimaal gebruik van de kennis en ervaring van de medewerkers door hen in staat te stellen jongere collega's te laten profiteren van hun ervaring en kennis;
- 4 zorg voor een adequate werkruimte en voor een goede bibliotheek en stimuleer het lezen van relevante boeken en tijdschriften;
- 5 zorg voor snelle vervanging bij ziekte.

11.7 Ten slotte

We sluiten dit hoofdstuk af met het voorstel om periodiek de arbeidssatisfactie in kaart te brengen. Hierdoor kunnen hulpverleningsinstellingen tijdig achterhalen hoe het is gesteld met de arbeidssatisfactie van hun hulpverleners en waar mogelijke problemen schuilen. Ook bieden deze periodieke metingen de mogelijkheid om na te gaan of bepaalde teams van elkaar verschillen en in welke mate op locaties mogelijke verschillen bestaan in arbeidssatisfactie. Net als bij de leerkrachten zijn de periodieke bepalingen van de arbeidssatisfactie in vijf stappen in te delen:

- 1 Bepaal de arbeidssatisfactie van de hulpverleners.
- 2 Analyseer de gegevens en maak een rapportage voor de betrokken hulpverleners.
- 3 Bespreek vervolgens de resultaten van de arbeidssatisfactie-uitslagen.
- 4 Maak met de betrokken teams een plan om de eventueel zichtbaar geworden problemen op te lossen.
- 5 De directie beziet vervolgens de suggesties en gaat serieus na wat van de eventuele voorstellen uitvoerbaar is en komt tot implementatie.

12 Samenvatting en conclusies

12.1 Wat moeten we verstaan onder arbeidssatisfactie?

We definiëren arbeidssatisfactie als een houding gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk. Uit deze omschrijving kan worden afgeleid dat wij arbeidssatisfactie de volgende kenmerken toeschrijven:

- 1 Arbeidssatisfactie is een tamelijk stabiele geneigdheid om op een bepaalde wijze op het werk te reageren. Het is dus geen dagelijks wisselende, maar een meer duurzame houding.
- 2 Arbeidssatisfactie is opgebouwd uit meerdere aspecten die hetzij positief hetzij negatief bijdragen in een overall-maat van arbeidstevredenheid.
- 3 Arbeidssatisfactie komt tot stand op basis van een evaluatie van meerdere aspecten van het werk.

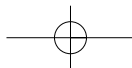
In de loop der jaren zijn verschillende dimensies van arbeidssatisfactie aan het licht gebracht. Voor beroepen in de non-profitsector zoals het onderwijs, de jeugdzorg en andere dienstverlenende organisaties zijn de volgende vijf dimensies van het werk van evidente betekenis in het totstandkomen van arbeidssatisfactie.

Autonomie

Binnen dit facet van het werk staan eigenlijk twee zaken centraal: de mate van participatie in belangrijke besluiten en de mate van vrijheid voor het verrichten van autonome handelingen.

Ondersteuning

Met dit aspect wordt verwezen naar de ondersteuning die vanuit de directie of het management wordt aangereikt om werknemers zo goed mogelijk te laten functioneren. Deze steun loopt uiteen van administratieve en financiële middelen tot competente begeleiding en supervisie.



Het werk zelf

Dit facet van het werk heeft betrekking op de mate waarin de werknemer op het werk zelf is gesteld. Wil men in het werk zelf voldoende satisfactie vinden dan is het belangrijk dat het werk uitdagend blijft en dat er een redelijke balans ontstaat tussen de complexiteit van het werk en de capaciteiten van de werknemer. Het werk mag niet als te gemakkelijk worden beschouwd, maar ook niet als te moeilijk. Als dat het geval is, verliest het werk zijn uitdagende karakter en zal men of te veel op zijn tenen moeten lopen of wordt het werk te veel een dagelijkse routine. In beide gevallen is dat niet bevorderlijk voor de arbeidssatisfactie.

