

1.	AANLEIDING.....	3
1.1.	Conceptueel onderzoeksmodel.....	3
1.2.	Onderzoeksvraag.....	3
2.	MOTIVERENDE WERKSITUATIE	4
2.1	literatuur motiverende werksituatie.....	4
2.2	Werksituatie	4
2.3	Motivatie	4
2.4	Verschillende motivatietheorieën.....	6
2.4.1	<i>Theorie X en theorie Y.....</i>	6
2.4.2	<i>Intrinsieke en extrinsieke motivatie.....</i>	6
2.4.3	<i>Behoeft hiërarchietheorie Maslow</i>	9
2.4.4	<i>Verwachtingentheorie</i>	9
2.4.5	<i>Goalsettingtheorie</i>	10
2.4.6	<i>Waarden, persoonlijkheid en zelfeffectiviteit.....</i>	10
2.4.7	<i>Rechtvaardigheidstheorie.....</i>	11
2.4.8	<i>Motivatie door functie- en taakontwerp.....</i>	12
2.4.9	<i>Resultaten van de onderzochte motivatietheorieën</i>	14
2.5	Literatuur werkmotivatie bij de overheid	16
2.5.1	<i>Inleiding arbeidsmotivatie bij de overheid</i>	16
2.5.2	<i>Public Service Motivation</i>	16
2.5.3	<i>Aanvullende literatuur werkmotivatie overheid.....</i>	19
2.6	Aanscherping conceptueel model motiverende werksituatie	20
3.	LITERATUUR EN INFORMATIEBRONNEN	21

1. Aanleiding

De auteur heeft een literatuuronderzoek uitgevoerd naar factoren voor een motiverende werksituatie die het management als aanvullend veranderinstrument kan gebruiken bij een organisatieontwikkeling. De literatuur beperkt zich tot de factoren voor een motiverende werksituatie.

1.1. Conceptueel onderzoeksmodel

Het conceptueel model geeft een relatie tussen de onafhankelijke variabele "motiverende werksituatie" en afhankelijke variabele "arbeidsmotivatie medewerker" in de context van organisatieontwikkeling. Door het creëren van een motiverende werksituatie als toekomst perspectief kunnen er voorwaarden ontstaan voor een hoger motivatie bij medewerkers. Algemeen bekend is dat gemotiveerde medewerkers betere resultaten leveren voor de organisatie dan minder gemotiveerde medewerkers.



Figuur 1: Conceptueel model

1.2 Onderzoeksvraag

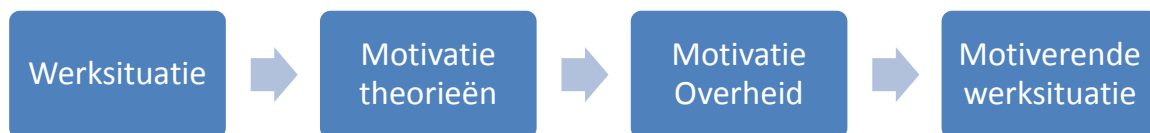
Welke motiverende werksituatiefactoren dragen bij aan de werkmotivatie van medewerkers binnen Overheidsorganisaties?

2. Motiverende werksituatie

2.1 literatuur motiverende werksituatie

Motiverende werksituatie kan als een containerbegrip binnen dit praktijkonderzoek gezien worden. Daarom is het belangrijk om dit begrip duidelijk te definiëren (Verschuren & Doorewaard 2002). Vanuit deze definiëring zal een vergelijking plaats vinden tussen de begrippen en kan er mogelijk een discussie over plaatsvinden.

De literatuur is volgens de hieronder geschetst stappenplan uitgevoerd:



Figuur 2: Literatuur stappenplan

2.2 Werksituatie

Definiëring van de werksituatie is voor dit onderzoek van belang. Met name aan de hand van de bestudeerde literatuur van Camilleri (2005) is de auteur voor de werksituatie tot een eigen definitie voor dit onderzoek gekomen.

Een werksituatie is een situatie waarbij een medewerker arbeid verricht volgens een functiebeschrijving, onder leiding van een leidinggevende/manager, met beschikbare middelen in een bepaalde sociale context.

2.3 Motivatie

Wat is motivatie eigenlijk? Motivatie is de bereidheid om je in te spannen. Motivatie is de stap vóór attitude en gedrag volgens Franzen, (2005, p173) . Een definitie voor motivatie is moeilijk te geven maar drie aspecten komen er bijna altijd in voor: motivatie 'geactiveerd gedrag', geeft 'richting' aan gedrag en zorgt ervoor dat bepaald gedrag 'volgehouden of juist gestopt wordt'.

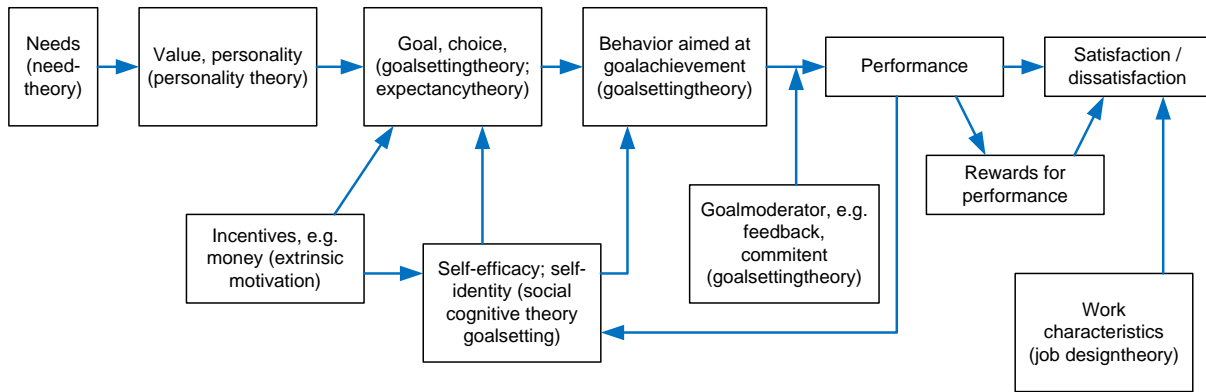
Samengestelde definitie van motivatie voor dit onderzoek is:

De bereidheid van de medewerker om een activiteit uit te voeren binnen zijn werksituatie (Locke en Latham, 2005) door een effect van wederkerige interactie tussen medewerker en werksituatie (Franco, Bennet en Kanfer, 2002 in Latham 2012).

De definitie van motiverende werksituatie geeft aan dat medewerkers meer of minder gemotiveerd kunnen raken van een ontworpen werksituatie binnen een organisatie. Volgens Ferguson (1962 in Latham 2012, p179-p180) zou idealiter de motivatie optimaal zijn als de behoeftes, doelstellingen en waarden van de medewerker en van de organisatie zo veel mogelijk met elkaar overeenkomen. In de literatuur is geschreven over de zogenaamde *Person-Environment Fit*. Hier zijn twee belangrijke variabelen om te zorgen voor motivatie. De twee variabelen zijn behoeften van de medewerker en

functie(deskundigheids)eisen van de arbeid. De medewerker is volgens dit concept een belangrijke moderator voor een motiverende werksituatie.

Om antwoord te geven op de motiverende werkplek blijkt dat beïnvloedbare factoren vanuit zowel taakontwerp als motivatietheorieën kan worden gedestilleerd. Lock en Latham (2004) hebben de motivatietheorieën met betrekking tot de werksituatie in een integraal model verwerkt.

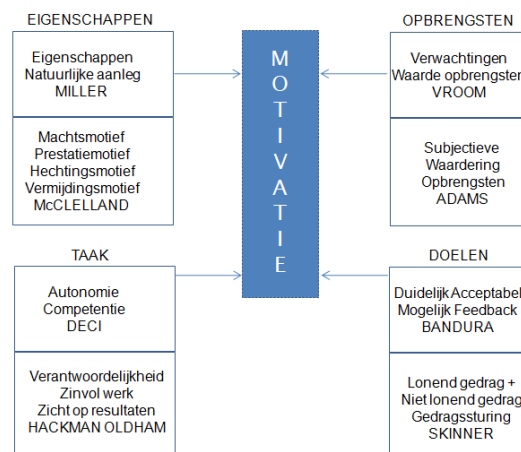


Figuur 3: Integrated model of Workmotivation (Locke and Latham, 2004)

Het model zorgt er voor dat de motivatietheorieën en functieontwerp complementair aan elkaar zijn en je motivatie vanuit verschillende uitgangspunten zou kunnen benaderen. Uiteindelijk levert motivatie binnen het model wel of geen effect op tevredenheid bij de medewerkers.

