

Onderzoeksrapport

motivatie van werknemers in onzekere tijden



Naam: Diana Hoeshmand | Studentnummer: 2756366 | Datum: 6 november 2023 | Naam praktijkorganisatie: AM-Flow B.V. | Naam praktijkbegeleider: Frans Schaafsma | Naam begeleider Fontys: Marjolein van Hout |

****

**Student Fontys** Diana Hoeshmand

**Hogeschool Eindhoven** Studentnummer: 2756366

E-mail: d.hoeshmand@student.fontys.nl

Bachelor: Human resource management

**Eerste begeleider Fontys** Marjolein van Hout

**Hogeschool Eindhoven** E-mail: m.vanhout-ab@fontys.nl

**Tweede begeleider Fontys** Dick Siesling

**Hogeschool Eindhoven** E-mail: d.siesling@fontys.nl



**Stageplek** AM-Flow B.V.

E-mail: info@am-flow.com

Telefoonnummer: +31850187687

Adres: BIC 1, 5657 BX Eindhoven

**Praktijkbegeleider** Frans Schaafsma

HR-manager a.i.

E-mail: frans.schaafsma@am-flow.com

Telefoonnummer: 06-46306741

# Samenvatting

AM-Flow verkeert in onzekere tijden. Recent heeft het bedrijf maatregelen moeten nemen zoals een reorganisatie. Er is nog geen onderzoek gedaan naar wat een onzekere toekomst met de motivatie van de werknemers van AM-Flow doet. Het bedrijf wil weten hoe zij daarop kan inspelen om haar werknemers betrokken te houden en een uitstroom van personeel te voorkomen.

Het praktijkdoel van dit onderzoek is om het managementteam (MT) advies te geven over welke factoren binnen AM-Flow belangrijk zijn voor de motivatie van werknemers. Zodra bekend is in hoeverre men gemotiveerd is kan er richting gegeven worden aan een advies over hoe de motivatie verbeterd kan worden.

Het kennisdoel is inzicht verkrijgen in welke mate het personeel van AM-Flow gemotiveerd is binnen hun werk, door te onderzoeken in welke mate men zich autonoom, competent en verbonden voelt.

De bijbehorende hoofdvraag luidt als volgt:

Welke factoren motiveren werknemers om bij AM-Flow te blijven werken?

En de bijbehorende deelvragen zijn:

1. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich autonoom?

2. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich competent?

3. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich verbonden?

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat autonomie, competentie en verbondenheid inderdaad invloed hebben op de motivatie van het personeel van AM-Flow. Respondenten vinden het belangrijk om terugkoppeling te krijgen van de resultaten van hun werk. Ook is er aangegeven dat werknemers bij de beslissingen van het MT betrokken willen worden. Omdat het in de praktijk niet gebeurt zorgt dit voor demotivatie. Bovendien is er een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en is er behoefte aan functioneringsgesprekken. Verder is er uit de resultaten naar boven gekomen dat de drie kernpunten: collega’s, locatie van de kantoren en communicatie belangrijke factoren zijn die invloed hebben op de motivatie van werknemers. Tot slot zijn er twee nieuwe onafhankelijke variabelen ‘werk-privébalans’ en ‘flexibiliteit’ erbij gekomen, aangezien deze factoren regelmatig als positief werden benoemd.

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoeksrapport over de motivatie van de werknemers van AM-Flow. Van februari tot november 2023 heb ik, Diana Hoeshmand, HRM-studente in de afstudeerfase aan Fontys Hogeschool te Eindhoven, aan dit rapport gewerkt.

Middels deze weg wil ik graag een aantal mensen bedanken. Ten eerste mijn praktijkbegeleider Frans Schaafsma, voor de begeleiding, adviezen en de gezellige, leerzame stageperiode bij AM-Flow te Eindhoven. Mede door mijn praktijkbegeleider heb ik tijdens deze periode een professionele kijk in het werkveld kunnen vormen. Ook wil ik mijn collega’s en respondenten bedanken voor de fijne samenwerking en behulpzaamheid. Bedankt voor de prettige en informele werkomgeving!

Tot slot wil ik mijn eerste begeleider Marjolein van Hout en tweede begeleider Dick Siesling van Fontys Hogeschool te Eindhoven bedanken voor hun ondersteuning, adviezen en begeleiding gedurende mijn stageperiode bij AM-Flow in Eindhoven.

