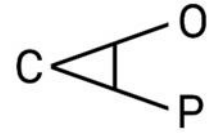


C O P

Samen werken aan betekenisvol werk

Verkenning naar wat werk betekenisvol maakt in de publieke sector



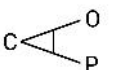
Samen werken aan betekenisvol werk

Verkenning naar wat werk betekenisvol maakt in de publieke sector

Auteurs

Ruud van der Aa, Deborah van den Berg, Devorah van den Berg & Marleen Kools

23 januari 2020



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
2. Wat maakt werk betekenisvol?	12
3. Verschillen sectoren in betekenisvol werk?	18
4. Waarom is betekenisvol werk belangrijk?	22
Literatuur	26
Bijlage: Toelichting op de respons	28

Samenvatting

Samenvatting

Het CAOP heeft onderzocht hoe betekenisvol medewerkers in de publieke sector hun werk vinden, welke aspecten hier aan bijdragen en of betekenisvol werk zorgt voor een hogere baantevredenheid, betrokkenheid en lagere werkdruk. Aan de enquête hebben in totaal 1.026 medewerkers uit de publieke sector (zorg en welzijn, onderwijs, veiligheid en openbaar bestuur) meegewerkt.

Werk in de publieke sector is betekenisvol

Medewerkers in de publieke sector hechten niet alleen veel waarde aan betekenisvol werk, zij ervaren hun werk vaak als betekenisvol. 90 Procent van de medewerkers in de publieke sector geeft aan hun werk betekenisvol te vinden. Het werk in de zorg wordt het vaakst betekenisvol gevonden, gevolgd door het onderwijs, hoewel de verschillen tussen de sectoren beperkt zijn.

Werk is betekenisvol als het nuttig is

Kijken we naar de aspecten die bepalen of werk betekenisvol is of niet, dan valt op dat werk relatief vaak als betekenisvol wordt gezien als medewerkers 'nuttig werk' hebben. Een ander belangrijk aspect van betekenisvol werk is dat medewerkers hun kennis en vaardigheden kunnen gebruiken. Niet in elke sector wordt het werk even betekenisvol ervaren: medewerkers in de zorg oordelen hier het positiefst over, terwijl medewerkers in de veiligheid hier iets minder positief over zijn.

Vrouwen hebben vaker betekenisvol werk

Vrouwen hechten meer belang aan betekenisvol werk en hebben ook vaker betekenisvol werk dan mannen. Waar vrouwen hun werk vaker betekenisvol vinden als zij in hun werk het verschil kunnen maken voor een ander, vinden mannen hun werk eerder betekenisvol als zij hier een eigen stempel op kunnen drukken of hun eigen afwegingen kunnen maken.

Jongeren en ervaren medewerkers hebben vaker betekenisvol werk

Medewerkers onder de 35 jaar zijn (significant) vaker dan hun oudere collega's van mening dat hun huidige werk betekenisvol is. Ouderen vinden het, vaker dan hun jongere collega's, belangrijk om een eigen stempel op het werk te kunnen drukken en hun eigen afwegingen te kunnen maken.

Hoger opgeleiden hechten meer belang toe aan betekenisvol werk

Hoger opgeleiden kennen (significant) meer belang toe aan betekenisvol werk dan lager opgeleiden. Hoewel het huidige werk door hoger opgeleiden ook vaker als betekenisvol wordt ervaren, is het verschil met lager opgeleiden statistisch niet significant. Hoger opgeleiden vinden hun werk vaker betekenisvol als zij het verschil kunnen maken voor een ander.

Nieuwe medewerkers hebben vaker betekenisvol werk

Medewerkers die korter dan 2 jaar in dienst zijn, vinden het hebben van betekenisvol werk (significant) belangrijker dan hun collega's die al langer in dienst zijn. Nieuwe medewerkers zijn in overgrote meerderheid (94 procent) van mening dat zij betekenisvol werk hebben; opmerkelijk genoeg geldt dit ook voor de medewerkers met een dienstverband van meer dan 20 jaar.

Betekenisvol werk hangt positief samen met werkbeleving en werkprestaties

Betekenisvol werk hangt (positief) samen met werkbeleving en (gepercipieerde) werkprestaties. Dit betekent echter niet dat er een oorzakelijk verband is tussen deze aspecten en betekenisvol werk. De sterkste samenhang zien we tussen betekenisvol werk en beroepstrots, gevolgd door de betrokkenheid bij het werk en baantevredenheid. De laagste samenhang bestaat tussen betekenisvol werk en werkdruk.

1. Inleiding

1. Inleiding

Wat werk betekenisvol maakt, is heel persoonlijk. Wat voor de één betekenisvol is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Werk kan betekenisvol zijn omdat het 'zin geeft' aan het leven, maar betekenisvol werk kan ook voortkomen uit wat iemand doet, waar iemand werkt of waar iemand aan bijdraagt. Er is dan ook geen objectieve maatstaf die bepaalt wanneer werk betekenisvol is of niet.

Ondanks, of misschien wel dankzij, het ongrijpbare van betekenisvol werk zien we dat betekenisvol werk in de betekenis-economie van de 21^e eeuw steeds belangrijker wordt. Ook uit de verhalenbundel die het CAOP in 2019 over dit onderwerp publiceerde, blijkt hoe belangrijk betekenisvol werk voor veel mensen is en dat er goede redenen zijn om deze drijfveer te koesteren.¹

We worden niet alleen gelukkig van betekenisvol werk, maar zijn bijvoorbeeld ook eerder geneigd ergens te blijven werken als we ons werk als betekenisvol ervaren. In tijden van personeelstekorten in veel publieke sectoren is dat een belangrijk gegeven. Ook kan het bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een sector of organisatie voor het aantrekken van nieuw personeel. Het is echter nog grotendeels onduidelijk welke aspecten in de publieke sector bijdragen aan betekenisvol werk en of medewerkers in de publieke sector hun werk als betekenisvol ervaren.

Om hierop meer grip te krijgen, heeft het CAOP onderzocht hoe betekenisvol medewerkers in de publieke sector hun werk vinden, welke aspecten hieraan bijdragen en wat de invloed van betekenisvol werk is op aspecten als baantevredenheid, betrokkenheid en werkdruk. Vanuit een streven naar maatschappelijke impact wil het CAOP met dit onderzoek bijdragen aan inzicht in betekenisvol werk van medewerkers in de publieke sector.

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. Wat maakt werk betekenisvol?

- Welke aspecten bepalen of medewerkers hun werk als betekenisvol ervaren?

2. Is werk betekenisvol?

- In welke mate zijn de bepalende aspecten voor betekenisvol werk aanwezig in het werk?
- Welke verschillen bestaan hierin tussen sectoren en naar achtergrondkenmerken van medewerkers?

3. Waarom is betekenisvol werk belangrijk?

- Wat is de invloed van betekenisvol werk op aspecten als baantevredenheid, betrokkenheid en werkdruk?

Dataverzameling en respons

Op basis van bestaande literatuur over betekenisvol werk, gecombineerd met de inzichten die het CAOP heeft met de publicatie van de verhalenbundel over betekenisvol werk is een vragenlijst ontwikkeld. Kantar Public heeft in opdracht van het CAOP via haar panel (NIPObase) een vragenlijst uitgezet onder een representatieve steekproef van medewerkers in de publieke sector. In totaal hebben 1.026 personen de vragenlijst ingevuld, waarvan 380 in het onderwijs (po, vo, mbo, hbo, wo en kennisinstellingen), 280 in zorg en welzijn, 282 in openbaar bestuur (Rijk, provincie, gemeente en rechterlijke macht) en 84 in de sector veiligheid (politie en defensie). Op het niveau van de deelsectoren zijn de uitkomsten indicatief. De bijlage bevat een toelichting op de samenstelling van de respons.

