

Opiniërend

Motiverende werksituatie voor HR-professionals binnen de decentrale overheid

André Verbeek¹

Samenvatting

Een motiverende werksituatie zorgt voor tevreden medewerkers. De tevreden medewerkers presteren beter voor hun werkgever. Maar wanneer is de werksituatie voldoende motiverend voor HR-professionals van waterschappen, gemeenten en provincies? De auteur heeft in de vorm van een workshop, tijdens een HR-congres een verkennend actie-onderzoek uitgevoerd. De workshop was interactief waarbij de theorie werd afgewisseld met het invullen van motiverende factoren door de aanwezige doelgroep.

Uit het actie-onderzoek blijkt dat de HR-professionals vooral gemotiveerd raken door factoren afkomstig uit de klassieke motivatietheorieën in plaats van die specifiek voor de overheid, de zogenaamde Public Service Motivation (PSM). De deelnemers, voornamelijk HR-professionals, gaven aan dat ze gemotiveerd raken in hun werksituatie door: zelfstandigheid, leermogelijkheden, taakafwisseling en eigen verantwoordelijkheid.

De deelnemers reageerden zeer positief op zowel het onderwerp motiverende werksituatie als de wijze waarop de motiverende factoren in een vorm van een workshop tot stand kwam.

Aanleiding

In november 2013 is door de A&O-fondsen gemeenten, provinciën en waterschappen het tweejaarlijkse HR-congres georganiseerd. Het thema van het HR-congres ging over de toekomst. Tijdens een workshop, als onderdeel van het congres, is door de auteur een verkennend actie-onderzoek gedaan naar de Motiverende Werk-Situatie (MWS) van HR-professionals binnen de decentrale overheid.

Maar waarom eigenlijk deze workshop?

Uit het eerder uitgevoerde verkennend onderzoek, waarbij medewerkers van een financiële afdeling van een waterschap zijn geïnterviewd, bleek dat voor de geïnterviewden hun baanzekerheid en goed willen zijn in hun eigen beroep de belangrijkste factoren waren. Maar volgens de motivatietheorie Public Service Motivation (PSM), een specifiek motivatiemodel, voor de overheid zou een medewerker in het overheidsdomein vooral gemotiveerd zijn door interesse voor de publieke taak, opoffering als ook meelevendheid en bijdragen aan het maatschappelijke beleid (Perry en Wise, 1990). Maar door dit resultaat uit het verkennend onderzoek lijkt een medewerker in de ondersteunende stafafdeling eerder gemotiveerd te raken door zijn eigen beroep dan de

typische overheids PSM-factoren. Hierdoor is de auteur tot de volgende vraagstelling gekomen:

Zijn HR-professionals van waterschappen, gemeenten en provincies meer gemotiveerd vanwege hun maatschappelijke bijdrage op basis van de overheidsmotivatietheorie PSM of de welbekende klassieke motivatietheorieën?

Methode van onderzoek

De basis voor dit onderzoek is een eerder uitgevoerde literatuurstudie naar MWS binnen het overheidsdomein en een verkennend onderzoek, op basis van interviews, bij een financiële afdeling van een waterschap (Verbeek, 2012). De literatuurstudie heeft twintig motiverende werksituatiefactoren en tien effecten opgeleverd. Om MWS vervolgens te operationaliseren is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de theorie van interventies binnen organisaties. Dit heeft geleid tot een praktisch interventie-instrument, met als basis een workshop.

De workshop is gegeven op een HR-congres waaraan 750 personen deelnamen die allen werkzaam zijn bij de eerder genoemde decentrale overheden. Het programma van het congres bestond onder andere uit een plenair gedeelte waarin Weggeman zijn visie op de HR-toekomst bij de overheid gaf en waren er workshops over het werkveld. De deelnemers konden tijdens het congres kiezen welke workshop ze wilden bijwonen. Bij de workshop *motiverende werksituatie* werden zo'n 25 à 35 geïnteresseerden verwacht. Echter door de grote aanloop is deur gesloten bij ongeveer 60 personen. Van de 60 bezoekers in de zaal hebben 41 deelgenomen aan het invullen van de vragen. De structuur van de één uur durende workshop zag er als volgt uit (figuur 1).

