

Karlijn van den Sigtenhorst

Motivatie, werk & omgeving

De rol van de fysieke werkomgeving binnen arbeidsmotivatietheorieën

Delft, 2003

Dit onderzoek is uitgevoerd door:

Karlijn van den Sigtenhorst
Universiteit Utrecht
Capaciteitsgroep Sociale & Organisationspsychologie



Universiteit Utrecht

In opdracht van:
Kenniscentrum Center for People and Buildings, Delft
www.cfpb.nl
info@cfpb.nl



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Opmaak: Renata van Viegen

©Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings
Niets uit deze opgave mag worden veveelvoudigd,
opgeslagen in een geautoriseerd gegevensbestand, of openbaar
gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch,
mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige ander manier,
zonder voorafgaande schriftelijke instemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
0 Inleiding	7
0.1 Onderzoeksvraag en leeswijzer	7
1 Motivatie	9
1.1 Motivatietheorieën	9
1.2 Geschiedenis motivatietheorieën	9
2 MOTIVATIE IN DE WERKSITUATIE	13
2.1 Historisch perspectief	13
2.2 Benaderingen van arbeidsmotivatie	15
2.3 Arbeidsmotivatietheorieën	16
2.4 Arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie	27
3 DE FYSIEKE WERKOMGEVING EN MOTIVATIE	29
3.1 De fysieke werkomgeving	29
3.2 De rol van de fysieke werkomgeving binnen arbeidsmotivatietheorieën	30
3.3 De fysieke werkomgeving in onderzoek	32
3.4 Conclusie	37
4 CONCLUSIES EN DISCUSSIE	39
VOETNOTEN	43
BRONVERMELDING	45

Voorwoord

‘ a happy worker is a productive worker’

Deze slogan drukt de veronderstelling uit dat de tevreden werknemers goede arbeidsprestaties leveren. Wie zich verdiept in de literatuur over arbeid en productiviteit komt al snel de begrippen arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid tegen. Populair zijn de lijstjes waarop aangegeven wordt waardoor mensen zich laten motiveren variëren van de hoogte van het salaris tot sociale contacten en leuk inhoudelijk werk van voldoende niveau. Zelden kom je de werkplek tegen.

Aanleiding voor het onderhavige onderzoek is de vraag of de fysieke werkomgeving of een verandering daarin (“ we krijgen een nieuw kantoor!”) een bijdrage levert aan motivatie. De laatste jaren is veel aandacht besteedt aan de inrichting van kantoorgebouwen. Dit gold in het bijzonder de realisatie van zogenaamde ‘flexibele’ kantoren. Hierin maakt men efficiënt gebruik van de ruimte door rekening te houden met de type werkzaamheden en het aan- en afwezigheidpatroon van medewerkers. De op dit principe gebaseerde kantoren kennen stuk voor stuk een hoog afwerkingsniveau. De vraag is of de ‘de esthetiek van het kantoor’ de medewerkers motiveert en direct aanzet tot betere prestaties of meer loyaliteit aan de werkgever.

Op zoek naar een antwoord op deze vraag heeft Karlijn van den Sigtenhorst, zich verdiept in de theorieën van arbeidsmotivatie. Dit onderzoek is op verzoek van het Kenniscentrum Center for People and Buildings uitgevoerd als literatuurstudie in het kader van de universitaire opleiding Sociale en organisatiepsychologie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Utrecht.

De aanbevelingen uit deze studie zijn voor het Kenniscentrum Center for People and Buildings aanleiding om verder onderzoek te doen naar de samenhang tussen motivatie, satisfactie en productiviteit en in het bijzonder de rol van de werkomgeving daarbinnen. We willen daardoor kennis verwerven die werkgevers in staat stelt de fysieke werkomgeving te zien als een praktisch instrument voor interventies in hun bedrijfsvoering. Werknemers zouden in staat gesteld moeten worden beter te begrijpen wat de werkomgeving toe of afdoet aan de arbeid in brede betekenissen.

Een woord van dank past de begeleiders van deze studie dr Maria Peeters (RUU) en dr ir Theo van der Voordt (TUDelft).

Wim Pullen
Directeur
Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

0 Inleiding

In dit tijdperk van snelle veranderingen hebben ontwikkelingen op maatschappelijk niveau zoals de toename van parttime werk en razendsnelle vernieuwingen in de ICT geleid tot een behoefte aan flexibilisering van arbeid. Hierbij wordt steeds vaker aandacht besteed aan flexibilisering van de werkomgeving. Immers, organisaties moeten snel, efficiënt en effectief kunnen inspringen op veranderingen en de werkplek moet daar een ondersteunende rol in spelen. Het traditionele kantoor schiet hierin vaak tekort. Derhalve worden er moderne kantoorconcepten ontworpen waarin de nieuwe manier van werken als gevolg van de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen tot stand kan komen. Dit noemt men ook wel kantoorinnovatie. Het gaat hierbij om aanpassingen in de fysieke werkomgeving die gericht zijn op het maximaal ondersteunen van de arbeidsprocessen die erin plaatsvinden. Ook kostenbesparing speelt een grote rol, want vastgoed en meubilair vormen een grote kostenpost voor organisaties.

Kort gezegd ligt bij kantoorinnovatie voor het management de nadruk op kostenbesparing en verbetering van de prestatie/productie. Voor werknemers ligt de nadruk op plezierig werken. Het is de bedoeling dat de veranderingen ervoor zorgen dat zij prettiger kunnen werken. Voor het management is dit ook een belangrijk punt, immers, over het algemeen wordt verwacht dat een werknemer die prettig werkt ook meer inzet zal tonen.

De vraag is nu of deze verwachting reëel is. Kunnen veranderingen in de fysieke werkomgeving leiden tot meer inzet bij werknemers? En als dit zo is, kunnen veranderingen in de fysieke werkomgeving dan ook een negatieve invloed hierop hebben?

Het *Center for People and Buildings* houdt zich met bovengenoemde vraagstukken bezig. Dit kenniscentrum doet onderzoek naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving en heeft als doel het bevorderen van multidisciplinair onderzoek en kennisoverdracht. Vanuit hun studie 'kosten en baten van flexibele werkplekken' zijn zij geïnteresseerd in de invloed fysieke werkomgeving op de inzet van werknemers. Hiermee komen we op het onderwerp van deze scriptie. Het gebied binnen de psychologie dat zich hiermee bezig houdt, is het gebied van de arbeidsmotivatie. Deze literatuurstudie heeft als doel meer inzicht te verschaffen in de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de arbeidsmotivatie van werknemers.

0.1 Onderzoeksvraag en leeswijzer

De vraag die in deze scriptie centraal staat, luidt: speelt de fysieke werkomgeving een rol bij arbeidsmotivatie, zo ja, wat houdt deze rol in? Om deze vraag te beantwoorden zal worden nagegaan:

- 1 welke rol de fysieke werkomgeving speelt binnen arbeidsmotivatietheorieën, en
- 2 of er in de loop der jaren onderzoeken zijn uitgevoerd naar factoren in de fysieke werkomgeving die van invloed zijn op de motivatie van werknemers.

In hoofdstuk 1 wordt omschreven wat het begrip motivatie betekent en welke theorieën hierover in de loop der tijd ontwikkeld zijn. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 een aantal arbeidsmotivatietheorieën weergegeven die op dit moment belangstelling genieten binnen

de arbeids- en organisatiepsychologie. De rol die de fysieke werkomgeving heeft binnen deze arbeidsmotivatietheorieën wordt besproken in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk worden tevens een aantal onderzoeken beschreven over de rol van de fysieke werkomgeving op aspecten van de werkbeleving van werknemers, waaronder arbeidsmotivatie en met name arbeidstevredenheid. In hoofdstuk 4, de conclusie en discussie, wordt op basis van de voorafgaande hoofdstukken getracht de vraagstelling te beantwoorden. Ook worden in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

1 Motivatie

Het woord motivatie is afgeleid van het Latijnse woord *movere*, wat 'bewegen' betekent (Steers, Porter & Bigley 1996). Deze oorsprong kan men in de huidige betekenis nog terugvinden, aangezien motivatie duidt op wat mensen beweegt, wat hen drijft.

Het woord motivatie wordt -in al zijn vervoegingen- vaak gebruikt in het dagelijks leven. Acteurs proberen de motivatie van hun personage te doorgronden, de recherche probeert het motief voor een misdrijf te achterhalen en docenten klagen over het gebrek aan motivatie om te leren van hun leerlingen. Hoe verschillend de settings ook mogen zijn, het gaat in de voorbeelden steeds om achterliggende oorzaken van een handeling of gedrag.

In het komende hoofdstuk staat het begrip motivatie centraal. Het gaat hierbij om het psychologische concept. Paragraaf 1.1 is een introductie op het begrip motivatie en de theorieën die hierover ontwikkeld zijn. Paragraaf 2.1 geeft een kort overzicht van de geschiedenis van motivatietheorieën weer.

1.1 Motivatietheorieën

Motivatie kent binnen de psychologie een lange geschiedenis. Het is een boeiend maar ingewikkeld onderwerp, met name omdat motivatie niet onmiddellijk kan worden waargenomen, maar moet worden afgeleid uit bepaalde verschijnselen (Thierry, Koopman & Van der Flier, 1991). Door de jaren heen zijn er veel verschillende psychologische theorieën over motivatie ontwikkeld. Hoewel tussen deze theorieën grote verschillen bestaan, hebben ze één belangrijke overeenkomst. Alle motivatietheorieën proberen te achterhalen 'waarom mensen denken en zich gedragen zoals ze doen' (Weiner, 1980). De theorieën proberen vragen te beantwoorden over 1) wat menselijk gedrag opwekt, 2) wat gedrag stuurt of richting geeft en 3) de wijze waarop gedrag gehandhaafd wordt (Steers e.a., 1996).

Definities

- **Moti'vatie** (de ~(v.) 0.1 motivering 0.2 [psych.] geheel van factoren waardoor het gedrag gericht wordt. (Van Dale's woordenboek)
- 'Motivatie is 1) een innerlijke gesteldheid die iemand brengt tot het verrichten of nalaten van activiteiten 2) de sterkte of intensiteit van de genoemde gesteldheid. Men spreekt dan van zwakke of sterke motivatie' (Psychologie van A tot Z, 1998)
- 'Motivatie heeft betrekking op het thema door wat en hoe het gedrag van mens (en dier) tot stand komt' (Thierry e.a., 1991).
- 'Motivatie heeft te maken met hoe gedrag begint, hoe het wordt gestimuleerd, hoe het gaande wordt gehouden, hoe het wordt gestuurd en gestopt en wat voor soort subjectieve reactie aanwezig is in het organisme tijdens dit proces' (Jones, 1955).

1.2 Geschiedenis motivatietheorieën

Door de eeuwen heen heeft het hoe en wat omtrent menselijk gedrag geleerden bezig gehouden. Een voorbeeld stamt uit de tijd van de Griekse filosofen, namelijk hedonisme.

Hedonisme betekent genotzucht en houdt in dat individuen genot najagen en pijn vermijden. In de achttiende en negentiende eeuw werd dit begrip door filosofen als Locke en Mill gebruikt als verklaring voor gedrag (Steers e.a., 1996).

Aan het eind van de negentiende eeuw ontketende Darwin (1809-1882) met zijn evolutietheorie een revolutie op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied. Ook de denkbeelden over motivatie werden hierdoor beïnvloed. Voor die tijd werd er onderscheid gemaakt tussen enerzijds de fysieke, objectieve en mechanische determinanten van dierlijke motivatieprocessen en anderzijds begrippen als vrije wil, ziel en ratio voor menselijke motivatie. Echter, door de evolutietheorie ontstond een nieuw perspectief op motivatie, namelijk dat zowel menselijke als dierlijke motivatieprocessen bestudeerd kunnen worden door het onderzoeken van voorafgaande factoren van specifiek gedrag (Korman, 1974). In dezelfde periode ontstond de psychologie uit de filosofie en de fysiologie. De nieuwe kijk op motivatie paste binnen deze eveneens nieuwe wetenschap die zich bezig hield met het onderzoek van het menselijk bewustzijn. In overeenstemming met de natuurwetenschappen, die toen al een hoge vlucht hadden genomen, werd de psychologie een empirische wetenschap. Dat wil zeggen dat de ideeën en theorieën van onderzoekers systematisch getoetst werden via daarvoor ontwikkelde methoden.

In navolging van Darwin stelden psychologen zoals James (1842-1910) dat ieder mens in meer of mindere mate instincten heeft zoals angst, jaloezie en nieuwsgierigheid en dat deze instincten het menselijk gedrag bepalen (Korman, 1974). Ook de bekende psychiater Freud (1856-1939) baseerde zijn werk op het Darwiniaanse uitgangspunt dat het instinct om te overleven gedrag bepaald. Hij voegde hieraan toe dat individuen zich niet altijd bewust zijn van deze instincten (Steers e.a., 1996). Motivatie hoeft dus geen bewust proces te zijn. De instinct theorieën waren aan het begin van de vorige eeuw zeer populair, maar in de jaren twintig raakten ze onderhevig aan kritiek. Een van de belangrijkste kritiekpunten was de vraag of de onbewuste motieven en andere concepten zoals beschreven door Freud wel instincten waren of aangeleerd gedrag. Hiermee werd de aanzet gegeven tot de ontwikkeling van de zogenaamde *drive* theorieën over motivatie.

De drive theorieën werden ontwikkeld binnen de behavioristische stroming. De grondlegger van het behaviorisme was Watson (1878-1958). Hij stelde dat waarneembaar gedrag het enige onderzoeksobject kan zijn van de psychologie en hij pleitte derhalve voor afschaffing van het begrip (on)bewustzijn. Volgens Watson ontstaat gedrag door leerprocessen. Hierop sluit het uitgangspunt van de drive theorieën aan, namelijk dat beslissingen over gedrag grotendeels gebaseerd zijn op de consequenties en uitkomsten van eerder vertoond gedrag. De term 'drive' wordt voor het eerst gebruikt door Woodworth in 1918. Hij gebruikt het begrip drift als een 'innerlijke motiverende kracht' om te verklaren wat mensen aanzet om zich op een bepaalde manier te gedragen (Von Grumbkow, 1989). Een van de meest bekende drive theorieën is de '1943-theory' van de behaviorist Hull (1884-1952). Ook Hull baseerde zijn theorie op Darwins werk. Hij stelde dat menselijk gedrag gemotiveerd wordt door primaire en secundaire driften. Primaire driften hebben te maken met biologisch bepaalde behoeften, zoals eten en drinken. De secundaire driften zijn verworven of aangeleerd door associatie met primaire driften. Geld is bijvoorbeeld een secundaire drift, omdat het vaak geassocieerd wordt met het verkrijgen van voedsel (Von Grumbkow, 1989).

