

De motiverende arbeidssituatie

*Van literatuuronderzoek naar actieonderzoek
in publieke organisaties*

André Verbeek

Gebaseerd op het promotieonderzoek uit 2018



Over dit boek

De motiverende arbeidssituatie

Van literatuuronderzoek naar actieonderzoek in publieke organisaties

Auteur Dr. A.J.F. André Verbeek

Geïllustreerde boekbewerking 2026

Gebaseerd op het proefschrift Motiverende Arbeidssituatie bij gemeenten en waterschappen uit 2018, International American University / ODIBS.

Dit boek volgt de ontwikkeling van een theoretische verkenning naar onderzoek en toepassing in de praktijk. De oorspronkelijke enquêteresultaten zijn beknopt opgenomen. De praktijkcasussen betreffen de gemeente Utrecht en het Hoogheemraadschap van Delfland in 2017.

Hoofdstukken 1 tot en met 5 behandelen de vraagstelling en de literatuurfase. Hoofdstukken 6 en 7 beschrijven de onderzoeksfase en de betekenis van de resultaten. Hoofdstukken 8 tot en met 11 behandelen het actieonderzoek, de praktijkcasussen, de toepassing en het vervolgonderzoek.

Alle hoofdstukken zijn zelfstandig te lezen. De volledige lijn wordt zichtbaar in de opeenvolging van theorie, meting, dialoog, handelen en evaluatie. De bronverantwoording achterin verbindt de boektekst met het oorspronkelijke proefschrift.

Website en informatie over Work Motivation: www.workmotivation.nl

Inhoud

Voorwoord	4
1 De arbeidssituatie als vertrekpunt	5
2 De literatuurfase	7
3 Begrijpen waarom mensen willen werken	10
4 Publieke motivatie en vakmanschap	13
5 Werkontwerp en leidinggeven	15
6 De onderzoeksfase	17
7 De resultaten in hun betekenis	20
8 Actieonderzoek als manier van leren	22
9 De praktijk in Utrecht en Delfland	24
10 Van inzicht naar verandering	26
11 De wetenschap verder brengen	29
Nawoord	33
Bronverantwoording	34

Voorwoord

Een medewerker kan trots zijn op zijn vak, zich betrokken voelen bij de samenleving en toch vastlopen in zijn dagelijkse werk. De bereidheid om zich in te zetten vertelt daarom maar een deel van het verhaal. Ook de inrichting van het werk, de samenwerking met collega's en de ruimte om professioneel te handelen verdienen aandacht. Dat is het vertrekpunt van dit boek.

In mijn promotieonderzoek uit 2018 onderzocht ik de motiverende arbeidssituatie bij ondersteunende stafafdelingen van gemeenten en waterschappen. De aanleiding lag in een praktische vraag: hoe kunnen medewerkers en leidinggevenden samen omstandigheden ontwikkelen waarin mensen hun werk met overtuiging willen en kunnen uitvoeren? Public Service Motivation, de motivatie om bij te dragen aan de publieke zaak, bood daarvoor een belangrijk theoretisch perspectief. Het onderzoek vroeg daarnaast om aandacht voor vakmanschap, ontwikkeling, autonomie en de dagelijkse organisatie van het werk.

Dit boek volgt de beweging van die praktijkvraag naar literatuuronderzoek, van theorie naar een enquête en van onderzoeksuitkomsten naar actieonderzoek. De kern is de ontwikkeling van een aanpak waarin medewerkers hun arbeidssituatie onderzoeken en verbeteringen formuleren. De statistiek heeft een ondersteunende plaats. Zij maakt zichtbaar welke conclusies de gegevens dragen en waar terughoudendheid nodig is.

De lezer vindt hier geen recept waarmee iedere organisatie dezelfde uitkomst bereikt. Wel biedt het onderzoek een onderbouwde manier om vragen te stellen, ervaringen te vergelijken en gezamenlijk aan veranderingen te werken. De beschreven praktijkonderzoeken vonden in 2017 plaats bij de gemeente Utrecht en het Hoogheemraadschap van Delfland. Zij laten zien hoe een vragenlijst een gesprek kan openen, hoe individuele drijfveren verschillen van gezamenlijke prioriteiten en waarom het formuleren van een actie moeilijker kan zijn dan het benoemen van een wens.

Het boek is geschreven voor leidinggevenden, HR-professionals, organisatieadviseurs en onderzoekers die arbeidsmotivatie willen verbinden met het verbeteren van werk. De eerste hoofdstukken geven de theoretische basis. Daarna volgt de onderzoeksaanpak, met een beknopte bespreking van de resultaten. Het laatste deel behandelt het actieonderzoek en werkt de lessen uit tot een praktische onderzoeks- en verbetercyclus.

De centrale gedachte is eenvoudig: een motiverende arbeidssituatie wordt begrijpelijker wanneer mensen niet alleen een score krijgen, maar ook invloed hebben op de betekenis en het vervolg van het onderzoek. Of verbeteringen vervolgens beklijven, moet opnieuw worden onderzocht. Juist die verbinding tussen begrijpen, handelen en terugkijken vormt de rode draad.

André Verbeek

1 De arbeidssituatie als vertrekpunt

Het werk achter de publieke dienstverlening

Veel publiek werk blijft voor inwoners buiten beeld. Een salarisadministratie ondersteunt de continuïteit van de organisatie. Een ICT-afdeling zorgt dat collega's toegang hebben tot betrouwbare informatie. Financiële, juridische en personeelsadviseurs helpen besluiten voorbereiden en uitvoeren. Hun bijdrage aan de publieke taak verloopt vaak via het werk van anderen. Dat maakt de bijdrage niet minder belangrijk, maar soms wel moeilijker herkenbaar.

Voor medewerkers van zulke afdelingen kan de aantrekkelijkheid van het werk verschillende bronnen hebben. De één houdt van een ingewikkeld juridisch vraagstuk, de ander van een zorgvuldig ingerichte administratie. Weer een ander vindt het belangrijk dat de organisatie een maatschappelijk doel dient. Deze motieven kunnen naast elkaar bestaan. Zij krijgen pas concrete betekenis in een arbeidssituatie waarin iemand voldoende mogelijkheden ervaart om goed werk te leveren.

De oorspronkelijke studie ontstond tegen de achtergrond van veranderingen in gemeenten en waterschappen. Bezuinigingen, samenwerking tussen organisaties en de inrichting van ondersteunende diensten riepen vragen op over de positie van medewerkers. Die context hoort bij de onderzoeksperiode. De meer algemene vraag blijft herkenbaar: hoe verandert het dagelijks werk wanneer de organisatie haar werkwijze aanpast, en wat betekent dat voor de bereidheid van medewerkers om zich in te zetten?

Een reorganisatie kan op papier doelmatig zijn en tegelijk de verbinding tussen een medewerker en het resultaat van zijn werk verzwakken. Een nieuwe taakverdeling kan specialisatie bevorderen, maar ook afwisseling verminderen. Een gezamenlijke dienstverlening kan kennis bundelen, terwijl de afstand tot interne opdrachtgevers groeit. Zulke mogelijkheden zijn geen onvermijdelijke gevolgen. Ze laten zien waarom motivatie niet uitsluitend als eigenschap van een persoon kan worden onderzocht.

Wat een motiverende arbeidssituatie betekent

In het proefschrift staat de ervaren arbeidssituatie centraal: de omstandigheden waarin medewerkers vanuit hun waarden, interesses en drijfveren bereid zijn activiteiten uit te voeren die bijdragen aan de doelen van hun organisatie. Het gaat om de relatie tussen de medewerker en het werk. Dezelfde functieomschrijving kan door twee mensen verschillend worden ervaren. Omgekeerd kan dezelfde persoon onder andere omstandigheden meer of minder ruimte ervaren om zich in te zetten.

Het woord 'ervaren' is daarbij wezenlijk. Formeel kan een medewerker veel beslissingsruimte hebben, terwijl hij in de praktijk nauwelijks durft af te wijken van bestaande gewoonten. Een organisatie kan opleidingsmogelijkheden aanbieden, terwijl werkdruk het volgen van een opleiding onmogelijk maakt. Onderzoek moet daarom zowel de bedoelde inrichting als de beleefde werkelijkheid serieus nemen.

Motivatie is bovendien niet hetzelfde als tevredenheid. Tevredenheid gaat over de waardering van het werk of de werksituatie. Motivatie gaat over de redenen en bereidheid om te handelen. Een medewerker kan tevreden zijn over de sfeer, maar weinig uitdaging ervaren. Iemand anders kan zich sterk inzetten voor een belangrijke opgave en tegelijk ontevreden zijn over de manier waarop de organisatie hem ondersteunt. Wie beide begrippen verwisselt, verliest zicht op het werkelijke vraagstuk.

Ook functioneren vraagt een eigen beoordeling. Een gemotiveerde medewerker beschikt niet vanzelf over de benodigde tijd, kennis of middelen. Een gunstig oordeel over het eigen functioneren is evenmin hetzelfde als een onafhankelijk vastgestelde prestatie. In onderzoek moeten motivatie, tevredenheid, werkomstandigheden en functioneren daarom herkenbaar van elkaar blijven onderscheiden.

Van mensen motiveren naar werk onderzoeken

De vraag 'hoe motiveren we onze medewerkers?' legt het initiatief gemakkelijk bij de leidinggevende en het probleem bij de medewerker. De vraag naar een motiverende arbeidssituatie opent een breder gesprek. Welke taken vragen om vakmanschap? Waar krijgen medewerkers bruikbare feedback? Welke beslissingen kunnen zij nemen? Waar belemmert een procedure het werk en waar beschermt die juist de kwaliteit?

Deze verschuiving betekent niet dat persoonlijke verantwoordelijkheid verdwijnt. Medewerkers hebben eigen verwachtingen, handelen op verschillende manieren en kunnen hun ontwikkeling mede vormgeven. Maar hun handelingsruimte wordt mede bepaald door de organisatie. Een verzoek om meer initiatief blijft onvolledig wanneer beslissingen steeds worden teruggedraaid of wanneer de beschikbare tijd al volledig is vastgelegd.

Het proefschrift richtte zich daarom op het ontwikkelen van een interventiemethodiek voor ondersteunende stafafdelingen. De bedoeling was kennis op te bouwen én een werkwijze te ontwerpen waarmee betrokkenen hun arbeidssituatie konden bespreken en verbeteren. Dat dubbele doel bepaalt de onderzoeksroute. Eerst is een theoretische taal nodig om relevante aspecten van het werk te herkennen. Daarna moet worden onderzocht hoe die aspecten in deze beroepspraktijk samenkomen.

