

Werktevredenheid tijdens de coronacrisis

een analyse van de werktevredenheid van werknemers in het hoger beroepsonderwijs

Author(s)

Ballafkih, Hafid

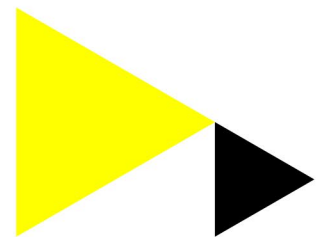
Publication date

2021

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Ballafkih, H. (2021). *Werktevredenheid tijdens de coronacrisis: een analyse van de werktevredenheid van werknemers in het hoger beroepsonderwijs*. Hogeschool van Amsterdam.



General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Werktevredenheid tijdens de coronacrisis

ONDERZOEKSGROEP ARBEID EN HUMAN CAPITAL | THE WORK LAB

HAFID BALLAFKIH

CITEREN ALS: BALLAFKIH, A. (2021). WERKTEVREDENHEID TIJDENS DE CORONACRISIS: EEN ANALYSE VAN DE WERKTEVREDENHEID VAN WERKNEMERS IN HET HOGER BEROEPSONDERWIJS. ONDERZOEKSGROEP ARBEID EN HUMAN CAPITAL IN TRANSITIE | THE WORK LAB (NO. WT-DST-1).

Een analyse van de werktevredenheid van werknemers in het hoger beroepsonderwijs

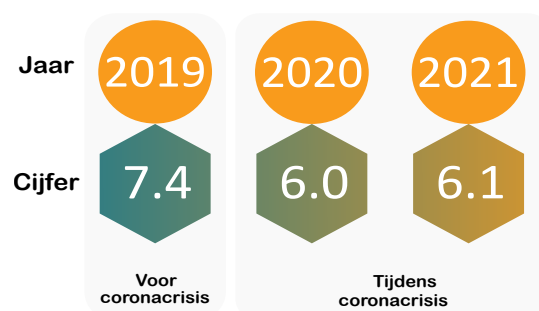
1 Inleiding

Door de coronacrisis is het leven veranderd. Voor veel mensen is hun werk, werksituatie en de manier waarop zij werken anders dan zij gewend waren. Het thuiswerken heeft in combinatie met de restricties van de lockdown invloed op de werkbeleving. Uit de media vernemen we verschillende berichten over de werkbeleving, soms met een positieve en soms met een negatieve toon. De berichten hebben een ding gemeen: de coronacrisis heeft impact op hoe wij onze thuis- en werksituatie ervaren en dat heeft impact op onze werktevredenheid.

In het hoger onderwijs is door de crisis veel veranderd, denk bijvoorbeeld aan het lesgeven, toetsen, overleggen

Werktevredenheid

Gemiddeld rapportcijfer



Figuur 1: Werktevredenheid

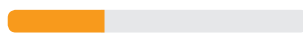
en samenwerken. De digitalisering van het onderwijs is tijdens de crisis in een stroomversnelling geraakt. De veranderingen hebben soms een tijdelijk en soms met een permanent karakter en hebben zowel positieve als negatieve neveneffecten. Een aspect dat verandert bij grootschalige veranderingen is de werktevredenheid. Een jaar na het

WERKTEVREDENHEID(2019)



95% van de medewerkers geeft hun werktevredenheid een 6 of hoger.

WERKTEVREDENHEID(2020)



66% van de medewerkers geeft hun werktevredenheid een 6 of hoger.

WERKTEVREDENHEID(2021)



71% van de medewerkers geeft hun werktevredenheid een 6 of hoger.

begin van de coronacrisis rijst de vraag: *“Hoe is het gesteld met de werktevredenheid van werknemers in het hoger onderwijs?”*

In dit verslag staat de werktevredenheid van werknemers in het hoger beroepsonderwijs centraal. Het verslag geeft een algemeen beeld over de werktevredenheid.

2 Achtergrond

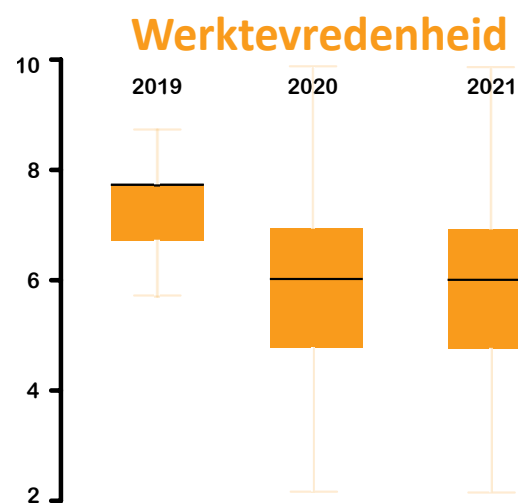
In bepaalde sectoren heeft de coronacrisis geleid tot een andere manieren van werken. Zo heeft het onderwijs zich van de ene op de andere dag digitaal getransformeerd. Online onderwijs was geen discussiepunt meer: het was de enige manier om op afstand onderwijs te kunnen geven. Het was de nieuwe manier van werken.

Die nieuwe manier van werken heeft niet alleen gevolgen voor de werkwijze, maar ook voor hoe werknemers zich in het hoger onderwijs voelen. Werktevredenheid is hier een goede graadmeter voor, omdat het verschillende werkgerelateerde aspecten bevat die een algemene indruk geven over hoe werknemers zich voelen in hun werksituatie.