¹ CAOP (2019). [Werk vol betekenis, betekenisvol werk. 17 verhalen over betekenisvol werk](#). Den Haag.

Dit onderzoek schetst een beeld van de mate waarin medewerkers in publieke sector hun werk als zinvol ervaren. Naar deelsector zijn de uitkomsten indicatief.

Wat is betekenisvol werk?

Betekenisvol werk is werk dat “belangrijk en waardevol is in de ogen van het individu”, zo luidt een algemene definitie uit de wetenschappelijke literatuur². Wat voor de een belangrijk en waardevol is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Wat mensen wel of niet belangrijk vinden, hangt af van hun persoonlijke waarden, behoeftes, levensfase, achtergrond, opvoeding en verhalen. Vaak krijgen mensen ‘van huis uit mee’ wat belangrijk is als het gaat om werk, alhoewel dat niet altijd even bewust is. Naast dit individuele perspectief zijn er ook benaderingen waarin de maatschappelijke impact centraal staat in het bepalen van betekenisvol werk.³

De betekenisvolheid wordt daarmee bepaald door wat het werk wel of niet betekent voor de persoon zelf. Er is geen objectieve maatstaf te geven en anderen (collega's, werkgever of samenleving) kunnen niet bepalen wat wel of niet betekenisvol voor iemand is. Wel zijn er op basis van de literatuur een aantal algemene kenmerken te onderscheiden waardoor medewerkers hun werk als betekenisvol ervaren⁴.

- *Werk is (vaak) betekenisvol als mensen het gevoel hebben dat zij nuttig zijn, vooral als zij nuttig zijn voor een ander.* Mensen vinden werk betekenisvol als het werk ergens aan bijdraagt, iets voortbrengt en nuttig is. Bijna altijd gaat het hierbij om een bijdrage aan een ‘hogere dan persoonlijk doel’. Betekenisvol werk is daarmee vaak gericht op een ander. ‘De ander’ kan een concreet persoon zijn: een leerling in de klas of een patiënt in een ziekenhuis. ‘De ander’ kan ook een abstractie zijn: alle mensen in een regio of alle mensen met een beperking⁵. Of niet-menselijk: de Aziatische tijgers of het ecosysteem als geheel. Betekenisvol werk is in deze zin vaak zelf-transcendentiaal: het gaat om meer dan de vervulling van je eigen behoeftes (bijvoorbeeld geld, persoonlijke ontwikkeling, opdoen van sociale contacten). Het gaat erom dat je bijdraagt aan een groter geheel⁶.
- *Werk is betekenisvol als mensen het gevoel hebben dat ze een autonome bijdrage leveren.* Mensen willen, naast (sociaal) nuttig bezig zijn ook het gevoel hebben dat zij een specifieke, ‘eigen’ bijdrage leveren, dat ze zelf keuzes kunnen maken en niet simpelweg uitvoeren wat een ander hen opdraagt. Autonomie gaat hierbij niet om alles alleen of zelfstandig doen, zonder anderen. Het gaat om de ruimte (en het vertrouwen) krijgen om zelf (ook) inschattingen te maken.
- *Werk is (vaak) betekenisvol als mensen het gevoel hebben dat ze iets goed hebben gedaan.* Mensen vinden hun werk vaak betekenisvol als “iets goed gelukt” is, als ze een taak goed hebben uitgevoerd

² Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(13), 374-389.

³ Geurts (2019). *De gelukkige organisatie*.

⁴ Zie bijvoorbeeld Bailey & Madden (2016) What makes work meaningful – or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 53-61.. Onze drie kenmerken overlappen met de drie ‘psychologische basisbehoeftes’ die menselijke motivatie beïnvloeden: autonomie, betrokkenheid en competentie (de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci).

⁵ De ‘ander’ kan ook de organisatie betreffen waarvoor je werkt. Of je team of je collega's.

⁶ De bijdrage die iemand levert, kan groot zijn of klein, direct of indirect, en het resultaat kan zichtbaar zijn op de korte of juist lange termijn.

of een mooi resultaat hebben bereikt (a job well done). Het gaat hierbij om het gevoel van competent en bekwaam zijn, wat appelleert aan iemands trots en vakmanschap.

Samenvattend: mensen vinden hun werk (vaak) betekenisvol als het werk (1) een hoger dan persoonlijk doel dient (nuttig is), (2) zij er een autonome bijdrage aan kunnen leveren en (3) het werk goed en bekwaam is uitgevoerd.

Wat weten we over betekenisvol werk?

Als we allereerst kijken naar ons eerste kenmerk van betekenisvol werk - 'het (sociaal) nut' van ons werk - dan blijkt uit verschillende cijfers dat Nederlandse werkenden hun werk over het algemeen redelijk nuttig vinden. De Nederlandse arbeidssocioloog Fabian Dekker stelt bijvoorbeeld op basis van cijfers van de *European Working Conditions Survey* dat slechts 5 procent van de Nederlandse werkenden 'altijd' of 'meestal' twijfelt aan het nut van zijn werk⁷. 95 procent vindt zijn werk dus meestal nuttig. De onderzoekers Robert Dur en Max van Lent komen tot vergelijkbare percentages wanneer ze kijken naar hoe sociaal nuttig mensen hun werk vinden, in de zin van de bijdrage die hun werk levert aan de samenleving. Slechts 8 procent van de werkenden vindt zijn werk niet sociaal nuttig. Wel twijfelt nog eens 17 procent aan het nut van zijn werk voor de samenleving⁸. Er zijn echter ook andere cijfers die dit positieve beeld nuanceren. Uit onderzoek door Schouten en Nelissen blijkt dat 4 op de 10 medewerkers hun werk niet heel zinvol vinden⁹.

We vinden over het algemeen dus dat ons werk redelijk nuttig is en er toe doet, ook voor een ander of de samenleving als geheel. Als we echter kijken naar cijfers over de mate waarin we autonomie ervaren op het werk – ons tweede kenmerk van betekenisvol werk – dan wordt het beeld wat diffuser. Uit de *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden* (NEA 2017) blijkt bijvoorbeeld dat 44,9 procent van de ondervraagden weinig of geen autonomie ervaart tijdens het werk (lage autonomie). Ook de WRR (2020) signaleert dat vooral publieke professionals, werkzaam in het onderwijs, de zorg of bij de politie, de minste grip op het werk ervaren, terwijl autonomie juist een belangrijke buffer is tegen de toenemende intensivering van het werk.¹⁰ Te weinig grip op het werk houdt deels verband met het toenemende aantal mensen met burn-outklachten, aldus de WRR (17,5 procent in 2018). Andere onderzoeken komen tot vergelijkbare cijfers (zie bijvoorbeeld Effectory 2018).

Een deel van de werkenden heeft dus het gevoel dat hij (of zij) niet altijd over het eigen werk kan beslissen en dat zijn mening niet altijd gehoord wordt. Of wellicht is voor deze werkenden niet altijd even duidelijk wat zijn of haar eigen specifieke bijdrage is 'aan het geheel'. Als de ervaren autonomie op het werk en de 'eigenheid' belangrijk is voor de ervaren betekenisvolheid van werk, dan – zo zou dan een voorzichtige conclusie kunnen zijn – zou ongeveer de helft van de Nederlandse werkenden hun werk in dit licht minder betekenisvol kunnen vinden.