Ik wens u veel leesplezier,

Diana Hoeshmand

Best, 6 november 2023

Inhoud

[Samenvatting 2](#_Toc164935604)

[Voorwoord 3](#_Toc164935605)

[1 Inleiding 5](#_Toc164935606)

[1.1 Maatschappelijke context 5](#_Toc164935607)

[1.2 Organisatiecontext 6](#_Toc164935608)

[1.2.1 AM-Flow 6](#_Toc164935609)

[1.2.2 Personeelsbestand 6](#_Toc164935610)

[1.2.3 Levensfase organisatie 7](#_Toc164935611)

[1.2.4 Startups in een VUCA-wereld 7](#_Toc164935612)

[1.3 Aanleiding onderzoek 8](#_Toc164935613)

[1.4 Leeswijzer 10](#_Toc164935614)

[2 Theoretisch kader 10](#_Toc164935615)

[2.1 Definitie van motivatie 10](#_Toc164935616)

[2.1.1 Belang gemotiveerde werknemers 11](#_Toc164935617)

[2.2 Klassieke motivatietheorieën 12](#_Toc164935618)

[2.2.1 Maslow 12](#_Toc164935619)

[2.2.2 McGregor 13](#_Toc164935620)

[2.2.3 Herzberg 14](#_Toc164935621)

[2.3 Hedendaagse motivatietheorieën 15](#_Toc164935622)

[2.3.1 Locke en Latham 15](#_Toc164935623)

[2.3.2 Vroom 16](#_Toc164935624)

[2.3.3 Deci en Ryan 17](#_Toc164935625)

[2.4 Conclusie motivatietheorieën 18](#_Toc164935626)

[3 Conceptueel model 19](#_Toc164935627)

[4 Methodische verantwoording 20](#_Toc164935628)

[4.1 Type onderzoek 21](#_Toc164935629)

[4.2 Procedure en respondenten 21](#_Toc164935630)

[4.3 Meetinstrumenten 22](#_Toc164935631)

[4.4 Analyses 23](#_Toc164935632)

[5 Resultaten 24](#_Toc164935633)

[5.1 Werk 24](#_Toc164935634)

[5.2 Motivatie 25](#_Toc164935635)

[5.2.1 Autonomie 25](#_Toc164935636)

[5.2.2 Competentie 26](#_Toc164935637)

[5.2.3 Verbondenheid 26](#_Toc164935638)

[5.2.4 Waarde 27](#_Toc164935639)

[5.2.5 Beloning 27](#_Toc164935640)

[5.3 Intentie om te blijven 28](#_Toc164935641)

[6 Conclusie 29](#_Toc164935642)

[6.1 Beantwoording hoofdvraag 29](#_Toc164935643)

[6.2 Beantwoording deelvraag 1 30](#_Toc164935644)

[6.3 Beantwoording deelvraag 2 31](#_Toc164935645)

[6.4 Beantwoording deelvraag 3 31](#_Toc164935646)

[6.5 Reflectie conceptueel model 32](#_Toc164935647)

[7 Discussie 33](#_Toc164935648)

[7.1 Validiteit 33](#_Toc164935649)

[7.2 Betrouwbaarheid 34](#_Toc164935650)

[7.3 Generaliseerbaarheid 35](#_Toc164935651)

[7.4 Theoretische implicaties 35](#_Toc164935652)

[7.5 Innovatieve waarde 36](#_Toc164935653)

[Literatuurlijst 37](#_Toc164935654)

[Bijlagen 41](#_Toc164935655)

[1 Topiclijst 41](#_Toc164935656)

[15 Gevalideerde originele topiclijst 44](#_Toc164935657)

# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk dat in het onderzoeksrapport wordt onderzocht, concreet uitgewerkt.

## 1.1 Maatschappelijke context

Recente bankfaillissementen, waaronder de Silicon Valley Bank (SVB), Silvergate en Signature, schokten de financiële wereld en troffen bedrijven en investeerders in de cryptocurrency-sector. De gevolgen van deze faillissementen waren breder dan alleen financieel. Veel klanten van deze banken waren technologiebedrijven, wat leidde tot problemen in technische sectoren wereldwijd (Niewold, 2023). Het ineenstorten van SVB veroorzaakte onzekerheid in durfkapitaal- en startupgemeenschappen, met zorgen over ‘digitale bankruns’, waarbij mensen massaal proberen hun geld op te nemen uit angst voor financiële problemen. En de mogelijke impact op de bredere economie (Klayman & Calver, 2023).

De recente gebeurtenissen rond bankfaillissementen, vooral die met betrekking tot technologisch georiënteerde banken zoals SVB, werpen vragen op over hoe bedrijven zich kunnen aanpassen en zich kunnen voorbereiden op onvoorziene omstandigheden. Deze financiële instabiliteit kan uiteindelijk gevolgen hebben voor de motivatie en betrokkenheid van werknemers bij de organisatie (Kambhammettu, 2014).

## 1.2 Organisatiecontext

In de maatschappelijke context is te lezen dat drie belangrijke Amerikaanse banken voor, onder andere de startende organisaties in de technische industrie, failliet zijn verklaard. In de organisatiecontext zal een Nederlandse organisatie die in onzekere tijden verkeerd, mede doordat de drie banken ingestort zijn, omschreven worden.

## 1.2.1 AM-Flow

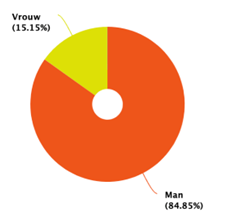
AM-Flow (AM staat voor additive manufacturing, Flow duidt op het vloeiend laten verlopen van het proces) is een organisatie die gespecialiseerd is in geavanceerde technologie voor de 3D-printindustrie. Door het integreren van slimme technologie wordt efficiënte en gestroomlijnde productie mogelijk gemaakt. AM-Flow zorgt er ook voor dat handmatige arbeid in het productieproces verminderd wordt, omdat de machines bepaalde taken, zoals kwaliteitscontrole, sorteren en verpakken van de ge-3Dprintte producten, van de mens overnemen. Om het kort samen te vatten is het primaire proces van AM-Flow het automatiseren van het productieproces na het 3D-printen waarbij de focus op efficiëntie en hoge kwaliteit van de productie ligt (AM-Flow, 2023).

