



ARBEIDSSATISFACTIE BIJ DE GROEPSLEIDING
IN DE JEUGDZORG

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

Nederlands Instituut voor Pedagogisch en Psychologisch Onderzoek
Postbus 75428 1070 AK Amsterdam

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Wat is arbeidssatisfactie?	3
3. Gevolgen van arbeidsontevredenheid	4
4. Meting van arbeidssatisfactie	5
5. Profiel van de groepsleiding	6
6. Werkfacetten met veel en weinig waardering	7
7. Achterliggende dimensies van arbeidssatisfactie	9
8. Enkele voorlopige aanbevelingen	11
9. Tot slot	12
Literatuur	13

1. Inleiding

In deze bijdrage geven we de *voorlopige resultaten* weer van een landelijk onderzoek naar de mate van arbeidssatisfactie onder groepsleiding. Het betreft hier personen die leiding geven aan groepen jeugdigen met problemen variërend van lichamelijke en mentale problemen tot gedragsproblemen. In het algemeen wordt dit werk niet als een gemakkelijke opgave beschouwd. De groepsleiders moeten de dagelijkse interacties in de groep sturen en staan daarmee centraal in het eigenlijke hulpverleningsproces.

In de loop der jaren is het beroep van groepsleider overigens sterk geprofessionaliseerd. Om dat te illustreren wijzen we er op dat kort na de tweede wereldoorlog het merendeel van de groepsleiding géén specifieke opleiding had genoten. Nu stellen we vast dat het een groepsleiding zonder een beroepsopleiding een grote uitzondering vormt. Daarnaast zijn ook andere omstandigheden sterk verbeterd zoals kleinere groepen, kortere werktijden en hogere salariering.

De vraag blijft echter staan of de groepsleiding haar werkzaamheden met veel plezier verricht. Alvorens nader op deze vraag in te gaan staan we eerst stil bij het begrip arbeidssatisfactie.

2. Wat is arbeidssatisfactie?

Simpel geformuleerd kan men arbeidssatisfactie (arbeidstevredenheid) omschrijven als de mate waarin iemand van zijn werk houdt. De mate waarin dat niet het geval is duiden we aan met de term arbeidsdissatisfactie (arbeidsontevredenheid). Maar er is meer over te zeggen. Arbeidssatisfactie is niet een vluchtig verschijnsel in de trant van 'vandaag staat de pet zo, morgen zus en overmorgen weer anders'. Nee, arbeidssatisfactie is te beschouwen als een tamelijk duurzame houding ten opzichte van verschillende aspecten van het werk. Het werk, ook het werk van de groepsleiding, wordt niet ervaren als een ondeelbaar geheel, maar bestaat uit meerdere aspecten die meer en minder positief kunnen worden gewaardeerd of beter: geëvalueerd.

Onderzoek naar arbeidssatisfactie heeft aan het licht gebracht dat er heel wat aspecten zijn te onderscheiden die van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Het ene werk is echter het andere niet. Dat betekent dat afhankelijk van het soort werk verschillende aspecten van invloed zijn op de arbeidssatisfactie.

In de loop der jaren zijn in onderzoek heel wat van deze aspecten achterhaald. In het volgende overzicht geven we de meest bekende aspecten weer.

Tabel 1 Overzicht meest relevante aspecten van arbeidssatisfactie

- betaling
 - promotiemogelijkheden
 - supervisie
 - het werk zelf
 - de organisatie
 - erkenning
 - persoonlijke groei
 - collega's
 - communicatie
 - arbeidsomstandigheden
 - secundaire arbeidsvoorwaarden
-

Overigens zijn niet alleen de kenmerken van het werk bepalend voor de mate van werksatisfactie. Ook situaties die buiten het werk liggen zoals de gezinsomstandigheden kunnen van invloed zijn, evenals persoonlijkheidskenmerken. Het meeste onderzoek beperkt zich echter tot de werksituatie. Wij zullen dat in deze bijdrage eveneens doen.