Motivatie laat zich in het algemeen dus slecht zichtbaar maken bij mensen. Veel onderzoekers leggen daarom een verband tussen attitude, geuit gedrag en motivatie van mensen. Motivatie wordt vanuit verschillende motivatietheorieën benaderd. Voorbeelden hiervan zijn onder andere: de drijfverentheorie van Darwin (1859), de verwachtingentheorie van Vroom (1964), Rotter (1966), Petty en Cacioppo (1986), eigenschappentheorie van McClelland (1985), behoeftetheorie van Murray (1938), Maslow (1970), de cognitief behaviorisme (zelf effectiviteit) van Bandura (1989), de self-determination theory van Deci en Ryan (2000) en Job Redesign van Hackman en Oldman (1974).

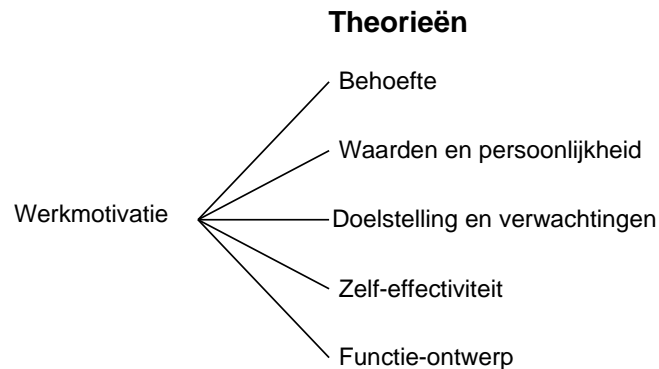
Vinke (2001) heeft ook een integraal model voor werkmotivatie beschreven op basis van de verschillende uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn eigenschappen, opbrengsten, taak en doelen.



Figuur 4: Combinatie van moderne motivatietheorieën (Vinke, 2001)

2.4 Verschillende motivatietheorieën

In de volgende paragrafen worden de relevante motivatietheorieën geïnspireerd door de eerder geschetste motivatiemodellen van Locke en Latham alsook Vinke nader bestudeerd om te komen tot motiverende factoren voor een werksituatie binnen de overheidsbranche.



Figuur 5: Relatie werkmotivatie en bestudeerde motivatietheorieën

2.4.1 Theorie X en theorie Y

McGregor (1957) geloofde dat het tijd was geworden om menselijke organisaties effectiever te maken door het toepassen van de sociale wetenschap. Motivatie was volgens hem een belangrijke indicator in de organisatie. Hij kwam met de zogenaamde motivatietheorieën, theorie X en de theorie Y.

Theorie X beschreef hij als een theorie waarbij medewerkers zonder interventie van het management passief zijn. Medewerkers zijn volgens theorie X niet te vertrouwen, ze zijn irrationeel niet betrouwbaar en ontzettend lui. Daarom moeten ze goed gecontroleerd worden en zijn ze enkel te motiveren door fysieke financiële prikkels en dreigen met straffen. Bij afwezigheid van deze motieven zullen zij eigen doelen gaan nastreven en zullen zij in conflict komen met de organisatie.

Daarentegen beschreef hij theorie Y als een theorie waarbij medewerkers zoeken naar onafhankelijkheid, zelfontplooiing en creativiteit in het werk. Ze kijken verder dan hun neus lang is en zijn in staat om bij nieuwe omstandigheden zich aan te passen. Ze zijn fundamenteel en verantwoordelijk voor het bereiken van een goeie werkorganisatie.

Gezien de theorie X en theorie Y van McGregor kunnen we zeggen dat het zeker niet voor iedereen geldt. Binnen de psychologie zijn, na die van McGregor nog vele motivatietheorieën ontwikkeld die een belangrijke nuancering aanbrengen. Deze theorie behoort tot de klassiekers van de motivatietheorieën en is als een belangrijke basis voor werkmotivatie.

2.4.2 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

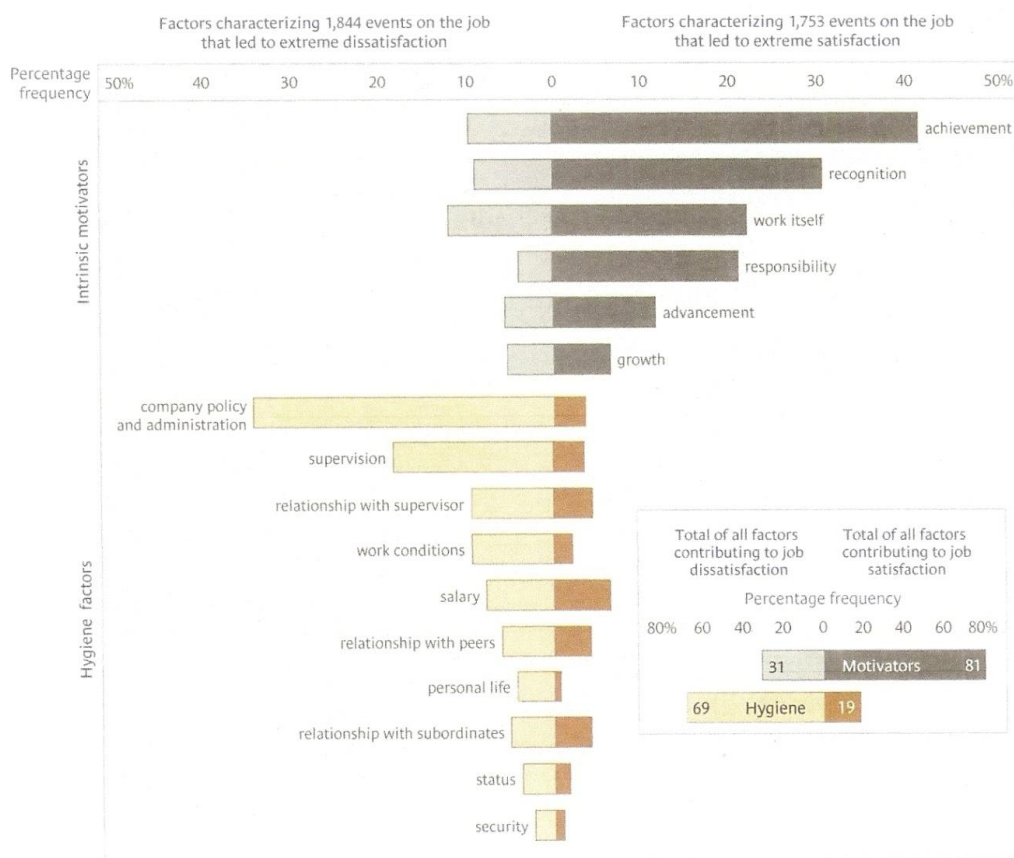
Forget praise, forget punishment, forget cash, you need to make their jobs more interesting (Herzberg, 1968)

Herzberg heeft vanaf de jaren '50 onderzoek gedaan naar tevredenheid en ontevredenheid van medewerkers. Uit zijn onderzoek bleek dat juist de factoren prestatie, erkenning, verantwoordelijkheid, vooruitgang, groei en het werk zelf tot tevredenheid heeft geleid. De zogenaamde ontevredenheidsfactoren waren salaris, organisatiebeleid, supervisie, status, zekerheid en werkomstandigheden. Deze laatste opsomming van factoren zorgden ervoor dat men wel

ontevreden kon worden als die niet of minder aanwezig waren, maar zorgde niet voor tevreden medewerkers. Uit deze 'two factor theory' van Herzberg blijkt dus dat tevredenheidsfactoren (intrinsic motivators) leiden tot tevredenheid en ontevredenheidsfactoren (hygiëne factors) enkel kunnen leiden tot ontevredenheid. De intrinsieke factoren leiden door diepgewortelde behoefte naar groei en het bereiken van doelen. Het volgende figuur geeft de resultaten weer van 12 onderzoeken die zijn uitgevoerd door Herzberg. Het betrof 12 onderzoeken bij verschillende beroepsgroepen en leverde een bestand op van 1685 medewerkers. De beroepsgroepen waren: landbouw, administratie en accountancy, verpleegkundigen, onderhoudspersoneel, onderwijzers, schoonmakers, wetenschappers, voormannen en direct leidinggevendenden (Herzberg, 1968, 2003, p90).