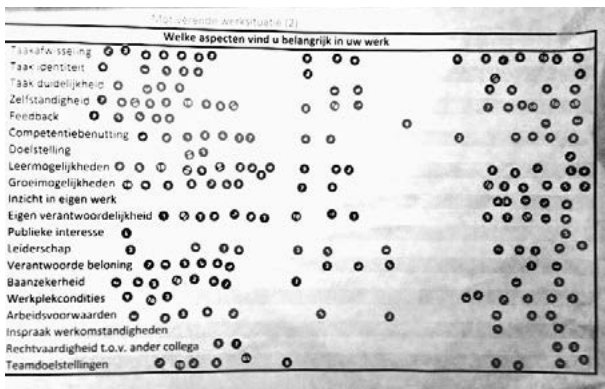
De workshop werd afgewisseld met een toelichting over theorie, het inventariseren van factoren die een goede werksituatie bevorderen en een inventarisatie van de persoonlijke effecten. Bij de eerste inventarisatie is een open vraag gesteld naar wat de HR-professional motiveert in zijn werksituatie. Na de tweede toelichting is gevraagd om aan de hand van twee persoonlijke stickervellen de motiverende factoren en effecten op grote vellen te scoren (figuur 2). Ieder persoonlijk stickervel bestond uit mini-stickers met getallen van 1 tot 10. Met sticker getal 10 kon men aangeven welke factor als belangrijkste werd ervaren en met sticker getal 1 de factor die het minst belangrijk is. Dit zelfde principe werd gevolgd bij het beoordelen van de effecten. Vervolgens is uitleg gegeven over PSM (Public Service Motivation) om

¹ Hoogheemraadschap van Delfland; correspondentiedraes: averbeek@hhdelfland.nl



Figuur 1 werkwijze/stappenplan workshop

de aanwezige HR-professionals meer inzicht te geven in de medewerkersmotivatie bij de overheid. Als laatste is plenair aan de deelnemers gevraagd of deze workshop voor de HR-professionals een bijdrage kan leveren in hun eigen adviespraktijk.



Figuur 2 A0-formaat met geïnventariseerde motiverende factoren

Theorie Motiverende Werk Situatie (MWS)

Wat is motiverende werksituatie eigenlijk?

De definitie van Motiverende WerkSituatie (MWS) bestaat uit twee bestanddelen, t.w. motivatie en werksituatie. Motivatie is de bereidheid om vanuit je zelf, je in te spannen. Ajzen (1991) beschrijft motivatie als de intentie voordat bepaald gedrag wordt getoond. Volgens Franzen (2008) ontstaat motivatie uit een samenspel tussen de biologische (aangeboren) en cultuurafhankelijke (aangeleerde) eigenschappen van een individu en de omgeving van dat individu.

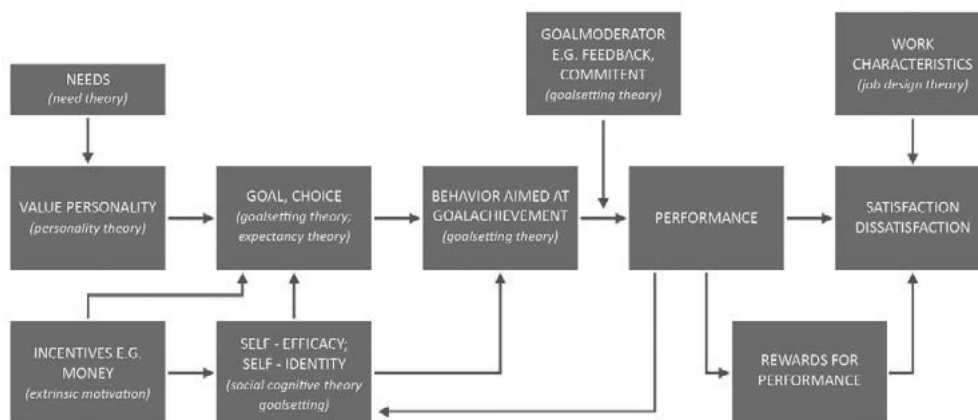
Locke & Latham (2004) heeft die omgeving van het individu gedefinieerd als werksituatie van de medewerker.

