



Arbeidssatisfactie; een veelzijdig begrip

Een onderzoek onder docenten op het Mencia Sandrode



Bachelorproject 2008/2009 * Human Resource Management

Roos Eilers

3177009

Utrecht, 2009

Begeleid door dr. P.P.N. Liem

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar *arbeidssatisfactie; een veelzijdig begrip*. Dit is een onderzoek naar arbeidstevredenheid onder docenten op het Mencia Sandrode en vormt de afsluiting van mijn bacheloropleiding Algemene Sociale Wetenschappen. Mijn interesse werd gewekt door het thema Human Resource Management en al snel kwam het idee om een onderzoek op het gebied van arbeidstevredenheid te doen. ‘Wat vinden mensen nou eigenlijk belangrijk in hun werk?’ was een vraag die me bezig hield.

Een antwoord op die vraag heb ik niet zomaar gevonden. Het werd een proces van vallen en opstaan. Een proces dat ik niet zonder hulp van anderen zou hebben volbracht. Graag neem ik hier dan ook de ruimte om een aantal personen te bedanken.

Allereerst wil ik Chris Vermeeren bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek op het Mencia Sandrode uit te voeren. Het enthousiasme en de gastvrijheid waarmee ik ben ontvangen waardeer ik enorm. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle docenten die, ondanks hun druk bezette agenda, tijd hebben vrij gemaakt voor een interview. Een onderzoek staat of valt ten slotte met het vinden van participanten. Mijn studiegenootjes wil ik bedanken voor de feedback tijdens de bijeenkomsten. Daarnaast was het heerlijk om bij hen af en toe mijn hart te kunnen luchten. Dit geldt overigens ook voor mijn ouders, die een enorme stimulans waren het afgelopen jaar. Ten slotte wil ik in het bijzonder mijn begeleidster Pretty Liem bedanken. Niet alleen voor de uitgebreide feedback op mijn stukken, maar ook voor het vertrouwen dat ze me dit jaar heeft gegeven.

Al met al was dit bachelorproject een ontzettend leerzame ervaring. Ik ben zeer tevreden en wens u veel plezier bij het lezen van dit onderzoeksrapport!

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Probleemstelling	6
Maatschappelijk en wetenschappelijk relevantie	7
ASW invalshoek	8
Leeswijzer	9
1. Theoretisch kader	10
1.1 Inleiding	10
1.2 De visie over medewerkers	10
1.3 Het begrip arbeidssatisfactie	11
1.4 Motivatietheorieën	13
1.4.1 Verschillende benaderingen op motivatie	13
1.4.2 Twee-factor theorie van Herzberg	14
1.5 Kwaliteit van arbeid	16
De kennis dimensie	17
De normatieve dimensie	18
1.6 Integratie van theorieën	20
1.7 Conclusies en reflectie	21
Conceptueel model	22
2. Methodologie	24
2.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie	24
2.2 Selectie van participanten	24
2.3 Data verzameling	25
2.4 Data analyse	25
2.5 Validiteit en betrouwbaarheid	26
2.6 Definiëring en operationalisering begrippen	27

3. Resultaten onderzoek	29
3.1 Resultaten deelvraag 1: Arbeidsomstandigheden	29
3.1 Resultaten deelvraag 2: Arbeidsinhoud	31
3.3 Resultaten deelvraag 3: Arbeidsverhoudingen	34
3.4 Resultaten deelvraag 4: Arbeidsvoorwaarden	37
3.5 Resultaten deelvraag 5	40
4 Conclusie en aanbevelingen	42
4.1 Conclusie	42
4.2 Aanbevelingen	44
5. Reflectie	48
Literatuurlijst	50
Bijlagen	52

Inleiding

Binnen het onderwijs is het afgelopen jaar veel rumoer rondom de arbeidssituatie ontstaan. Nadat de cao-onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers stuk liepen zijn veel docenten in oktober en november 2008 gaan staken. Zij waren voornamelijk ontevreden over hun salaris en de hoge werkdruk, veroorzaakt door het vele aantal lesuren. Arbeidstevredenheid vormt binnen het onderwijs dan ook een interessant onderwerp voor onderzoek. De schoolleiding van het Mencia Sandrode, een school voor voortgezet onderwijs te Zundert, deelt deze mening en om meer inzicht in de arbeidstevredenheid van haar docenten te krijgen is dit onderzoek opgezet. Vragen die allereerst naar boven kwamen zijn; Welke aspecten van de arbeidssituatie vinden docenten van het Mencia Sandrode belangrijk? En hoe tevreden zijn zij op dit moment over deze aspecten? Dit onderzoek beoogt te achterhalen wat volgens docenten van het Mencia Sandrode de invloed van de kwaliteit van arbeid op hun arbeidstevredenheid is. ‘Kwaliteit van arbeid’ verwijst hierbij naar de arbeidssituatie en omvat vier aspecten, namelijk; arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Het Mencia Sandrode vormt samen met het Mencia de Mendoza, een vestiging van de school te Breda, een grote organisatie. De school telt samen zo’n 1850 leerlingen, waarvan er ongeveer 400 in Zundert lessen volgen. Hoewel beide locaties samengenomen één school vormen, zijn er ook duidelijke verschillen aanwijsbaar. Zo kan in Breda onderwijs op havo, vwo en gymnasium niveau gevolgd worden en is er een mogelijkheid voor tweetalig onderwijs. In Zundert kunnen leerlingen havo- en vwo niveau volgen tot en met de derde klas en wordt ook onderwijs op mavo niveau aangeboden. De schoolleiding van het Mencia Sandrode geeft naast dit verschil in onderwijsniveau ook aan dat het onderscheid tussen de stad Breda en het dorp Zundert merkbaar is. Het Mencia Sandrode is een stuk kleiner en daardoor ook overzichtelijker. Daarnaast zit deze school sinds vier jaar in een nieuw gebouw. De schoolleiding van het Mencia Sandrode heeft aangegeven graag de verschillen qua arbeidsbeleving en tevredenheid tussen docenten die alleen in Zundert werkzaam zijn en docenten die beide locaties combineren te belichten. Dit zal dan ook meegenomen worden in dit onderzoek.

Probleemstelling

Doel- en vraagstelling

Met dit onderzoek wordt getracht in kaart te brengen wat volgens docenten van het Mencia Sandrode de invloed van de kwaliteit van arbeid op hun arbeidstevredenheid is. Allereerst is door middel van een literatuurstudie meer theoretisch inzicht in het concept arbeidstevredenheid verkregen. Op basis daarvan is uiteindelijk het empirisch onderzoek uitgevoerd. De doel- en vraagstelling van dit onderzoek zijn als volgt geformuleerd:

Doelstelling: Inzicht verkrijgen in de invloed van de kwaliteit van arbeid op de arbeidstevredenheid van docenten van het Mencia Sandrode om vervolgens beleidsaanbevelingen te doen voor het verhogen van de arbeidstevredenheid.

Vraagstelling: Wat is volgens docenten van het Mencia Sandrode de invloed van de kwaliteit van arbeid op hun arbeidstevredenheid?

Deelvragen:

- 1. Wat is de invloed van arbeidsomstandigheden op arbeidstevredenheid?*
- 2. Wat is de invloed van arbeidsinhoud op arbeidstevredenheid?*
- 3. Wat is de invloed van arbeidsverhoudingen op arbeidstevredenheid?*
- 4. Wat is de invloed van arbeidsvoorwaarden op arbeidstevredenheid?*
- 5. Hoe tevreden zijn docenten van het Mencia Sandrode over de kwaliteit van arbeid en welke van de vier A's draagt volgens hen het meeste bij aan tevredenheid?*

Opmerking vooraf

Vooraf wil ik opmerken dat de begrippen 'arbeidstevredenheid', 'arbeidssatisfactie' en 'job satisfaction' als synoniemen worden gebruikt en dus dezelfde betekenis hebben in dit onderzoek. Doordat in de literatuur vaak het woord arbeidssatisfactie wordt gebruikt, zal dit begrip worden aangehouden in de literatuurstudie. In het empirisch deel wordt echter het begrip arbeidstevredenheid gehanteerd.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek valt te plaatsen binnen het thema Human Resource Management (HRM). Een uitgangspunt van HRM is dat de menselijke of sociale factor de uiteindelijke kritieke succesfactor van een organisatie is (Doorewaard et al, 2004). Het gaat erom 'human resources' optimaal te benutten en daarbij is de bereidheid en motivatie van medewerkers van groot belang (Doorewaard et al, 2004). Wanneer de mens als sleutel voor bedrijfssucces wordt gezien zijn tevreden medewerkers voor iedere organisatie van onschatbare waarde. Verschillende onderzoeken¹ hebben aangetoond dat ontevreden medewerkers intensiever op zoek gaan naar een andere baan en ook vaker verzuimen dan tevreden medewerkers. Binnen het onderwijs betekent dit dat ontevredenheid over de arbeidssituatie het huidige probleem van het lerarentekort vergroot. Aangezien het kunnen volgen van een goede opleiding voor de huidige samenleving van essentieel belang is, vormt dit een aanzienlijk probleem. Daarnaast kost het organisaties veel tijd en geld om vervangend personeel te regelen. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het inzicht verschaft in factoren die van invloed zijn op tevredenheid over de arbeidssituatie van docenten.

Wetenschappelijke relevantie

Op het gebied van arbeidstevredenheid is erg veel onderzoek gedaan. Studies naar de oorzaken en consequenties van tevreden medewerkers vormen een groot domein binnen de arbeidspsychologie en -sociologie. Om inzicht te krijgen in het fysieke en psychische welzijn van medewerkers zijn er verschillende meetinstrumenten ontwikkeld die voornamelijk bestaan uit gestandaardiseerde vragenlijsten. Bekende schalen voor het meten van arbeidstevredenheid zijn de Job Satisfaction Survey (JSS), de Job Descriptive Index (JDI) en de Job in General Index (JIG) (Spector, 1997). Voor het meten van de arbeidstevredenheid worden binnen deze schalen verschillende componenten van de arbeidssituatie gemeten. Uit dit gegeven en uit de literatuur over arbeidstevredenheid blijkt dat er geen consensus bestaat over welke aspecten van de arbeidssituatie betrokken moeten worden bij het meten van dit fenomeen. Zijn dit voornamelijk werk, loon, promotie, supervisie en collega's, zoals in de JDI wordt gesteld, of zijn er hele andere factoren die een invloed hebben op arbeidstevredenheid? Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorievorming over de

¹ Arbeidssatisfactie in de loopbaan Een nadere analyse van gegevens uit het personeels-onderzoek 2003 en het mobiliteitsonderzoek 2002 Sil VrielinkRianne Kloosterman en Nico van Kessel.

tevredenheid van werknemers. Het accent van dit onderzoek ligt echter op de maatschappelijke relevantie.

Asw-invalshoek

Dit bachelorproject is opgezet voor het afronden van mijn bachelor algemene sociale wetenschappen (ASW). Deze studie wordt gekenmerkt door drie uitgangspunten die terug te vinden zijn in dit onderzoek.

Het eerste kenmerk van ASW is de interdisciplinariteit. Dit wil zeggen dat theorieën en inzichten van verschillende disciplines binnen de sociale wetenschappen worden gebruikt en gecombineerd voor het oplossen van sociale vraagstukken. Dit onderzoek is ingebed in literatuur uit zowel de psychologie als sociologie; er wordt een combinatie gemaakt van de psychologische motivatietheorie van Herzberg (1959) en de meer sociologische theorie over de kwaliteit van arbeid. De twee-factor theorie van Herzberg vormt het uitgangspunt van dit onderzoek, maar is ietwat beperkt. Een verbreding wordt gerealiseerd door de integratie met de theorie over de kwaliteit van arbeid. Daarnaast worden belangrijke ontwikkelingen en onderzoeken uit het verleden besproken die mede hebben geleid tot de huidige visie ten aanzien van werknemers. Deze literatuur komt voornamelijk uit de bestuurs- en organisatiewetenschappen.

Ten tweede gaat men er binnen ASW vanuit dat een bepaald vraagstuk op verschillende niveaus geanalyseerd kan worden, namelijk op micro-, meso- en macroniveau. Deze indeling zal in het theoretisch kader aan bod gekomen bij het beoordelen van de kwaliteit van arbeid. Binnen dit onderzoek is voornamelijk naar de mening van werknemers over hun arbeidssituatie gevraagd, wat allereerst een analyse op microniveau is. Deze werknemers maken echter wel deel uit van een organisatie en zij worden beïnvloed door hun omgeving. Hierdoor is het ook van belang de situatie op meso niveau te analyseren en naar de organisatie als geheel te kijken. Hoe zit de organisatie in elkaar en wat speelt er, zijn vragen die hierbij opkomen. Het macro niveau wordt wel in het theoretisch kader meegenomen, maar niet in de empirie.

Een derde kenmerk van ASW is de probleemgerichtheid. Dat ontevredenheid over de arbeidssituatie een probleem binnen organisaties is, werd al duidelijk bij de beschrijving van de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Door de aanbevelingen voor het verhogen van de arbeidstevredenheid binnen het Mencia Sandrode die uiteindelijk worden gedaan, beoogt dit onderzoek bij te dragen aan het oplossen van mogelijke problemen binnen de

organisatie. Het is echter aan de organisatie zelf om ook daadwerkelijk iets te doen met de aanbevelingen.

Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk één wordt het theoretisch kader beschreven. Deze theoretische verdieping is de uitkomst van een literatuurstudie naar arbeidssatisfactie. Na een korte inleiding zal hierin besproken worden hoe de visie ten aanzien van medewerkers in de loop der eeuwen is veranderend. Tevens wordt ook de link met het Human Resource management gelegd. Daarna zal aan de hand van verschillende benaderingen naar een passende definitie van het begrip arbeidssatisfactie worden gezocht en worden er enkele motivatietheorieën besproken. De motivatietheorie van Herzberg (1959) vormt het uitgangspunt van dit onderzoek en wordt aangevuld met de theorie over de kwaliteit van arbeid. De vervlechting van deze twee theorieën leidt tot een conceptueel model dat terug te vinden is in de conclusie van het theoretisch kader. In hoofdstuk twee wordt de methodologie van dit onderzoek toegelicht. Hierin worden achtereenvolgens de onderzoeksstrategie, selectie van participanten, data verzameling en – analyse en keuzes wat betreft de validiteit en betrouwbaarheid besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de resultaten van dit onderzoek uiteengezet, waarin antwoorden op de deelvragen worden geformuleerd. In hoofdstuk 4 volgt de conclusie, waarin ik de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord en beleidsaanbevelingen voor het verhogen van de arbeidstevredenheid op het Mencia Sandrode doe. Deze onderzoeksrapportage wordt afgesloten met een reflectie in hoofdstuk 5, waarin ik terugblik ik op het onderzoek.