EXHIBIT 1

Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations



Figuur 6: Onderzoeksresultaten over intrinsieke en extrinsieke motivatie (Herzberg, 1968, 2003)

Naast de two-factortheorie van Herzberg is er een andere motivatietheorie die spreekt over intrinsieke en extrinsieke motivatie. De Self-determination theory van Edward Deci en Richard Ryan (2000) is een volgens Franzen (2008, p195) een belangrijke motivatietheorie voor vandaag de dag. De Self-determination theory is een gedragstheorie waarbij motivatie bepalend is voor het gedrag dat diegene uiteindelijk zal vertonen. Vinke (2001) kwalificeert deze motivatietheorie meer vanuit een

taak, zie figuur 4. Deze theorie gaat volgens Franzen (2008, p195) uit van twee belangrijke bestanddelen:

1. Zelfregie door mensen,
2. Intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Volgens deze theorie is het voor mensen belangrijk dat ze in hoge mate hun eigen lot kunnen bepalen en dat ze zelf beseffen dat ze hun leven in eigen handen hebben en hun gevoel van welbevinden kunnen beïnvloeden. Dit sluit goed aan bij de tegenwoordige tijd waarbij mensen sneller voor zichzelf opkomen als ze het gevoel hebben dat hen onrecht wordt aangedaan, behoeftes ongunstig worden beïnvloed en mensen hun gewenste doel niet kunnen halen. Mensen worden niet alleen vanuit persoonlijke kenmerken en behoeftes gemotiveerd om activiteiten uit te voeren. Ze staan ook onder invloed van externe factoren om deze activiteiten uit te voeren. Hierbij kunnen we spreken van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie.

Deci en Ryan (1985) hebben intrinsieke motivatie gedefinieerd als *het ondernemen van een activiteit louter om de inherente bevrediging die deze geeft, meer dan onder afzonderlijke consequenties ervan*. Terwijl een intrinsieke gemotiveerde medewerker/persoon iets doet voor zijn eigen plezier of gevoelde uitdaging, meer dan door aansporing van anderen of de in het vooruitzicht gestelde beloning in welke vorm dan ook.

Om voldoende intrinsiek gemotiveerd te zijn is het belangrijk dat mensen zoveel mogelijk:

- vrij zijn in hun keuze van de doelen die ze willen bereiken
- betekenis hechten aan deze doelen
- zich uitgedaagd voelen door deze doelen
- het gevoel hebben dat deze doelen binnen hun bereik liggen
- controle hebben over de weg er naar toe
- feedback krijgen over de bereikte tussenstanden
- de bereikte resultaten kunnen toeschrijven aan een eigen competentie en inspanning
- niet afhankelijk zijn van externe omstandigheden

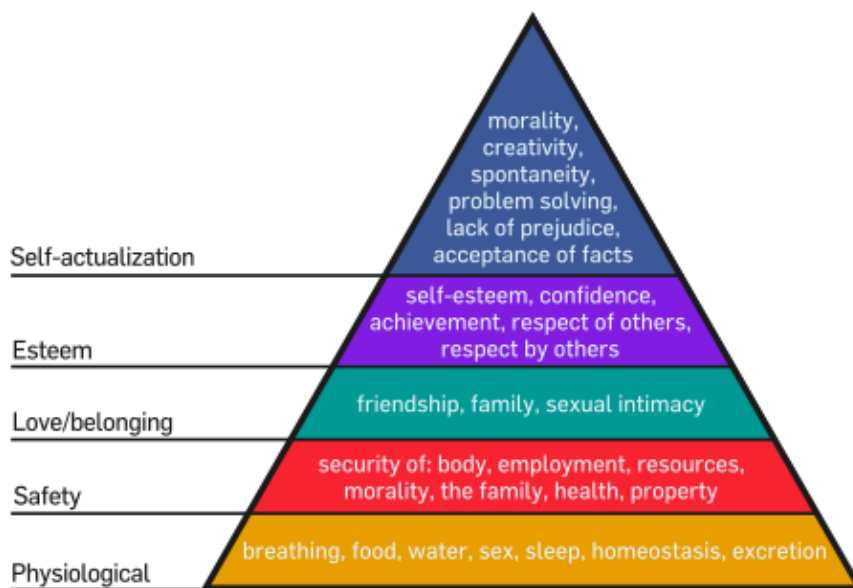
Intrinsiek gemotiveerde activiteiten hebben de volgende effecten:

- plezier in de taak uitvoering
- versterking van de inzet
- doorzetten bij tegenslagen
- creativiteit in het overwinnen van moeilijkheden
- toch tevredenheid bij het bereiken van deze doelen
- gevoelens van zelfcompetentie en trots
- gering verzuim (Deci en Ryan (1985))

Deci en Ryan (1985) geven aan dat het belangrijk is intrinsieke motivatie, zoals behoefte aan vrijheid, autonomie, verbondenheid en competentie aan te laten sluiten bij extrinsieke motivatie. Ze beschrijven dat ons gedrag niet enkel voorkomt uit ons aangeboren behoefte maar ook uit de verwachtingen van onze sociale omgeving en voor de opdrachten waarvoor we worden gesteld.

2.4.3 Behoeftetheorie Maslow

Een belangrijke motivatietheorie zijn de behoeftetheorieën. Locke en Latham (in Latham, 2004, p304) hebben de behoeftetheorie aan het begin van het model gezet om aan te geven dat motivatie begint bij een behoefte. De behoeftetheorie is gebaseerd op een menselijke psychologische behoefte die afkomstig is van waarschijnlijk biologische oorsprong. Mensen zoeken een weg om zichzelf tevreden te stellen. De meest bekende behoeftetheorie is die van Maslow (1943,1954). Hij heeft een algemene hiërarchische behoeftetheorie van het menselijk functioneren. Zijn ideeën werden door anderen vooral gebruikt in werksituaties. Maslow stelde vijf hiërarchische categorieën van menselijke behoeftes. Deze categorieën zijn in het onderstaande figuur beschreven. Maslow geeft aan dat we als mensen streven naar een hogere hiërarchie in de vijf categorieën. Wel was het volgens hem enkel mogelijk om een hogere stap te verkrijgen als aan de onderliggende stap werd voldaan.



Figuur 7: Piramide van hiërarchische categorieën van menselijke behoeftes (Maslow 1943,1954)

Ondanks dat andere psychologen soortgelijke analyses en onderzoeken hebben uitgevoerd is Maslow er niet in geslaagd om de volgorde van de vijf categorieën wetenschappelijk te verklaren (Arnold et al 2010, p313). Uit evaluatie blijkt dat onder andere behoeftes niet in groepen samengevoegd kunnen worden zoals in het figuur is voorspeld. Daarnaast was er geen duidelijke relatie tussen behoefte en gedrag. Bij een zelfde behoefte was er ander gedrag waar te nemen, en bij zelfde gedrag waren andere behoeftes. Leeftijd blijkt ook invloed te hebben de behoeftes van medewerkers (Franzen 2008).

Het model van Maslow was moeilijk toe te passen in de werksituatie omdat het geen handvat bood voor de manager om medewerkers te motiveren (Arnold et al 2010, p314). Voor velen komt het model wel logisch over en is daardoor psychologisch toegankelijk voor mensen. Het is meer een zelf-actualisatiemodel waarbij rekening wordt gehouden met je menselijke groeiwensen.

2.4.4 Verwachtingentheorie

In deze subparagraaf wordt de motivatie vanuit de verwachtingen beschreven. Vroom is een bekende onderzoeker die vooral heeft geschreven over persoonlijke verwachtingen van

medewerkers in relatie tot motivatie. De verwachtingentheorie van Vroom (1964) concentreert zich vooral op het proces. Deze theorie legt uit hoe mensen kiezen voor een bepaalde koers. Deze keuze, als onderdeel van een proces, wordt gezien als een cognitief en gecalculereerd inschatting van de volgende drie factoren:

1. Expectancy: Een verwachting de taak aan te kunnen met de benodigde deskundigheid,
2. Instrumentality: Instrumentaal, bij uitvoering van de taak leidt dit tot identificeerbare uitkomsten,
3. Valence: medewerkers ervaren beloning als een aantrekkelijke succesvolle functievervulling.