Voor de praktijk betekent dit dat een motivatiescan niet het eindproduct hoeft te zijn. Een uitkomst wordt pas bruikbaar wanneer medewerkers begrijpen waarop zij betrekking heeft en wanneer duidelijk is wie iets met de bevinding kan doen. Een team kan zijn overleg anders organiseren. Een leidinggevende kan prioriteiten verduidelijken. Andere knelpunten vragen om besluiten op organisatieniveau. Het onderzoek moet helpen om die verantwoordelijkheden zichtbaar te maken.

2 De literatuurfase

Een praktijkvraag vraagt meerdere perspectieven

De literatuurstudie begon bij arbeidsmotivatie, maar kon daar niet ophouden. De medewerkers in het onderzoek verrichtten ondersteunend werk in publieke organisaties. Hun motivatie zou kunnen samenhangen met algemene kenmerken van werk, met hun professionele belangstelling en met de publieke taak. Ook leiderschap en de inrichting van de organisatie konden een rol spelen. Een bruikbaar theoretisch kader moest deze verschillende invalshoeken verbinden zonder ze tot één begrip samen te voegen.

De oorspronkelijke literatuuroriëntatie onderscheidde drie zoekrichtingen. De gerichte theorie betrof arbeidsmotivatie zelf. Het zoeken binnen de directe onderzoekscontext betrof ondersteunende stafafdelingen bij gemeenten en waterschappen. Daarnaast werd buiten deze context gekeken naar verwante kennis over werk en organisaties. Die verbreding was nodig omdat specifieke literatuur over precies deze combinatie van doelgroep en vraagstuk beperkt beschikbaar bleek binnen de uitgevoerde zoekroute.

De uiteindelijke ordening omvatte algemene motivatietheorieën, Public Service Motivation, de kenmerken van ondersteunende afdelingen en leiderschap. Daarmee ontstond geen wedstrijd tussen theorieën, maar een verzameling gerichte vragen. Wat vinden mensen belangrijk? Hoe beoordelen zij de opbrengst van hun inspanning? Welke kenmerken maken werk aantrekkelijk? En hoe kan de omgeving de bereidheid om bij te dragen ondersteunen of belemmeren?

Figuur 2.2 laat zien hoe deze inhoudelijke gebieden in de literatuuroriëntatie met elkaar werden verbonden. De route loopt van de begripsbepaling via algemene motivatietheorie en PSM naar de ondersteunende staf en de motiverende arbeidssituatie.



Figuur 2.2 Het literatuuroriëntatieproces. Nieuwe vormgeving naar Verbeek (2018), figuur 2.2, p. 49. De terugkoppeling maakt het iteratieve karakter van de literatuuroriëntatie zichtbaar.

De teruggaande lijn is inhoudelijk wezenlijk. Een bevinding over publieke motivatie kon aanleiding geven om de definitie van arbeidsmotivatie aan te scherpen; kennis over ondersteunende functies kon de selectie van algemene theorieën veranderen. De figuur beschrijft daarmee een herhaalde afstemming tussen begrippen, theorie en

onderzoekscontext. Zij moet niet worden gelezen als een vaste reeks stappen die na één doorgang is afgerond.

De waarde van een literatuurstudie zit hier in het aanscherpen van de onderzoeksvraag. Een theorie hoeft niet ieder verschijnsel te verklaren om nuttig te zijn. Zij moet wel duidelijk maken op welk deel van het vraagstuk zij betrekking heeft. Een theorie over de maatschappelijke inhoud van een motief beantwoordt bijvoorbeeld een andere vraag dan een theorie over de ervaren vrijheid waarmee iemand handelt.

Van verzamelen naar vergelijken

Een artikel opnemen omdat het over motivatie gaat, is onvoldoende. De begrippen, onderzoekspopulatie en gebruikte uitkomstmaten moeten worden vergeleken. Een verband met tevredenheid mag niet zonder toelichting worden behandeld als een verband met prestaties. Onderzoek onder medewerkers met direct burgercontact kan niet automatisch worden overgezet naar een stafafdeling. En een theoretische verwachting is iets anders dan een herhaaldelijk waargenomen patroon.

De literatuurfase vraagt daarom om ordening. Bij iedere bron zijn ten minste het onderzochte begrip, de context, de methode en de betekenis voor de eigen vraag van belang. Daarna volgt de lastigere stap: bepalen welke overeenkomsten inhoudelijk zijn en welke vooral ontstaan doordat auteurs hetzelfde woord gebruiken. 'Autonomie' kan bijvoorbeeld verwijzen naar formele beslissingsruimte, naar de inrichting van een taak of naar het ervaren van vrijwilligheid. Die betekenissen raken elkaar, maar zijn niet identiek.

Ook negatieve of ontbrekende bevindingen verdienen aandacht. Als een verwacht verband niet wordt gevonden, kan dat met de theorie te maken hebben, maar ook met de meting, de onderzoeksgroep of de omstandigheden. Voor het ontwerpen van praktijkonderzoek is zo'n onzekerheid nuttig. Zij dwingt tot preciezer formuleren: bij wie, onder welke omstandigheden en voor welke uitkomst wordt een verband verwacht?

De literatuuroriëntatie van het proefschrift was gericht op de ontwikkeling van een toepasbaar model. Zij moet worden gelezen als een theoretisch onderbouwde selectie bij een specifieke praktijkvraag. Het ontbreken van een aangetroffen theorie voor deze doelgroep bewijst niet dat zulke kennis nergens bestond. De kracht van de oriëntatie lag in de verbinding van perspectieven die voor het onderzoek relevant waren.

Het model als werkhypothese

Uit de literatuur ontstond een conceptueel model met onder meer publieke motivatie, werkontwerp, ontwikkeling, doelen, leiderschap en organisatorische omstandigheden. Tevredenheid, ervaren motivatie en het oordeel over het eigen functioneren boden verschillende manieren om de arbeidssituatie te beschrijven. Het model maakte daarmee duidelijk welke onderwerpen in het empirische onderzoek aandacht verdienden.

Een conceptueel model is een vereenvoudiging. Het helpt bij het kiezen van vragen en het ordenen van gegevens, maar bevat nooit de volledige werkelijkheid van een afdeling. Een medewerker kan worden geraakt door een conflict, een verandering thuis of een concrete ervaring met een opdrachtgever. Zulke factoren hoeven niet allemaal in een vragenlijst te staan om relevant te zijn. Het latere groepsgesprek blijft daarom een noodzakelijke aanvulling.

De overgang van theorie naar onderzoek vraagt ook een keuze tussen volledigheid en uitvoerbaarheid. Een lange vragenlijst kan veel onderwerpen bevatten, maar kost meer tijd en kan de kwaliteit van antwoorden verminderen. Een heel korte lijst kan praktisch zijn, maar belangrijke verschillen verhullen. Het proefschrift zocht een vorm die zowel analyse als toepassing in een workshop mogelijk maakte. Die ontwerpkeuze moet worden meegewogen wanneer de uitkomsten worden beoordeeld.

Voor een nieuwe toepassing is de literatuurfase opnieuw van belang. Het oorspronkelijke model kan als vertrekpunt dienen, maar hoeft niet ongewijzigd te worden overgenomen. De onderzoeker moet aangeven welke begrippen behouden blijven, welke worden verfijnd en waarom. Zo blijft de verbinding tussen wetenschappelijke kennis en praktisch gebruik controleerbaar.

3 Begrijpen waarom mensen willen werken

Behoeften verwachtingen en doelen

Algemene motivatietheorieën belichten verschillende kanten van werken.

Behoeftbenaderingen vestigen de aandacht op wat mensen belangrijk vinden.

Verwachtingsbenaderingen vragen of iemand denkt met zijn inspanning een gewenste uitkomst te kunnen bereiken. Doelbenaderingen richten zich op de manier waarop richting en uitdaging het handelen organiseren. Het proefschrift gebruikt deze perspectieven om de arbeidssituatie vanuit meerdere vragen te bekijken.

Klassieke behoeftebenaderingen, waaronder het werk van Maslow, hebben een herkenbare taal geleverd voor veiligheid, waardering en ontwikkeling. Voor een onderzoek naar een concrete arbeidssituatie is het echter niet nodig te veronderstellen dat ieder mens dezelfde vaste volgorde van behoeften doorloopt. De bruikbare vraag is welke behoeften in deze situatie worden ondersteund en welke onder druk staan.

De verwachtingstheorie van Vroom helpt om inspanning, resultaat en waardering uit elkaar te houden. Kan ik de taak uitvoeren? Maakt mijn inzet verschil? Vind ik de mogelijke uitkomst de moeite waard? In een ondersteunende afdeling kan een medewerker zijn werk inhoudelijk beheersen en toch weinig invloed ervaren, bijvoorbeeld wanneer adviezen zonder toelichting terzijde worden gelegd. Meer scholing lost dan niet vanzelf het eigenlijke knelpunt op.

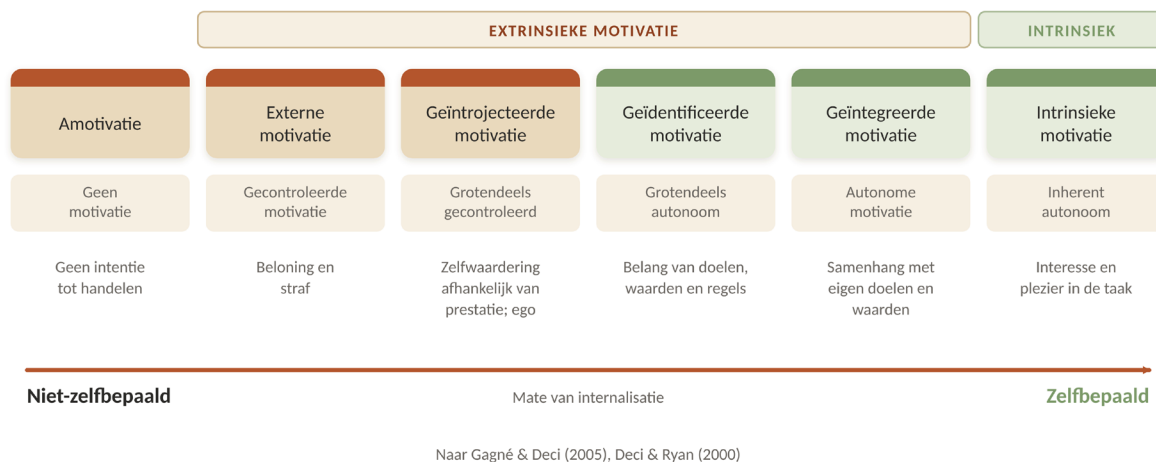
Doelstellingstheorie vestigt de aandacht op duidelijke en uitdagende doelen, in samenhang met betrokkenheid, feedback en de mogelijkheid om het werk uit te voeren (Locke en Latham, 2002). Een doel geeft richting wanneer een medewerker begrijpt wat wordt gevraagd en hoe voortgang zichtbaar wordt. Een hoger streefcijfer alleen maakt een arbeidssituatie nog niet motiverend. Het doel moet passen bij de taak en bij de beschikbare mogelijkheden om ervan te leren.