In dezelfde periode dat Hull zijn theorie ontwikkelde op de universiteit Yale, ontwikkelde een andere psycholoog, Tolman, zijn alternatieve theorie omtrent motivatie op de universiteit Berkeley. Hij stelt dat gedrag een functie is van de eisen van het organisme, de doelen die aanwezig zijn in de omgeving en de verwachting of het doel kan worden behaald

(Korman, 1974). Hiermee gaf Tolman het startsein voor het ontstaan van een nieuwe benadering ten aanzien van motivatie, namelijk de *cognitieve theorieën*. Deze theorieën zijn merendeels in navolging van Tolmans werk gebaseerd op het *waarde-verwachtingsprincipe*. Dit principe ligt eigenlijk het dichtst bij de traditionele 'economic man' modellen (Korman, 1974). Aan de basis ligt het idee dat mensen hun gedragskeuze zo maken dat ze maximale uitkomsten halen, afhankelijk van de waarde ervan en de verwachting dat de uitkomsten behaald kunnen worden in een bepaalde situatie. Een voorbeeld van deze theorieën zijn de *achievement* theorieën. Deze hebben als uitgangspunt dat de mate waarin mensen hun doelen proberen te bereiken, afhangt van hun verwachting dat het lukt en welke waarde zij hieraan hechten (Weiner, 1980). De cognitieve benadering brak met de voorgaande theorieën op de volgende punten (a) er worden wel subjectieve concepten gebruikt, zolang ze maar goed gemeten kunnen worden (b) verschillen tussen mensen en de invloed van de omgeving wordt onderkend, en (c) de mens wordt gemotiveerd door andere processen dan alleen de motieven die voortkomen uit Darwins werk.

Zoals al eerder gesteld hebben de theorieën van Hull en Tolman de fundamenten gelegd voor de ontwikkeling van veel andere theorieën. Deze theorieën, blijkt uit de literatuur, zijn vaak samengesteld uit behavioristische en cognitieve elementen. Uit de behavioristische hoek kwamen bijvoorbeeld de *sociale leertheorieën*. Belangrijke vertegenwoordigers van de sociale leertheorieën zijn Bandura en Mischel die in de jaren 70 hun theorieën ontwikkelden. Zij waren niet alleen geïnteresseerd in wat mensen doen maar ook in wat ze denken, waardoor hun oriëntatie soms behavioristisch-cognitief genoemd wordt. De sociale leertheorieën stellen dat de meest belangrijke determinanten van gedrag aangeleerd zijn. In deze theorieën speelt ook bekrachtiging een grote rol. Gedrag dat beloond wordt zal herhaald worden in tegenstelling tot gedrag dat bestraft wordt. Ook het waarnemen van gedrag van anderen (models) kan het leerproces beïnvloeden. Als mensen zien dat anderen beloond worden voor hun gedrag, leren ze dit gedrag te vertonen. Mensen raken extra gemotiveerd wanneer ze ervaren dat hun gedrag succes heeft (Weiner, 1980). Hoewel uit onderzoek is gebleken dat leren een grote rol speelt in gedrag, ontstond er toch kritiek op de leertheorieën. Het uitgangspunt dat motivatie aangeleerd is, werd te beperkt gevonden. In dezelfde periode ontstonden de *humanistische* theorieën. Deze theorieën vinden een deel van hun oorsprong in het werk van de existentialisten (Korman, 1974). Er wordt niet alleen gekeken naar wat de mens is, maar ook naar wat hij kan worden. Humanisten als Maslow (1908-1970) stelden dat mensen ernaar streven om hun aangeboren talenten en mogelijkheden maximaal te ontwikkelen (Weiner, 1980). Mensen worden dus gemotiveerd vanuit hun behoefte aan zelfontplooiing en persoonlijke groei. Dit wordt ook wel zelf-actualisatie genoemd.

Volgens Thierry e.a. (1991) heeft zich in de afgelopen decennia weinig vernieuwing voorgedaan op het gebied van motivatietheorieën. Wel wordt steeds vaker een poging gedaan een metatheorie te ontwikkelen die aspecten uit de andere motivatietheorieën integreert. Hieruit blijkt al dat de huidige kijk op motivatie is dat het concept niet te verklaren is vanuit één enkele theorie.

2 MOTIVATIE IN DE WERKSITUATIE

vaklieden opgelet

VAKMEDIAIR B.V.
is op zoek naar
GOED GEMOTIVEERDE
ZZP schilders
ALTIJD PASSEND WERK
in uw omgeving
en vlote betaling
Bel v. een afspraak dhr. S. Slot
035-5384919 of 06-20537628

JAMAR B.V.
Marktleider met 400 merkartikelen voor o.a. horeca- en midden-standsbedrijven zoekt op korte termijn wegens uitbreiding:
3 VERTEGENWOORDIGERS
voor Noord-Brabant - Zuid-Holland - Gelderland

Wij bieden:
Vast loon + commissie, een professionele opleiding en een wagenvergoeding. Wij zoeken enthousiaste, gemotiveerde personen die bereid zijn om op een klantvriendelijke manier een bestaand cliënteel uit te breiden in een beschermd rayon.
Telefonische reacties op werkdagen tussen 9.00 - 16.00 uur
076-5873066

Brabants Dagblad, 31-08-2002

Ook binnen de A&O psychologie is motivatie een veel gebruikt begrip. Dit blijkt al uit de bovenstaande personeelsadvertenties. Organisaties zoeken gemotiveerde medewerkers en managers moeten hun teamleden kunnen motiveren. Immers, het succes van een organisatie of bedrijf wordt grotendeels bepaald door de mensen die erin werken. In dit hoofdstuk staat de motivatie binnen de arbeidssituatie centraal. In paragraaf 2.1 wordt weergegeven welke rol motivatie de afgelopen eeuw heeft gespeeld in het veld van arbeid en organisatie. Dit gebeurt aan de hand van drie grote stromingen, namelijk Scientific Management, Human Relations en Human Resources Management. Paragraaf 2.2 gaat over verschillen in benadering van arbeidsmotivatie tussen arbeidsmotivatietheorieën. Vervolgens worden in paragraaf 2.3 verscheidene arbeidsmotivatietheorieën weergegeven. Aansluitend wordt in paragraaf 2.4 de relatie tussen arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie kort besproken.

2.1 Historisch perspectief

De interesse voor motivatie binnen het veld van arbeid en organisatie is te herleiden tot het werk van Frederick W. Taylor, de grondlegger van *Scientific Management* ofwel wetenschappelijke bedrijfsvoering. Deze stroming ontstond aan het eind van de 19e eeuw vanuit de industrialisatie en was gericht op het bevorderen van efficiëntie in arbeid. Taylor probeerde dit te bereiken door controle en beheersing van het arbeidersgedrag. De arbeider moest gezien worden als instrument in handen van het management (ten Horn, 1999). Scientific Management kent drie kernpunten (Alblas & Wijsman, 1993), namelijk:

- 1 *taaksplitsing* ofwel horizontale differentiatie; het opsplitsen van arbeid in simpele en routinematige deeltaken. Hierdoor kunnen mensen sneller werken.
- 2 *het scheiden van plannen en uitvoeren* ofwel verticale differentiatie; de lagere werknemers voeren zo precies en zo snel mogelijk uit wat de hoger geplaatste werknemers en het management hebben bedacht.
- 3 *de prestatiebeloning*; Taylor stelde dat geld de beste motivatie tot prestatie is. Deze gedachte komt overeen met het mensbeeld 'homo economicus'1 dat in die tijd gangbaar was.

Taylor probeerde werknemers te motiveren tot maximale productie door het geven van een bonus bij extra geleverde prestatie (ten Horn, 1999). Kortom, hoe produktiever de arbeider, hoe hoger zijn loon.

In navolging van Taylor kwam er meer onderzoek op gang naar de relatie tussen werk en mens. De meest bekende hiervan zijn de Hawthorne experimenten in de Western Electric Company gedurende de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw. De eerste experimenten werden uitgevoerd om te achterhalen bij welk verlichtingsniveau op de werkplek de prestaties maximaal waren. Bij de experimentele groep verbeterde men de verlichting stapsgewijs en bij de controlegroep werd niets veranderd. Het verbazingwekkende resultaat was dat niet alleen bij de experimentele groep de productie verbeterde, maar ook bij de controle groep. En toen de verlichting in de experimentele groep weer werd teruggedraaid tot het oude niveau bleef de productie nog steeds stijgen (ten Horn, 1999). De onderzoekers concludeerden dat de verbetering van de prestaties van de proefpersonen niet veroorzaakt werden door de experimentele manipulatie, maar door de extra aandacht die aan de proefpersonen besteedt werd. Dit fenomeen noemt men sindsdien het *Hawthorne-effect*. Uit de latere onderzoeken bleek dat de productiviteit van werknemers beïnvloed wordt door eerder genegeerde zaken zoals waardering van het management, contact met collega's en baas en ideeën over het werk (Kolb, Rubin & Osland, 1995).

Door de Hawthorne onderzoeken kwamen de sociale relaties -human relations- centraal te staan. Hierdoor ontstond na de Tweede Wereldoorlog de *Human Relations* benadering. Het onderliggende mensbeeld van deze benadering is 'homo sociologicus'², de mens als sociaal wezen. Vertegenwoordigers van de Human Relations stroming stellen dat werknemers niet alleen handelen op basis van financiële prikkels, maar dat ook hun gevoelens en attitudes van invloed zijn op hun productiviteit. Ook de normen en impliciete regels van groepen werknemers hebben effect op de productie. Derhalve zal het management bij het motiveren van werknemers rekening moeten houden met hun sociale behoeften (Kolb e.a., 1995). In de jaren zestig ontstond een nieuwe kijk op de relatie tussen mens en werk. Er werd kritiek geuit op de Human Relations benadering, welke een te simpel en incompleet beeld van menselijk gedrag in de werksituatie zou geven. Als reactie hierop ontstond de *Human Resources* benadering (Steers e.a., 1996). Deze benadering heeft als uitgangspunt dat werknemers gemotiveerd worden door een complexe set factoren die in verband met elkaar staan. Deze gaan verder dan alleen sociale behoeften zoals bijvoorbeeld de behoefte aan presteren en betekenisvol werk. De Human Resources benadering richt de aandacht op de behoefte aan zelfontplooiing, autonomie en het verwezenlijken van persoonlijke doelen van werknemers (Steers e.a., 1996). Sommige wetenschappers spreken in dit verband ook wel over zelf-actualisatie³. De motivatie om te werken komt dus uit de mens zelf en het management moet hier gebruik van weten te maken.

Overzicht van de verschillende benaderingen en hun kijk op motivatie.

Scientific Management	Human Relations	Human Resources
<ul style="list-style-type: none"> - de meeste mensen vinden werken onaangenaam - wat mensen doen vinden ze minder belangrijk dan wat ze ervoor verdienen - weinig mensen kunnen werk aan dat creativiteit, verantwoordelijkheid en autonomie vereist <p>Mensbeeld: 'de rationeel economische mens'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mensen willen zich belangrijk en nuttig voelen - mensen willen ergens bij horen en erkenning krijgen - deze sociale behoeften zijn belangrijker dan geld bij het motiveren van mensen <p>Mensbeeld: 'de sociale mens'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - werken is niet per se onaangenaam. Mensen willen een bijdrage leveren aan zinvolle doelen - de meeste mensen kunnen werk aan dat creativiteit, autonomie en verantwoordelijkheid vereist en kunnen hierin doorgroeien - Mensen hebben behoefte aan zelfontplooiing <p>Mensbeeld: 'de zelf-actualiserende mens'</p>

2.2 Benaderingen van arbeidsmotivatie

In de literatuur over arbeidsmotivatie worden de arbeidsmotivatietheorieën vaak weergegeven in categorieën. Deze categorieën zijn gebaseerd op verschillen in benadering van motivatie tussen de theorieën. Per boek of artikel kan nogal verschillen aan welke benadering het meeste belang wordt gehecht. In de volgende paragraaf worden twee veel gebruikte benaderingen weergegeven, namelijk *intrinsieke motivatie versus extrinsieke motivatie* en *inhoudstheorieën versus processtheorieën*.

Intrinsiek versus extrinsiek

We spreken van intrinsieke motivatie wanneer een persoon gemotiveerd is door de handeling zelf. Het doel van de persoon ligt dus in het gedrag zelf (Von Grumbkow, 1989). Werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn, werken omdat ze daar bijvoorbeeld plezier in hebben of omdat ze het als een uitdaging zien (Alblas & Wijsman, 1993). We spreken daarentegen van extrinsieke motivatie wanneer een persoon gemotiveerd is door een externe beloning die wordt toegekend aan een handeling (Von Grumbkow, 1989). Werknemers die extrinsiek gemotiveerd zijn, doen hun werk omdat ze daar voor beloond worden (Alblas & Wijsman, 1993).

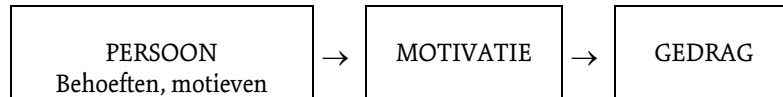
Een goed voorbeeld om het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie duidelijk te maken, is het spelen van een spel. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, spelen om het spel; ze knikkeren om te knikkeren (Von Grumbkow, 1989). Mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn, spelen om te winnen; ze knikkeren om de knikkers.

Er is een verschuiving waar te nemen met betrekking tot intrinsieke en extrinsieke motivatie in de loop der tijd. Tijdens de Scientific Management periode lag de nadruk op de extrinsieke motivatie. Immers, volgens Taylor vinden mensen werken niet leuk en doen zij het alleen om geld te verdienen. In zijn optiek zijn mensen gemotiveerd door een extrinsieke beloning. Met de opkomst van de Human Relations benadering kwam hier een verandering in. Mensen bleken ook te werken om hun behoefte aan sociaal contact te bevredigen. Hiermee verschoof de nadruk van extrinsieke motivatie naar intrinsieke motivatie. Ten tijde van het Human Resources Management is de focus op de intrinsieke kant van motivatie nog sterker

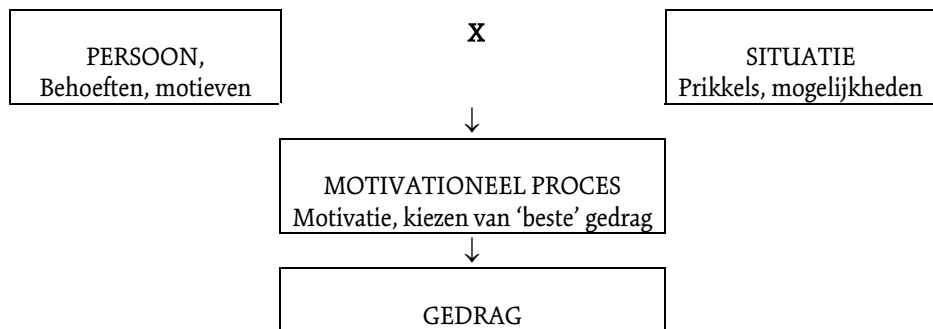
geworden. Volgens deze benadering komt de motivatie om te werken uit de mens zelf voort met als doel zijn behoefte aan zelfontplooiing en persoonlijke groei te bevredigen.