We weten dat werktevredenheid veel positieve effecten heeft op zowel de privé- als op de werksituatie. Als werknemers tevreden zijn, zijn ze doorgaans meer betrokken, hebben ze een hogere productiviteit en melden zij zich minder vaak en minder lang ziek.

Werktevredenheid wordt beïnvloed door verschillende aspecten die verband houden met psychologische omstandigheden, fysiologische omstandigheden en omgevingsomstandigheden. Werktevredenheid is een emotionele oriëntatie die werknemers hebben op werk. Een gezonde werkomgeving met een positieve werkcultuur en structuur is belangrijk voor de werktevredenheid. Een werkomgeving waarin werknemers saamhorigheid ervaren, zich gehoord, gerespecteerd en gewaardeerd voelen speelt een belangrijke rol. Daarnaast speelt het kunnen verwezenlijken van aspecten die werknemers belangrijk vinden (zoals zelfontplooiing) in en aan (zoals bijdragen aan de ontwikkeling van jongeren) hun werk binnen de kaders van de organisatie een belangrijke rol.

Autonomie heeft een grote invloed op werktevredenheid. Autonomie in het werk gaat over het ervaren van ruimte om zelf keuzes te kunnen maken over hoe het eigen werk in te richten en uit te voeren. Het gaat onder andere om zeggenschap over wat belangrijk is volgens eigen overtuigingen. Het belang van autonomie en daarmee zeggenschap neemt toe als de werksituatie waarin werknemers



Figuur 2: Werktevredenheid naar jaren

verkeren dusdanig verandert, dat zij niet langer tevreden zijn over hun werksituatie.

Werknemers krijgen dan doorgaans meer de behoefte om zelf keuzes te kunnen maken en/of daar zeggenschap in te hebben in de hoop dat de ongewenste situatie waarin zij verkeren verbetert. Het concept kent meerdere aspecten. Voor deze analyse focussen wij op zeggenschap. Het voert voor deze analyse te ver om alle aspecten te behandelen.

Dit stuk volstaat daarom met een simpele en toch redelijk bruikbare driedeling: zeggenschap over inhoud, over afwisseling en omvang van het werk. Deze driedeling geeft een goed algemeen beeld van de zeggenschap werknemers ervaren.

3

Methode

Aan het begin van de coronacrisis hebben wij onderzoek gedaan onder medewerkers in het hoger beroepsonderwijs. In het onderzoek is aan ruim 4000 medewerkers met verschillende functies (van ondersteunend tot besturend) en aanstellingen een vragenlijst voorgelegd. De vragen waren gericht op aspecten van werk.

Om een beeld te vormen van de situatie voor de coronacrisis is aan de medewerkers een aantal

retrospectieve vragen gesteld. Die vragen zijn gebruikt om het tijdvak voor 2020 te duiden, om precies te zijn het jaar 2019.

In de eerste meting (november 2020) hebben 2200 medewerkers de vragenlijst ingevuld. In de tweede meting (april 2021) een half jaar later hebben 1900 medewerkers de vragenlijst ingevuld. De vragenlijst bood respondenten ook de mogelijkheid om enkele antwoorden op gesloten vragen toe te lichten.

4

Bevindingen

Voor de crisis gaven de medewerkers hun werktevredenheid gemiddeld een 7.4 (SD=1.1). Dit komt ongeveer overeen met de resultaten uit het benchmarkonderzoek dat in 2016-2018 is verricht¹. In november 2021 was het gemiddelde werktevredenheidscijfer 6.0 (SD=1.5) en in april 2021 was dit

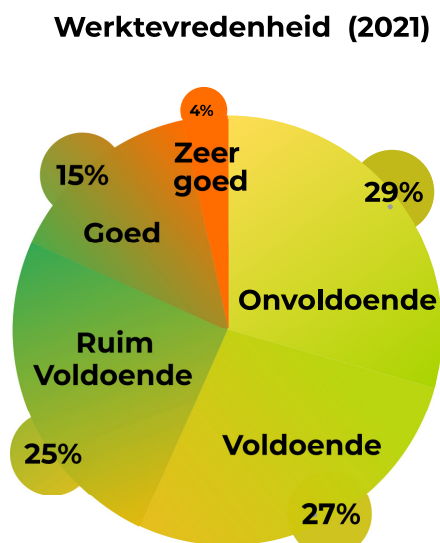
6.1 (SD=1.5). De werktevredenheid is sinds de crisis dus significant verslechterd en is gedurende crisis niet significant beter geworden

Uit de meting van april 2021 blijkt dat 29% van de respondenten hun werktevredenheid een lager cijfer geeft dan een 6. Daartegenover

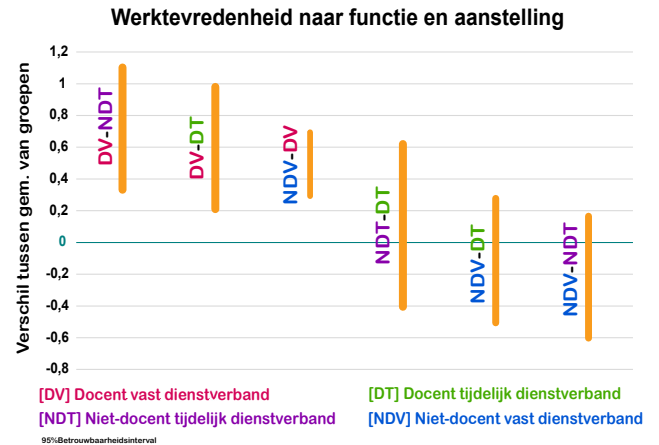
¹ *Arbeidsmarktmonitor 2020 (Zestor, zie <https://zestor.nl/arbeidsmarktmonitor-2020>)*