De missie van AM-Flow is om de 3D-printindustrie op te schalen en additive manufacturing te digitaliseren. De organisatie automatiseert AM-fabrieken om betaalbare, op maat gemaakte kwaliteitsproducten te leveren en de wereldwijde CO2-voetafdruk te verminderen door lokale productie (AM-Flow, 2023).

Het bedrijf heeft twee locaties, namelijk de Brainport Industries Campus (BIC) Eindhoven en het Marineterrein in Amsterdam. In Eindhoven is de ‘showroom’ aanwezig waar de machines, genaamd ‘AM-Flow’, staan en demonstraties worden gegeven aan stakeholders. In Amsterdam ligt de focus op AI, machine learning en 3D-software (AM-Flow, 2023).

Uit gesprekken met meerdere werknemers van AM-Flow te Eindhoven blijkt dat de werksfeer en omgeving als fijn, flexibel en informeel ervaren wordt. Er is een open cultuur en mensen zijn altijd bereid om elkaar te helpen (Moors, 2023).

## 1.2.2 Personeelsbestand

Het personeelsbestand van AM-Flow BV bestaat op 15 mei 2023 uit 25 werknemers die in dienst zijn bij de organisatie. Verder zijn er zeven stagiairs, drie zelfstandigen en drie uitzendkrachten. In totaal zijn er 38 mensen werkzaam voor AM-Flow BV (AM-Flow BV, 2023). In figuur 1 is te zien dat 15,15 procent van de werknemers vrouw is en 84,85 procent van het mannelijk geslacht. In Amsterdam zijn er 18 mensen werkzaam en in Eindhoven 20 (AM-Flow BV, 2023). De meeste werknemers hebben een vaste plek waar ze werken, toch proberen veel mensen een of twee dagen per week op de andere locatie te werken. Thuiswerken wordt ook als normaal beschouwd. Het komt dus regelmatig voor dat werknemers hun collega(‘s) online spreken. Dit heeft ook te maken met het feit dat sommige werknemers regelmatig tijdelijk in het buitenland zijn om het product te verkopen en deals te sluiten.

Figuur 1. ‘Overzicht geslacht’ (Nmbrs ESS, 2023)

In figuur 2 is te zien dat 48,48 procent van de werknemers bij AM-Flow een contract voor onbepaalde tijd heeft, dus een vast contract. En 51,52 procent van de werknemers heeft een bepaald contract, beter bekend als een tijdelijk contract.

Figuur 2. ‘Overzicht contracten’ (Nmbrs ESS, 2023)

## 1.2.3 Levensfase organisatie

AM-Flow is in 2018 opgericht. Het is een startende organisatie die tussen de startup fase en scale-up fase zit. Werknemers van AM-Flow merken dat het belangrijk is om naar de prioriteiten van het bedrijf te kijken en daarop in te spelen. Op dit moment wordt er resultaatgericht gewerkt en is er geen tot weinig controle. Dus werknemers werken met elkaar samen en vertrouwen erop dat zijn of haar collega’s de werkzaamheden goed uitvoeren. Er is een open cultuur, mensen zijn flexibel en er is geen tot weinig structuur. Op HR-gebied moet nog veel worden opgebouwd en geïmplementeerd. Er is bijvoorbeeld nog geen cao, pensioenregeling of beoordelingssysteem. Op dit moment is de HR-afdeling bezig met het implementeren van een nieuw HR-platform genaamd ‘Buddee’. Het is een platform waar alle informatie over het personeel instaat. Ook kunnen de werknemers zo hun uren registreren, zich ziekmelden en verlof aanvragen. Voorheen was alle informatie op verschillende en niet betrouwbare plekken te vinden en met Buddee zorgt AM-Flow ervoor dat alles op een veilige plek staat en te vinden is (Schaafsma, 2023).

1.2.4 Startups in een VUCA-wereld

In het digitale tijdperk van tegenwoordig is er in elke fase van een startup sprake van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, ook wel VUCA genoemd. In een lineaire wereld, dus in het geval als men van de ene fase naar de andere gaat in een reeks van stappen, zou een startup succes behalen door te sturen, voorspellen, antwoord hebben op de problemen, routine en door te controleren en beheren. In een VUCA-wereld daarentegen moeten startups hun werkwijze aanpassen (Kambhammettu, 2014).

Volatiliteit houdt in dat situaties snel en onvoorspelbaar veranderen, wat risico’s met zich meebrengt. Mensen moeten bereid zijn actie te ondernemen en nieuwe benaderingen te proberen, zelfs bij veranderende omstandigheden. Dit kan echter ook angst veroorzaken en leiden tot risicomijding (Kambhammettu, 2014).