Onderlinge relaties

De collegiale verhoudingen op het werk vormen eveneens een belangrijk aspect van het werk in de totstandkoming van de arbeidssatisfactie. Dat is aanvankelijk niet onderkend. Lange tijd heeft men gedacht dat de relaties met collega's op het werk er niet zoveel toe deden. Maar positieve contacten met collega's vergroten het plezier in het werk. Het omgekeerde geldt eveneens: aanhoudende conflicten versterken de arbeidsontevredenheid.

Uiteraard hoeft niet iedereen elkaar aardig te vinden. Het gaat erom dat men elkaar respecteert en waardeert.

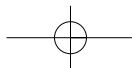
Arbeidsvoorwaarden

Onder deze noemer kan men alle materiële opbrengsten plaatsen die tegenover het verrichten van het werk staan. Het belangrijkste thema is het salaris.

Het ongenoegen over het salaris hangt vooral samen met het verschil tussen hetgeen men verdient en hetgeen men aan werk verzet. In de opvatting van niet tevreden werknemers staat hetgeen men verdient onvoldoende in verhouding tot de capaciteiten die men in huis meent te hebben. Naast het salaris spelen ook andere aspecten mee zoals vakantietoelag, overwerk, pensioenvoorziening en verlof- en vakantiedagen.

12.2 Wat is arbeidssatisfactie niet?

Ten onrechte wordt arbeidsdissatisfactie vaak verward met begrippen als burn-out en werkstress. Voor alle duidelijkheid geven we hier het onderscheid aan tussen enkele verwante begrippen en het verschijnsel arbeidsdissatisfactie.



Burn-out

Met dit begrip wordt verwezen naar een situatie waarin een werknemer ziek thuis is. Hij is emotioneel uitgeput, is vervreemd geraakt van het werk en heeft het geloof in eigen kunnen geheel verloren. Burn-out komt niet zomaar uit de lucht gevallen, maar is het gevolg van een langer lopend proces. Daarin spelen veelal factoren mee die te maken hebben met het werk, maar niet zelden zijn er ook persoonlijke factoren in het spel.

Wat het werk aangaat, moeten we denken aan de aard van het werk (te hoge werkdruk, te weinig autonomie en te weinig ontplooiingsmogelijkheden), aan de manier waarop het werk is georganiseerd (te veel of te weinig regels en onduidelijkheid over de eigen positie) en aan slechte relaties met collega's.

Wat de persoonlijke factoren betreft, kan het gaan om persoonlijke problemen (psychische problemen, materiële problemen e.d.), maar het kan ook een gebrek aan zelfwaardering zijn.

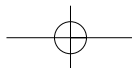
Burn-out is meestal het gevolg van een wisselwerking tussen problematische werkomstandigheden en persoonlijke problemen. Veel van deze factoren spelen ook een rol in het ontstaan van arbeidsontevredenheid. Daarom is in de aanloop naar burn-out meestal sprake van arbeidsontevredenheid. Anders geformuleerd: arbeidsontevredenheid vergroot de kans op burn-out.

Werkstress

We spreken van werkstress als de werknemers een druk ervaren waartegen ze zich met veel moeite teweer pogen te stellen. De bronnen voor deze stress kunnen in meerdere werkomstandigheden liggen zoals te weinig zelf mogen beslissen, te veel tegenstrijdige opdrachten krijgen, te weinig tijd hebben om het werk goed uit te voeren en ruzie met een collega.

De vraag is echter, hoe gaan werknemers om met deze werkdruk? Dat nu kan van persoon tot persoon verschillen. Waar de een zich staande weet te houden, gaat de ander er onderdoor. Dat heeft te maken met ieders individuele kwaliteiten. Sommige mensen beschikken over eigenschappen als meer zelfvertrouwen, meer zelfbeheersing, meer intelligentie en meer sociale vaardigheden. Het gaat hier om persoonskenmerken die de weerbaarheid kunnen vergroten. Andere mensen kunnen weinig werkstress aan en zijn snel uit het veld geslagen, voelen zich gauw benadeeld, voorzien bepaalde situaties niet goed en reageren niet altijd even adequaat.