Inhoud versus proces

Binnen de arbeidsmotivatietheorieën wordt vaak een tweedeling gemaakt tussen inhoudstheorieën enerzijds en procestheorieën anderzijds (Thierry e.a., 1991). De inhoudstheorieën leggen de nadruk op menselijke behoeften en de rol daarvan in motivatie. Deze theorieën gaan ervan uit dat gedrag ontstaat door het nastreven van behoeftebevrediging;



De procestheorieën daarentegen leggen de nadruk op mentale processen die geassocieerd worden met gemotiveerd gedrag. Ze erkennen het belang van behoeften en de bevrediging ervan op het gebied van motivatie. Zij zien gemotiveerd gedrag als uitkomst van interactie tussen persoonskenmerken en situationele kenmerken (Von Grumbkow, 1989). Hierin speelt ook het menselijke beslissingproces een grote rol bij het bepalen van gedrag (Steers e.a., 1996).



Aangezien de opdeling in inhoud- en procestheorieën veel voorkomt in de literatuur omtrent motivatietheorieën, zal deze in de volgende paragraaf ook worden gehanteerd.

2.3 Arbeidsmotivatietheorieën

In deze paragraaf worden verschillende arbeidsmotivatietheorieën die binnen de literatuur veel besproken worden, weergegeven. Als eerste komen de theorieën van Maslow, McClelland en Herzberg aan de orde, welke binnen de categorie inhoudstheorieën vallen. Daarna volgen de procestheorieën met de expectancy theorie en het VIE model, de equity theorie en de goal-setting theorie. Daarna wordt een metatheorie over arbeidsmotivatie besproken, namelijk het model van Klein. Tot slot wordt het taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldham weergegeven.

2.3.1 Inhoudstheorieën

De theorie van Maslow

Eind jaren 40 ontwikkelde Maslow zijn 'needs theory' die gebaseerd is op de veronderstelling dat de menselijke behoeften onuitputbaar zijn; wanneer de ene behoefte is bevredigd, komt er een andere voor in de plaats. Volgens Maslow ontstaat gedrag uit de wens de behoeften te bevredigen (Rollinson, 1998).

Maslow stelt dat allerlei menselijke behoeften terug te voeren zijn tot een beperkt aantal fundamentele behoeftecategorieën (ten Horn, 1999). Deze categorieën hebben een hiërarchische structuur die meestal wordt weergegeven als een pyramide met vijf niveau's.



Bron: Rollinson, 1998

De laagste categorie, de *fysiologische behoeften*, hebben betrekking op het in stand houden van de interne, lichamelijke balans. Het gaat hierbij dus om de behoefte aan eten, drinken, slaap, onderdak etc.

Veiligheidsbehoeften (safety needs) zijn behoeften die te maken hebben met veiligheid en zekerheid, zoals de behoefte aan orde, regelmaat, welzijn, eerlijkheid etc. In een arbeidssituatie kan men hierbij denken aan zekerheid omtrent toekomstig werk, salaris en voorzieningen en veilige arbeidsomstandigheden.

Sociale behoeften (affiliation needs) geven het verlangen weer om ergens bij te horen, geliefd te zijn, genegenheid te ontvangen etc. De behoeften op dit niveau spelen een grote rol bij de motivatie om deel te nemen aan een groep. In de werkcontext kan men hierbij denken aan de behoefte om samen te werken en lid te zijn van een team.

Erkenningsbehoeften (esteem needs) worden ook wel ego-behoeften genoemd en worden meestal in twee subgroepen opgedeeld; *zelfwaardering behoeften* en de *behoefte aan waardering van anderen*. De eerste behoeften hebben te maken met zelfrespect, zelfvertrouwen en een gevoel van eigenwaarde. Daarnaast hebben mensen ook behoefte aan respect en waardering van anderen voor de eigen persoon of prestatie.

Zelfactualiseringsbehoeften (self-actualisation needs) zijn behoeften die voortkomen uit het verlangen om de eigen capaciteiten volledig te gebruiken en de aangeboren mogelijkheden optimaal te ontwikkelen om tot een volledige zelfontplooiing te komen.

Maslow gaat in zijn theorie uit van een ontwikkelingsvolgorde; de behoeftenniveaus worden doorgaans van beneden naar boven doorlopen. De behoeften op een bepaald niveau zullen geen rol spelen in motivatie totdat de behoeften van het voorgaande niveau bevredigd zijn. De behoeften die bevredigd zijn hebben geen motivationeel effect meer. Als alle behoeften op een niveau bevredigd zijn, vindt er een verplaatsing naar het volgende niveau plaats. Volgens Maslow bereiken maar weinig mensen het hoogste niveau. Vaak schieten de condities voor de bevrediging van behoeften op voorgaande niveaus tekort (ten Horn, 1999).

Er is veel kritiek geweest op het werk van Maslow. Uit onderzoek is gebleken dat er geen bewijs gevonden kan worden voor de classificatie van de behoeften. Een ander kritiekpunt is dat verschillende behoeften tegelijkertijd aanwezig zouden kunnen zijn (Alblas & Wijsman, 1993). Desondanks is Maslows theorie een van de meest geciteerde behoeften theorieën in de organisatieliteratuur.

De Achievement Motivation Theory van McClelland

In de afgelopen 3 decennia is binnen de psychologie veel aandacht geweest voor het wetenschappelijk meten en definiëren van menselijke motieven. Een zeer belangrijke bijdrage hiertoe werd in de jaren zestig en zeventig geleverd door David McClelland (1917-1998). Hij gebruikte de Thematic Apperception Test (TAT)⁴ en ontwikkelde hier een scoringsmethode voor. Op deze manier kon hij op experimentele wijze de individuele verschillen in motivatie meten (Kolb e.a. 1995). Uit zijn onderzoek herleidde McClelland drie sterke menselijke behoeften die iedereen bezit, maar in verschillende mate:

- 1 het *prestatie*motief ofwel *need for achievement* (N.Ach.); de drang om uitmuntend te presteren of succesvol te zijn. Er is veel onderzoek verricht naar de karakteristieken van mensen met hoge prestatie motivatie. Toegepast op de arbeidssituatie is gebleken dat deze mensen:
 - een sterke drang hebben om te slagen in wat ze ook doen
 - het idee om te falen deprimerend vinden. Derhalve kiezen ze taken van middelmatige moeilijkheid met duidelijke en haalbare doelen. Moeilijk haalbare doelen brengen een te groot risico op falen met zich mee en makkelijk haalbare doelen geven geen gevoel van voldoening
 - prefereren om alleen te werken zodat ze de volledige verantwoordelijkheid hebben voor wat ze doen
 - regelmatige, duidelijke en niet-ambitieuze feedback wensen
 - geld waarderen als symbool van succes

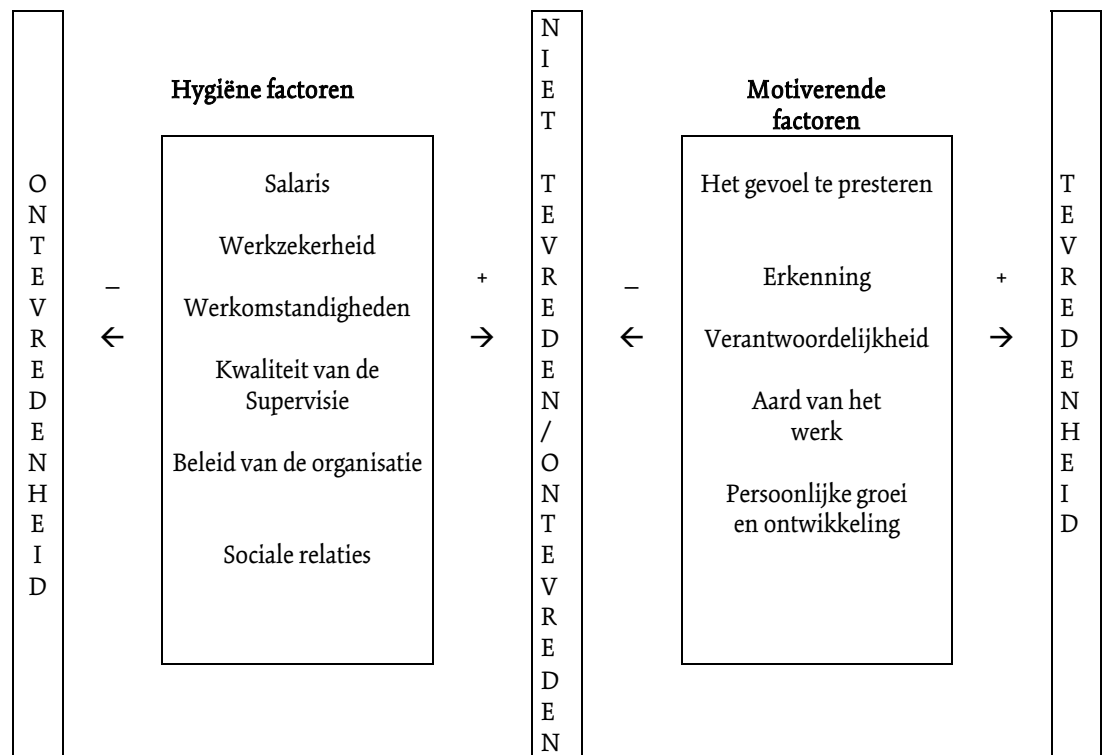
Mensen met hoge N.Ach. hebben vaak andere beroepen dan mensen die deze behoefte minder hebben. Zo zijn er meer zakenlui en verkopers onder de eerste en meer wetenschappers onder de tweede groep (Rollinson, 1998; ten Horn, 1999)

- 2 het *machts*motief ofwel *need for power* (N.Pow.); dit is de behoefte aan het beïnvloeden en leiden van anderen (Kolb e.a., 1995). Mensen die hoog scoren op deze behoefte hechten ook vaak waarde aan prestige en sociale status.
- 3 het *sociale* motief ofwel *need for affiliation* (N.Aff.); dit is de behoefte aan intieme en interpersoonlijke relaties (Kolb e.a., 1995). Hier gaat de behoefte aan goedkeuring en geruststelling van anderen mee gepaard. Mensen die deze behoefte sterk hebben, kiezen vaak voor werk met veel sociaal contact.

Volgens McClelland zijn bepaalde individuele behoeften een reflectie van culturele waarden en normen welke aangeleerd worden tijdens de jeugd. Hij ontdekte ook verschillende motivatie-patronen in verschillende culturen (Steers e.a., 1991). Op basis van zijn onderzoeken stelt McClelland dat in een bepaald land hoge niveaus van prestatie motivatie gestimuleerd kunnen worden door thema's in kinderboeken die gericht zijn op prestatie samengaan met andere vaak voorkomende opvoedingsmethoden gericht op prestatie. Hiermee nam McClelland een belangrijk standpunt in, namelijk dat *nurtured*-wat mensen leren en ervaren- net zo belangrijk is als *nature* -aangeboren eigenschappen- voor het begrijpen van motivatie (Steers e.a., 1991).

Herzberg's 'twee factoren theorie'

Herzberg (1959) ontwikkelde zijn theorie op het uitgangspunt dat er in de werksituatie twee factoren van invloed zijn op de motivatie van mensen. Enerzijds bestaan er hygiëne factoren die ontevredenheid voorkomen en anderzijds bestaan er *motiverende factoren* die kunnen leiden tot tevredenheid. Hygiëne factoren komen eerder voort uit de werkomgeving dan uit het werk zelf zoals bijvoorbeeld supervisie en werkomstandigheden. De term 'hygiëne' refereert aan de preventieve werking van de factoren; ze voorkomen arbeidsontevredenheid zoals goede hygiëne ziekte helpt voorkomen (Rollinson, 1998). Echter, deze factoren kunnen niet leiden tot arbeidstevredenheid. De motiverende factoren kunnen dat wel, zoals bijvoorbeeld het werk zelf. Het gaat hierbij met name om intrinsieke motivatoren. De afwezigheid van motiverende factoren leidt tot de afwezigheid van arbeidstevredenheid, maar zal niet resulteren in arbeidsontevredenheid zolang de hygiëne factoren aanwezig zijn.



'twee factoren theorie' (naar figuur 5.5 Rollinson, 1998)

Herzbergs theorie is gebaseerd op interviews met een kleine groep werknemers. Deze werkwijze heeft geleid tot de kritiek dat in de interviews sociaal wenselijke antwoorden kunnen zijn gegeven. Ook kan de fundamentele attributiefout een vertekend beeld geven. Deze stelt dat mensen hun behaalde successen toeschrijven aan interne factoren zoals de eigen vaardigheden (motivatoren) en hun mislukkingen aan externe factoren zoals de werkomstandigheden (hygiëne factoren). Hierdoor zouden de factoren onjuist geclassificeerd kunnen zijn (Rollinson, 1998). Een ander kritiekpunt is dat uit ander onderzoek is gebleken dat alle factoren uit Herzbergs theorie tot arbeidstevredenheid en arbeidsontevredenheid kunnen leiden (Alblas & Wijsman, 1993).

Overzicht

Wanneer we de drie tot nu toe behandelde theorieën op een rij zetten, zien we dat er overeenkomsten zijn.

Allereerst kunnen de lagere behoefte van Maslow, zoals de behoefte aan veiligheid, vergeleken worden met de hygiëne factoren uit de theorie van Herzberg. Ook is er een overeenkomst tussen de hygiëne factor ‘interpersoonlijke relaties’ en de sociale behoeften van Maslow. Het sociale motief uit de theorie van McClelland is hier ook mee te vergelijken. Het prestatiemotief en machtsmotief uit McClellands raamwerk zijn vergelijkbaar met de hogere orde behoeften (erkenning en zelfactualisatie) van Maslow en de motivatie factoren van Herzberg (Kolb e.a., 1995).

Naast deze overeenkomsten is er ook een duidelijk verschil te zien tussen de theorie van McClelland enerzijds en de theorieën van Maslow en Herzberg anderzijds. De laatste twee kennen de menselijke behoeften een bepaalde rangorde toe en McClelland doet dit niet.

Maslow	Herzberg		McClelland
Behoefte aan zelfactualisatie	Behoefte aan: prestatie, persoonlijke groei en ontwikkeling, verantwoordelijkheid	M O T I V A T I O R S H Y G I Ë N E	Prestatiemotief
Behoefte aan erkenning	Behoefte aan erkenning		Machtsmotief
	Interpersoonlijke relaties		Sociale motief
Veiligheidsbehoeften	Salaris, kwaliteit van supervisie, beleid, werkzekerheid, werkomstandigheden		
Fysiologische behoeften			

Gebaseerd op Rollinson, 1998

De genoemde inhoudstheorieën zijn niet zonder kritiek gebleven. Allereerst zijn er empirische bezwaren; behoeften zijn moeilijk te meten en te operationaliseren en sommige onderdelen van de theorieën zijn inconsistent met resultaten van onderzoek (Von Grumbkow, 1989). Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor het hiërarchische karakter van de theorieën van Maslow en Herzberg. Voor de theorie van McClelland geldt dat de validiteit van het projectieve meetinstrument de TAT in twijfel wordt genomen. Daarnaast zijn er ook inhoudelijke kritiekpunten. Het belangrijkste bezwaar is dat de theorieën slechts een beperkte vraag beantwoorden, namelijk welke behoeften mensen hebben en wat het gevolg is van realisatie of frustratie van deze behoeften. Er wordt echter geen rekening gehouden met invloeden van uit de situationele context (Von Grumbkow, 1989). Dit geeft een beperkt beeld van de menselijke motivatie.