1. Theoretisch kader

1.1 Inleiding

Om te bepalen hoe ‘arbeidssatisfactie’ vorm gegeven wordt en vanuit welke invalshoeken de resultaten van het onderzoek worden bekeken, is een literatuurstudie naar arbeidssatisfactie gedaan. Aan de hand van verschillende benaderingen op- en theorieën over het begrip ‘arbeidssatisfactie’, wordt bekeken welke aspecten van de arbeidssituatie een rol spelen bij het meten van arbeidssatisfactie. Deze verdieping in het begrip ‘arbeidssatisfactie’ heeft uiteindelijk geleid tot de formulering van een standpunt dat ingenomen is bij het empirische deel van dit onderzoek.

1.2 De visie over medewerkers

In de loop der eeuwen is de visie op de rol en inbreng van medewerkers in organisaties drastisch veranderd. Deze verandering wordt mede veroorzaakt door de maatschappelijke context waarin organisaties zich bevinden. Modernisering vormt hierbij een kernbegrip en verwijst naar een aantal maatschappelijke veranderingen die in de negentiende en twintigste eeuw hebben plaatsgevonden. Door processen als industrialisering, rationalisering, individualisering, de opkomst van de natiestaat en de differentiatie van publiek en privé, heeft het leven op de werkvloer een andere invulling gekregen (Bilton et al, 2002). In het Industriële tijdperk werd arbeid voornamelijk in relatie gebracht met ‘het werken met de handen’, waarbij de nadruk op efficiëntie lag en medewerkers werden beoordeeld op hun productiecapaciteit. In het huidige informatietijdperk wordt meer nadruk gelegd op de denkkraft van medewerkers; hun kennis en kennisontwikkeling is belangrijk. Daarnaast krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheden en wordt in steeds hogere mate flexibiliteit van hen verwacht. De zogenaamde zachte kant van het organisatieleven is hoger op de ladder komen te staan en managers zijn het belang in gaan zien van de menselijke factor binnen organisaties. De tijd dat medewerkers slechts als arbeidskrachten en noodzakelijke loonpost werden beschouwd ligt achter ons en er wordt steeds meer energie en tijd gestoken in het vinden en binden van goede, bekwame medewerkers (Doorewaard en Nijs, 2004; Boomsma, 2001). Een ontwikkeling die hiermee samenhangt, is de opkomst van het Human Resource Management (HRM). Deze nieuwe vorm van personeelsmanagement heeft sinds

een aantal jaren zijn intrede gedaan en wordt door Storey omschreven als “*een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk gecommitteerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken (Storey, 1995, zoals geciteerd in Doorewaard & De Nijs, 2004 p.41)*”. De kern van de nieuwe denkbelden van Human Resource Management is dat personeel als een bepalende factor voor het succes van een organisatie wordt gezien. Het is daarbij van belang de ‘human resources’ optimaal te ontwikkelen en te benutten om uiteindelijk een goed lopende organisatie met een hoge kwaliteit van arbeid te verkrijgen. Binnen deze nieuwe invulling van personeelsbeleid, waarbij personeel als succesfactor wordt gezien, vormt arbeidssatisfactie een belangrijk begrip. Er is meer ruimte voor de mening en inbreng van werknemers gekomen en metingen naar hun tevredenheid worden binnen veel organisaties uitgevoerd. De omschrijving van het begrip arbeidssatisfactie is echter niet eenduidig en in de volgende paragraaf zal naar de meest passende definitie binnen dit onderzoek worden gezocht.

1.3 Het begrip arbeidssatisfactie

Wanneer we de letterlijke vertaling van ‘satisfactie’ koppelen aan ‘arbeid’, wordt arbeidssatisfactie gedefinieerd als de voldoening of genoegdoening in het werk dat men verricht. In meer algemene termen spreekt men ook wel van arbeidstevredenheid of medewerkerstevredenheid en in de Engelstalige literatuur worden de termen ‘work/job satisfaction’ en ‘work/job attitudes’ afwisselend gebruikt. Deze verschillende benamingen verwijzen alle naar de mate van tevredenheid onder werknemers en suggereren een zekere mate van eenvoud (Berings & Steen, 2004). Achter deze schijnbare eenvoud schuilt echter een brede waaier van benaderingen, waaruit blijkt dat de omschrijving van arbeidssatisfactie geenszins eenduidig is. Zo worden zowel biologische, emotionele als cognitieve processen bij het begrip arbeidssatisfactie betrokken. Daarnaast worden zowel de ervaringen met het werk, de houding ten opzichte van het werk, de verwachtingen die men heeft ten aanzien van het werk als de evaluatie hiervan centraal gesteld. Om uiteindelijk tot een eigen begripsbepaling van ‘arbeidssatisfactie’ te komen, worden nu eerst drie benaderingen besproken die Berings en Steen (2004) onderscheiden; de behoeftebenadering, de attitudebenadering en de waardebenadering. Binnen de *behoeftebenadering* sluit men het

meeste aan bij de letterlijke vertaling van satisfactie, toegepast op arbeid. Arbeidssatisfactie wordt gezien als de mate waarin iemand door te werken zijn behoeften heeft bevredigd. Hierbij is arbeidssatisfactie een eindpunt of een output van het gedrag en wordt het beginpunt gevormd door dissatisfactie. Niet satisfactie, maar dissatisfactie vormt vanuit deze optiek de motor voor het menselijk handelen. Deze opvatting komt voort uit de klassieke behoeftebenadering, die op de biologische visie op het menselijk gedrag gebaseerd is. Door een tekortkoming (bijvoorbeeld aan voedsel) onderneemt een organisme actie (bijvoorbeeld eten) om het evenwicht weer in balans te krijgen (Berings & Steen, 2004). Binnen de *attitudebenadering* gaat het om de *attitude* die men aanneemt ten opzichte van het werk. Dit komt ook terug in een van de oudste definities van arbeidssatisfactie: “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” (Bullock, 1952; zoals geciteerd in Vogelaar, 1990). Deze definitie geeft aan dat de attitude ten opzichte van het werk bepaald wordt door positieve en negatieve ervaringen met het werk. Hieruit kan worden opgemaakt dat bij de studie naar arbeidssatisfactie niet alleen aandacht wordt besteed aan de biologische behoeften, zoals in de behoeftebenadering, maar dat er ook naar psychologische behoeften en cognitieve processen wordt gekeken. Een derde benadering op arbeidssatisfactie is de *waardebenadering*. Binnen deze benadering wordt arbeidssatisfactie niet gezien als een ‘toestand’ of een inschattingsproces (appraisal) op een bepaald moment, zoals in de attitudebenadering. Het gaat om het resultaat van de constante vergelijking van wat men percipieert en van wat men wenst of belangrijk vindt binnen het werk (Berings & Steen, 2004). “Het begrip arbeidssatisfactie zal worden gebruikt om de evaluaties door medewerkers aan te duiden van wat zij met betrekking tot hun arbeid verwachten en ervaren” (Berting & de Sitter, 1981, p. 15). Satisfactie is dan het verschil tussen de perceptie van de realiteit en de ideale voorstelling van die realiteit. De *verwachtingen* die iemand heeft ten aanzien van het werk staan binnen deze benadering centraal. Hierbij kan worden opgemerkt dat de vertaling van deze benadering in vragenlijsten over arbeidssatisfactie overeenkomt met die van de behoeftebenadering; men peilt hoe medewerkers de arbeidssituatie ervaren of percipiëren en in hoeverre er behoefte is, of waarde wordt gehecht aan bepaalde aspecten van de arbeidssituatie (Berings & Steen, 2004). Zoals te zien in de verschillende benaderingen worden er verschillende aspecten betrokken bij het begrip ‘arbeidssatisfactie’. In het kader van dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar een brede definitie die duidelijk de gehele arbeidssituatie betreft bij het meten van arbeidssatisfactie. Ik wil te weten komen welke aspecten van de arbeidssituatie werknemers belangrijk vinden en of werknemers op dit

moment tevreden zijn over die aspecten. In dit opzicht wordt de meest passende definitie van arbeidssatisfactie voor dit onderzoek gegeven door Locke (1976);

“Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke, 1976, p.1300).

Deze definitie is erg breed en zou binnen iedere benadering geplaatst kunnen worden. Een begrip dat binnen deze definitie centraal staat is ‘*appraisal*’, ook wel vertaald met evalueren, inschatten of waarderen (Berings & Steen, 2004). Daarnaast impliceert deze definitie dat arbeidssatisfactie ook een emotionele evaluatie is en dus niet alleen een zuiver cognitieve respons van wat het werk en de werksituatie opleveren. Binnen dit onderzoek wordt gevraagd naar de persoonlijke mening en ervaringen van werknemers over hun arbeidssituatie en deze definitie biedt hier ruimte voor.

1.4 Motivatietheorieën

1.4.1 Verschillende benaderingen op motivatie

Op zoek naar literatuur over arbeidssatisfactie blijkt al snel dat dit begrip niet los kan worden gezien van motivatie; wat mensen belangrijk vinden binnen hun werk kan in verband worden gebracht met datgene wat hen motiveert om te werken. Om een beeld te krijgen over de achtergrond van motivatie zal ik eerst vier benaderingen op motivatie bespreken, waaruit blijkt dat er meerdere visies op het concept ‘motivatie’ mogelijk zijn. Aan het einde van deze paragraaf zal uitgelegd worden binnen welke benadering(en) dit onderzoek geplaatst wordt. Vervolgens zal toegespitst worden op een belangrijke motivatietheorie van Herzberg die uiteindelijk gebruikt wordt als uitgangspunt van dit onderzoek. De eerste benadering van motivatie is de *rationeel-economische benadering*. Een bekende grondlegger hiervan is Frederick Taylor, die ook wel het scientific management tot stand heeft gebracht. Hij ging uit van de natuurlijke luiheid van de werknemer en geloofde dat mensen door economische middelen gemotiveerd konden worden. Binnen deze benadering wordt gesteld dat mensen voornamelijk op economische prikkels reageren en uit zijn op maximalisatie van opbrengsten (Mullins, 1995). De *human relations benadering* is mede ontstaan op grond van de Hawthorne experimenten. Uit deze experimenten bleek dat mensen niet alleen gemotiveerd worden door economische, maar ook door sociale behoeften (Mullins, 1995). Het uitgangspunt van deze

benadering is dat goede persoonlijke relaties en met name aandacht voor mensen in organisaties resulteert in een positieve instelling van die mensen ten opzichte van het werk en een daaruit voortvloeiende prestatieverbetering (Veen, Alblas & Geersing, 1991). Als gevolg van het denken over organisaties als sociale systemen geven de *neo-human relations schrijvers* een meer psychologische oriëntatie op motivatie. Zij veronderstellen dat mensen behoeften hebben aan zinvol werk, waarin ze kunnen leren en presteren. Naast deze intrinsieke factor van arbeid wordt er ook aandacht geschonken aan de mogelijkheid om zelfstandig te kunnen handelen binnen een organisatie (Mullins, 1995). Ten slotte is er nog de *contingency benadering*. Het handelen van mensen wordt binnen deze benadering verklaard door een groot aantal verschillende variabelen. Hierbij wordt een situatie op micro niveau bekeken, waarbij de complexiteit van een persoon centraal staat (Mullins, 1995). Daarnaast wordt ook het meso niveau betrokken bij het verklaren van handelingen en speelt de situationele context een rol.

De uitgangspunten van deze visies zijn belangrijk bij het standpunt dat men ten aanzien van medewerkers inneemt. Dit onderzoek valt te plaatsen binnen de *neo human relations benadering* en de *contingency benadering*. De *neo human relation* schrijvers gaan ervan uit dat werknemers behoeften hebben aan werkintrinsieke factoren zoals zinvol werk en autonomie. Een concrete motivatietheorie binnen deze stroming wordt gevormd door de twee-factor theorie van Herzberg, waarin gesteld wordt dat werkintrinsieke factoren uiteindelijk tot arbeidsatisfactie leiden. Deze theorie zal het uitgangspunt van dit onderzoek vormen en zal besproken worden in de volgende paragraaf. Dit onderzoek kan daarnaast geplaatst worden binnen de *contingency benadering*, omdat zowel het micro- als het meso-niveau worden meegenomen in dit onderzoek; er wordt gevraagd naar de persoonlijke mening en ervaringen van medewerkers en er wordt rekening gehouden met processen binnen de organisatie die daarop een invloed uitoefenen. Dit komt terug in de *contingency benadering*, waarin gesteld wordt dat persoonlijke factoren en de situationele context het handelen van mensen bepaalt.

1.4.2 De twee- factor theorie van Herzberg

De theorie van Herzberg (1959) is een van de uitwerkingen van de welbekende piramide van Maslow (1954), waarin verschillende behoeften van mensen hiërarchisch geordend zijn. De twee- factor theorie kan echter directer toegepast worden op de arbeidssituatie dan de theorie van Maslow en vormt daardoor een goed uitgangspunt voor dit onderzoek. Herzberg maakt een onderscheid tussen twee verschillende typen factoren die beide een eigen rol spelen bij

het bepalen van de tevredenheid en ontevredenheid in het werk. Aan de ene kant beschrijft hij de 'satisfiers' of 'motivatoren', die vooral betrekking hebben op de aard van het werk en daarom in de literatuur aangeduid worden als *werkintrinsieke motieven*. Aan de andere kant beschrijft hij de 'dissatisfiers' of 'hygiënefactoren' die vooral te maken hebben met de werkomgeving en ook wel aangeduid worden als *werkextrinsieke motieven* (Mullins, 1995).