De vraag welke aspecten in het werk van de groepsleiding het meest belangrijk zijn in het tot stand komen van de arbeidssatisfactie zullen we later beantwoorden. Eerst wijzen we op de gevolgen die arbeidsdissatisfactie met zich me kan brengen.

3. Gevolgen van arbeidsontevredenheid

Tevredenheid met het werk vergroot de kans op meer inzet en beter functioneren. Omgekeerd geldt dat bij minder voldoening in het werk de kans toeneemt op verminderde inspanningen en meer disfunctioneren. Arbeidsontevredenheid kan uiteenlopende consequenties hebben. Deze reacties zijn onder te brengen in een van de volgende vier categorieën:

- ontslagname, overplaatsing aanvragen en zoeken naar een andere baan
- verminderde inzet, afgenomen belangstelling en passiviteit
- passief, maar optimistisch wachten op verbeteringen
- constructief pogen de werksituatie te verbeteren.

Van deze mogelijke reacties komen de eerste twee (negatieve) categorieën het meest voor. De meeste mensen die ontevreden zijn met hun werk pogen zich aan dit werk te onttrekken door een andere baan te zoeken of overplaatsing aan te vragen. Waar dat niet lukt nemen het verzuim en de ziekmeldingen toe. De animo om zich in te spannen neemt af evenals de betrokkenheid.

Onderzoek wijst uit dat slecht bij een klein aantal mensen arbeidsontevredenheid leidt tot een extra inspanning om de werksituatie te helpen verbeteren.

We weten weinig van de vraag of in jeugdzorginstellingen veel medewerkers de organisatie uit ontevredenheid de rug toekeren. Wel is bekend dat de residentiële jeugdzorg een periode heeft gekend waarin opvallend veel groepsleiders binnen korte tijd de instelling weer verlieten. In de jaren zestig en zeventig bleek jaarlijks ruim een kwart van de groepsleiding de instelling te verlaten. De tehuizen maakten zich destijds veel zorgen over de consequenties van dit snelle vertrek voor de achterblijvende kinderen. Deze kinderen - die toch al moeite hebben met het aangaan en onderhouden van relaties - werden nu gedwongen zich opnieuw aan te passen aan de volgende groepsleiders.

Die snelle doorstroom bleek overigens niet alleen met arbeidsontevredenheid samen te hangen. Als belangrijkste reden stelden Brandjes e.a. (1982) vast: behoefte aan meer vrije tijd.

Arbeidsontevredenheid kan echter niet alleen tot vertrek leiden, maar kan ook het functioneren negatief beïnvloeden. Dit verband is in de literatuur meermalen vastgesteld (Billings & Moos, 1982). Ook in onderzoek onder groepsleiding in tehuizen (Brandjes e.a. 1982) bleek een duidelijke samenhang te bestaan tussen de mate van arbeidssatisfactie en het functioneren van de groepsleiding. Hoe minder tevreden men was met het werk, hoe negatiever men oordeelde over het eigen functioneren.

In onderzoek (Van der Ploeg & Scholte, 1988) naar de relatie tussen arbeidssatisfactie en het pedagogisch handelen van de groepsleiding bleek eveneens een duidelijk verband te bestaan. Het pedagogisch handelen van ontevreden groepsleiding krijgt minder goed vorm dan van tevreden groepsleiding. Ontevreden groepsleiding gaf met name minder emotionele ondersteuning en werkte minder aan het weerbaar maken van de jeugdigen.

4. Meting van arbeidssatisfactie

Om te bepalen of mensen al of niet tevreden zijn met hun werk moet men uiteraard gebruik maken van deugdelijke middelen. De meest voorkomende methode om dit vast te stellen is de

gestandaardiseerde vragenlijst. Dat houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van een betrouwbare en valide vragenlijst met goede psychometrische eigenschappen. Er bestaan verschillende van deze vragenlijsten waarin meerdere vragen worden gesteld over uiteenlopende aspecten van het werk en de mate waarin men tevreden is (Job Descriptive Index (JDI) van Smith e.a. (1969), de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) van Weiss e.a. (1967) en de Job in General Scale (JIG) van Ironson e.a. (1989).

