

Samenvatting proefschrift

Motiverende arbeidssituatie bij gemeenten en waterschappen

André Verbeek¹

Aanleiding

Dit is een samenvatting van een promotieonderzoek naar de motiverende arbeidssituatie bij gemeenten en waterschappen. Verschillende studies hebben aangetoond dat gemotiveerde medewerkers een betere performance laten zien, minder verzuimen, veiliger werken, beter samenwerken en meer veranderbereid zijn (Gagné & Panaccio, 2014; Knies & Leisink, 2014; Kuipers, van Amelsvoort, & Kramer, 2010; Schaufeli & Bakker, 2013; Steijn 2006; Camilleri 2006; van Amelsvoort & Kuipers, 2002).

Uit een verkennend onderzoek (Verbeek, 2012) bleek dat ambtenaren van een financiële afdeling bij een waterschap hun eigen vakgebied belangrijker vonden als motiverende factor dan de veronderstelde Public Service Motivation (PSM) factoren van Perry (Perry 1996; Perry & Wise, 1990). Deze PSM-factoren (ook wel publieke aantrekkelijkheidsfactoren) zijn onder andere zelfopoffering, bijdragen aan overheidsbeleid, publieke interesse en medeleven. De PSM-factoren kunnen een sterke persoonlijke behoefte van de ambtenaar zijn. Dat roept de vraag op of en in welke mate het eigen vakgebied dan wel de PSM-factoren bijdragend zijn aan een motivationele arbeidssituatie binnen ondersteunende stafafdelingen van gemeenten en waterschappen. Of dat er wellicht nog andere factoren een rol spelen.

Om te voorkomen dat alleen kennis wordt onttrokken voor wetenschappelijke publicaties is het belangrijk om een interventie-instrument te ontwikkelen die werkelijk een bijdrage levert aan de praktijk.

Onderzoeksdoel

Ontwerpen van een interventiemodel (actieonderzoeksmodel) voor het creëren van een motiverende arbeidssituatie voor ondersteunende stafafdelingen van waterschappen en gemeenten. Dit model zal tot stand komen naar aanleiding van praktijkonderzoek (actieonderzoek) waarbij de theorie van Motiverende arbeidssituatie in combinatie met theorie van groepsinterventies wordt getoetst in de praktijk bij een gemeente en waterschap.

Centrale onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling wordt opgesplitst in een drietal hoofdvragen. Deze drie hoofdvragen zijn:

1. *Wat zijn voor leidinggevendens beïnvloedbare motiverende arbeidssituatiefactoren van medewerkers bij ondersteunende stafafdelingen binnen waterschappen en gemeenten?*

2. *Kan een workshopmethodiek (interventiemodel), dat is gebaseerd op deze factoren, een bijdrage leveren aan de gewenste situationele motiverende arbeidssituatie?*
3. *Is er een aantoonbaar effect waarneembaar bij toepassing van een interventiemodel op de motivatie van de medewerkers bij de gekozen organisaties? Zijn er daarbij eventueel verschillen tussen de organisaties?*

Onderzoekstrategie

Om antwoord te geven op bovenstaande onderzoeksvragen is een uitgebreid literatuuronderzoek verricht om te komen tot een definitie van 'Motiverende Arbeidssituatie', en om te bepalen welke factoren in de literatuur worden beschreven die motiverend kunnen zijn voor medewerkers die werkzaamheden uitvoeren bij ondersteunende stafafdelingen van gemeenten en waterschappen.

Als tweede stap is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar grondvormen van wetenschappelijk onderzoek om op een verantwoorde (betrouwbaar en valide) wijze onderzoek uit te voeren bij de doelgroep waarmee tegelijkertijd een bijdrage geleverd wordt aan de praktijk.

Als derde stap wordt de theorie met praktijkonderzoek gecombineerd om te komen tot een workshop Motiverende arbeidssituatie die de arbeidsmotivatie voor medewerkers kan verhogen.