Wie langdurig onder stress moet werken en geen oplossing vindt voor dat probleem raakt op den duur ontevreden met zijn werk. Er treedt ar-



beidsdissatisfactie op. Werkstress verhoogt de kans op arbeidsontevredenheid.

12.3 Welke individuele factoren kunnen de arbeidssatisfactie beïnvloeden?

Hoewel het begrip arbeidssatisfactie duidelijk betrekking heeft op het werk, zijn het toch niet alleen de werkomstandigheden die de mate van arbeidssatisfactie bepalen. Ook persoonlijke factoren en omstandigheden kunnen hier van invloed zijn.

We noemden eerder in paragraaf 12.1 de vijf meest relevante aspecten van de werkomgeving die het ontstaan van arbeidssatisfactie bepalen. Dat betreft de autonomie, de ondersteuning, het werk zelf, de onderlinge relaties en de arbeidsvoorwaarden. Hier gaan we in op enkele kenmerken van de persoon.

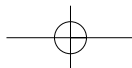
Persoonlijkheidsfactoren

We noemen in de eerste plaats een kenmerk dat in de psychologie ook wel wordt aangeduid met de term 'locus of control'. Wij spreken hier van zelfbeschikking. Hiermee wordt bedoeld dat individuen verschillen in de mate waarin zij vertrouwen hebben in hun eigen mogelijkheden om hun omgeving te beïnvloeden. Mensen met een sterke mate van zelfbeschikking (interne locus of control) zijn ervan overtuigd dat er een duidelijke relatie bestaat tussen hun inspanningen en het behalen van beoogde uitkomsten. Daartegenover staan mensen die menen dat zij geen enkele invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving. Zij geloven dat zij 'worden beschikt door anderen' (externe locus of control).

Het blijkt nu dat hoe groter de mate van zelfbeschikking hoe meer tevredenheid met het werk. Werknemers met meer zelfbeschikking zullen zich meer inzetten om goede prestaties neer te zetten. Die betere prestaties leiden weer tot meer arbeidstevredenheid.

Een ander belangrijk persoonlijkheidskenmerk is zelfhandhaving. Dit is een vertaling van het begrip 'coping'. Het gaat hier om de wijze waarop mensen omgaan met lastige situaties. Dat kan op een effectieve, maar ook op een ineffectieve manier gebeuren.

Effectieve strategieën zijn bijvoorbeeld nagaan wat er aan de hand is, welke kanten er aan het probleem zitten en welke oplossingen mogelijk zijn. Ineffectieve strategieën zijn bijvoorbeeld er zonder nadenken op los gaan (of slaan), het probleem ontlopen en het probleem ontkennen.



Mensen die op hun werk ineffectief en onhandig omgaan met optredende problemen zullen deze niet oplossen. Vaker zullen de problemen verergeren. Dat heeft tot gevolg dat de arbeidssatisfactie vermindert. Mensen met ineffectieve zelfhandhavingsstrategieën hebben kortom meer kans op arbeidsontevredenheid.

Inmiddels wordt wel verondersteld dat bepaalde mensen 'van nature' eerder tevreden zouden zijn met hun werk dan anderen. Mogelijk is hier sprake van een genetische factor. Er is nog te weinig onderzoek om dit te bevestigen, maar er is al wel onderzoek dat laat zien dat werknemers door de jaren heen eenzelfde niveau van arbeidstevredenheid manifesteren.

Vrije tijd

Er zijn meerdere aanwijzingen dat er een relatie bestaat tussen arbeidssatisfactie en de vrijetijdsbesteding. De factor vrije tijd is op verschillende manieren werkzaam.

Om te beginnen kan de vrijetijdsbesteding een gelegenheid vormen om te ontspannen en de accu weer op te laden. Verder geeft de vrijetijdsbesteding de mogelijkheid om afstand te nemen van het werk en schept ze ruimte om de stress van het werk kwijt te raken. Ook op die manier kan men meer energie verzamelen om de dagelijkse werkzaamheden beter aan te kunnen.