De kwaliteit van motivatie

De zelfdeterminatietheorie maakt duidelijk waarom alleen de hoeveelheid motivatie niet voldoende is. Mensen kunnen handelen vanuit belangstelling, vanuit persoonlijk onderschreven belang of onder druk. De theorie onderscheidt onder meer autonomie, competentie en verbondenheid als psychologische basisbehoeften. Autonomie gaat daarbij om ervaren vrijwilligheid en instemming met het eigen handelen; zij betekent niet dat iemand altijd onafhankelijk moet werken (Ryan en Deci, 2000).

Intrinsieke motivatie betreft het uitvoeren van een activiteit omdat die activiteit zelf interessant of plezierig is. Daarnaast kan iemand een taak belangrijk vinden vanwege de waarde ervan, ook wanneer de taak niet op zichzelf aantrekkelijk is. Dat persoonlijk onderschreven belang kan eveneens een autonome reden zijn om te handelen. Externe beloning of druk en innerlijke druk, zoals het moeten bewijzen van de eigen waarde, geven andere vormen van motivatie aan.

Het continuüm van zelfbepaling



Figuur 2.3 De kwaliteit van motivatie. Hertekening bij Verbeek (2018), figuur 2.3, p. 55. Theoretische bronnen: Gagné en Deci (2005, figuur 1, p. 336) en Deci en Ryan (2000).

Bij amotivatie ontbreekt een duidelijke intentie om te handelen. Externe regulatie berust op beloning, straf of druk van buitenaf; geïntrojecteerde regulatie op innerlijke druk, zoals schuldgevoel of afhankelijkheid van waardering. Bij geïdentificeerde regulatie onderschrijft de medewerker het belang van de activiteit. Bij geïntegreerde regulatie sluit deze bovendien aan bij de eigen identiteit en waarden. Beide behoren tot autonome vormen van extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie betreft belangstelling of plezier in de activiteit zelf.

De horizontale ordening beschrijft verschillen in kwaliteit van motivatie, geen verplichte ontwikkelingsroute. Ook noodzakelijke, minder aantrekkelijke taken kunnen vanuit persoonlijk onderschreven betekenis worden uitgevoerd. De theorie verbindt autonome motivatie met de ondersteuning van autonomie, competentie en verbondenheid. Of een concrete organisatie-interventie daaraan bijdraagt, moet afzonderlijk worden onderzocht (Gagné en Deci, 2005; Deci en Ryan, 2000).

Voor een stafmedewerker is dit onderscheid herkenbaar. Het oplossen van een ingewikkeld probleem kan boeien door de inhoud. Het zorgvuldig vastleggen van een besluit kan vooral belangrijk zijn omdat anderen daarop moeten kunnen vertrouwen. Beide redenen kunnen overtuigend zijn. De vraag is hoe de arbeidssituatie ruimte biedt aan deze redenen en voorkomt dat het werk uitsluitend wordt ervaren als voldoen aan verwachtingen van anderen.

Competentie wordt in de dagelijkse praktijk zichtbaar wanneer een medewerker vooruitgang ervaart, een ingewikkelde taak leert beheersen of gerichte feedback krijgt. Verbondenheid krijgt vorm in het contact met collega's en in het gevoel serieus te worden genomen. Een team kan daarover concreet spreken: wanneer hielpen wij elkaar verder, wanneer bleef een vraag liggen en welke reacties maken het gemakkelijker om een onzekerheid te bespreken?

De verhouding tussen mens en werk

De literatuur over de aansluiting tussen persoon en omgeving voegt een ander perspectief toe. Die aansluiting kan betrekking hebben op de taak, de organisatie, het team of de leidinggevende. Iemand kan zich verbonden voelen met de publieke opdracht van een organisatie en tegelijk merken dat de dagelijkse functie onvoldoende aansluit bij zijn vaardigheden of voorkeuren.

Het begrip 'fit' vraagt zorgvuldig gebruik. Een slechte aansluiting hoeft niet te betekenen dat een medewerker moet vertrekken of zich volledig moet aanpassen. Het werk kan anders worden verdeeld, verwachtingen kunnen worden verduidelijkt en ontwikkelmogelijkheden kunnen worden vergroot. De relatie is veranderbaar. Juist daarom is zij relevant voor actieonderzoek.

Deze perspectieven samen leiden tot preciezere gesprekken. Een medewerker die meer uitdaging vraagt, heeft mogelijk andere ondersteuning nodig dan iemand die onduidelijkheid ervaart over prioriteiten. Een collega die veel waarde hecht aan samenwerken, kan vastlopen in een functie die grotendeels geïsoleerd is ingericht. Een algemene oproep tot enthousiasme doet aan die verschillen geen recht.

De theoretische begrippen dienen in het vervolgonderzoek daarom als taal om de arbeidssituatie te onderzoeken. Zij hoeven medewerkers niet te classificeren. Het doel is niet vaststellen welk 'type' iemand voor altijd is, maar begrijpen welke omstandigheden het handelen op dit moment ondersteunen en welke veranderingen zinvol kunnen zijn.

4 Publieke motivatie en vakmanschap

De publieke zaak als drijfveer

Public Service Motivation, afgekort PSM, richt de aandacht op motieven die verbonden zijn met het dienen van publieke belangen. Perry en Wise (1990) gaven dit onderzoeksgebied een belangrijk theoretisch vertrekpunt. Het perspectief helpt te begrijpen waarom mensen zich kunnen willen inzetten voor een bijdrage die verder reikt dan hun eigen voordeel.

PSM is daarmee relevant voor publieke organisaties, maar het begrip valt niet samen met werken bij de overheid. Een functietitel vertelt nog niet welke betekenis iemand aan zijn werk geeft. Binnen dezelfde afdeling kunnen medewerkers sterk verschillen in hun maatschappelijke betrokkenheid en in de manier waarop zij die betrokkenheid ervaren. Ook buiten overheidsorganisaties kunnen mensen zich inzetten voor publieke doelen.

Voor ondersteunende stafafdelingen is de afstand tussen taak en maatschappelijke opbrengst een belangrijk aandachtspunt. De bijdrage van een medewerker loopt vaak via een interne klant, een besluit of een voorziening die door anderen wordt gebruikt. Wanneer deze verbinding onduidelijk blijft, is een algemene boodschap over de publieke missie mogelijk te weinig concreet om het dagelijkse werk te helpen duiden.

Een denkbeeldig voorbeeld verduidelijkt dit. Een ICT-medewerker kan vooral geïnteresseerd zijn in een betrouwbaar systeem. De publieke betekenis daarvan wordt zichtbaar wanneer duidelijk is welke dienstverlening van dat systeem afhankelijk is. Zijn vakmatige belangstelling en zijn bijdrage aan de samenleving hoeven niet met elkaar te concurreren. Zij kunnen elkaar betekenis geven. Dit voorbeeld illustreert een mogelijke verbinding; het is geen afzonderlijke bevinding uit de onderzochte organisaties.

Geen tegenstelling tussen vak en samenleving

Het proefschrift onderzocht juist een groep waarvoor vakinhoudelijke motieven belangrijk konden zijn. Een financieel specialist kan kiezen voor een organisatie omdat het werk uitdagend is. Een HR-adviseur kan zich aangetrokken voelen tot het begeleiden van mensen. Een jurist kan voldoening onttelen aan zorgvuldige argumentatie. Zulke redenen maken maatschappelijke betrokkenheid niet onmogelijk.

Wanneer een enquête iemand vraagt naar de voornaamste reden om een baan te kiezen, ontstaat een rangorde tussen antwoordmogelijkheden. Dat is informatief, maar beperkt. De belangrijkste reden sluit andere redenen niet uit. Bovendien kan de reden om ergens te gaan werken verschillen van de reden om zich jaren later voor een specifieke taak in te zetten. Het gesprek over motivatie moet ruimte houden voor deze ontwikkeling.

Ook het onderscheid tussen PSM en autonome motivatie is belangrijk. PSM gaat over de publieke inhoud van een motief. Autonome motivatie gaat over de mate waarin iemand zijn handelen zelf onderschrijft. Een sterk beroep op de publieke taak kan door een medewerker als betekenisvol worden ervaren, maar ook als druk. De twee begrippen beantwoorden dus verschillende vragen.

Voor leidinggevend en volgt hieruit een praktische opgave: onderzoek hoe de publieke opdracht in het werk herkenbaar wordt. Dat vraagt meer dan het herhalen van organisatiewaarden. Welke resultaten van de afdeling helpen anderen hun werk te doen? Wanneer zien medewerkers het gevolg van een goed advies? Welke informatie krijgen zij terug? Het gesprek wordt concreter wanneer het aansluit bij herkenbare werkzaamheden.

De publieke opdracht mag geen onbegrensde opdracht worden

Betrokkenheid bij een maatschappelijk doel kan een krachtige reden zijn om zich in te zetten. Toch mag een organisatie niet veronderstellen dat betrokken medewerkers onbeperkt beschikbaar zijn of ieder tekort zullen opvangen. Bij het ontwerpen van een motiverende arbeidssituatie horen ook haalbare verwachtingen en de mogelijkheid om grenzen te bespreken. Dit is een uitgangspunt voor verantwoord organiseren, geen afzonderlijk getoetst resultaat van het proefschrift.

De relatie tussen vakmanschap en publieke betekenis kan bovendien spanningen bevatten. Een medewerker kan zorgvuldigheid belangrijk vinden terwijl de organisatie snelheid vraagt. Een adviseur kan behoefte hebben aan inhoudelijke kwaliteit terwijl de beschikbare tijd beperkt is. Het is dan onvoldoende om vast te stellen dat iemand 'gemotiveerd' is. Onderzocht moet worden welke afweging hij moet maken en wie daarbij verantwoordelijkheid draagt.

In het onderzoek bood PSM zo een belangrijke ingang, maar geen volledige verklaring voor de arbeidssituatie. Ook het werk zelf, de ruimte om het goed uit te voeren en de verhouding tot collega's verdienen aandacht. De volgende stap in de literatuurstudie was daarom het onderzoeken van kenmerken die organisaties daadwerkelijk kunnen beïnvloeden.

5 Werkontwerp en leidinggeven

Wat de taak van iemand vraagt

Werkontwerp gaat over de manier waarop taken, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties worden ingericht. In de literatuur die in het proefschrift is besproken, komen afwisseling, herkenbaarheid van het resultaat, betekenis van de taak, autonomie en feedback terug. Deze kenmerken bieden concrete aanknopingspunten om een functie te onderzoeken zonder direct een oordeel te geven over de persoon die haar uitvoert.