2.3.2 Procestheorieën

Expectancy theorieën

Zoals in paragraaf 1.2. al vermeld, is het 'expectancy-value' ofwel waardeverwachtingsraamwerk van groot belang voor de psychologie van motivatie. De theorieën die hierop gebaseerd zijn hebben de volgende drie basisassumpties:

- 1 mensen worden bij het bepalen van hun gedrag beïnvloed door hun verwachting of een actie zal resulteren in een gewenste uitkomst voor zichzelf
- 2 mensen zijn in staat de kans in te schatten of een bepaald gedrag zal resulteren in een gewenste uitkomst
- 3 mensen zullen proberen zich zo te gedragen dat de uitkomst zo gunstig mogelijk is voor zichzelf.

Motivatie is sterk wanneer mensen een bepaalde uitkomst waarderen en verwachten dat het hiervoor nodige gedrag tot de gewenste uitkomst leidt.

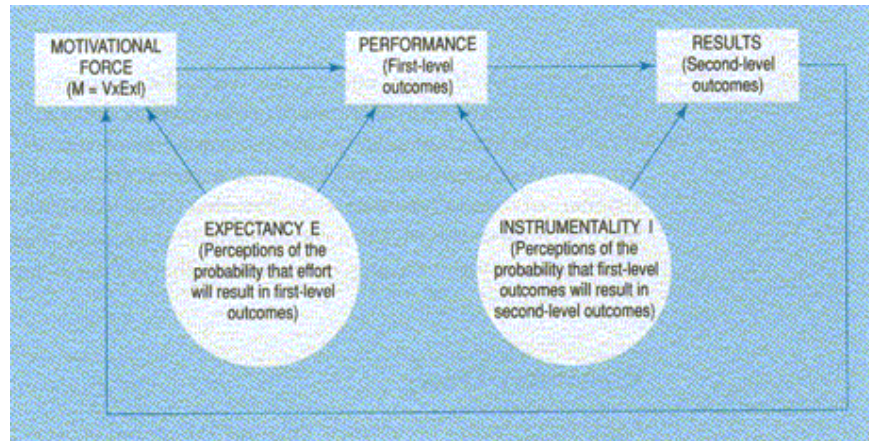
Stel dat een werknemer gevraagd wordt een nieuwe en onbekende taak op zich te nemen, met het vooruitzicht op promotie indien de taak goed uitgevoerd wordt. Volgens de drie basisassumpties van de verwachtingstheorie zal de werknemer 1) nagaan of hij het vooruitzicht op promotie genoeg waardeert om het als gewenste uitkomst te zien, 2) nagaan wat ervoor nodig is om de nieuwe taak succesvol uit te voeren en 3) nagaan of het succesvol uitvoeren van de taak het waarschijnlijk maakt dat hij promotie krijgt. Wanneer de werknemer de promotie waardeert en verwacht dat het succesvol uitvoeren van de taak tot promotie leidt, zal hij sterk gemotiveerd zijn om goed te presteren (Rollinson, 1998).

Een voorbeeld van een verwachtingstheorie is het **VIE model**. Dit model werd in de zestiger jaren specifiek voor de arbeidssituatie ontwikkeld door Vroom (Von Grumbkow, 1989).

Vroom stelt dat motivatie tot stand komt door de interactie tussen de volgende drie concepten:

- *Waardering* (valence): dit is de mate waarin een individu een bepaalde uitkomst waardeert. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee uitkomsten, namelijk directe uitkomsten -bijvoorbeeld het leveren van een goede prestatie (performance)- en verder weg gelegen uitkomsten die voortvloeien uit de directe uitkomsten, bijvoorbeeld promotie (Alblas & Wijsman, 1993).
- *Verwachting* (expectancy): dit is de perceptie/verwachting van een individu dat een specifiek gedrag zal leiden tot een specifieke uitkomst.
- *Instrumentaliteit* (instrumentality): dit geeft de waargenomen sterkte weer van de connectie tussen de directe en verder weggelegen uitkomsten. Het concept geeft aan in hoeverre het gedrag andere doelen dichterbij zal brengen.

Volgens het VIE-model zullen mensen zich meer inspannen naarmate de waarde van de uitkomsten hoger is en de kans hoger wordt ingeschat dat die uitkomsten met inspanning bereikt kunnen worden. Vroom gebruikte hiervoor de formule $M = E \times V$, Motivatie = verwachting (expectancy) x waardering (valence). Deze vermenigvuldiging houdt in dat de uitkomst in enige mate gewaardeerd moet worden en de verwachting aanwezig moet zijn dat het gedrag tot de gewenste uitkomst leidt om motivatie op te wekken (immers, als V of E 0 is, is M ook 0).



Bron: Rollinson, 1998

Equity theory

De equity theorie ofwel billijkheidstheorie komt voort uit de 'social exchange theory' (Rollinson, 1998). Deze theorie stelt dat mensen geen absolute criteria voor eerlijkheid hebben, maar over het algemeen bepalen of ze eerlijk worden behandeld door een vergelijking te trekken met anderen in gelijkwaardige omstandigheden. Adams equity theorie uit de jaren zestig bouwt op dit principe voort. De theorie stelt dat de motivatie van mensen om moeite te doen voor een taak beïnvloed wordt door hun bevinding of de beloning ervoor billijk is in vergelijking met de beloning van anderen.

In de vergelijkingsfase worden twee dingen naast elkaar gezet:

- de opbrengsten van het eigen gedrag (output) en de daarvoor nodige investeringen (input)
 - de opbrengsten (output) en moeite (input) van de vergelijkingsander bij hetzelfde gedrag
- Binnen de arbeidssituatie kan onder investeringen bijvoorbeeld opleiding, bekwaamheid, inspanning en tijd worden verstaan. De opbrengsten worden gevormd door de beloning die wordt ontvangen, zoals betaling, promotie, waardering, mislukking etc. Mensen ervaren billijkheid wanneer in de beoordelingsfase de eigen input-output verhouding en die van de vergelijkingsander met elkaar in evenwicht zijn. Dit noemt men consonantie. Indien er een verschil is, ervaren mensen dit als onbillijk en is er sprake van dissonantie (ten Horn, 1999). Dit leidt tot spanning. Hoe hoger de spanning, hoe hoger de motivatie om er iets aan te doen. Dit leidt tot acties om de spanning te reduceren. Welke acties de persoon onderneemt hangt af van de specifieke situatie waarin hij zich bevindt. Grofweg zijn er vijf soorten acties te onderscheiden (Alblas & Wijsman, 1993):

1. wijzigen van eigen bijdrage; wanneer iemand bijvoorbeeld harder moet werken voor dezelfde beloning dan een collega, kan hij besluiten zijn inspanning te verlagen
2. de opbrengsten verbeteren; bij onderbetaling kan bijvoorbeeld gevraagd worden om loonsverhoging
3. veranderen van waardering; opnieuw evalueren van inputs en outputs en bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat er toch wel sprake is van billijkheid
4. veranderen van vergelijkingsander; opnieuw evalueren van inputs en outputs van de ander en tot de conclusie komen dat er toch sprake is van billijkheid
5. terugtrekken; het is mogelijk dat iemand de vergelijkingsituatie de rug toekent door

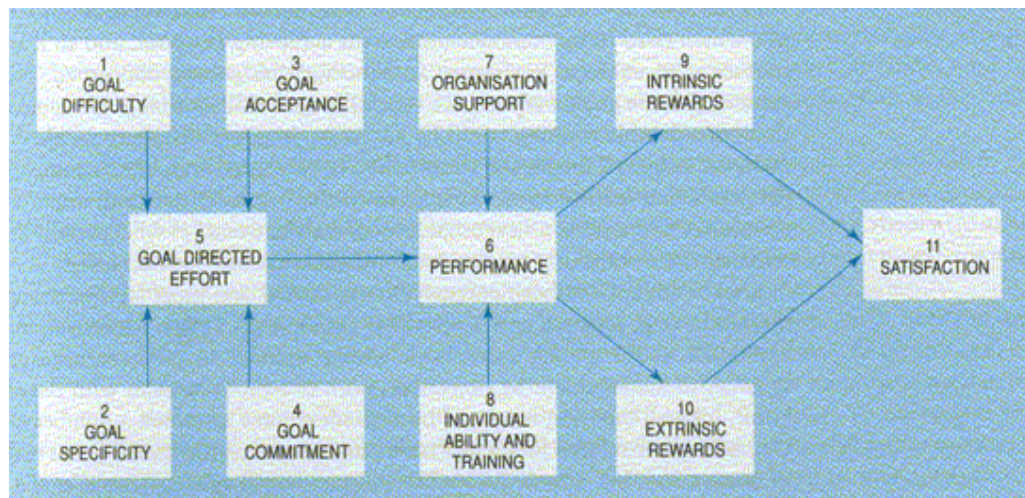
bijvoorbeeld een andere baan te zoeken.

Uit onderzoek is gebleken dat de equity theorie het beste opgaat als de persoon en de vergelijkingsander direct met elkaar te maken hebben, zoals bijvoorbeeld collega's van dezelfde afdeling of mensen met dezelfde opleiding (Rollinson, 1998).

Goal-setting theory

Aan de basis van de goal-setting theorie ligt de goal theorie van Ryan uit de jaren zeventig. Uitgangspunt van deze theorie is dat menselijk gedrag -en met name presteren bij werkgerelateerde taken- bepaald wordt door bewuste doelen. Kortom, mensen werken en doen moeite voor bepaalde taken omdat ze verwachten hierdoor belangrijke doelen te halen (Baron, 1991).

De hieruit voortkomende *goal-setting* theorie werd empirisch ontwikkeld gedurende een periode van 25 jaar door Locke & Latham (Locke, 1991). Zij erkennen dat de behoeften van mensen leiden tot het stellen van doelen, maar het zijn in hun optiek de doelen zelf evenals de vooruitzichten van het behalen hiervan die als motiverende kracht werken.



Bron: Rollinson, 1998

In de goal-setting theorie worden twee belangrijke kenmerken van doelen onderscheiden. De eerste is de *moeilijkheidsgraad* [1], de mate waarin een doel een uitdaging is. Locke & Latham stellen dat het doel relatief hoog moet worden gesteld, aangenomen dat de vaardigheid van de mensen die het doel moeten halen hiervoor voldoende is. Hoe moeilijker het gestelde doel, hoe hoger de motivatie en hoe beter de prestatie (Von Grumbkow, 1989). Het tweede kenmerk betreft de mate waarin een doel duidelijk en nauwkeurig kan worden geformuleerd ofwel *specifiek* [2] is. Uit onderzoek blijkt dat specifieke moeilijke doelstellingen tot betere prestaties leiden dan vage doelstellingen (Von Grumbkow, 1989). In het goal-setting model wordt de *richting en volharding* van gedrag [5] bepaald door de doelen en nog twee andere factoren. De eerste beïnvloedende factor is *doel-acceptatie* [3]. Dit is de mate waarin het doel door de persoon aanvaard wordt. De andere factor is *doel-betrokkenheid* [4], wat de geëngageerdheid van de persoon weergeeft met betrekking tot het doel. Locke and Latham benadrukken dat acceptatie en betrokkenheid niet zo maar

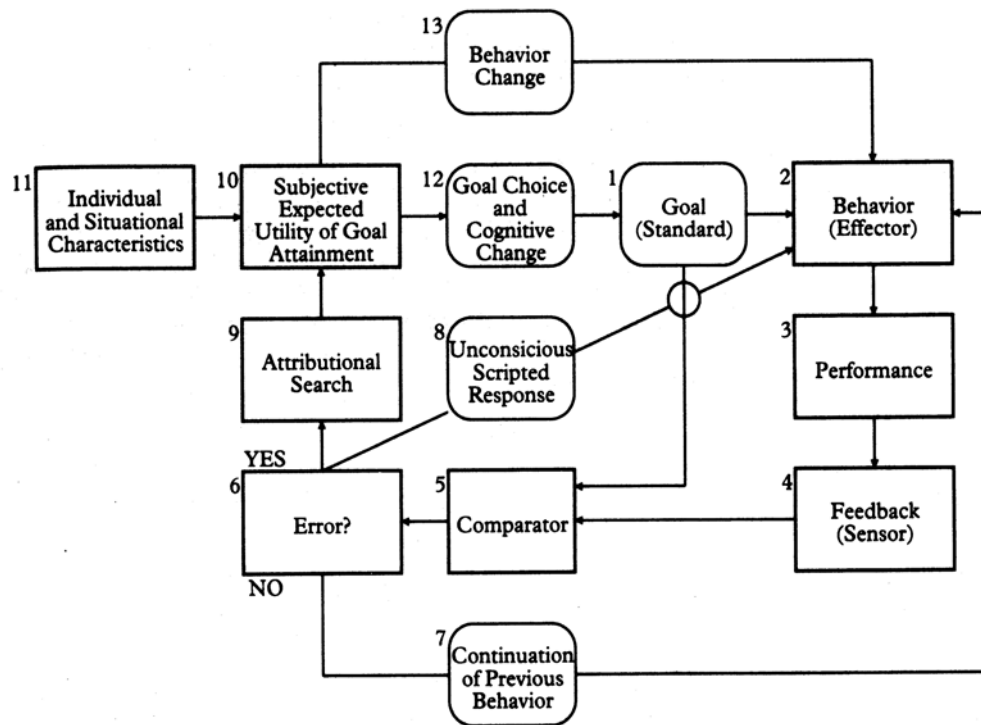
ontstaan. Deze twee factoren worden op hun beurt weer beïnvloed door andere factoren. Zo is uit onderzoek gebleken dat de betrokkenheid hoger is wanneer een persoon betrokken is bij het stellen van doelen (Locke, 1991).

Prestatie [6] geeft weer in welke mate het doel bereikt is. Dit wordt beïnvloed door twee factoren, namelijk *support vanuit de organisatie* [7] en *individuele vaardigheden en training* [8]. De eerste factor geeft de mate weer waarin de persoon over adequate bronnen (bijvoorbeeld budget, human resources) beschikt om het doel te behalen. De tweede factor heeft betrekking op de capaciteiten en training van de persoon. Deze moeten in overeenstemming zijn met de eisen die gesteld worden voor het bereiken van het doel. Wanneer het doel bereikt is, moet de persoon beloond worden. Hierbij zijn zowel *intrinsieke* [9] als *extrinsieke beloningen* [10] van belang (Rollinson, 1998). Indien de persoon de beloningen waardeert, zal dit leiden tot *tevredenheid* [11].

Kleins 'control' theorie

In 1989 publiceerde Klein zijn 'control theory', een hedendaagse *metatheorie* over motivatie. Het control-model verenigt onder andere delen van theorieën over goal setting, expectancy en feedback. De basis van deze theorie ligt in de veronderstelde 'feedback lus' die ervoor zorgt dat gedrag en uitkomsten worden vergeleken met een standaard, bijvoorbeeld een doel of waardevolle uitkomst. Verschillen tussen het huidige gedrag of uitkomsten en het gewenste gedrag of uitkomsten zullen leiden tot correcties in het vertoonde gedrag. Gemotiveerd gedrag wordt dus gezien als een zelfregulerend proces door het feedback mechanisme (Baron, 1991).