geeft 71% hun werktevredenheid een 6 of hoger (zie figuur 3). Er is geen statistisch significant verschil ($t_{(1278.6)} = 1.4, p > 0.1$) tussen mannen en vrouw, leeftijd en omvang van aanstelling op werktevredenheid. Er is wel een statistisch significant verschil ($t_{(1702.4)} = -5.8, p < 0.001$) op werktevredenheid tussen docenten (gem. 5.9) en niet-docenten (gem. 6.3). Docenten geven hun werktevredenheid een lager cijfer dan niet-docenten (zie figuur 1). Het verschil in werktevredenheid van docenten (gem. 7.5) en niet-docenten (gem. 7.4) was in 2019 marginaal ($t_{(2209.3)} = 2.1, p < 0.05$). Het verschil tussen docenten in niet-docenten in 2021 is hoger dan het verschil tussen docenten en niet-docenten in 2019.

De dataset van 2021 laat ook een statistisch significant verschil zien tussen docenten en niet-docenten met een vast en tijdelijk dienstverband. Docenten met een vast dienstverband geven hun werktevredenheid gemiddeld een 5.8 (SD = 1.5) en docenten zonder vast dienstverband geven hun werktevredenheid gemiddeld een 6.4 (SD = 1.5). Niet-docenten met een tijdelijk dienstverband hebben de hoogste werktevredenheid (6.6,



Figuur 3: Werktevredenheid



Figuur 4: Werktevredenheid naar functie en aanstelling

SD = 1.6). Niet-docenten met een vaste aanstelling geven werktevredenheid gemiddeld een 6.3 (SD = 1.4). Niet-docenten met een tijdelijk dienstverband en docenten met een vast dienstverband verschillen het meest (gem. verschil 0.7). De verschillen tussen docenten met een vast dienstverband en niet-docenten en docenten met een tijdelijk dienstverband zijn significant (zie figuur 4). Dit verschil blijft significant als wordt gecontroleerd voor leeftijd, dienstjaren en sekse.

Zeggenschap

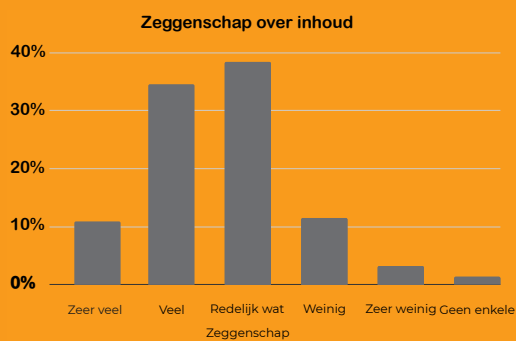
Uit ander onderzoek² weten we dat zeggenschap over het werk een belangrijke voorspeller is voor werktevredenheid. Uit de dataset van 2021 blijkt dat zeggenschap over de inhoud van werk het hoogst scoort onder de respondenten. Van de respondenten zegt 84% redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de inhoud van hun werk en zegt 46% veel tot zeer veel zeggenschap te hebben over de inhoud van het werk. Van de respondenten zegt 74% redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de

² Zie o.a. Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of applied psychology, 88*(6), 1057

afwisseling in hun werk en geeft 34% aan veel tot zeer veel zeggenschap te hebben over de afwisseling in hun werk. Van de respondenten zegt 52% redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de omvang van hun werk en geeft 49% aan veel tot zeer veel zeggenschap te hebben over de inhoud van het werk. Zeggenschap over de inhoud en afwisselingen van het werk hebben een redelijk sterke relatie ($r = 0.67, p < 0.001$). De relatie tussen zeggenschap over omvang en inhoud is het laagst ($r = 0.49, p < 0.001$).

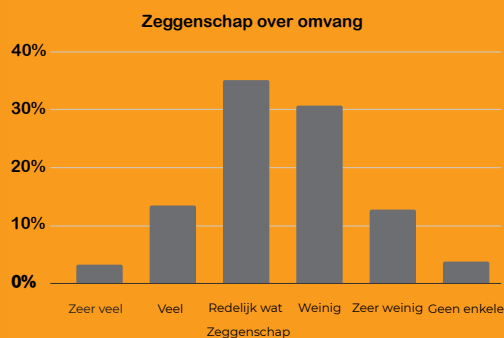
Zeggenschap over inhoud van werk laat geen statistisch significant verschillen zien tussen sekse, leeftijd en docent of niet-docent ($F(1552) = 1.4, p > 0.1$). Zeggenschap over afwisseling in het werk laat wel een statistisch

significant verschillen ($b = -0.268, p < 0.001$) zien tussen docenten en niet-docenten, gecontroleerd voor sekse en leeftijd. Van de docenten zegt 67% en van de niet-docenten 80% redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben. Ook bij zeggenschap over omvang van het werk is er een verschil tussen docenten en niet-docenten. Bij zeggenschap zijn er ook statistisch significant verschillen tussen docenten en niet-docenten ($b = -0.40, p < 0.001$) en sekse ($b = -0.17, p < 0.001$) gecontroleerd voor leeftijd. Van de vrouwelijke docenten geeft 42% redelijk tot veel zeggenschap te hebben over de inhoud van hun werk. Voor de mannelijke docenten is dit 48%. Van de vrouwelijke niet-docenten geeft 59% aan redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de omvang van hun werk.