Theoretisch kader motiverende factoren

Motivatie laat zich in het algemeen slecht zichtbaar maken bij mensen. Motivatie is een interne kracht die direct energie geeft en een consistent gedrag vertoont over een langere periode bij mogelijke veranderende omstandigheden (Kanfer 1990). Motivatie wordt vanuit verschillende psychologische stromingen 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 (1954); Herzberg (1966); Alderfer (1972), de cognitief behaviorisme (zelf effectiviteit) van Bandura (1989), de Self-Determination Theory van Deci en Ryan (2000) en Job Redesign van Hackman & Oldman (1974) en Morgeson & Humphrey (2006). Heden ten dagen worden deze theorieën ook wel aangeduid als de 'klassieke' arbeidsmotivatietheorieën. Deze 'klassieke' arbeidsmotivatietheorieën vormen tot op heden vaak de basis van verschillende vragenlijsten voor medewerkersonderzoeken en methodieken ter bevordering van

¹ Promotie instituut: International America University (IAU) Los Angeles, U.S.A.; promotiedatum: 19 februari 2018

arbeidsmotivatie en/of bevoegenheid.

Maar om terug te komen op de centrale vraagstelling *“Wat zijn voor leidinggevendende beïnvloedbare motiverende arbeidssituatiefactoren van medewerkers bij ondersteunende stafafdelingen binnen waterschappen en gemeenten?”* beperkt de onderzoeker zich tot de wetenschappelijke motivatietheorieën die in verband zijn gebracht met arbeidsmotivatie bij de (internationale) overheid en die door een leidinggevende kunnen worden beïnvloed.

Om tot een goede onderbouwing te komen is voor dit onderzoek de volgende definitie beschreven.

“Een ervaren arbeidssituatie waarin medewerkers vanuit persoonlijke waarden, interesses en drijfveren bereid zijn om activiteiten uit te voeren die bijdragen aan de doelstelling van een organisatie waartoe ze behoren”.

Volgens de literatuurstudie zouden de volgende motivatietheorieën het beste uitgangspunt zijn voor ondersteunende stafafdelingen voor gemeenten en waterschappen:

- Transformationeel leiderschap
- Groei- en ontwikkelmogelijkheden
- Public Service Motivation (PSM) / publieke aantrekkelijkheid
- Uitdagende doelstellingen
- Functie-ontwerp
- Zelfbeschikkingstheorieën/fasen van motivatie (intrinsiek en extrinsieke motivatie)
- Vermindering bureaucratie (omgeving organisatorisch)
- Fysieke omgeving

Om de bedrijfsmatige impact van de motiverende arbeidssituatie (als afhankelijke variabelen) te meten zijn twee/3 concepten gekozen die hiervoor passend zijn:

- Baantevredenheid
- Persoonlijk functioneren
- Zelf-gerapporteerde motivatie

Kenmerkend voor ondersteunende stafafdelingen (bedrijfsvoering)

Erisgeengerichtetheoriegevondenvandeondersteunende stafafdeling in relatie tot arbeidsmotivatie bij de overheid. Kenmerkend voor de ondersteunende stafafdeling is dat de medewerkers hoog opgeleide professionals zijn.

Voor ondersteunende stafafdelingen (e.g. HRM, financiën, communicatie, ICT) van de publieke sector ligt er een extra grote uitdaging. Als de overheid gaat bezuinigen wordt er vooral gekeken naar bezuinigingen bij ondersteunende stafafdelingen. Deze overheidsafdelingen worden vaak als het vet van de organisatie gezien volgens Huijben (2011). Op gemeentelijk- en waterschapsniveau zien we ook ontwikkelingen waarbij ondersteunende bedrijfsvoeringsafdelingen samengevoegd worden in zogenaamde Shared Service Centra (SSC).