Onzekerheid draait om het gebrek aan voorspelbaarheid en de mogelijkheid van verrassingen. Om effectief te werken in onzekere situaties is een grondiger begrip van de omgeving nodig. Te veel informatie verzamelen in de hoop op antwoorden kan echter leiden tot besluiteloosheid (Kambhammettu, 2014).

Complexiteit duidt op de vele onderdelen en systemen die bij een situatie betrokken zijn. Het vereist focus op de organisatiedoelen, flexibiliteit en creativiteit om deze doelen te bereiken. Aan de andere kant kan complexiteit leiden tot verminderde productiviteit, aangezien mensen anderen de schuld geven in plaats van samen te werken (Kambhammettu, 2014).

Tot slot betekent ambiguïteit dat de realiteit en situaties vaag en op verschillende manieren interpreteerbaar zijn. Het vereist flexibiliteit en het creëren van een omgeving waarin beslissingen kunnen worden genomen en nieuwe ideeën kunnen ontstaan. In sommige gevallen kan ambiguïteit twijfel, wantrouwen en aarzeling veroorzaken (Kambhammettu, 2014).

Succes in deze VUCA-wereld wordt bepaald door het vermogen om leiding te geven, mensen te betrekken, zich aan te passen, beslissingen te nemen, actie te ondernemen en continu te innoveren (Kambhammettu, 2014). Ook speelt motivatie volgens Prins (2021) een belangrijke rol bij het kunnen aanpassen aan de toekomstige veranderingen, ongeacht of men een medewerker, een leidinggevende of een ondernemer is. Motivatie is belangrijk voor mensen omdat het hen helpt om te gaan met veranderingen. Het geeft ze energie, helpt obstakels te overwinnen, zorgt ervoor dat men gefocust blijft en positief denkt. Ook moedigt het mensen aan om te leren en veerkrachtig te zijn. Dit maakt motivatie cruciaal om goed om te gaan met toekomstige veranderingen (Prins, 2021).

## 1.3 Aanleiding onderzoek

Uit gesprekken met Schaafsma, HR-manager van AM-Flow, blijkt dat het bedrijf momenteel in onzekere tijden verkeert (Schaafsma, 2023). AM-Flow is namelijk afhankelijk van investeerders om te overleven en heeft dus een onzekere toekomst. Volgens Kambhammettu (2014) is er in elke fase van een startup sprake van onzekerheid. Jonge innovatieve bedrijven, zowel in de technische sector als in andere sectoren, ondervinden problemen bij het verkrijgen van financiering vanwege gebrek aan reputatie en financiële middelen. Eigen vermogen financiering, zoals durfkapitaal, informele investeerders en steun van familie en vrienden, is vaak de keuze voor deze bedrijven. De juiste financieringsvorm hangt af van factoren zoals zekerheden, strategie, marktpotentieel en de ontwikkelingsfase en sector waarin het bedrijf opereert (Centraal Planbureau, 2015).

Tijdens de Quarterly Business Update (QBU) van het eerste kwartaal (Q1) is geconcludeerd dat de organisatie haar (financiële) doelen van kwartaal 1 niet behaald heeft. De QBU is een evaluatie van de doelen die AM-Flow heeft opgesteld en die wordt elk kwartaal aan alle werknemers van de organisatie gepresenteerd, zodat iedereen op de hoogte is van de voortgang, de huidige situatie en de vervolgstappen voor het volgende kwartaal (AM-Flow BV, 2023).

Het doel van AM-Flow voor het eerste kwartaal van 2023 was om ongeveer 1 miljoen euro aan omzet te halen. Ondanks de serieuze interesse op FormNext aan het einde van 2022, zijn er geen verkopen gerealiseerd. Dit had de organisatie helemaal niet verwacht. FormNext is een beurs voor exposanten die oplossingen voor additive manufacturing tonen (AM-Flow BV, 2023). Aan de andere kant, AM-Flow had reden om deze resultaten te verwachten, aangezien het niet de eerste keer was dat het bedrijf geen machines verkocht. Er waren herhaaldelijk onrealistische omzetverwachtingen gedurende verschillende opeenvolgende kwartalen. Hoewel er wel sprake was van omzet en groei, bleken de verwachtingen uiteindelijk niet haalbaar te zijn. Dit patroon van onrealistische verwachtingen was kenmerkend voor de situatie (Schaafsma, 2023).

Daarbij is het zo dat de fabrieken van de klanten enorm energieafhankelijk zijn en vaak ondersteund worden door durfkapitalisten, beter bekend als venture capital in het Engels. Nu komt er ook nog eens bij dat een aantal Amerikaanse banken (Silicon Valley Bank, Signature Bank en Silvergate Bank) failliet zijn verklaard. Aan de andere kant is AM-Flow nog steeds in serieuze gesprekken met alle Q1- en Q2-leads en komt het bedrijf nieuwe potentiële klanten tegen (AM-Flow BV, 2023).

De organisatie heeft meteen actie ondernomen door het verkoopteam uit te breiden. Ook heeft AM-Flow haar aanbod van aankoop naar verhuurdeals uitgebreid. De tastbare resultaten die het bedrijf nodig heeft, moeten in kwartaal 2 zichtbaar zijn. Daarnaast wordt het zakelijke plan voor 2023/2024 herzien (AM-Flow BV, 2023).