84% Van de respondenten zegt redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de inhoud van hun werk. 16% geeft aan weinig tot geen enkele zeggenschap te hebben over de inhoud van hun werk.

Figuur 5a: Zeggenschap over inhoud



52% Van de respondenten zegt redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de omvang van hun werk. 48% geeft aan weinig tot geen enkele zeggenschap te hebben de omvang van hun werk.

Figuur 5b: Zeggenschap over omvang



74% Van de respondenten zegt redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de afwisseling in hun werk. 26% geeft aan weinig tot geen enkele zeggenschap te hebben over de afwisseling in hun werk.

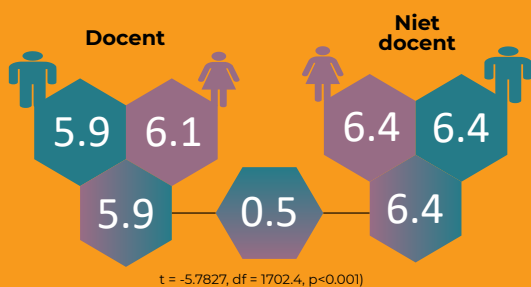
Figuur 5c: Zeggenschap over afwissling



0.67 Zeggenschap over de inhoud en afwisselingen van het werk hebben een redelijk sterke relatie ($r = 0.67$). De relatie tussen hebben zeggenschap over omvang en inhoud is het laagst ($r = 0.49$)

Figuur 5d: Relaties tussen zeggenschapsvormen

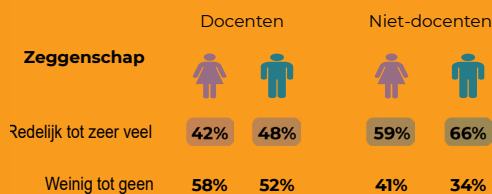
Werktevredenheid naar docent en niet-docent



0.5 punt verschil op werktevredenheid tussen docenten en niet-docenten is significant. Niet-docenten scoren hoger. Het grootste verschil is tussen mannen met een docentfunctie en mannen zonder docentfunctie

Figuur 6a: Werktevredenheid docenten en niet-docenten

Zeggenschap over omvang van werk



66% van de mannelijke werknemers met een niet-docentenfunctie geeft aan redelijk tot zeer veel zeggenschap te hebben over de omvang van hun werk. Voor de mannelijke docenten is dit 48%

Figuur 6c: Zeggenschap over omvang

Voor de mannelijke niet-docenten is dat 66% (zie figuur 6c).

Zeggenschap over de inhoud, de omvang en de afwisseling van werk hebben een significant effect op werktevredenheid ($F_{(1715)} = 56.2, p < 0.001$). Zeggenschap over afwisseling van werk heeft het meest effect op werktevredenheid (zie figuur 6d). Elke procent verbetering in alle drie de vormen van zeggenschap verbetert gemiddeld genomen het werktevredenheidscijfer. Een verandering in de afwisseling van werk zorgt voor het meeste effect. Een verbetering van bijvoorbeeld van weinig zeggenschap naar redelijk wat zeggenschap zorgt gemiddeld genomen voor stijging van ongeveer een half cijferpunt op

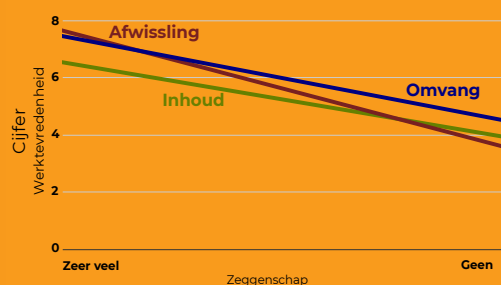
Werktevredenheid naar vormen van zeggenschap

Zeggenschap	Inhoud	Afwisseling	Omvang
Zeer veel	6.6	6.9	6.8
Veel	6.1	6.8	6.9
Redelijk wat	5.3	6.2	6.5
Weinig	4.8	5.5	6.0
Zeer weinig	3.2	4.6	5.2
Geen enkele	5.3	3.5	4.5

6.9 is het gemiddelde werktevredenheidscijfer van medewerkers die zeer veel zeggenschap ervaren in de afwisseling van hun werk. Voor medewerkers die geen enkele zeggenschap ervaren is dat 3.5

Figuur 6b: Werktevredenheid zeggenschap

Werktevredenheid naar vormen van zeggenschap



0.5 een verbetering van een punt in zeggenschap over afwisseling van werk zorgt gemiddeld voor een 0.5 cijferpunt verbetering in werktevredenheid

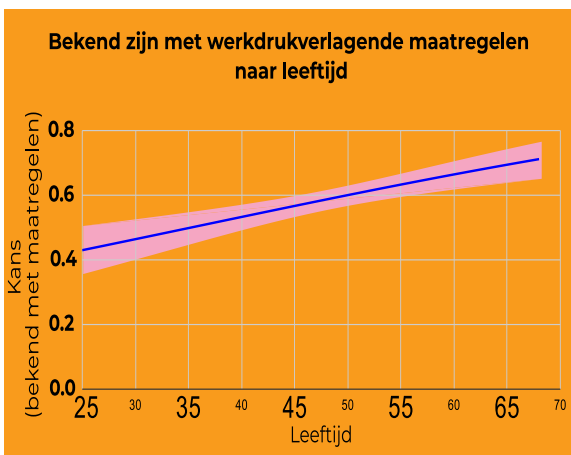
Figuur 6d: Zeggenschap over aspecten

werktevredenheid (zie figuur 6b). Meer zeggenschap binnen in het werk heeft over het algemeen effect op de kwaliteit van het werk en de werktevredenheid.