Een medewerker kan veel verschillende handelingen uitvoeren en toch weinig samenhang ervaren. Omgekeerd kan een afgebakende taak betekenisvol zijn wanneer duidelijk is waarom zij nodig is en wat goed uitvoeren inhoudt. Daarom verdient niet alleen de hoeveelheid variatie aandacht, maar ook de manier waarop activiteiten samen een herkenbare bijdrage vormen.

De Work Design Questionnaire van Morgeson en Humphrey (2006) verbreedt de aandacht voor werkkenmerken naar kennis, sociale relaties en context. Daarmee wordt zichtbaar dat het ontwerp van werk meer omvat dan een takenlijst. De kennis die nodig is, de afhankelijkheid van anderen en de fysieke omstandigheden maken mede deel uit van het dagelijks functioneren.

Voor een ondersteunende afdeling is de onderlinge afhankelijkheid vaak direct merkbaar. Een advies is afhankelijk van aangeleverde informatie. Een betaling kan pas worden verwerkt nadat een ander heeft gecontroleerd. Zulke afhankelijkheden zijn op zichzelf geen probleem, maar kunnen dat worden wanneer verwachtingen onduidelijk zijn of wanneer terugkoppeling ontbreekt. Onderzoek naar motivatie moet deze dagelijkse organisatie van het werk kunnen bereiken.

Ontwikkeling als onderdeel van het werk

Ontwikkelmogelijkheden zijn breder dan promotie. Een medewerker kan groeien door een complexere opdracht, verdieping in een specialisme of samenwerking met een ervaren collega. Een organisatie kan scholing aanbieden en toch weinig ruimte geven om het geleerde toe te passen. Het onderzoeken van ontwikkeling vraagt daarom aandacht voor aanbod, toegang én gebruik.

De vraag naar ontwikkeling moet bovendien aansluiten bij verschillende loopbaanwensen. Niet iedereen wil leidinggeven of naar een hoger functieniveau. Wie zich verder wil verdiepen in zijn vak, heeft andere mogelijkheden nodig. Het gesprek wordt productiever wanneer de organisatie niet vooraf één gewenste vorm van groei oplegt.

In een workshop kan dit worden vertaald naar herkenbare situaties. Welke kennis wilden medewerkers opdoen? Wanneer was daarvoor tijd? Wat gebeurde er met een nieuw idee? Welke taak had iemand graag willen proberen? Zulke vragen verbinden een algemene enquêtescore met gebeurtenissen waarop betrokkenen kunnen handelen.

Leiderschap via de arbeidssituatie

Het proefschrift onderzocht onder meer transformationeel leiderschap. De achterliggende verwachting was dat leidinggevers betekenis, ontwikkeling en betrokkenheid kunnen ondersteunen. Tegelijk hoeft de relatie met motivatie niet rechtstreeks te verlopen. Leidinggevers beïnvloeden ook de verdeling van werk, de ruimte voor initiatief, de kwaliteit van feedback en de beschikbaarheid van middelen.

Een verklaring via deze omstandigheden is inhoudelijk aantrekkelijk, maar moet empirisch worden onderzocht. Een vragenlijst op één moment kan samenhang laten zien; zij kan niet vaststellen welke verandering eerst plaatsvond. Wanneer een statistisch verband kleiner wordt na toevoeging van werkkenmerken, is daarmee nog niet bewezen dat die kenmerken het effect van leiderschap overbrengen. Het boek houdt deze mogelijke verklaring daarom gescheiden van de vastgestelde uitkomsten.

Voor de praktijk blijft het nuttig om leiderschap als zichtbaar handelen te bespreken. Wat doet een leidinggevende wanneer prioriteiten botsen? Hoe reageert hij op een fout? Welke beslissingen laat hij aan het team? Hoe wordt tijd voor ontwikkeling beschermd? Deze vragen zijn concreter dan de vraag of iemand in algemene zin een inspirerende leider is.

Regels en professionele ruimte

Publieke organisaties werken met regels die kwaliteit, voorspelbaarheid en verantwoording ondersteunen. Tegelijk kunnen procedures door medewerkers als onnodig belemmerend worden ervaren. Een lage waardering voor bureaucratie rechtvaardigt niet vanzelf het schrappen van een regel. Eerst moet duidelijk worden welk doel de regel dient, waar het probleem ontstaat en of een andere werkwijze hetzelfde doel kan beschermen.

De motiverende arbeidssituatie vraagt daarmee om onderzoek naar de verhouding tussen ruimte en begrenzing. Medewerkers hebben niet noodzakelijk behoefte aan onbeperkte vrijheid. Duidelijke kaders kunnen juist helpen wanneer binnen die kaders professionele afwegingen mogelijk zijn. Onduidelijke verantwoordelijkheid kan belastend zijn, ook als zij wordt gepresenteerd als autonomie.

Werkontwerp en leiderschap ontmoeten elkaar op dit punt. De organisatie bepaalt formele mogelijkheden, maar de dagelijkse omgang bepaalt mede of medewerkers die mogelijkheden ervaren en gebruiken. Een vragenlijst kan signaleren waar die verhouding aandacht vraagt. Om te begrijpen wat er werkelijk gebeurt, is vervolgens een gesprek over het werk nodig.

6 De onderzoeksfase

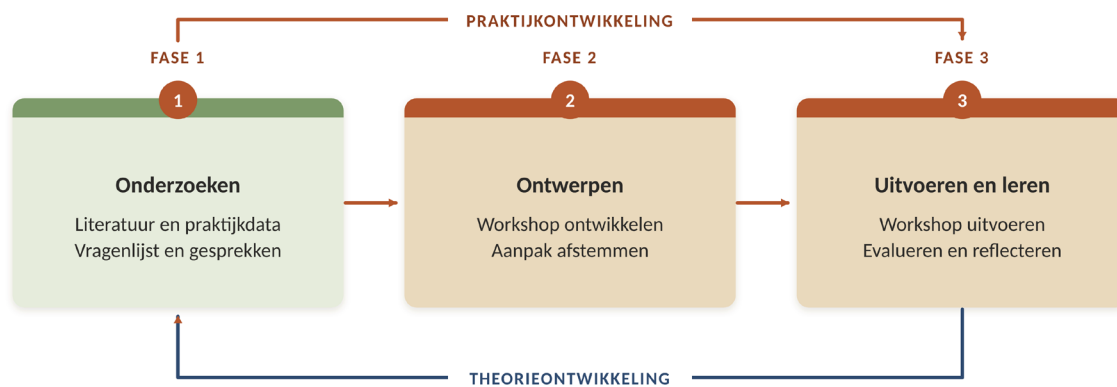
Onderzoeken met een ontwerpdoel

De studie had een dubbel doel. Zij wilde meer inzicht geven in relevante motivatiefactoren bij ondersteunende stafafdelingen en een interventiemethodiek ontwikkelen waarmee de arbeidssituatie bespreekbaar en beïnvloedbaar werd. Dat vroeg om verschillende vormen van onderzoek. De literatuur bood begrippen en verwachtingen. De enquête bracht patronen in ervaringen in beeld. De praktijkcasussen maakten zichtbaar hoe de aanpak in een organisatie kon worden gebruikt en aangepast.

Deze onderdelen beantwoorden verschillende vragen. De enquête kan bijvoorbeeld laten zien of medewerkers die hun werkontwerp gunstiger beoordelen ook tevredener zijn. Een workshop kan laten zien hoe deelnemers die uitkomst herkennen en welke verbetering zij voorstelbaar vinden. Een evaluatie kan beschrijven hoe de bijeenkomst is ervaren en of het proces bruikbaar was. Geen van deze onderdelen vervangt automatisch de andere.

Het onderzoek werd daarmee stapsgewijs opgebouwd. Eerst werd een vragenlijst ontwikkeld op basis van de geselecteerde theorieën. Daarna werd een bredere enquête uitgevoerd. Vervolgens werd de methodiek in twee organisaties toegepast, met een lokale vragenlijst, een workshop en evaluatie. De ervaringen in de eerste casus werden gebruikt om de uitvoering van de tweede te verbeteren.

Boekfiguur 3 brengt deze route samen in drie fasen. De bovenste verbinding betreft de ontwikkeling van de praktijk; de teruggaande verbinding laat zien hoe de uitvoering ook nieuwe vragen en kennis kan opleveren.



Iteratief driefasenmodel: bevindingen uit fase 3 scherpen theorie en werkwijze aan

Figuur 3 De cyclus van actieonderzoek. Boekbewerking naar Verbeek (2018), figuur 3.1, p. 82. Praktijkontwikkeling en theorieontwikkeling zijn verbonden door uitvoering, evaluatie en reflectie.

In de onderzoeksfase worden begrippen, ervaringen en gegevens bij elkaar gebracht. Het ontwerp vertaalt die kennis naar een uitvoerbare workshop. In de derde fase wordt onderzocht wat tijdens de toepassing gebeurt en welke aanpassingen nodig zijn. Een positieve

bijeenkomst rondt deze cyclus niet af: de uitvoering van afgesproken acties en hun gevolgen vragen om opvolging. Juist de terugkoppeling maakt een volgende toepassing zowel praktisch als wetenschappelijk beter onderbouwd.

Van begrip naar vraag

Het vertalen van een theoretisch begrip naar vragen heet operationaliseren. Een begrip als autonomie is te breed om zonder toelichting te meten. Gaat het om het plannen van werkzaamheden, het kiezen van een aanpak of het ervaren dat iemand achter zijn taken staat? De gekozen vragen bepalen wat een score uiteindelijk kan betekenen.

In de oorspronkelijke studie zijn vragen en schalen uit verschillende theoretische tradities samengebracht. De lijst omvatte onderwerpen als PSM, werkontwerp, ontwikkeling, doelen, leiderschap en werkomstandigheden. Ook tevredenheid, motivatie en persoonlijk functioneren kregen een plaats. De afname gebruikte overwegend antwoordschalen waarmee respondenten de mate van instemming konden aangeven.

Een proefafname met 28 deelnemers en feedback van deskundigen hielpen om het instrument te beoordelen en aan te passen. Een dergelijke proef is nuttig om onduidelijke formuleringen en praktische problemen te herkennen. De omvang is echter beperkt voor stevige uitspraken over de structuur van een vragenlijst. Een instrument dat in een kleine proef begrijpelijk werkt, is daarmee nog niet volledig gevalideerd.

Dit onderscheid blijft relevant bij hergebruik. Een bestaande schaal ontleent haar onderbouwing aan een bepaalde inhoud, formulering en toepassing. Wanneer vragen worden ingekort, gecombineerd of aangepast, verandert mogelijk wat wordt gemeten. De nieuwe samenstelling vraagt dan opnieuw onderzoek. Bekende herkomst en goede interne samenhang zijn waardevol, maar bieden geen vrijbrief voor iedere nieuwe interpretatie.