Organisatieontwikkelingbijondersteunendestafafdelingen binnen de overheid zijn complex (Kuipers et al., 2010). De heersende bureaucratie, trage besluitvorming en

de neiging van bedrijfsvoeringsmanagers om in de loop der tijd steeds te willen groeien in omvang als zich een groot probleem voordoet, zorgen voor een moeizame doorvoering van innovatie binnen overheidsmanagement (Weggeman 2014; Vlotman, 2005). Deze tegenstrijdigheid waarbij aan de ene kant moet worden bezuinigd en aan de andere kant de ondersteunende stafafdelingen van nature wil groeien, kan een ongunstige invloed hebben op de arbeidsmotivatie van ambtenaren. Kuipers et al. (2010) beschrijft dat tegenstrijdige doelstellingen en de aanwezige bureaucratie een ongunstige invloed hebben op de arbeidsmotivatie van medewerkers.

Leiderschap

Leiderschap is een belangrijke motivator voor de medewerker. Althans als deze door de medewerker als niet goed wordt ervaren, zal het zeker een ongunstig effect hebben op de motivatie. Uit de literatuurstudie blijkt duidelijk dat de overheidsmanagers/leidinggevendende voor een belangrijke transitie staan door de maatschappelijke ontwikkeling, bezuinigingen, noodzakelijke innovaties, reorganisaties en steeds meer eisende medewerkers.

Om deze veranderingen te kunnen managen is het belangrijk om de leiderschapsstijl aan te passen waarbij ruimte komt voor medewerkers om zich professioneel te kunnen ontwikkelen. De leidinggevendende gaan meer beredeneren vanuit de leefwereld van de medewerker dan vanuit de systeemwereld van de organisatie. De passende leiderschapsstijl voor de medewerkers is vooral transformationeel leiderschap (Caillier, 2015; Jaber, 2015; Bronkhorst, Steijn & Vermeeren, 2013). Gezien de literatuur zou dit ook een zeer belangrijke factor kunnen zijn bij de doelgroep van deze studie.

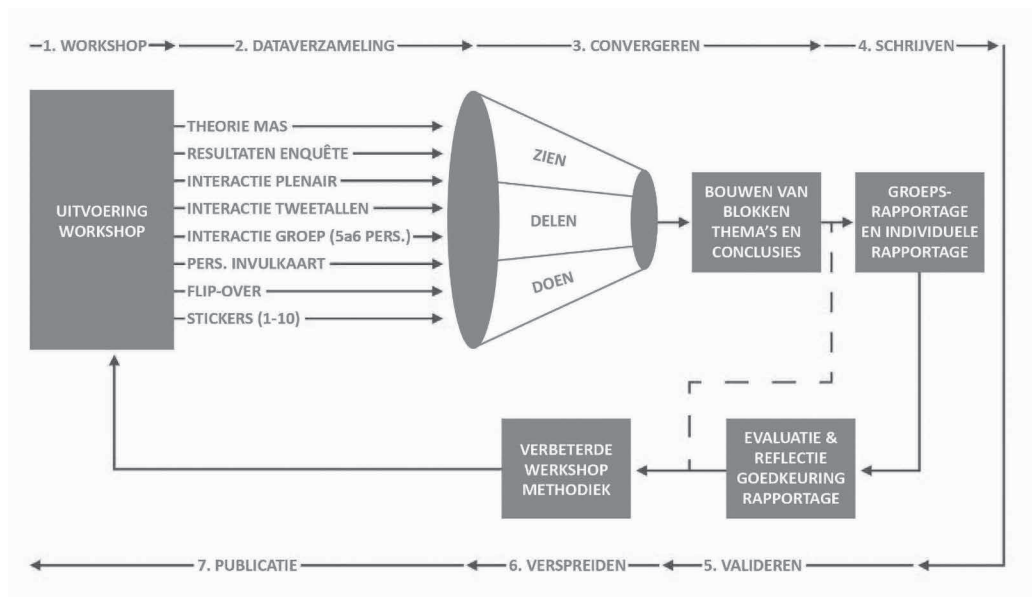
De leidinggevende is ook een belangrijke moderator voor het creëren van motiverende arbeidssituatiecondities van medewerkers. Hierbij hoeven geen structuurveranderingen te worden gerealiseerd en kan dus op een ontwikkelgerichte veranderkundige wijze worden verbeterd (Kuipers et al., 2010).

