

Motivatierrelevante werkkenmerken in een algemeen ziekenhuis : overeenkomsten en verschillen tussen diensten

Citation for published version (APA):

Tuijl, van, H. F. J. M., & Mercx, R. J. M. (1984). Motivatie-relevante werkkenmerken in een algemeen ziekenhuis : overeenkomsten en verschillen tussen diensten. *Acta Hospitalia*, 3(3), 51-66.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1984

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Motivatierrelevante werkkenmerken in een algemeen ziekenhuis

Overeenkomsten en verschillen tussen diensten

H. F. J. M. van Tuijl / R. J. M. Mercx

H. van Tuijl is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de vakgroep Organisatiepsychologie van de Afdeling Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven. Hij is projectleider van een onderzoeksproject waarin effecten van werkorganisatie en taakhoud op gedrag van ziekenhuismedewerkers worden bestudeerd.

R. J. M. Mercx is als wetenschappelijk hoofdmedewerker verbonden aan de vakgroep Organiseatiekunde van de Afdeling Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven. Hij heeft ondermeer onderzoek verricht op het terrein van de ontwikkeling en invoering van themoverpleging.

Beide auteurs zijn lid van het Ziekenhuis Research Project, een interafdelingswerkgroep van de Technische Hogeschool Eindhoven, die onderwijs en onderzoek op het terrein van de gezondheidszorg coördineert.

Om medewerkers te motiveren om de vereiste energie in hun dagelijkse werkzaamheden te investeren zijn aangepaste maatregelen van het management nodig.

Hier wordt een methode gepresenteerd waarmee kan worden vastgesteld op welke werkkenmerken dergelijke maatregelen het beste kunnen worden gericht.

De methode houdt in dat eerst, bijvoorbeeld via literatuuronderzoek, een verzameling potentieel motivatierrelevante werkkenmerken wordt bijeengebracht. Vervolgens dienen medewerkers drie vragen te beantwoorden met betrekking tot elk van deze werkkenmerken:

- in welke mate is dit werkkenmerk van invloed op Uw motivatie?
- hoe tevreden bent U met de mate waarin dit werkkenmerk in Uw werk is gerealiseerd?
- in welke mate is dit werkkenmerk in Uw werk gerealiseerd?

Door de antwoorden op deze drie vragen te combineren kunnen op eenvoudige wijze die werkkenmerken worden geïsoleerd die het meest in aanmerking komen voor motivatiebevorderende maatregelen.

De methode is met succes toegepast in 6 diensten van een klein ziekenhuis annex verpleegtehuis. Het artikel besluit met een aantal algemene conclusies met betrekking tot de bruikbaarheid van de beschreven methode.

Inleiding

In elke organisatie is de motivatie van medewerkers in belangrijke mate bepalend voor kwaliteit, effectiviteit en efficiency. Dit geldt zeker voor ziekenhuisorganisaties, die gekenmerkt worden door een arbeidsintensief primair proces. Het is dan ook van belang dat het ziekenhuismanagement weet op welke wijze de motivatie van medewerkers beïnvloed kan worden.

In een tijd waarin kostenbeheersing centraal staat is dit extra belangrijk. Immers, wat de factor personeel betreft zal men zich naast efficiency bevorderende maatregelen op organisatorisch vlak (bijvoorbeeld verbetering van afstemming tussen werklust en personeelsinzet) bezig moeten houden met de vraag welke factoren bepalen of medewerkers bereid zijn het van hen gevraagde gedrag te vertonen, zodat de beoogde resultaten (bijvoorbeeld het op peil houden van de kwaliteit van de zorg) ook worden bereikt.

In dit artikel wordt een methode besproken aan de hand waarvan vastgesteld kan worden welke werkkenmerken van belang zijn voor motivatie en op welke kenmerken motivatiebevorderende maatregelen (indien nodig) gericht zouden kunnen worden. De methode houdt in dat

- 1) een aantal werkkenmerken wordt geïnventariseerd die van belang kunnen zijn voor motivatie;
- 2) het feitelijke belang van elk werkkenmerk voor motivatie wordt beoordeeld;
- 3) de veranderbehoefte ten aanzien van elk werkkenmerk wordt beoordeeld;
- 4) de mate waarin elk werkkenmerk is gerealiseerd wordt beoordeeld.

Een en ander wordt hieronder nader toegelicht.

Uit de motivatieliteratuur (Herzberg e.a., 1959; Lawler, 1973; Steers & Porter, 1975) blijkt dat mensen meer bereid zijn tot het leveren van prestaties naarmate dat tot gevolg heeft dat voor hen zelf belangrijke doe-

len worden gerealiseerd. Verder blijkt dat veel aan werksituaties te onderscheiden aspecten in dit verband een rol kunnen spelen. Om een aantal voorbeelden te noemen:

- werk kan dermate boeiend zijn of dermate belangrijk geacht worden dat het uitvoeren ervan en het realiseren van ermee beoogde resultaten tot een persoonlijk doel worden;
- sociale erkenning kan voor iemand zo belangrijk zijn dat hij bereid is tot het uitvoeren van allerlei op zichzelf oninteressante opdrachten mits dat maar leidt tot waardering van de kant van leidinggevendenden of collega's;
- werk kan zo inefficiënt zijn georganiseerd dat het bereiken van doelen vrijwel onmogelijk wordt waardoor medewerkers gedemotiveerd raken;
- de relatie tussen het uitvoeren van opgedragen werk en de beloningen die daar tegenover staan kan zo ondoorzichtig zijn of zo onbillijk dat er weinig of geen stimulanzen bestaan om het opgedragen werk zo efficiënt en zo goed mogelijk uit te voeren;
- het kan erg onduidelijk zijn wat precies van iemand gevraagd wordt, of het gevraagde kan moeilijk realiseerbaar zijn ten gevolge van het ontbreken van de benodigde kennis en vaardigheden; in beide gevallen is het moeilijk het gewenste resultaat te bereiken, hetgeen demotiverend kan werken.

Op basis van literatuuronderzoek kan zo een lijst werkkenmerken worden samengesteld waarvan aangetoond is dat ze van invloed kunnen zijn op motivatie. De door ons gehanteerde lijst bestond uit werkkenmerken die vaak in motivatie- en satisfactieonderzoek voorkomen. De lijst is ontwikkeld door professor G. Alpaender van de Universiteit van Maine USA en in samenwerking met hem door Mercx aangepast voor gebruik in Nederlandse ziekenhuizen.

Uit de motivatieliteratuur blijkt verder dat werkkenmerken die motivatie kunnen beïnvloeden dat lang niet in elke situatie en

bij elke medewerker doen. Met name voor de taakinhoud (werkkenmerken als afwisseling, autonomie e.d.) geldt dat deze met name een effect heeft op de motivatie van medewerkers met een sterke groei-behoefte (Hackman & Oldham, 1976).

White (1978) laat zien dat er een groot aantal van dit soort variabelen, zogenaamde «moderatorvariabelen» bestaat. Het probleem ermee is echter weer dat hun modererend effect niet altijd optreedt. Met andere woorden, het zou erg moeilijk zijn om aan de hand van moderatorvariabelen, zoals de genoemde 'groeibe-hoefte', vast te willen stellen welke werkkenmerken voor de medewerkers van een bepaalde organisatie waarschijnlijk motiverend zijn. Vandaar dat wij een meer directe methode voor het vaststellen van motiverendheid voorstellen, namelijk organisatie-medewerkers zelf de motiverendheid van werkkenmerken laten beoordelen.