Een actieve vrijetijdsbesteding werkt enerzijds als een soort buffer tegen eventuele negatieve ervaringen op het werk: men gaat weer met frisse moed aan de slag. Anderzijds vormt een actieve vrijetijdsbesteding een compensatie voor zaken die in het werk niet worden aangetroffen.

Al met al kan een actieve en gezonde vrijetijdsbesteding bijdragen in de verhoging van de arbeidstevredenheid.

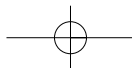
Persoonlijke omstandigheden

Het staat vast dat persoonlijke omstandigheden een belangrijke rol kunnen vervullen in de wijze waarop het werk wordt beleefd. Er zijn verschillende situaties denkbaar die het werk negatief kunnen beïnvloeden.

In de eerste plaats geldt dat het gezin. Mensen die thuis met grote relatieproblemen worstelen, hebben een verhoogde kans dat zij tot minder prestaties op het werk komen en daarmee het plezier in het werk verliezen.

In de tweede plaats kunnen stressvolle gebeurtenissen van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Naarmate de stressvolle gebeurtenissen harder aankomen zullen zij ook meer uitwerking hebben op het werk.

Ten derde kan worden gewezen op een persoonlijke problematiek.



Dat kan variëren van gokschulden tot alcoholverslaving. Ook deze problemen kunnen het functioneren op het werk belemmeren en de arbeids-satisfactie reduceren.

Tevredenheid met het leven

Niet iedereen is even tevreden met zijn bestaan, de een zal zich gelukkiger voelen dan de ander. Dat hangt onder meer samen met de lichamelijke gezondheid, met de relaties, met de persoonlijke ontwikkeling, met de materiële mogelijkheden en met de waardering die men ontvangt.

De veronderstelling is dat wie tevreden is met zijn bestaan ook tevreden zal zijn met zijn werk en omgekeerd. Beide aspecten van het leven beïnvloeden elkaar.

12.4 Het belang van arbeidssatisfactie

Het belang van arbeidssatisfactie wordt vaak onderschat. Waar de laatste jaren erg veel aandacht bestaat voor burn-out, wordt over arbeidssatisfactie nauwelijks gerept. De meeste organisaties hebben geen idee hoe hun werknemers denken over het werk dat zij uitvoeren. Pas als een werknemer uitvalt door ziekte of vertrek komt de vraag op of de betreffende werknemer misschien geen plezier meer had in zijn werk. Dat is vreemd omdat arbeidsontevredenheid vrijwel altijd vooraf gaat aan burn-out. In het voorkomen van burn-out kan de arbeidstevredenheid dan ook een belangrijke invalshoek vormen. Tevreden werknemers zullen zich minder snel ziek melden of naar een andere baan omkijken. Maar er is meer. Ontevredenheid met het werk heeft verschillende nadelige consequenties voor de werknemer zelf, maar zeker ook voor de organisatie. We zetten de belangrijkste gevolgen nog eens op een rij.

Arbeidsontevredenheid verhoogt bij de werknemers de kans op

- minder inzet en betrokkenheid bij het werk;
- fysieke en psychische klachten;
- ziekmeldingen;
- burn-out;
- vertrek.

Voor scholen en jeugdhulpverleningsinstellingen kunnen nog meer negatieve effecten optreden. Arbeidsontevredenheid bij leerkrachten en hulpverleners verhoogt de kans op:

- ontevreden leerlingen en cliënten;
- afstandelijke relaties met leerlingen en cliënten;
- ongeïnspireerdheid met betrekking tot de begeleidende taak;
- onvoldoende motivering en stimulering van leerlingen en cliënten.

Arbeidsontevredenheid kan voor de school en de hulpverleningsinstelling zelf het risico vergroten dat:

- de continuïteit van het werk in gevaar komt (meer uitvallers, zonder directe vervanging);
- de organisaties minder prestaties en kwaliteit leveren;
- de sfeer binnen de organisatie wordt ondermijnd.