Satisfiers of motivatoren

- Persoonlijke groei en het behalen van succes
- Gevoel van erkenning
- Werk zelf
- Verantwoordelijkheid
- Positieve verbetering

Dissatisfiers of hygiënefactoren

- Bestuur en beleid
- Zekerheid van een baan
- Niveau en kwaliteit van leiderschap
- Interpersoonlijke relaties
- Werkomstandigheden
- Salaris

Waar in het algemeen de meeste theorieën satisfactie als een concept beschrijven, waarin dissatisfactie geleidelijk overloopt naar satisfactie, maakt Herzberg een duidelijke tweedeling tussen satisfactie en dissatisfactie. Wanneer er factoren van de dissatisfiers ontbreken zal er ontevredenheid ontstaan. Wanneer deze factoren wel aanwezig zijn leidt dit niet tot tevredenheid, maar ontstaat er een neutrale toestand. De aanwezigheid van satisfiers zal uiteindelijk leiden tot arbeidstevredenheid (Mullins, 1995).

De studie van Herzberg is vele malen gerepliceerd en getest en de uitkomsten daarvan zijn gevarieerd. Sommige studies² bevestigen de theorie van Herzberg, maar er zijn ook punten van kritiek geleverd. Zo zou de werkwijze van Herzberg om te komen tot de indeling van satisfiers en dissatisfiers te eenzijdig en kunstmatig zijn. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat de satisfiers bij de dissatisfiers terecht kunnen komen en omgekeerd (Vinke,

² Zie bijvoorbeeld het artikel van O. Behling et al. The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. waarin bestaand bewijs voor de theorie van Herzberg geanalyseerd wordt.

2004). Daarnaast is er kritiek geleverd op de onderzoeksmethode, omdat werknemers van nature geneigd zouden zijn om positieve factoren (satisfiers) van het werk aan zichzelf te koppelen en negatieve factoren (dissatisfiers) aan de omgeving (Mullins, 1995). Ondanks deze kritiekpunten is het werk van Herzberg erg invloedrijk geweest binnen de organisatiewetenschappen en baanbrekend voor het inzicht dat de inhoud van het werk zelf tot satisfactie kan leiden. De aandacht van arbeidsdeskundigen is sinds het bestaan van deze theorie verschoven van arbeidsomstandigheden, beloning (rationeel-economische benadering) en goede sociale relaties (human relations benadering) naar de arbeidsinhoud (neo human relations benadering) (Vogelaar, 1990). Binnen dit onderzoek vormt de twee-factor theorie van Herzberg het uitgangspunt. De theorie betreft echter maar enkele aspecten van de arbeidssituatie bij het meten van arbeidssatisfactie en om een breder kader te creëren wordt hierbij de meer sociologische theorie over de kwaliteit van arbeid als uitbereiding gebruikt.

1.5 Kwaliteit van arbeid

De kwaliteit van arbeid vormt een veel voorkomend begrip in de arbeidspsychologie en -sociologie en verwijst naar een oordeel over de werksituatie en de gevolgen daarvan voor de werknemers. Aan het vraagstuk 'kwaliteit van arbeid' kunnen twee verschillende dimensies worden verbonden; de kennisdimensie en de normatieve dimensie (Ruyseveldt, de Witte & von Grumbkow, 1998). De kennisdimensie heeft betrekking op de kenmerken van de arbeidssituatie en de gevolgen van het werk voor de betrokkenen. De kennis over deze kenmerken maakt het mogelijk om doelgericht in te grijpen om de kwaliteit van arbeid te verbeteren. De normatieve dimensie komt om de hoek kijken wanneer er een oordeel over de kwaliteit van arbeid geformuleerd wordt. Deze dimensie heeft betrekking op de normen die gehanteerd worden bij het beoordelen van de kenmerken van de werkplek. Een algemeen geldende norm bestaat nog niet en dit begrip vormt voor sociale wetenschappers dan ook een bron voor meningverschillen (Ruyseveldt et al, 1998). In de volgende paragrafen zullen beide dimensies nader uitgewerkt worden en komen ook de belangrijkste stromingen rondom dit concept aan bod.

Kennisdimensie

Bij het beschrijven van de arbeidssituatie wordt door Beukema (1996) een viertal kenmerken onderscheiden; arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Alvorens er een oordeel over de arbeidssituatie gevormd kan worden is het belangrijk te weten wat deze begrippen inhouden. Daarnaast is het belangrijk deze begrippen nader te omschrijven, omdat ze een leidraad vormen voor de topiclijst van dit onderzoek. *De arbeidsinhoud* verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Een belangrijk aspect van de arbeidsinhoud is de taakstructuur. Hierbij gaat het vooral om de vraag in hoeverre de deeltaken gevarieerd of eenzijdig zijn. Een tweede aspect is de autonomie binnen het werk. Hiermee wordt de mate waarin werknemers zelfstandig beslissingen kunnen nemen met betrekking tot de uitvoering van het werk en het oplossen van de problemen die zich daarbij voordoen bedoeld (Beukema, 1996; De Sitter, 1980; Oeij, 1989 zoals beschreven in Ruysseveldt et al. 1998). Het gaat om de vraag in hoeverre werknemers zelf hun werk mogen indelen en daarbij het werktempo en werkmethoden kunnen bepalen. Een derde aspect wordt gevormd door de samenwerkingsmogelijkheden, waarbij gekeken wordt in hoeverre het werk ruimte biedt voor samenwerking of contact met collega's. De kwalificatievereisten vormen het vierde aspect van de arbeidsinhoud en verwijzen naar de kennis en kunde die van werknemers gevraagd wordt bij het uitvoeren van hun werk. Hierbij gaat het zowel om technisch-instrumentele kwalificaties, zoals kennis, inzicht en vaardigheden om de werkzaamheden te kunnen verrichten, als om sociaal-normatieve kwalificaties die betrekking hebben op de eigenschappen van personen, zoals flexibiliteit, creativiteit, sociale vaardigheden of gezagsgetrouwheid (Beukema, 1996; Ruysseveldt et al, 1998). Bij *arbeidsomstandigheden* gaat het vooral om de fysieke omstandigheden waaronder werknemers werken. Belangrijke zaken hierbij zijn bijvoorbeeld; klimatologische omstandigheden, veiligheid, verlichting, lawaai et cetera. In de Nederlandse arbo-wet staan regels over de gezondheid, veiligheid en welzijn bij de arbeid waardoor werknemers beschermd worden tegen de risico's die aan het werk verbonden zijn. De laatste jaren is er een verschuiving zichtbaar van fysieke naar psychische belasting, de door werknemers ervaren werkdruk neemt steeds meer toe (Beukema, 1996; Ruysseveldt et al, 1998). De *arbeidsverhoudingen* vormen het derde kenmerk van de arbeidssituatie. Het betreft de aard van de verhoudingen tussen verschillende belangenpartijen in een organisatie. De wijze waarop er wordt samengewerkt en waarop onderlinge conflicten rondom verdelingsvraagstukken worden opgelost staan centraal. De

stijl van leiding geven is een belangrijk aspect van de arbeidsverhoudingen. Daarnaast worden ook de formele, wettelijke inspraakmogelijkheden die werknemers bezitten van belang geacht; ook wel de medezeggenschap in een organisatie genoemd (Beukema, 1996, Ruysseveldt et al, 1998). De *arbeidsvoorwaarden* vormen het laatste kenmerk van de arbeidssituatie en betreffen alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Het kan dan gaan om loonafspraken, pensioen- en spaarregelingen, premies en toeslagen, opleidings- en doorgroeimogelijkheden, werktijdenregelingen, mogelijkheden voor kinderopvang et cetera. Het betreft zoveel zaken dat het ook wel verdeeld wordt in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Beukema, 1996, Ruysseveldt et al, 1998).

Normatieve dimensie

Bij het geven van een oordeel over de kwaliteit van arbeid is naast de descriptieve component ook de normatieve component van belang. Het gaat dan om normen die gezien kunnen worden als een meetlat waarmee bepaald wordt welke beschreven kenmerken van de arbeidssituatie van belang zijn en in welke gevallen sprake is van een hoge of lage kwaliteit van arbeid (Ruysseveldt et al, 1998). Een universeel geldend stelsel van normen bestaat echter niet en hier ligt ook de uitdaging van dit onderzoek. Dit onderzoek beoogt te achterhalen welke factoren van de arbeidssituatie een invloed hebben op arbeidssatisfactie. Aan het beoordelen van de arbeidssituatie zit een subjectieve kant en wat mensen belangrijk vinden binnen hun werk (omgeving) zal per persoon en per organisatie verschillen. Ruysseveldt en De Witte (1998) beschrijven een aantal onderscheidende dimensies op basis waarvan op verschillende manieren naar de kwaliteit van arbeid kan worden gekeken. Het eerste punt van discussie behandelt de vraag welke niveaus in de analyse betrokken moeten worden. Er kan op *micro niveau* naar de arbeidssituatie gekeken worden, waarbij de aandacht zich vooral richt op de werkplek en de gevolgen die deze heeft voor de werknemer. Daarnaast kan er nadruk worden gelegd op de invloed van technische en organische processen in de analyse van de arbeidssituatie en men bevindt zich dan op het *meso niveau*. Op het *macro niveau* worden de bedrijfsinterne factoren gerelateerd aan ontwikkelingen in de omgeving van een bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan de arbeidsmarkt, het overheidsbeleid of het optreden van werkgeversorganisaties, maar ook aan processen die bijvoorbeeld het innovatievermogen, de flexibiliteit of de planning van een organisatie op de

proef stellen (Ruyseveldt et al, 1998). Het tweede punt van discussie is of de normen die gehanteerd worden voor het beoordelen van de kwaliteit van arbeid objectief of subjectief bepaald zijn. Wanneer voor de subjectieve benadering gekozen wordt spelen volgens Ruyseveldt en De Witte (1998) vooral *subjectief-culturele* factoren een rol. Dit zijn factoren die persoons- en cultuurgebonden zijn en daarnaast ook plaats- en tijdgebonden. Binnen deze benadering gaat men er dus van uit dat een oordeel over de arbeidssituatie beïnvloed wordt door zowel persoonlijke factoren als door culturele omstandigheden. Een consequentie van dit uitgangspunt kan zijn dat dezelfde arbeidssituatie door verschillende medewerkers uiteenlopend wordt beoordeeld. Daarnaast kan eenzelfde functie op een later tijdstip beter beoordeeld worden dan voorheen, omdat rekening gehouden wordt met de factor tijd. Wanneer men kiest voor de objectieve benadering spelen volgens Ruyseveldt en De Witte (1998) voornamelijk *objectief-structurele* factoren een rol. Binnen deze benadering wordt getracht een universeel geldende norm te ontwikkelen voor het beoordelen van de arbeidssituatie en kwaliteitskenmerken te vinden die algemeen toepasbaar zijn. Hierbij wordt afstand genomen van de opvattingen en motivaties van medewerkers (Ruyseveldt & De Witte, 1998). Het derde punt van discussie is de vraag wanneer de kwaliteit van arbeid hoog beoordeeld wordt. Wanneer men kwaliteit als kenmerk van de werkplek ziet, wordt voornamelijk naar aspecten van het werk zelf gekeken. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de mate van autonomie of afwisseling in het werk. Men gaat ervan uit dat bepaalde hooggewaardeerde kenmerken van arbeid voor iedere werknemer dezelfde positieve uitkomsten zullen hebben, ongeacht de individuele verschillen van werknemers. Dit past ook wel binnen de objectieve benadering die zojuist beschreven is. Vanuit een andere optiek wordt kwaliteit gerelateerd aan de gevolgen die het werk heeft voor de werknemer. Men spreekt dan van kwalitatief hoogwaardige arbeid wanneer de gevolgen als gunstig worden beoordeeld door de werknemer. Ontevredenheid, stress en gevaar voor gezondheid zijn in dit opzicht dus gevolgen van werk die een lage kwaliteit van arbeid aangeven. Een derde uitgangspunt is dat de kwaliteit van arbeid wordt gezien als een 'fit' tussen de arbeidssituatie en de werknemer. Wanneer de kenmerken van de arbeidssituatie goed afgestemd zijn op de kenmerken van de werknemer is er sprake van kwalitatief hoogwaardig werk (Ruyseveldt & De Witte, 1998).

De standpunten die men aanneemt ten aanzien van de drie bovengenoemde discussies bepalen hoe tegen de kwaliteit van arbeid aangekeken wordt. Binnen dit onderzoek wordt voornamelijk op micro- en meso niveau naar de kwaliteit van arbeid gekeken. Zowel de

persoonlijke mening van de werknemers zelf als de processen binnen de organisatie spelen een rol bij het oordeel dat gevormd wordt over de arbeidssituatie. De twee-factor theorie van Herzberg past het beste binnen de objectieve benadering, omdat hierbinnen naar algemeen geldende normen wordt gezocht; binnen de twee-factor theorie zijn het de werkintrinsieke factoren die lijden tot arbeidstevredenheid. Hoewel de theorie van Herzberg binnen de objectieve benadering kan worden geplaatst, staat binnen dit onderzoek het oordeel van de werknemers over hun arbeidssituatie centraal. Het gaat uiteindelijk om de persoonlijke mening van werknemers, waardoor de nadruk niet wordt gelegd op de objectieve, maar subjectieve kant.

1.6 Integratie van theorieën

Zoals gezegd vormt de twee-factor theorie van Herzberg een uitgangspunt van dit onderzoek. De theorie over de kwaliteit van arbeid kan hieraan gekoppeld worden, doordat de satisfiers en dissatisfiers terug te vinden zijn onder factoren van de vier A's. De satisfiers die Herzberg beschrijft worden gevormd door werkintrinsieke factoren en komen overeen met aspecten van de arbeidsinhoud. De dissatisfiers, gevormd door werkextrinsieke factoren, zijn terug te vinden onder arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. In de theorie over de kwaliteit van arbeid worden echter ook aspecten van de arbeidssituatie genoemd die niet terug te vinden zijn in de twee-factor theorie. Enkele voorbeelden hiervan zijn regelmogelijkheden binnen de functie (autonomie), feedback op de taak en werkdrukbeleving. Deze aspecten van de kwaliteit van arbeid worden in dit onderzoek wel meegenomen aangezien het over de gehele arbeidssituatie gaat. De integratie van de twee theorieën leidt tot het volgende uitgangspunt van dit onderzoek:

Wanneer aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen of arbeidsvoorwaarden niet of onvoldoende aanwezig zijn ontstaat er ontevredenheid onder werknemers. Wanneer aan al deze aspecten is voldaan ontstaat een neutrale toestand. Tevredenheid ontstaat wanneer aspecten van de arbeidsinhoud aanwezig zijn.