Wanneer het management van een organisatie wil weten op welke werkkenmerken motiverend maatregelen het beste gericht kunnen worden is het onvoldoende te weten welke werkkenmerken motiverend geacht worden. Behalve dat is informatie nodig met betrekking tot de vraag ten aanzien van welke motiverendheid werkkenmerken behoefte aan verandering bestaat. Het kan bijvoorbeeld zijn dat men afwisselend werk motiverend vindt, maar dat geeft nog geen informatie over de vraag of de eigen werksituatie te veel, te weinig of precies genoeg afwisseling biedt. Ook de verandering behoefte per werkkenmerk kan door de organisatie-medewerkers zelf worden aangegeven.

Tenslotte is informatie nodig met betrekking tot de vraag in welke mate werkkenmerken zijn gerealiseerd. Het antwoord op deze vraag geeft informatie over de uitgangssituatie ten opzichte waarvan verbeteringen moeten worden aangebracht.

Wanneer werk bijvoorbeeld volstrekt geen

afwisseling biedt én er bestaat behoefte aan meer afwisseling, dan betekent het aanbren-gen van enige afwisseling (via taakverbre-ding) al een verbetering en waarschijnlijk is deze relatief eenvoudig te realiseren. Wanneer werk echter reeds tamelijk afwisselend is en er bestaat behoefte aan nog meer afwisseling, dan zal dat vaak minder gemakkelijk te realiseren zijn (in plaats van taakverbre-ding zal bijvoorbeeld gezocht moeten worden naar taakverdieping, hetgeen organisatorisch een grotere ingreep betekent). Met andere woorden, waar weinig is valt met weinig vaak al veel te verbeteren. Dit betekent dat werkkenmerken met een lage realisatiegraad, die hoog motiverend zijn én ten aanzien waarvan een sterke verandering behoefte bestaat het eerst in aanmerking komen voor op motiverend bevordering gerichte maatregelen.

De laatstgenoemde drie elementen (motiverendheid, verandering behoefte en realisatiegraad) vormen de basis van de door ons voorgestelde methode om vast te stellen op welke werkkenmerken motiverend maatregelen het beste gericht kunnen worden.

De methode is toegepast in een aantal diensten van een algemeen ziekenhuis. Met behulp van de methode is per dienst nagegaan welke werkkenmerken in aanmerking komen voor motiverend bevordering maatregelen. Tevens is nagegaan of er in dit opzicht overeenkomsten tussen diensten bestaan die algemene, voor de hele organisatie geldende maatregelen mogelijk maken.

Methoden

Het onderzoek is uitgevoerd in een klein streekziekenhuis annex verpleegtehuis (samen ± 120 bedden en ± 260 personeels-plaatsen). Bij het onderzoek waren 6 diensten betrokken: de verplegingsdienst van het ziekenhuis (VZ), de verplegingsdienst van het verpleegtehuis (VV), de paramedische dienst (PD), de civiele dienst (CD), de

technische dienst (TD) en de economisch-administratieve dienst (AD).

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. In de eerste fase is een vragenlijst afgenomen bij de medewerkers van de genoemde diensten. Met behulp van deze vragenlijst werd de subjectieve realisatiegraad van 18 werkkenmerken gemeten. De in deze lijst opgenomen werkkenmerken betroffen:

- 1) aspecten van de *taakhoud* zoals ervaren interessantheid van werkzaamheden, ervaren voldoening ten gevolge van de uitvoering van werkzaamheden en ten gevolge van het zien van resultaat, het ervaren belang van werkzaamheden, het door het werk betrokken zijn bij de totale organisatie, de door het werk geboden groei- en ontwikkelingsmogelijkheden (opdoen van nieuwe kennis en ervaring);
- 2) aspecten van de *fysieke taakomgeving*, zoals fysieke werkomstandigheden;
- 3) aspecten van de *sociale taakomgeving*, zoals relaties met leidinggevendenden, ondergeschikten en collega's;
- 4) aspecten van *beloningen* zoals de waarde van beloningen, de billijkheid van beloningen en de relatie tussen prestaties en beloningen;
- 5) *blokkades* bij de uitvoering van werkzaamheden zoals tekorten aan kennis, vaardigheden, personeel, middelen e.d.;
- 6) door het werk geboden *bestaanszekerheid*;
- 7) door de organisatie geboden *loopbaanperspectief*.

Uit bovenstaande opsomming blijkt dat de lijst enerzijds is samengesteld uit werkkenmerken die te relateren zijn aan categorieën uit bekende behoeftentheorieën (Alderfer, 1972) en anderzijds uit werkkenmerken die refereren aan componenten van de expectancy-valence theorie (Vroom, 1964) en de billijkheidstheorie (Adams, 1965).

In de tweede fase werden groepsinterviews gehouden met een driedelige doelstelling:

- 1) achterhalen of de vragen uit de genoem-

de vragenlijst door medewerkers van de betrokken diensten op dezelfde wijze werden geïnterpreteerd; per vraag werd geïnventariseerd welke overwegingen deze oproep; vervolgens werden deze overwegingen per dienst gecategoriseerd (voor een uitvoerige beschrijving van de methode en de resultaten verwijzen we naar Van Opstal, 1981);

2) achterhalen in welke mate de betreffende werkkenmerken motivatierelevant geacht werden door medewerkers van de verschillende diensten; hiertoe werd per werkkenmerk de vraag gesteld in hoeverre dit werkkenmerk van invloed was op de door de medewerkers geleverde inzet voor hun werk; de antwoordcategorieën varieerden van 1 = heeft totaal geen invloed (noch motiverend, noch demotiverend) tot 5 = heeft erg veel invloed (hetzij motiverend, hetzij demotiverend); elke groep diende zo mogelijk tot een eensluidend oordeel te komen; indien dat niet mogelijk was werd het gemiddelde van de individuele scores als groepsscore genomen;

3) achterhalen of en zo ja in welke mate, er behoefte aan verandering bestond bij de medewerkers van de verschillende diensten ten aanzien van elk van de 18 werkkenmerken; hiertoe werd per werkkenmerk de vraag gesteld in hoeverre men tevreden was met de huidige realisatiegraad van het betreffende werkkenmerk; de antwoordcategorieën varieerden van 1 = erg ontevreden, er moet nodig wat veranderen tot 5 = erg tevreden, kan niet beter; elke groep diende ook hier, zo mogelijk, tot een eensluidend oordeel per werkkenmerk te komen; indien dat niet mogelijk was werd het gemiddelde van de individuele scores als groepsscore genomen.

In de derde fase werden de gegevens (op dienstniveau geaggregeerd of, indien nodig, uitgesplitst per dienstonderdeel) teruggekoppeld naar alle geïnteresseerde medewerkers van een dienst of dienstonderdeel; dit gaf de mogelijkheid het gepresenteerde totaalbeeld op zijn juistheid te controleren.