Uit de open antwoorden blijkt ook dat respondenten een relatie ervaren tussen omvang van het werk, werkstress en tevredenheid. Een respondent verwoordt data als volgt:

"Ik ben overspannen geraakt, mede door een combinatie van de coronacrisis, de omvang van het werk (te veel) en de inhoud van het werk [...]. Door het werken op afstand vond ik het wel erg moeilijk om dit aan te geven en ook tussentijds signalen af te geven dat het niet goed ging." (antwoord respondent)

Aan de respondenten is gevraagd of zij bekend zijn met de maatregelen die genomen zijn om de werkdruk te verlagen. Van de respondenten zegt 40% bekend te zijn en 60% niet bekend te zijn met werkdrukverlagende maatregelen. Van de respondenten die wel bekend zijn geven hun werktevredenheid gemiddeld een 6.4 (SD= 1.43) en zij die niet bekend zijn met de maatregelen geven hun werktevredenheid gemiddeld een 5.8 (SD= 1.59). Het verschil (gem.=0.6) in werktevredenheid tussen deze groepen is significant ($t_{(1006.3)} = 6.4, p < 0.001$). Er is geen significant verschil naar sekse en aanstelling, functie, maar wel een significant verschil naar leeftijd. Een stijging van één jaar in leeftijd verhoogt de kans op bekend zijn met werkdrukverlagende maatregelen in de organisatie (versus niet bekend zijn met de maatregelen) met 0.01. Uit het resultaten blijkt dat de kans op bekendheid met werkdrukverlagende maatregelen van de organisatie hoger is voor oudere dan voor jongere werknemers (zie figuur 7).



Figuur 7: werkdrukverlagende maatregelen naar leeftijd

GESPANNEN/GESTREST

49% van de medewerkers geeft aan vaak gespannen of gestrest te zijn door de coronacrisis.

VROLIJK/UITGELATEN

32% van de medewerkers geeft aan vaak vrolijk en uitgelaten te voelen door de coronacrisis.

KALM/RUSTIG

57% van de medewerkers geeft aan zich vaak kalm/rustig te voelen door de coronacrisis.

VERDRIETIG/WANHOPIG

21% van de medewerkers geeft zich verdrietig/wanhopig te voelen door de coronacrisis.

Gemoedstoestand

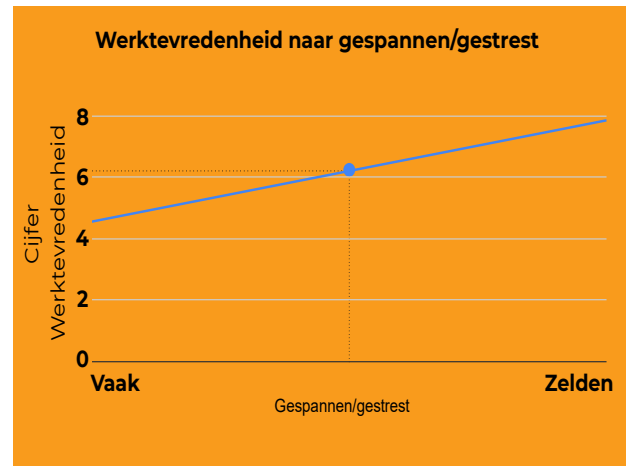
Aan de respondenten is ook de mate waarin de coronacrisis effect heeft op hun algemene gemoedstoestand. In deze analyse gaan we ervan uit dat de algemene gemoedstoestand effect heeft op de werktevredenheid. Algemene gemoedstoestand en werktevredenheid hebben een matig sterke significante relatie ($r=0.46, p<0.001$). Het effect van gemoedstoestand op werktevredenheid is positief. Als de gemoedstoestand verbetert neemt de werktevredenheid toe. De verklaringskracht van gemoedstoestand op werktevredenheid is gering.

Aan de respondenten is gevraagd in welke mate zij zich gespannen en/of gestrest voelen door de coronacrisis. Van de medewerkers geeft 49% aan zich vaak gespannen en/of gestrest te voelen, geeft 32% aan zich vrolijk en/of uitgelaten te voelen en geeft 57% aan zich vaak kalm en/of rustig te voelen tijdens de coronacrisis.

Gespannen en/of gestrest zijn heeft het meeste effect op werktevredenheid. De 49% die zich vaak gespannen en/of gestrest voelen geeft hun werktevredenheid gemiddeld een 5.2 (SD = 1.5). De 30% die zich minder tot niet vaak gespannen en/of gestrest voelt, geeft hun werktevredenheid gemiddeld een 7.1 (SD = 1.3). De 21% die tussen deze groepen zit, geeft hun werktevredenheid een gemiddeld een 6.3 (SD = 1.2). Een verandering in gespannen en/of gestrest zijn, zorgt voor 11 procentpunt stijging in het werktevredenheidscijfer (zie figuur 8).