Het voorgaande laat er weinig twijfel over bestaan dat arbeidssatisfactie een belangrijke rol vervult zowel in het individuele bestaan als in het bestaan van de organisatie. Om die reden dient regelmatig te worden geïnventariseerd hoe het is gesteld met arbeidssatisfactie van de werknemers in het algemeen en die van de hulpverleners en leerkrachten in het bijzonder.

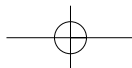
12.5 Onderzoeksbevindingen

12.5.1 Algemeen

Opvallend genoeg wordt er in het buitenland aanzienlijk meer onderzoek verricht naar arbeidssatisfactie dan in Nederland. Een recent gepubliceerd onderzoek in Nederland werd uitgevoerd door de FNV (2003). Daarin wordt duidelijk dat 27% van de werknemers altijd met plezier naar het werk gaat en dat 49% dat meestal doet. Tezamen gaat volgens dit onderzoek 76% positief gestemd naar het werk. Slechts 5% gaat met tegenzin naar het werk, terwijl 19% soms wel en soms niet met plezier naar het werk gaat.

Niet in alle sectoren gaan de werknemers overigens met evenveel plezier naar het werk. Het meest tevreden zijn de werknemers in de gezondheids- en welzijnszorg (83%), terwijl het aantal tevreden werknemers in de horecasector het laagst is (65%).

Het hier geciteerde onderzoek geeft een beeld dat redelijk overeenkomt met hetgeen gemiddeld uit onderzoeken naar voren komt. Zo bleek in het onderzoek van Van Breukelen (1991) naar arbeidssatisfactie bij beroepsmariniers dat 67% tevreden was met het werk. Bij Vogelaar (1990) – waar medewerkers bij de PTT en medewerkers van een verzekeringsbedrijf wer-



den onderzocht op hun arbeidstevredenheid – bleek dat 72 respectievelijk 75% van de werknemers tevreden was met het werk. En het onderzoek van Van der Ploeg en Scholte (1997) bij groepsleiding in de jeugdzorg bracht aan het licht dat 67% van hen (zeer) tevreden is met het werk.

Kortom, gemiddeld blijkt telkens weer dat tweederde tot driekwart van de werknemers tevreden tot zeer tevreden is met het werk. Ook in het buitenland. Op het eerste gezicht lijkt dat een gunstige uitslag. Zeker als we stellen dat drie van elke vier werknemers dik tevreden is. Maar we moeten daar wel direct aan toevoegen dat op elke vier werknemers er één niet tevreden is. Verder hebben de percentages betrekking op een gemiddeld beeld, hetgeen inhoudt dat er instellingen zullen zijn met meer, maar ook met minder tevreden werknemers.

Ten slotte moet ook worden bedacht dat de overall-arbeidssatisfactie uit meerdere dimensies is opgebouwd en dat verschillend wordt geoordeeld over deze dimensies. Zo bleek in het FNV-onderzoek (2003) dat men het meest tevreden was over de onderlinge relaties op het werk en het minst over de arbeidsvoorwaarden.

12.5.2 *Leerkrachten*

In ons representatieve onderzoek onder leerkrachten stelden we vast dat zij in meerderheid blijk geven van een algehele arbeidstevredenheid. Bijna tweederde is tevreden tot zeer tevreden. Daar staat tegenover dat 15% (zeer) ontevreden is. Dat betekent dat ongeveer één op elke zes tot zeven leerkrachten duidelijk geen plezier heeft in het werk. Verder neemt een vijfde van de leerkrachten een tussenpositie in: men is niet tevreden, maar ook niet ontevreden.

Moeten we nu tevreden zijn met deze uitslag? Ja en nee.

Ja, omdat blijkt dat de meeste leerkrachten hun werk met plezier verrichten. En zoals we eerder hebben geschreven, is dat een belangrijke factor in het voorkomen van burn-out en in het bevorderen van meer inzet en betere prestaties.

Nee, omdat ontevreden leerkrachten een risicogroep vormen. De groep is niet groot (15%), maar zeker ook niet te verwaarlozen of te negeren. Arbeidsdissatisfactie is immers een belangrijke factor in het ontstaan van fysieke en psychische klachten, alsook in het ondermijnen van een stimulerende relatie met de leerlingen.