Dit totaalbeeld bestond uit een overzicht van de gemiddelde scores van de betreffende dienst (of het betreffende dienstonderdeel) op elk van de drie vragen die per werkkenmerk waren gesteld. Per dienst werden dus drie 'profielen' teruggerapporteerd: een profiel bestaande uit 18 gemiddelde realisatiegraadcores, een profiel bestaande uit 18 gemiddelde motivatierelevatiescores en een profiel bestaande uit 18 gemiddelde veranderbehoeftecores.

Naar aanleiding van deze profielen werd aan de terugkoppelingsgroepen (die voor een groot deel bestonden uit medewerkers die niet aan de groepsinterviews hadden deelgenomen) de vraag voorgelegd of de drie profielen corresponderden met het beeld dat zij zelf van hun dienst hadden. Vervolgens werd hen gevraagd aan te geven wat de belangrijkste demotiverende knelpunten in hun dienst waren.

Het responsepercentage in fase 1 (het vragenlijstgedeelte) bedroeg 70%. De responsepercentages van de verschillende diensten varieerden van 54% tot 94%. Aan de groepsinterviews in fase 2 werd deelgenomen door 43% van het totale personeelsbestand. De deelnamepercentages van de verschillende diensten varieerden van 34% tot 53%. De groepsgrootte varieerde van 3 tot 6 deelnemers. Aan de terugkoppelingsgesprekken werd deelgenomen door 30% van het totale personeelsbestand. De deelnamepercentages van de verschillende diensten varieerden van 20% tot 71% (lagere percentages in de grotere diensten zoals VZ, hogere in de kleinere diensten zoals TD).

De gevolgde opzet, waarbij eerst met behulp van een vragenlijst gegevens worden verzameld die vervolgens groepsgewijs worden bediscussieerd, is ontleend aan Heller (1969) met dit verschil dat in de eerste fase uitsluitend kwantitatieve gegevens zijn verzameld, in de tweede fase kwantitatieve gegevens als sluitstuk van een groepsdiscussie en in de derde fase uitsluitend kwalitatieve gegevens.

Resultaten

Algemene, dat wil zeggen voor de hele organisatie dezelfde, op motivatiebevordering gerichte maatregelen zouden gerechtvaardigd zijn, indien dezelfde werkkenmerken voor de medewerkers van alle diensten en afdelingen motivatierelevant zouden zijn, indien bij medewerkers van alle diensten en afdelingen ten aanzien van dezelfde werkkenmerken behoefte aan verandering zou bestaan en indien in alle diensten overeenkomstige werkkenmerken in dezelfde mate zouden zijn gerealiseerd.

Een dergelijke situatie zou moeten resulteren in hoog positieve correlaties tussen de scores van de verschillende diensten op elk van de dimensies realisatiegraad, motivatierelevantie en veranderbehoefte. Om dit na te gaan zijn per dienst drie profielen gemaakt, een voor realisatiegraad, een voor motivatierelevantie en een voor veranderbehoefte. (Het profiel van een dienst op een dimensie ontstaat door per werkkenmerk alle individuele scores, of alle groepsscores, voor die dimensie te middelen.) Vervolgens zijn per dimensie rangcorrelaties (Spearman) berekend tussen de verschillende dienstprofielen. De resultaten zijn weergegeven in tabel 1.

Het blijkt (zie Tabel 1a) dat er een aanzienlijke mate van overeenstemming bestaat in de mate waarin potentieel motivatiebepalende werkkenmerken in de 6 in het onderzoek betrokken diensten zijn gerealiseerd: de mediane rangcorrelatiecoëfficiënt is .66 en 13 van de 15 rangcorrelatiecoëfficiënten zijn groter dan of gelijk aan .50 (aangezien geen sprake is van aselechte steekproeven is het niet zinvol vast te stellen of de berekende correlatiecoëfficiënten al dan niet significant zijn; $r^2 = .50$ is tamelijk willekeurig gekozen om een vergelijking tussen de drie matrices mogelijk te maken). Met name is de overeenstemming groot tussen diensten waarin de medewerkers meer direct contact met patiënten hebben (VP, VT en PD).

Tabel 1
Intercorrelaties tussen dienstprofielen voor realisatiegraad, motivatierelevantie en veranderbehoefte.

1a. Realisatiegraad van werkkenmerken

| | VT | VV | PD | CD | TD | AD |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| VZ | — | .87 | .85 | .52 | .68 | .47 |
| VV | | — | .83 | .62 | .66 | .50 |
| PD | | | — | .76 | .64 | .72 |
| CD | | | | — | .44 | .81 |
| TD | | | | | — | .57 |
| AD | | | | | | — |

1b. Motivatierelevantie van werkkenmerken

| | VZ | VV | PD | CD | TD | AD |
|----|----|-----|-----|------|-----|-----|
| VZ | — | .36 | .65 | .10 | .62 | .27 |
| VV | | — | .51 | -.05 | .54 | .10 |
| PD | | | — | .13 | .69 | .16 |
| CD | | | | — | .41 | .30 |
| TD | | | | | — | .70 |
| AD | | | | | | — |

1c. Veranderbehoefte ten aanzien van werkkenmerken

| | VZ | VV | PD | CD | TD | AD |
|----|----|------|-----|-----|-----|-----|
| VZ | — | -.04 | .47 | .35 | .08 | .43 |
| VV | | — | .00 | .15 | .42 | .46 |
| PD | | | — | .47 | .33 | .26 |
| CD | | | | — | .16 | .63 |
| TD | | | | | — | .02 |
| AD | | | | | | — |

VZ = verplegingsdienst ziekenhuis
 VV = verplegingsdienst verpleegtehuis
 PD = paramedische dienst
 CD = civiele dienst
 TD = technische dienst
 AD = economisch-administratieve dienst.

Wat de motivatierelevantie van de onderzochte werkkenmerken betreft (zie Tabel 1b) blijkt de overeenstemming tussen de 6 diensten geringer: de mediane rangcorrelatiecoëfficiënt is .36 en slechts 6 van de 15 rangcorrelatiecoëfficiënten zijn groter dan of gelijk aan .50.

Wat de veranderbehoefte betreft (zie Tabel 1c), blijkt er nauwelijks of geen overeenstemming te bestaan tussen de 6 diensten: de mediane rangcorrelatiecoëfficiënt is .33

en slechts 1 van de 15 rangcorrelatiecoëfficiënten is groter dan of gelijk aan .50.

De intercorrelaties tussen de verschillende diensten wekken de indruk dat er grote overeenkomsten bestaan tussen diensten in de mate waarin potentieel motivatiebepalende werkkenmerken in die diensten zijn gerealiseerd. Welke werkkenmerken motivatierelevant zijn verschilt kennelijk aanzienlijk van dienst tot dienst en er bestaat vrijwel geen overeenstemming ten aanzien van de vraag aan welke verandering het meeste behoefte is.

Aangezien met name de laatste twee factoren bepalend lijken voor het succes van op motivatiebevordering gerichte maatregelen, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat algemene maatregelen, die niet gebaseerd zijn op een nader onderzoek naar eventuele overeenkomsten tussen afzonderlijke dienstprofielen, onverstandig zijn.

Behalve tussen diensten zijn ook binnen diensten de intercorrelaties tussen de profielen berekend.

De resultaten staan weergegeven in tabel 2.