Hiermee wil ik niet zeggen dat aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen of arbeidsvoorwaarden minder belangrijk zijn bij het meten van arbeidssatisfactie. Zij zijn even belangrijk als de aspecten van arbeidsinhoud, maar meten alleen een ander gegeven.

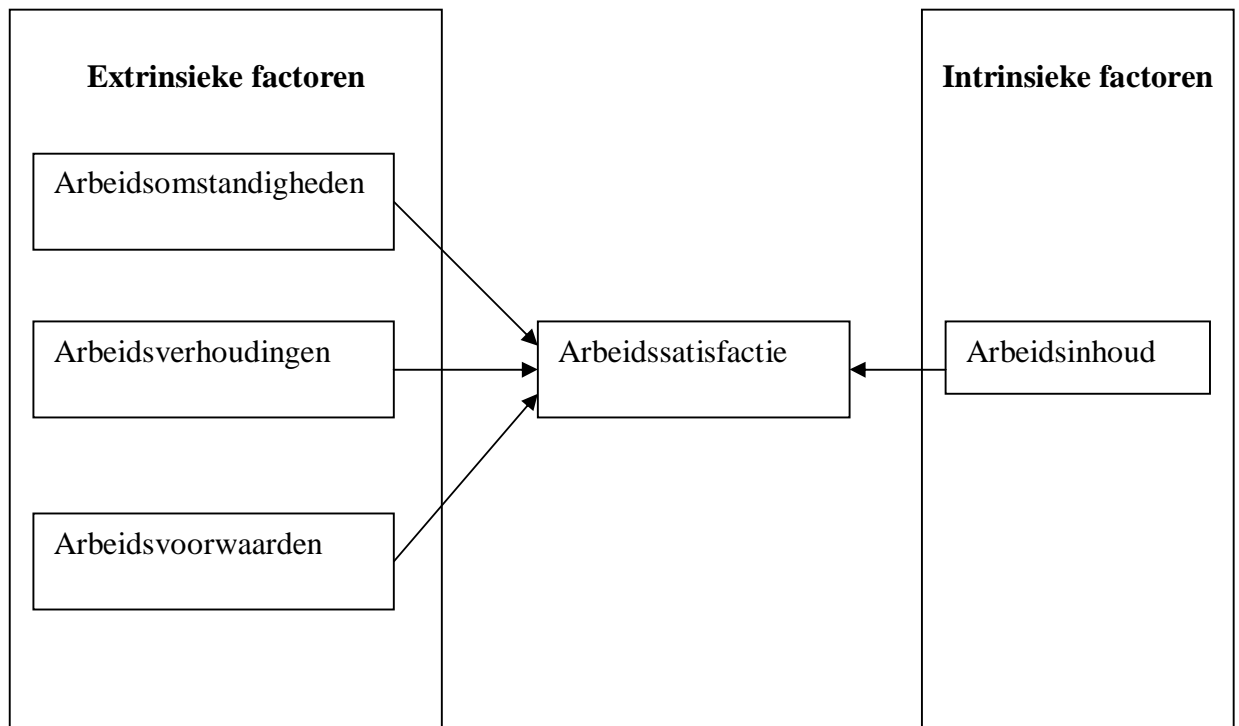
1.7 Conclusies en reflectie

In deze literatuurscriptie is een theoretisch kader geschetst rond het begrip arbeidssatisfactie. Uit de behandelde literatuur is gebleken dat er op verschillende manieren aangekeken kan worden tegen dit begrip. In dit onderzoek wordt de definitie van Locke gehanteerd, die arbeidssatisfactie als volgt definieert:

“Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke, 1976, p.1300).

De twee-factor theorie van Herzberg wordt als uitgangspunt van dit onderzoek genomen. Deze theorie betreft echter niet alle aspecten van de arbeidssituatie bij het meten van arbeidssatisfactie. Door de toevoeging van de meer sociologische theorie over de kwaliteit van arbeid ontstaat een breder kader, wat ook past bij de brede definitie van arbeidssatisfactie. Hoe deze theorieën met elkaar vervlochten zijn is terug te zien in het conceptueel model. Daarnaast is het nog van belang op te merken dat zowel op micro- en meso niveau naar arbeidssatisfactie wordt gekeken; zowel de mening van de medewerkers als de processen binnen de organisatie die hierop van invloed zijn, worden meegenomen in dit onderzoek.

Conceptueel model



Onder de vier A's, die in het model te zien zijn, vallen de volgende aspecten:

Arbeidsinhoud

- Autonomie (regelmogelijkheid binnen de functie)
- Variëteit van taken
- Informatievoorziening
- Feedback (op de taak)
- Waardering en erkenning
- Samenwerkingsmogelijkheden

Arbeidsomstandigheden

- Werkdrukbeleving
- Motivatiefactoren
- Werkomgeving en bereikbaarheid
- Automatisering
- Huishoudelijke zaken
- Personeelsvoorzieningen

Arbeidsverhoudingen

- Stijl van leiding geven
- Interne en externe communicatie
- Werksfeer
- Inspraakmogelijkheden en medezeggenschap

Arbeidsvoorwaarden

- Primaire arbeidsvoorwaarden
 - Loon
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
 - Werktijden
 - Vakantieregelingen
- Personeelsbeleid
 - Functioneringsgesprekken en werkzekerheid
 - Opleidings- en doorgroeimogelijkheden

2. Methodologie

2.1 Motivering gekozen onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De beschrijvingen, ervaringen en motieven van de participanten met betrekking tot hun arbeidssituatie staan centraal. Het gaat er om te achterhalen welk belang zij hechten aan verschillende aspecten van de arbeidssituatie, waarom zij daar belang aan hechten en hoe tevreden zij op dit moment zijn over die aspecten. In de praktijk wordt tevredenheidonderzoek vaak uitgevoerd aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten, een methode waarmee een groot aantal respondenten ondervraagd kan worden. In dit onderzoek is echter gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode van het open interview, omdat hierbij veel ruimte voor de participanten is om hun ervaringen, percepties en motieven met betrekking tot hun arbeidssituatie te vertellen.

Het open interview maakt het mogelijk de arbeidssituatie vanuit het perspectief van de participanten te leren kennen om vervolgens hiermee de situatie te beschrijven en te verklaren. Een voordeel van het open interview is de flexibiliteit tijdens het gesprek en de mogelijkheid voor zowel de participant als de interviewer om nadere uitleg te vragen wanneer er onduidelijkheid over een onderwerp ontstaat. Daarnaast kan de interviewer dieper op specifieke onderwerpen ingaan en dóórvragen wanneer een interessant gespreksthema aan bod komt. Dit zijn allemaal redenen waarom voor een open interview gekozen is als onderzoeksmethode.

2.2 Selectie van participanten

De participanten die mee hebben gedaan aan dit onderzoek bestaan uit docenten die werkzaam zijn op het Mencia Sandrode te Zundert. Deze docenten zijn geselecteerd op basis van een gestratificeerde steekproef. Allereerst zijn er twee groepen gemaakt; één groep met docenten die alleen op het Mencia Sandrode werkzaam zijn en één groep met docenten die daarnaast ook op het Mencia de Mendoza werken. Uit beiden groepen zijn veertien personen willekeurig geselecteerd en aan hen heb ik per email gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. De indeling in deze twee groepen is mede gemaakt op verzoek van de schoolleiding. Er is rekening gehouden met participanten die geen medewerking konden of wilden verlenen, door de steekproeven groter te nemen dan het uiteindelijke aantal participanten dat nodig was voor dit onderzoek. Voorafgaand aan de steekproef is naar alle

docenten van het Mencia Sandrode een mail gestuurd met daarin uitleg over- en het belang van dit onderzoek. Hierin werd ook uitgelegd dat zij op basis van een steekproef gevraagd konden worden om aan een interview mee te werken.

2.3 Dataverzameling

Uiteindelijk hebben er twintig docenten meegewerkt aan dit onderzoek. Zij zijn op afspraak ongeveer een uur geïnterviewd. De interviews vonden plaats op het Mencia Sandrode en bij de interviews waren alleen de participant en de interviewer aanwezig. Voorafgaand aan de interviews is toestemming gevraagd om de gesprekken op te nemen met het computerprogramma Audacity, wat voor geen enkele participant een probleem vormde. Om erachter te komen wat de participanten belangrijk vinden in hun werk is dit allereerst als open vraag aan hen gesteld. Op de onderwerpen die dan genoemd werden is dieper in gegaan om vervolgens een lijstje met eigen onderwerpen (topics) te bespreken. De topics die aan de orde dienden te komen zijn dan ook als overzichtslijst en richtlijn bij de interviews gebruikt, waardoor de interviews semi-gestructureerd waren. Door de aard van de interviews – open interviews – konden de participanten reageren op open vragen en bepaalden zij voornamelijk zelf de structuur van het gesprek. Voorafgaand aan de interviews is een proefinterview gehouden, waardoor de topic lijst (zie bijlage 1) aangevuld kon worden met enkele topics. Daarnaast is de volgorde van een aantal topics aangepast, zodat mogelijke ‘gevoelige’ onderwerpen niet als eerste aan bod zouden komen tijdens het interviewen.

2.4 Data-analyse

De data-analyse van het onderzoeksmateriaal is verlopen in een aantal verschillende stappen. De opgenomen gesprekken zijn allemaal afgeluisterd en uitgetypt en deze teksten zijn vervolgens opgenomen in het computerprogramma MAXqda. De gegevens zijn in dit programma gecategoriseerd en vervolgens gecodeerd, waardoor een overzicht per categorie ontstaat. Het categoriseren is gebeurd aan de hand van de topics, de arbeidskenmerken: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden met de daarbij behorende labels. In de bijlagen van dit rapport zijn de topiclijst en een overzicht van de gevormde labels terug te vinden.

Een belangrijk principe dat toegepast is in de analyse is *constante vergelijking*. Dit wil zeggen dat de onderzoeksgegevens permanent met elkaar worden vergeleken. De dataverzameling en data-analyse hebben elkaar afgewisseld, waardoor nieuwe data vergeleken kon worden met de data die al waren verzameld. Op die manier konden er

patronen in het voorkomen van categorieën en in de relaties tussen categorieën worden ontdekt. Daarnaast kon ik als onderzoeker tussentijdse interpretaties toetsen in het vervolg van het onderzoek, wat de validiteit van het onderzoek vergroot ('t Hart et al, 2005). Uiteindelijk is op basis van de resultaten van dit onderzoek een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd, waarbij een verband met de literatuur is gelegd.

2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van dit onderzoek is verbonden aan de termen 'validiteit' en 'betrouwbaarheid'. De betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van waarnemingen door toevallig of niet-systematische meetfouten en bij betrouwbare methoden van dataverzameling zal herhaling van de waarnemingen moeten leiden tot een gelijke uitkomst ('t Hart et al, 2005). Door standaardisatie van onderzoeksmethoden kan de betrouwbaarheid van de waarnemingen worden vergroot en binnen dit onderzoek is dit nagestreefd door gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews. De validiteit wil zeggen dat de onderzoeker meet of verklaart wat hij beoogt te meten of verklaren en staat ter discussie wanneer de onderzoeker de verkregen gegevens bedoeld of onbedoeld in een richting interpreteert die niet overeenkomt met de verkregen onderzoeksresultaten ('t Hart et al, 2005). Om de validiteit te waarborgen heb ik als onderzoeker zo goed mogelijk proberen te interpreteren en te begrijpen wat participanten bedoelden met hun antwoorden en dóór te vragen wanneer er onduidelijkheid bestond of aanvulling nodig was. Dóórvragen is ook een techniek waardoor *sociaal wenselijke antwoorden* vermeden kunnen worden, waardoor de validiteit verhoogd wordt. De validiteit is tevens vergroot door tijdens de interviews uit te leggen wat met bepaalde begrippen in de topic lijst bedoeld werd. Zo heb ik bijvoorbeeld uitgelegd dat met externe communicatie de communicatie tussen het Mencia in de Mendoza in Breda en het Mencia Sandrode in Zundert bedoeld wordt. Op die manier worden misverstanden over begrippen vermeden en vergroot je de kans dat je meet wat je beoogt te meten. De *populatievaliditeit* betreft de mate waarin de steekproef een goede afspiegeling is van de populatie waarnaar de onderzoeker wil generaliseren ('t Hart et al, 2005). In dit onderzoek wil ik uitspraken doen over docenten op het Mencia Sandrode. Doordat alle docenten die werkzaam zijn op het Mencia Sandrode meegenomen zijn in de steekproef, wordt de populatievaliditeit gewaarborgd. Ook de bereidwilligheid van de participanten om deel te nemen aan dit onderzoek was van belang voor de validiteit. Voorafgaand aan de dataverzameling verwachtte ik daar weinig problemen mee aangezien de steekproef vrij ruim

genomen was en docenten van het Mencia Sandrode de kans zouden krijgen om te vertellen over hun arbeidssituatie in betaalde werktijd. Toch bleek dat het lastig de interviews in te plannen, mede door de druk bezette agenda van de docenten. Uiteindelijk is het met een meer persoonlijke benadering gelukt om voldoende participanten uit de steekproef te kunnen interviewen.

2.6 Definiëring en operationalisering begrippen

In de hoofd- en deelvragen komen enkele globale, abstracte begrippen voor die ik nu eerst zal definiëren en operationaliseren om ze meetbaar te maken.

“Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke, 1976, p.1300).

Het begrip ‘appraisal’ staat centraal binnen deze definitie en wordt ook wel vertaald met evalueren, inschatten of waarderen (Berings & Steen, 2004).

Kwaliteit van arbeid: het oordeel over de arbeidssituatie en de gevolgen daarvan voor de werknemers (Ruyssveldt, De Wiite & Von Grumbkow, 1998).

Operationalisering: een begrip dat staat voor arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Deze worden ook wel de vier A’s genoemd.

Arbeidsomstandigheden: de omstandigheden waaronder het werk verricht wordt en die een invloed hebben op het welzijn, de effectiviteit en de gezondheid van werknemers.

Operationalisering arbeidsomstandigheden:

- Werkdrukbeleving
- Werkomgeving
- Bereikbaarheid
- Automatisering
- Huishoudelijke zaken
- Personeelsvoorzieningen

Arbeidsinhoud: de aard en het niveau van het takenpakket en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden.