De theorie is tevens uitgedrukt in een formule:

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentally} \times \text{Valence (VIE-theorie)}$$

De expectancytheorie van Vroom (1964) is als een vermenigvuldiging opgesteld. Hetgeen inhoudt dat als één van de ingrediënten niet aanwezig is er geen motivatie aanwezig zal zijn. Net als bij de eerder besproken theorieën is voor een individu de expectancytheorie van Vroom een realistische verklaring om gemotiveerd een bepaalde taak uit te voeren.

2.4.5 Goalsettingtheorie

Dicht bij de expectancytheorie is de goalsettingtheorie. Belangrijk bij de goalsettingtheorie is of het doel voldoende uitdaging creëert voor de medewerker, moeilijk maar wel een haalbare doelstelling (McDougall, 1921; Bandura, 1997; Locke, 2004). De goalsettingtheorie is drievoudig:

1. Er is een duidelijk doel en een prestatieniveau gedefinieerd of
2. Er wordt een hoger doelstellingsniveau nagestreefd of
3. Er is geen doelstelling geformuleerd.

De fundamentele gedachte achter de goalsettingtheorie is volgens Locke (2004) dat medewerkers een keuze hebben, hun energie beschikbaar willen stellen, ze bereid zijn om hun tijdsduur te verlengen om de doelstelling te behalen en ze voldoende aangemoedigd zijn om voor hun zelf een strategie te bedenken om het doel te behalen. Belangrijke moderators voor de doeltheorie zijn committent, prioriteit, zelfeffectiviteit, feedback en taakcomplexiteit. Naast dat medewerkers vooral gemotiveerd raken door een uitdagende doelstelling is positieve feedback en een acceptabele beloning voor de resultaten ook een belangrijk ingrediënt.

Medewerkers zijn in staat om hun taken zo effectief mogelijk in vullen. Als er een duidelijk doel is gesteld en de verwachting hoog is dat deze uitkomt zal de persoonlijke effectiviteit groeien (Bandura, 1997).

2.4.6 Waarden, persoonlijkheid en zelfeffectiviteit

Persoonlijkheid is een belangrijk ingrediënt van motivatie bij de medewerkers zelf. Ieder persoon heeft een eigen persoonlijke identiteit met percepties, eigenschappen en waarden. Deze persoonlijke identiteit wordt onder andere gevormd door opvoeding, cultuur en de omgeving waarin je bent opgegroeid. Hoe ouder mensen worden des te meer ervaring ze op doen en ze in een bepaald spoor komen die zich continu herhaalt. Deze herhaling zorgt voor een consistent gedrag. Maar door de ontstane patronen is gemotiveerd raken voor nieuwe ideeën een uitdaging en zal de motivatie lager zijn (Franzen 2005, p183). Hoe vaker de ervaring in het verleden tot een positieve uitkomst leidde des te meer of sterker de verwachtingen ook voor de toekomst zal zijn.

Furnham et al. (1998) heeft onderzoek uitgevoerd naar persoonlijkheid in relatie tot motivatie. De zogenaamde hygiëne- en motivatiebehoeftefactoren zijn hierbij in relatie gebracht met de persoonlijkheidsfactoren introvert/extravert, neuroticisme/stabiliteit en hoog- en laag psychotisch. De volgende hygiëne- en motivatiefactoren zijn in de onderstaande tabel onderzocht in relatie tot de persoonlijke eigenschappen/factoren.

Hygiëne factoren	Motivatie factoren
1. Baan zekerheid	1. Persoonlijke groeikansen
2. Management (bekwame leidinggevende)	2. Gebruik van je deskundigheid in je werk
3. Prettige werk-uren	3. Erkenning voor goed uitgevoerd werk
4. Baanstatus	4. Verantwoordelijkheid
5. Samenwerkingsmogelijkheden met collegae	5. Doelstelling in het werk
6. Arbeidsvoorwaarden	6. Persoonlijke invloed op de werkplek
7. Prettige collegae	7. Interessant werk
8. Beloning (geld)	8. Afwisseling en promotiemogelijkheden
9. Werkplekcondities (arbo)	9. Betekenisvol werk

Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de persoonlijkheidsfactoren introvert/extravert, neuroticisme/stabiliteit en hoog- en laag psychotisch een voorspeller kunnen zijn bij de bovenstaande factoren. De meest opvallende was dat extraverte mensen zeer negatief reageren op hygiënefactoren en juist positiever reageren op motivatiefactoren.

Of het realistisch is om op basis van persoonlijkheidsfactoren de werksituatie aan te passen aan ieder individu is de vraag. Het is aannemelijk om rekening te houden als de resultaten (kwaliteit en kwantiteit) van het werk er niet onder lijdt en binnen de grenzen van het organisatiebeleid kan worden gehandeld. Vanwege diversiteit onder medewerkers is het echter nagenoeg niet mogelijk per individu rekening te houden met al z'n persoonlijkheidskenmerken. Motivatie behouden bij medewerkers op basis van persoonskenmerken kan tevens tijdsafhankelijk zijn. Zowel de persoonlijkheid van medewerkers als visie en daarbij behorende waarden van een organisatie kunnen met de tijd veranderen en een mismatch veroorzaken in de Person-Environmental Fit (Latham, 2012)

2.4.7 Rechtvaardigheidstheorie

Volgens de rechtvaardigheidstheorie van Adams (1965) streven medewerkers gelijkheid na. De rechtvaardigheidstheorie zegt dat mensen gemotiveerd zijn bij gelijkheid van beloningen die ze ontvangen in relatie tot de bijdrage die ze leveren in vergelijking tot andere medewerkers.

Eind jaren '80 is onderzoek gedaan naar rechtvaardigheidstheorieën in de werkomgeving, Cropanzoni et al. (2001); Greenberg en Colquitt (2005). Naast de eerder genoemde beloning als rechtvaardiging zijn er in de werksituatie nog twee variabelen bijgekomen. De eerste variabele is:

1. de procedure om tot een beloning te komen is rechtvaardig tot stand gekomen,
2. medewerkers geloven dat ze gelijk zijn behandeld door anderen op het werk en in het bijzonder door het management.

De rechtvaardigheidstheorie ligt dichtbij de persoonlijkheid van een medewerker. Enkel is motivatie bij deze theorie goed te beïnvloeden door het management. Een verantwoorde beloning en bejegening door collegae of management is hierbij een aandachtspunt.

2.4.8 Motivatie door functie- en taakontwerp

Voor het creëren van een motiverende werksituatie is vanuit proces-, functie- en taakontwerp veel onderzoek uitgevoerd (Taylor, 1911; Oldman en Hackman, 1976; Sitter, 1981; Kuiper en Amelsvoort, 1990). In de jaren '20 van de vorige eeuw vond Taylor (1911) dat de uitvoerende taken en het sociale netwerk zoveel mogelijk van elkaar gescheiden dienden te worden. Dit resulteerde aan de lopende band in maximale taakdelingen waarbij denken en doen zoveel mogelijk van elkaar werd gescheiden. Door een maximale taaksplitsing werd de motivatie om te werken aan de lopende band weggenomen.

Het zogenaamde Taylorisme heeft geleid tot effectieve productielijnen en een aanwijsbare efficiencyverbetering. Later heeft Taylor een belangrijke bijdrage geleverd aan onderzoek naar werkmotivatie. De essentie van de Tayloriaanse filosofie bestond bij organisatie-ontwerp uit:

1. Ontwikkel wetenschappelijke regels voor elk element van iemands werk;
2. Selecteer, train, onderwijs en ontwikkel medewerkers wetenschappelijk;
3. Werk in goede verstandhouding samen met medewerkers;
4. Een eerlijke verdeling van geld en verantwoordelijkheid.

Helaas zorgde Taylor voor minder motivatie in de werksituatie. Maar de eerder genoemde kenmerken van een organisatie-ontwerp was een belangrijk basis om onderzoek te doen naar werkmotivatie en het verbeteren ervan. Veel bedrijfskundige opleidingen beginnen daarom ook met de klassieker binnen het *Scientific Management* van Taylor als basisbegrip.

