

# Arbeidstevredenheid: een zinvol concept?

*In discussies over de 'kwaliteit van de arbeid' en het 'welzijn op het werk' worden diverse termen door elkaar gebruikt. Dit leidt niet zelden tot oeverloze discussies, die vaak zijn ingegeven door een niet correct gebruik of begrip van de gebezigde concepten. De discussies over het nut en onnut van het concept 'arbeidstevredenheid' weerspiegelen deze verwarring. Daarom wordt in deze bijdrage een poging ondernomen om dit concept wat helderder af te bakenen.*

## Omschrijving

Arbeidstevredenheid (of 'jobsatisfactie') heeft betrekking op de vrij stabiele, affectieve of emotionele evaluatie van het uitgevoerde werk door de werknemer zelf (cf. Vogelaar, 1990). Daarbij kan men denken aan de tevredenheid met het werk als geheel of met specifieke deelaspecten (bv. met het loon of de inhoud van het werk). Over het algemeen ligt deze *tevredenheid vrij hoog*. Zo toont recent onderzoek in Vlaanderen aan dat 89% van de werkenden (zeer tot eerder) tevreden is over het uitgevoerde werk 'in zijn geheel' (De Witte et al., 2001). Deze haast 'stalinistische' score wordt wat genuanceerd doordat 'slechts' 33,6% zich 'zeer tevreden' toont. De overige 55,4% is 'eerder tevreden'. Een uitsplitsing naar deelaspecten - *nueanceert deze globale beoordeling* verder. Over deelaspecten zoals de collega's en de inhoud van het werk, tonen de respondenten zich het meest tevreden. Relatief minder tevreden zijn ze over de mogelijkheden om bij te leren tijdens het werk, de werkdruk en – vooral – de kansen op promotie.

## Een bruikbaar concept?

Arbeidstevredenheid is dus een *psychologisch* concept: het verwijst naar de subjectieve beoordeling van het werk door een individuele werknemer: is men tevreden over het uitgevoerde werk of niet? Zo'n psychologische benadering ligt wel eens onder vuur vanuit de sociologie, terwijl er vanuit de psychologie zelf eveneens kritiek wordt uitgeoefend op (de bruikbaarheid van) het concept (bv. Vogelaar & van der Vlist, 1995).

Vanuit de sociologie wordt wel eens gesteld dat het concept 'arbeidstevredenheid' weinig bruikbaar is, omdat het enkel de *aanpassing* van de werknemer aan zijn of haar arbeidssituatie weerspiegelt (cf. De Sitter, 1981). De idee hierachter is dat werknemers tevreden zullen zijn, wanneer hun werk niet te sterk afwijkt van hun wensen of verwachtingen. Bij een betere overeenstemming tussen wensen en realiteit zal de satisfactie groter zijn. Problematisch is echter dat werknemers hun wensen zullen *afstemmen* op de feitelijkheid: wanneer men er niet in slaagt om 'goed' werk te vinden, dan zal men de eigen wensen en verwachtingen verlagen. Als gevolg daarvan zal het verschil tussen wensen en realiteit verkleinen en zullen werknemers zich tevreden voelen, terwijl de objectieve situatie niet verbeterde. Arbeidstevredenheid weerspiegelt in deze visie dan ook enkel de aanpassing van de werknemer aan zijn of haar (mogelijk minderwaardig) werk: men stelt zich tevreden met wat men heeft, ook al is het niet ideaal.

Vanuit de psychologie wordt soms een andere kritiek geformuleerd. Daarbij wordt arbeidstevredenheid herleid tot (het gevolg van) een *persoonlijkheidseigenschap* (bv. Staw & Ross, 1985). De idee hierachter is dat bepaalde individuen nu eenmaal positiever zijn ingesteld dan anderen, waardoor ze zich ook meer tevreden tonen m.b.t. een veelheid aan levensdomeinen, zoals bv. hun relaties, gezondheid, vrije tijdsbesteding, en hun werk. Arbeidstevredenheid zegt ons dan niets over het werk op zich, doch alles over het karakter van de werknemer, die de neiging heeft om permanent 'een (te) roze bril' op te zetten.

## De werkelijkheid is steeds weerbarstiger...

---

Voor beide kritieken valt tot op zekere hoogte iets te zeggen, terwijl ze anderzijds ook tekort schieten. Vogelaar & van der Vlist (1995) bespreken onderzoek waarbij men de *langetermijneffecten van het herontwerpen van taken* nagaat. Daarbij werden specifieke functies kwalitatief verbeterd en vergeleken met een controlegroep waarbij dat niet het geval was. Eén jaar later waren de werknemers met het 'verbeterde' werk nog steeds meer tevreden over hun werk, in vergelijking tot de werknemers uit de controleconditie. Dit spreekt de aanpassingshypothese tegen: wanneer werknemers hun verwachtingen aan de realiteit aanpassen, dan mag men geen verschil vinden tussen beide groepen en zeker niet na een dergelijk lange termijn. Na verloop van meerdere jaren zakt de arbeidstevredenheid echter wél terug tot het oorspronkelijke niveau. Na meerdere jaren doet er zich dus *gevenning* voor, die als 'aanpassing' kan worden geïnterpreteerd.<sup>1</sup> Op korte en middellange termijn is dit echter niet het geval: in deze periode wordt de arbeidssatisfactie hoofdzakelijk beïnvloed door de kenmerken van het uitvoerende werk.