Wanneer we de vijf verschillende aspecten bezien waaruit de arbeidssatisfactie is opgebouwd dan komt het volgende naar voren.

De leerkrachten zijn het meest tevreden over hun werk zelf. Bijna 80% geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn met dit aspect van het werk. Slechts 7% toont zich hier ontevreden. Dat houdt in dat viervijfde van de leerkrachten van zijn werk houdt en het gevoel heeft zijn kennis en vaardigheden hier voldoende kwijt te kunnen.

De minste tevredenheid bestaat er ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden. Ruim 30% laat zien op dit punt (zeer) tevreden te zijn. Een groter deel echter (36%) maakt duidelijk (zeer) ontevreden te zijn over de arbeidsvoorwaarden waaronder het salaris. Deze leerkrachten vinden dat zij te weinig verdienen en dat hun salaris niet in overeenstemming is met de capaciteiten die zij in huis hebben.

Hoewel de leerkrachten het minst tevreden zijn met de arbeidsvoorwaarden beïnvloedt dat toch niet het sterkst de overall-maat van arbeidssatisfactie. Die komt voor rekening van de mate van ondersteuning die de leerkrachten ervaren van hun directie. Anders geformuleerd: gebrek aan voldoende steun van de directie in de uitvoering van het werk komt bij de leerkrachten harder aan dan een salaris dat men eigenlijk te laag vindt.

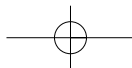
Het blijkt verder dat vrouwelijke leerkrachten meer arbeidssatisfactie te zien geven dan hun mannelijke collega's. Een afdoende verklaring voor deze bevinding hebben we niet.

Arbeidsontevredenheid treedt niet alleen meer op bij mannen maar ook vaker bij oudere leerkrachten met meer ervaring en meer opleiding. Het lijkt erop dat naarmate leerkrachten langer meelopen in het onderwijs het plezier in het werk verloren gaat. Het is niet ondenkbaar dat het voor oudere leerkrachten meer moeite kost om de accu steeds weer op te laden. De leerlingen zijn er niet gemakkelijker op geworden en zij etaleren een geheel andere omgangsstijl dan de leerlingen van vijftien jaar geleden. Dat laatste geldt ook voor de jongere collega's.

12.5.3 Hulpverleners in de jeugdzorg

Hulpverleners in de jeugdzorg zijn voor een deel (43%) tevreden tot zeer tevreden, maar een bijna even groot deel (37%) is een tegengestelde mening toegedaan en toont zich (zeer) ontevreden met het werk. Verder neemt een vijfde van de werkers in de jeugdzorg een tussenpositie in: men is niet tevreden, maar ook niet ontevreden.

Het gaat hier om een verontrustende uitslag. Want in tegenstelling tot hetgeen doorgaans in arbeidssatisfactieonderzoek wordt aangetroffen, blijkt hier geen sprake van een scheve verdeling, maar van een bijna



evenwichtige spreiding in een positief en een negatief oordeel. Bovendien is de onderzoeksbevinding dat op elke drie hulpverleners er ten minste één uitgesproken ontevreden is met zijn werk een veel te hoge score. Dat betekent namelijk dat eenderde van de hulpverleners is te omschrijven als een risicogroep met meer kans op burn-out, mindere prestaties en meer fysieke en psychische klachten.

Evenals de leerkrachten zijn de hulpverleners het minst tevreden met de arbeidsvoorwaarden. Slechts 32% laat zien op dit punt (zeer) tevreden te zijn. Bijna 38% is duidelijk (zeer) ontevreden over de arbeidsvoorwaarden, waaronder het salaris. De hulpverleners vinden vooral dat zij te weinig verdienen.

De hulpverleners zijn vergelijkenderwijs het meest tevreden over de autonomie die zij in hun werk ervaren. Ruim 38% geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn met dit aspect van het werk. Daar staat tegenover dat bijna 40% zich hier ontevreden betoont. Dat houdt in dat twee op elke vijf hulpverleners uiteindelijk niet tevreden is met de ruimte die zij krijgen om zelf te beslissen en met de invloed die hun wordt toegekend om te participeren in het te voeren beleid.