Zoals gezegd ontstaat volgens Klein gemotiveerd gedrag wanneer de huidige situatie afwijkt van het doel van de persoon. De blokken 1 t/m 6 uit het model laten zien dat de persoon door middel van feedback over zijn gedrag en de uitkomst hiervan beslist of hij 'op de goede weg' naar zijn doel is. Indien in blok 6 blijkt dat er een verschil is tussen het gestelde doel en de uitkomst van het gedrag, gaat de persoon op zoek naar de oorzaken van deze discrepantie. Dit gebeurt enerzijds bewust (blok 9) en anderzijds onbewust en routinematig (blok 8).



Bron: Thierry e.a., 1991

Wanneer mogelijke oorzaken voor het verschil zijn onderzocht, gaat de persoon afwijken of het gestelde doel kan worden gehandhaafd (blok 10). Hierbij spelen ook individuele en situationele kenmerken een rol (blok 11). Op basis van de uitkomst in blok 10 ontstaan cognitieve veranderingen met betrekking tot het doel (blok 12) en/of veranderingen in gedrag (blok 13) om tot een betere overeenstemming tussen doel en werkelijkheid te komen. Volgens Klein hebben mensen meerdere hiërarchisch geordende doelen (met hun feedback loops) tegelijk. Het gedrag dat vertoond wordt om een doel te bereiken, is van invloed op lagere geordende doelen. Stel, een verkoper heeft een kwartaalomzet van 100.000 euro als doel, maar heeft een slechte eerste maand met een magere omzet van 20.000 euro. Het verminderen van deze discrepantie, door bijvoorbeeld 40.000 euro omzet per maand na te streven, wordt de standaard ofwel het doel van de lager gelegen feedback loop. De middelen om dit te behalen, bijvoorbeeld het verwerven van 10 nieuwe cliënten, wordt het doel van de hierna lager gelegen loop enzovoorts (Klein, 1991).

Baron (1991) schreef een artikel waarin hij de goal-setting theorie en de control theorie beide beschrijft. Hij vermeldt in zijn artikel dat de grondlegger van de goal-setting theorie, Locke, met name kritiek heeft uitgeoefend op de theorie van Klein. Locke stelde dat de theorie te mechanisch is, dat er niet genoeg aandacht wordt besteed aan cognitieve processen om menselijk gedrag te verklaren. Saillant detail is dat hij vervolgens stelde dat de 'vernieuwde' goal-setting theorie (na 25 jaar onderzoek omstreeks 1990 gepubliceerd) genoeg elementen van andere theorieën bevat (waaronder van de waardeverwachtings theorie) zodat de control theorie overbodig was.

Het taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldham

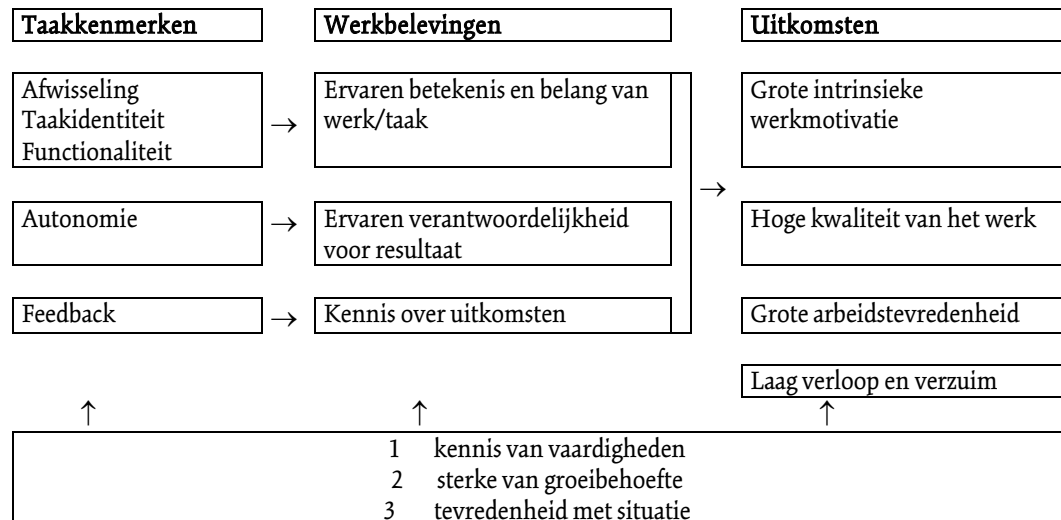
Het 'job characteristics-model' werd in de jaren zeventig door Hackman & Oldham ontworpen in het kader van taakherontwerp⁶. De onderzoekers wilden erachter komen hoe mensen met verschillende behoeften reageren op kenmerken van hun arbeidssituatie.

Voelen mensen zich bijvoorbeeld meer tevreden als hun werk afwisselend is?

Het uitgangspunt van Hackman & Oldham is dat wanneer mensen intrinsiek worden gemotiveerd tot het leveren van prestaties, hun kwaliteit van arbeid hoog is (Alblas & Wijsman, 1993). In het model wordt onderscheid gemaakt tussen vijf kerndimensies in de arbeidstaak. Deze kerndimensies ofwel taakkenmerken leiden tot specifieke werkbelevingen, die op hun beurt weer leiden tot bepaalde uitkomsten (ten Horn, 1999).

Het taakkenmerk *afwisseling* geeft aan in hoeverre het werk om het gebruik van verschillende vaardigheden vraagt. *Taakidentiteit* is de mate waarin een taak een afgerond en compleet geheel is. De *functionaliteit* geeft weer hoe sterk het werk van invloed is op het welzijn of werk van anderen. Deze kenmerken leiden tot de ervaring of het werk belangrijk is. *Autonomie* is de vrijheid van de medewerker om zelf zijn werk te plannen en uit te voeren. Dit taakkenmerk leidt tot ervaren verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het werk. Het laatste taakkenmerk, *feedback*, geeft aan in welke mate de werknemer informatie krijgt over de uitkomsten van zijn werk.

Volgens Hackman & Oldham wordt de kwaliteit van werk beter naarmate de taak meer afwisseling biedt, meer identiteit heeft, functioneler is en de werknemer meer autonomie heeft en feedback ontvangt (Alblas & Wijsman, 1993). Ook zal de intrinsieke motivatie en arbeidstevredenheid van medewerkers toenemen en er zal weinig verloop en verzuim zijn.



Gebaseerd op Arnold, Cooper & Robertson, 1995 en Alblas en Wijsman, 1993

Hackman & Oldham stellen vervolgens dat de variabelen in het model beïnvloed worden door drie persoonskenmerken. Een werknemer moet de juiste kennis en vaardigheden bezitten om een taak uit te voeren. Indien dit niet het geval is, kan het werk te hoog gegrepen zijn en ontstaat het tegengestelde effect. Ook de *behoefte aan persoonlijke groei* is van invloed. Hoe sterker de werknemer de behoefte heeft om zich te ontwikkelen en zijn mogelijkheden te benutten, hoe meer hij de taken als uitdagend zal ervaren. Ook moet de werknemer *tevreden zijn met de situatie*. Ontevredenheid over bijvoorbeeld salaris, collega's

of supervisie kan remmend werken op de verwachte uitkomsten (Alblas & Wijsman, 1993). Het taakkenmerken-model is niet zonder kritiek gebleven. John Kelly (1992) heeft hier een grote bijdrage aan geleverd. Hij bestudeerde een groot aantal onderzoeken over taakherontwerp. Kelly stelt dat uit onderzoek *niet* is gebleken dat veranderingen in taakkenmerken leiden tot veranderingen in motivatie, satisfactie en prestatie. Taakherontwerp op basis van het taakkenmerken-model leidde niet altijd tot verbeteringen in motivatie of satisfactie, en wanneer dit wel gebeurde had dit niet altijd een verbetering in prestatie als gevolg. Echter, verbeteringen in prestatie ontstonden wel wanneer er naast taakherontwerp ook sprake was van loonsverhoging en/of ontslag.

Overzicht

We kunnen de procestheorieën, met uitzondering van het taakkenmerkenmodel, in het kort samenvatten tot het volgende; werknemers schatten hun eigen mogelijkheden en kansen in, vergelijken kosten en opbrengsten en kijken daarbij ook naar anderen. Op grond hiervan hebben zij verwachtingen en stellen zij zich doelen waarop hun gedrag en activiteiten zijn geënt. Dit is een dynamisch proces, want het gedrag leidt zelf weer tot resultaten die motiverend of demotiverend zijn voor de voortzetting van het gedrag (ten Horn, 1999).

2.4 Arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie

Wie het gebied van arbeidsmotivatie betreedt, komt daarmee automatisch ook op het gebied van arbeidssatisfactie ofwel arbeidstevredenheid. Veel theorieën over arbeidsmotivatie refereren aan werkgerelateerde satisfactie. Zo spreekt Herzberg over motiverende factoren die kunnen leiden tot arbeidstevredenheid en hygiëne factoren die arbeidsontevredenheid kunnen voorkomen. De behoeftentheorieën -zoals de theorie van Maslow- stellen het bevredigen van behoeften centraal, wat gezien kan worden als het streven naar een 'tevreden' toestand. Cognitieve motivatietheorieën zien arbeidstevredenheid als een uitkomst die ook weer kan leiden tot gemotiveerd gedrag. Satisfactie is in deze theorieën dus een onderdeel van de cyclus van gemotiveerd gedrag. Hierin kan tevredenheid een drijfveer zijn die leidt tot motivatie of de uitkomst zijn van motivatie. Thierry e.a. (1991) sluiten zich bij deze gedachte aan en zien satisfactie als component van motivatie. Zij onderscheiden hierin drie verschillende rollen van satisfactie:

- Satisfactie als effect; dit is het resultaat van het gemotiveerde gedrag. Mensen halen hun doelen wel of niet en zijn hier tevreden of ontevreden over.
- Satisfactie als feedback variabele; het wel of niet halen van doelen beïnvloedt de motivatie. Het resultaat van gedrag wordt teruggekoppeld en het gedrag wordt gewijzigd bij ontevredenheid of herhaald bij tevredenheid.
- Satisfactie als determinant; als gevolg van tevredenheid of ontevredenheid ontstaat nieuw gedrag, bijvoorbeeld solliciteren naar een andere baan bij arbeidsontevredenheid.

Hoewel motivatie en satisfactie vaak samen gaan in onderzoek en theorie, is nog niet duidelijk welke relatie de concepten precies hebben. Zowel motivatie als satisfactie zijn zulke complexe concepten dat ze veelal apart worden onderzocht. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat de concepten relatief onafhankelijk van elkaar zijn. Derhalve zijn er dus enigszins verschillende theorieën nodig om motivatie en satisfactie te begrijpen (Locke & Latham, 1990). Het koppelen van deze theorieën is erg moeilijk en tot nu toe zijn pogingen ertoe niet erg vruchtbaar gebleken.

3 DE FYSIEKE WERKOMGEVING EN MOTIVATIE

In dit hoofdstuk staat de invloed van de fysieke werkomgeving op de arbeidsmotivatie van werknemers centraal. Allereerst zal in paragraaf 3.1 uitgelegd worden wat precies met de fysieke werkomgeving wordt bedoeld. In paragraaf 3.2 wordt per arbeidsmotivatietheorie beschreven welke rol de fysieke werkomgeving hierin heeft. Paragraaf 3.3 geeft een aantal onderzoeken weer waarin gekeken is naar de effecten van de fysieke werkomgeving op werknemers, niet alleen met betrekking tot arbeidsmotivatie, maar ook met betrekking tot arbeidssatisfactie en prestatie. In de conclusie, paragraaf 3.4, wordt de relatie tussen de fysieke werkomgeving en arbeidsmotivatie op basis van de voorgaande paragrafen besproken.

3.1 De fysieke werkomgeving

Het begrip arbeidsomgeving of werkomgeving is erg breed. Hieronder wordt verstaan: het geheel van objecten, gegevens, personen, toestanden, processen, waarmee de mens tijdens de vervulling van zijn arbeidsrol omgeven is (Roe, 1986).

De arbeidsomgeving bestaat uit verschillende componenten die worden aangeduid als 'arbeidsomstandigheden'. Deze arbeidsomstandigheden kunnen in vier categorieën worden opgedeeld (Roe 1986, Kompier en Marcelissen 1990):

- **Arbeidsinhoud**
Hieronder vallen de kenmerken van taken, de daarmee samenhangende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de uitvoerregels.
- **Arbeidsvoorwaarden**
Hierbij gaat het om kenmerken van de werk- en rusttijden en om de regels ten aanzien van de opbrengsten die tegenover de arbeidsprestatie worden gesteld zoals beloning, vakantie en verlof.
- **Arbeidsverhoudingen**
Hierbij gaat het om zaken als de manier van samenwerken, overleg, inspraak, Medezeggenschap en interpersoonlijke relaties met collega's en leidinggevenden.
- **Arbeidsomstandigheden in engere zin**
Hieronder vallen de kenmerken van de werkplekinrichting, de materialen, de gereedschappen, machines, klimaatfactoren als temperatuur en vochtigheid. Dit noemt men *de fysieke arbeidsomstandigheden*. Daarnaast vallen hieronder de sociale arbeidsomstandigheden zoals de samenstelling van de werkgroep en kenmerken van cliënten.

In deze scriptie staat een deel van de arbeidsomstandigheden in engere zin centraal, namelijk de fysieke werkomgeving ofwel de ruimte waarin de arbeid zich afspeelt. Aangezien tegenwoordig de meerderheid van de mensen in een kantoor werkt, zijn de gegevens over de

fysieke werkomgeving die in de komende paragrafen genoemd worden met name afkomstig uit onderzoeken en theorieën over kantoormedewerkers.

3.2 De rol van de fysieke werkomgeving binnen arbeidsmotivatietheorieën

Herzberg's twee factoren theorie

Als we naar de arbeidsmotivatietheorieën uit het vorige hoofdstuk (paragraaf 2.3) kijken, valt op dat de fysieke werkomgeving eigenlijk alleen in de theorie van Herzberg expliciet genoemd wordt. Herzberg stelt dat de werkomstandigheden onder de hygiëne factoren vallen. Een 'goede' fysieke werkomgeving voorkomt arbeidsontevredenheid bij werknemers. Opmerkelijk is dat de fysieke werkomgeving geen directe motiverende kracht wordt toegekend. Het is van invloed op de arbeidstevredenheid en niet op de arbeidsmotivatie. En zelfs deze invloed is beperkt, aangezien de arbeidsomgeving slechts kan leiden tot ontevredenheid en niet tot tevredenheid.