Over ons laatste kenmerk van betekenisvol werk – het gevoel goed in je werk en bekwaam te zijn – is het lastiger een cijfermatig beeld te vormen. Er is maar weinig bekend over hoe goed en bekwaam we onszelf vinden in ons werk en wat dit betekent voor de ervaren betekenisvolheid van werk. Uit onderzoek van Effectory blijkt dat we over het algemeen trots zijn op ons werk, maar dit gevoel heeft vooral met de omgang met collega's te maken en het nut van het werk; en dus niet zozeer met de mate waarin we ons werk 'goed' uitgevoerd vinden.

⁷ Dekker (2018), In Nederland heeft bijna niemand een bullshit job. *ESB* Jaargang 103 (4759) 15 maart 2018

⁸ Dur & Van Lent (2018). *Socially useless jobs*, Tinbergen discussion paper (2018). TI 2018-034/VII.

⁹ <https://www.sn.nl/inspiratie/vitaliteit-stress-en-werkdruk/4-op-de-10-medewerkers-vinden-hun-werk-niet-zinvol/>

¹⁰ WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR-rapport, nr. 102

Tot zover het redelijk goede nieuws. We zijn trots en voelen ons gewaardeerd, maar we zijn niet erg bevlogen over ons werk. Dit bleek al uit het eerder aangehaalde onderzoek van Effectory. Nu is bevlogenheid niet een-op-een hetzelfde als betekenisvol werk, maar het is niet onlogisch te verwachten dat mensen die hun werk betekenisvol vinden ook veelal bevlogen zijn over hun werk.

Kortom: er bestaat al met al een gemengd beeld als het gaat om de mate waarin we ons werk als betekenisvol ervaren. We vinden ons werk over het algemeen (sociaal) nuttig, we zijn er trots op, voelen ons gewaardeerd maar we hebben niet altijd het gevoel zelf een eigen bijdrage aan het werk te leveren en zijn (daarom?) ook niet altijd even bevlogen over ons werk. Maar – zoals altijd – is meer onderzoek, direct gericht op de ervaren betekenisvolheid van werk, nodig. Daar gaat het voorliggende rapport over.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we antwoord op de vraag welke aspecten voor medewerkers belangrijk zijn om werk betekenisvol te maken en in welke mate deze aspecten in het dagelijkse werk aanwezig zijn. In algemene zin geven we antwoord op de vraag of mensen hun werk als betekenisvol ervaren. In hoofdstuk 3 gaan we na of er verschillen bestaan in betekenisvol werk tussen de sectoren zorg en welzijn, onderwijs, veiligheid en openbaar bestuur. Hoofdstuk 4, ten slotte, staat in het teken van de samenhang tussen betekenisvol werk en aspecten van werkbeleving en werkprestaties.

2. Wat maakt werk betekenisvol?

2. Wat maakt werk betekenisvol?

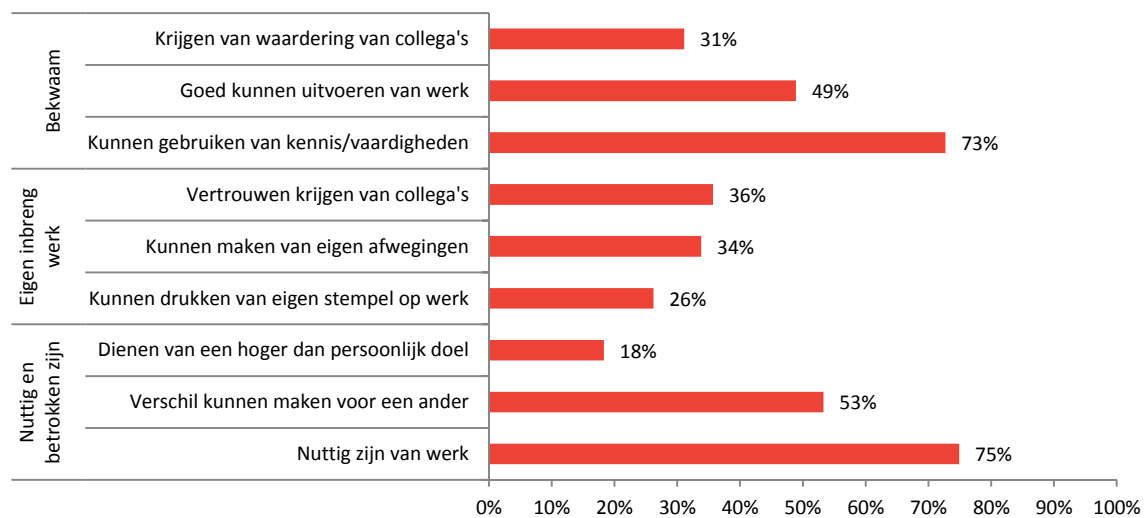
Nuttig willen zijn

Werk kan om diverse redenen betekenisvol worden gevonden. Aan de hand van de onderscheiden kenmerken over betekenisvol werk in de literatuur, zoals besproken in het vorige hoofdstuk, hebben wij aan de respondenten 9 aspecten voorgelegd met de vraag om maximaal 5 aspecten te selecteren die voor hen werk betekenisvol maken, ongeacht of deze aspecten in hun huidige werk voorkomen.

Ons onderzoek laat zien dat drie factoren voor een meerderheid van de ondervraagde respondenten werk betekenisvol maken (Figuur 1):

- Mensen willen het gevoel hebben dat hun werk *nuttig* is (door 75% van de ondervraagde respondenten genoemd). Wat zij onder nuttig werk verstaan, is niet gevraagd.
- Mensen willen hun *kennis en vaardigheden* kwijt kunnen in hun werk (73%).
- Medewerkers willen *verschil kunnen maken voor de ander* (53%).

Zaken die minder bijdragen aan betekenisvol werk, hebben te maken met het dienen van een hoger dan persoonlijk doel (18%), het drukken van een eigen stempel op het werk (26%) en waardering krijgen van collega's (31%).



Figuur 1: Werk is voor mij betekenisvol als... (N = 1.026, maximaal vijf aspecten)

In figuur 1 zijn de antwoorden van de respondenten inhoudelijk geclusterd in lijn met de driedeling van betekenisvol werk, zoals we die in het vorige hoofdstuk hebben onderscheiden. Dan blijkt dat twee van de hoogst scorende aspecten te vatten zijn onder 'nuttig en betrokken zijn'. Tegelijkertijd blijkt dat het 'dienen van een hoger dan persoonlijk doel', wat ook geschaard kan worden onder 'nuttig en betrokken zijn', van alle aspecten het laagst scoort.