Voor ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de Leidse Satisfactieschaal voor de Groepsleiding (LSG) (Van der Ploeg & Scholte (1997)). De LSG beoogt de arbeidstevredenheid te meten bij groepsleiding. Deze schaal is opgebouwd uit 36 items die uitspraken bevatten over uiteenlopende aspecten van het werk van groepsleiding. Bijvoorbeeld: 'de groepsleiding mag hier veel te weinig zelf regelen', 'het werk is voor mij een uitdaging', 'de groepsleiding krijgt te weinig begeleiding' en 'ons team hangt als los zand aan elkaar'. Elke uitspraak wordt beantwoord via een vijfpuntsschaal lopend van: 'volkomen eens' tot 'volkomen oneens'. De antwoorden op deze uitspraken vormen een maat voor de (on)tevredenheid met het werk.

5. Profiel van de groepsleiding

Aan het door ons uitgevoerde landelijke onderzoek namen ruim 300 groepsleiders en groepsleidsters deel. Daarvan is ruim drie kwart werkzaam in residentiele *tehuizen* en werkt het overige deel in *dagcentra*. Het betreft centra voor jeugdigen van 0 tot 21 jaar met problemen die variëren van gedragsstoornissen tot verstandelijke en lichamelijke handicaps. Op basis van deze onderzoekspopulatie kunnen we een goed beeld schetsen van de huidige generatie groepsleiders en groepsleidsters.

De gemiddelde *leeftijd* van de groepsleiding is 30.5 jaar. De jongste is 20 jaar en de oudste 57. De groepsleiders zijn gemiddeld drie jaar ouder dan de groepsleidsters.

Het aantal groepsleidsters is ruim drie maal zo groot als het aantal groepsleiders.

Ruim twee derde van de groepsleiding is gehuwd of duurzaam samenwonend.

De onderzochte groepsleiding beschikt over veel *werkervaring*. Het blijkt dat men gemiddeld 6.5 jaar werkzaam is als groepsleider. In het tehuis of dagcentrum waar men nu werkt is men ruim 4 jaar als groepsleider actief, terwijl men 3 jaar werkt in de huidige groep.

Wanneer we de *beroepsopleiding* onder de loep nemen dan blijkt het volgende. Slechts een enkeling heeft géén beroepsopleiding gehad. Ruim een tiende (12%) heeft een opleiding op

MBO-niveau achter de rug en voor 85% geldt dat zij op HBO-niveau een beroepsopleiding hebben ontvangen. Het blijkt verder dat 3% van de groepsleiding een universitaire opleiding heeft genoten.

Over de *tehuisgrootte* merken we het volgende op. Ongeveer een derde van de tehuizen en dagcentra waarin de groepsleiding werkt heeft een capaciteit van minder dan 20 plaatsen. Eveneens een derde van de groepsleiding is werkzaam in centra met een capaciteit tussen 20 en 60 plaatsen, terwijl in centra en tehuizen met een omvang van meer dan 60 plaatsen ook een derde van de groepsleiding aan het werk is.

Wanneer we tot slot van deze paragraaf de beschreven onderzoeksgroep vergelijken met eerdere onderzoeken op dit terrein (Van der Ploeg & Scholte, 1997) dan merken we de volgende tendensen op.

1. De groepsleiding wordt gemiddeld weer jonger; eerder zagen we een stijging in de leeftijd.
2. Het beroep van groepsleider wordt steeds meer het terrein van vrouwen; een tendens die ook waarneembaar is bij psychologen en pedagogen.
3. De beroepsopleiding van de groepsleiding wordt gemiddeld steeds hoger; vrijwel alle groepsleiding heeft intussen een HBO-opleiding gevolgd.

6. Werkfacetten met veel en weinig waardering

Waarover is de groepsleiding nu meer en minder tevreden in het werk?

We hebben de groepsleiding over 36 verschillende facetten van het werk gevraagd hoe zij daar tegenover staan. Daarmee hebben we over een breed front de mate van tevredenheid onderzocht.