Actieonderzoek

Actieonderzoek is een breder begrip dan enkel “actie”. Het is interactie, transactie en communicatie tussen de onderzoeker en respondenten, en respondenten onder elkaar. Het impliceert dat mensen leren van reflectie en nieuw handelen kunnen ontwikkelingen ten gunstig van een probleem- en of gewenste situatie (Boog, 2011). Er is voor dit onderzoek gezocht naar een verbeterde workshopmethodiek waarbij het ‘hier en nu’ met betrekking tot de motiverende arbeidssituatie wordt gerelateerd aan een wetenschappelijke onderbouwing.

Een workshop kan functioneren als onderzoeksmethode die typische sociale problemen met gecontroleerde gefaciliteerde communicatie kan oplossen. Er worden dan tijdens de workshop barrières met betrekking tot het probleem geïnventariseerd en mogelijke oplossingen en maatregelen met elkaar bedacht (Fisher, 2004).

Bij de workshops ten behoeve van deze studie gaat het



Figuur 1 Actieonderzoekmodel Motiverende Arbeidssituatie (Kleiner 2008; Scharmer, 2009; Verbeek 2017)

om nieuwe kennis over arbeidsmotivatie in de zin van weten, hoe en waarom men deze in bepaalde situaties kan verbeteren.

Uitvoering van het onderzoek bij een gemeente en waterschap

Voor de uitvoering van het praktijkonderzoek bij een gemeente en waterschap is een model ontwikkeld gebaseerd op de wetenschappelijke elementen van actieonderzoek. Het praktijkonderzoek bij een organisatie bestaat uit een combinatie van een enquête (statistische analyses) en workshop. Geïnspireerd door Kleiner (2008) en Scharmer (2009) is het actieonderzoekmodel (figuur 1) voor de workshop voor beide organisaties vormgegeven. Om de principes van actieonderzoek te volgens waarbij je continue evalueert en reflecteert is op basis van een Large Scale Intervention (LSI) evaluatie/reflectie scorekaart van Van der Zouwen (2011) gebruikt. Deze scorekaart ondersteunt de facilitator/onderzoeker om op een systematische wijze te evalueren/reflecteren. De scorekaart is ingevuld op basis van een observatie tijdens de workshop, 3 interviews met deelnemers en een eindgesprek met de opdrachtgever.

De actieonderzoeken (casussen) zijn uitgevoerd bij een HR-expertisecentrum van gemeente Utrecht en sector bedrijfsvoering van Hoogheemraadschap van Delfland. De enquête leverde totaal 151 respondenten op. Bij de gemeente Utrecht hebben 27 personen meegewerkt aan de enquête en 17 deelnemers hebben deelgenomen aan een workshop. Bij Hoogheemraadschap van Delfland waren 79 respondenten en 14 medewerkers hebben deelgenomen aan de workshop. Op basis van een factoranalyse, Cronbach's alpha, correlatie, t-toets en (multiple) regressieanalyse zijn de resultaten van de enquête doorgerekend om antwoord te kunnen geven op de centrale vragen.

Bevindingen enquête

Met de resultaten van de enquête zijn diverse statistische berekeningen uitgevoerd om de belangrijkste motiverende arbeidssituatiefactoren (constructen) voor een motiverende arbeidssituatie te bepalen.

'Welke invloed heeft de leidinggevende op de motiverende arbeidssituatie?' Hiervoor zijn twee concepten opgesteld, t.w. transformationeel leiderschap en leiderschapsbeïnvloeding. Het eerste concept is vooral de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft. Het tweede concept is hoe hij/zij de motiverende arbeidssituatie kan verbeteren.