De meest passende definitie motiverende werksituatie kan daarom voor dit onderzoek worden afgeleid van Locke & Latham, deze is gedefinieerd als: *De bereidheid van de medewerker om een activiteit uit te voeren binnen zijn werksituatie door de wisselwerking tussen medewerker en werksituatie.*

De definitie van de motiverende werksituatie geeft aan dat medewerkers meer of minder gemotiveerd kunnen raken door hun werksituatie. Volgens Ferguson (1983) is de motivatie optimaal als de behoeftes, doelstellingen en waarden van de medewerker en van de organisatie zoveel mogelijk met elkaar overeenkomen. In de literatuur is dit uitgewerkt als de zogenaamde *Person-Environment Fit*. De twee elementen van het *Person-Environment Fit* zijn behoeftes, doelstellingen en waarden van de medewerker en de werkomgeving. Zowel de werkomgeving als de medewerker is volgens dit concept een belangrijke moderator voor een motiverende werksituatie.

Beïnvloedbare factoren voor een MWS zijn vooral gebaseerd op de verschillende motivatietheorieën. Locke en Latham (2004) hebben die verschillende motivatietheorieën in een model verwerkt, zie figuur 3. Het model geeft de relaties aan van de verschillende (klassieke) motivatietheorieën om te komen tot een tevreden werksituatie. Iedere motivatietheoriestroming, beschreven in het model, heeft in het verleden bijgedragen bij het verhogen van de arbeidsmotivatie.

Voor dit onderzoek zijn vijf belangrijke (klassieke) werkmotivatietheorieën: behoefte, waarden & persoonlijkheid, doelstelling & verwachtingen, zelf-effectiviteit en functie/taak-ontwerp geselecteerd. Maar voor HR-professionals bij de overheid is dit niet voldoende en geeft het PSM-motivatiemodel nog een belangrijke aanvulling.



Figuur 3 Integraal model van werkmotivatie (Locke & Latham 2004)

Public Service Motivation (PSM) / werkmotivatie bij de overheid

Nog voor de economische crisis eind 2007 maakte de overheid zich zorgen over de werkmotivatie bij de overheid. Overheidsorganisaties moeten steeds sneller inspelen op de eisen van burgers en omgaan met de rappe technologische ontwikkelingen. Een veel gehoorde slogan is “we moeten van buiten naar binnen denken en niet van binnen naar buiten”. De veelal bureaucratisch georganiseerde overheidsorganisaties hebben moeite om deze ontwikkelingen bij te houden. Degenen die binnen deze organisaties als beste met deze moderne uitdaging omgaan blijken de “gemotiveerde” medewerkers te zijn. Zij kunnen bijdragen aan de gewenste ontwikkelingen bij de overheid (Kuiper & Amelvoort, 2002; Steijn, 2009).

In opdracht van de rijksoverheid is onderzoek gedaan naar de werkmotivatie bij de rijksoverheid. Steijn (2006) heeft aangetoond dat de werkmotivatie bij hoog opgeleide ambtenaren in Nederland hoger is dan bij hoogopgeleiden die werkzaam zijn in de private sector. Daarnaast bleek uit zijn onderzoek dat organisatie- en functiemarken, behorende bij de klassieke motivatietheorieën, lager scoorden op de werkmotivatie bij de overheid. Mensen kiezen een baan als ambtenaar om een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving en omdat ze betrokken willen zijn bij maatschappelijke beleidsvorming.

Later heeft Steijn (2009) in een nieuwsblad van binnenlandse zaken ‘*Rijksambtenaren van de toekomst*’ geschreven over de noodzakelijke competenties van ‘de nieuwe’ ambtenaar. Integriteit en motivatie voor publieke zaken kwamen als twee belangrijkste competenties naar voren omdat ambtenaren met een weerbarstige werkelijkheid in het publieke domein te maken kunnen krijgen, waarbij juist deze competenties hard nodig zijn.

Er is buiten Nederland veel geschreven over de werkmotivatie bij ambtenaren. Perry & Wise (1990, p368) definieerden PSM als volgt: “*the individual predisposition to respond to motives primarily of uniquely grounded in public institution and organizations*”. De “*motives*”

beschreven in de definitie van PSM komen volgens Perry (1996) overeen met de individuele behoeften van ambtenaren. Er zijn hiervoor vier dimensies beschreven: aantrekkelijkheid van beleid maken, publieke interesse, medelevend en opoffering/dienstbaar stellen aan de maatschappij (figuur 4).