Wanneer we elk van deze aspecten afzonderlijk bezien dan blijkt dat de groepsleiding op bepaalde punten tevreden tot zeer tevreden is maar dat er ook aspecten zijn waarover men ontevreden tot zeer ontevreden is.

De meest gewaardeerde aspecten in het werk worden in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2 Vijf meest gewaardeerde aspecten van het werk

	<i>zeer ontevreden</i>		<i>neutraal</i>		<i>zeer tevreden</i>
1. Ik hou erg van het werk dat ik doe	1%	4%	42%	52%	0%
2. De collega's van mijn team zijn competente mensen	1%	7%	16%	41%	49%
3. In dit werk wordt ik niet steeds op mijn vingers gekeken	1%	4%	11%	43%	41%
4. Ons team vormt een hechte eenheid	5%	10%	9%	29%	46%
5. De mensen die mij begeleiden vind ik competent	2%	6%	27%	33%	32%

Het blijkt dat de groepsleiding over een breed front (zeer) tevreden is.

Toch zijn er ook een aantal aspecten waarover de groepsleiding veel minder tevreden is en zelfs ontevreden. Tabel 3 geeft de vijf minst gewaardeerde aspecten van het werk weer.

Tabel 3 Vijf minst gewaardeerde aspecten van het werk

	<i>zeer ontevreden</i>		<i>neutraal</i>		<i>zeer tevreden</i>
1. Er is in onze instelling voldoende gelegenheid om 'hogerop' te komen	25%	38%	25%	12%	1%
2. Het salaris dat ik verdien is in overeenstemming met mijn opleiding	34%	30%	14%	15%	7%
3. Er is voldoende inspraak bij het opnamebeleid van nieuwe jeugdigen in de groep	27%	28%	22%	17%	6%
4. We maken hier geen overuren	17%	26%	23%	18%	15%
5. Ik kijk geregeld uit naar een andere baan met meer toekomstmogelijkheden	14%	24%	23%	20%	20%

Nu blijkt dat er ook verscheidene aspecten zijn waarover de groepsleiding niet tevreden is.

Men is met name minder te spreken over de mogelijkheden om 'hogerop' te komen, de salariering en het worden geraadpleegd over opname van nieuwe jeugdigen in de groep.

Het heeft echter weinig zin om alle 36 aspecten de revue te laten passeren. Het is zinvoller om na te gaan in hoeverre achter deze aspecten bepaalde dimensies schuil gaan die typerend zijn voor het werk van de groepsleiding.

7. Achterliggende dimensies van arbeidssatisfactie

Om de achterliggende structuur van het geoperationaliseerde begrip arbeidssatisfactie nader te verkennen is gebruik gemaakt van een factor-analyse.

Op basis van een principale componenten-analyse met oblimin-rotatie over de 36 items van de LSG komen we tot 4 herkenbare factoren met elk 7 items die tezamen 40% van de variantie verklaren. Om de inzichtelijkheid te vergroten hebben we alleen die items in een factor opgenomen als zij hoog ($< .40$) op een bepaalde factor laden. Ter illustratie geven we voor elke dimensie telkens enkele van de hoogst ladende (meeste relevante) uitspraken weer met de bijbehorende factorladingen. Het betreft de volgende factoren:

Factor 1 Teamklimaat

Binnen deze factor treffen we items aan die betrekking hebben op de wijze waarop collega's binnen het team met elkaar om gaan.

<i>Uitspraken</i>	<i>lading</i>
• Ons team hangt als los zand aan elkaar	.78
• In ons team zijn de onderlinge verhoudingen niet zo slecht	-.77
• Om conflicten met mijn collega's in het team te vermijden, houd ik me vaak in	.80
• Mijn collega's zijn competente mensen	.80

De betrouwbaarheidsanalyse komt uit op een alpha-coëfficiënt van .82. De gemiddelde score op deze factor bedraagt 3.97 (sd =.77).