De enquête en haar bereik

De bredere enquête leverde 151 respondenten op. De werving verliep onder meer via professionele netwerken, LinkedIn en contacten met organisaties en vertegenwoordigers van het werkveld. De groep bestond hoofdzakelijk uit medewerkers van gemeenten en waterschappen, met een kleine groep uit de rijksoverheid en enkele ontbrekende organisatiegegevens. Hoger opgeleide medewerkers waren sterk vertegenwoordigd.

Deze wijze van werven maakte het mogelijk een relevante beroepsgroep te bereiken, maar leverde geen aselechte, representatieve steekproef van alle ondersteunende medewerkers op. Deelname kan samenhangen met belangstelling voor het onderwerp, beschikbare tijd of betrokkenheid bij het netwerk. De uitkomsten moeten daarom worden gelezen als bevindingen binnen de onderzochte groep.

De gegevens zijn op één moment verzameld en berusten grotendeels op zelfrapportage. Dat past bij onderzoek naar ervaringen, maar brengt beperkingen mee. Iemands algemene waardering van het werk kan verschillende antwoorden tegelijk kleuren. Ook kan niet worden vastgesteld of een gunstige werksituatie voorafging aan motivatie, of dat gemotiveerde medewerkers hun situatie gunstiger beoordeelden. Beide richtingen en aanvullende verklaringen blijven mogelijk.

De resultaten geven dus richting aan verdere vragen. Zij bepalen niet welke individuele medewerker een probleem heeft en leveren geen objectieve ranglijst van afdelingen op. Deze afbakening is belangrijk wanneer een onderzoeksinstrument later als organisatie-interventie wordt gebruikt. Een gesprek over verbetering vraagt om een andere omgang met gegevens dan individuele beoordeling of selectie.

Wat kwaliteit in dit onderzoek vraagt

De kwaliteit van het onderzoek hangt samen met de aansluiting tussen vraag, methode en conclusie. Betrouwbaarheid betreft onder meer de consistentie van metingen. Validiteit betreft de vraag of de gekozen interpretatie werkelijk past bij wat is onderzocht. Een hoge samenhang tussen vragen kan behulpzaam zijn, maar garandeert niet dat alle relevante kanten van een begrip zijn opgenomen.

Bij de praktijkcasussen komt daar transparantie over het proces bij. Waarom is een onderdeel aangepast? Wie nam deel? Hoe werden opmerkingen vastgelegd? Welke waarnemingen ondersteunden een conclusie en welke spraken haar tegen? Zulke informatie maakt het mogelijk om te beoordelen wat de aanpak heeft opgeleverd en onder welke omstandigheden zij bruikbaar kan zijn.

Voor de onderzoeker bestaat de opgave uit het voortdurend bewaken van deze grenzen. Een praktisch aantrekkelijke uitkomst verdient dezelfde kritische beoordeling als een tegenvallende. Juist wanneer een aanpak enthousiast wordt ontvangen, blijft het nodig om te onderzoeken wat deelnemers daadwerkelijk anders zijn gaan doen en wat daarvan later merkbaar is.

7 De resultaten in hun betekenis

Wat de enquête zichtbaar maakte

De enquête liet zien dat de onderzochte medewerkers verschillende redenen hadden om bij een publieke organisatie te werken. Het eigen vakgebied werd door 37,7 procent als voornaamste reden genoemd; de publieke taak door 32,5 procent. Dat verschil wijst op het belang van professionele belangstelling in deze groep. Het laat niet zien dat maatschappelijke motivatie afwezig is of dat beide motieven elkaar uitsluiten.

Een rechtstreekse vergelijkingsstelling over het vakgebied en de publieke taak kreeg gemiddeld een neutrale score. Ook dat pleit tegen een te eenvoudige conclusie dat één motief voor alle medewerkers doorslaggevend is. De betekenis van deze bevinding ligt vooral in de noodzaak om beide onderwerpen in het gesprek over werk te betrekken.

PSM vertoonde kleine positieve samenhangen met baantevredenheid en het oordeel over het eigen functioneren. In analyses waarin meerdere factoren tegelijk werden opgenomen, kwam geen statistisch overtuigend zelfstandig PSM-verband naar voren. Dat is een beperktere conclusie dan stellen dat PSM geen invloed heeft. De uitkomst is afhankelijk van deze steekproef, deze meting en de andere variabelen in het model.

Werkontwerp en ontwikkelmogelijkheden hingen in de analyses duidelijker samen met baantevredenheid. Ook leiderschap hing in eenvoudige analyses met verschillende aspecten van de arbeidssituatie samen. Bij gelijktijdige opname van meerdere werkkenmerken veranderde dat beeld. Deze bevindingen ondersteunen het onderzoeken van de concrete inrichting van het werk, maar bewijzen niet welke ingreep een verbetering zal veroorzaken.

De statistische verwerking in gewone taal

De gegevens zijn verwerkt met beschrijvende statistiek, betrouwbaarheidsanalyses, correlaties en regressieanalyses. Beschrijvende statistiek geeft een overzicht van antwoorden en verschillen binnen de groep. Een gemiddelde vat antwoorden samen; de spreiding laat zien in hoeverre medewerkers hetzelfde of juist iets anders ervaren. Voor een organisatiegesprek zijn beide van belang.

Betrouwbaarheidsanalyse onderzocht in hoeverre vragen binnen een schaal met elkaar samenhangen. De gebruikte korte PSM-schaal omvatte vier vragen. De gerapporteerde interne samenhang bood een aanwijzing voor consistentie, maar vormde geen volledige toets van het begrip PSM. Een korte schaal kan relevante verschillen minder goed onderscheiden en blijft afhankelijk van de gekozen formuleringen.

Correlatie beschrijft de samenhang tussen twee variabelen. Regressie onderzoekt hoe een uitkomst samenhangt met meerdere variabelen tegelijk. Dat tweede perspectief kan laten zien dat een eerder verband kleiner wordt wanneer andere kenmerken worden meegenomen. Het levert echter geen experimenteel bewijs op. Een statistisch significant verband is bovendien niet automatisch groot of praktisch doorslaggevend; een niet-significant verband bewijst geen afwezigheid van betekenis.

Voor deze boekbewerking zijn de volledige tabellen en coëfficiënten niet nodig om de inhoudelijke lijn te volgen. Zij blijven beschikbaar in het proefschrift. De belangrijkste les is dat de gegevens aanknopingspunten geven voor werkontwerp, ontwikkeling en gezamenlijke reflectie. Hun waarde ligt in het gericht onderzoeken van de arbeidssituatie, niet in het voorspellen van het gedrag van iedere medewerker.

Wat de uitkomsten openlaten

De studie geeft geen grond om een algemene rangorde van motivatiefactoren voor alle gemeenten en waterschappen vast te stellen. Evenmin kan worden geconcludeerd dat een bepaald type leiderschap altijd meer of minder motiverend is. Bij de interpretatie van leiderschap is bovendien van belang of vragen gaan over feitelijk gedrag of over de veronderstelde mogelijkheid van een leidinggevende om invloed uit te oefenen. Die twee zijn niet hetzelfde.

De praktijkcasussen voegden ervaringen toe die niet in één statistische uitkomst passen. Medewerkers hechtten belang aan verbondenheid met collega's, professionele ruimte en de inhoud van het werk. De workshops hielpen om daar woorden aan te geven. Tegelijk bleek de overgang van een gewenst kenmerk naar een eigen actie lastig. Dat werd een belangrijk aanknopingspunt voor de verdere ontwikkeling van de methodiek.

De onderzoeksopbrengst bestaat daarmee uit een inhoudelijke richting en een beproefde werkwijze voor dialoog. Duurzame verbetering van motivatie is met de beschikbare gegevens niet overtuigend vastgesteld. Daarvoor zijn herhaalde waarnemingen nodig, met aandacht voor de uitvoering van acties en voor andere veranderingen in de organisatie. Het actieonderzoek maakt zichtbaar hoe zo'n vervolg kan beginnen.

8 Actieonderzoek als manier van leren

Handelen maakt deel uit van het onderzoek

Actieonderzoek verbindt het onderzoeken van een situatie met het werken aan verandering. Deelnemers zijn daarbij niet uitsluitend leveranciers van gegevens. Hun interpretaties en handelingen maken deel uit van het leerproces. De traditie, met een belangrijk vertrekpunt bij Lewin (1946), richt zich op cycli waarin een situatie wordt onderzocht, een actie wordt ontwikkeld, de uitvoering wordt gevolgd en opnieuw wordt gereflecteerd.

Voor de motiverende arbeidssituatie past deze benadering bij het ontwerpdoel. Wie wil weten hoe medewerkers samen hun werk kunnen verbeteren, moet meer onderzoeken dan hun mening vooraf. Ook de wijze waarop zij bevindingen bespreken, prioriteiten bepalen en verantwoordelijkheid verdelen is relevant. Het proces kan laten zien waarom een voorstel bruikbaar wordt of juist niet verder komt.

Actieonderzoek vraagt daarom om twee soorten aandacht. Er moet iets betekenisvol gebeuren in de praktijk, en er moet zorgvuldig worden vastgelegd wat daarvan geleerd kan worden. Alleen een geslaagde bijeenkomst organiseren is onvoldoende om van een sterke onderzoeksbijdrage te spreken. Alleen observeren zonder ruimte voor gezamenlijk handelen doet evenmin recht aan de gekozen benadering.

De rol van de onderzoeker

In het proefschrift had de onderzoeker ook een begeleidende rol. Dat bood toegang tot gesprekken en maakte aanpassing van de methodiek mogelijk. Tegelijk brengt deze positie spanning mee. Wie een aanpak ontwikkelt, wil graag dat zij werkt. De manier van uitleggen, doorvragen en samenvatten kan daardoor de uitkomsten mede beïnvloeden.

Reflexiviteit betekent hier dat de onderzoeker zijn eigen bijdrage onderzoekt. Welke onderwerpen kregen extra aandacht? Wanneer werd een interpretatie voorgesteld? Welke reactie paste minder goed bij de verwachte uitkomst? Een observator, interviews na afloop en een expliciete evaluatiestructuur kunnen helpen om het eigen perspectief aan te vullen. Zij nemen de betrokkenheid van de onderzoeker niet weg, maar maken haar beter zichtbaar.

Ook de verhouding tot de opdrachtgever vraagt aandacht. Een leidinggevende kan hopen op meer eigenaarschap, terwijl medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkere besluiten of meer ondersteuning. Beide verwachtingen moeten vooraf bespreekbaar zijn. Anders ontstaat het risico dat een workshop formeel open is, terwijl de gewenste uitkomst feitelijk al vaststaat.