Resultaat literatuuronderzoek naar motivatie, PSM en werksituatie

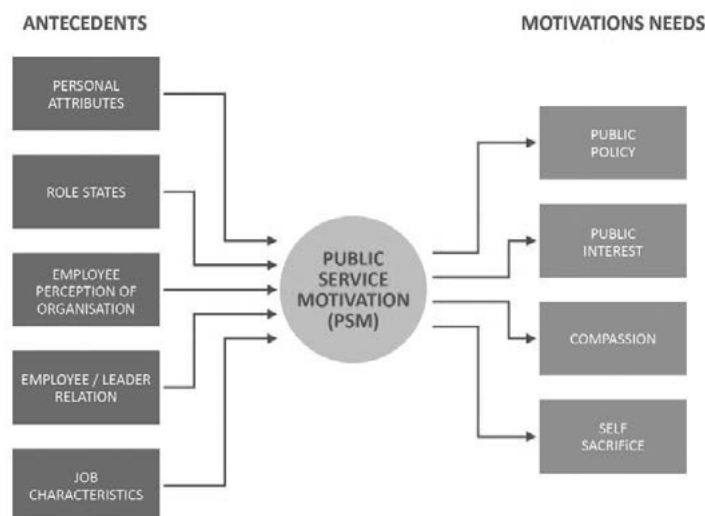
Naar aanleiding van eerder genoemde onderzoeken van de verschillende motivatietheorieën is de onderzoeker tot een set van motiverende factoren (20 stuks) en effecten (10 stuks) gekomen. Het MWS-model houdt rekening met de zowel de intrinsieke- als extrinsieke motiefactoren en de toepasbaarheid bij een werksituatie van de overheid. De factoren en effecten staan in figuur 5 en 6 beschreven.

Theorie van actie-onderzoek ten behoeve van de motiverende werksituatie

Om de theorie motiverende werksituatie handen en voeten te geven is gekozen voor actie-onderzoek. De basis voor actie-onderzoek is gelegd door Kurt Lewin (1948). Lewin werd gedreven om sociale wetenschappen in te zetten bij de ontwikkeling van de maatschappij (Peters & Robinson, 1984). Zijn doel was om een brug te slaan tussen het concrete en het abstracte, tussen sociale actie en sociale theorie. Lewin gaf volgens Agyris (1983) actie-onderzoek de onderstaande kenmerken mee:

- Het is probleemgericht;
- Stelt de cliënt centraal;
- De status quo wordt ter discussie gesteld;
- Actie-onderzoek is er tegelijkertijd op gericht empirisch toetsbare uitspraken op te leveren;
- Deze uitspraken moeten systematisch in verband gebracht kunnen worden met een theorie die bruikbaar is in het dagelijks leven.

Het actie-onderzoek, dat gebruikt is om een motiverende



Figuur 4 Relationship between antecedents and PSM (Perry & Wise, 1990)

werplek te creëren, is uitgewerkt in een workshop tijdens het congres voor HR-professionals. Volgens Fisher (2004) kan een workshop functioneren als onderzoeksmethode die typische sociale problemen met gecontroleerde communicatie kan oplossen. Er worden dan tijdens de workshop barrières met betrekking tot het probleem geïdentificeerd en mogelijke oplossingen en maatregelen met elkaar bedacht.

Er is voor dit onderzoek gezocht naar een methodiek waarbij een "hier en nu m.b.t. motiverende werksituatie" wordt gerelateerd aan een wetenschappelijke onderbouwing. Hiervoor bleek actie-onderzoek de meest passende methodiek. Deze methodiek sluit goed aan bij de gedachte van de auteur dat de motivatietheorieën en PSM-theorie niet vanzelfsprekend toepasbaar zijn voor elke doelgroep binnen een overheidsorganisatie. Hofstede et al (2012) geeft bijvoorbeeld aan dat factoren als autonomie en mogelijkheden vooral mensen afkomstig uit Europa en Noord-Amerika motiveren. En medewerkers van het primaire proces hebben weer andere motivatiebehoeften dan uit een ondersteunende stafafdeling (Verbeek, 2012).

Resultaten van de Workshop HRM-professionals

Naar aanleiding van de workshop (actieonderzoek) kan worden geconcludeerd dat de HR-professionals zelfstandigheid, leermogelijkheden, taakafwisseling en eigen verantwoordelijkheid als de vier belangrijkste factoren (figuur 5) waarden. Als deze factoren aanwezig zijn, zullen ze waardevol werk leveren, plezier in hun werk hebben, zich verantwoordelijk voelen en trots zijn op hun werk (figuur 6).

Gezien de grote aanloop tijdens de workshop lijkt de theorie van MWS bij HR-professionals aan te spreken. Een nadeel was dat er geen tijd was om uitgebreider onderzoek te doen tijdens de workshop. Een laatste vraagstelling aan de HR-professionals over hoe deze workshop kan worden verbeterd, kon vanwege tijdgebrek dan ook niet worden gesteld.