Helaas is AM-Flow genoodzaakt om haar uitgaven te beperken en het plan bij te stellen omdat het eerste kwartaal niet behaald is. De organisatie kan een slecht kwartaal wel overwinnen, maar als het zo doorgaat wordt het moeilijk om bovenstaande doel te behalen (Schaafsma, 2023). De harde realiteit is nu dat het bedrijf tijd moet winnen om te bewijzen dat de doelen voor Q2 wel behaald kunnen worden. Om dit te kunnen behalen is de organisatie genoodzaakt om kritisch naar de uitgaven te kijken en waar mogelijk te beperken. Dit betekent dat het bedrijf voorlopig geen nieuwe mensen gaat aannemen, een aantal werknemers moet ontslaan (of minder uren laten werken) en de aangekondigde algemene salarisverhoging en pensioenregeling moet uitstellen. In ieder geval totdat AM-Flow betere resultaten behaald (AM-Flow BV, 2023).

Er is nog geen onderzoek gedaan naar wat een onzekere toekomst met de motivatie van de werknemers van AM-Flow doet. Het bedrijf wil weten hoe zij daarop kan inspelen om haar werknemers betrokken te houden en een uitstroom van personeel te voorkomen. Daarmee wordt bedoeld dat AM-Flow wil voorkomen dat werknemers op eigen initiatief vertrekken. Aan de hand van deze informatie weet de organisatie dan aan welke knoppen het moet draaien. Dan weet HR ook wat en op welke gebieden ze moeten faciliteren (Schaafsma, 2023).

Het **praktijkdoel** van dit onderzoek is om het managementteam (MT) advies te geven over welke factoren binnen AM-Flow belangrijk zijn voor de motivatie van werknemers. Zodra bekend is in hoeverre men gemotiveerd is kan er richting gegeven worden aan een advies over hoe de motivatie verbeterd kan worden.

Het **kennisdoel** is inzicht verkrijgen in welke mate het personeel van AM-Flow gemotiveerd is binnen hun werk, door te onderzoeken in welke mate men zich autonoom, competent en verbonden voelt.

De bijbehorende hoofdvraag luidt als volgt:

*Welke factoren motiveren werknemers om bij AM-Flow te blijven werken?*

En de bijbehorende deelvragen zijn:

*1. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich autonoom?*

*2. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich competent?*

*3. In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich verbonden?*

## 1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit een aantal hoofdstukken. Allereerst wordt de huidige situatie van AM-Flow geschetst door naar de maatschappelijke en organisatorische context te kijken. De inleiding mondt uit op de hoofd- en deelvragen die de leidraad voor dit onderzoek vormen. Vervolgens worden in het theoretisch kader verschillende klassieke en hedendaagse motivatietheorieën behandeld. Hieruit wordt een conceptueel model ontwikkeld, een schematische weergave met de belangrijkste variabelen van dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk, de methodische verantwoording, wordt uitgelegd hoe het onderzoek uitgevoerd is en welke methoden er gebruikt zijn. Daarna worden in hoofdstuk vijf de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Op basis van de resultaten worden in hoofdstuk zes de conclusies getrokken. Tot slot wordt er in het discussiehoofdstuk kritisch gekeken naar het hele onderzoek en worden eventuele verbeterpunten besproken.

# 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk heeft tot doel inzicht te bieden in zowel klassieke als hedendaagse motivatietheorieën voor werknemers, waarbij een vergelijking tussen deze theorieën wordt gemaakt. Daarnaast worden kritiekpunten op bepaalde motivatietheorieën geïdentificeerd en besproken. Verder wordt de keuze voor een specifieke motivatietheorie in het kader van dit onderzoek toegelicht.

## 2.1 Definitie van motivatie

Volgens Kluijtmans (2010) gaat motivatie over waarom mensen bepaalde doelen nastreven, hoe hard men aan de doelen werkt en hoe lang men het kan volhouden. Het draait allemaal om wat de drijfveren van mensen zijn en hoe ze gemotiveerd worden. Dat kan te maken hebben met waarom men iets wil bereiken (drijfveer) of hoe degene zichzelf aanzet om het te bereiken, dus het proces. Motivatie wordt beïnvloed door zowel persoonlijke factoren, denk aan drijfveren, ambities en capaciteiten. Als de situatie waarin men verkeert, denk aan factoren als taakinhoud, manier van samenwerken en leidinggevenden. Motivatie draait om het ontstaan, de intensiteit en doorzettingsvermogen van doelgericht gedrag (Kluijtmans, 2010).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie (Kluijtmans, 2010). Intrinsieke motivatie is gedreven door interne factoren zoals verlangens en interesses. Deze factoren leiden bijvoorbeeld tot passie, creativiteit en doorzettingsvermogen. Intrinsieke motivatie brengt op lange termijn voordelen met zich mee. Onderzoekers zoals Ryan en Deci (2000) denken dat intrinsieke motivatie op de lange termijn voordelen met zich meebrengt omdat het leidt tot meer plezier en inzet. Aan de andere kant is extrinsieke motivatie gebaseerd op externe prikkels, zoals beloningen, prestatiebeoordelingen en complimenten. Extrinsieke motivatie leidt tot korte termijn resultaten door mensen aan te moedigen om beter te presteren (Kluijtmans, 2010).