Daarnaast kennen de respondenten relatief veel waarde toe aan aspecten die te maken hebben met 'bekwaam (willen) zijn in het werk', waarbij vooral het benutten van kennis en vaardigheden eruit springt. Relatief laag scoren de drie aspecten die inhoudelijk vallen onder het hebben van een 'eigen inbreng in het werk'. Dan gaat het om vertrouwen krijgen van collega's, in het werk eigen afwegingen kunnen maken, en een eigen stempel kunnen drukken op het werk. Deze aspecten zijn voor een kwart tot een derde van de respondenten belangrijk. Nu bekend is welke aspecten voor medewerkers

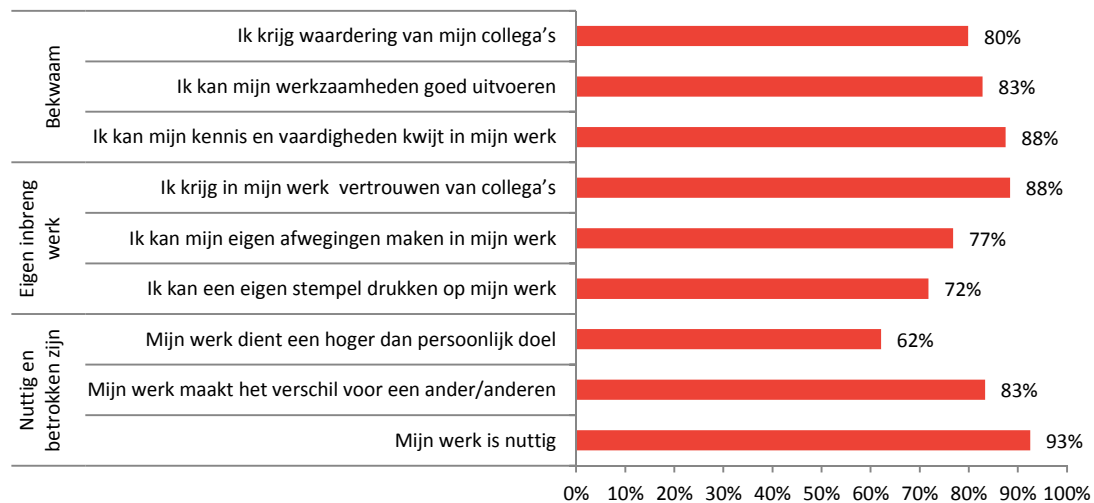
bijdragen aan betekenisvol werk, willen we weten in welke mate deze aspecten ook daadwerkelijk voorkomen in hun werk.

Huidig werk in veel opzichten betekenisvol

Het onderzoek laat zien dat de aspecten die medewerkers belangrijk vinden voor betekenisvol werk, zoals hiervoor gepresenteerd, in belangrijke mate aanwezig zijn in hun huidige werk (figuur 2).

- Ruim 90 procent van de respondenten ziet zijn werk als nuttig.
- Een iets kleiner deel van de respondenten (88%) is van mening dat zij in hun werk gebruik kunnen maken van hun kennis en vaardigheden.
- Ook de andere aspecten van betekenisvol werk blijken in ruime meerderheid aanwezig in het werk. Dan gaat het om vertrouwen krijgen van collega's (88%), verschil kunnen maken voor anderen (83%) en werkzaamheden goed kunnen uitvoeren (83%).

Het minst positief oordeelt het personeel in de publieke sector over de mate waarin hun werk een hoger dan persoonlijk doel dient, hoewel dit toch nog voor bijna twee derde van de respondenten (62%) het geval is. Eerder zagen we dat dit aspect slechts voor een beperkte groep medewerkers (mede) bepaalt of hun werk betekenisvol is of niet.

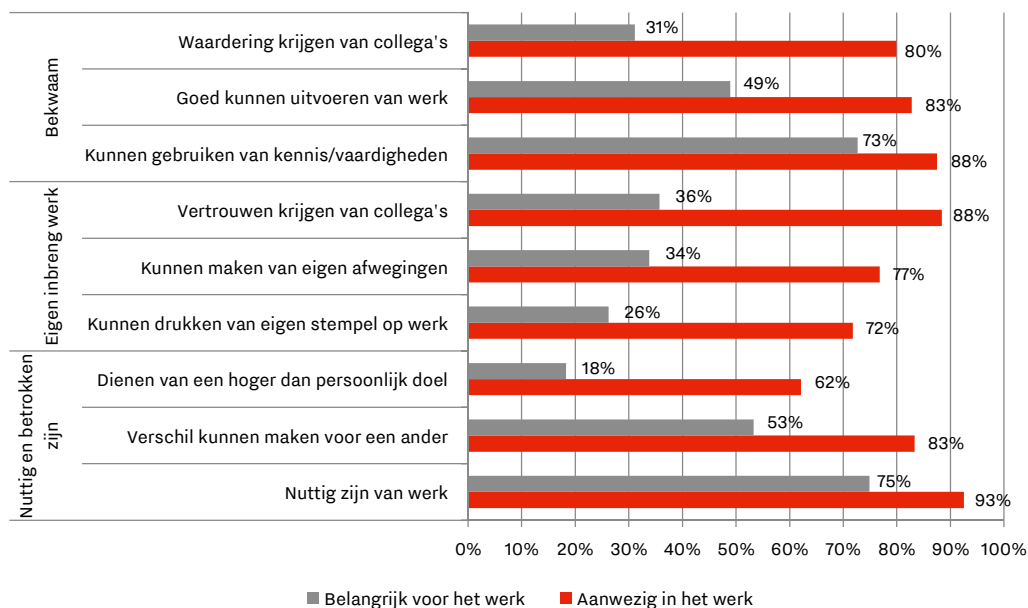


Figuur 2: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werk? (N = 1.026, aandeel (helemaal) mee eens)

Werk voldoet in ruime mate aan wat medewerkers betekenisvol vinden

Wanneer we de uitkomsten in figuur 1 en figuur 2 met elkaar vergelijken, dan constateren we dat de aspecten die door medewerkers als belangrijk worden gezien in ruime mate ook daadwerkelijk aanwezig zijn in het werk. Sterker nog: het huidige werk van de respondenten voldoet in de praktijk in ruimere mate aan de aspecten van betekenisvol werk (figuur 2) dan op basis van de normatieve waardering door de respondenten was aangegeven (figuur 1). Het lijkt dus niet zo te zijn dat medewerkers bepaalde aspecten belangrijk vinden om hun werk betekenisvol te maken, terwijl die aspecten in hun huidige werk niet aanwezig zijn. Van een (negatieve) discrepantie tussen de gewenste en ervaren betekenisvolheid van het werk lijkt gemiddeld genomen geen sprake.

Het omgekeerde is eerder het geval: baanaspecten die eigenlijk niet echt belangrijk zijn om het werk betekenisvol te maken, blijken in ruime mate wel aanwezig in het werk van de respondenten. Voorbeelden hiervan zijn: het dienen van een hoger dan persoonlijk doel (door 18% belangrijk gevonden, voor 62% aanwezig in het werk), het kunnen maken van eigen afwegingen (door 35% belangrijk gevonden, voor 77% aanwezig in het werk) en waardering krijgen van collega's (door 31% belangrijk gevonden, voor 80% aanwezig in het werk).



Figuur 3: Wat zijn belangrijke aspecten voor betekenisvol werk en welke aspecten zijn aanwezig in het werk (N=1.026)

Overall positieve beoordeling van betekenisvol werk

Op basis van de waardering van aspecten van betekenisvol werk en de beoordeling van de mate van aanwezigheid in het huidige werk is de respondenten gevraagd een overall oordeel te geven over het belang dat zij in algemene zin toekennen aan betekenisvol werk en de mate waarin zij hun huidige werk betekenisvol vinden (figuur 4).