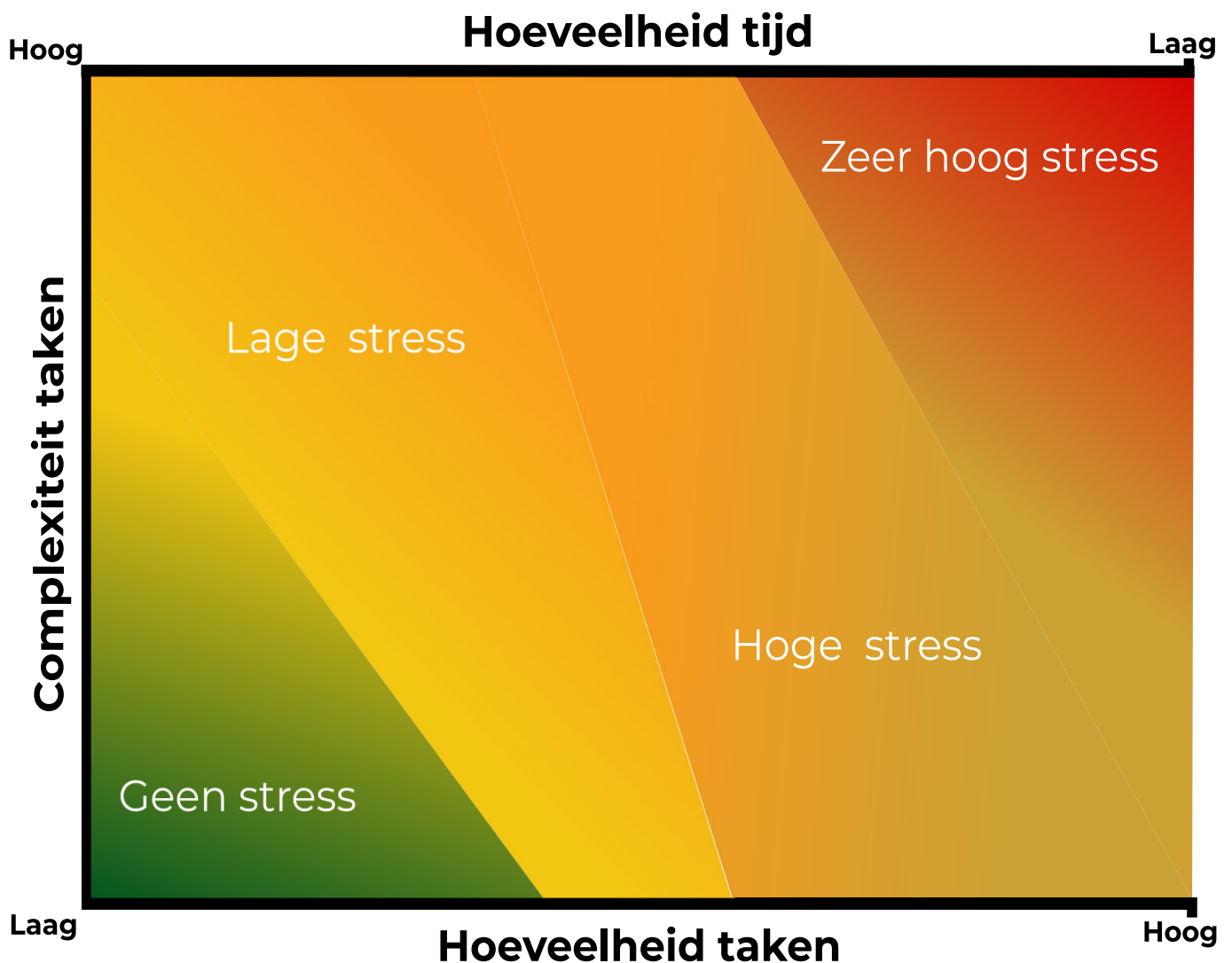
Uit de open antwoorden blijkt dat de transformatie van het werk de mentale en fysiek inspanning heeft verhoogd.

Het oplossen van verschillende complexe (zoals betrokkenheid van studenten) en minder complexe (zoals geluid van de computer herstellen) problemen vraagt om veel inspanning. Vooral docenten hebben het over toegenomen emotionele en fysieke belasting door digitaal werken. Daarnaast is in de beleving van de respondenten het hoge werktempo onveranderd gebleven en volgens enkelen zelf toegenomen tijdens de crisis. Het werk is door de coronacrisis



Figuur 8: Werktevredenheid naar mate van gespannenheid

Taakeisen, taakbelasting en stress



Figuur 9: Taakeisen, taakbelasting en werkstress

nog intensiever geworden omdat het uitvinden, aanpassen, ontwikkelen en geven van onderwijs allemaal tegelijk moest. Een geringe hoeveelheid tijd en een hoge hoeveelheid aan taken in combinatie met een matige tot hoge taakcomplexiteit zorgt voor stress (zie figuur 9). Verhoogde taakeisen en taakbelasting (waaronder emotionele en fysieke) verklaren mogelijk de ervaring van stress.