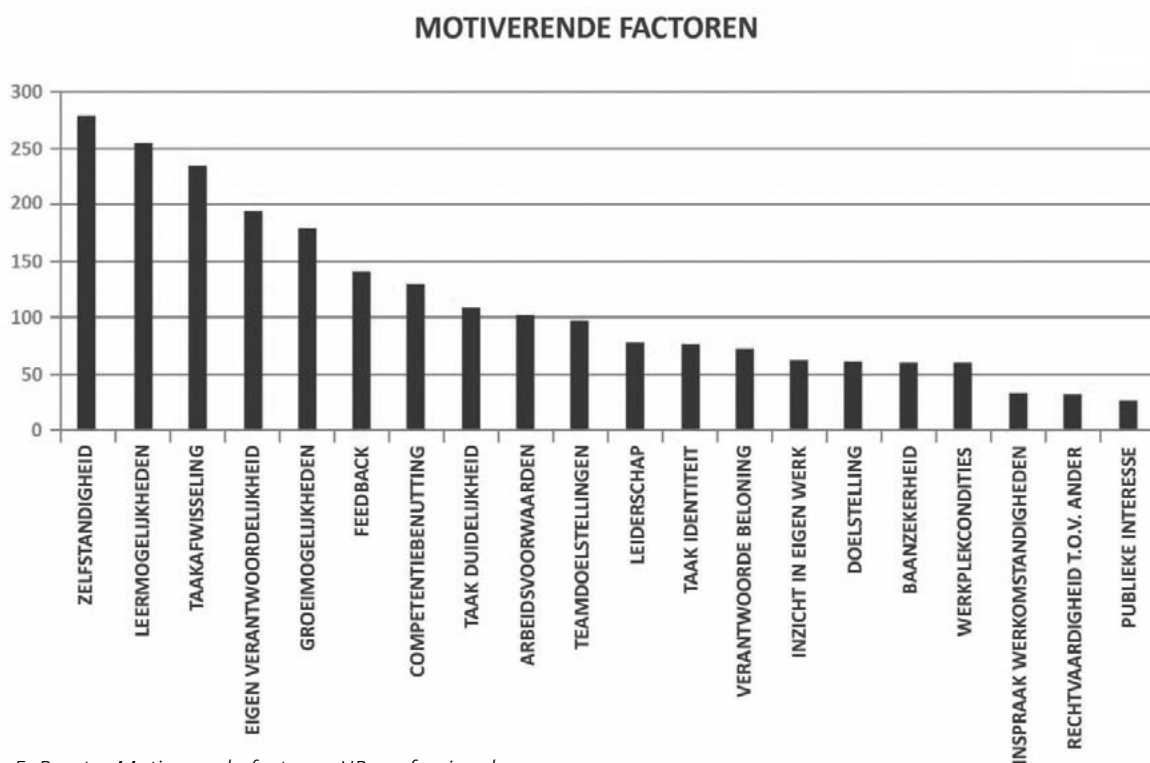
Uit de evaluatie blijkt dat de HR-professionals het als een zeer leerzame bijeenkomst hebben ervaren en gaven aan enthousiast te zijn over het organisatie-model MWS in combinatie met de workshop.

De bevindingen van de eerder beschreven methodiek, plakken van genummerde stickertjes op de belangrijkste motiverende factoren en effecten, is in figuur 5 en 6 weergegeven. Als toegankelijke weergave is gekozen voor Pareto-diagram waarbij de belangrijkste factoren van motiverende werksituatie voor HR-professionals links van het diagram zijn aangegeven.