Zien delen en doen

De ontwikkelde workshop kreeg de hoofdbeweging zien, delen en doen. Zien begint met het herkennen van eigen ervaringen en met het begrijpen van de aangereikte informatie. Theorie en enquêteresultaten bieden daarbij woorden en aanknopingspunten. Medewerkers kunnen nagaan wat zij herkennen en wat voor hen ontbreekt.

Delen brengt individuele ervaringen in gesprek met die van anderen. Een medewerker kan ontdekken dat een knelpunt breder wordt ervaren, maar ook dat een collega dezelfde werkwijze anders waardeert. Het doel is niet om ieder verschil weg te nemen. Het gesprek moet duidelijk maken welke omstandigheden gezamenlijk kunnen worden beïnvloed en waar verschillende behoeften om maatwerk vragen.

Doen vraagt om de stap van betekenis naar handelen. Wat is nodig? Wat kan iemand zelf doen? Welke bijdrage wordt van collega's verwacht? Welke beslissing of ondersteuning hoort bij de leidinggevende? Deze vragen voorkomen dat het gesprek eindigt bij een algemene wens, al bleek in de uitvoering dat juist deze stap extra begeleiding vraagt.

De drie woorden beschrijven de hoofdstructuur van de bijeenkomst. Voor een volledige onderzoekscyclus zijn ook voorbereiding, opvolging en evaluatie nodig. Een workshop is dus een belangrijk moment in het actieonderzoek, maar kan de hele cyclus niet dragen. De kwaliteit van het vervolg bepaalt mede of het gezamenlijke inzicht invloed krijgt op het dagelijks werk.

Het proefschrift plaatst de workshop in een bredere onderzoekscyclus, aansluitend bij de learning history zoals daar besproken. De workshop levert materiaal in de vorm van theorie, enquêteresultaten, gesprekken, invulkaarten en prioriteringen. Dat materiaal wordt geordend tot thema's en conclusies en vastgelegd in groeps- en individuele rapportages. Evaluatie en reflectie op die rapportages helpen om de workshopmethodiek voor een volgende toepassing te verbeteren. Dataverzameling, schrijven, valideren en delen van de bevindingen maken de praktijkervaring ook als onderzoekskennis beschikbaar (Verbeek, 2018, pp. 93–96).

Wat als kennis telt

Bij actieonderzoek telt niet alleen of een gemiddelde verandert. Ook inzicht in het proces is relevant. Welke formulering hielp deelnemers om een abstract begrip te verbinden met hun werk? Welke vorm van gesprek maakte verschillen zichtbaar? Waarom bleef een voorgenomen actie liggen? Zulke waarnemingen kunnen het ontwerp van een volgende toepassing verbeteren.

Dat maakt iedere ervaring nog geen bewijs. Uitspraken moeten worden verbonden met de omstandigheden waarin zij zijn gedaan en met de manier waarop zij zijn vastgelegd. Een enthousiast slotgesprek kan wijzen op waardering voor de bijeenkomst, maar bewijst geen blijvende verandering in de arbeidssituatie. Een concreet uitgevoerde maatregel is een andere opbrengst dan een uitgesproken voornemen.

De kracht van actieonderzoek ligt in de mogelijkheid om deze verschillen te blijven onderzoeken. Een tegenvallend vervolg hoeft niet te worden weggepoetst. Het kan juist zichtbaar maken dat de gekozen actie buiten de invloedssfeer van het team lag, dat de verantwoordelijke ontbrak of dat een voorwaarde niet was vervuld. Daarmee wordt het ontwerp preciezer en de kennis bruikbaar.

9 De praktijk in Utrecht en Delfland

Utrecht als eerste toepassing

De eerste praktijkcasus vond plaats bij het HR-expertisecentrum van de gemeente Utrecht. Daar speelde naast de algemene onderzoeksvraag ook een ontwikkelvraag rond zelfsturing. De aanpak moest daarom aansluiten bij een organisatie die wilde onderzoeken hoe medewerkers meer invloed op hun arbeidssituatie konden nemen. Dat gaf richting aan de voorbereiding en aan de taal van de vragenlijst.

Een aantal vragen over beïnvloeding door de leidinggevende werd aangepast naar beïnvloeding vanuit de omgeving. Deze keuze maakte de lijst beter passend bij het lokale gesprek, maar beperkte de rechtstreekse vergelijkbaarheid met andere toepassingen. Contextgevoeligheid en vergelijkbaarheid van metingen lopen niet altijd gelijk op. Het vastleggen van zo'n aanpassing is daarom onderdeel van de onderzoeksverantwoording.

Voorafgaand aan de workshop werd een lokale enquête uitgevoerd. De bijeenkomst in juli 2017 verbond deze uitkomsten met de ervaringen van deelnemers. Zij begonnen met de vraag wat hen in hun werk motiveerde. De genoemde factoren werden zichtbaar verzameld. Daarna volgden uitleg over motivatie en een bespreking van relevante uitkomsten uit de enquête.

In plaats van digitale hulpmiddelen werd gewerkt met persoonlijke kaarten, posters en stickers. Deze vorm maakte het mogelijk om aandacht te richten op het gesprek en op een zichtbaar gezamenlijk overzicht. Deelnemers spraken eerst in kleine verbanden over hun eigen ervaringen en daarna over factoren die voor de groep belangrijk waren. Zo ontstond een beweging van persoonlijke betekenis naar gezamenlijke prioriteiten.

Waar het gesprek moeilijker werd

Het benoemen van motiverende omstandigheden bleek toegankelijker dan het formuleren van een concrete actie. Medewerkers konden aangeven dat zij autonomie, samenwerking of ontwikkeling belangrijk vonden. De vervolgvraag wat zij daarvoor zelf nodig hadden en zouden gaan doen, vroeg om meer uitleg en begeleiding. Een herkenbaar inzicht bleek dus nog geen uitvoerbaar voornemen.

Die bevinding is inhoudelijk relevant. Een begrip als autonomie kan in een gesprek snel instemming krijgen, maar de praktische betekenis verschilt. Gaat het om de planning van werk, een inhoudelijke keuze of de mogelijkheid om een opdracht te weigeren? Pas wanneer een gewenste verandering wordt verbonden met een concrete werksituatie, wordt duidelijk wie iets kan doen.

In Utrecht werd een vervolg voorzien waarin een werkgroep de opbrengsten verder zou verwerken. De evaluatie gebruikte observaties, gesprekken en reflectie met betrokkenen. De ervaringen leverden verbeterpunten voor de begeleiding op, waaronder het bewaken van de tijd en het helpen vertalen van inzichten naar handelen. Een aangekondigd vervolg is daarbij iets anders dan bewijs dat veranderingen later ook zijn uitgevoerd en behouden.

Delfland als aangepaste toepassing

De tweede casus vond in december 2017 plaats bij de sector Bedrijfsvoering van het Hoogheemraadschap van Delfland. Daar was geen afzonderlijke ontwikkelvraag zoals die rond zelfsturing in Utrecht. De organisatie sloot aan bij de algemene onderzoeksmethodiek. De voorbereiding bestond uit afstemming met de leiding en een voorstel voor de uitvoering, gevolgd door een lokale enquête en een workshop.

De leerpunten uit Utrecht werden meegenomen. Er was aandacht voor duidelijkere communicatie vooraf, tijdsbewaking en regie over de verschillende onderdelen. Tegelijk moest de onderzoeker deelnemers meer ruimte geven om zich uit te spreken. Dat laatste laat zien dat goede begeleiding zowel structuur als terughoudendheid vraagt. Een begeleider moet het proces ondersteunen zonder de inhoud te snel over te nemen.

In de bijeenkomst kwamen uiteenlopende motiverende factoren naar voren, zoals autonomie, waardering, vertrouwen, uitdaging en interessant werk. Verbondenheid met collega's had een belangrijke plaats. Ook werd zichtbaar dat wat een individu belangrijk vindt niet vanzelf hetzelfde is als wat een groep als gezamenlijke prioriteit kiest. De discussie over teamfactoren vormde daarom een wezenlijk deel van de opbrengst.

Bij het onderdeel doen maakten deelnemers onderscheid tussen wat zij van zichzelf, van collega's en van hun leidinggevende nodig hadden. De antwoorden liepen uiteen van tijd voor ontwikkeling en beter overzicht tot vertrouwen, feedback en hulp bij prioriteiten. Die verdeling liet zien dat verantwoordelijkheid op verschillende plaatsen ligt. Niet iedere behoefte kan door meer persoonlijke inzet worden opgelost.

Wat beide casussen leren

Deelnemers waardeerden de gelegenheid om met collega's over motivatie te spreken. In Delfland werd ook de beperkte aanwezigheid van management als aandachtspunt genoemd. Dat is begrijpelijk wanneer een deel van de gewenste veranderingen besluiten of ondersteuning van leidinggevendens vraagt. Een gesprek kan veel energie geven, maar verliest aan betekenis wanneer niemand het vervolg kan dragen.

In beide casussen werd verbondenheid met collega's als belangrijk ervaren. De inhoud van het werk, autonomie en ontwikkeling keerden eveneens terug. De precieze prioriteiten verschilden en waren mede afhankelijk van het niveau waarop werd gesproken: de individuele medewerker of het team. Dit pleit voor een aanpak die ruimte biedt aan persoonlijke verschillen en tegelijk tot gezamenlijke keuzes helpt komen.

De twee casussen vormen geen experiment waarin organisaties onder gelijke omstandigheden zijn vergeleken. De context, deelnemers en lokale aanpassingen verschilden. Ook waren de beschikbare evaluaties vooral gericht op het proces en de ervaren opbrengst. De bevindingen ondersteunen daarom de bruikbaarheid van de aanpak voor gesprek en gezamenlijke oriëntatie. Zij bewijzen niet dat de workshop op zichzelf langdurig de motivatie verhoogt.

De les uit beide casussen is dat elke vertaling begeleiding vraagt: van theorie naar werkervaring, van cijfers naar gesprek en van prioriteit naar uitvoerbare actie.

10 Van inzicht naar verandering

Begin bij een vraag waarop invloed mogelijk is

De ervaringen uit het proefschrift bieden aanknopingspunten voor een volgende toepassing. De werkwijze in dit hoofdstuk is een praktische uitwerking van die lessen. Zij beschrijft hoe een organisatie het onderzoek kan voortzetten; de afzonderlijke stappen en termijnen zijn niet als compleet protocol in de twee oorspronkelijke casussen op effect getoetst.

Een bruikbare startvraag gaat over het werk. Welke omstandigheden helpen of belemmeren medewerkers om hun taken goed en met overtuiging uit te voeren? Daarna wordt de vraag afgebakend tot een team, een proces of een herkenbare groep functies. Een te brede opdracht, zoals het verhogen van alle motivatie in de organisatie, maakt het moeilijk om te bepalen waar onderzoek en handelen moeten beginnen.