Dit laatste houdt tevens een relativering in van de psychologische kritiek, die arbeidstevredenheid als een uiting van een persoonlijkheidstrekk opvat. Uit diverse studies blijkt immers dat de arbeidstevredenheid in sterkere mate wordt beïnvloed door de *taken die men in het werk uitvoert*, dan door persoonlijkheidstrekken. De vaststelling dat er consistente verschillen worden gevonden tussen diverse hiërarchische beroepsniveaus, spreekt beide ver-

melde kritieken eveneens tegen (bv. Veenhoven, 1984: 226-227). Werknemers in een uitvoerende functie (bv. arbeiders) tonen zich immers minder tevreden over hun werk dan werknemers die hoger staan op de maatschappelijke ladder. Deze hiërarchische verschillen zijn moeilijk te verklaren in termen van aanpassing of persoonlijkheidstrekken. Hetzelfde geldt voor de vaststelling dat de arbeidstevredenheid wordt beïnvloed door *specifieke taakkenmerken*, zoals de hoeveelheid autonomie, de mate waarin men de eigen vaardigheden kan benutten, de mate waarin men feedback krijgt, en – in negatieve zin – de hoeveelheid werk die men moet verrichten.

## Arbeidstevredenheid heeft vele gevolgen

---

De bruikbaarheid van het concept arbeidstevredenheid blijkt overigens ook uit de consequenties van deze variabele voor de praktijk. Deze consequenties worden in diverse handboeken samengevat (bv. Kreitner et al., 1999) en vormen wellicht het sterkste bewijs dat de hoger vermelde kritieken moeten worden gerelativeerd. Zo stelt men in onderzoek consistent vast dat arbeidstevredenheid samengaat met een *hogere motivatie* en een *sterkere betrokkenheid* bij zowel de eigen functie als de organisatie als geheel. Wanneer arbeidstevredenheid een vorm van aanpassing of een persoonlijkheidstrekk zou weerspiegelen, dan liggen samenhangen met aspecten zoals motivatie en betrokkenheid minder voor de hand. Waarom zouden werknemers die hun aspiraties of wensen hebben gereduceerd, zich immers meer gemotiveerd of betrokken opstellen? De zoektocht naar persoonlijkheidstrekken die met dit gehele gamma aan beroeps- en bedrijfsgebonden variabelen samenhangen, dreigt eveneens een moeizame tocht te worden.

Arbeidstevredenheid hangt overigens niet enkel met aspecten zoals motivatie en betrokkenheid samen. Uit onderzoek blijkt immers dat een hogere jobsatisfactie eveneens met *diverse gedragingen* gepaard gaat. Zo melden tevreden werknemers zich minder vaak ziek, terwijl ze tevens productiever zijn en vaker collegiale en loyale gedragingen vertonen die niet strikt van hen worden verwacht ('organisational citizenship behaviour'). Deze laatste soort gedragingen zorgt voor een positievere en productie-

vere sfeer binnen de organisatie of het bedrijf. Daarnaast wordt ook vastgesteld dat arbeidstevredenheid de verloopintentie beïnvloedt (bv. Spector, 1997): werknemers die ontevreden zijn, ontwikkelen daardoor de wens om het bedrijf te verlaten en elders werk te gaan zoeken. De samenhang tussen arbeidstevredenheid en dergelijke bedrijfsgebonden gedragingen toont het belang van dit concept aan en suggereert dat de hoger vermelde kritieken op zijn minst moeten worden gerelativeerd.

## **Arbeidstevredenheid en de kwaliteit van de arbeid**

---

Arbeidstevredenheid is dus een relevante variabele, die belangrijke consequenties heeft voor het gedrag en de beleving van de individuele werknemer. De relevantie van deze variabele valt bovendien niet te reduceren tot een persoonlijkheidstrekk of tot een loutere aanpassing aan een minder goede arbeidssituatie. Impliceert dit nu dat we *enkel* nog naar dergelijke *subjectieve indicatoren* dienen te kijken? Vanzelfsprekend niet! Geen enkele arbeidspsychologische theorie spitst zich uitsluitend toe op het in kaart brengen van de subjectieve evaluatie van het uitgevoerde werk. In alle in de literatuur ontwikkelde modellen maakt men immers consistent het onderscheid tussen twee soorten variabelen (cf. Le Blanc et al., 2000).