De theorie van Maslow

In Maslow's theorie is de rol van de fysieke werkomgeving terug te vinden in de laagste categorie van de hiërarchie, de fysiologische behoeften. Deze behoeften worden in de arbeidssituatie gereflecteerd in de behoefte aan goede werkomstandigheden zoals een prettige temperatuur, voldoende licht en schone lucht (Steers e.a., 1996). De fysieke werkomgeving is dus volgens deze theorie een van de meest fundamentele arbeidsbehoeften; zoals een mens niet kan leven zonder voedsel en water, zo kan een mens niet werken zonder goede werkomgeving. Mensen zullen gemotiveerd zijn om hun werkomgeving aan te passen aan hun behoeften.

Men kan veronderstellen dat de fysieke werkomgeving ook in de hogere categorieën een rol speelt. Zo reflecteert de behoefte aan veiligheid de behoefte aan een veilige werkomgeving. De fysieke werkomgeving mag niet leiden tot ongevallen of ziekte. Voor de sociale behoeften kan de werkomgeving voorzien in mogelijkheden om contact te hebben met collega's, bijvoorbeeld een gezellige kantine of mooie vergaderruimtes. Bij de erkenningsbehoeften kan de fysieke werkomgeving als een uiting van erkenning en waardering gezien worden. Een werknemer die promotie maakt, krijgt bijvoorbeeld een mooier en groter kantoor. In de hoogste categorie, het streven naar zelfactualisering, kan de fysieke werkomgeving gezien worden als ondersteuning. In een adequate werkomgeving hebben werknemers de middelen om zichzelf te ontplooien en hun doelen te bereiken.

McClelland's Achievement Motivation theorie

In de theorie van McClelland komt de fysieke werkomgeving niet voor. Er zijn geen motieven of behoeften die specifiek betrekking hebben op de werkomgeving. Wel is het mogelijk dat de verschillende behoeften ook verschillende wensen ten aanzien van de werkomgeving bewerkstelligen. Zo zouden werknemers met een hoog prestatiemotief een werkomgeving nodig kunnen hebben die hun prestatie bevordert of in elk geval niet remt. Werknemers met een hoog machtsmotief hebben behoefte aan sociale status, eventueel weerspiegeld in een mooi kantoor etc. Mensen met een hoog sociaal motief hebben wellicht een werkomgeving nodig waarin contact met anderen mogelijk is. In die zin zou de werkomgeving een invloed kunnen hebben op motivatie. Echter, dit wordt door McClelland niet besproken en de fysieke werkomgeving speelt in zijn theorie dan ook geen rol.

Expectancy theorieën

Ook in de expectancy theorieën kent de fysieke werkomgeving geen expliciete rol. Echter, de werkomgeving lijkt impliciet wel een rol te spelen. Volgens de expectancy theorieën worden mensen beïnvloed door hun verwachting of een actie zal resulteren in een gewenste uitkomst. In dit proces schatten ze ook de kans in of het wel mogelijk is de handeling uit te voeren. Hierin zou de werkomgeving een rol kunnen spelen bij motivatie. Wanneer de werkomgeving een belemmering vormt bij het uitvoeren van de handeling, dan zou dit de verwachting en dus de motivatie wellicht kunnen afremmen. Indien de werkomgeving juist ondersteuning biedt bij het verrichten van de handeling, zou de motivatie kunnen toenemen.

Equity theorie

De equity theorie stelt dat de motivatie van mensen beïnvloed wordt door hun bevinding of de beloning voor hun werk billijk is in vergelijking met de beloning van anderen. Hierin wordt de fysieke werkomgeving niet genoemd. Wel zou men kunnen veronderstellen dat werknemers in vergelijking met anderen een even prettige of zelfs betere werkomgeving willen hebben. De werkomgeving zou dan een extrinsieke motivator zijn. Wanneer de eigen werkomgeving als onbillijk in vergelijking met die van anderen wordt gezien, zou dit kunnen leiden tot een verminderde motivatie en vice versa.

Goal-setting theorie

In de goal-setting theorie valt de fysieke werkomgeving onder 'support vanuit de organisatie'. Werknemers moeten over adequate bronnen beschikken om hun doelen te kunnen behalen. De werkomgeving valt ook onder deze bronnen (Rollinson, 1998). Wanneer de werkomgeving een obstakel is bij het behalen van de doelen, zou dit kunnen leiden tot een verminderde motivatie. Indien de werkomgeving het behalen van de doelen ondersteunt, zou dit wellicht de motivatie kunnen verhogen.

De control theorie van Klein

In Kleins control theorie wordt de fysieke werkomgeving niet specifiek genoemd, maar deze kan in blok 11 bij 'situatieve kenmerken' geplaatst worden. Deze zijn van invloed op de afweging van werknemers of hun gestelde doel kan worden gehandhaafd. Indien de werkomgeving het behalen van de doelen belemmert, kunnen de werknemers minder gemotiveerd raken om hun doelen na te streven. Als de werkomgeving het behalen van de doelen juist vergemakkelijkt, kunnen de werknemers gemotiveerd blijven of wellicht extra gemotiveerd worden om hun doelen te behalen.

Het taakkenmerkenmodel

Hackman & Oldham stellen in hun taakkenmerkenmodel dat de intrinsieke motivatie van werknemers onder andere beïnvloed wordt door de persoonseigenschap 'tevredenheid met de situatie'. De fysieke werkomgeving kan gezien worden als een onderdeel van deze situatie. Ook kan een adequate werkomgeving wellicht een bevorderende werking hebben op de taakkenmerken. Een werknemer met een goede werkplekinrichting zou bijvoorbeeld meer autonoom kunnen werken. Verbetering van de taakkenmerken heeft volgens het model, via verbetering van de werkbeleving, een positief effect op motivatie. Op deze wijze heeft de fysieke werkomgeving dus indirect invloed op arbeidsmotivatie.

Uit het voorgaande blijkt dat in de meeste arbeidsmotivatietheorieën de fysieke werkomgeving niet expliciet genoemd wordt of slechts een klein onderdeel van een meeromvattende factor is. Wat ook opvalt is dat wanneer de fysieke werkomgeving wel wordt genoemd, het met name als belemmerend wordt gezien. Dit is heel duidelijk in Herzbergs theorie, maar ook in andere theorieën komt dit enigszins naar voren. Het lijkt er op dat in het algemeen wordt gesteld dat een slechte werkomgeving een belemmering voor motivatie is terwijl een goede werkomgeving slechts in zeer beperkte mate kan bijdragen tot motivatie.

Ondanks de geringe rol in de theorieën kan de fysieke werkomgeving wel van belang zijn bij arbeidsmotivatie. Er is namelijk een verschil tussen 'niet genoemd worden in theorieën' en 'er niet op toe te passen zijn'. In de bovenstaande opsomming van theorieën is ook steeds gekeken of de fysieke werkomgeving onder een andere factor kan vallen of op andere wijze effect kan hebben. Meestal blijkt dit wel mogelijk. Er is dan vaak sprake van een indirecte invloed van de fysieke werkomgeving op motivatie, bijvoorbeeld door het effect ervan op het behalen van doelen (belemmeren of vergemakkelijken).

Thierry e.a. (1991) wijten het gebrek aan aandacht voor de fysieke werkomgeving met betrekking tot arbeidsmotivatie aan de blijvende populariteit van de theorieën van Maslow en Herzberg. Dit leidt telkens weer tot de overtuiging dat 'lagere' behoeften, respectievelijk kenmerken van de werkomgeving, er niet toe doen en hierdoor wordt de blik op motivatie behoorlijk vernauwd. Misschien is deze redentatie juist, maar wanneer we kijken naar de andere arbeidsmotivatietheorieën dan zien we ook hierin weinig aandacht voor de fysieke werkomgeving. Sterker nog, ze steken magertjes af op dit gebied bij de theorieën van Maslow en Herzberg.

Wellicht is er gewoon nog niet veel aandacht geweest voor de rol van de fysieke werkomgeving in arbeidsmotivatie. In de inhoudstheorieën is sowieso weinig ruimte voor motiverende situationele kenmerken. Zij richten zich vooral op de menselijke behoeften. Waar de inhoudstheorieën zich richten op de 'werkmotivatie', richten de procestheorieën zich meer op 'motivatie binnen de arbeidssituatie'. Hier is wel ruimte voor situationele kenmerken, echter, de fysieke omgeving wordt niet expliciet genoemd.

3.3 De fysieke werkomgeving in onderzoek

Tijdens de literatuurverkenning voor deze scriptie is weinig gevonden over onderzoek naar de relatie tussen de fysieke werkomgeving en arbeidsmotivatie. Wellicht is dit te verklaren uit de geringe aandacht voor de fysieke werkomgeving in arbeidsmotivatietheorieën.

Daarentegen is er veel te vinden over onderzoeken naar het effect van de fysieke werkomgeving op de arbeidssatisfactie en (in mindere mate) arbeidsprestatie. Daarom worden deze onderzoeken in de komende paragrafen besproken. Arbeidsmotivatie wordt in deze onderzoeken slechts zelden genoemd.

Een van de weinige onderzoeken waarin arbeidsmotivatie wel is opgenomen als variabele, is het onderzoek van De Jonge en Rutte uit 1999. Derhalve wordt dit onderzoek eerst uitgebreid besproken. In paragraaf 4.3.2 worden onderzoeken naar de invloed van de fysieke werkomgeving op de arbeidstevredenheid van werknemers beschreven.

3.3.1 Onderzoek Flexibel Kantoor Concept

De Jonge en Rutte (1999) deden een evaluatieonderzoek naar de psychologische effecten van

een flexibel kantoor concept (FKC)⁷. De vraag die in het onderzoek centraal stond, was: 'Wat zijn de bedoelde en onbedoelde effecten van het FKC?'. Met bedoelde effecten worden de redenen waarom het FKC wordt ingevoerd bedoeld, zoals verbetering van autonomie, samenwerking, contactmogelijkheden, communicatie, concentratie en medezeggenschap. Er werd een vragenlijst afgenomen bij medewerkers van een bedrijf dat van een traditioneel kantoorconcept overstapte om volgens het FKC te gaan werken. De experimentele groep werd gevormd door een afdeling die in het nieuwe kantoor ging werken. Een andere afdeling die in eerste instantie nog volgens het oude kantoorconcept werkte, werd de controlegroep. Ongeveer 8 maanden later verhuisde ook de controlegroep naar het FKC en werd deze groep eveneens een experimentele groep. Hierdoor kon onderzocht worden of de effecten die bij de verhuizing van de eerste afdeling optraden, ook bij de verhuizing van de tweede afdeling waar te nemen zijn.

In de vragenlijst is een opdeling gemaakt in vragen over 1) de werksituatie en 2) het welbevinden en de prestaties. Onder het laatste kopje vallen onder meer zes items over *werkmotivatie*, wat de onderzoekers omschrijven als de mate waarin de werknemer zichzelf geprikkeld voelt om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Ook is er een item met betrekking tot arbeidstevredenheid en zijn er twee zelfbeoordeling-items waarbij de werknemers hun prestaties beoordelen.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de psychologische redenen om tot invoering van FKC over te gaan deels waargemaakt kunnen worden. De autonomie in het werk is iets toegenomen, de samenwerking is in positieve zin veranderd en de informele contactmogelijkheden zijn toegenomen. Deze veranderingen lijken toe te schrijven te zijn aan het FKC. Daarentegen is de concentratie niet betekenisvol veranderd en zijn er geen veranderingen in de communicatie, formele contactmogelijkheden en medezeggenschap waargenomen.

Naast de bedoelde effecten van het FKC onderzoeken De Jonge en Rutte ook of er onbedoelde effecten van het FKC zijn. De onderzoekers verwachten als onbedoeld neveneffect van het FKC dat werknemers de fysieke werkomstandigheden en inrichting van hun werkplek gunstiger zullen beoordelen dan in de oude situatie en dat dit een gunstig effect zal hebben op de gezondheid en het welbevinden van werknemers in de nieuwe situatie.

In de vragenlijst vielen onder het kopje 'werksituatie' ook vragen over de fysieke arbeidsomstandigheden. Er waren twaalf items om te meten in hoeverre de werknemer hinder heeft van de omstandigheden waaronder hij werkt, zoals lawaai, tocht en temperatuur. Daarnaast werd door middel van vijf items nagegaan of er sprake is van een 'person-office fit'. De onderzoekers omschrijven dit als een adequate inrichting van de werkplek, afgestemd op de persoonlijke behoeften en wensen van de medewerker. Uit de resultaten bleek dat de verhuizing de arbeidsomstandigheden van de werknemers heeft verbeterd. Er zijn minder hinderklachten en de person-office fit is verbeterd. De onderzoekers stellen dat deze verbeteringen met name te maken hebben met de bouw en inrichting van het nieuwe kantoor. Daarnaast hebben werknemers in het FKC nu ook de mogelijkheid om een werkplek te kiezen waarin de fysieke arbeidsomstandigheden zo optimaal mogelijk zijn.

Zoals verwacht beoordelen de werknemers in het FKC de fysieke werkomstandigheden gunstiger. Tegen de verwachting van de onderzoekers in blijkt uit de resultaten dat de werkmotivatie voor alle werknemers iets is afgenomen in het FKC. Echter, aangezien dit ook voor de controlegroep geldt, is deze verandering zeer waarschijnlijk niet veroorzaakt door

het nieuwe kantoorconcept. Er is dus geen 'veelzeggend' resultaat met betrekking tot arbeidsmotivatie uit het onderzoek gekomen. Ook over de arbeidstevredenheid en prestaties zijn volgens de onderzoekers geen eenduidige conclusies te trekken.

Toch is het frappant dat door een ingrijpende verandering als kantoorinnovatie geen noemenswaardige veranderingen in arbeidsmotivatie wordt waargenomen. Dit terwijl er wel veranderingen in autonomie, contactmogelijkheden en samenwerking zijn ontstaan. Echter, wanneer we kijken naar de vorige paragraaf, dan zien we dat in de arbeidsmotivatietheorieën weinig aandacht is voor de rol van de fysieke werkomgeving. Wellicht is dit niet onterecht en is er inderdaad weinig tot geen invloed van de fysieke werkomgeving op arbeidsmotivatie.

Ook de onderzoekers zelf geven aan dat het opmerkelijk is dat, ondanks de verbetering van het gebouw en de fysieke arbeidsomstandigheden, een verbetering in het algehele welbevinden van werknemers is uitgebleven. Als mogelijke oorzaak noemen zij dat de tijdsspanne wellicht toch te kort is geweest om dergelijke effecten waar te nemen.

3.3.2 Onderzoeken naar de invloed van de fysieke werkomgeving op arbeidstevredenheid

De onderzoeken zijn grofweg in te delen in onderzoeken naar de effecten van kenmerken uit de fysieke werkomgeving op arbeidstevredenheid enerzijds en onderzoeken naar de effecten van verschillende kantoorontwerpen op arbeidstevredenheid anderzijds.

Effecten van kenmerken uit de fysieke werkomgeving op arbeidstevredenheid

In 1982 publiceerde het tijdschrift *Environment and Behavior* twee speciale edities met als thema 'Office design and evaluation'. De editor voor deze edities, Jean Wineman, schrijft in de introductie dat er een toenemende interesse is voor de effecten van de kantooromgeving op arbeidstevredenheid, prestatie en gezondheid. De factoren die hiertoe hebben bijgedragen zijn onder meer de groei van kantoorautomatisering en de invoering van open kantoorruimtes.