Tabel 2
Intercorrelaties tussen de dienstprofielen voor realisatiegraad (rg), motivatierelevantie (mr) en veranderbehoefte (vb).

| | VP | VT | PD | CD | TD | AD |
|-------|-----|------|-----|-----|-----|------|
| rg-mr | .67 | -.06 | .46 | .23 | .32 | -.21 |
| rg-vb | .25 | .58 | .24 | .32 | .34 | .52 |
| mr-vb | .16 | .03 | .38 | .17 | .45 | .05 |

Het blijkt dat de verbanden tussen de drie profielen (realisatiegraad, motivatierelevantie en veranderbehoefte) per dienst in het algemeen positief zijn. Toch zijn ze niet zo sterk dat geconcludeerd zou mogen worden dat op de drie gestelde vragen steeds ongeveer dezelfde antwoorden worden gegeven, zodat met een of twee vragen dezelfde informatie zou zijn verkregen.

Hierna worden de gegevens per dienst aan een nadere analyse onderworpen. Het doel is per dienst de werkkenmerken te selecte-

ren waar motivatiebevorderende maatregelen het best op gericht zouden kunnen worden. Het meest in aanmerking komen werkkenmerken die én motivatierelevant zijn én ten aanzien waarvan een sterke veranderbehoefte bestaat. Als dergelijke werkkenmerken tegelijkertijd slechts in geringe mate zijn gerealiseerd, is er een kans dat er substantiële verbeteringen te realiseren zijn. Per dienst zal eerst worden beschreven welke werkkenmerken aan deze voorwaarden voldoen. Hierbij gaan we uit van de per werkkenmerk verzamelde informatie met betrekking tot realisatiegraad, motivatierelevantie en veranderbehoefte.

Per dimensie (motivatierelevantie, veranderbehoefte en realisatiegraad) zijn per dienst de medianen berekend.

Vervolgens zijn alle kenmerken met een score hoger dan of gelijk aan de mediane motivatierelevantiescore geïnclassificeerd als hoog motivatierelevant; alle kenmerken met een score hoger dan of gelijk aan de mediane veranderbehoeftescore als kenmerken ten aanzien waarvan een sterke veranderbehoefte bestaat en alle kenmerken met een score lager dan of gelijk aan de mediane realisatiescore als kenmerken met een lage realisatiegraad.

De resultaten van deze classificatie staan per dienst weergegeven in tabel 3.

Wanneer, ondanks de lage intercorrelaties tussen diensten met betrekking tot motivatierelevantie en veranderbehoefte, toch ten aanzien van een klein aantal werkkenmerken in vrijwel alle diensten een hoge moti-

Tabel 3

Werkkenmerken die laag scoren op realisatiegraad (rg), hoog op motivatierelevantie (mr) en hoog op veranderbehoefte (vb).

| Werkkenmerk ⁽¹⁾ | VZ | | | VV | | | PD | | | CD | | | TD | | | AD | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | rg (?) | mr (?) | vb (?) | rg | mr | vb | rg | mr | vb | rg | mr | vb | rg | mr | vb | rg | mr | vb |
| 1. Interessant werk | x | x | | | | | | x | x | x | x | | x | x | | x | x | |
| 2. Voldoening gevend werk | x | x | | x | x | x | x | x | | x | | | | x | x | x | | x |
| 3. Belangrijk werk | | x | x | | | | | x | | | | | | x | | | | x |
| 4. Middelen | x | | x | x | | x | x | | x | | x | x | x | x | x | | | x |
| 5. Kennis | x | x | x | x | | x | x | | x | | x | x | x | x | | | | x |
| 6. Beloning | x | | x | x | x | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 7. Bestaanszekerheid | | | | | | | x | | | x | x | x | | x | | | | x |
| 8. Billijke behandeling | | x | x | | x | | | | x | x | | x | x | x | | x | x | x |
| 9. Loopbaan | x | | x | x | | x | x | | | | x | | x | | | | | x |
| 10. Erkenning | x | x | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | x |
| 11. Betrokkenheid | x | | | x | x | | x | x | | x | x | | | x | | | | x |
| 12. Groeimogelijkheden | x | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 13. Fysieke omgeving | | | | | | | | | | x | | x | x | | | | | x |
| 14. Leiding | | x | x | x | x | x | | x | x | | | x | | x | x | x | | x |
| 15. Ondergeschikten | | x | x | | x | | | | | x | | x | | | x | | | x |
| 16. Collega's | | x | | | | | | x | | | | x | | | x | | | x |

(1) De oorspronkelijke 18 werkkenmerken zijn door combinatie van de gegevens van vrijwel identiek scorende werkkenmerken gereduceerd tot 16 werkkenmerken; ten gevolge hiervan en ten gevolge van het m.n. in kleine diensten optreden van veel gelijke rangnummers staan in sommige kolommen 9 of meer kruisjes.

(2) In de kolommen onder rg betekent x een realisatiegraadscore lager dan of gelijk aan de mediaan.

(3) In de kolommen onder mr betekent x een motivatierelevantiescore hoger dan of gelijk aan de mediaan.

(4) In de kolommen onder vb betekent x een veranderbehoeftescore hoger dan of gelijk aan de mediaan.

vatierelevantie en een sterke veranderbehoefte zou blijken te bestaan (eventueel gekoppeld aan een lage realisatiegraad), dan zou een beleid op organisatieniveau overwogen kunnen worden gericht op een verbetering van de situatie met betrekking tot de betreffende werkkenmerken.

Uit tabel 3 blijkt dat in niet meer dan 4 van de 6 diensten ten aanzien van de volgende werkkenmerken sprake is van zowel hoge motivatierelevantie als sterke veranderbehoefte:

- erkenning van bekwaamheden of goede taakuitvoering;
- groeimogelijkheden (dat wil zeggen mogelijkheden tot toename van kennis of ervaring);
- relatie met leidinggevend.

Ten aanzien van deze drie werkkenmerken bestaat op grond van het onderzoek enige basis voor het formuleren van algemene motivatiebevorderende maatregelen met een mogelijk positief effect voor grote delen van de organisatie. Hierna zal echter blijken dat deze conclusie aanvechtbaar is omdat de problemen die schuilgaan achter de erg algemeen geformuleerde categorieën toch van dienst tot dienst sterk kunnen verschillen.

Aangezien het duidelijk is dat de overeenkomsten tussen diensten gering zijn, zullen hierna alle diensten afzonderlijk worden besproken. Het zal blijken dat elke dienst zijn eigen specifieke gebieden heeft waarop motivatiebevorderende maatregelen een positief effect zouden kunnen hebben. We zullen per dienst eerst de kwantitatieve resultaten bespreken (de scores per werkkenmerk op de drie dimensies motivatierelevantie, veranderbehoefte en realisatiegraad) en vervolgens de resultaten van de terugkoppelingsgesprekken die met de leidinggevend en uitvoerend van de dienst zijn gehouden. Een indicatie voor de bruikbaarheid van de gevolgde methode (het combineren van gegevens verkregen uit de vragen naar motivatierelevantie, verander-

behoefte en realisatiegraad) wordt verkregen door na te gaan in welke mate de via de combinatiemethode voorspelde voor motivatiebevordering in aanmerking komende werkkenmerken ook uit de interviews naar voren komen als de gebieden waarop de meeste demotiverende knelpunten bestaan.