Er zijn verschillende opvattingen over motivatie. Het hangt samen met wat mensen geloven, hoe de wereld gezien wordt, wat er belangrijk wordt gevonden en wat men doet. In het literatuuronderzoek van Lai (2011) wordt de opvatting van Turner (1995) benadrukt dat motivatie verband houdt met cognitief gedrag, met andere woorden, hoe iemand denkt en leert. Terwijl volgens Gottfried (1990), motivatie te maken heeft met wat mensen voelen en geloven, de niet-cognitieve aspecten. Motivatie draait dus om waarom mensen iets doen, of het nu uit henzelf komt of van buitenaf wordt beïnvloed. Maar het wordt ook gekoppeld aan wat men denkt, voelt en doet (Lai, 2011).

Als het gaat om motivatie op het werk (arbeidsmotivatie), kan men soms gedreven worden door de behoefte aan een salaris, ook als het werk niet leuk gevonden wordt. Het verschil tussen werken voor geld en werken voor plezier kan volgens Vinke (1996) echter betwistbaar zijn. Motivatie wordt namelijk meestal beïnvloed door zowel intrinsieke als extrinsieke factoren. Het is moeilijk om deze motivatiefactoren helemaal te scheiden in alleen intrinsieke of extrinsieke factoren, maar het is wel duidelijk dat beide factoren invloed hebben op wat men wel of niet doet (Vinke, 1996). Arbeidsmotivatie verwijst dus naar alle factoren, intrinsieke en extrinsieke, die mensen aanzetten om doelgericht te werken en men de energie geeft om door te gaan tot de opgestelde doelen bereikt zijn (Kluijtmans, 2010).

## 2.1.1 Belang gemotiveerde werknemers

Het behouden van gemotiveerde werknemers is een belangrijk aspect van HRM in organisaties. Dit wordt onder andere bereikt door eerlijke beloningen te geven, prestatiebeoordelingen en inspirerend leiderschap (Kluijtmans, 2010). Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat er een positieve relatie is tussen motivatie en prestaties van werknemers. In het werk van Prins (2021) wordt de visie van wetenschappers Fodchuk (2007) en Dweck (1999) onderstreept, waarin wordt bevestigd dat de prestaties sterk worden beïnvloed door de motivatie van medewerkers. Prins (2021) benadrukt ook dat het onderzoek van Temkin (2017) aantoont dat gemotiveerde, geïnspireerde en betrokken werknemers leiden tot tevreden en loyale klanten, wat positieve financiële resultaten met zich meebrengt. Dit standpunt wordt ondersteund door IBM (2017), dat aanneemt dat medewerkers met een positieve arbeidsmotivatie betere resultaten behalen op het gebied van productiviteit en de kwaliteit van het werk (Prins, 2021). Daarbij is er zonder motivatie ook geen gedrag. Motivatie drijft mensen namelijk aan om actie te ondernemen en doelen te bereiken (van den Broeck & van Coillie, 2021).

## 2.2 Klassieke motivatietheorieën

De klassieke theorieën van motivatie zijn vanaf de jaren 1930 ontstaan en worden tegenwoordig vaak als verouderd gezien. Desondanks worden de theorieën vandaag de dag regelmatig in de praktijk gebruikt om de motivatie van werknemers te begrijpen. Bovendien dienen deze klassieke theorieën als fundament voor de hedendaagse motivatietheorieën (Souisa, 2010).

## 2.2.1 Maslow

Maslow (1943) heeft een motivatietheorie met vijf basisbehoeften geformuleerd. Volgens de theorie zijn menselijke basisbehoeften aangeboren. Dit zijn op chronologische volgorde: fysiologische behoeften (eten, drinken en kleding), veiligheid en zekerheid, sociale acceptatie en relaties, waardering (erkenning, respect, status) en zelfrealisatie (eigen potenties waarmaken) (Mok, 2015).

Volgens Maslow (1943) volgen deze behoeften een hiërarchie. De theorie van Maslow (1943) wordt ook wel de piramide van Maslow genoemd, zie figuur 3 (Kluijtmans, 2010). De fysiologische behoeften zijn essentieel. Pas als de fundamentele behoefte vervuld is, kan de aandacht naar de volgende behoefte verschuiven, namelijk veiligheid en zekerheid. Om bij de top zelfontplooiing te komen, moet eerst de vier andere fasen die daaronder staan vervuld worden (Kluijtmans, 2010).



Figuur 3. Piramide van Maslow (Swaen, 2023)

In eerste instantie heeft de piramide van Maslow (1943) een sociologische benadering. De theorie kan evengoed ook op economische gebied worden toegepast. Marketeers bijvoorbeeld kunnen aan de hand van de piramide een inschatting van de behoeften van een doelgroep maken en hierop inspelen (Swaen, 2023).