12.6 Tot slot

Onderzoek onder leerkrachten en hulpverleners in de jeugdzorg laat zien dat lang niet iedereen tevreden is met zijn werk. Eén op elke zes tot zeven leerkrachten is duidelijk ontevreden, terwijl bij de hulpverleners één op elke drie hulpverleners blijkt geeft van arbeidsontevredenheid. Deze ontevreden werknemers lopen een verhoogd risico van uitval. Dat is nadelig voor de werknemer zelf, voor de leerling en de cliënt, maar ook voor de school en de hulpverleningsinstelling.

In dit boek is uitvoerig aandacht besteed aan de vraag hoe de arbeidsatisfactie onder leerkrachten en hulpverleners kan worden verhoogd. Hoewel men zowel in het onderwijs als in de jeugdzorg het minst tevreden is met het salaris en andere materiële condities, ligt hier toch niet de belangrijkste invalshoek voor versterking van de arbeidstevredenheid. Voor leerkrachten moet dat eerder worden gezocht in verbetering van de ondersteuning vanuit de leiding of directie, terwijl voor hulpverleners meer effect mag worden verwacht als er meer wordt gewerkt aan het aantrekkelijk maken van het werk zelf. Maar uiteindelijk is verhoging van de arbeidssatisfactie steeds afhankelijk van de specifieke werksituatie en van de verschillende werknemers.

Met de Arbeids-Satisfactie-Index (ASI) is nu een genormeerd instrument voorhanden dat op betrouwbare wijze de arbeidstevredenheid vastlegt en inzicht verschaft in de mate waarin leerkrachten en hulpverleners tevreden zijn met hun werk.

Door periodiek de arbeidssatisfactie te bepalen, wordt het mogelijk na te gaan waar mogelijk problemen en knelpunten in het werk schuilgaan en daar vervolgens oplossingen voor aan te dragen. Bovendien geven periodieke metingen antwoord op de vraag in hoeverre de arbeidssatisfactie is veranderd.

De bepaling van de mate van arbeidssatisfactie kan met verschillende oogmerken worden uitgevoerd:

- als bijdrage in functioneringsgesprekken;
- als mogelijkheid om verschillen tussen bepaalde teams of locaties vast te stellen;
- als mogelijkheid om het niveau van arbeidssatisfactie voor de gehele school of hulpverleningsinstelling vast te leggen en af te zetten tegen het landelijke beeld.

In alle gevallen dienen de uitslagen een uitgangspunt te vormen voor inspanningen om de arbeidssatisfactie te verhogen.