Verplegingsdienst ziekenhuis (VZ)

In de verplegingsdienst ziekenhuis scoren vijf werkkenmerken zowel hoog op motivatierelevantie als hoog op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- belang van het werk;
- billijke behandeling;
- erkenning van bekwaamheden en goede taakuitvoering;
- relatie met leidinggevend;
- relatie met ondergeschikten.

Van deze vijf scoort alleen het werkkenmerk 'erkenning' tevens laag op realisatiegraad.

Via de interviews kwamen motivatierelevante knelpunten aan het licht ten aanzien van de volgende werkkenmerken:

- belang van het werk: jongerejaars leerlingen willen graag belangrijker werk doen; al de categorieën verplegenden geven aan dat ze niet toekomen aan belangrijk geachte onderdelen van het werk, met name het begeleiden van patiënten⁽¹⁾; ten gevolge van een scherpere afgrenzing van medische en verpleegkundige taken (autorisatie) verdwijnen er taken uit het verpleegkundig takenpakket, hetgeen ervaren wordt als een verarming.

- beschikbaarheid van voldoende personele en materiële middelen: ten gevolge van een gepercipieerd personeelstekort heeft men alleen tijd voor het strikt noodzakelij-

⁽¹⁾ Dit is in overeenstemming met een conclusie uit het onderzoek van De Moor & Stouthart (1959) onder Nederlandse verplegenden: het kunnen onderhouden van persoonlijke relaties is een belangrijke behoefte van verplegenden.

ke werk; met name degenen die werk van hoge kwaliteit willen afleveren, ervaren dit als demotiverend.

- billijke behandeling: als onbillijk worden ervaren de lage salariëring in vergelijking met de verantwoordelijkheid die men draagt en in vergelijking met de salariëring van andere groepen; leerlingen ervaren het als onbillijk dat zij relatief vaak worden belast met nachtdiensten⁽²⁾.

- erkenning van bekwaamheden of goede taakuitvoering: het wordt als demotiverend ervaren dat alleen wordt gereageerd op gemaakte fouten, niet op goed uitgevoerde werkzaamheden ('als je 't goed doet hoor je nooit iets'); met name van de kant van specialisten wordt weinig waardering ontvangen.

- relatie met leidinggeevenden: demotiverend voor ondergeschikten (m.n. leerlingen) is dat leidinggeevenden vaak geen tijd hebben voor het geven van begeleiding en toch degenen die zij geacht worden te begeleiden moeten beoordelen; ook het relatief vaak toegewezen krijgen van nachtdiensten speelt hier een rol.

- relatie met ondergeschikten: voor leidinggeevenden is de aanwezigheid van een vaste kern van coöperatieve ondergeschikten, waar je op kunt vertrouwen, erg belangrijk; in een aantal gevallen ontbrak een dergelijke vaste kern; part-timers die slechts een beperkt aantal uren werken, en vaak daarnaast thuis veel bezigheden hebben, vormen voor leidinggeevenden een moeilijke groep; hetzelfde geldt voor gediplomeerden die hun aanvankelijk enthousiasme hebben verloren (als reden voor hun matheid wordt vaak opgegeven dat de ideale manier van verplegen die hen voor ogen stond toen ze als gediplomeerden begonnen door gebrek aan middelen vaak niet realiseerbaar is).

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat vijf van de zes knelpunten die in de interviews zijn genoemd corresponderen met via de combinatie van antwoorden op de vragen naar motivatierelevantie en veranderbehoefte verkregen informatie.

Het lijkt waarschijnlijk dat ook het kenmerk 'beschikbaarheid van middelen' via de combinatiemethode naar voren zou zijn gekomen wanneer deze was toegepast op de gegevens van afzonderlijke subgroepen in de verpleging.

Het kenmerk scoort weliswaar laag op 'realisatie' en hoog op 'veranderbehoefte', maar het aantal verplegenden waarvoor het tevens motivatierelevant is, is waarschijnlijk niet groot genoeg voor een 'overall' hoge score op motivatierelevantie.

Twee nog niet genoemde kenmerken die in de interviews tot commentaar aanleiding gaven zijn:

- beschikbaarheid van kennis en vaardigheden;

- loopbaanperspectief.

Beide scores laag op realisatiegraad en hoog op veranderbehoefte zonder tevens hoog te scoren op motivatierelevantie. Het ontbreken van de voor de taakuitvoering benodigde kennis en vaardigheden is met name voor leerlingen vaak problematisch (zeker in nachtdiensten). Aangezien het ontbreken van kennis en vaardigheden inherent is aan het leerling-zijn wordt het niet als demotiverend, wel als hinderlijk ervaren.

Loopbaan- of carrièreperspectief biedt de verpleging nauwelijks of niet, zeker niet in een klein ziekenhuis. Ofschoon ook hier sprake is van een sterke veranderbehoefte acht men het ontbreken van carrièremogelijkheden niet van invloed op motivatie: wie echt meer wil bereiken solliciteert naar een functie in een groter ziekenhuis, de overigen vinden de situatie in dit opzicht onprettig, maar lijken te accepteren 'dat het nu eenmaal niet anders is'; voor leerlingen dreigt de situatie dat ze na het behalen van

⁽²⁾ Ook dit is in overeenstemming met De Moor & Stouthart (1959): (on)tevredenheid wordt mede bepaald door (on)billijkheid van diensttijden.

het diploma geen baan zullen kunnen vinden (ten tijde van het onderzoek was dit probleem nog niet zo acuut als op dit moment).

Verplegingsdienst verpleegtehuis (VV)

In de verplegingsdienst verpleegtehuis scoren vier werkkenmerken zowel hoog op motivatierelevantie als op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- werk dat voldoening geeft (met name door het zien van resultaat);
- beloning;
- groeiomogelijkheden (mogelijkheden tot toename van kennis of ervaring);
- relatie met leidinggevend.

Deze vier werkkenmerken scoren alle vier tevens laag op realisatiegraad.

In de interviews waarin werd gevraagd per kenmerk motivatierelevante knelpunten te noemen, kon dit ten aanzien van de volgende werkkenmerken worden gedaan:

- werk dat voldoening geeft: de zorgbehoefte van patiënten neemt steeds meer toe; steeds minder vaak komt het voor dat een patiënt gerevalideerd naar huis kan; meestal wordt ondanks alle inspanningen alleen maar achteruitgang en geen vooruitgang geconstateerd.
- beschikbaarheid van voldoende personele en materiële middelen: men vindt dat er een personeelstekort is waardoor men niet alles kan doen wat men zou willen (bijvoorbeeld met patiënten naar buiten gaan bij mooi weer).
- beloning: men vindt dat de salarissen laag zijn; met name voor het mannelijk personeel vormt dit een probleem; men spreekt ook van een mentaliteitsverandering: voor wat hoort wat, geld wordt steeds belangrijker.
- loopbaanperspectief: het verloop neemt af, de gediplomeerden bezetten de beschikbare plaatsen, leidinggevende functies zijn er erg weinig.
- groeiomogelijkheden (mogelijkheden tot

toename van kennis en ervaring): doordat de zorgbehoefte van patiënten toeneemt vervalt een aantal verzorgings- en activeeringsmogelijkheden waar men wel de opleiding voor heeft, zodat men maar een beperkt deel van beschikbare kennis en vaardigheden in praktijk kan brengen; ook in de verplegingsdienst verpleegtehuis speelt de autorisatieproblematiek (een aantal statusverlenende taken is inmiddels voorbehouden aan verpleegkundigen).