Operationalisering arbeidsinhoud:

- Autonomie (regelmogelijkheid binnen de functie)
- Variëteit van taken
- Informatievoorziening
- Feedback (op de taak)
- Waardering en erkenning
- Samenwerkingsmogelijkheden

Arbeidsverhoudingen: de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie.

Operationalisering arbeidsverhoudingen:

- Stijl van leiding geven
- Interne en externe communicatie
- Werksfeer
- Inspraakmogelijkheden/medezeggenschap

Arbeidsvoorwaarden: het geheel van door de werkgever en werknemer overeengekomen voorwaarden die men in acht neemt bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, hetzij individueel, hetzij collectief.

Operationalisering arbeidsvoorwaarden:

- Loon
- Werkzekerheid
- Werktijden
- Vakantieregelingen
- Personeelsbeleid
- Functioneringsgesprekken
- Opleidings- en doorgroeimogelijkheden

3. Resultaten

3.1 Resultaten deelvraag 1: Wat is de invloed van arbeidsomstandigheden op arbeidstevredenheid?

Bij arbeidsomstandigheden gaat het over de omstandigheden waaronder het werk wordt verricht en die een invloed hebben op het welzijn, de effectiviteit en de gezondheid van werknemers. Over het algemeen zijn docenten erg tevreden over de huidige arbeidsomstandigheden. Zowel *werkomgeving*, *bereikbaarheid*, *huishoudelijke zaken* en *personeelsvoorzieningen* worden positief beoordeeld. Het is voornamelijk de *werkdruk* die een negatieve invloed heeft op arbeidstevredenheid. Docenten zijn hierover het minst tevreden en geven hier verschillende redenen voor aan. Daarnaast zou ook de *automatisering* verbeterd kunnen worden.

Over het algemeen zijn docenten tevreden over de *werkomgeving*. Het gebouw is vrij nieuw en de lokalen worden als prettig ervaren om in te werken. Enige aanmerkingen zijn wel gemaakt op de slechte ventilatie en weinig ramen in de counselor- of spreekkamers. Daarnaast is er onvoldoende parkeergelegenheid.

De *Bereikbaarheid* van de school is prima. Zowel met het openbaar vervoer, de fiets en de auto kun je er gemakkelijk komen. Opvallend is dat een aantal docenten er bewust voor heeft gekozen om het werk buiten de eigen woonplaats te zoeken, zodat ze geen leerlingen in privétijd tegen komen. Anderen gaven juist aan het werk dichtbij te willen hebben, omdat ze een lange reistijd als vervelend ervaren. Deze groep wordt voornamelijk gevormd door vrouwelijke docenten die parttime werken en mogelijk heeft dit te maken met de taken die zij naast het werk thuis hebben. Door de korte reistijd is het werk makkelijker te combineren met de thuissituatie.

Op het gebied van *automatisering* kan volgens de docenten nog veel verbeterd worden. De meeste docenten geven aan dat het belangrijk is om de beschikking te hebben over de juiste apparatuur in de lokalen. Dit gaat dan voornamelijk over snelle computers met een internetverbinding, een beamer of digitaal schoolbord en deze zouden de variatie en de kwaliteit van de lessen ten goede komen. Daarnaast is aangegeven dat het handig zou zijn als de roosterwijzigingen, het leerlingenvolgsysteem en de leerlingenadministratie digitaal verwerkt zouden worden. Over de computers in de docentenwerkrimte zijn docenten over het algemeen tevreden, er zijn voldoende computers beschikbaar.

De *huishoudelijke zaken* zijn goed geregeld. Het gebouw wordt netjes onderhouden en docenten hebben hier over het algemeen niets op aan te merken. De *Personeelsvoorzieningen* worden ook positief beoordeeld. In de docentenkamer is een aparte rokersruimte aanwezig, een keuken met koffie en ‘cup-a-soup’ automaten en er zijn aparte toiletten voor het personeel. Het enige waar een aantal docenten behoefte aan heeft is extra opbergruimte, maar daar zijn al verzoeken voor ingediend.

Een laatste aspect dat besproken is bij arbeidsomstandigheden is de *werkdrukbeleving*. Hierover waren docenten het minst positief. Er is één groep docenten die de werkdruk niet als heel hoog ervaart en de werkdruk voornamelijk als de eigen verantwoordelijkheid ziet. Opvallend is dat dit voornamelijk docenten zijn die al lang in het vak zitten en daarnaast nog andere (management) taken hebben. Doordat zij één of soms twee dagen in de week geen les geven, kunnen zij die dagen zelf plannen en op die manier het werk naar eigen inzicht verdelen. Wanneer de druk dan toch oploopt, is dit volgens hen aan zichzelf te wijten, door bijvoorbeeld een slechte planning. Het grootste gedeelte van de docenten ervaart echter wel een hoge werkdruk en hiervoor worden verschillende redenen gegeven. Allereerst wordt het onderwijs gekenmerkt door ‘pieken en dalen’. Er zijn momenten in het jaar dat het vrij rustig is, maar die worden altijd weer opgevolgd door drukke momenten, bijvoorbeeld tijdens de toetsweken. Rond die tijd moeten alle toetsen klaar zijn, nagekeken worden en de cijfers ingevoerd. De werkdruk is in dat opzicht niet constant en het zijn dan ook voornamelijk de extra taken buiten het lesgeven om, die een verhoogde werkdruk met zich meebrengen. Een tweede oorzaak voor werkdruk wordt gevormd door de grootte van de klassen en het aantal kinderen met ‘problemen’. Dit vergt niet alleen meer tijd aan voorbereiden en nakijken, maar doet ook een beroep op de capaciteiten van docenten in de klas.

“Kleine, rustige klassen zijn nu eenmaal makkelijker te doceren, dan grote klassen met daarin kinderen die extra aandacht nodig hebben.” (Participant 16)

Een derde oorzaak voor werkdruk wordt voor enkele docenten gevormd door slechte communicatie. Wanneer zij over bepaalde zaken niet of onvoldoende ingelicht worden, moet er op het laatste moment nog van alles geregeld worden en dit zorgt voor een hogere werkdruk. Dit heeft voornamelijk betrekking op de communicatie binnen bepaalde secties en niet op de informatievoorziening vanuit de directie. Eén van de docenten geeft bijvoorbeeld aan dat collega’s binnen de sectie dezelfde toets kunnen gebruiken in verschillende klassen,

zodat werk niet dubbel wordt gedaan. Het is daarom belangrijk dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over wie welke toets maakt en deze doorstuurt naar collega's.

3.2 Resultaten deelvraag 2: Wat is de invloed van arbeidsinhoud op arbeidstevredenheid?

Bij de arbeidsinhoud gaat het om de aard en het niveau van het takenpakket en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden door docenten van het Mencia Sandrode. Uit de interviews is gebleken dat arbeidsinhoud een grote invloed heeft op arbeidstevredenheid. Zowel aan *autonomie, variëteit aan taken, waardering en erkenning, feedback* en *samenwerkingsmogelijkheden* wordt waarde gehecht door docenten. Hieronder zal toegelicht worden waarom.

Bij *autonomie* gaat het om de regelmogelijkheden die docenten binnen hun functie hebben, dus in hoeverre zij het werk zelf in kunnen delen en het werktempo en de methode kunnen bepalen. Alle docenten geven aan voldoende autonomie te hebben binnen hun werk. De basis van waaruit wordt gewerkt ligt vast in een jaarplan van de school, maar de docenten geven aan erg vrij te zijn binnen de lessen. Ze ervaren het als prettig om op hun eigen manier de lessen te kunnen voorbereiden en in te delen en daarbij eigen ideeën te kunnen vormgeven. Enkele docenten die nog niet zo lang in het vak zitten vinden dit ook belangrijk omdat ze op die manier kunnen experimenteren met de lessen en daardoor hun eigen manier van werken kunnen ontdekken. Docenten die naast het lesgeven nog andere taken hebben geven aan dat ze ruimte hebben om die tijd zelf in te delen en te benutten. Op deze manier zijn zij flexibel bij de verdeling van hun taken.

De *variëteit aan taken* is het tweede aspect dat besproken is bij arbeidsinhoud en wordt door de docenten als belangrijk ervaren. Afwisseling in het werk zorgt ervoor dat het werk leuk en vernieuwend blijft. Variëteit zit hem allereerst in het hebben van meerdere klassen met daarin verschillende leerlingen. Er is een aantal keer opgemerkt dat het contact met leerlingen een erg belangrijk aspect van het werk is en het volgende citaat geeft dit goed weer:

“ Maar dat leuke komt ook door de variëteit van dingen, je hebt altijd met kinderen te maken, met gevoelens, met persoonlijkheden. (...) De omgang met mensen kost een heleboel energie, je hebt een heleboel vaardigheden nodig om eruit te halen wat erin zit, of het nou een collega is of een leerling. En dat maakt het werk heel erg afwisselend..” (Participant 13)

De docenten met verschillende taken vinden het prettig om niet alleen les te geven, maar daarnaast ook met andere dingen bezig te zijn. Een enkeling merkt daarbij wel op dat dit een meer gestructureerde aanpak van werken vereist, omdat de aandacht verdeeld is over verschillende taken en je snel moet kunnen omschakelen. Toch wegen ook voor deze persoon de voordelen van variëteit aan taken op tegen de nadelen. Andere aspecten die voor variëteit in het werk zorgen zijn het mentorschap, verschillende projecten waaraan gewerkt wordt, het organiseren van kampen en reizen en het tweetalig onderwijs. Docenten zijn erg positief over deze aspecten en besteden dan ook veel tijd hieraan.

De informatievoorziening op school is volgens het merendeel van de docenten goed geregeld. Binnen de school wordt het personeel voorzien van informatie via de mail, de postvakjes, de Mencia info (digitaal informatiesysteem) of het prikbord in de docentenkamer. Daarnaast spreken docenten elkaar vaak in de wandelgangen aan als er iets onderling besproken moet worden. Wat de docenten de fijnste manier van informatievoorziening vinden verschilt per persoon; de een heeft het liefst alles per mail, terwijl de ander liever alles op papier in het postvakje ontvangt. Wanneer er informatie niet ontvangen is komt dit volgens de docenten vooral doordat ze zelf hun mail niet lezen of voorbij het prikbord lopen. Hierbij is wel opgemerkt dat dit sneller gebeurt wanneer er erg veel informatie doorgespeeld wordt. Daarnaast hebben enkele docenten die alleen op het Mencia Sandrode werkzaam zijn opgemerkt het idee te hebben dat docenten in Breda soms eerder van bepaalde informatie voorzien zijn. Dit hangt samen met de communicatie tussen Breda en Zundert die verbeterd kan worden en zal nader toegelicht worden onder deelvraag drie bij externe communicatie.

De feedback op de taak wordt meestal gegeven door de locatiedirecteur, afdelingsleiders, sectiegenoten en soms door leerlingen. Deze feedback wordt door de docenten verschillend beoordeeld en er wordt ook een verschillende waarde aan toegekend. Het merendeel van de docenten vindt het belangrijk regelmatig feedback op de taak te krijgen. Ze vinden het prettig om af en toe te evalueren hoe het allemaal gaat, eventuele problemen te bespreken en te kijken wat er nog verbeterd kan worden. Daarnaast wordt er aangegeven dat feedback ook tot vernieuwing zou leiden. Het volgende citaat geeft dit weer en gaat over de intervisie die iemand in het eerste werkjaar heeft gehad, waarbij bepaalde situaties geëvalueerd worden.

“Wat ik belangrijk vind hierbij is dat je eigenlijk je deur heel erg open gooit. Je laat mensen eigenlijk toe in jouw territorium. En dat zie ik vaak bij mensen die al twintig vijftwintig jaar les geven, die doen hun deur dicht en die draaien hun programma af, maar die zijn daarin niet vernieuwend. Terwijl als je feedback krijgt en je hebt je reflectie op je lessen en je laat iemand anders ook eens mee kijken, ja dan kun je denk ik op een hoger niveau komen.” (participant 6)

Dit citaat gaat over een formele manier van feedback geven, waarbij de lessen nadrukkelijk worden geëvalueerd. Een aantal docenten is van mening dat deze manier van feedback ontvangen niet tot zelden gebeurt en dat dit nog verbeterd kan worden. Op dit moment wordt er voornamelijk op een informele manier feedback gegeven; er wordt dan tussendoor in de wandelgangen even besproken hoe iets verlopen is. Dit wordt over het algemeen door iedereen als prettig ervaren, maar er zijn dus ook docenten die daarnaast graag op een formele manier feedback willen ontvangen. Enkele docenten hechten weinig waarde aan formele feedback en geven aan op eigen initiatief naar de directie toe te stappen als er problemen zijn. Opvallend is dat het vooral jonge docenten zijn die graag feedback ontvangen en dat een aantal oudere docenten minder waarde hechten aan feedback op het lesgeven, maar het wel belangrijk vinden om bij nieuwe, jonge docenten dit (zelf) wel te doen.

Een volgend aspect dat bij arbeidsinhoud is besproken is de *waardering en erkenning* die docenten op het Mencia Sandrode krijgen. Ze vinden het belangrijk te merken dat ze zowel door de directie als door collega's gewaardeerd en erkend worden. De volgende citaten geven aan waarom dit zo'n belangrijk aspect is:

“En als je dan af en toe hier en daar een schouderklopje krijgt van dat het je goed gedaan of joh ik hoor van de leerlingen dat het lekker gaat, dat is gewoon heel fijn en dat geeft je motivatie om door te gaan. Het is af en toe best moeilijk als je begint en je gaat wel eens op je gezicht, dat gebeurt echt en dan moet je toch verder.” (Participant 17)

“Er zijn nog zoveel dingen daarnaast die je moet doen, dat ik denk dat de werkdrukbeleving heel erg afhankelijk is van of je waardering krijgt of niet. Daarom vind ik waardering ook heel erg belangrijk. Hard werken daar wordt niemand slechter van, hard werken is gewoon goed, maar als je nooit een schouderklopje krijgt dan heb je op een gegeven moment zoiets van het is wel goed.” (Participant 13)

Voor deze docenten vormen waardering en erkenning dus een stimulans in het werk en deze worden in verband gebracht met de werkdrukbeleving.