Vooraf moet duidelijk zijn welke beslissingen binnen bereik liggen. Een team kan wellicht het eigen werkoverleg wijzigen, maar niet zelfstandig de formatie aanpassen. Een leidinggevende kan prioriteiten stellen, maar is mogelijk afhankelijk van andere afdelingen. Het gesprek over invloed voorkomt dat medewerkers verantwoordelijkheid krijgen voor problemen die zij niet kunnen oplossen.

Ook het gebruik van gegevens hoort bij de voorbereiding. Medewerkers moeten begrijpen waarvoor hun antwoorden worden gebruikt, wie de uitkomsten ontvangt en op welk niveau resultaten worden besproken. Bij kleine groepen kunnen herkenbare voorbeelden of combinaties van kenmerken personen zichtbaar maken. De rapportage moet daarom aansluiten bij het doel van gezamenlijk leren en zorgvuldig omgaan met individuele ervaringen.

Een vragenlijst die een gesprek opent

De vragenlijst moet herkenbaar aansluiten op de onderzoeksvraag. Een beperkte set goed afgebakende begrippen kan behulpzamer zijn dan een brede verzameling losse vragen. Voor ieder onderdeel moet duidelijk zijn wat de score betekent en welke vervolgvraag daarmee kan worden onderzocht. De afname is een beginpunt voor gesprek, geen diagnose van de persoonlijkheid van een medewerker.

Bij het teruggeven van uitkomsten verdient de spreiding aandacht naast het gemiddelde. Een gemiddeld neutrale score kan betekenen dat iedereen twijfelt, maar ook dat twee groepen heel verschillend oordelen. Het gesprek moet die mogelijkheden verkennen zonder deelnemers te dwingen hun individuele antwoorden bekend te maken.

De begeleider kan vragen wat deelnemers herkennen, welke concrete situaties bij een uitkomst passen en wat ontbreekt. Ook een onverwachte of gunstige uitkomst verdient onderzoek. Een team leert niet alleen van knelpunten, maar ook van omstandigheden die het wil behouden. De vraag is welke werkwijzen daarvoor zorgen en of die kwetsbaar zijn bij veranderingen.

De workshop vertalen naar handelen

Boekfiguur 4 vertaalt de in hoofdstuk 8 beschreven werkwijze naar een praktische handelingsroute. Bij zien verbindt de begeleider de uitkomsten met herkenbare werksituaties. Bij delen onderzoeken deelnemers welke ervaringen zij gemeen hebben en waar verschillen blijven bestaan. Bij doen benoemen zij de steun die nodig is en formuleren zij een concrete actie. Het schema helpt om de overgang van een bespreking naar een werkafpraak te bewaken.



Figuur 4 Van inzicht naar gezamenlijke actie. Boekbewerking op basis van Verbeek (2018), figuur 3.5, p. 96. Het schema verbindt inzicht en gesprek met concrete werkafspraken.

Voor elk onderdeel is een herkenbare opbrengst nodig: een gezamenlijk begrepen vraagstuk, een gekozen prioriteit en een uitvoerbare afspraak. Leg daarbij vast wie handelt, welke ondersteuning beschikbaar is en wanneer wordt teruggekeken. Deze uitwerking is een praktische vertaling van de onderzoekservaringen; zij is niet als afzonderlijk protocol op effect getoetst.

Van een wens naar een werkafpraak

Een wens als 'meer waardering' is betekenisvol, maar nog niet uitvoerbaar. In het gesprek moet duidelijk worden wanneer waardering wordt gemist en welk gedrag het verschil zou maken. Gaat het om inhoudelijke feedback, aandacht voor een afgeronde opdracht of erkenning van extra inspanning? De betrokkenen hoeven geen theoretisch perfecte definitie te maken, maar wel dezelfde verandering voor ogen te hebben.

Vervolgens wordt één concrete werkafpraak geformuleerd. Die beschrijft wat verandert, wie de uitvoering op zich neemt, welke ondersteuning nodig is en wanneer de ervaring wordt besproken. De afspraak moet klein genoeg zijn om te kunnen uitvoeren en belangrijk genoeg om iets over het oorspronkelijke knelpunt te leren.

Een illustratief voorbeeld is een team dat te weinig inhoudelijke feedback ervaart. Het kan afspreken om gedurende een proefperiode regelmatig één afgeronde casus te bespreken: wat werkte, wat kon beter en welke kennis is bruikbaar voor anderen? De afspraak vraagt ook om tijd en om een gespreksvorm waarin leren centraal staat. Dit voorbeeld is een voorgestelde toepassing, geen gerapporteerde interventie uit Utrecht of Delfland.

Niet iedere actie hoeft binnen het team te blijven. Soms is de juiste uitkomst een onderbouwd besluitverzoek aan het management. Dan moet worden vastgelegd welke beslissing nodig is, welke informatie daarvoor beschikbaar is en wanneer een antwoord volgt. Ook een gemotiveerde afwijzing kan duidelijkheid geven; het uitblijven van reactie maakt gezamenlijk onderzoek moeilijker.

Organiseer het terugkijken vooraf

Een vervolgspraak moet worden gemaakt voordat de energie van de workshop naar de achtergrond verdwijnt. De betrokkenen bepalen samen een passende proefperiode. Bij het terugkijken staat eerst de uitvoering centraal. Wat is daadwerkelijk gedaan? Welke omstandigheden hielpen? Waar liep het vast? Pas daarna kan worden besproken wat de actie heeft betekend voor het werk.

Dit onderscheid voorkomt een onjuiste conclusie. Als een afgesproken verandering niet is uitgevoerd, kan het ontbreken van verbetering niet zonder meer worden toegeschreven aan de inhoud van die verandering. Mogelijk ontbrak tijd, beslissingsbevoegdheid of steun. Dat zijn relevante onderzoeksuitkomsten die aanleiding kunnen zijn om de aanpak aan te passen.

Ook onbedoelde gevolgen verdienen aandacht. Een maatregel die voor de ene medewerker ruimte schept, kan werk verplaatsen naar een collega. Een nieuw overleg kan nuttig zijn, maar ook andere taken verdringen. De evaluatie moet daarom niet alleen vragen of deelnemers tevreden zijn, maar ook wat er in de taakverdeling en samenwerking is veranderd.

Deze cyclus verbindt een afgebakende vraag met informatie, een gekozen verandering en evaluatie. Iedere uitvoering levert zo kennis voor een volgende beslissing.

11 De wetenschap verder brengen

Een volgende studie moet verder kijken dan de bijeenkomst

Het proefschrift biedt een basis voor vervolgonderzoek doordat het theorie, meting en participatieve toepassing met elkaar verbindt. De belangrijkste volgende vraag is of de aanpak leidt tot veranderingen die na de bijeenkomst zichtbaar blijven. Daarvoor is het nodig om de ontwikkeling in de tijd te volgen en niet uitsluitend te vertrouwen op waardering direct na afloop.

Een nieuwe studie kan vooraf een beperkt aantal verwachtingen formuleren. Bijvoorbeeld dat een gesprek over werkontwerp leidt tot concretere verbeteracties, of dat de uitvoering van die acties samenhangt met ervaren professionele ruimte. De uitkomsten moeten daarbij afzonderlijk worden gedefinieerd. Deelname aan een workshop, een uitgevoerd verbeterbesluit en een verandering in motivatie zijn verschillende verschijnselen.

Metingen op meerdere momenten kunnen de volgorde beter zichtbaar maken. Een eerste meting beschrijft de uitgangssituatie. Een volgende meting kan de uitvoering en de eerste ervaringen onderzoeken. Een latere meting kan laten zien wat behouden blijft. Ook dan is voorzichtigheid nodig: in organisaties veranderen vaak meerdere dingen tegelijk. Een verandering in scores kan niet zonder meer aan één interventie worden toegeschreven.

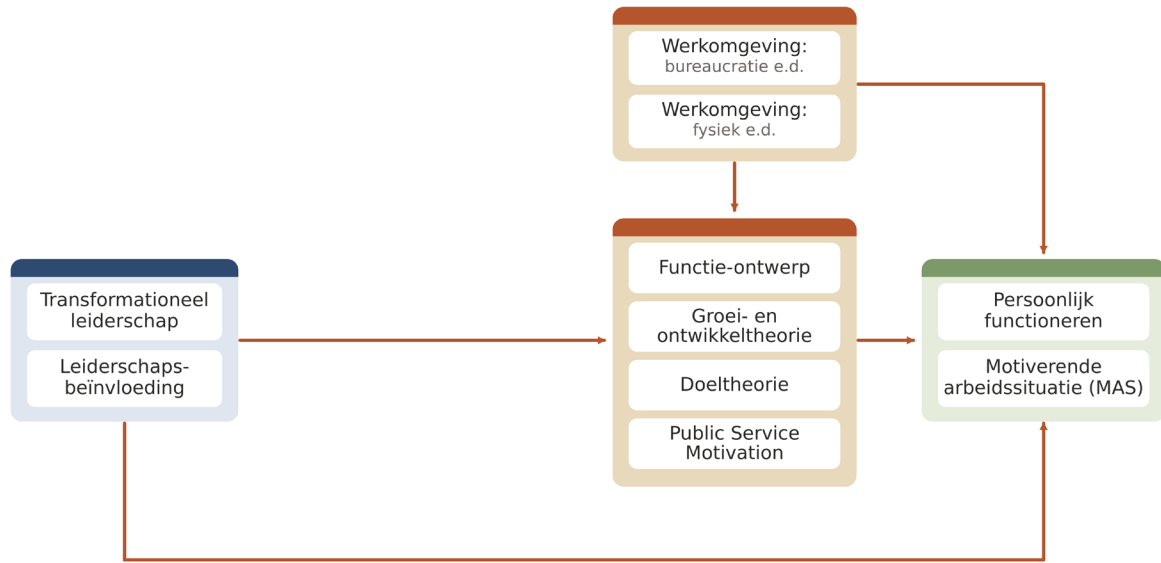
Waar haalbaar kan een vergelijking met andere teams of een gefaseerde invoering de beoordeling versterken. Een passende opzet hangt af van de onderzoeksvraag, het aantal teams en de praktische mogelijkheden. Deze keuzes horen vooraf te worden onderbouwd, zodat de analyse niet achteraf wordt aangepast aan de meest aantrekkelijke uitkomst.

Een aangepast model als vertrekpunt

Figuur 5.1 toont het aangepaste conceptuele model waarmee het proefschrift afsluit. De beoordeling van de meetschalen en de analyses leidden tot een herordening van het oorspronkelijke model. Persoonskenmerken leverden in deze analyses weinig aanvullende verklaring. De regulatiestijlen verdwenen als gezamenlijk construct vanwege onvoldoende interne samenhang. Dit betekent niet dat de zelfbeschikkingstheorie is weerlegd: de afzonderlijke regulatievormen blijven relevant om ervaringen te begrijpen en vervolgonderzoek te ontwerpen (Verbeek, 2018, pp. 151–152).