- relatie met leidinggevend: voor leerlingen en gediplomeerden speelt een rol dat de afdelingshoofden onderling slecht samenwerken en weinig gedaan krijgen bij 'hogerhand'; voor de afdelingshoofden werkt het functioneren van het diensthoofd blokkerend.

Paramedische diensten (PD)

In de paramedische diensten scoren vier werkkenmerken zowel hoog op motivatierelevantie als op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- interessantheid van het werk;
- erkenning van bekwaamheden of goede taakuitvoering;
- groeiomogelijkheden (mogelijkheden tot toename van kennis of ervaring);
- relatie met leidinggevend.

Hiervan scoren 'erkenning' en 'groeiomogelijkheden' tevens laag op realisatiegraad.

Uit de interviews bleek dat de situatie per dienst sterk kan verschillen. Alleen wat gemeenschappelijk is in het commentaar van de verschillende paramedische diensten naar aanleiding van de vraag naar motivatierelevante knelpunten zal daarom hieronder worden besproken:

- interessantheid van het werk en groeiomogelijkheden: doordat in een klein ziekenhuis niet alle specialismen zijn vertegenwoordigd en binnen specialismen ook niet de differentiatie bestaat die men in grotere ziekenhuizen aantreft, wordt slechts een beperkt beroep gedaan op de beschikbare kennis en vaardigheden van het parame-

disch personeel en doen zich zelden interessante gebeurtenissen voor.

- erkenning van bekwaamheden en goede taakuitvoering: in verschillende paramedische afdelingen vindt men dat specialisten weinig waardering hebben voor geleverd werk en weinig begrip voor de daarvoor geleverde inspanning, hetgeen men demotiverend vindt.

- relatie met leidinggevend: in verschillende paramedische afdelingen bestaan problemen met leidinggevend, hetzij omdat deze in de ogen van hun ondergeschikten niet voldoende doen om problemen die zich in het werk voordoen voor hen op te lossen, hetzij omdat ze eisen stellen waaraan ondergeschikten niet kunnen of willen tegemoet komen.

Civiele dienst (CD)

In de civiele dienst scoren vijf werkkenmerken zowel hoog op motivatierelevantie als op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- beschikbaarheid van voldoende middelen;
- bestaanszekerheid;
- erkenning van bekwaamheden of goede taakuitvoering;
- groeiomogelijkheden;
- fysieke werkomgeving.

Bestaanszekerheid, erkenning en groeiomogelijkheden scoren tevens laag op realisatiegraad.

Ook de civiele dienst is een dienst die bestaat uit een groot aantal groepen die verschillen wat betreft samenstelling en takenpakket. Vandaar dat ook hier bij de weergave van het commentaar op de vraag naar motivatierelevante knelpunten alleen de door verschillende groepen aangeduide knelpunten worden weergegeven:

- beschikbaarheid van voldoende middelen en fysieke werkomgeving: voor verschillende groepen bestonden knelpunten in de materiële sfeer zoals te hoge temperatuur in de keuken, plaatsgebrek in de afwaskeuken,

slechte werkomstandigheden in de beddencentrale.

- bestaanszekerheid: voor veel personeel in de niet direct patiëntbetrokken diensten van een ziekenhuis worden de relatief lage salarissen gecompenseerd door de zekerheid van vast werk; met name het bestaansrecht van kleinere ziekenhuizen stond in de periode van het onderzoek ter discussie, hetgeen in een aantal van de genoemde diensten, waaronder de civiele dienst, tot veel onzekerheid aanleiding gaf.

- billijke behandeling: personeel van de civiele dienst had de indruk dat met name door personeel van de verpleging nogal op hen werd neergekeken, men voelde zich beschouwd als tweederangs medewerkers van het ziekenhuis.

- erkenning: mede in relatie tot het vorige punt vond men dat de belangrijke bijdrage van de civiele dienst aan het functioneren van het totale ziekenhuis niet of onvoldoende door medewerkers van andere diensten werd onderkend en zeker niet gewaardeerd.

- groeiomogelijkheden: veel werkzaamheden kunnen routinematig worden uitgevoerd wanneer men ze eenmaal beheerst, er valt weinig te beleven.

Technische Dienst (TD)

In de technische dienst scoren vijf werkkenmerken zowel hoog op motivatierelevantie als op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- werk dat voldoening geeft (met name door het zien van resultaat);
- beschikbaarheid van voldoende middelen voor de taakuitvoering;
- beloning;
- groeiomogelijkheden;
- relatie met leidinggevend.

Van deze kenmerken scoren de laatste vier tevens laag op realisatiegraad.

In de interviews werd naar aanleiding van de vraag naar motivatierelevante knelpunten commentaar geleverd met betrekking tot de volgende werkkenmerken:

- werk dat voldoening geeft (met name door het zien van resultaat): de medewerkers van de technische dienst wilden graag werk van hoge kwaliteit leveren en vaak slaagden ze daarin; het was erg demotiverend voor hen om te zien hoe anderen vervolgens met de resultaten van dat werk omsprongen.

- beschikbaarheid van middelen, beloning en billijke behandeling: in vergelijking met het bedrijfsleven lagen de salarissen in de technische dienst laag en bovendien kon adequaat opgeleid personeel alleen worden aangetrokken wanneer het hoog werd ingeschaald, zodat er weinig ruimte voor salarisgroei overbleef; de medewerkers van de dienst stelden regelmatig pogingen in het werk om via extra-activiteiten extra-inkomens te verwerven; ze vonden dat de leiding van het ziekenhuis hieraan te weinig medewerking wilde geven en ze maakten bezwaar tegen het uitgeven van geld aan de uitbesteding van werk dat zij zelf (in de vorm van overwerk) tegen minder kosten zouden kunnen uitvoeren.

- groeimogelijkheden: medewerkers vonden dat er te weinig mogelijkheden waren voor het volgen van bijscholingscursussen; bovendien werd voor hen interessant werk vaak uitbesteed.

- relatie met leidinggevend: medewerkers vonden dat ze regelmatig ten onrechte verantwoordelijk werden gesteld voor beslissingen of toezeggingen van anderen; ten aanzien van de directie bestond het onder 'beloning' genoemde bezwaar.

Economisch-administratieve dienst (AD)

In de administratieve dienst scoren vier werkkenmerken zowel hoog op motivatie-relevantie als op veranderbehoefte (zie Tabel 3). Het betreft de werkkenmerken:

- beloning;
- billijke behandeling;
- loopbaanperspectief;
- erkenning van bekwaamheden of goede taakuitvoering.

Deze kenmerken scoren alle vier tevens laag op realisatiegraad.