De waardering en erkenning blijkt vooral uit de opmerkingen die net zoals de feedback in de wandelgangen worden gemaakt. Daarnaast geven docenten aan waardering te ervaren wanneer zij aangevraagde initiatieven mogen uitvoeren. Dit blijkt ook uit de volgende citaten;

“Dat kan in kleine dingetjes zijn, maar dat vind ik wel belangrijk, dat je merkt dat je gewaardeerd wordt. Dat je niet zomaar een nummertje bent die voor de klas staat, een van de vele docenten.” (Participant 10)

Waardering en erkenning wordt ook in verband gebracht met het loon en in dat opzicht zijn de meeste docenten niet tevreden over dit aspect. Ze voelen zich ondergewaardeerd door het lage loon, zeker wanneer dit vergeleken wordt met andere sectoren.

Samenwerkingsmogelijkheden vormen het laatste aspect dat bij arbeidsinhoud besproken is. Hoewel niet in elk opzicht wordt samengewerkt geven de docenten aan dat hier wel genoeg mogelijkheden voor zijn. Doordat de lijnen kort zijn binnen de organisatie kunnen collega's elkaar gemakkelijk bereiken en een overleg inplannen. De docenten vinden het belangrijk dat dit overleg plaats kan vinden om verschillende redenen. Allereerst kan zo gepeild worden of dat iedereen binnen de sectie op één lijn zit wat betreft de lesstof die behandeld moet worden. Ten tweede kunnen op die manier taken verdeeld worden, waardoor efficiënter gewerkt wordt en daardoor de werkdruk verlaagd wordt. Daarnaast is er door middel van samenwerking de mogelijkheid om ideeën van elkaar op te doen. Docenten kunnen dan van elkaar horen hoe zij bepaalde zaken aangepakt of opgelost hebben. Er is een aantal keer opgemerkt dat er weinig overleg en samenwerking plaats vindt tussen verschillende secties. Dit wordt voornamelijk niet gedaan omdat hier geen tijd voor is, maar wanneer dit wel zou gebeuren kan dit voor een toenemende variëteit en afwisseling in de lessen zorgen. Een aantal docenten geeft aan dat ze het fijn zouden vinden als er meer vergaderingen op vastgestelde tijden worden ingepland. Hieruit maak ik op dat deze docenten behoorlijk veel waarde hechten aan overleg aangezien zij, ondanks hun drukke agenda, hier tijd aan willen besteden.

3.3 Resultaten deelvraag 3: Wat is de invloed van arbeidsverhoudingen op arbeidstevredenheid?

Met de arbeidsverhoudingen wordt de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie bedoeld. Uit de interviews is gebleken dat de *werksfeer* hierbij een belangrijk aspect is en dat deze op het Mencia Sandrode in positieve zin bijdraagt aan de arbeidstevredenheid. Daarnaast kwam naar voren dat docenten voldoende kans krijgen om hun mening te ventileren en initiatieven aan te dragen. Waarom docenten hier veel waarde aan hechten zal uitgelegd worden bij het bespreken van de *inspraakmogelijkheden en stijl van leiding geven*. Een aspect van de arbeidsverhoudingen dat de meest negatieve invloed

heeft op arbeidstevredenheid wordt gevormd door de *externe communicatie*. Al deze aspecten zullen nu nader uitgewerkt worden, om te beginnen met de *werksfeer*.

Over de *werksfeer* op het Mencia Sandrode zijn de docenten erg positief. Deze wordt gekenmerkt door de kleinschaligheid; de lijnen binnen de organisatie zijn kort en iedereen kent elkaar. Daarnaast verlopen de contacten met zowel collega's als de directie voornamelijk informeel en dit wordt als prettig ervaren. Docenten hebben het gevoel dat iedereen elkaar in zijn of haar waarde laat. Aan de werksfeer wordt veel waarde gehecht. Een goede werksfeer zorgt ervoor dat mensen graag naar hun werk gaan en zich op hun gemak voelen binnen de organisatie. Daarnaast is door enkele personen aangegeven dat zij echt een groepsgevoel ervaren, doordat gezamenlijk de school draaiende gehouden moet worden. Dit wordt door zowel docenten die alleen in Zundert werkzaam zijn, als door docenten die daarnaast in Breda lesgeven, zo ervaren. Slechts een enkeling heeft hierbij opgemerkt dit groepsgevoel wel te merken in Zundert, maar hier geen deel van uit te maken. Dit was een docent die op beide locaties werkzaam is en maar enkele uren in Zundert lesgeeft. De volgende citaten geven een goed beeld van de huidige werksfeer;

“Ja werksfeer is echt super hier. Dat vind ik echt ongelooflijk, dat maakt het ook zo leuk die baan. Voor mij is dat echt heel belangrijk.” (Participant 3)

“Nouja werksfeer, ik vind het hier heel erg gezellig, gemoedelijk, klein, iedereen kent elkaar. Ook met leerlingen, het is wat lossier dan ik op andere scholen gewend geweest ben. Dat is toch het Zundertse zoals ze dat hier noemen.” (Participant 17)

De stijl van leiding geven is een volgend aspect dat bij de arbeidsverhoudingen aan bod is gekomen en wordt omschreven als informeel en 'bottom up'. Er worden geen regels van bovenaf opgelegd (top down), maar veranderingen ontstaan vanuit de werkvloer. Docenten geven aan dat het belangrijk is om de mogelijkheid te hebben om invloed uit te oefenen op de besluitvorming, omdat dit uiteindelijk zorgt voor een beleid dat door het personeel gedragen wordt. De drempel om naar de leiding toe te stappen wanneer er problemen zijn of wanneer iemand een initiatief heeft is erg laag en de docenten hebben het gevoel serieus genomen te worden. Het merendeel van de docenten is dan ook positief over de stijl van leiding geven. Naast deze groep is er ook een aantal docenten van mening dat de leiding soms duidelijker genomen kan worden. Door de grote mate van inspraak en overleg hebben zij het idee dat beslissingen te lang uitgesteld worden. Zij zouden graag wat meer daadkracht terugzien, ook naar de leerlingen toe. Ten slotte is er ook een aantal docenten dat aangeeft niet zoveel met

de leiding van doen te hebben. Dit zou samen kunnen hangen met de grote mate van autonomie in het werk.

De inspraakmogelijkheden en medezeggenschap vormen een volgend aspect dat bij arbeidsverhoudingen besproken is. Een deel van de docenten geeft aan zich hier eigenlijk niet mee bezig te houden. De voornaamste rede hiervoor is dat ze er geen tijd voor hebben of willen maken en daarnaast vinden ze het wel prima zoals het nu loopt. Wel wordt hierbij opgemerkt dat er voldoende mogelijkheden voor inspraak en medezeggenschap zijn wanneer je zelf initiatief toont. Er is een aantal voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat het personeel inspraak heeft of invloed op de besluitvorming kan uitvoeren. Zo wordt bij het aannemen van nieuw personeel de sectie betrokken, is er ruimte voor kritiek (bijvoorbeeld bij de totstandkoming van het schoolplan) en kan bij een vrijkomende vacature iedereen reageren. Opvallend is dat docenten het dus belangrijk vinden om inspraakmogelijkheden en medezeggenschap te hebben, zoals ook uit de waardering voor 'bottom up' beleid blijkt, maar dat door het merendeel van de docenten hier geen gebruik van wordt gemaakt via een formele weg. Wanneer zij iets willen bespreken stappen zij, mede door de laagdrempeligheid, zelf op de directie af en gebeurt dit dus op een informele manier.

Een laatste aspect van de arbeidsverhoudingen wordt gevormd door de *interne en externe communicatie*. Met de interne communicatie wordt alles wat binnen het Mencia Sandrode gecommuniceerd wordt aangeduid. Hierover zijn de docenten over het algemeen positief. Zoals al bij de informatievoorziening besproken is, verloopt dit voornamelijk via de mail, Mencia info, postvakjes, het prikbord of informeel in de wandelgangen. Met de externe communicatie wordt de communicatie tussen het Mencia Sandrode en alles wat daarbuiten valt bedoeld, zoals het Mencia de Mendoza, ouders van kinderen of de krant. Vooral over de communicatie tussen het Mencia Sandrode en het Mencia de Mendoza zijn docenten minder positief. Opvallend is dat veel docenten aangeven het gevoel te hebben dat Zundert soms vergeten of achtergesteld wordt. Dit komt mede doordat informatie soms laat of niet doorgespeeld wordt vanuit Breda. Genoemde zaken hierbij zijn bijvoorbeeld dat Zundert op bepaalde punten niet genoemd werd in het schoolplan, waardoor het herzien moest worden. Daarnaast is er in Breda een digitaal rooster voor docenten en in Zundert niet en was de informatie over de verkiezingen van de deelraad later beschikbaar in Zundert dan in Breda. Een aantal docenten zou dan ook graag meer gelijkheid terug zien tussen de scholen. Daarnaast is er aangegeven dat binnen een aantal secties de communicatie tussen docenten in Zundert en docenten in Breda verbeterd zou kunnen worden. Deelgroepjes binnen secties, onduidelijke afspraken en onbegrip tussen de manier van lesgeven op de beide scholen

zouden hierbij een rol spelen. Opmerkelijk is dat er maar weinig gebruik wordt gemaakt van formele inspraakmogelijkheden. De ontevredenheid over de communicatie tussen Breda en Zundert is een punt dat daarbij besproken zou kunnen worden. Uit de data kan niet worden opgemaakt waarom binnen bepaalde secties de communicatie beter verloopt, dan binnen andere secties. Mogelijk ligt dit aan het aantal docenten dat op zowel het Mencia in Zundert als op het Mencia in Breda werkzaam is. Doordat er erg veel verschillende secties zijn, heb ik niet genoeg docenten per sectie kunnen spreken om hier een duidelijk beeld van te krijgen.

3.4 Resultaten deelvraag 4: Wat is de invloed van arbeidsvoorwaarden op arbeidstevredenheid?

Met de arbeidsvoorwaarden worden de voorwaarden bedoeld die men in acht neemt bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, hetzij individueel, hetzij collectief. Uit de interviews kwam naar voren dat docenten over het algemeen tevreden zijn over de *werktijden*, *vakantieregelingen*, *de werkzekerheid* en *het personeelsbeleid*. Echter over het *loon* is, zoals eerder vermeld, voornamelijk ontevredenheid uitgesproken. Het loon wordt vergeleken met andere beroepssectoren en de link wordt gemaakt met werkdruk en waardering. Gebleken is dat de *functioneringsgesprekken* niet eens per jaar plaats vinden zoals zou moeten en de meningen hierover lopen uiteen. Deze diversiteit aan meningen geldt ook voor de *doorgroeimogelijkheden*, die door docenten verschillend worden gewaardeerd. De *opleidingsmogelijkheden* zijn volgens alle docenten aanwezig en goed geregeld op het Mencia Sandrode.

Over de *werktijden* zijn de docenten over het algemeen positief. Voornamelijk door docenten die parttime werken wordt waarde gehecht aan de mate van flexibiliteit, omdat zij zo hun werk kunnen afstemmen op de thuissituatie. Alleen het hebben van veel tussenuren en regelmatig op en neer pendelen tussen Breda en Zundert worden als minder prettig benoemd. Ook over de *vakantieregelingen* zijn docenten erg positief. Het onderwijs wordt gekenmerkt door lange schoolvakantie in de zomer en veel vrije weken door het jaar heen. Docenten hechten hier ook veel waarde aan, omdat de vakanties nodig zijn voor het afronden van taken en om uit te kunnen rusten.

Over de *werkzekerheid* kan kort gezegd worden dat die wel aanwezig is. Door het tekort aan personeel in het onderwijs zijn docenten niet bang om hun baan te verliezen. Eén persoon

heeft daarbij wel opgemerkt dat deze werkzekerheid een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Het volgende citaat maakt dit duidelijk;

“Ik denk dat niet alle docenten alles eruit halen wat erin zit en daarom zou het soms wel goed zijn als je niet helemaal zeker zou zijn van je werkzekerheid. Dat je je nog moet bewijzen of dat je moet vernieuwen. Het onderwijs heeft wel de tendens om in te kakken.”(Participant 6)

Bij de bespreking van het *personeelsbeleid* is voornamelijk naar voren gekomen dat docenten het prettig vinden dat er voldoende inspraakmogelijkheden zijn en dat de inbreng daarbij serieus wordt genomen door de directie. Docenten hebben het gevoel dat het beleid van onderaf tot stand komt (bottom up), waardoor het ook door het personeel gedragen wordt. Het grootste struikelblok binnen het beleid vormen de hogere lonen die aangeboden worden aan nieuw personeel, wanneer hier een tekort aan is. Deze ongelijkheid in salarisschalen brengt een gevoel van oneerlijkheid met zich mee en zorgt voor onrust onder het personeel. Dit gevoel heeft ook te maken met het *loon* op zich. Docenten zijn hierover op een enkeling na zeer ontevreden. Ze wisten bij de keuze voor het onderwijs dat dit geen optimaal salaris zou opleveren, maar toch vormt dit voor velen wel een belangrijk aspect van de arbeidssituatie. Het loon is te laag en opvallend is dat veel docenten hierbij een vergelijking maken met bekenden die in andere beroepssectoren werkzaam zijn. In vergelijking daarmee verdienen ze veel minder en daarbij geven enkele personen aan docenten te kennen die om die reden vertrokken zijn naar het bedrijfsleven. Het loon vormt in dit opzicht in ieder geval geen stimulans om in het onderwijs te werken, wat ook blijkt uit het volgende citaat;

“Ja want ik heb ook wel soms dat ik mijn motivatie mis en denk waar doe ik het voor. Voor die duizend euro in de maand, ik kan er amper mijn huur van betalen weet je wel.”(Participant 5)

Daarnaast wordt aangegeven dat de opleiding en functie van docenten erg veel tijd en inspanning vragen en wordt dit niet evenredig bevonden met het loon dat daarvoor staat.