De theorie van Maslow (1943) is echter wel achterhaald. Uit het onderzoek van Thierry (1983) blijkt dat mensen niet strikt van het ene behoefteniveau naar het andere gaan, maar eerder dat verschillende fasen tegelijkertijd kunnen plaatsvinden (Kluijtmans, 2010). Ook is het denken in ‘hogere’ en ‘lagere’ beweegredenen discutabel omdat individuele behoefteprioriteiten verschillen (Kluijtmans, 2010). Daarbij is Maslows (1943) theorie hoogstwaarschijnlijk gebaseerd op een cirkelredenering. ‘*Maslow ziet mensen dingen doen en constateert vervolgens dat zij daar behoefte aan hebben. Waarom zij die behoeften hebben, is onduidelijk* (Mok, 2015).’ Tot slot is de piramide van Maslow (1943) vermoedelijk tot stand gekomen door alleen naar de basisbehoeften van mannen te kijken, de behoeften van vrouwen zijn dus niet in de theorie meegenomen. Ook is Maslow (1943) uitgegaan van de typisch Amerikaanse culturele situatie en is er geen rekening gehouden met de andere culturen (Mok, 2015).

## 2.2.2 McGregor

De XY-theorie van McGregor (1960) is volledig gebaseerd op Maslows (1943) motivatietheorie. Het management echter, gaat niet uit van dezelfde behoeften. McGregor (1960) formuleerde twee benaderingen van hoe het management werknemers wél ziet (Mok, 2015).

Theorie X gaat ervan uit dat werknemers van nature lui zijn en continu controle nodig hebben om te presteren. Dit komt voort uit het idee dat werknemers weinig kansen krijgen om hun behoeften aan zelfrealisatie en erkenning op het werk te vervullen. Hierdoor richten werknemers zich vooral op loon als motivatie. Om deze cirkel te doorbreken, introduceerde McGregor (1960) theorie Y. Hierin wordt aangenomen dat werknemers niet van nature lui zijn, maar dat hun houding en gedrag in de arbeidssituatie worden beïnvloed door hun ervaringen en de manier waarop men behandeld wordt (van den Broeck & van Coillie, 2021).

Inzet, motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel zijn intrinsieke eigenschappen van mensen. Leidinggevenden moeten de juiste omstandigheden creëren waarin werknemers deze eigenschappen kunnen benutten, zoals het zien van het doel van hun werk en autonomie om organisatiedoelen te bereiken. Een belangrijke voorwaarde is dat werknemers op de hoogte moeten zijn van de organisatiedoelen. In veel bedrijven echter, ontbreekt deze informatie voor werknemers (Mok, 2015). Theorie X leidt tot een autoritaire stijl van leidinggeven. En de Y-theorie leidt tot een coöperatieve leiderschapsstijl (Beljaars, 2019). In figuur 4 is een schematische samenvatting van de XY-theorie weergegeven.



Figuur 4. XY-theorie van McGregor (Beljaars, 2019)

Er zijn echter wel een aantal kritiekpunten over de XY-theorie. Mok (2015) benadrukt dat Lammers (1983) kritisch opmerkt dat het eigenlijk geen wetenschappelijke theorieën zijn, maar eerder perspectieven op het gedrag van leidinggevenden. McGregor (1960) benoemt dat mensen van nature gemotiveerd en bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk. Volgens hem kunnen deze eigenschappen bevorderd worden door de arbeidsomgeving. McGregor (1960) richt zich echter voornamelijk op het perspectief van het management en negeert de wisselwerking met werknemers (Mok, 2015).

Een tweede kritiekpunt is de eenzijdige benadering van McGregor (1960), waarbij alleen de houding van het management wordt geanalyseerd. De houding van werknemers ten opzichte van het management, inclusief vertrouwen en wantrouwen, wordt niet in overweging genomen. Hierdoor ontbreekt een volledig beeld van de dynamiek tussen leidinggevenden en medewerkers. Het voorstel is om naast theorie X en Y ook theorieën W en V te onderscheiden, waarbij wantrouwen (W), mogelijk leidt tot theorie X en vertrouwen (V) tot theorie Y (Mok, 2015).

Tot slot is McGregors (1960) benadering, net als bij Maslow (1943), voornamelijk gericht op mannelijke werknemers en is er geen rekening gehouden met de motivatie van vrouwelijke werknemers. Volgens Mok (2015) houden genderbias-aannames over vrouwen op het werk vooral in dat ze gemotiveerd worden door sociaal contact, werk-privébalans en erkenning. Deze aannames zijn echter gebaseerd op stereotypen. Motivatiefactoren verschillen per persoon en zijn niet uitsluitend afhankelijk van geslacht. McGregors (1960) benadering sluit hierbij aan. Dit heeft invloed op de behandeling en beloning van vrouwen op de werkplek en draagt bij aan de loonkloof tussen mannen en vrouwen (Mok, 2015).