Factor 2 Inspraak en autonomie

Het gaat hier om een dimensie waarvan alle aspecten verwijzen naar hetzelfde thema: de mate waarin groepsleiders ervaren mee te kunnen denken, mee te kunnen beslissen en een eigen bijdrage te kunnen leveren.

<i>Uitspraken</i>	<i>lading</i>
• De vele regels en procedures maken het werk hier onnodig ingewikkeld	.72
• Als het er op aan komt neemt niet de groepsleiding de beslissing maar de staf	.71
• De groepsleiding heeft hier voldoende inspraak bij het opnamebeleid van nieuwe jeugdigen in de groep	-.71
• De groepsleiding mag hier veel te weinig zelf regelen	.67

Hier komt de betrouwbaarheid uit op een alpha-coëfficiënt van .74. De gemiddelde score op deze factor bedraagt 3.23 (sd =.70).

Factor 3 Organisatie van het werk

Binnen deze dimensie vinden we uitspraken terug die verwijzen naar de manier waarop het werk binnen de instelling is geregeld. We geven hier de meest relevante uitspraken weer.

<i>Uitspraken</i>	<i>lading</i>
• Het werk binnen onze instelling is in het algemeen goed geregeld	-.77
• Ik vind dat in onze instelling voldoende rekening wordt gehouden met je persoonlijke/privé omstandigheden	-.79
• We krijgen hier te weinig deskundige adviezen om ons werk goed te doen	.78
• Mijn begeleiders zijn incompetente personen	.77

De alpha bedraagt .80. De score die gemiddeld op deze dimensie werd behaald bedraagt 3.55 (sd=.77).

Factor 4 Betrokkenheid

Met deze dimensie wordt bedoeld op de mate waarin men zich verbonden voelt met de instelling. De houding om bij de instelling te blijven komt tot uitdrukking in onder meer de volgende uitspraken.

<i>Uitspraken</i>	<i>lading</i>
• Ik kijk geregeld uit naar een baan met meer toekomstmogelijkheden	.76
• Ik zou een baan willen buiten het groepswerk	.77
• Ik ben van plan dit werk nog een aantal jaren vol te houden	.74
• Ik houd erg van het werk dat ik doe	.79

De berekende betrouwbaarheidscoëfficiënt komt uit op .79. De gemiddelde score bedraagt 3.61 (sd=.82).

Totaalscore

Naast de onderscheiden factoren van de arbeidssatisfactie berekenden we eveneens een score over het totaal aantal uitspraken van de LSG. Dat levert een gemiddelde op van 3.59 (sd=.59). De betrouwbaarheidscoëfficiënt komt uit op .90.

De gemiddelde scores krijgen meer reliëf als we berekenen hoeveel groepsleiders de uitspraken over de werksituatie voorzien van een waardering 'zeer ontevreden' oplopend tot 'zeer tevreden'. Dat levert voor de door ons 4 onderscheiden basisaspecten (dimensies) van het

werk het in tabel 4 gepresenteerde beeld op.

Tabel 4 Percentages (niet) tevreden groepsleiding

<i>werkaspecten</i>	<i>zeer</i>		<i>neutraal</i>	<i>zeer</i>	
	<i>ontevreden</i>			<i>tevreden</i>	
teamklimaat	2%	8%	12%	37%	41%
inspraak en autonomie	14%	21%	21%	29%	15%
organisatie met het werk	5%	14%	22%	38%	21%
verbondenheid met de instelling	5%	13%	22%	35%	25%
totale arbeids(dis)satisfactie	7%	14%	19%	35%	25%

Uit de tabel valt af te lezen dat een ruim een vijfde van de groepsleiding niet tevreden is met haar werk. De grootste ontevredenheid is er met betrekking tot de inspraak en autonomie. Ruim een derde (35%) van de groepsleiding is op dit punt ontevreden. Vooral de items betreffende de inspraak scoren laag. De grootste tevredenheid komt tot uitdrukking in de waardering van het teamklimaat. Slechts 1 op de 10 groepsleiders is hier niet tevreden. Daar staat tegenover dat ruim drie kwart van de groepsleiding over dit aspect van het werk tevreden tot zeer tevreden is.