In de publieke sector wordt veel waarde gehecht aan het hebben van betekenisvol werk (figuur 4)

- 92 procent van de medewerkers is eens of helemaal eens met de stelling dat het belangrijk is om betekenisvol werk te hebben.
- Een kleine groep (7%) is het niet eens, en ook niet oneens met de stelling
- Slechts een enkeling (1%) is het oneens met de stelling. NB: Geen van de respondenten is het helemaal oneens met de stelling.

Niet alleen wordt in de publieke sector relatief veel waarde gehecht aan het hebben van betekenisvol werk, het werk wordt in de praktijk ook door een ruime meerderheid van het personeel als betekenisvol ervaren (rechterhelft figuur 4):

- 90 procent van de medewerkers ervaart zijn werk als betekenisvol.
- Een kleine groep (8%) heeft hierover geen duidelijke mening

- Bijna drie procent geeft aan het werk niet of nauwelijks betekenisvol te vinden. NB: Geen van de respondenten is het helemaal oneens met de stelling.



Figuur 4: Overall mening over het belang van betekenisvol werk en de aanwezigheid van betekenisvol werk in huidige baan (N=1.026)

Vergelijken we de beide cirkeldiagrammen in figuur 4, dan valt op dat er marginale verschillen zijn tussen het belangrijk vinden van betekenisvol werk en de hebben van betekenisvol werk, respectievelijk 92 procent en 90 procent. Slechts een procent van de respondenten vindt betekenisvol werk niet belangrijk, terwijl twee procent van mening is dat zijn werk niet betekenisvol is; ook hier zijn de verschillen dus minimaal.

Vrouwen hechten meer belang aan betekenisvol werk

Vrouwen vinden het vaker belangrijk om betekenisvol werk te hebben dan mannen (94% tegen 89% (helemaal) eens met de stelling). Wat betreft de mate waarin het huidige werk als betekenisvol wordt ervaren, lijken er geen verschillen tussen mannen en vrouwen (beiden 89% (helemaal) eens); nadere beschouwing van de gegevens laat zien dat vrouwen het vaker helemaal eens zijn met de stelling 'ik vind mijn werk betekenisvol' (32%) dan mannen (22%).¹¹ Vrouwen hechten dus meer belang aan betekenisvol werk en hebben ook vaker betekenisvol werk. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in zorg en welzijn, en in het onderwijs, ook in dit onderzoek.

Wanneer we meer inzoomen op de onderliggende aspecten van betekenisvol werk dan blijkt dat mannen en vrouwen niet altijd waarde hechten aan dezelfde aspecten. Waar vrouwen hun werk vaker betekenisvol vinden als zij in hun werk het verschil kunnen maken voor een ander (ruim 60% versus ruim 45%), zien we dat mannen hun werk eerder betekenisvol vinden als zij hier een eigen stempel op kunnen drukken (30% versus bijna 23%) of hun eigen afwegingen kunnen maken (circa 38% versus 30%).

¹¹ De antwoorden op de stelling "Ik vind het belangrijk om betekenisvol werk te hebben" en "ik vind mijn werk betekenisvol" zijn statistisch significant tussen mannen en vrouwen.

Jongere medewerkers hebben vaker betekenisvol werk

Naar leeftijd zijn er geen verschillen in de mate waarin medewerkers belang hechten aan betekenisvol werk. Medewerkers onder de 35 jaar zijn wel (significant) vaker dan hun oudere collega's van mening dat hun huidige werk betekenisvol is (97% tegenover 88%).

Ouderen vinden het, vaker dan hun jongere collega's, belangrijk om een eigen stempel op het werk te kunnen drukken en hun eigen afwegingen te kunnen maken.

Hoger en lager opgeleiden hebben even vaak betekenisvol werk

Hoger opgeleiden kennen (significant) meer belang toe aan betekenisvol werk dan lager opgeleiden (93% versus 8%). Hoewel het huidige werk door hoger opgeleiden ook vaker als betekenisvol wordt ervaren, is het verschil met lager opgeleiden statistisch niet significant (98% versus 8%). Voor middelbaar opgeleide medewerkers zijn de percentages op de beide stellingen respectievelijk 90 en 88 procent '(helemaal) mee eens'.

Hoger en middelbaar opgeleiden kijken anders tegen bepaalde aspecten van betekenisvol werk aan. Zo vinden hoger opgeleiden hun werk vaker betekenisvol als zij het verschil kunnen maken voor een ander (ruim 58% versus circa 45%).

Ook ervaren hoger en middelbaar opgeleiden hun werk gedeeltelijk anders. Hoger opgeleiden (ruim 68%) geven vaker dan middelbaar opgeleiden (ruim 52%) aan dat hun werk een hoger dan persoonlijk doel dient. Ook geven zij vaker aan dat zij een eigen stempel op het werk kunnen drukken en hun eigen afwegingen kunnen maken.

Nieuwe medewerkers hebben vaker betekenisvol werk

Medewerkers die korter dan 2 jaar in dienst zijn, vinden het hebben van betekenisvol werk (significant) belangrijker dan hun collega's die al langer in dienst zijn: van de medewerkers die minder dan twee jaar in dienst zijn, vindt 94 procent het belangrijk om betekenisvol werk te hebben, terwijl dit onder de medewerkers die langer dan 20 jaar in dienst zijn, 88 procent is. Voor de tussenliggende senioriteitsjaren liggen de percentages ertussenin.

Wanneer vervolgens gekeken wordt naar het huidige werk, dan blijkt dat wederom de nieuwe medewerkers in overgrote meerderheid (94%) van mening zijn dat zij betekenisvol werk hebben, maar dat daarnaast – opvallend genoeg – juist de medewerkers met een lang dienstverband (meer dan 20 jaar) hun werk het meest betekenisvol vinden (96%).

3. Verschillen sectoren in betekenisvol werk?

3. Verschillen sectoren in betekenisvol werk?

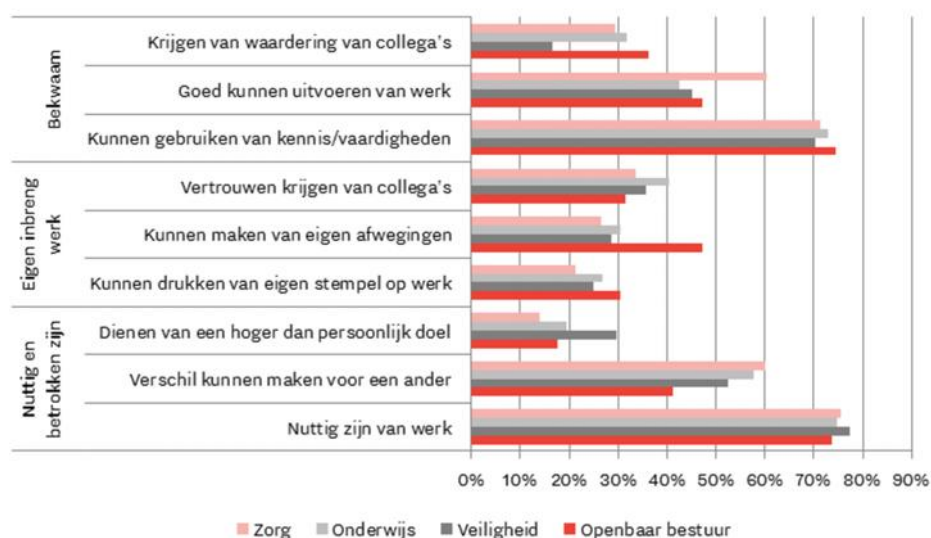
De onderzoekspopulatie die wij hebben bevestigd over betekenisvol werk bestaat uit respondenten uit de sectoren onderwijs, zorg en welzijn, veiligheid en openbaar bestuur. In deze paragraaf gaan wij na of er tussen deze sectoren verschillen bestaan in het belang dat aan betekenisvol werk wordt toegekend en de mate waarin medewerkers hun huidige werk als betekenisvol ervaren. Gezien de respons van de deelpopulaties per sector, zijn de uitkomsten in deze paragraaf indicatief van aard.