“Mijn tevredenheid zou meer omhoog gaan als de werkdrukbeleving en het loon meer in evenwicht zouden worden gebracht. Dus dat je of minder hard hoeft te werken voor het geld dat je krijgt of meer geld krijgt voor het geen je doet.”(Participant 17)

Het loon wordt dus niet alleen vergeleken met andere beroepssectoren, maar ook in verhouding met werkdrukbeleving gezien. Docenten willen beloond worden naar het werk dat ze verrichten en dat is nu niet het geval. De langzame doorloop van salarisschalen is ook

een aspect van het loon dat leidt tot ontevredenheid. Docenten die al lang in het vak zitten geven aan nog steeds niet aan hun top te zitten. Daar bovenop komt nog het eerder benoemde aspect van de hogere salarisschalen voor nieuwkomers waar een tekort aan is in bepaalde secties. Enige nuance moet wel aangebracht worden over de waarde die gehecht wordt aan het loon, want hoewel de meerderheid hier erg ontevreden over is zijn er ook enkele docenten die hier in minder waarde aan hechten. Een uitspraak die hierbij in verschillende vormen regelmatig terug kwam is;

“Als het mij om het geld te doen was, dan zat ik niet in het onderwijs.” (Participant 7)

De *functioneringsgesprekken*, of zogenaamde POP-gesprekken (Persoonlijk OntwikkelingsPlan), zouden eens per jaar plaats moeten vinden tussen docent en leiding gevende. Dit is echter niet het geval en wordt door de docenten verschillend beoordeeld. Een aantal docenten ziet geen nut in het houden van functioneringsgesprekken, omdat deze in hun ogen geen resultaat opleveren. Daarnaast geven zij aan zelf wel naar de directie te stappen wanneer er problemen zijn.

“Nee, van mij mogen ze het afschaffen. (...) Bij mensen bij wie het allemaal goed loopt waarom zou je daarmee rond de tafel gaan zitten en nutteloos gaan praten als het toch niets oplevert. Ik vind dat zonde van de tijd.” (Participant 8)

“Ik moet eerlijk zeggen een functioneringsgesprek is meer voor die ander dan voor mij. Ik bedoel, waarom moet ik wachten totdat er een gesprek één keer in de twee jaar komt om duidelijk te maken wat ik wil? Dat kun je toch ook gewoon doen. Daar heb ik geen functioneringsgesprek voor nodig.” (Participant 13)

Het merendeel hecht echter wel belang aan een functioneringsgesprek. Ondanks dat er al veel ‘tussendoor’ of ‘in de wandelgangen’ met de directie besproken wordt, vinden ze het belangrijk om eens per jaar op afspraak rond te tafel te gaan zitten. De directie wordt op die manier op de hoogte gesteld van iemands functioneren binnen de organisatie, de mogelijke problemen waar iemand tegenaan loopt en het zicht op de toekomst.

Opleidingsmogelijkheden zijn zeker aanwezig binnen het Mencia Sandrode; er is geld en ruimte om extra cursussen of opleidingen te volgen wanneer hier behoefte aan is. Docenten vinden het belangrijk dat deze mogelijkheden er zijn, omdat ze zich op die manier verder kunnen ontplooien en de ontwikkelingen binnen hun vak bij kunnen houden. Dit komt weer ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs. *Doorgroeien* binnen het onderwijs is echter

lastig. Er zijn maar weinig functies naast docent zijnde beschikbaar. Enerzijds zijn er docenten die hier genoeg mee nemen of helemaal geen ambitie hebben om dóór te groeien. Anderzijds zijn er docenten die dit als een nadeel ervaren. Hierbij wordt wel aangegeven dat zij hun functie afwisselender kunnen maken met extra ‘taken’. Het mentorschap en tweetalig onderwijs (TTO) zijn hier voorbeelden van. Uit de interviews valt niet op te maken wanneer iemand wel of geen waarde hecht aan het de mogelijkheid tot doorgroeien binnen de organisatie. Wellicht is dit persoonsgebonden.

3.5 Resultaten deelvraag 5: Hoe tevreden zijn docenten van het Mencia Sandrode over de kwaliteit van arbeid en welke van de vier A's draagt volgens hen het meeste bij aan tevredenheid?

Uit de interviews met docenten van het Mencia Sandrode is gebleken dat de tevredenheid over de huidige arbeidssituatie vrij hoog is. Er heerst een prettige werksfeer binnen de school en docenten maken de indruk dat ze met plezier naar het werk gaan. Het zijn vooral de werkdruk, de externe communicatie, het loon en in mindere mate de functioneringsgesprekken en automatisering waarover ontevredenheid is uitgesproken. Wat betreft de ervaring van werkdruk en het lage loon dat daar tegenover staat is dit resultaat niet verbazingwekkend. Zoals in inleiding van dit rapport beschreven is, zijn er in november 2008 stakingen geweest binnen het onderwijs en werden deze aspecten daarbij aan de kaak gesteld. Er hebben overigens geen docenten mee gedaan aan die stakingen, maar allen wisten hier wel vanaf. Wat betreft de externe communicatie is naar voren gekomen dat de communicatie tussen het Mencia Sandrode en het Mencia de Mendoza in Breda nog verbeterd kan worden. Een aantal docenten hebben nu het gevoel dat Zundert soms vergeten wordt of ‘er maar een beetje bij hangt’. Ook voor de automatisering zien docenten nog verbeterpunten in de toekomst. Dit gaat voornamelijk over de beschikbaarheid van apparatuur in de lokalen zoals een computer met snelle internet verbinding, een beamer of digitaal schoolbord. Over de functioneringsgesprekken is een aantal docenten ontevreden, omdat deze niet, zoals zou moeten, eens per jaar plaats vinden. Deze groep docenten hecht hier echter wel waarde aan en vindt het dus belangrijk dat deze gesprekken wel plaats vinden. Over de overige aspecten van de arbeidssituatie zijn docenten over het algemeen erg tevreden. Dit blijkt niet alleen uit de resultaten van de voorgaande deelvragen, maar ook uit de rapportcijfers die toegekend zijn aan de vier A's. Aan iedere participant is gevraagd om een rapportcijfer van één tot tien te

geven voor arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Het gemiddelde van al deze cijfers, wat als een representatie van de algemene tevredenheid gezien wordt, komt uit op een 7.5, wat vrij hoog is. De vraag blijft echter welke van de vier A's het meeste bijdraagt aan deze tevredenheid. Wanneer we naar het gemiddelde per aspect kijken, wordt de tevredenheid over de arbeidsinhoud het hoogst beoordeeld met een 8. Daarna volgen arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen met een 7.5 en sluit arbeidsvoorwaarden het rijtje met een 7. Deze cijfers zeggen echter nog niet zoveel over het belang dat aan de vier A's gehecht wordt. Om daar een beter beeld van te krijgen is in de interviews gevraagd om de vier A's in te delen van meest naar minder belangrijk binnen het werk. De arbeidsinhoud werd hierbij het vaakst op de eerste plaats gezet, maar maakt een minimaal verschil met de arbeidsverhoudingen die ook belangrijk bevonden worden. Op de derde en vierde plaats zijn afwisselend de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden genoemd. Een van de redenen die hiervoor genoemd werd door de docenten is dat arbeidsvoorwaarden of –omstandigheden wel belangrijk zijn, maar dat de andere aspecten nog zwaarder wegen. Opvallend is dat werkdrukbeleving, loon en automatisering, de aspecten waar de grootste ontevredenheid over bestaat, onder de arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden vallen. De voldoening in het werk wordt veelal gehaald uit aspecten die vallen onder arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Dit bleek ook in de interviews wanneer de vraag werd gesteld om enkele aspecten op te noemen die het meest belangrijk in het werk zijn. Er werden dan voornamelijk aspecten van de arbeidssituatie opgenoemd die vallen onder arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Autonomie, variëteit aan taken en waardering en erkenning werden het vaakst als meest belangrijk benoemd, maar ook feedback, samenwerkingsmogelijkheden, interne en externe communicatie en stijl van leiding geven bleken belangrijke aspecten in het werk te zijn voor docenten.

4. Conclusie en aanbevelingen

4.1 Conclusie

Aan de hand van de resultaten van de deelvragen en de literatuurverkenning zal in dit hoofdstuk een antwoord geformuleerd worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek;

Wat is volgens docenten van het Mencia Sandrode de invloed van de kwaliteit van arbeid op hun arbeidstevredenheid?

Uit de resultaten blijkt dat docenten van het Mencia Sandrode over het algemeen erg tevreden zijn over hun arbeidssituatie. Ze gaan met plezier naar hun werk, ervaren de werksfeer als prettig en kennen hoge rapportcijfers toe aan de vier A's, bestaande uit arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Uit de resultaten is ook naar voren gekomen zijn docenten minder tevreden zijn over de werkdruk, automatisering, externe communicatie, loon en functioneringsgesprekken. Voor het plaatsen van deze bevindingen binnen het algehele kader van dit onderzoek is eerst een terugblik op het theoretisch kader, dat in hoofdstuk twee is beschreven, vereist.

In het theoretisch kader is dit onderzoek binnen de *contingentie benadering* geplaatst, waarin men ervan uit gaat dat het handelen en de motieven van mensen door verschillende variabelen worden verklaard en de situationele context een rol speelt. In de interviews is deze aanname bevestigd en bleken bij de beoordeling van de arbeidssituatie verschillende aspecten een rol te spelen. Zo wordt belang gehecht aan aspecten van het werk zelf zoals autonomie en variëteit aan taken, worden sociale aspecten als waardering en erkenning, stijl van leiding geven en samenwerkingsmogelijkheden genoemd, maar zijn ook meer materialistische aspecten zoals het loon aan bod gekomen. Hieruit kan opgemaakt worden dat verschillende factoren hebben bijgedragen aan de tevredenheid van docenten op het Mencia Sandrode.

Nu blijft de vraag hoe die verschillende aspecten in verhouding staan tot arbeidstevredenheid. In het theoretisch kader is aangegeven dat dit onderzoek ook te plaatsen valt binnen de *neo human relations benadering*, waarin men ervan uitgaat dat mensen voornamelijk behoefte hebben aan werkintrinsieke factoren, zoals nuttig werk en autonomie. In het theoretisch kader is hiervoor de twee factor theorie van Herzberg aangehaald. Herzberg maakt een onderscheid tussen twee verschillende typen factoren die beide een eigen rol spelen bij het bepalen van de tevredenheid en ontevredenheid in het werk. Aan de

ene kant beschrijft hij de 'satisfiers' of 'motivatoren', die vooral betrekking hebben op de aard van het werk en overeenkomen met de arbeidsinhoud. Aan de andere kant beschrijft hij de 'dissatisfiers' of 'hygiënefactoren' die vooral te maken hebben met aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Mullins, 1995). Herzberg gaat ervan uit dat als er factoren van de dissatisfiers ontbreken ontevredenheid zal ontstaan. Wanneer deze factoren wel aanwezig zijn leidt dit niet tot tevredenheid, maar ontstaat er een neutrale toestand. De aanwezigheid van satisfiers zal uiteindelijk leiden tot arbeidstevredenheid (Mullins, 1995). Doordat de satisfiers en dissatisfiers niet alle aspecten van de arbeidssituatie omvatten, is deze theorie uitgebreid met de theorie over de kwaliteit van arbeid, die de vier A's omschrijft. Aspecten die Herzberg niet noemt en wel onder de vier A's vallen zijn bijvoorbeeld regelmogelijkheden binnen de functie (autonomie), feedback op de taak en werkdrukbeleving. Deze vervlechting van de twee-factor theorie van Herzberg met de theorie over de kwaliteit van arbeid (vier A's) heeft tot het volgende uitgangspunt voor dit onderzoek geleid;

Wanneer aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen of arbeidsvoorwaarden niet of onvoldoende aanwezig zijn ontstaat er ontevredenheid onder werknemers. Wanneer aan al deze aspecten is voldaan ontstaat een neutrale toestand. Tevredenheid ontstaat wanneer aspecten van de arbeidsinhoud aanwezig zijn.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat deze stelling name gedeeltelijk wordt bevestigd. Binnen het uitgangspunt wordt bij het ervaren van arbeidstevredenheid allereerst een belangrijke rol toegeschreven aan arbeidsinhoud. Dit komt overeen met de resultaten van dit onderzoek; uit de interviews is gebleken dat docenten van het Mencia Sandrode veel waarde hechten aan aspecten die onder arbeidsinhoud vallen, zoals autonomie, variëteit aan taken en waardering en erkenning. Docenten vinden het prettig om zelf de lessen in te kunnen delen en ze halen voldoening uit de variatie in het werk, door bijvoorbeeld mentorschap op zich te kunnen nemen, projecten te begeleiden of met studiereizen mee te gaan. Daarnaast worden waardering en erkenning gezien als motiverende factoren binnen het werk. Binnen het uitgangspunt wordt ten tweede beschreven dat wanneer niet of onvoldoende is voldaan aan aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen of arbeidsvoorwaarden, er ontevredenheid ontstaat. Wanneer naar de aspecten werkdruk, loon, functioneringsgesprekken, automatisering en externe communicatie gekeken wordt geldt inderdaad dat deze aspecten voor ontevredenheid zorgen. Docenten zijn van mening dat het loon te laag is en de werkdruk te hoog. Daarnaast worden functioneringsgesprekken niet eenmaal per jaar gehouden en kunnen de automatisering en de externe communicatie met het

Mencia de Mendoza in Breda nog verbeterd worden. Binnen het uitgangspunt wordt ten derde beschreven dat wanneer aan aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden is voldaan, dit de algemene tevredenheid niet verhoogd, maar dit voor een neutrale toestand zorgt. Dit onderzoek kan deze uitspraak echter niet bevestigen; wanneer bijvoorbeeld het loon verhoogd zou worden en de werkdruk verminderd wordt, kan het zijn dat de algemene tevredenheid onder docenten verhoogd wordt. Er is dan geen sprake van een neutrale toestand. Dit onderzoek sluit dus niet uit dat aspecten van arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden ook een invloed op arbeidstevredenheid kunnen hebben. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de waarde die docenten hechten aan arbeidsverhoudingen nauwelijks verschilt van de waarde die aan arbeidsinhoud wordt gehecht. Stijl van leiding geven, werksfeer en inspraakmogelijkheden zijn aspecten van arbeidsverhoudingen en vormen volgens de docenten allemaal belangrijke factoren binnen de organisatie. Zo hebben de docenten bijvoorbeeld aangegeven dat ze het 'bottom up' beleid waarderen. Veranderingen worden niet van bovenaf opgelegd en inspraakmogelijkheden zijn er voldoende. Daarnaast draagt een prettige werksfeer eraan bij dat docenten met plezier naar hun werk gaan. De stelling name dat alleen arbeidsinhoud tot tevredenheid zou leiden moet dus genuanceerd worden. Hoewel aspecten van arbeidsinhoud een grote bijdrage leveren aan de arbeidstevredenheid, blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat daarnaast ook aspecten van arbeidsverhoudingen en in mindere mate aspecten van arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden hierop van invloed kunnen zijn.