8. Enkele voorlopige aanbevelingen

Relatief veel arbeidsontevredenheid hangt samen met de *inspraakmogelijkheden* die men heeft en de mate van *autonomie* die men in het werk krijgt toebedeeld. Ruim een derde van de groepsleiding is op deze punten niet tevreden. Men zou meer eigen ideeën willen aandragen, meer gehoord willen worden, meer willen meebeslissen in kwesties als het opnemen van nieuwe kinderen in de leefgroep en het aantrekken van nieuwe groepsleiders. Kortom men zou willen dat er meer gewicht wordt gegeven aan de mening van de groepsleiding.

Daarnaast vragen we aandacht voor een drietal opvallende onderzoeksbevindingen.

1. Bijna twee derde van de groepsleiding is (zeer) ontevreden over de salariëring
2. Een even groot aantal ziet geen carrièreperspectief.
3. Bijna 40% kijkt geregeld uit naar een baan met meer toekomstmogelijkheden.

Wij doen daarom de volgende aanbevelingen.

Geef de groepsleiding zo veel mogelijk de gelegenheid mee te denken en mee te beslissen. De groepsleiding heeft nu dikwijls het gevoel onvoldoende te worden aangesproken op haar kunde en kennis. Zij zijn van mening dat zij in allerlei kwesties een grotere stem dienen te hebben, niet alleen in de dagelijkse omgang met de jeugdigen, maar ook in situaties als opname, stafbesprekingen en vacatures.

Aandachtspunten:

- betrek de groepsleiding meer in discussies over de ontwikkeling van de jeugdige
- hecht in allerlei kwesties meer gewicht aan het oordeel van de groepsleiding
- informeer de groepsleiding tijdig over nieuwe ontwikkelingen
- betrek de groepsleiding tijdig bij interne vergaderingen.

Geef de groepsleiding meer ontplooiingsmogelijkheden en bewaak dat de groepsleiding ook in financieel opzicht voldoende wordt erkend.

Aandachtspunten:

- breng meer afwisseling in het werk (job rotation)
- doe meer aan loopbaanbegeleiding
- schep mogelijkheden voor medewerkers om zich binnen de instelling te ontwikkelen (interne promotiekansen)
- schep ruimte voor aanvullende studie en het verwerven van nieuwe pedagogische vaardigheden en methodieken.

9. Tot slot

Wie de literatuur overziet met betrekking tot het functioneren van de groepsleiding zal opmerken dat de meeste suggesties voor verbetering betrekking hebben op de organisatie van het werk. Daarnaast is ook veel aandacht besteed aan de oudere groepsleiding die op een dood spoor dreigen te raken. Maar suggesties om de arbeidsvreugde van de groepsleiding te verhogen middels meer inspraak en autonomie vinden we merkwaardigerwijs in de literatuur nauwelijks terug.

Dat zou er op kunnen wijzen dat het hier gaat om een onderschat onderwerp of om een gevoelige kwestie. Hoe dit ook zij, uit dit onderzoek komt sterk naar voren dat de groepsleiding voor meer dan een derde niet tevreden is met de wijze waarop de inspraak en autonomie van de groepsleiding thans is geregeld. Hier ligt een belangrijke sleutel om het plezier in het werk van de groepsleiding te verhogen.

Literatuur

- Billings A.G. & Moos, R.H. (1982). *Work stress and the stress-buffering roles of work and family resources. Journal of Occupational behaviour*, 3, 215-232.
- Brandjes, M., Nass, C.H.Th., Ploeg, J.D. van der & Defares, P.B. (1982). *Arbeidsbevrediging en verloop onder groepsleiding*. Wageningen: SOPS.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989). Constitution of a Job in General Scale. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (1988). *Tehuizen in beeld*. Leiden: WOJ..
- Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (1997). *Arbeidsatisfactie onder groepsleiding*. Utrecht: NIZW.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Weiss, D.J., Dawis, R.J., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.