Door later uitgevoerd onderzoek door onder andere Tavistock Institute of Human Relation blijkt juist dat motivatie een belangrijk ingrediënt is om te produceren. Hierbij werd een relatie gelegd tussen motivatie van medewerkers en het optimaal leveren van productie binnen bedrijven.

Aandacht schenken aan de medewerkers kan meer tevredenheid op langere termijn opleveren waarbij de resultaten van de organisatie werden verbeterd. Een even veel besproken onderzoek is die van het Hawthorne-effect. Het Hawthorne-effect refereert aan het effect van een interventie op een onderzochte werknemer, dat uitsluitend te wijten is aan het feit dat deze aan een onderzoek meededen. Het effect was meestal positief want mensen produceerden meer of rapporteerden minder klachten. Het effect zou ook van toepassing zijn geweest op processen, bijvoorbeeld productieprocessen. Hierbij zou door het enkele feit van meer aandacht van het management zorgen dat een bepaald proces beter ging lopen. Terugkomend op Hawthorne-effect is in *Human Factors* (10-2011) een artikel geschreven die de originele gegevens heeft geanalyseerd. Hieruit zou blijken dat de verschillende experimenten inconsistent waren waarbij er causaal verband werd gezocht tussen de interventie en effecten (Kuiper en Amelsvoort 2002, p27-p29).

Na de twee factorentheorie van Herzberg werd het model van Hackman en Oldman (1976) geïntroduceerd. Dit model geeft een verband aan tussen een vijftal taak- en functiekenmerken (core job dimensions), een drietal psychologische ervaringen van de medewerker (critical psychological states) en positieve uitkomsten die hieruit voortvloeien (personal and workoutcomes). Als deze drie psychologische ervaringen aanwezig zijn, wordt bij de medewerker de maximale intrinsieke motivatie gegenereerd.

De Motivation Potential Score (MPS) komt overeen met de onderstaande formule:

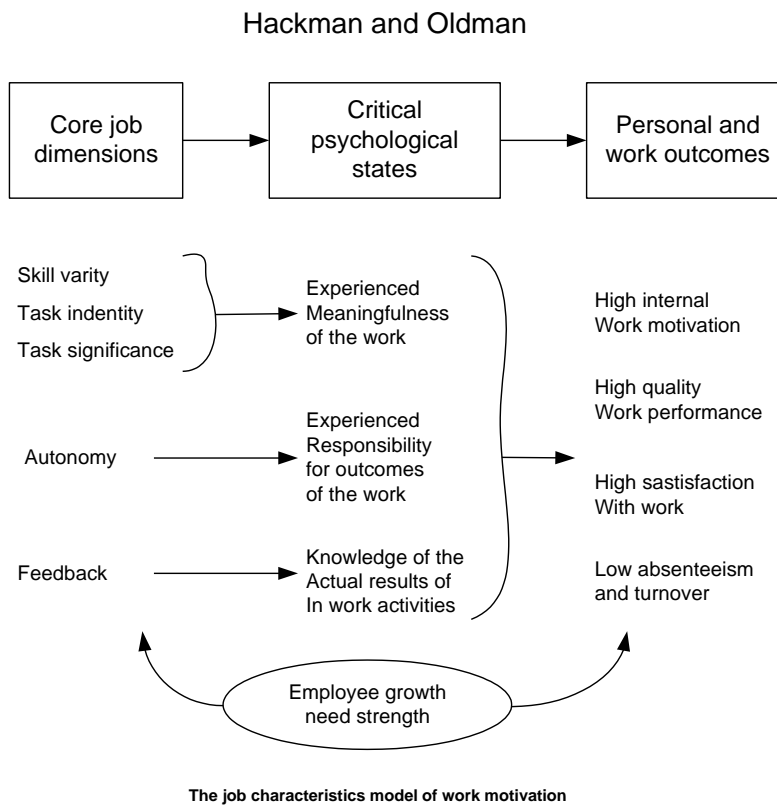
$$MPS = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Motivating Potential Score

Figuur 8: Motivation Potential Score (Hackman en Oldman, 1976)

De formule houdt in dat de som van de parameters Skill-variety, task identity en task significance gelijk is aan die van autonomy en feedback. Als een van de drie factoren nul is, zal er nagenoeg geen intrinsieke motivatie aanwezig zijn.

Het model stelt tevens dat er individuele verschillen zijn voor wat betreft de sterkte van de groei-behoeften van individuele medewerkers (behoeften van een hogere orde). Er zijn individuele medewerkers die verschillend of minder positief reageren op een taak- en functieverruiming. De basisvoorspelling van het model is dat mensen met een hoge groei- en ontwikkelbehoefte veel positiever zullen reageren op een positief gecreëerde gemotiveerde functie of taak.



Figuur 9: The job characteristics model of work motivation (Hackman en Oldman, 1976)

Hieronder zijn de functie- en taakkenmerken verder beschreven:

Skill variety (gevarieerdheid van scholing):	de mate waarin een taak activiteiten vereist die een beroep doen op de vaardigheden en vermogens.
Task identity (taakidentiteit):	de mate waarin een taak de voltooiing van een volledig en identificeerbaar stuk werk vereist.
Task significance (taak-significancy):	de mate waarin de taak een substantiële en zichtbare invloed heeft op het leven van anderen, in de directe werksfeer of in de maatschappij.
Autonomy (autonomie):	de mate waarin de taak de medewerkers vrijuit, onafhankelijkheid en speelruimte inzake werkplanning en werkmethode geeft.
Feedback (terugkoppeling):	de mate waarin een medewerker, bij het uitvoeren van zijn activiteiten, informatie krijgt over de effectiviteit van zijn geleverde inspanningen.

Taakverrijking is een managementtechniek die de productiestructuur en ook de beslissingsstructuur grotendeels intact laat. De rol van de eerste lijnsupervisor verandert weliswaar indien de uitvoerende taken verticaal geladen worden, maar de positie van de supervisor wordt niet echt bedreigd. Posities boven het eerste lijnsniveau blijven volledig buiten schot evenals de voorbereide en ondersteunende structuur (Kuiper en Amelsvoort, 2002). Het model van Hackman en Oldman (1974) is een goede basis voor het raamwerk motiverende werksituatie aangevuld met de factoren vanuit de eerder beschreven motivatietheorieën (behoefte, waarden, persoonlijkheid, doelstelling, zelfeffectiviteit en rechtvaardigheid).

2.4.9 Resultaten van de onderzochte motivatietheorieën

In hoofdstuk 2 is voor het management gezocht naar beïnvloedbare factoren voor een motiverende werksituatie. Aanvankelijk was de auteur begonnen bij functie- en taakontwerp en is langzaam tot de conclusie gekomen dat de verschillende motivatietheorieën een belangrijke aanvulling is op werkmotivatie bij medewerkers. Zo blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat men het niet eenduidig eens is of juist de omgevingsfactoren zorgt voor motivatie of juist de psychologische behoeften. Locke en Latham (2004); Vinke (2001) hebben de verschillende motivatietheorieën in een integraal werkmotivatiemodel verwerkt en geven hiermee een belangrijke overzicht van motiverende factoren bij een werksituatie. Geïnspireerd door beide integrale werkmotivatiemodellen is door de auteur gezocht naar beïnvloedbare motivatiefactoren die het management kan inzetten voor een motiverende werksituatie. Ondanks dat persoonskenmerken zoals introvert, extravert, neuroticisme/stabiliteit en hoog- en laag psychotisch invloed op de motivatie kunnen hebben worden deze factoren buiten beschouwing gelaten.

De gevonden motiverende factoren (McDougall, 1921; Maslow, 1943,1954; McGregor, 1957; Vroom, 1964; Adams, 1965; Herzberg, 1968; Hackman en Oldman, 1976; Deci en Ryan, 1985; Bandura, 1997; Cropanzoni et al., 2001; Vinke, 2001; Kuiper en Amelsvoort, 2002; Locke, 2004; Locke en Latham, 2004; Greenberg en Colquitt, 2005; Franzen 2005, Latham, 2012) kunnen voor de werksituatie worden verdeeld in de zogenaamde intrinsieke en extrinsieke (Hygiëne factoren) factoren.