"(thuis)werken gaat echt prima. Het meest lastige op dit moment vind ik dat veel collega's en eigenlijk alle studenten het zat zijn. Van online lessen krijg je weinig positieve energie terug door de zwarte schermen. Van contact met collega's/studenten krijg je ook minder energie omdat mensen vaak even moeten 'zeuren'/hun ei kwijt." (antwoord respondent)

"De interactie (ook qua lichaamstaal/ allerlei vormen van feedback) is in een online onderwijssetting gewoon slecht. Een student voelt zich vanachter een beeldscherm snel verloren (anonimiteit) en een docent kan het leerproces dat een student doormaakt veel minder goed aanvoelen." (antwoord respondent)

"De werkdruk voor docenten is veel te hoog, mede door de grootte van de klassen. Studenten duiken weg tijdens de onlinelessen. Je kunt geen 40 studenten tijdens een online les managen." (antwoord respondent)

Tevredenheid over het leven

Naast het effect van de crisis op de gemoedstoestand is aan de respondenten ook gevraagd in welke mate zij tevreden zijn over het leven. De respondenten geven tevredenheid over het leven gemiddeld een 7 (SD = 1.3). Er is geen verschil naar sekse, soort dienstverband of het aantal uren van het dienstverband. Leeftijd heeft een positief significant effect op tevredenheid over het leven. Naarmate de leeftijd toeneemt, neemt de tevredenheid over het leven toe. Er is geen verschil tussen docenten (7, SD = 1.3) en niet-docenten (7, SD = 1.2). Tevredenheid over het leven en werktevredenheid hebben een matige sterke positieve significante relatie ($r = 0.50, p < 0.001$)

6

Conclusie

Werktevredenheid onder werknemers in het hoger beroepsonderwijs is significant lager geworden. Een jaar na het begin van de crisis is de werktevredenheid nog steeds niet verbeterd. Hieruit kunnen we opmaken dat de parameters waaronder werknemers in het hoger onderwijs hun werk verrichten niet optimaal zijn.

Docenten hebben een lagere werktevredenheid dan niet-docenten. Voornamelijk de docenten met een vaste aanstelling scoren lager op werktevredenheid. De taken die horen bij de functie van docent kennen een gering aantal vrijheidsgraden: docenten zijn vaak gebonden aan vakken, onderwijs- en examenregelingen, roosters en eindtermen. Dit in combinatie met de (thuis)werksituatie zorgt voor minder vrijheid in de manier waarop zij hun taken kunnen uitvoeren.

Tevredenheid over het leven

scoort hoger dan voor de crisis en gemoedstoestand heeft een marginaal effect op werktevredenheid. Hieruit kunnen we concluderen dat de afname in werktevredenheid voornamelijk voortkomt uit de werkcontext. Het onderzoek laat ook zien dat de afname in werktevredenheid door de coronacrisis komt, maar laat ook zien dat de afname voornamelijk toe te schrijven is aan de werkcontext. De meeste werknemers in het hoger onderwijs werken intensief samen met mensen (studenten en collega's). Werken met mensen zorgt normaliter voor een verhoogde werkstress. Door de crisis en de manier van werken is de emotionele belasting toegenomen. Dit verlaagt de tevredenheid en verhoogt het risico op een burn-out. Dit zorgt gedurende de crisis, maar ook zeker tijdens de omschakeling naar de nieuwe manier van werken voor een nieuwe kwetsbaarheid in het hoger onderwijs.



Figuur 10: Zeggenschap, stress, werksituatie en motivatie

Het onderzoek laat zien dat de meeste docenten behoefte hebben aan zeggenschap over afwisseling in het werk. Het is aannemelijk dat de eentonige manier van werken (met de computer vanuit huis) zorgt voor meer ontevredenheid over de afwisseling van werk en de zeggenschap daarover. De mogelijkheden tijdens de lockdown waren beperkt om voldoende afwisseling in het werkt te realiseren en weinig afwisseling in werk maakt werken saai. Dit geldt vooral voor professionals met niet-routinematige taken, zoals de meeste werknemers in het hoger beroepsonderwijs. Afwisseling zorgt voor plezier in het werk en zeggenschap daarover verbetert de werktevredenheid.

Aan zeggenschap over inhoud, afwisseling en omvang van werk zitten grenzen. Zeggenschap gaat om een goede balans tussen individuele zeggenschap en de zeggenschap van het team en/of de opleiding: wat wil de opleiding en/of het team en wat willen de individuen in de opleiding en/of het team. Elkaar vinden en samen zoeken naar een balans in zeggenschap is belangrijk voor het bepalen van grenzen. Grenzen zorgen voor een handelingskader. Door het uitblijven van duidelijke en uitgebalanceerde kaders hebben werknemers geen referentiepunt dat zij kunnen

gebruiken voor het inrichten van hun werkzaamheden. Dit in combinatie met het volledig thuiswerken kan voor vervreemding zorgen ten opzichte van de organisatie en het management in het bijzonder. Deze negatieve beleving kan doorwerken naar studenten en collega's. Het heeft een negatief effect op het ervaren zeggenschap en daarmee op de werktevredenheid.

Als werknemers veel controle hebben over hun werk en werkomgeving zijn zij eerder geneigd om transitie in het onderwijs te zien als een uitdaging. Dit geldt ook voor de transitie die de coronacrisis met zich meebrengt. Door de eisen aan de werksituatie te verlagen en/of de zeggenschap te verhogen kunnen organisaties de werktevredenheid verbeteren. Het werk zal dan van een slopende en uitdagende situatie veranderen naar een aanmoedigende en uitdagende situatie. Deze situaties zorgen voor een gezonde werkstress en een goede motivatie van werknemers (zie figuur 10).