4.2 Aanbevelingen

Naast het verkrijgen van inzicht in de invloed van kwaliteit van arbeid op arbeidstevredenheid was het doel van dit onderzoek om uiteindelijk beleidsaanbevelingen te doen voor het verhogen van de arbeidstevredenheid onder docenten van het Mencia Sandrode. Zoals aangegeven is de algemene tevredenheid van de docenten al vrij hoog. Toch zijn er nog een aantal punten waarop de organisatie verbeterd kan worden.

Aanbevelingen voor de directie:

- *Zorg voor goede communicatie tussen het Mencia Sandrode in Zundert en het Mencia de Mendoza in Breda.*

Onder de participanten heerst op dit moment het gevoel dat Zundert ‘soms vergeten’ wordt of ‘er maar een beetje bij hangt’. Dit gevoel wordt gedeeltelijk veroorzaakt doordat informatie vanuit Breda niet of later binnen komt in Zundert. Om dit probleem op te lossen is een goede communicatie vereist tussen het Mencia Sandrode en het Mencia de Mendoza.

- *Zorg ervoor dat functioneringsgesprekken eens per jaar plaats vinden.*

In de wandelgangen wordt op dit moment al veel tussendoor besproken en dit wordt door de participanten als prettig ervaren. Toch zou het merendeel van de participanten ook graag op een formele manier feedback willen ontvangen. Aanbevolen wordt om eens per jaar functioneringsgesprekken met de docenten te houden. De arbeidssituatie kan dan geëvalueerd worden, waarbij mogelijke problemen of wensen in de toekomst van werknemers aan het licht worden gebracht. Daarnaast geven functioneringsgesprekken werknemers het gevoel serieus genomen te worden. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat docenten waarde hechten aspecten van arbeidsinhoud, zoals autonomie, variëteit aan taken en waardering en erkenning. Aangeraden wordt om deze punten mee te nemen in het functioneringsgesprek.

- *Verbeter waar mogelijk de automatisering in klaslokalen.*

Een computer met snelle internetverbinding, een beamer en een digitaal schoolbord zijn allen instrumenten die gewenst zijn in de klaslokalen. Deze instrumenten geven docenten de mogelijkheid om meer variatie in de lessen aan te brengen, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. Daarnaast kan met deze middelen ‘de wereld’ als het ware in het klaslokaal worden gebracht.

Loon en werkdruk spelen een rol binnen de organisatie en hangen met elkaar samen.

- *Aanbevolen wordt om nieuwe docenten geen hogere salarisschaal aan te bieden.*

Op het gebied van loon is het lastig aanbevelingen te doen, waarmee de directie concreet aan de slag kan. Iedere organisatie wil haar personeel belonen in de vorm van een behoorlijk salaris. Dit staat echter in verband met het budget dat de overheid ter beschikking stelt, waardoor het aanbieden van een hoger salaris geen optie is. Wel is er door de participanten ontevredenheid uitgesproken over hogere salarisschalen die aan nieuw personeel wordt aangeboden. Dit brengt een gevoel van oneerlijke behandeling met zich mee en zorgt voor onrust binnen de organisatie.

Het loon is in verband gebracht met de werkdruk; docenten vinden dat ze teveel werk moeten verrichten voor het loon dat ze verdienen. De balans tussen loon en werkdruk kan worden vergroot door de werkdruk te verminderen en de volgende aanbevelingen zijn hierop gericht.

- *Zorg voor goede communicatie en samenwerking tussen docenten binnen één sectie.*

Deze aanbeveling is voornamelijk gericht op docenten zelf. Samenwerking en goede communicatie binnen de sectie kan voorkomen dat werk dubbel wordt gedaan. De docenten wordt aanbevolen om initiatief te nemen voor het maken van duidelijke afspraken, waardoor tevens misverstanden vermeden kunnen worden.

- *Zorg voor kleine klassen.*

Grote klassen vergen meer tijd aan voorbereiding van de lessen en brengen meer nakijkwerk met zich mee. Daarnaast doen ze een beroep op de capaciteiten van docenten tijdens het lesgeven. Kleinere klassen kunnen daarom een bijdrage leveren aan het verlagen van de werkdruk.

- *Zorg voor goede begeleiding van jonge docenten.*

Zoals in de resultaten van dit onderzoek is beschreven ervaren voornamelijk oudere docenten die naast het lesgeven nog andere taken hebben, minder werkdruk. Zij zijn ervaren leerkrachten en hebben de mogelijkheid om hun taken naar eigen inzicht te verdelen, doordat

ze niet constant voor de klas staan. Jonge docenten moeten 'hun manier van werken' of 'draai' nog vinden in de klas. Zij zullen tegen problemen aanlopen en daarom is het belangrijk dat zij daarbij goed begeleid worden. Op die manier kan de werkdruk verlaagd worden. Met het oog op het huidige lerarentekort in het onderwijs is het daarnaast belangrijk jong personeel te begeleiden en daardoor te behouden binnen de organisatie.

Wat ik naar aanleiding van de resultaten voornamelijk aan het Mencia Sandrode mee wil geven is; *ga zo door!* Docenten zijn over het algemeen erg tevreden en vinden het Mencia een prettige organisatie om binnen te werken. De informaliteit, ruimte voor initiatieven en de werksfeer worden zeer gewaardeerd, dus probeer dit te behouden. Verder is uit dit onderzoek gebleken dat docenten voornamelijk waarde hechten aan aspecten van arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Het is daarom belangrijk dat docenten voldoende variatie en autonomie in het werk kunnen hebben. Aanbevolen wordt om dit in de toekomst in het achterhoofd te houden en, zoals eerder besproken, mee te nemen in de functioneringsgesprekken.

5. Reflectie

In dit hoofdstuk zal ik terugblikken op een drietal zaken; het theoretisch kader, de methodologie en mijn persoonlijke ontwikkeling gedurende het proces.

Dit onderzoek is ingebed in literatuur uit zowel de psychologie als sociologie; er wordt een combinatie gemaakt van de psychologische motivatietheorie van Herzberg (1959) en de meer sociologische theorie over de kwaliteit van arbeid. Daarnaast zijn in het theoretisch kader belangrijke ontwikkelingen en onderzoeken uit het verleden besproken die mede hebben geleid tot de huidige visie ten aanzien van werknemers. Deze literatuur komt voornamelijk uit de bestuurs- en organisatiewetenschappen. Door het gebruik van theorieën uit verschillende disciplines komt dit onderzoek tegemoet aan de interdisciplinariteit die binnen de studie Algemene Sociale Wetenschappen centraal staat. Er zijn echter ook kanttekeningen te plaatsen bij de keuze voor de gebruikte theorieën in het theoretisch kader. Zo komt de theorie van Herzberg uit het jaar 1959, wat vrij ver terug in de tijd is. Een keuze voor een meer recente theorie was een mogelijkheid geweest. Hierbij moet echter wel opgemerkt worden dat veel theorieën over arbeidssatisfactie uit de tijd van Herzberg stammen, waardoor er weinig recente theorieën over arbeidssatisfactie beschikbaar zijn. Een tweede kanttekening valt te plaatsen bij het betrekken van de onderzoeksgroep in het theoretisch kader. Achteraf gezien had ik meer literatuur gezocht over arbeidssatisfactie met betrekking tot docenten in het middelbaar onderwijs. Dit is echter niet gebeurd doordat ik tijdens het opstellen van het theoretisch kader nog een nieuwe organisatie moest vinden. Dat dit onderzoek plaats zou vinden onder docenten wist ik nog niet bij het schrijven van het theoretisch kader.

Een tweede terugblik gaat over de methodologie van dit onderzoek. In het onderzoek was met non respons van participanten rekening gehouden door de steekproef groter te nemen dan het uiteindelijke aantal participanten dat geïnterviewd zou worden. Dit bleek achteraf een goede aanpak te zijn geweest. De gedachte dat werknemers de mogelijkheid aan zullen gaan wanneer zij over hun eigen arbeidssituatie mogen vertellen, bleek in de praktijk anders uit te pakken. Door de drukke agenda van docenten was het niet gemakkelijk om genoeg participanten bereid te vinden voor een interview. Daarnaast kunnen docenten niet zomaar hun werk stilleggen wanneer zij heel de dag voor de klas staan. Dit maakt het lastig om een planning te maken. Uiteindelijk is het met een meer persoonlijke benadering toch gelukt om genoeg participanten uit de steekproef te kunnen interviewen.

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat docenten van het Mencia Sandrode de meeste waarde hechten aan arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Daarnaast waren de

aspecten waar ontevredenheid over is uitgesproken, voornamelijk aspecten van arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Dit onderzoek is specifiek gericht op het Mencia Sandrode, waardoor deze uitkomsten niet naar andere situaties gegeneraliseerd kunnen worden. Het zou daarom interessant zijn om als vervolgonderzoek een grootschalig kwantitatief onderzoek uit te voeren waarin wordt onderzocht wat docenten in het middelbare beroepsonderwijs belangrijk vinden in hun werk.

Voor mij persoonlijk is dit bacheloronderzoek een zeer leerzame ervaring geweest. Het is mijn eerste individueel uitgevoerde onderzoek, waarin alle fasen van onderzoek doen aan bod zijn gekomen. Het heeft van mij gevraagd om vele keuzes te maken het afgelopen jaar. Wat, waar en hoe wil je onderzoek doen, waren vragen die speelden. Daarnaast moest dat ook nog uitvoerbaar zijn in de praktijk en een goede planning bleek daarbij van groot belang te zijn. Daarnaast realiseer ik me nu dat zowel vanuit de universiteit als vanuit de organisatie waar je onderzoek doet, eisen worden gesteld aan jou als onderzoeker. Verschillende belangen spelen een rol en om problemen of misverstanden te voorkomen is het dan ook belangrijk om duidelijke afspraken te maken met de verschillende actoren die betrokken zijn bij een onderzoek.

8. Literatuurlijst

Behling, O. Labovitz, G. and Kosmo, R. (1968). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. *The Academy of Management Journal*, 11, 99-108.

Berings, D. Steen, T. (2004). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

Berting, J., Sitter, L.U. de (1981). *Arbeidssatisfactie, theorie, methodiek, feiten*. Assen: Van Gorcum & Comp. NV.

Beukema, L., Coenen, H. en Valkenburg, B. (1996). *Arbeid en modernisering*. Utrecht: Lemma.

Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., Webster, A. (2002). *Introductory sociology*. New York: Palgrave Macmillan.

Boomsma, S. (2001). *De waarde van een tevreden medewerker: meten en verbeteren van personeelstevredenheid*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Doorenwaard, H., Nijs, W. van. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma bv.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Mullins, J. (1995). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Publishing.

Ruysseveldt, J., de Witte, M., en Grumbkow, J. (1998). *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. Heerlen: Open Universiteit.

Veen, P., Alblas, G., en Geersing, J. (1991). *Mensen en organisaties; een inleiding in de organisatiepsychologie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum BV.

Vinke, R. (2004). *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. Meppel: Krips B.V.

Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie: een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden: Rijksuniversiteit.

Bijlage 1: Topic lijst

Interviewer: Roos Eilers

Naam participant:

Geslacht:

Datum:

Tijd:

Introductie

- Bachelorproject
- Onderwerp: Arbeidstevredenheid
- Doel: achterhalen welke aspecten van de arbeidssituatie een invloed hebben op arbeidssatisfactie
- Gespreksduur
- Vertrouwelijkheid en anonimiteit
- Geluidsopname
- Vragen?

Algemene vragen:

Wat is uw functie?

Hoe lang bent u al werkzaam op het Mencia Sandrode?

Werkt u fulltime?

Bent u ook werkzaam op het Mencia de Mendoza in Breda?

Arbeidsomstandigheden

- Werkomgeving en bereikbaarheid
- Automatisering
- Huishoudelijke zaken
- Personeelsvoorzieningen
- Werkdrukbeleving

Arbeidsinhoud

- Autonomie (regelmogelijkheden binnen de functie)
- Variëteit aan taken
- Informatievoorziening
- Feedback (op de taak)
- Waardering en erkenning
- Samenwerkingsmogelijkheden

Arbeidsverhoudingen

- Interne en externe communicatie
- Stijl van leiding geven
- Werksfeer
- Inspraakmogelijkheden/ medezeggenschap

Arbeidsvoorwaarden

- Werktijden
- Vakantieregelingen
- Personeelsbeleid
- Functioneringsgesprekken
- Werkzekerheid
- Opleidings- en doorgroeimogelijkheden
- Loon

Toekennen rapportcijfers

Rapportcijfer arbeidsomstandigheden

Rapportcijfer arbeidsinhoud

Rapportcijfer arbeidsverhoudingen

Rapportcijfer arbeidsvoorwaarden

Waardering

Indeling van 4 A's van 1 tot en met 4 (1 meest belangrijk, 4 minst belangrijk)

Gewenste veranderingen ter verhoging van de arbeidstevredenheid**Afsluiting**

Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Heeft u interesse in de resultaten van dit onderzoek? (email adres participant)

Bedanken voor de medewerking

Bijlage 2: Labels

De volgende labels zijn aangemaakt bij het verwerken en analyseren van de data. De labels zijn zowel afkomstig van de onderwerpen die in de topiclijst aan bod zijn gekomen, als van onderwerpen die participanten zelf hebben benoemd.

Arbeidsomstandigheden

- Werkomgeving
- Bereikbaarheid
- Automatisering
- Huishoudelijke zaken
- Personeelsvoorzieningen
- Werkdrukbeleving

Arbeidsinhoud

- Autonomie
- Variëteit aan taken
 - TTO
 - Studiereizen
 - Extra taken
- Informatievoorziening
- Feedback
- Waardering en erkenning
- Samenwerkingsmogelijkheden
 - Vergaderingen

Arbeidsverhoudingen

- Interne communicatie
- Externe communicatie
- Stijl van leiding geven
- Werksfeer
- Inspraakmogelijkheden/medezeggenschap
 - Formeel
 - Informeel

Arbeidsvoorwaarden

- Loon
 - Stakingen
- Werktijden
- Vakantieregelingen
- Personeelsbeleid
- Functioneringsgesprekken
- Werkzekerheid
- Opleidings- en doorgroeimogelijkheden

- Internationalisering