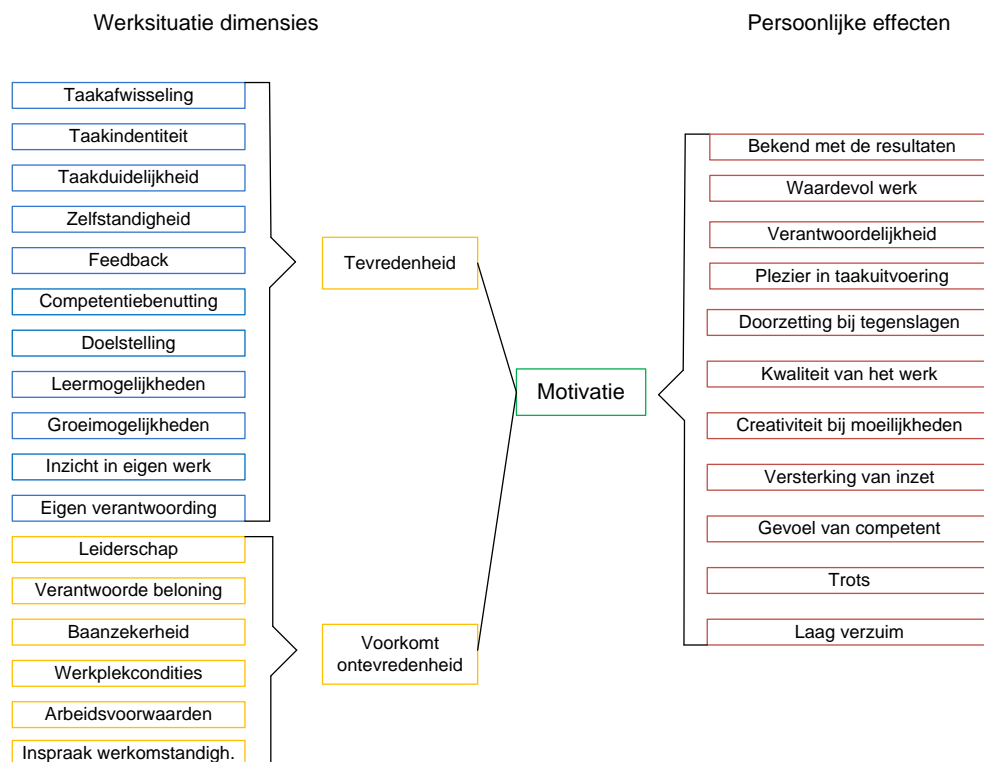
Resultaten van de intrinsieke factoren zijn:

1. Autonomie en eigen verantwoordelijkheid;
2. Complete afgeronde takenopbouw met voldoende afwisseling, taakidentiteit en taakduidelijkheid;
3. Doelstellingen;
4. Feedback over de uitgevoerde werkzaamheden,
5. Inzicht in de betekenis van de bijdrage aan de resultaten;
6. Voldoende uitdaging, uitgedaagd voelen, je competenties worden benut;
7. Mogelijkheden tot ontwikkeling en ontplooiing;
8. Geen directe controle.

Resultaten van de extrinsieke factoren zijn:

1. Verantwoorde beloning in evenwicht met de werkzaamheden en medewerkers die de zelfde werkzaamheden uitvoeren;
2. Inspraak op de arbeidsomstandigheden;
3. Leiderschap, gelijke behandeling door het management;
4. Werkplekcondities;
5. Samenwerking met collega's;
6. Arbeidsvoorwaarden;
7. Baanzekerheid.

De eerder genoemde motiverende factoren die bijdragen aan een motiverende werksituatie zijn in onderstaande model verwerkt. Hierbij hebben de werksituatiedimensies invloed op de variabelen genoemd bij de persoonlijke effecten.



Figuur 10: Werkmotivatiemodel, relatie tussen werksituatiedimensies en persoonlijke effecten

2.5 Literatuur werkmotivatie bij de overheid

2.5.1 Inleiding arbeidsmotivatie bij de overheid

In deze paragraaf wordt nagegaan of de overheidcontext nog een bijdrage kan leveren aan het algemene raamwerk van de motiverende werksituatie. Zonder dat vooraf literatuur is bestudeerd kunnen we aannemen dat ambtenaren specifieke redenen hebben om bij een overheidorganisatie te gaan werken. De veelal bureaucratische inrichting van de overheidsorganisatie en hoog gemiddelde leeftijd daagt de meeste (jonge) potentiële toekomstige medewerkers niet uit om bij een overheid te gaan werken. In de onderstaande subparagrafen wordt een verdieping gemaakt naar de werkmotivatie bij overheden.

2.5.2 Public Service Motivation

Overheidsorganisaties zullen steeds sneller moet inspelen op de eisen van burgers in combinatie met de steeds snellere ontwikkeling van technologieën. Veel gehoorde slogan is "we moeten van buiten naar binnen denken en niet van binnen naar buiten" (bron: nieuwjaarsrede 2012, Dijkgraaf mr. M. Haersma Buma). De veelal bureaucratisch georganiseerde overheidsorganisaties hebben moeite om die ontwikkelingen bij te houden. Juist de "gemotiveerde" individuele medewerkers in overheidsorganisaties kunnen bijdragen aan de gewenste ontwikkelingen bij de overheid (Kuiper en Amelvoort, 2002, p72). Steijn (2009, p14).

Nog voor de economische crisis eind 2007 maakte de overheid zich zorgen over de werkmotivatie bij de overheid. In opdracht van de Rijksoverheid is er toen onderzoek gedaan naar de zogenaamde werkmotivatie bij de rijksoverheid. Internationaal wordt dit aangeduid als Public Service Motivation (PSM). Steijn (2006) toonde aan dat de werkmotivatie bij hoog opgeleide ambtenaren hoger is dan in de private sector. Daarnaast bleek dat organisatie- en functiekenmerken lager te scoren op de werkmotivatie. Mensen kiezen een baan als ambtenaar om een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving en betrokken willen zijn bij beleidsvorming. In Steijn's onderzoek bleken de verschillende overheidsbranches verschillend van elkaar te scoren. Zo scoorde de rechtelijke macht hoog en scoorden de sectoren Defensie, Waterschappen en het rijk aanzienlijk lager (Bron: BZK Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006).

Later schreef Steijn (2009, p44) in een nieuwsblad van BZK, *Rijksambtenaren van de toekomst toevoegen*, over de competenties van 'de nieuwe' ambtenaar. Hierin zijn 10 noodzakelijke competenties beschreven voor de ambtenaar. Integriteit en motivatie voor publieke zaken zijn gekwalificeerd als de twee belangrijkste competenties. Dit omdat ambtenaren met een weerbarstige werkelijkheid in het publieke domein te maken kunnen krijgen waarbij juist aanspraak wordt gedaan op de competenties integriteit en motivatie voor publieke zaken.

Er is buiten Nederland veel geschreven over de zogenaamde werkmotivatie bij overheidsorganisaties. Perry en Wise (1990) definieerde PSM als volgt:

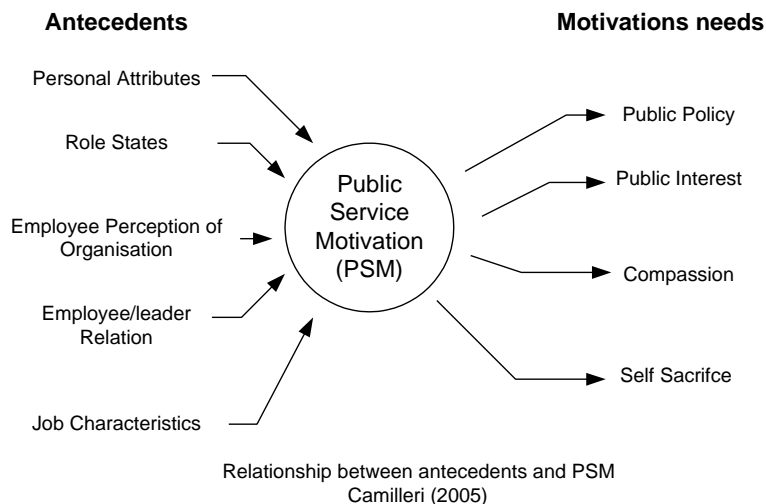
"the individual predisposition to respond to motives primarily of uniquely grounded in public institution and organizations".