Literatuur

- Allen, N.J. en Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baier, H. (1978). Störfaktoren der schulischen Arbeit des Lehrers an Schulen für Lernbehinderte. *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 29, 195-204.
- Baron, R.A. en Byrne, D. (2000). *Social Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bell, H.M. (1937). *Youth tell their story*. Washington DC: American Youth Commission.
- Biessen, P.G.A. en Gilder, D. de (1993). *Basis vragenlijst Amsterdam (BASAM)*. Lisse: Swets en Zeitlinger.
- Brandjes, M., Nass, C.H.Th., Ploeg, J.D. van der en Defares, P.B. (1984). *Arbeidsbevrediging en verloop onder groepsleiding*. Wageningen: SOPs.
- Breukelen, J.W.M. van (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Leiden: proefschrift.
- Brush, D.H., Moch, M.K., en Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-155.
- Bullock, R.P. (1952). *Social factors related to job satisfaction*. Columbus: Ohio State University.
- Chan, K.B. (2000). Work stress among six professional groups: the Singapore experience. *Social Science Medicine*, 50, 1415-1432.
- Clark, A., Oswald, A. en Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Dalton, D.R. en Mesch, D.J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 75, 810-817.
- Economic and Social Research Council (2001). *Forecasting Job Satisfaction in Britain: What Occupational Profiling Tells Us*. Bath (England): University of Bath.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: Sage Publications.
- FNV (2003). *Werken = plezier?* Amersfoort: MuConsult
- Franco, L. (2002). *Job Satisfaction on the Decline*. Consumer Research Center: The Conference Board.
- Goff, S.J., Mount, M.K. en Jamison, R.L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 43, 794-809.
- Greenberg, J. en Baron, R.A. (1995). *Behavior in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. en Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. en Capwell R. (1957). *Job attitudes: review of research and opinions*. Pittsburgh: Psychological Services.
- Herzberg, F., Mausner, B. en Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley en Sons.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London: Staples Press.
- Hildebrand, M. (1996). *Leisure and the job satisfaction of teachers*. Waterloo, Ontario (Canada): University of Waterloo.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New-York: Harper.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M.D. Dunette en J.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. en Paul, K.B. (1989). Constitution of a Job in General Scale. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Johnson, J.V. (1989) Control, collectivity and the psychosocial work environment. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell en C.L. Cooper (Eds.). *Job control and worker health*. Chichester: Wiley.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Knoop, R. (1981). *Leadership Styles of Principals and Teachers' Job Satisfaction*. Halifax: Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for the Study of Educational Administration.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Maslach, C. en Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burn-out Inventory (MBI)*. Palo Alto: University of California.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper en Row.
- McClelland, DC, Atkinson, J.W. en Lowell, E.L. (1971). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. en Green, M.S. (1995). Objective and subjective work monotony. *Journal of Applied Psychology*, 80, 29-42.
- Moos, R.H. (1975). *Evaluating correctional and community settings*. New York: Wiley en Sons.
- Morse, N. (1953). *Satisfactions in white collar job*. Ann Arbor: Survey Research Center. University of Michigan.
- National Center for Education Statistics (1997a). *Job Satisfaction Among America's Teachers*. Washington DC: Institution of Education Sciences.
- National Center for Education Statistics (1997b). *School and Staffing Survey*. Washington DC: Institution of Education Sciences.
- National Science Teachers Association (2000). *Nationwide survey of Science Teacher Credentials, Assignments and Job Satisfaction*. Orlando: NSTA.
- Paul, W.J., Robertson, K.B. en Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47, 61-76.
- Ploeg, J.D. van der (2000). *Gedragsproblemen; ontwikkelingen en risico's*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Ploeg, J.D. van der en Scholte, E.M. (1988). *Tehuizen in beeld*. Leiden: Vakgroep Orthopedagogiek.

- Ploeg, J.D. van der en Scholte, E.M. (1997). *Arbeidssatisfactie onder groepsleiding*. Utrecht: NIZW.
- Ploeg, J.D. van der en Scholte, E.M. (2003). *Handleiding Arbeids-Satisfactie-Index (Asi)*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ralston, D.A. (1989). The benefits of flextime: real or imagined? *Journal of Organizational behavior*, 10, 369-373.
- Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, 31, 297-308.
- Rump, E.E. (1979). Size of psychiatric hospital and nurses' job satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 255-265.
- Schneider, B., en Dachler, H.P. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 650-653.
- Sistrunk, W.E. (1990). *The Relationship between Secondary Teachers' Job Satisfaction and Their Perceptions*. New Orleans: Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. en Hulin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spector, P.E. (1999). *Instructions for Scoring the Job Satisfaction Survey, jss*. University of South Florida: Department of Psychology.
- Staw, B.M. en Ross, J. (1985). Stability in the midst of change. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Steel, R.P. en Rentsch, J.R. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited. *Journal of Applied Psychology*, 82, 873-879.
- Strube, M.J. (1989). Evidence for the Type in Type A behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 972-987.
- Syptak, J.M., Marsland, D.W. en Umlmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 10, 28-32.
- Taylor, D.L. (1995). Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction. *Journal of Experimental Education*, 63, 217-228.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie; een consequentie van behoeftestructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden: Academisch proefschrift.
- Weaver, C.N. (1978) Job satisfaction as a component of happiness among males and females. *Personnel Psychology*, 31, 831-840.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. en Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota: Minneapolis.