Vooreerst onderscheidt men de *oorzaken* van welzijn of onwelzijn op het werk. Omdat men dit (on)welzijn vaak omschrijft in termen van 'stress', worden deze oorzaken meestal omschreven als '*stressoren*'. Deze stressoren hebben betrekking op de belastende aspecten van het werk 'op zich': ze verwijzen dus naar de '*objectieve*' kenmerken van het werk, die eigen zijn aan de functie die de werknemer uitvoert. Functies omvatten diverse taken, die los staan van het individu die deze taken uitvoert. Deze taken zijn als het ware 'voorgegeven'. Vaak onderscheidt men vier groepen 'objectieve' stressoren in de arbeidssituatie (cf. Kompier & Marcelissen, 1990; Huys et al., 1997): aspecten van de arbeidsinhoud (bv. autonomie of de complexiteit van het werk), de arbeidsvoorwaarden (bv. loon, promotie- en opleidingsmogelijkheden, tijdelijk werk), de arbeidsomstandigheden (bv. fysiek, emotioneel of psychisch belastend werk) en de arbeidsverhoudingen (bv. de relaties met collega's en de

chef). Enigszins schematiserend, kunnen we stellen dat deze eerder 'objectieve' inkijkhoek wordt gevat via het concept '*kwaliteit van de arbeid*'.

'Tegenover' deze stressoren in de arbeidssituatie staan de *gevolgen* ervan voor de individuele werknemer: de '*stressreacties*' (ook wel eens 'strains' genoemd). Wanneer een specifieke arbeidssituatie kwalitatief inferieur is, dan uit dit zich in een verlaging van het welzijn van de werknemer die dit werk uitvoert. Kwalitatief minder goed werk 'voelt immers minder goed aan'. In de literatuur onderscheidt men diverse mogelijke stressreacties. De meeste bekende zijn wellicht de hoger besproken arbeidstevredenheid en het recent sterker in de belangstelling gekomen 'burnout'. Dit laatste concept verwijst hoofdzakelijk naar een toestand van emotionele uitputting, doordat het werk te veel (emotionele of mentale) energie vergt van de werknemer. Jobsatisfactie en 'burnout' vormen 'subjectieve' aspecten van wat men eveneens schematiserend het '*welzijn op het werk*' zou kunnen noemen.

Daarmee zijn de twee polen benoemd die essentieel zijn bij de analyse van 'stress op het werk'. Enerzijds is er de 'objectieve' arbeidssituatie, die wordt gevat met het concept '*kwaliteit van de arbeid*'. Anderzijds zijn er de 'subjectieve' gevolgen van deze 'objectieve' arbeidssituatie, die kunnen worden gevat onder het concept '*welzijn op het werk*'. Een zinvolle analyse van de mate waarin werk 'goed' of 'slecht' is, impliceert dus dat men *beide* polen – in hun onderlinge samenhang – in de analyse betreft. De mate waarin 'objectief goed' werk ook effectief beter is, kan immers enkel worden afgeleid uit de (subjectieve) consequenties van dit werk voor de werknemers die het uitvoeren. Werk waarvan men claimt dat het kwaliteit weerspiegelt, moet zich weerspiegelen in een kwalitatief hoger welzijn van werknemers. En het omgekeerde is natuurlijk ook waar: enkel de arbeidstevredenheid (of gevoelens van burnout) analyseren is even eenzijdig en onvolledig. Deze 'subjectieve' indicatoren van het welzijn op het werk dienen immers een 'objectief' kwalitatief goede arbeidsituatie te weerspiegelen.

*Hans De Witte*  
*Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn*  
*K.U. Leuven*

## Noot

1. Bemerkt echter dat het hier over het omgekeerde gaat als in de aanpassingstheorie. Vanuit deze theorie geredeneerd dient de werknemer in deze situatie zijn of haar aspiraties op termijn te verhogen, waardoor het verschil tussen wensen en feitelijkheid opnieuw groter wordt, en de arbeidstevredenheid terug afneemt. Een interpretatie in termen van gewenning lijkt echter eenvoudiger.

## Referenties

- De Sitter, L. (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Witte, H., Hooge, J., Vandoorne, J. & Glorieux, I. (2001), Prettig werken in een gezonde samenleving. Omvang, verschillen en gevolgen van arbeidstevredenheid in Vlaanderen. In: Administratie Planning en Statistiek (Red.), *Vlaanderen gepeild! De Vlaamse overheid en burgeronderzoek 2001*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, p. 73-98.
- Huys, R., Pollet, I., Van Hootegem, G. & Wouters, L. (1997), *Bouwen en schaven aan de kwaliteit van de arbeid. Een handboek*. Leuven: HIVA-K.U. Leuven/Brussel: CCHB.
- Kompier, M. & Marcelissen, F. (1991), *Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 197 p.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999), *Organizational behaviour. First European edition*. London: McGraw-Hill.
- Le Blanc, P., de Jonge, J. & Schaufeli, W. (2000), Job stress and health. In: Chmiel, N. (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology. A European Perspective*. Oxford: Blackwell, p. 148-177.
- Spector, P. (1997), Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences. London: Sage.
- Staw, B. & Ross, J. (1985), Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of applied psychology*. 70: 469-480.
- Veenhoven, R. (1984), *Conditions of happiness*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Vogelaar, A. (1990), *Arbeidsatisfactie. Een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van Doctor aan de Rijksuniversiteit te Leiden, 345 p.
- Vogelaar, A. & van der Vlist, R. (1995), Het Job Characteristics Model en taakherontwerp. *Gedrag en Organisatie*, 8(2): 65-87.