Op basis van regressieanalyse (data enquête) blijkt dat:

- Transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op vermindering van bureaucratie, fysieke omgeving, functie-ontwerp en groei- en ontwikkelmogelijkheden;
- Leiderschapsbeïnvloeding heeft positieve invloed op functie-ontwerp en uitdagende doelstellingen (theorie);
- Leiderschapsbeïnvloeding heeft een negatieve invloed op vermindering van bureaucratie en fysieke omgeving;
- Functie-ontwerp en groei- en ontwikkelmogelijkheden heeft positieve invloed op baantevredenheid;
- Fysieke omgeving heeft positieve invloed op persoonlijk functioneren

Vervolgens is een multiple regressie met twee modellen uitgevoerd om te beoordelen welke constructen motiverende theorieën en de leiderschapsconstructen het meest positief bijdragen aan baantevredenheid, persoonlijk functioneren en zelf gerapporteerde motivatie.

In een eerste model is getoetst of transformationeel leiderschap en leiderschapsbeïnvloeding van invloed zijn op de uitkomstmaten. Regressieanalyses zijn uitgevoerd met transformationeel leiderschap en

leiderschapsbeïnvloeding als onafhankelijke variabelen en baantevredenheid, persoonlijk functioneren en zelf gerapporteerde motivatie als afhankelijke variabelen. Daaruit blijkt:

- Transformationeel leiderschap is positief van invloed op baantevredenheid, persoonlijk functioneren en zelf gerapporteerde motivatie;
- Leiderschapsbeïnvloeding is negatief van invloed op persoonlijk functioneren en zelf gerapporteerde motivatie.
- Er is geen verband tussen leiderschapsbeïnvloeding en baantevredenheid.

Er is getoetst of er sprake is van een direct of indirect verband (via de motivationele factoren). Dat is getoetst door de motivationele factoren aan het model toe te voegen. Daarmee is een regressieanalyse (model 2) uitgevoerd met motivationele factoren, transformationeel leiderschap en leiderschapsbeïnvloeding als onafhankelijke variabelen en baantevredenheid, persoonlijk functioneren en zelf gerapporteerde motivatie als afhankelijke variabelen. Als resultaat bleek dat transformationeel leiderschap alleen *indirect* (via de motivationele factoren functie-ontwerp, groeimogelijkheden en de fysieke werkomgeving) een positieve invloed heeft op het functioneren van medewerkers.

Bevindingen workshops

Uit de workshops blijkt dat verbondenheid met de collega's voor zowel het individu als het team de belangrijkste factor is voor een motiverende arbeidssituatie. Daarna komen verschillende arbeidsmotivatiefactoren naar voren die toe te schrijven zijn aan de motivatietheorieconcepten uit de literatuurstudie. Deze zijn onder andere uitdagende doelstelling en functie-ontwerp.

De medewerkers zijn tijdens de workshop ook uitgenodigd om aan te geven wat hen motiveert zonder dat er eerst uitleg is gegeven over de motivatietheorieën. Ook hierbij komen de genoemde motivatietheorieën uit de literatuur weer naar voren maar ook persoonlijke factoren die in het team kunnen worden georganiseerd. Deze andere persoonlijke factoren waren onder andere vertrouwen, luisteren, bereikbaar leidinggevende, goede werksfeer, etc.

Geconcludeerd kan worden dat de motiverende factoren die als belangrijke voorspeller naar voren kwamen uit de enquête ook in de workshops terug zijn gekomen. Een belangrijke aanvulling is dat er ook nog persoonlijke factoren voor medewerkers kunnen worden toegevoegd om de arbeidssituatie in het hier en nu bij het betreffende team en/of groep te verbeteren. Dus is er een (basis)set aan factoren die behoren bij de motivatietheorieën uit het conceptueel model die wordt aangevuld met actuele persoonlijke factoren tijdens de workshop. De belangrijkste motivatietheorieconcepten voor een motiverende arbeidssituatie zijn functie-ontwerp, uitdagende doelstelling, leiderschapsbeïnvloeding, groei & ontwikkelmogelijkheden en transformationeel leiderschap.