In de interviews werd naar aanleiding van de vraag naar motivatierelevante knelpunten commentaar geleverd ten aanzien van de volgende werkkenmerken:

- beloning, billijke behandeling en erkenning: in vergelijking met andere diensten zijn de salarissen die in de administratie worden verdiend laag; de administratie heeft inzage in de salarissen van medewerkers van alle diensten en wordt zodoende voortdurend met als onbillijk ervaren salarisverschillen geconfronteerd; mogelijkheden om bij de beloning rekening te houden met inzet of capaciteiten zijn er niet.

- loopbaanperspectief: promotiemogelijkheden zijn er geen; op vrijwel elke interne vacature waar men voor in aanmerking zou kunnen komen, solliciteren wel enkele medewerkers van de administratieve dienst.

- bestaanszekerheid: naast de ook voor de civiele dienst geldende overwegingen speelt in de administratieve dienst nog als extra probleem de mogelijkheid van banenverlies ten gevolge van automatisering van de administratie.

Conclusies en besluit

Conclusies:

1. Alle werkkenmerken die hoog scoren op motivatierelevantie en veranderbehoefte worden in de interviews genoemd in verband met demotiverende knelpunten.

Voor zover in de interviews nog andere knelpunten worden genoemd zijn deze in het algemeen óf alleen demotiverend voor bepaalde groepen uit een dienst ófwel hinderlijk maar niet demotiverend óf sterk verwant aan een werkkenmerk dat wel hoog scoort op motivatierelevantie en veranderbehoefte.

2. Het opsporen van motivatierelevante knelpunten kan met succes gebeuren via een tweetraps procedure. Deze houdt in dat eerst aan de hand van een beperkt aantal

gerichte vragen wordt geïnventariseerd op welke gebieden knelpunten te verwachten zijn; vervolgens kunnen de betreffende gebieden nader worden beschreven en geanalyseerd, zodat een basis voor doeltreffende maatregelen wordt verkregen. Het blijkt immers dat door het combineren van de antwoorden op de vragen naar motivatierelevantie en veranderbehoefte een selectie van werkkenmerken wordt verkregen die zeer sterk overeenkomt met de werkkenmerken waarvan uit de terugkoppelingsgesprekken blijkt dat ze geacht worden een negatief effect te hebben op motivatie. Aangezien interviews zowel voor de onderzoekers als voor de onderzochten tijdrovend zijn kan zonder gevaar voor verlies van essentiële informatie veel tijd worden bespaard door eerst via een korte vragenlijst (waarin ook de vragen naar motivatierelevantie en veranderbehoefte opgenomen kunnen worden) te inventariseren waar belangrijke knelpunten te verwachten zijn om vervolgens aan de hand van deze inperking een nadere analyse uit te voeren.

3. Elke dienst heeft zijn typische motivatierelevante knelpunten. Ook wanneer deze onder dezelfde abstracte noemer zijn te brengen (erkenning; relatie met leidinggevend) manifesteren ze zich in elke dienst toch weer anders (erkenning door specialisten, erkenning van het belang van de ene dienst door andere diensten, en dergelijke; taaktoewijzing door leidinggevend, vermogen van leidinggevend om voor de eigen afdeling of dienst zaken voor elkaar te krijgen, en dergelijke). Het aanpakken van dit soort knelpunten vereist dus aan de situatie van elke dienst aangepast maatwerk.

4. Het blijkt dat de motivatierelevante knelpunten die worden genoemd in de terugkoppelingsinterviews corresponderen met werkkenmerken die zowel een hoge motivatierelevantscore als een hoge veranderbehoeftescore hebben. De betreffende werkkenmerken scoren echter soms hoog en soms laag op realisatiegraad. Dat

betekent dat in principe bij het inventariseren van knelpunten met twee algemene vragen per werkkenmerk kan worden volstaan, te weten de vraag naar de motivatierelevantie van het werkkenmerk en de vraag naar de veranderbehoefte ten aanzien van het werkkenmerk.

Op basis van onze gegevens kan niet worden vastgesteld of met betrekking tot werkkenmerken die behalve hoog op motivatierelevantie en veranderbehoefte tevens laag scoren op realisatiegraad belangrijkere knelpunten bestaan dan met betrekking tot werkkenmerken die hoog scoren op motivatierelevantie, veranderbehoefte én realisatiegraad. Ook zou nader onderzoek nodig zijn om vast te stellen of laag op realisatiegraad scorende werkkenmerken zich gemakkelijker lenen voor verbetering: voor sommige (zoals erkenning) is dat zeker het geval; voor andere (zoals groeiomogelijkheden) zal het sterk van de situatie ter plekke afhangen.

5. De samenstelling van de lijst werkkenmerken die als uitgangspunt wordt genomen is uiteraard bepalend voor de resultaten die men kan verkrijgen. De literatuur over arbeidsmotivatie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Hackman & Oldham, 1976; Steers & Porter, 1975) biedt veel aanknopingspunten voor het samenstellen van dergelijke lijsten. Het is echter aanbevelenswaardig een definitieve lijst niet uitsluitend samen te stellen op basis van literatuur-onderzoek.

Via overleg met medewerkers van de diensten of afdelingen waar men het onderzoek wil gaan uitvoeren kan men op het spoor komen van werkkenmerken die in de literatuuroverzichten niet worden genoemd of die daar op een voor de te onderzoeken groepen onherkenbare manier worden omschreven. Duidelijke omissies in onze lijst die via een eenvoudig vooronderzoek voorkomen hadden kunnen worden, betroffen bijvoorbeeld de werkorganisatie en de relaties tussen diensten en afdelingen. In de ad-

ministratieve dienst bleken medewerkers vaak belast te worden met het herstellen van fouten die elders in de organisatie waren gemaakt en die door het strikter hantieren van procedures voorkomen zouden kunnen worden.

Op de raakvlakken tussen diensten bleken zich nogal wat moeilijkheden voor te doen doordat men te weinig zicht had op of te weinig rekening hield met de consequenties die acties van de eigen dienst hebben voor andere diensten. Demotiverende effecten van dit soort problemen kon men in geen enkele rubriek van de vragenlijst tot uitdrukking brengen.

6. De motivatierelevantiescore blijkt in combinatie met de veranderbehoefte-score een belangrijk hulpmiddel te zijn voor het opsporen van demotiverende knelpunten. De motivatierelevantiescore geeft een indicatie van het belang van het betreffende werkkenmerk voor motivatie. De veranderbehoefte-score geeft een indicatie van de (on)tevredenheid die er bestaat ten aanzien van het betreffende werkkenmerk.

Uit de satisfactieliteratuur (Wanous & Lawler, 1972) is bekend dat de correlatie tussen de satisfactie met afzonderlijke werkkenmerken en de 'overall' satisfactie niet of nauwelijks toeneemt wanneer satisfactie-scores van afzonderlijke werkkenmerken worden gewogen met het belang dat medewerkers hechten aan deze werkkenmerken. Vandaar dat vragen naar het belang van werkkenmerken niet vaak meer worden toegepast in onderzoek naar satisfactie.

Uit onze resultaten blijkt dat belangrijkeheidsscores (in dit geval onze motivatierelevantiescores) wel degelijk informatief zijn in motivatieonderzoek. De reden ligt voor de hand. In onderzoek naar satisfactie wordt extremer gescoord op vragen naar de tevredenheid met belangrijk geachte werkkenmerken dan op vragen naar de tevredenheid met onbelangrijk geachte werkkenmerken. Wegen voor belangrijkeheid staat dus gelijk met het herhalen van een

weging die de respondent zelf al heeft toegepast.