Het eerste artikel is eveneens geschreven door Wineman en zij geeft hierin een overzicht van onderzoeken over de effecten van de kwaliteit van de fysieke werkomgeving op arbeidstevredenheid en prestatie van werknemers. Hierbij ligt de focus op een aantal belangrijke behoeften van werknemers ten aanzien van hun werkomgeving, namelijk;

1. Behoeft aan fysiek comfort en mogelijkheid tot taakuitvoering

Hieronder vallen omgevingsfactoren als ventilatie, air conditioning en temperatuur.

Wanneer deze factoren niet optimaal zijn, kan dit leiden tot een onbehagelijk gevoel, hoofdpijn, vermoeidheid en verminderde concentratie. Zo is uit onderzoek gebleken dat hoge en lage omgevingstemperaturen kunnen leiden tot onbehagen, verminderde prestatie en irritatie (Bell, geciteerd in Wineman, 1982). Ook de verlichting op de werkvloer is van belang. Uit een onderzoek van Barnaby uit 1980 kwam naar voren dat werknemers bij een hoog verlichtingsniveau minder gestresst en productiever waren en meer *gemotiveerd* om te werken (Barnaby, 1980, geciteerd in Wineman, 1982). Wineman komt op basis hiervan tot de conclusie dat de genoemde omgevingsfactoren effect kunnen hebben op de arbeidstevredenheid en prestatie.

Daarnaast blijkt uit onderzoek van Brookes en Kaplan (1972) bij 120 kantoormedewerkers dat de arbeidstevredenheid tevens wordt beïnvloed door de inrichting van de werkplek.

De layout en ligging van werkplekken bleken belangrijke bronnen van ontevredenheid te zijn. De werknemers klaagden over lawaai, gebrek aan privacy en gebrek aan persoonlijke ruimte als gevolg van een slechte werkplekindeling.

Tevens noemt Wineman een aantal onderzoeken waaruit is gebleken dat ergonomisch verantwoord meubelen een positieve invloed op tevredenheid en prestatie met zich meebrengen. Zo bleek uit onderzoek van Harris and Associates in 1980 dat 70% van de werknemers een comfortabele stoel als een van de meest belangrijke factoren voor hun persoonlijke comfort te zien.

2. Behoeftes aan privacy en sociale interactie

Ongewenste en storende stimuli kunnen ontevredenheid veroorzaken. Een voorbeeld hiervan is het geluid dat pratende en telefonerende collega's kunnen verspreiden (Wineman, 1981). Derhalve wordt privacy als belangrijke factor voor arbeidstevredenheid genoemd. Een gebrek aan privacy kan tot ontevredenheid leiden. Echter, te veel privacy kan leiden tot isolatie en een vermindering in prestatie. Collega's zien werken kan een *motiverende* functie hebben (Parsons, 1976). Ook sociale relaties met collega's beïnvloeden de arbeidstevredenheid. Wineman haalt een onderzoek aan van House and Wells uit 1978, waaruit is gebleken dat steunende sociale relaties negatieve attitudes ten opzichte van werk kunnen verminderen (House & Wells, 1978, geciteerd in Wineman, 1982). Volgens Conrath (1973) spelen aspecten van de fysieke werkomgeving zoals afstand en indeling van werkplekken hierbij een grote rol. Zo zullen werknemers meer contact hebben met collega's op dezelfde werkvloer dan met collega's op andere verdiepingen. Dit is ook van invloed op de samenwerking tussen individuen en taakgroepen en de onderlinge communicatie (Parsons, 1976).

3. Behoeftes aan symbolische identificatie

Hierbij gaat het met name om fysieke kenmerken die geassocieerd worden met status. Kenmerken van de fysieke omgeving die geassocieerd worden met de status van de gebruiker zijn de grootte van het kantoor, de privacy die het kantoor biedt, de locatie ervan en de kwaliteit en kwantiteit van de meubels erin (Duffy, 1969, geciteerd in Wineman, 1982). Ook de mogelijkheid om de werkomgeving te verpersoonlijken kan als indicator voor status worden gezien. Wineman concludeert dat deze statuskenmerken van invloed kunnen zijn op arbeidstevredenheid en tevredenheid over de werkomgeving. Indien een werknemer vindt dat zijn werkomgeving niet overeenkomt met zijn status, kan dit leiden tot ontevredenheid.

Ook in later onderzoek spelen de bovengenoemde behoeften een grote rol bij arbeidssatisfactie en prestatie, zoals bleek uit een artikel van de zeer bekende onderzoeker op dit terrein, Eric Sundstrom. Onder zijn redactie werd in 1996 een overzicht gepubliceerd van onderzoeken en theorieën uit de periode 1989-1994 over de relatie tussen mensen en hun fysieke omgeving (Sundstrom, e.a.). Ook in dit artikel worden binnenklimaat, verlichting, privacy en sociale interactie genoemd als belangrijke voorspellers van arbeidstevredenheid en prestatie. Daarnaast wordt het belang van een eigen computer benadrukt, waarschijnlijk als gevolg van de nog verder toegenomen kantoorautomatisering.

Uit de resultaten van een onderzoek van Carpio & Gardner (1992) blijkt dat werknemers met een PC hoger scoren op arbeidstevredenheid, tevredenheid met hun werkplek en met hun apparatuur. Ze zijn echter minder tevreden met de veiligheid en gezondheidsaspecten van hun werkomgeving. Ook werknemers met ergonomische kantoormeubels bleken meer arbeidstevreden en tevreden met hun werkplek. Tegen de verwachting in bleken deze

werknemers niet hoger te scoren op tevredenheid met de veiligheid en gezondheidsaspecten van hun werkomgeving. De onderzoekers geven hiervoor de verklaring dat het beschikken over een PC en ergonomisch materiaal als statussymbool kan worden gezien. Deze verklaring komt overeen met de eerder genoemde behoefte aan symbolische identificatie. Een andere verklaring is dat de uitvoering van het werk makkelijker en efficiënter wordt, waardoor de arbeidstevredenheid toeneemt.

In de jaren 90 lijkt er een verschuiving te ontstaan in het onderzoek naar de kenmerken van de fysieke werkomgeving. Waar eerst de nadruk lag op eerdergenoemde aspecten als privacy, comfort en symbolische identificatie, komt nu de affectieve invloed van de werkomgeving in beeld. In 1994 deed Donald een onderzoek naar de ervaring en evaluatie van kantoormedewerkers met betrekking tot hun werkomgeving. Hij definieert kantooresevaluatie als de mate waarin een persoon ervaart dat het kantoor behulpzaam is bij het behalen van zijn of haar doelen. Hij maakt hierin onderscheid tussen instrumentele ofwel functionele doelen (bijvoorbeeld het makkelijk kunnen verwerken van informatie) en affectieve doelen (bijvoorbeeld het gevoel deel uit te maken van een groep). Uit de onderzoeksresultaten wordt geconcludeerd dat de affectieve evaluatie van de (werk)omgeving de beste voorspeller is voor tevredenheid over de (werk)omgeving. Hierbij staan dus de affectieve doelen centraal in verhouding tot de functionele doelen (Donald, 1994).

De Spaanse onderzoekers Gonzalez, Fernandez & Cameselle (1997) maken een onderscheid tussen de *perceptieve-cognitieve* en de *affectieve* evaluatie van een omgeving. Het eerste heeft betrekking op omgevingskenmerken als temperatuur, geluid, privacy en ruimte. De affectieve evaluatie heeft te maken met het gevoel dat een omgeving oproept, bijvoorbeeld een onaangenaam of juist prettig gevoel. In het onderzoek wordt nagegaan of tevredenheid met de omgeving kan worden voorspeld door 5 dimensies. Een van deze dimensies is affectief van aard, namelijk Evaluatie. Deze dimensie wordt bepaald door de factoren 'aangenaamheid' en 'esthetiek'. De andere dimensies zijn perceptief-cognitief van aard, te weten Temperatuur, Geluid, Ruimte en Lucht. Uit de resultaten blijkt dat de dimensie Evaluatie de beste voorspeller is voor de tevredenheid van gebruikers met betrekking tot hun omgeving. Volgens de onderzoekers is dit niet verrassend, aangezien de affectieve evaluatie leidt tot attitudes en gevoelens die de hele ervaring van gebruikers met hun omgeving beïnvloeden. De perceptief-cognitieve dimensies voorspelden tevredenheid minder sterk (Gonzalez e.a., 1997).

Effecten van verschillende kantoorontwerpen: cellenkantoor versus open kantoor

Sinds de jaren tachtig wordt de kantooromgeving anders benaderd. Er worden nieuwe kantoorconcepten ontworpen, die beogen functioneler en economischer te zijn dan hun voorgangers (De Jonge en Rutte, 1999). Zo zouden werknemers prettiger werken en productiever zijn in deze nieuwe kantoren. De vraag is echter of dit inderdaad zo is. Kortom, zijn verschillen in de fysieke werkomgeving, namelijk kantoorontwerp, van invloed op de tevredenheid en prestatie van werknemers?

In een van de speciale edities van Environment and Behavior uit 1982 staat ook een onderzoek beschreven naar reacties van werknemers op een open kantoorruimte (Hedge, 1982). Uit de onderzoeksresultaten komen een aantal problemen naar boven met betrekking tot de open kantoorruimte zoals een gebrek aan privacy en een hoge mate van afleiding en

verstoring. Ook bleek dat werknemers met meer complexe en veeleisende taken gevoeliger waren voor hun werkomgeving en het meest ontevreden met hun werkplek.

Uit het eerder genoemde onderzoek van Carlopio & Gardner kwamen vergelijkbare resultaten voort. Hierin wordt gesteld dat werknemers in traditionele kantoren meer tevreden zijn met hun werkplek dan medewerkers in open kantoren⁹. De onderzoekers verklaren dit onder andere door de hogere score op privacy van de eerste groep. Verder stellen ook zij dat de fysieke werkomgeving mogelijk per job type een verschillende rol speelt. De hypothese dat het belang van de fysieke werkomgeving toeneemt met de complexiteit van het werk werd door de onderzoeksresultaten ondersteund. Ook werd er een interactie-effect tussen job type, fysieke werkomgeving en arbeidstevredenheid waargenomen. Managers en supervisors bleken meer tevreden met traditionele kantoren en ontevreden met een werkplek in een open kantoor. Lagergeplaatste medewerkers bleken juist meer tevreden te zijn in open kantoren en minder in traditionele kantoren. Wellicht vereisen complexe taken meer rust en privacy, wat bewerkstelligd wordt door het traditionele kantoor (Carlopio & Gardner, 1992).

Er is ook onderzoek gedaan naar effecten van *veranderingen* in de fysieke werkomgeving op medewerkers. Met deze veranderingen worden veranderingen in kantoortype bedoeld, bijvoorbeeld een overgang van het traditionele cellenkantoor naar een open kantoor (het onderzoek van De Jonge en Rutte uit de vorige paragraaf is hier een goed voorbeeld van). In een onderzoek van Zalesny & Farace (1987) verhuisden medewerkers van een traditioneel naar een open kantoor. Ook uit dit onderzoek is gebleken dat managers minder tevreden waren met hun nieuwe werkplek, onder andere door de verminderde privacy. De onderzoekers stellen dat het hebben van een prive-kantoor voorheen gezien werd als een statussymbool. Wellicht ervaren managers het open kantoor als een achteruitgang in status. Een zeer recent onderzoek op dit gebied is dat van Brennan e.a. (2002). Uit hun onderzoek bleek dat de tevredenheid en prestatie van medewerkers af was genomen na de overgang van een traditioneel naar een open kantoor. Dit werd op korte termijn (4 weken na de verhuizing) gemeten. Echter, na 6 maanden was de ontevredenheid over de nieuwe werkplek het hoogst. Kennelijk pasten de werknemers zich niet aan de nieuwe situatie aan, maar ondervonden juist een toenemende ontevredenheid over hun nieuwe werkplek. De meest voorkomende klachten waren een gebrek aan privacy en vertrouwelijkheid en toegenomen lawaai als gevolg van de open ruimtes.

Uit het voorgaande blijkt dat werknemers in traditionele kantoren meer tevreden lijken te zijn dan in open kantoren. Hierin speelt privacy een grote rol. Bij vermindering van privacy lijkt de tevredenheid af te nemen. Dit geldt vooral voor werknemers met complexe en toezichthoudende taken zoals managers.

3.4 Conclusie

Tijdens deze verkenning van de onderzoeksliteratuur zijn er weinig onderzoeken gevonden over de relatie tussen de fysieke werkomgeving en arbeidsmotivatie. Alleen in het artikel van De Jonge en Rutte (1999) is arbeidsmotivatie als variabele opgenomen in een onderzoek met betrekking tot veranderingen in de fysieke werkomgeving. Hier kwamen helaas geen noemenswaardige resultaten uit voort.

Wel zijn er onderzoeken gevonden over de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de arbeidstevredenheid van werknemers. Daaruit is gebleken dat bepaalde kenmerken van de werkomgeving van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Het binnenklimaat, verlichting,

sociale interactie mogelijkheden en privacy zijn genoemd als belangrijke voorspellers van de arbeidstevredenheid. Met name de factor privacy lijkt veel impact te hebben. Uit onderzoek is gebleken dat een hogere score op deze factor de verklaring lijkt te zijn voor een grotere tevredenheid bij werknemers in traditionele kantoren in vergelijking met werknemers in open kantoren.

Naast kenmerken uit de werkomgeving heeft ook de affectieve evaluatie van de werkomgeving effect op de arbeidstevredenheid. Hierbij gaat het om het gevoel dat de werkomgeving oproept bij werknemers.

Indien er een relatie is tussen arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie, zoals gesteld in paragraaf 2 zouden deze kenmerken van de fysieke werkomgeving ook effect kunnen hebben op de motivatie van werknemers. Echter, de relatie tussen satisfactie en motivatie moet nog nader onderzocht worden.

4 CONCLUSIES EN DISCUSSIE

Over het algemeen wordt verwacht dat een werknemer die prettig werkt ook meer inzet zal tonen. Organisaties proberen het 'prettig werken' te bevorderen door hun kantoren en werkplekken aan te passen zodat nieuwe werkprocessen als gevolg van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen gebruikt kunnen worden. De vraag is echter of veranderingen in de fysieke werkomgeving inderdaad tot een verhoogde inzet ofwel motivatie bij werknemers kan leiden. Derhalve luidt de vraag die centraal stond in dit verkennend literatuuronderzoek:

Speelt de fysieke werkomgeving een rol bij arbeidsmotivatie? Zo ja, wat houdt deze rol in?

Om deze vraag te beantwoorden is in hoofdstuk 2 nagegaan welke rol de fysieke werkomgeving speelt binnen een aantal arbeidsmotivatietheorieën. Hieruit bleek dat in de meeste van de beschreven theorieën de werkomgeving niet genoemd wordt of slechts een klein onderdeel is van een meeromvattende factor. Slechts één theorie, de 'twee factoren theorie' van Herzberg, vermeldt de fysieke werkomgeving expliciet. En in deze theorie blijkt dat de fysieke werkomgeving niet zo zeer van invloed is op arbeidsmotivatie, maar op arbeidstevredenheid.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de fysieke werkomgeving geen grote rol speelt in de arbeidsmotivatietheorieën. Dat wil echter niet zeggen dat fysieke werkomgeving niet van belang is bij arbeidsmotivatie. Bij veel theorieën is goed te veronderstellen hoe de fysieke werkomgeving van invloed zou kunnen zijn op de motivatie van werknemers. Dit is veelal geen directe invloed, maar een indirecte invloed door ondersteunend of belemmerend te zijn bij werkzaamheden en het behalen van doelen.