Overheidsorganisaties blijken meer medewerkers aan te nemen die passen bij de waarden en behoeften van de organisaties. De "motives" beschreven in de definitie van PMS komen volgens

Perry (1996) overeen met de individuele psychologische behoeften van ambtenaren. Er zijn hiervoor vier dimensies beschreven:

1. Aantrekkelijkheid van beleid maken
2. Publieke interesse
3. Medelevend
4. Opoffering/dienstbaar stellen aan..

Omdat de PSM-theorie holistisch is benaderd is later gezocht naar variabelen die de vier dimensies konden onderbouwen. Camilleri (2005) heeft onderzoek gedaan bij 3400 Maltese ambtenaren naar de relatie van antecedenten en PSM. Voor dit onderzoek is het onderstaande model gebruikt.



Figuur 11: Relationship between antecedents and PSM (Camilleri, 2005)

Het resultaat van het onderzoek bij de 3400 Maltese ambtenaren bleek dat vooral de organisatie-omgeving een belangrijkere voorspeller is van een hogere PSM in tegenstelling tot de persoonskenmerken. Het management heeft als taak om een goede werkomgeving, of te wel werksituatie, voor de ambtenaar te creëren omdat deze dan een positieve invloed kan hebben op PSM.

Uit het onderzoek bleek dat de genoemde antecedenten positieve invloed hadden op de individuele PSM. Opvallend was dat de medewerkersperceptie over de organisatie, de functiekenmerken en de medewerker-leidinggevenderelatie zorgde voor de meest gunstige score op PSM.

Verder kwamen de volgende significante resultaten met betrekking tot PSM naar voren:

- Vrouwen scoorden hoger dan mannen
- Hoger geschoolde medewerkers scoorden hoger dan laag opgeleide medewerkers
- Baanzekerheid is belangrijk
- Klantfocus
- Beloning voor resultaten scoorden lager maar betekenis van de werkzaamheden juist hoger

Het onderzoek heeft per gunstig scorende antecedent ook nog relevante suggesties gegeven om de PSM te verhogen.

Antecedent: medewerkersperceptie van de organisatie

- Ontwikkel een leiderschapsstijl waarbij er kans is dat het de creativiteit van de medewerker verhoogd;
- Laat als leidinggevende zien dat je de medewerker vertrouwd;
- Geef aan dat de klantfocus belangrijker is dan productiegedreven taken uitvoeren;
- Wees flexibel in de gestelde regels maar zorg voor een goede noodzakelijke administratie.

Antecedent: Relatie medewerker versus leidinggevende

- Geef medewerkers duidelijke doelstellingen en prioriteer deze desnoods als ze van verschillende opdrachtgevers komen;
- Zorg dat medewerkers invloed krijgen op de beslissingen, zorg dat je als leidinggevende aanspreekbaar bent en nodig ze uit om hun bijdrage te leveren.
- Neem als leidinggevende een faciliterende rol en spreek verwachtingen uit, wijs duidelijke taken toe, geef aan welke procedures gevolgd moeten worden en minimaliseer het ongunstige effect van rolstatussen.
- Geef de medewerker feedback over de geleverde resultaten (performance). Geef ze informatie waardoor ze hun eigen werkzaamheden kunnen bijsturen.

Antecedent: functiekenmerken

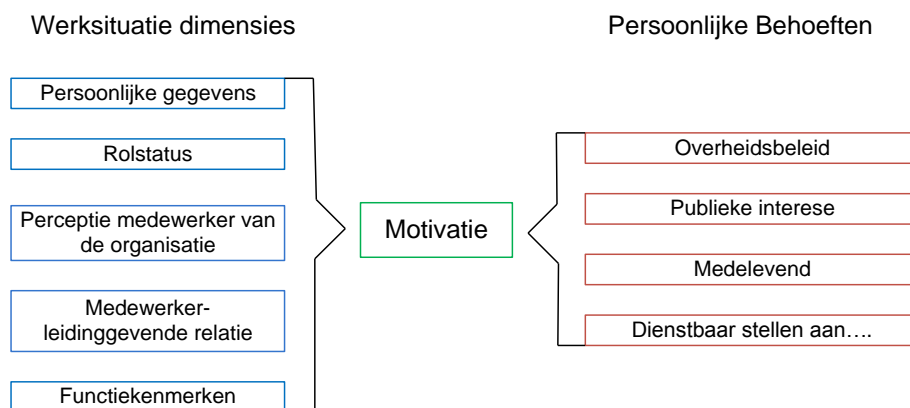
- Laat zien dat de taken van de medewerker passen in die van de organisatiedoelstelling;
- Stimuleer groepsdoelstellingen, verminder geïsoleerd taken uitvoeren, verminder arbeidsdeling;
- Zorg voor adequate informatie over de werkzaamheden die medewerkers uitvoeren waarbij wordt aangegeven hoe goed ze bijdragen aan de doelstellingen.

Uit het uitgevoerde onderzoek van Camilleri (2005) blijkt dat de meeste antecedenten de PSM van medewerkers gunstig beïnvloeden.

Het PSM-onderzoeksmodel van Camilleri (2005) heeft aangetoond dat er verband is tussen de specifieke medewerkerbehoeften en antecedenten. Deze antecedenten zijn factoren die kunnen zorgen voor een motiverende werksituatie in het overheidsdomein. Interessant zou zijn om na te gaan welke behoefte het meest gunstig zou scoren bij Overheden.

Aangezien uit onderzoek bleek dat nagenoeg alle antecedenten invloed heeft op de PSM is dit onderzoeksmodel voor dit praktijkonderzoek meegenomen. In het vorige paragraaf 2.4.9, waarin het algemene raamwerk is beschreven, zijn de werksituatiedimensies verder uitgediept. In het volgende model is een niveau hoger beschreven. Dus functiekenmerk is beschreven in plaats van de som van taakautonomie, taakidentiteit, feed-back, etc. als onderdeel daarvan.

De factoren van het algemene raamwerk en overheidsraamwerk zijn goed met elkaar te combineren. Het overheidsraamwerk is aanvullend aan die van het algemene raamwerk. In de volgende paragraaf zullen de raamwerken van motiverende factoren voor een werksituatie met elkaar worden gecombineerd.



Figuur 12: Werkmotivatiemodel overheid, relatie tussen werksituatiedimensies en persoonlijke behoeften

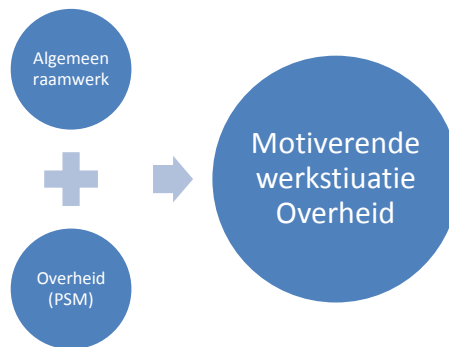
2.5.3 Aanvullende literatuur werkmotivatie overheid

In de voorgaande paragrafen is gekomen tot een algemeen- en overheidsraamwerk voor een motiverende werksituatie. Steijn (2006, p10) heeft aangegeven dat de werkmotivatie bij de overheidsector duidelijk anders is dan in de private sector. Beleidsambtenaren vinden bijdragen aan de maatschappij toch veel belangrijker dan het salaris. Waterschappen scoorden samen met Defensie en het Rijk wel aanzienlijk lager dan de rechtelijke macht. Blijkbaar zijn medewerkers bij de rechtelijk macht sterk gemotiveerd door het maatschappelijk belang van hun werkzaamheden.

Het onderzoek van Steijn geeft een beeld van de beantwoording van één enkele vraag binnen de verschillende overheidssectoren. Deze vraag was: "Hoe belangrijk vinden werknemers het doen van maatschappelijk werk nuttig?". Gezien de opgedane kennis over werkmotivatie kan geconcludeerd worden dat dit een mager resultaat is voor werkmotivatie bij verschillende overheidssectoren. Hieronder is het tabel weergegeven met de verschillende scores.