Verschil kunnen maken voor de ander, vooral in zorg en welzijn en onderwijs

Nuttig werk kunnen doen en de inzet van kennis en vaardigheden zijn voor medewerkers in de onderzochte publieke sectoren ongeveer even belangrijk, conform het algemene beeld dat we eerder hebben beschreven voor de totale onderzoekspopulatie (zie figuur 5). Ook wat betreft het gebruik kunnen maken van kennis en vaardigheden zijn er weinig verschillen in het belang dat hieraan wordt toegekend door medewerkers uit de verschillende sectoren.

Naast deze overeenkomsten in het belang dat medewerkers toekennen aan aspecten van het werk, zijn er ook enkele - opvallende - verschillen, hoewel relatief beperkt in omvang:

- Medewerkers in zorg en welzijn (60%) en het onderwijs (58%) vinden het belangrijk als zij het *verschil kunnen maken voor een ander*, wat in hun geval veelal de patiënten respectievelijk de leerlingen zullen zijn. Ook in de veiligheid (52%) is een meerderheid van de medewerkers van mening dat het verschil kunnen maken voor de ander werk betekenisvol maakt.
- Medewerkers in zorg en welzijn (60%) hechten relatief vaker waarde aan het *goed kunnen uitvoeren* van hun werk, dan de medewerkers in de andere sectoren.
- Medewerkers in het openbaar bestuur vinden het vaker belangrijk als zij in hun werk hun *eigen afwegingen* kunnen maken (47%). In de andere sectoren is dit minder belangrijk.
- Medewerkers in de sector veiligheid hechten relatief veel waarde aan het *dienen van een hoger doel* (30%)
- Medewerkers in de sector veiligheid hechten relatief weinig waarde aan het *krijgen van waardering van collega's* (32%).



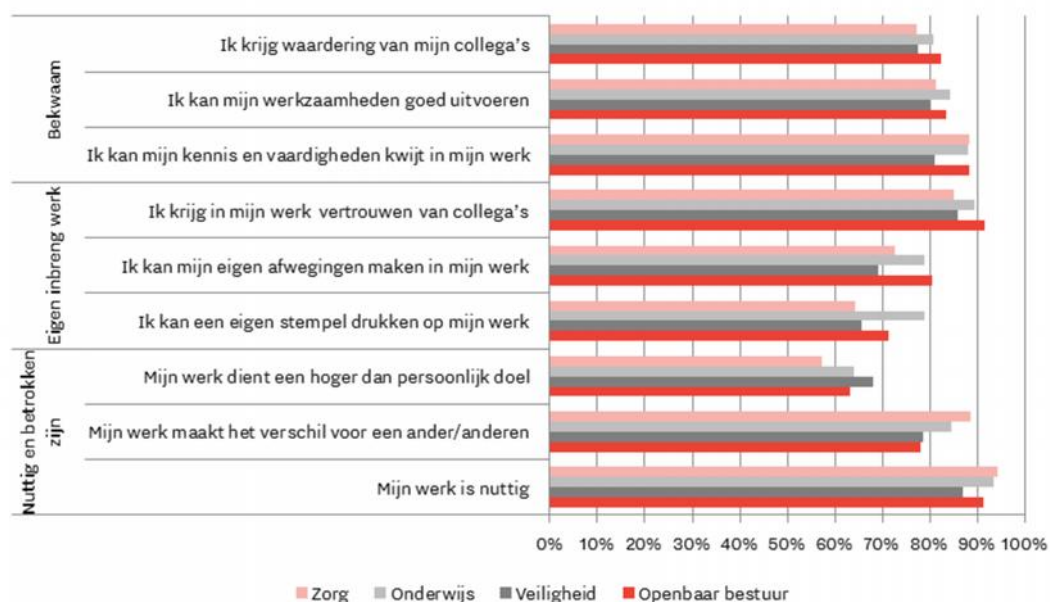
Figuur 5: Werk is voor mij betekenisvol als.... (onderscheiden naar sector) (N voor zorg= 280, N voor onderwijs = 380, N voor Veiligheid = 84, N voor openbaar bestuur = 282)

Betekenisvol werk: kleine verschillen tussen de sectoren

Circa 90 procent van de medewerkers in de onderscheiden sectoren ervaren hun werk als nuttig, krijgt vertrouwen van collega's en is van mening dat zij hun kennis en vaardigheden kwijt kunnen in hun werk (Figuur 6).

Verschillen tussen de sectoren zien we onder andere in de mate waarin het werk in de praktijk het verschil maakt voor anderen. In zorg en welzijn (ruim 88%) en het onderwijs (ruim 84%) oordelen de medewerkers hierover het meest positief, terwijl hier in de andere twee sectoren iets minder vaak sprake van is (78% in het openbaar bestuur en ruim 78% in de veiligheid).

Medewerkers in het onderwijs geven ook relatief vaak aan een eigen stempel op het werk te kunnen drukken, terwijl dit in de zorg en veiligheid juist minder vaak mogelijk blijkt te zijn. Medewerkers in de veiligheid kunnen naar verhouding ook minder vaak eigen afwegingen maken op de werkvloer, terwijl dit in het openbaar bestuur en het onderwijs vaker mogelijk is. Voor een deel lijken dit plausibele verschillen gezien de aard van de werkzaamheden in de sectoren.



Figuur 6: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werk? (% (helemaal) mee eens) (onderscheiden naar sector) (N voor zorg= 280, N voor onderwijs = 380, N voor Veiligheid = 84, N voor openbaar bestuur = 282)

Voor zover er verschillen bestaan tussen de sectoren in de mate waarin de genoemde aspecten van betekenisvol werk aanwezig zijn in het huidige werk, dan zien we dat:

- Medewerkers in het onderwijs wat vaker hun eigen stempel op het werk kunnen drukken (79%).
- Medewerkers in de zorg vaker het gevoel hebben dat zij het verschil maken voor een ander (89%).
- Medewerkers in de veiligheid vaker van mening zijn dat zij een hoger dan persoonlijk doel dienen (68%).