Naar aanleiding van de evaluatie/reflectie bij de twee gehouden workshops blijkt dat medewerkers het een interessant onderwerp vinden, het uitgaat van positieve psychologie en de interactie met de deelnemers onderling tot nieuwe inzichten heeft geleid. Er is tijdens de workshop voldoende ruimte om je mening te kunnen geven en hierover met anderen in discussie te kunnen gaan over wat de medewerker motiveert.

Een tweede en zeer belangrijke evaluatie voor het actieonderzoekmodel is dat het aangepast kan worden aan de organisatieontwikkeling van de organisatie zonder dat de rode draad van het concept motiverende arbeidssituatie verloren gaat. Hier is de gemeente Utrecht een voorbeeld van waarbij de motiverende arbeidssituatie als conditionering is ingezet voor organisatieontwikkeling *zelfsturing*.

Gecombineerde bevindingen enquête en workshops

Uit de inleiding bleek al dat Public Service Motivation (PSM) een belangrijke factor is voor arbeidsmotivatie voor medewerkers bij de overheid. Als vraag van deze studie kwam naar voren of PSM ook een belangrijke bijdrage levert aan de motivatie van medewerkers van ondersteunende stafafdelingen van gemeenten en waterschappen. Zowel uit resultaten van de enquête als van de workshops blijkt PSM geen positieve voorspeller te zijn van motivatie bij de doelgroep van deze studie.

Als laatste vraag is gesteld 'wat zijn verschillen en overeenkomsten tussen gemeenten en waterschappen?'. Uit een t-toets van de enquêtedata tussen gemeenten en waterschappen blijkt dat er nagenoeg geen verschil is.

Wel was er een significant verschil berekend bij de constructen vermindering bureaucratie en fysieke werkomgeving. Bij de workshops blijkt dat de belangrijkste motiverende factoren met elkaar overeenkomen. Tevens ervoeren de medewerkers van de gemeenten en waterschappen de workshop als zeer zinvol.

Het verschil wordt vooral gemaakt in de persoonlijke factoren die tijdens de workshop worden genoemd bij wat de medewerkers nodig hebben om gemotiveerder te raken en wat ze daar zelf aan gaan doen.

Op basis van de statistische berekeningen is het conceptueel model aangepast. De constructen intrinsieke en extrinsieke motivatie is zeker relevant voor het onderzoek op itemniveau maar heeft statistisch als construct onvoldoende homogeniteit. Het conceptueel model geeft op een hoger niveau een goed beeld van de voorspellende verbanden. Maar voor een workshop is het noodzakelijk om de verbanden op een lager niveau (constructen- of zelf itemniveau) te berekenen en hieruit de conclusie te trekken.

De resultaten van een enquête geven een goed beeld van de motiverende factoren als input voor een workshop. Op basis van de kwalitatieve gegevens uit de workshop, een goede kwantitatieve onderbouwing en vervolgens

een evaluatie/reflectie kan het actieonderzoeksmodel (ook wel interventiemodel) bijdragen aan het verhogen van een motiverende arbeidssituatie voor gemeenten en waterschappen.

Eindconclusie

Naar aanleiding van de uitgevoerde studie kan het volgende op hoofdlijnen worden geconcludeerd:

1. Het eigen vakgebied van medewerkers bij ondersteunende stafafdelingen is motiverender dan motiverende factoren die horen bij publiek aantrekkelijkheid;
2. De belangrijkste motivatietheorieconcepten voor een motiverende arbeidssituatie zijn functie-ontwerp, uitdagende doelstelling, leiderschapsbeïnvloeding, groei & ontwikkelmogelijkheden en transformationeel leiderschap.
3. De Leidinggevende kan de medewerker ondersteunen bij het creëren van een motiverende arbeidssituatie;
4. Actieonderzoek levert een belangrijke bijdrage aan een motiverende arbeidssituatie;
5. Het ontworpen interventie-instrument 'Motiverende arbeidssituatie' draagt situationeel bij aan het verhogen van een motiverende arbeidssituatie van de betreffende doelgroep.