Sector	Gemiddelde
Rijk	3,82
Gemeenten	3,88
Provincies	3,96
Primair en secundair onderwijs	4,08
Hoger beroepsonderwijs	3,97
Universiteiten	3,83
Politie	4,13
Rechtelijke macht	4,48
Waterschappen	3,76
Defensie	3,71
Universiteit Medisch Centra	3,94
Totale publieke sector	3,95
Private sector	3,32

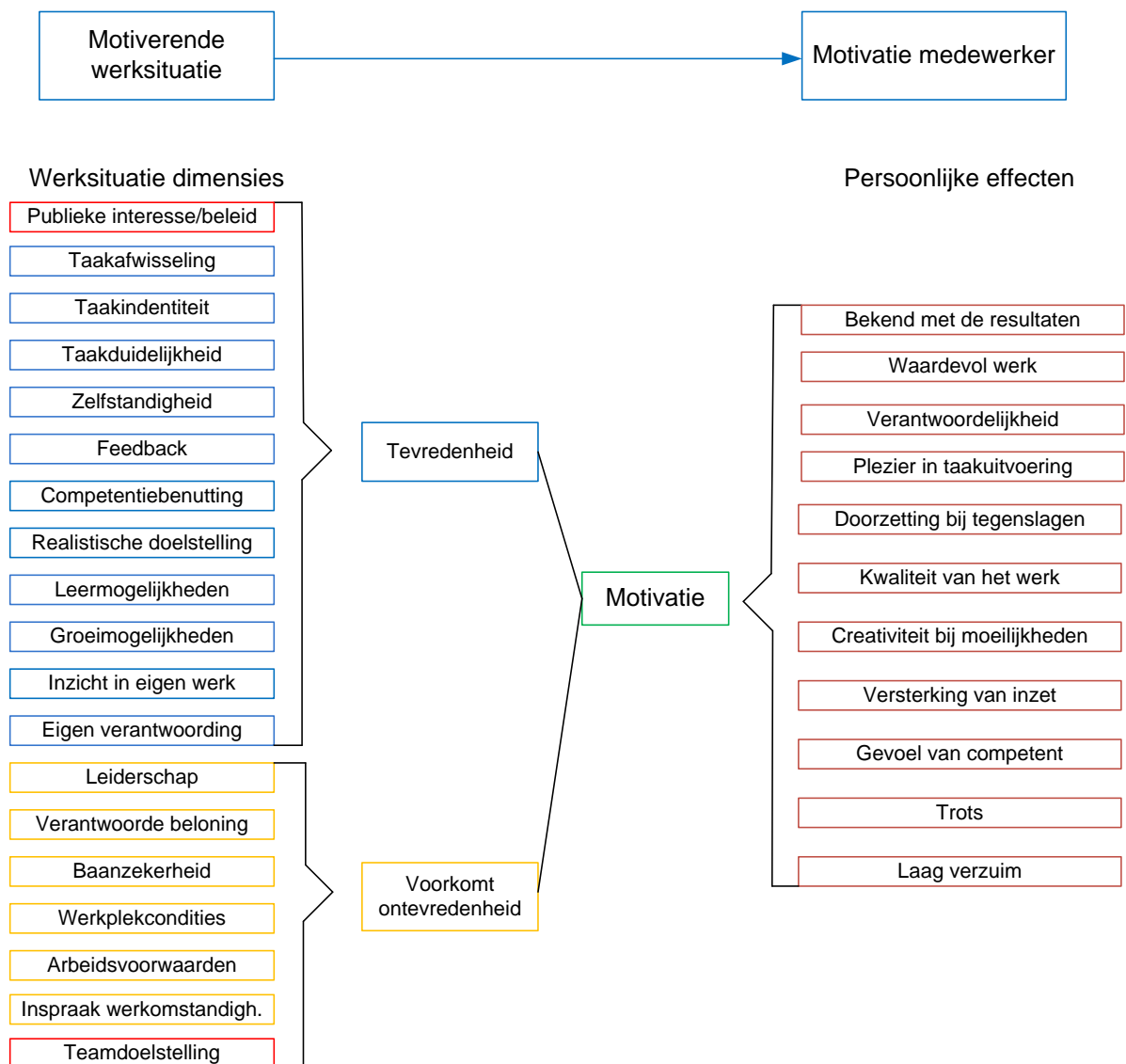
Figuur 13: Tabel gemiddelde score per sector van maatschappelijk nuttig werk doen.



Figuur 14: Samenvoeging factoren motiverende werksituatie

2.6 Aanscherping conceptueel model motiverende werksituatie

Naar aanleiding van de literatuur is de auteur tot een set van factoren gekomen voor een motiverende werksituatie. Hierbij worden links de belangrijkste ingrediënten beschreven en rechts de belangrijkste effecten. Het model is een aanscherping van het conceptueel model Overheidsorganisaties.



Figuur 15: Conceptueel model motiverende werksituatie Overheid

3. Literatuur en informatiebronnen

Arnold, J., Randall, R., et al (2010) *Work Psychology*, fifth edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.

Camilleri, E. (2007) *Antecedents affecting Public Service Motivation*, Emerald, Personnel Review, vol 36, no.3, p356-p377.

Cozijnsen, A.J. (2004) *Anders veranderen*, 2^e druk november 2005, Pearson Education Benelux, Amsterdam.

Cozijnsen, A.J. (2009) *Zijn veranderstrategieën effectief bij weerstand tegen verandering in tijden van crisis?*, Management en Consulting, www.managementconsulting.nl.

Daft, R.L. en Maric, D. (2009) *Management, The new workplace*, 6e editie, South Western Cengage Learning.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) *The What and Why of goals pursuits: human needs and the self determination of behavior*. Lexington, Massachusetts: Lexington Press.

Franzen, G. (2008) *Motivatie*, Uitgeverij Boom onderwijs, Amsterdam.

Gordon-Rouse, K.A. (2004) *Beyond Maslow's hierarchy of needs, What do people strive for?*, Performance Improvement, Nov/dec 2004, volume 43, number 10, p27-p31.

Hackman, J.H., en Oldman, G.R. (1976) *Motivation through the design of work: Test of a theory*, journal Organization and human performance 16, p250-p279.

Hackman, J.R. (1980) *Work Redesign and Motivation*, Professional Psychology, Vol 11, no. 3, juni 1980, p445-p455.

Herzberg, F. (1968) *One more Time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, Motivating people, January 2003, p87-p96.

Katzell, R.A. en Thompson, D.E. (1990) *Work Motivation*, American Psychologist, february 1990, American Psychological Association Inc., Vol 45, no. 2, p144-p153.

Kotter, J.P. en Heskett, L. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Kotter and Associates, Inc en James L. Heskett, vertaald door Scriptum books, Schiedam 1995.

Kuiper, H. en Amelsvoort, van P. (2002) *Slagvaardig organiseren*, 1^e druk 10^e oplage, 2005, Kluwer, Deventer.

Kuiper, H., Amelsvoort, van P. en Kramer, E. (2010) *Het nieuwe organiseren*, Acco Nederland, Den Haag.

Latham, P. (2012) *Work Motivation*, 2e editie, SAGE Publications Inc, California.

Locke, E.A. (2004) *Linking goals to monetary incentives*, Academic of Management Executive, vol 18, no. 4, p130-p133.

Maslow, A.H. (1945) *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50(4), :370-96.

Mintzberg, H. (2011), *Organisatie structuren*, 5^e druk 2011, Pearson Education Benelux voor de Nederlandse editie, Amsterdam.

Steijn, B. (2006) *Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie*, Bestuurswetenschappen (6), P444-p466.

Steijn, B. (2009) *Over competenties van de 'de nieuwe ambtenaar'*. In: Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst, p30-p45, Den Haag.

Perry, J.L. en Wise, L.R. (1990) *The motivational basis of public service*, in Public Administration Review, nr. 3, p367-p373.

Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2002) *Het ontwerpen van een onderzoek*, derde druk, Uitgeverij Lemma B.V. Utrecht.

Vinke, R.H.W. (2006) *Zoeken naar intrinsieke motivatie*, 3^e oplage, Reed Business B.V., Amsterdam.

Zwaan, van der A.D. (2003) *Organisatie-onderzoek*, 5^e druk 2003, Koninklijke van Gorcum, Assen.