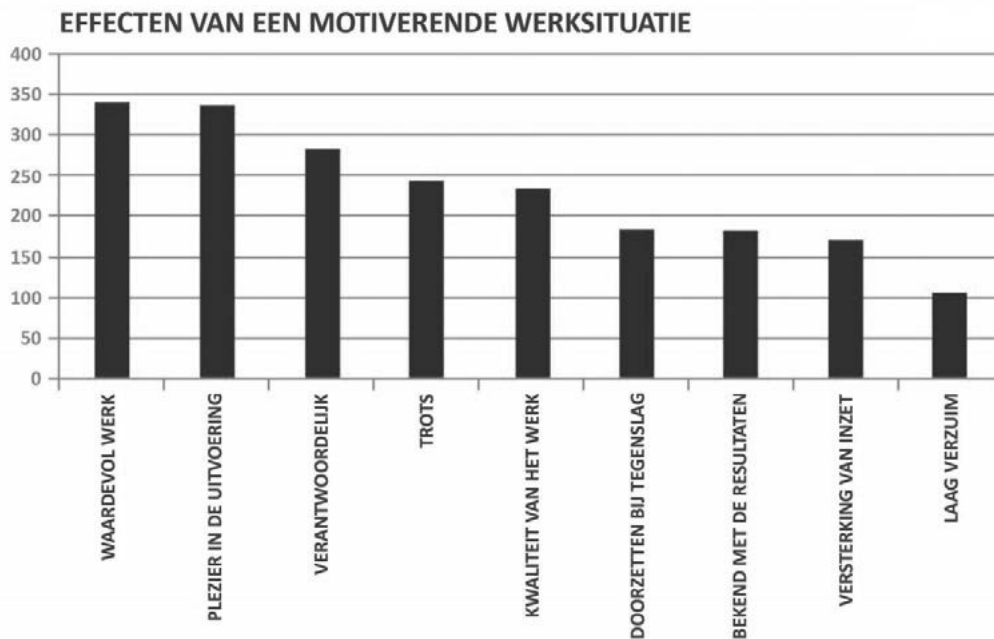
Conclusie motiverende werksituatie

Om terug te komen op de vraagstelling van het onderzoek "Zijn HR-professionals van waterschappen, gemeenten en provincies meer gemotiveerd vanwege hun maatschappelijke bijdrage op basis van de overheidsmotivatietheorie PSM of de welbekende klassieke motivatietheorieën?" kan het volgende worden geconcludeerd.

Het onderzoek, in de vorm van een workshop, bevestigt dat HR-professionals graag bij een overheid willen werken vanwege de arbeidsvoorwaarden maar toch vooral goed willen zijn in hun eigen vakgebied. Dit in tegenstelling



Figuur 5 Pareto: Motiverende factoren HR-professionals



Figuur 6 Pareto: Effecten HR-professionals

van wat het PSM-model beweerd. Bij de HR-professionals zijn zelfstandigheid, leermogelijkheden, taakafwisseling en eigen verantwoordelijkheid belangrijke factoren bij het creëren van een prettige werksfeer. Wordt hiermee rekening gehouden dan ervaren ze hun werksituatie als waardevol, plezierig en voelen zich verantwoordelijk. In een later uitgevoerde evaluatie van de workshop gaven de deelnemers aan dat de motivatietheorie MWS in combinatie met de workshop kan bijdragen aan hun HR-praktijk.

Literatuur

- Ajzen, E. (1991), *Organizational behavior and human decision-processes*, 50, the theory of planned behavior, University of Massachusetts at Amherst, Academic press Inc, 1991
- Argyris, C. (1983), *Action Science and Intervention*, The journal of applied Behavioral Science, A publication of the NTL-Institute
- Ferguson, E. (1983) *The effect of motivation and word characters on recognition*, The American journal of psychology, *JSTOR*
- Fisher, R. (2004) *The problem-solving Workshop as a method of research*, International negotiation, pp 385 - 395, 2004
- Franzen, G. (2008), *Motivatie: denken over drijfveren sinds Darwin*, Uitgeverij Boom, 2008, Amsterdam
- Hofstede, G. et al (2012) *Allemaal andersdenkenden*, Business contact, Bariet, 2012, Steenwijk
- <http://www.klaarvoordetoekomst.info/>
- Kuiper, H., Amelsvoort, van P. en Kramer, E. (2010) *Het nieuwe organiseren*, Acco Nederland, Den Haag
- Lewin, K. (1948), *Resolving social conflicts*, Citaat, American Psychological Association, Washington DC
- Locke and Latham (2004) *What should we do about motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. Academy of Management Review
- Perry, J.L. (1996) *Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 6, no. 1. pp. 5-22
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) *The motivational basis of public service*, in Public Administration Review, number. 3
- Peters, P. and Robinson, V. (1984), *The Origins and Status of Action research*, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 20/ nr.2, 1984
- Steijn, B. (2006) *Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie*, Bestuurswetenschappen (6)
- Steijn, B. (2009) *Over competenties van de 'de nieuwe ambtenaar'*. In: Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst, pp 30- 45, Den Haag
- Verbeek, A. (2012) *Motiverende werksituatie*, Masterthesis, Management Consultancy, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, Rotterdam