Het model verbindt leiderschap, werkomgeving en motiverende arbeidskenmerken met de onderzochte uitkomsten. De pijlen geven de structuur van deze interpretatie weer. Ze betekenen niet dat iedere verbinding positief is of dat een oorzakelijk effect is aangetoond. Na gelijktijdige opname van meerdere arbeidskenmerken veranderden de verbanden met leiderschap. Dat kan een aanleiding zijn om indirecte relaties te onderzoeken, maar bewijst geen werkingsmechanisme. De enquête mat samenhangen op één moment; de richting van veranderingen moet met vervolgmetingen worden onderzocht.

Het aangepaste conceptuele model



Pijlen tonen de structuur van het aangepaste conceptuele model
Geen effectgroottes of bewezen causale relaties; naar Verbeek (2018), figuur 5.1, p. 152

Figuur 5.1 Het aangepaste conceptuele model. Nieuwe vormgeving naar Verbeek (2018), figuur 5.1, p. 152. De verbindingen volgen het oorspronkelijke schema. De pijlen tonen modelrelaties, geen bewezen causale effecten.

Meten wat werkelijk wordt bedoeld

Vervolgonderzoek vraagt ook om verdere ontwikkeling van het meetinstrument. Publieke motivatie, vakinhoudelijke belangstelling, autonome motivatie en kenmerken van het werk moeten inhoudelijk onderscheiden blijven. Wanneer verschillende begrippen in één totaalscore verdwijnen, wordt moeilijker te begrijpen wat een verandering betekent.

Een nieuwe vragenlijst kan beginnen met inhoudelijke beoordeling en gesprekken over de begrijpelijkheid van vragen. Daarna zijn een proefafname en onderzoek naar de meetstructuur nodig. Het doel is niet alleen een voldoende betrouwbaar getal produceren, maar vaststellen of de interpretaties die aan dat getal worden verbonden houdbaar zijn voor deze doelgroep en toepassing.

Bij vergelijking in de tijd moet bovendien worden nagegaan of dezelfde vragen dezelfde betekenis houden. Een workshop kan deelnemers bijvoorbeeld bewuster maken van wat autonomie inhoudt. Een veranderde score kan dan mede samenhangen met een veranderd referentiekader. Aanvullende gesprekken helpen om zulke verschuivingen te begrijpen.

De steekproef vraagt eveneens aandacht. Meer organisaties en een grotere verscheidenheid aan functies kunnen het bereik van de conclusies vergroten. Daarbij blijven non-respons en vrijwillige deelname relevante onderwerpen. Het aantal antwoorden alleen bepaalt niet hoe representatief een onderzoek is. Ook moet bekend zijn wie kon deelnemen en welke groepen minder goed zijn bereikt.

Het proces verdient eigen gegevens

Om te begrijpen waarom een aanpak werkt of vastloopt, moet de uitvoering worden gevolgd. Welke onderdelen vonden plaats? Wie deed mee? Welke acties werden gekozen? Welke ondersteuning werd toegezegd? Wat werd uiteindelijk uitgevoerd? Een beknopt logboek kan deze informatie ordenen, aangevuld met gesprekken over gebeurtenissen die niet in een score passen.

De rol van de begeleider verdient daarbij een eigen plaats. Een aanpak die alleen met de oorspronkelijke ontwikkelaar goed werkt, is anders overdraagbaar dan een werkwijze die ook door anderen zorgvuldig kan worden uitgevoerd. Vervolgonderzoek kan daarom vastleggen welke instructies, vaardigheden en beslissingen van de begeleider noodzakelijk zijn.

Ook afwijkende ervaringen zijn informatief. Een team dat enthousiast begint en later stopt, kan laten zien welke voorwaarden ontbreken. Een medewerker die weinig waarde hecht aan de gekozen actie kan een belangrijk verschil in belangen zichtbaar maken. Zulke gegevens hoeven niet te worden opgevat als verstoring van een gewenst resultaat. Zij kunnen de theorie over de werking van de aanpak juist verbeteren.

Praktische waarde en wetenschappelijke bescheidenheid

De oorspronkelijke bijdrage ligt in het ontwikkelen en beproeven van een werkwijze voor ondersteunende medewerkers in publieke organisaties. De studie maakt zichtbaar hoe algemene motivatietheorieën en PSM een taal kunnen bieden voor praktijkonderzoek. Zij laat ook zien waar het ontwerp moeilijk wordt: bij het verbinden van individuele ervaringen met gezamenlijke prioriteiten en bij het omzetten daarvan in handelen.

Die bijdrage wordt sterker door nauwkeurig te blijven over wat is aangetoond. Een bruikbare interventie in ontwikkeling hoeft niet als bewezen totaaloplossing te worden gepresenteerd. Heldere afbakening maakt het juist gemakkelijker voor anderen om het onderzoek te herhalen, te verbeteren of onder andere omstandigheden toe te passen.

Het vervolg kan daarmee twee opbrengsten tegelijk nastreven. Organisaties krijgen een zorgvuldiger manier om aan hun arbeidssituatie te werken. De wetenschap krijgt beter inzicht in de omstandigheden en processen waaronder motivatiegerichte interventies betekenis krijgen. Dat vraagt om samenwerking tussen deelnemers, leidinggevend en onderzoekers, met ruimte voor uitkomsten die vooraf niet waren voorzien.

Nawoord

De motiverende arbeidssituatie ontstaat in de verhouding tussen wat mensen belangrijk vinden en wat hun werk mogelijk maakt. Voor ondersteunende medewerkers van publieke organisaties kan die verhouding zowel vakmanschap als maatschappelijke betrokkenheid omvatten. De publieke opdracht geeft betekenis, maar krijgt pas gestalte in taken, besluiten, samenwerking en de ruimte om zorgvuldig te handelen.

Het onderzoek uit 2018 begon met een theoretische verkenning en ontwikkelde zich tot een aanpak waarin medewerkers hun eigen arbeidssituatie konden onderzoeken. De enquête bracht patronen in beeld. De workshops voegden ervaringen, verschillen en handelingsmogelijkheden toe. Vooral de overgang naar concrete actie bleek een belangrijk leerpunt.

Daarmee ligt de waarde van het onderzoek in de verbinding tussen kennis en het dagelijkse werk. Theorie helpt om beter te kijken. Gegevens helpen om vermoedens te onderzoeken. Gesprekken helpen om uitkomsten betekenis te geven. Pas in de uitvoering en het latere terugkijken wordt duidelijk wat een gekozen verandering werkelijk oplevert.

Voor een organisatie begint dit met de bereidheid om een open vraag te stellen en het antwoord serieus te nemen. Voor een onderzoeker begint het met de bereidheid om ook de grenzen van de eigen aanpak zichtbaar te maken. Waar beide samenkomen, kan het onderzoek naar arbeidsmotivatie bijdragen aan beter werk en aan kennis die verder reikt dan één bijeenkomst.

Meer informatie over Work Motivation: www.workmotivation.nl

Bronverantwoording

Herkomst van de boektekst

Dit boek is een zelfstandige bewerking van het proefschrift van A.J.F. André Verbeek uit 2018, *Motiverende Arbeidssituatie bij gemeenten en waterschappen*. De empirische gegevens en de beschrijvingen van de praktijkcasussen zijn aan dat proefschrift ontleend. De praktijkcasussen vonden in 2017 plaats. De hoofdstukken over toepassing en vervolgonderzoek ontwikkelen lessen uit de studie verder; zij beschrijven geen nieuw uitgevoerde effectstudie.

De theoretische uiteenzetting volgt de hoofdlijnen van de oorspronkelijke literatuuriëntatie. Dit boek presenteert daarmee de wetenschappelijke basis van het promotieonderzoek, geen uitputtende actualisering van alle literatuur tot 2026. De geselecteerde kernbronnen hieronder ondersteunen de herkenbaarheid en verdere bestudering van die basis.

De hoofdstukken 1 tot en met 5 bouwen vooral op de inleiding en theoretische oriëntatie van het proefschrift, in het bijzonder de gedrukte pagina's 31 tot en met 75. Hoofdstuk 6 gebruikt de onderzoeksstrategie op pagina's 79 tot en met 101. Hoofdstuk 7 vat de enquêteresultaten op pagina's 105 tot en met 122 samen. Hoofdstukken 8 en 9 verbinden de beschrijving van de interventiemethodiek met de praktijkcasussen op pagina's 123 tot en met 139 en de evaluaties in de bijlagen. De discussie op pagina's 143 tot en met 153 vormt mede de basis voor hoofdstukken 10 en 11.

Bij de herformulering zijn samenhangen consequent onderscheiden van causale effecten. Positieve workshopervaringen zijn beschreven als proces- en ervaringsopbrengsten. Voorgenomen vervolgactiviteiten worden niet als bewezen uitgevoerde veranderingen behandeld. Illustratieve voorbeelden in het toepassingsgedeelte zijn als zodanig herkenbaar gemaakt.

Voor de uitgebreide meetinstrumenten, analysemodellen en oorspronkelijke tabellen wordt verwezen naar het proefschrift. De boektekst bevat geen nieuwe berekeningen op de ruwe onderzoeksgegevens. Daarmee blijft de beknopte bespreking van statistiek verbonden met de oorspronkelijke verantwoording, zonder de leeslijn van het boek te onderbreken.

Deze uitgave bevat vijf opnieuw vormgegeven figuren op basis van het proefschrift: 2.2, 2.3, 3, 4 en 5.1. Figuren 3 en 4 behoren tot de boekbewerking; de overige nummers verwijzen naar het proefschrift. Figuur 5.1 volgt de verbindingen van het oorspronkelijke model op p. 152; de pijlen geven modelrelaties weer en geen bewezen causale effecten. Het omslagbeeld is geïnspireerd op de bruine beeldstijl met mensfiguren en de wortel uit het proefschrift.

Selectie van kernbronnen

Verbeek, A. J. F. (2018). Motiverende Arbeidssituatie bij gemeenten en waterschappen. Een studie naar het ontwikkelen van een actieonderzoeksinstrument voor het creëren van een motiverende arbeidssituatie bij ondersteunende stafafdelingen van gemeenten en waterschappen. Proefschrift, International American University / ODIBS.

Perry, J. L., en Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Ryan, R. M., en Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Deci, E. L., en Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Gagné, M., en Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Locke, E. A., en Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Morgeson, F. P., en Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

De klassieke behoefte- en verwachtingstheorieën en de literatuur over persoon en omgeving worden in dit boek behandeld via de theoretische oriëntatie van Verbeek (2018). Voor de precieze selectie en uitwerking daarvan wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van het proefschrift. De boektekst gebruikt deze perspectieven om de ontwikkeling van het eigen onderzoeksmodel te verklaren.