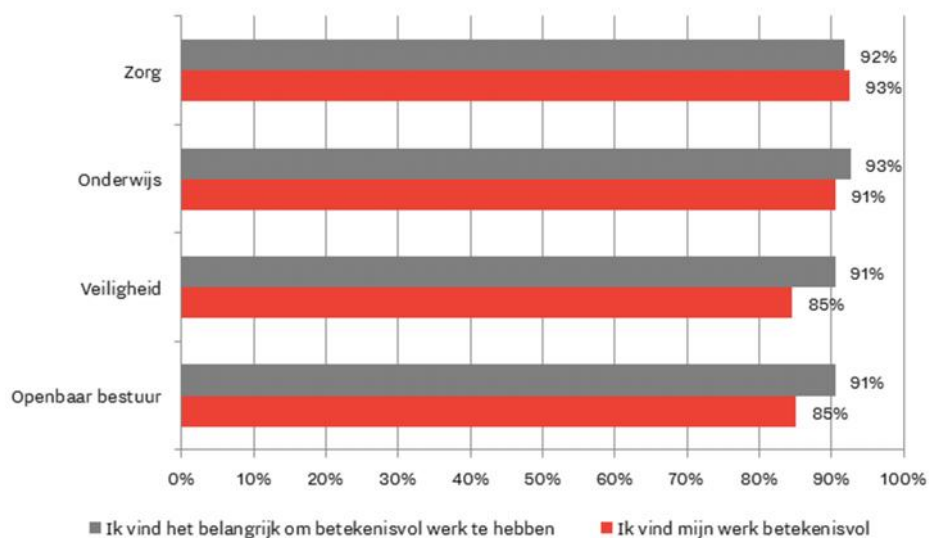
Overall beeld van betekenisvol werk verschilt per sector

Eerder constateerden we dat er overall gezien weinig verschil bestaat tussen het aandeel respondenten dat het belangrijk vindt om betekenisvol werk te hebben en het aandeel respondenten dat hun werk daadwerkelijk betekenisvol vindt.

Tussen de verschillende sectoren – openbaar bestuur, zorg en welzijn, onderwijs en veiligheid – zien we op dit vlak geen opvallende verschillen.¹² In alle sectoren vindt een ruime meerderheid van de medewerkers het belangrijk om betekenisvol werk te hebben. In het onderwijs wordt hier de meeste waarde aan gehecht (bijna 93%), op de voet gevolgd door de zorg (bijna 92%), het openbaar bestuur en veiligheid (beide ruim 90%) (zie figuur 7).

Afgemeten aan het huidige werk is het werk niet in elke sector even betekenisvol. Medewerkers in de zorg omschrijven hun werk het vaakst als betekenisvol (ruim 92%), op de voet gevolgd door het onderwijs (ruim 90%). Iets minder positief zijn medewerkers in het openbaar bestuur (circa 85%) en de veiligheid (ruim 84%).¹³

Voor zowel openbaar bestuur als veiligheid geldt dat circa vijf procent van de medewerkers wel behoefte heeft aan betekenisvol werk, maar zijn huidige werk niet als zodanig ervaart.



Figuur 7: Overall mening over het belang van betekenisvol werk en de aanwezigheid van betekenisvol werk in huidige baan (onderscheiden naar sectoren) (N voor zorg= 280, N voor onderwijs = 380, N voor Veiligheid = 84, N voor openbaar bestuur = 282)

¹² De verschillen op de vraag “Ik vind het belangrijk om betekenisvol werk te hebben” zijn tussen de sectoren statistisch niet significant.

¹³ De verschillen op de vraag “Ik vind mijn werk betekenisvol” zijn tussen de sectoren statistisch significant.

4. Waarom is betekenisvol werk belangrijk?

4. Waarom is betekenisvol werk belangrijk?

In de literatuur worden uiteenlopende relaties verondersteld tussen betekenisvol werk (of vergelijkbare begrippen daarvan) en prestaties of welbevinden op het werk. Gelukkige of tevreden medewerkers ervaren (vaak) minder werkdruk, minder werkstress, met als gevolg – alhoewel de relatie ambigu is – minder verzuim en uitval. Tevreden medewerkers zijn ook meer betrokken bij werk en organisatie en zijn bijvoorbeeld ook eerder geneigd om mee te gaan in veranderingen.¹⁴ Gelijktijdig zien we ook dat betekenisvol werk in de betekeniseconomie van de 21^e eeuw steeds belangrijker wordt, niet in de laatste plaats om personeel te binden en te boeien.

In onze verkenning hebben wij enkele vragen meegenomen over (gepercipieerde) arbeidsproductiviteit, veranderbereidheid, betrokkenheid, werktrots, tevredenheid en ervaren werkdruk. In deze paragraaf geven we weer in hoeverre er een samenhang is tussen deze variabelen en betekenisvol werk.

Ruime meerderheid tevreden over prestaties

Medewerkers in de publieke sector zijn overwegend tevreden over hun eigen prestaties op het werk. Circa negen op de tien medewerkers oordeelt hier positief over. Ook over hun veranderbereidheid en betrokkenheid bij het werk is een ruime meerderheid van het personeel positief. Dat geldt ook voor hun baantevredenheid: circa acht op de tien medewerkers geven aan tevreden te zijn met hun baan. Het meest kritisch is het personeel in de publieke sector over de ervaren werkdruk. In totaal geeft iets meer dan de helft van het personeel, circa 55 procent, aan een hoge werkdruk te ervaren (zie figuur 8).



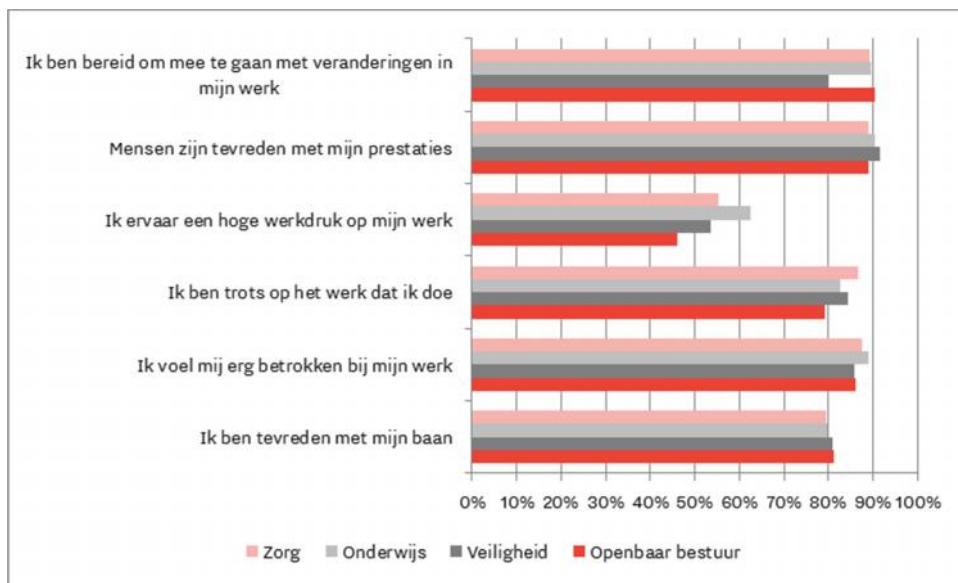
Figuur 1: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werk? (N = 1.026, aandeel (helemaal) mee eens)

Hoogste werkdruk in onderwijs

Hoewel in alle publieke sectoren een ruime meerderheid van het personeel tevreden is met hun baan, zien we tussen de sectoren wel kleine verschillen in de wijze waarop het werk wordt beleefd. Dat geldt vooral voor de ervaren werkdruk. Waar in het openbaar bestuur (circa 46%) relatief weinig werkdruk wordt ervaren, is deze in het onderwijs een stuk hoger. In deze sector geeft ruim 62 procent van het personeel aan een hoge werkdruk te ervaren. De veranderbereidheid van het personeel is het hoogst in

¹⁴ Zie bijvoorbeeld Van der Voet, Steijn & Kuipers (2017). 'What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care Professionals', *Public Management Review*, 19:4, 443-462

het openbaar bestuur (ruim 90%), gevolgd door het onderwijs en de zorg, terwijl deze met bijna 80 procent iets lager ligt onder het personeel in de veiligheid (zie figuur 9).