In ons motivatieonderzoek heeft de belangrijkeheidsscore (motivatierelevantie) een andere functie. Deze is het beste te verduidelijken aan de hand van het verschil tussen motivatie en satisfactie. Bij satisfactie gaat het om de vraag of een werkkenmerk bijdraagt aan de bevrediging van behoeften (in de ruime zin van het woord) van organisatie-medewerkers. Bij motivatie gaat het om de vraag of een werkkenmerk ertoe bijdraagt dat organisatie-medewerkers ervoor kiezen zich in te zetten voor de realisering van werkdoelen, waardoor tevens een aantal persoonlijke doelen (behoeftebevrediging) worden gerealiseerd. Belangrijk voor satisfactie is dus niet hetzelfde als belangrijk voor motivatie (zo kunnen werkomstandigheden belangrijk zijn voor satisfactie zonder tevens belangrijk te zijn voor motivatie; dit laatste zijn ze alleen wanneer ze medewerkers belemmeren bij het realiseren van werkdoelen die ze tot persoonlijk doel hebben gemaakt; verbetering van werkomstandigheden kan dan ook geheel goed een positief effect hebben op satisfactie zonder een positief effect te hebben op motivatie).

De lage correlaties tussen motivatierelevantie en veranderbehoefte ondersteunen deze redenering. De belangrijkeheidsscores in ons onderzoek geven dus aan welk belang aan de tevredenheidsscores gegeven moet worden in het kader van motivatie, niet in het kader van satisfactie. Als zodanig kunnen de belangrijkeheidsscores worden opgevat als weegfactor, maar dan een weegfactor die niet reeds in andere scores is verdisconteerd.

Aan de gevolgde methode kleeft één groot bezwaar. Alle conclusies worden gebaseerd op eigen oordelen van organisatie-medewerkers over werkkenmerken die hen motiveren of demotiveren. De vraag of deze oordelen valide zijn is alleen te beantwoorden via onderzoek naar de effecten van motivatie-

stimulerende maatregelen op het gedrag van organisatiemedewerkers. Dit is in dit onderzoek niet gebeurd, doch ook al is twijfel dus gerechtvaardigd, aandacht van het management voor die aspecten van werksituaties die door medewerkers als demotiverend worden ervaren betekent op zichzelf een erkenning van die medewerkers door het management, waar een belangrijk motiverend effect van uit kan gaan.

Een belangrijke vraag die over blijft is uiteraard ook de vraag naar de mogelijkheden die het management heeft om in te spelen op de geconstateerde behoeften. Materieel gezien zijn er vaak weinig mogelijkheden (salarissen en dergelijke liggen via de CAO vast).

Uit dit onderzoek blijkt echter dat lang niet alle knelpunten zodanig gekoppeld zijn aan moeilijk te beïnvloeden omstandigheden dat geen verbeteringen mogelijk zouden zijn. Zo zou in veel diensten veel verbeterd kunnen worden door meer positieve aandacht te geven aan medewerkers wanneer deze door de organisatie gewenst gedrag vertonen.

Uit de literatuur over gedragsmodificatie in organisaties (Luthans & Kreitner, 1975) blijkt dat positieve reinforcement zelden spontaan door leidinggevend wordt toegepast (wat dat betreft vormt het management in dit ziekenhuis dus geen uitzondering) en dat invoering ervan tot opvallende resultaten kan leiden.

In de verplegingsdienst van het ziekenhuis (VZ) zou invoering van themoverpleging (Blox e.a., 1979) een aantal gesignaleerde problemen kunnen verhelpen of minstens reduceren. In de verplegingsdienst verpleegtehuis (VT) zou veel verbeterd kunnen worden wanneer de eindterm 'resultaat' zou worden geherdefinieerd op een manier die het medewerkers mogelijk zou maken dagelijks resultaat te boeken (Connellan, 1978). In paramedische diensten (PD) en in de civiele dienst (CD) zou onderzocht moeten worden welke mogelijk-

heden er zijn voor taakverbreding. In de paramedische diensten zou dit bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden door samenwerking met andere ziekenhuizen. In de technische dienst (TD) kan veel verbeterd worden aan de samenwerking tussen leidinggevend en uitvoerend enerzijds en aan de communicatie met andere diensten en afdelingen anderzijds. Voor de administratie geldt als enige dienst dat de knelpunten hoofdzakelijk gelegen zijn op het vlak van moeilijk beïnvloedbare omstandigheden ■

Een groot deel van de gegevens die ten grondslag liggen aan dit artikel zijn in samenwerking met de auteurs verzameld door M. van Opstal in het kader van het door hem verrichte onderzoek ter afsluiting van zijn opleiding tot bedrijfskundig ingenieur aan de Technische Hogeschool Eindhoven.

Referenties

- Adams, J. S.**, «Inequity in social exchange», in: **Berkowitz, L.** (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2). Academic Press, New York, 1965.
- Alderfer, C. P.**, *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. The Free Press, New York, 1972.
- Blox, J., R. J. M. Mercx, I. Mur-Veeman, H. Nijhuis & J. A. Verwey**, *De verpleegafdeling; bedrijfskundige diagnose en therapie*. De Tijdstroom, Lochem, 1979.
- Connellan, T. K.**, *How to improve human performance*. Harper & Row, New York, 1978.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham**, «Motivation through the design of work: test of a theory», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
- Heller, F.**, «Group feedback analysis: a method of field research», *Psychological Bulletin*, 1969, 72, 108-117.
- Herzberg, F., B. Mausner & B. B. Snyderman**, *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York, 1959.
- Lawler, E.**, *Motivation in work organizations*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1973.
- Luthans, F. & R. Kreitner**, *Organizational behavior modification*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1975.
- Moor, R. A. de & Ph. C. Stouthart**, *Verpleegsters over haar beroep*. Rapport IVA/ESI, Tilburg, 1959.
- Opstal, M. van**, *Motivatiebepalende aspecten in het werk en de werkomstandigheden van ziekenhuismedewerkers*. Afstudeerrapport Afdeling der Bedrijfskunde, Technische Hogeschool Eindhoven, 1981.

Steers, R.M. & L.W. Porter, (eds.), *Motivation and work behavior*. McGraw Hill, New York, 1975.

Vroom, V.H., *Work and Motivation*. Wiley, New York, 1964.

Wanous, J.P. & E.E. Lawler, «Measurement and meaning of job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 1972, 56, 95-105.

White, J.K., «Individual differences and the job quality - worker response relationship : review, integration and comments», *Academy of Management Review*, 1978, 21, 267-280.

Wij zoeken de beste...

Heeft U :

- een universitaire vorming
- ambitie voor een «top-functie»
- (zo mogelijk) enige ervaring
- een ruime talenkennis
- geen moeite om goede contacten op te bouwen?

Wenst U :

- hard te werken in team-verband
- nu (of na opleiding) in een nabije toekomst een verantwoordelijkheids-functie in een van onze ziekenhuizen?

Stuur dan een brief (plus curriculum vitae) aan :

Personeelsdirectie
Sint-Camillus ziekenhuis
Lockaertstraat 10
2018 Antwerpen