Een mogelijke verklaring voor de geringe rol van de fysieke werkomgeving in de theorieën kan worden gezocht in de verschuiving van 'fabriekswerk' naar 'kantoorwerk'. In het tijdperk van de industrialisatie en Taylor deden veel mensen fabriekswerk. Zij moesten het doen met slechte en vaak ook onveilige werkomstandigheden. In de loop der tijd kwamen de arbeiders hier tegen in verzet en werd vanuit de organisaties meer aandacht besteed aan veiligheid. Sinds die tijd zijn er veel politieke (bijvoorbeeld arbeiderspartijen), maatschappelijke (zoals betere opleidingen), wetenschappelijke (bijvoorbeeld meer kennis, ontwikkeling ICT) en economische (zoals grotere welvaart, globalisering) ontwikkelingen geweest met als resultaat dat de meeste mensen tegenwoordig niet meer in fabrieken, maar in kantoren werken. Over het algemeen werken zij in goede en veilige arbeidsomstandigheden. Misschien is mede daardoor de aandacht voor de fysieke werkomgeving minimaal. Het verdient aanbeveling om de rol van de fysieke werkomgeving door de jaren heen binnen organisaties te belichten.

Het is tevens zinvol om de fysieke werkomgeving te bekijken vanuit modellen en theorieën omtrent arbeidssatisfactie. Zoals al eerder gesteld is Herzberg de enige die in zijn theorie specifiek melding maakt van de fysieke omgeving. Hij stelt dat deze kan leiden tot *ontevredenheid*. Misschien dat er op het terrein van de arbeids(on)tevredenheid meer

aandacht is voor de fysieke werkomgeving.

Vervolgens is in hoofdstuk 3 nagegaan welke onderzoeken in de loop der jaren zijn uitgevoerd naar de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de motivatie van werknemers. Het meest opmerkelijke is dat er niet veel onderzoeken gedaan zijn waarin de relatie tussen de fysieke werkomgeving en motivatie centraal staat. Bovendien, in het onderzoek dat wel gevonden is over dit onderwerp, was arbeidsmotivatie slechts een van vele variabelen. Daarentegen is er wel relatief veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen de fysieke werkomgeving en arbeidstevredenheid.

Een mogelijke verklaring voor het gegeven dat de fysieke werkomgeving vaker in verband wordt gebracht met satisfactie dan met motivatie zou de volgende kunnen zijn; motivatie lijkt iets in de mens te zijn waardoor het niet zo makkelijk beïnvloed kan worden door omgevingsfactoren. Daarentegen zijn mensen tevreden over iets en dat heeft juist zeer veel betrekking op externe factoren, waaronder de fysieke werkomgeving. Teruggrijpend op paragraaf 2.2 zou men kunnen veronderstellen dat motivatie meer wordt gezien als intrinsiek en tevredenheid als extrinsiek. Een weerlegging van deze gedachte is dat er naast intrinsieke motivatie ook extrinsieke motivatie bestaat (zie eveneens paragraaf 2.2). In die zin zou een prettige werkomgeving als beloning kunnen worden gezien waardoor werknemers gemotiveerd zijn om te werken. Echter, in deze moderne tijd zien de meeste werknemers een prettige werkplek als vereiste om 'normaal' te kunnen functioneren en niet als een beloning of iets dat verdiend moet worden.

Aanbevelingen voor (vervolg)onderzoek

Kort samenvattend kunnen we concluderen dat de fysieke werkomgeving een geringe rol speelt in arbeidsmotivatietheorieën en dat er (tot nu toe) niet veel onderzoeken over het onderwerp zijn gevonden. Toch zullen organisaties die de inzet van hun werknemers willen verhogen door kantoorinnovatie willen weten of hun moeite en geld niet verspild zijn. Derhalve is het aan te bevelen om na te gaan of de fysieke werkomgeving van invloed is op andere aspecten van de werkbeleving, zoals arbeidssatisfactie en prestatie, welke wellicht weer van invloed kunnen zijn op arbeidsmotivatie.

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, bestaat er mogelijk een relatie tussen arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid. Uit onderzoek is gebleken dat de fysieke werkomgeving van invloed is op de arbeidstevredenheid. Dit zou betekenen dat de fysieke werkomgeving ook indirect van invloed kan zijn op de arbeidsmotivatie. Zo zou bijvoorbeeld een werknemer die een werkplek heeft waar hij tevreden over is, gemotiveerder kunnen zijn dan een werknemer die ontevreden is over zijn werkplek.

Eveneens is het van belang te kijken of de fysieke werkomgeving misschien via de arbeidsprestatie van invloed is op arbeidsmotivatie. Een werknemer die zich gesteund voelt door zijn fysieke werkomgeving bij het behalen van prestaties zou gemotiveerder kunnen zijn dan een werknemer die zich belemmerd voelt door zijn werkomgeving. Voorts zou gekeken kunnen worden naar de relaties tussen arbeidsmotivatie, satisfactie en prestatie onderling en de rol van de fysieke werkomgeving hierin.

Aansluitend hierop zou nagegaan kunnen worden of de fysieke werkomgeving van invloed is op de 'waargenomen eigen competentie'¹⁰. Uit onderzoek is gebleken dat dit van invloed is op de motivatie (Vrugt, 1991). Een adequate werkplek kan wellicht de waargenomen eigen competentie verhogen door ondersteuning te bieden bij het behalen van doelen.

Een ander onderwerp dat de aanbeveling verdient nader bekeken te worden, is de invloed

van de fysieke werkomgeving op het affect van werknemers. Mensen voelen zich in sommige ruimtes meer behaaglijk dan in andere. Uit onderzoek van Gonzalez e.a. (1997) is gebleken dat de affectieve evaluatie van de werkomgeving een belangrijke voorspeller is voor de tevredenheid van werknemers over hun omgeving. Het is niet ondenkbaar dat het (on)prettige gevoel dat mensen ervaren ook effect heeft op hun motivatie. Wellicht hebben werknemers die zich prettig voelen 'er meer zin in' en tonen ze meer inzet. Misschien kunnen werknemers geïnspireerd raken door hun omgeving. De letterlijke betekenis van inspiratie is 'geestdrift, drijvende kracht' en dit doet sterk denken aan de betekenis van motivatie.

Verder kan worden nagegaan of er in meetinstrumenten om arbeidsmotivatie te meten aspecten of items voorkomen met betrekking tot de fysieke werkomgeving. Indien dit zo is, kan misschien achterhaald worden waarom ze erin opgenomen zijn en of ze tot noemenswaardige resultaten leiden.

Ook kan worden gekeken of er ontwerpers en architecten zijn die bij het ontwerpen van hun (kantoor)gebouwen bewust rekening hebben gehouden met arbeidsmotivatie van de mensen die erin komen te werken. En hoe en waarom hebben zij dit gedaan?

Tot slot kunnen we concluderen dat veranderingen in de fysieke werkomgeving, zoals kantoorinnovatie, niet per definitie leiden tot een verbetering in de werkbeleving van werknemers. In hoofdstuk 3 zijn resultaten van onderzoeken weergegeven waaruit blijkt dat de overgang van een traditioneel kantoor naar bijvoorbeeld een open kantoor niet altijd een vooruitgang is. Hierbij spelen psychologische behoeften met betrekking tot de werkplek, zoals de behoefte aan privacy, een grote rol. Derhalve is het van groot belang voor organisaties dat zij bij invoering van een nieuw kantoorconcept rekening houden met de psychologische aspecten en de consequenties voor werknemers hiervan.

VOETNOTEN

1. **Homo economicus:** de economische mens; mensen realiseren hun eigen belangen. Zij zijn gemotiveerd door het nastreven van hun eigen belang en het behalen van maximale winst (sheetboek filosofische en theoretische achtergronden van de sociale wetenschappen, 1998-1999).
2. **Homo sociologicus:** de sociale mens; mensen zijn van nature sociaal. Zij zijn gemotiveerd door hun sociale behoeften en hun relaties met anderen (sheetboek filosofische en theoretische achtergronden van de sociale wetenschappen, 1998-1999).
3. **Zelf-actualisatie:** het zichzelf ontwikkelen tot op de grenzen van het mogelijke. Het wordt ook wel zelfontplooiing, zelfverwerkelijking of zelfrealisatie genoemd. Zelfactualisatie werd vooral in de jaren zeventig een zeer modieus begrip. Het werd gezien als het belangrijkste doel waarnaar een mens kan streven en ligt in het verlengde van termen als 'harmonieuze persoonlijkheid' en 'persoonlijke voldoening' (Psychologie van A tot Z, 1998).
4. **De Thematic Apperception Test:** de TAT is een in 1935 door Henry Murray ontworpen projectietest, waarbij de proefpersoon een verhaal moet bedenken bij enkele afbeeldingen. McClelland gebruikte deze test om een motieven op te wekken en de effecten hiervan te observeren in de verhalen die mensen bij de plaatjes vertelden (Kolb e.a., 1995).
5. **Nature & nurture:** dit verwijst naar het nature-nurture debat, ook wel aanleg-omgevingdebat. In dit wetenschappelijk debat gaat het om de vraag wat het aandeel is van erfelijkheids- en omgevingsfactoren bij het tot stand komen van menselijke vermogens (Psychologie van A tot Z, 1998).
6. **Taakherontwerp:** hierbij gaat het om technieken en methoden die ontworpen zijn om de variatie, autonomie en identiteit van een taak te verhogen (Arnold e.a., 1995).
7. **Flexibel Kantoor Concept:** dit kantoor verenigt een open kantoortuinachtige kantoorinrichting met een traditioneel cellenkantoor (De Jonge & Rutte, 1999). Werknemers hebben geen vaste werkplek in dit kantoor. De werkplekken zijn gericht op de activiteiten die erin plaatsvinden, bijvoorbeeld concentratiecellen voor individueel en geconcentreerd werken en open werkplekken waarin onderling veel gecommuniceerd kan worden.
8. **Ergonomie:** toegepaste wetenschap die ernaar streeft de werksituatie en taken

geschikt te maken voor mensen. Machines, meubels en apparatuur worden zodanig ontworpen dat mensen er efficiënt en veilig mee om kunnen gaan (Psychologie van A tot Z, 1998).

9. **Traditioneel versus open kantoor:** het traditionele kantoor noemt men ook wel het cellenkantoor, waarin medewerkers alleen of in kleine groepen op aparte kamers werkzaam zijn. In het open kantoor werken meerdere medewerkers in dezelfde, open ruimte.
10. **Waargenomen eigen competentie:** de denkbeelden die mensen hebben over hun eigen capaciteiten. Deze beïnvloeden de handelingen van personen in alledaagse situaties. Bandura beschrijft de waargenomen eigen competentie (perceived self-efficacy) als volgt: '...people's judgement of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances' (Vrugt, 1991).

BRONVERMELDING

- Alblas, G. & Wijsman, E. (1993) *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1995), *Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace*. Londen; Pitman.
- Baron, R.A. (1991) *Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research*. Motivation and Emotion, Vol.15, No.1, 1-8.
- Becker, F.D. (1985), *Quality of Work Environment (QWE): Effects on Office Workers*. Prevention in Human Services, Vol. 4(1-2), 35-57.
- Bergsma, A. & Van Petersen, K. (1998), *Psychologie van A tot Z*. Utrecht: Spectrum.
- Brennan, A., Chugh, J.S. & Kline, T. (2000), *Traditional versus open office design: a longitudinal field study*. Environment and Behavior, vol. 34, No. 3, 279-299.
- Brookes, M.J. & Kaplan, A. (1972) *The office environment: space planning and affective behavior*. Human Factors, 14(5), 373-391.
- Carlopio J.R. & D. Gardner (1992), *Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes*. Environment and Behavior, Vol.24, no.5, 579-601.
- Conrath, D.W. (1973), *Communication patterns, organizational structure and man: some relationships*. Human Factors, 15, 459-470.
- De Jonge, J. & Rutte, C.G. (1999), *Een quasi-experimenteel veldonderzoek naar de psychologische effecten van een flexibel kantoor concept*. Gedrag en Organisatie 12, nr. 6, 427-444.
- Donald, I (1994), *The structure of office workers' experience of organizational environments*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 241-258.
- Gonzalez, M.S.R., Fernandez, C.A. & Cameselle J.M. (1997), *Empirical validation of a model of user satisfaction with buildings and their environments as workplaces*. Journal of Environmental Psychology, 17, 69-74.
- Hedge, A. (1982), *The open-plan office: a systematic investigation of employee reactions to their work environment*. Environment and Behavior, Vol.14, No.5, 519-542.
- Kelly, J. (1992), *Does job re-design theory explain job re-design outcomes?* Human Relations, Vol.45, No.8, 753-774.
- Klein, H.J. (1991), *Control Theory and Understanding Motivated Behavior: A Different Conclusion*. Motivation and Emotion, Vol. 15, No.1, 29-44.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. & Osland, J.S. (1995), *Organizational behavior: an experiential approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990), *Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam: NIA.
- Korman, A.K. (1974), *The psychology of motivation*. New Jersey, Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1991), *Goal theory vs. control theory: contrasting approaches to understanding work motivation*. Motivation and Emotion, vol. 15, No. 1, 9-28.
- Parsons, H.M. (1976), *Work environments*. In I. Altman & J.F. Wohlwill (eds.) Human Behavior and Environment: Advances in theory and research (Vol. 1). New York: Plenum.

- Prof. Dr. R.A. Roe (red.) (1986) *Psychologie der arbeidsomstandigheden*, Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Rollinson, D., Edwards, D. & Broadfield, A. (1998), *Organisational behaviour and analysis. An integrated approach*. New York: Addison-Wesley.
- Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996), *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Sundstrom, E., Bell, P.A., Busby, P.L. & Asmus, C. (1996), *Environmental psychology 1989-1994*. Annual Review of Psychology, 47:458-512.
- Ten Horn, L.A. (red.) (1999), *Psychologische aspecten van de organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Thierry, Hk., Koopman, P.L. & Van der Flier, H. (1991), *Motivatie in stelling. Gedrag en Organisatie*, 5, 265-274.
- Von Grumbkow, J. (red.) (1989), *Arbeidsmotivatie*. Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Vrugt, A. (1991), *Waargenomen eigen competentie en arbeidsmotivatie*. Gedrag en organisatie, 5, 331-343.
- Weiner, B. (1980), *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wineman, J.D. (1982), *Office design and evaluation. An overview*. Environment and Behavior, vol.14, nr.3, 271-298.
- Zalesny, M.D. & Farace, R.V. (1987), *Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social, relations, and symbolic meaning perspectives*. Academy of Management Journal, 30, 240-259.