Figuur 2: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werk? Uitgesplitst naar sector (N voor zorg= 280, N voor onderwijs = 380, N voor Veiligheid = 84, N voor openbaar bestuur = 282)

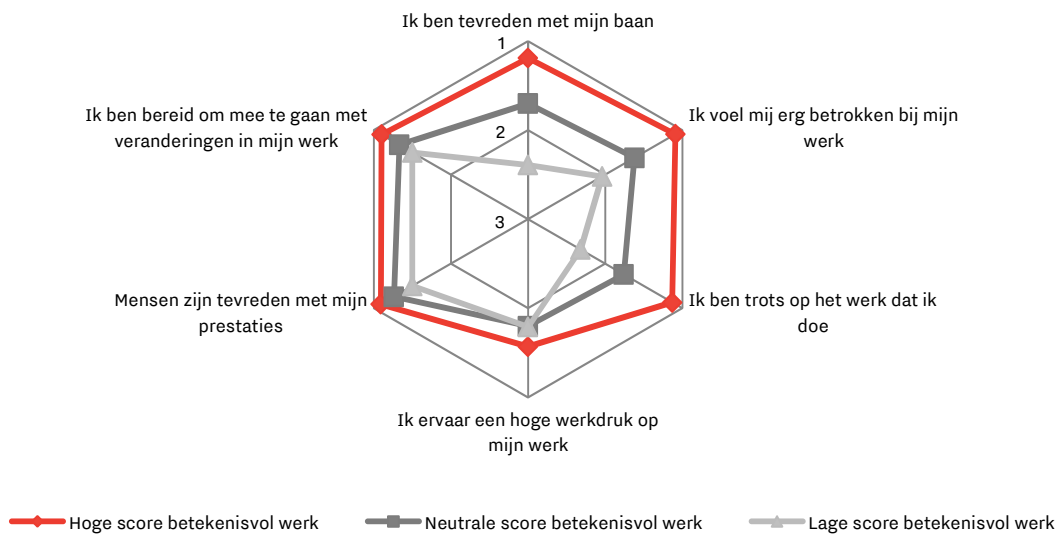
Betekenisvol werk hangt positief samen met werkprestaties

Medewerkers in de publieke sector zijn niet alleen overwegend positief over de mate waarin hun werk betekenisvol is, maar oordelen bijvoorbeeld ook zo over hun baan, hun betrokkenheid bij het werk en hun veranderbereidheid. Dat maakt het moeilijk om in kaart te brengen of betekenisvol werk nu leidt tot een hogere tevredenheid en betrokkenheid et cetera.

Kijken we daarom naar de samenhang tussen beide, dan kunnen we concluderen dat alle aspecten in figuur 10 een positieve samenhang hebben met betekenisvol werk. Als de mate waarin werk betekenisvol is toeneemt, zal de mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun baan bijvoorbeeld ook toenemen, of andersom. Correlatie toont namelijk geen causaliteit aan, dat wil zeggen: een oorzakelijk verband tussen de mate van betekenisvol werk en een aspect zoals baantevredenheid. Ook kan het zo zijn dat een ander aspect de samenhang tussen deze aspecten verklaart. Of daar in dit geval sprake van is, is niet bekend. Ook is de sterkte van de samenhang tussen de genoemde aspecten in figuur 10 en betekenisvol werk niet voor alle aspecten hetzelfde.

- Medewerkers die hun werk betekenisvol vinden, zijn vaker tevreden met hun baan, vaker trots op hun werk en vaker betrokken bij hun werk dan medewerkers die hun werk niet of in mindere mate betekenisvol vinden (sterke samenhang).
- Medewerkers die hun werk betekenisvol vinden, geven vaker aan (volgens anderen) goed te presteren in hun werk en bereid te zijn om mee te gaan met veranderingen op de werkvloer, hoewel de verschillen tussen medewerkers hier kleiner zijn (gemiddelde samenhang).

- Medewerkers die hun werk betekenisvol vinden ervaren een iets hogere werkdruk dan hun collega's die hun werk niet of nauwelijks betekenisvol vinden (zwakke samenhang).



Figuur 10: Samenhang tussen score op betekenisvol werk (hoog, neutraal of laag) en werkprestaties en werkbeleving.

Literatuur

Bailey, C. & Madden, A. (2016) What makes work meaningful – or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 53-61.

CAOP (2019). *Werk vol betekenis, betekenisvol werk. 17 verhalen over betekenisvol werk*. Den Haag.

Dekker, F. (2018), In Nederland heeft bijna niemand een bullshit job. *ESB* Jaargang 103 (4759) 15 maart 2018.

Dur, R. & Van Lent, M. van (2018). *Socially useless jobs*, Tinbergen Institute discussion paper (TI 2018-034/VII).

Effectory (2018), <https://www.effectory.nl/kennis/blog/86-van-de-nederlandse-medewerkers-is-trots-op-het-werk-dat-ze-doen/>

Geurts, R. (2019). *De gelukkige organisatie*. Amsterdam: Boom uitgevers @ Raymond Geurts.

Graeber, D. (2013) On the phenomenon of bullshit jobs. *Strike*, 17 augustus. Artikel te vinden op strikemag.org.

Lysova, E.I., Allan, B. A., Dik, B.J., Duffy, R.D. & Steger, M.F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(13), 374-389.

NEA (2017). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*. TNO/CBS.

Van der Voet, J., Steijn, B. & Kuipers, B.S (2017). 'What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care Professionals', *Public Management Review*, 19:4, 443-462

WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR-rapport, nr. 102

Bijlage: Toelichting op de respons

Respons

Tabel 1 Respons naar sector

	Aantal	Percentage
Onderwijs	380	37%
Openbaar bestuur	282	27,5%
Zorg en welzijn	280	27,3%
Veiligheid	84	8,2%
Totaal	1.026	100%

Tabel 2 Respons naar geslacht

	Aantal	Percentage
Man	483	47,1%
Vrouw	543	52,9%
Totaal	1.026	100%

Tabel 3 Respons naar leeftijd

	Aantal	Percentage
Jonger dan 35 jaar	99	9,6%
35 t/m 44 jaar	234	22,8%
45 t/m 54 jaar	246	24,0%
55 jaar en ouder	447	43,6%
Totaal	1.026	100%

Tabel 4 Respons naar opleidingsniveau

	Aantal	Percentage
Laag	45	4,4%
Middelbaar	306	29,8%
Hoog	675	65,8%
Totaal	1.026	100%

Tabel 5 Respons naar regio

	Aantal	Percentage
Groningen	33	3,2%
Friesland	39	3,8%
Drenthe	28	2,7%
Overijssel	69	6,7%
Gelderland	136	13,3%
Utrecht	94	9,2%
Noord-Holland	142	13,8%
Zuid-Holland	245	23,9%
Zeeland	20	1,9%
Flevoland	23	2,2%
Noord-Brabant	133	13,0%
Limburg	64	6,2%
Totaal	1.026	100%

Tabel 6 Respons naar functieduur

	Aantal	Percentage
0 t/m 2 jaar	118	11,5%
3 t/m 5 jaar	152	14,8%
6 t/m 10 jaar	188	18,3%
11 t/m 20 jaar	334	32,6%
Langer dan 20 jaar	234	22,8%
Totaal	1.026	100%



CAOP

Postbus 556, 2501 CN Den Haag

Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

Bel of mail voor info: R. van der Aa

070-3765765 (algemeen nummer)

r.vanderaa@caop.nl