***"Ik snap dat niemand er wat aan kan doen. "De rek is er wel uit" is voor velen een understatement; mijn elastiekje is al een paar keer geknapt. Tegelijkertijd snapt iedereen dat we nu niet moeten gaan verslappen en nog even moeten doorzetten met thuisonderwijs verzorgen. Hopelijk is het binnenkort niet meer in deze mate nodig, maar voor nu houden we vol. Ik snap dat blended iets is waar we naar toe willen, maar ik denk dat deze crisis niet alleen heeft aangetoond dat we dat wel zouden kunnen in grote lijnen (het online lesgeven lukt de meeste van ons, technisch gezien), maar het voornamelijk heeft aangetoond dat elkaar in levende lijven ontmoeten ontzettend veel meerwaarde heeft voor de binding, enthousiasme, motivatie en passie voor het vakgebied."* (antwoord respondent)**

6 Mogelijke acties

Een blauwdruk voor het verbeteren van werktevredenheid bestaat helaas niet. Via bestaand onderzoek en de bevindingen uit dit onderzoek kunnen wel een aantal suggesties aan de hand worden gedaan die de werktevredenheid kunnen verbeteren.

Zorg voor zeggenschap (regelruimte). Zeggenschap over de inhoud, afwisseling en omvang van het werk helpt het verbeteren van het werknemerstevredenheid. Een balans vinden in zeggenschap is belangrijk voor de handelingskaders van professionals. Hierdoor blijft het werk voor de professionals hanteerbaar.

Communiceer over de situatie. Communicatie is uiterst belangrijk om tevreden te blijven, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak. Voor werknemers is het daarom belangrijk dat de organisatie actief blijft communiceren over de visie die de organisatie heeft over de dynamische werksituatie. Denk hierbij aan antwoorden op vragen zoals: hoe richten we het onderwijs in het nieuwe studiejaar in? Welke besluiten zijn er genomen in het kader van de werksituatie? Wat verwacht de organisatie concreet van haar medewerkers? Welke acties onderneemt de organisatie om de uitdagingen aan te pakken? Welke middelen stelt de organisatie beschikbaar? En welke acties onderneemt de organisatie om goed en gezond te kunnen blijven werken?

Naast het communiceren over de visie en aanpak hebben werknemers ook behoefte aan positieve en waarderende communicatie.

Waardeer en beloon. Onderzoek laat zien dat beloning en waardering belangrijke factoren zijn voor werktevredenheid. Het helpt onder andere om te erkennen dat de werksituatie moeilijk is en meer werkdruk met zich meebrengt. Maar ook zorgen dat dat werknemers zich gehoord en begrepen voelen helpt. Dit zorgt ervoor dat zij zich een onderdeel van de organisatie blijven voelen. Erbij horen is namelijk een van de belangrijkste basisbehoeften voor werknemers. Het waarderen van zowel positieve als negatieve feedback richting de organisatie en/of werksituatie is hiervoor belangrijk. De erkenning koppelen aan een beloning helpt. Vooral beloningen die gekoppeld zijn aan sociale activiteiten met collega's kunnen een positief effect sorteren gedurende de crisis.

Zorg voor persoonlijke aandacht en emotionele binding. Persoonlijke en individuele aandacht voor werknemers is belangrijk. In deze crisis ligt emotionele verwaarlozing op de loer. Eenzaamheid en vervreemding zijn de grootste uitdagingen van het digitaal werken. Hoewel digitaal werken veel mogelijkheden biedt, zorgt het ook voor minder spontane interacties tussen collega's en leidinggevende. Vooral positieve persoonlijke aandacht van de leidinggevende zorgt voor een hogere motivatie en hogere medewerkerstevredenheid.

Persoonlijke aandacht helpt het tegengaan van eenzaamheid en vervreemding; het zorgt voor een emotionele binding. Dit kunnen leidinggevende en teamleiders realiseren door bijvoorbeeld stil te staan bij het werk dat iemand doet, te vragen naar persoonlijke situaties, spontaan af te spreken om ook te praten over niet werkgerelateerd onderwerpen/interesses van de werknemer etc.

“De organisatie en met name mijn opleiding probeert aan alle kanten oog te hebben voor mij en mij te bedanken voor de inzet. Dit wordt zeer gewaardeerd. Ik vind wel dat er meer en beter gecommuniceerd kan worden door de organisatie over corona en soms besluitvaardiger mag zijn.”

7 Opmerkingen

In deze analyse is geprobeerd de bevindingen over werktevredenheid uiteen te zetten. De bevindingen geven een algemene indruk. In welke mate de bevindingen generaliseerbaar zijn is moeilijk in te schatten.

Om de belastbaarheid van de respondenten te reduceren zijn bepaalde concepten onvolledig uitgevraagd. Dit zorgt voor enkele inhoudelijke beperkingen.

Het invullen van de vragenlijst heeft de medewerkers tijd gekost. Ik hoop dat deze analyse en de analyses die volgen een bijdrage leveren aan een discussie en oplossingsrichting in deze bijzondere tijden. **Voor alle medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld heel veel DANK. Zonder jullie inzet en tijd was deze analyse niet mogelijk.**

De onderwerpen die wij in deze analyse besproken hebben zijn complex en vragen soms om meer uitleg. Voor de leesbaarheid is een uitgebreid kader achterwege gelaten. De paper van Aziri, B. (2011). *Job satisfaction: a literature review. Management Research & Practice, 3(4)*. geeft een algemeen overzicht en de paper van Bogler, R. (2001). *The influence of leadership style on teacher job satisfaction. Educational administration quarterly, 37(5), 662-683*. richt zich meer op werktevredenheid in het onderwijs. Het Job Strain Model is terug te vinden in Karasek (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308*. In deze analyse is o.a. gebruikgemaakt van deze papers.

De foto's zijn afkomstig van You X-Ventures Studio (Canada, Toronto) en Onder de rechten van unsplash.com/license rechten vrij voor gebruik.