## 2.2.3 Herzberg

Ook Herzberg (1959) liet zich inspireren door de theorie van Maslow (1943). Herzberg (1959) veronderstelt dat werktevredenheid en ontevredenheid beïnvloed worden door twee soorten factoren. Eerst zijn er de hygiënefactoren, zoals status, arbeidsomstandigheden, zekerheid en beloning. Deze factoren kunnen ontevredenheid veroorzaken als ze ontbreken of slecht zijn. Als deze factoren in orde zijn, leiden ze echter niet per se tot tevredenheid. Daarom worden deze factoren ook wel dissatisfiers genoemd (Kluijtmans, 2010).

De tweede groep factoren zijn de motivatoren, zoals erkenning, groeimogelijkheden, uitdaging en verantwoordelijkheid. Deze factoren vergroten de tevredenheid van arbeid, daarom worden ze ook wel satisfiers genoemd. Herzberg (1959) benadrukt dat mensen behoefte hebben om het beste uit zichzelf te halen. Daarbij wordt vooral naar de inhoud van het werk gekeken en naar wat voor soort werk het is. Door deze denkwijze is er in de praktijk steeds meer interesse gekomen in het verbeteren van de werkinhoud, met initiatieven zoals taakverrijking en taakverbreding (Kluijtmans, 2010).

Wanneer er redelijk goed met werknemers wordt omgegaan, maar er toch weinig positieve houdingen ten opzichte van het werk geuit wordt en werknemers niet bereid zijn om zich extra in te zetten voor het bedrijf, dan heeft de organisatie te maken met een motivatieprobleem (Pardee, 1990).

Terwijl Maslow (1943) zijn theorie over behoeften toepast op mensen in het algemeen en McGregor (1960) zich richt op het motiveren van werknemers door het management, focust Herzberg (1959) zich op elementen binnen het werk zelf en de intrinsieke motivatie van werknemers als drijvende krachten voor motivatie. Deze klassieke motivatietheorieën zijn echter geen van allen wetenschappelijk bewezen (Souisa, 2010).

## 2.3 Hedendaagse motivatietheorieën

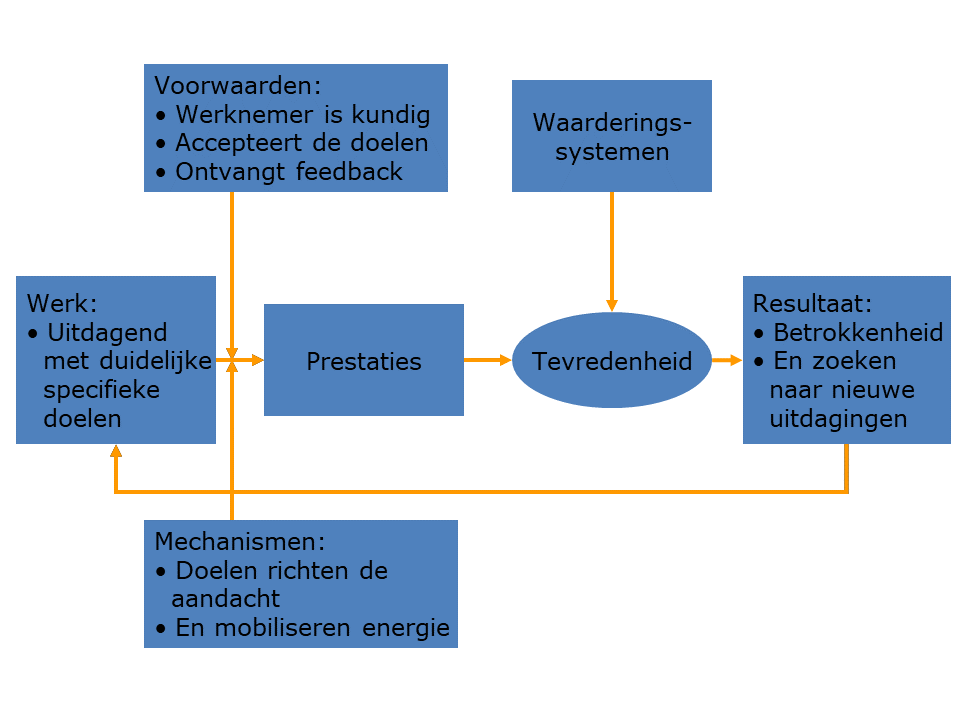
De kritiek op de klassieke motivatietheorieën laat zien dat deze minder geschikt zijn voor het onderzoek voor AM-Flow. Waarbij de motivatie van werknemers om bij de organisatie te blijven werken wordt onderzocht. Om dit onderzoek op een wetenschappelijk onderbouwde manier uit te voeren, is het belangrijk om gebruik te maken van een goed onderbouwde theorie. Daarom wordt er ook gekeken naar meer moderne motivatietheorieën die wetenschappelijk gevalideerd zijn.

## 2.3.1 Locke en Latham

Volgens Locke en Latham (2019) worden medewerkers vooral gemotiveerd door doelen die specifieke kenmerken hebben. Deze theorie wordt ook wel de goalsettingtheorie genoemd (Locke & Latham, 2019).

Souisa (2010) schrijft dat het eerste kenmerk waar een doel aan moet voldoen is dat het moeilijk maar haalbaar moet zijn. Dit leidt namelijk tot betere prestaties dan eenvoudige doelen. Het is belangrijk dat werknemers de doelen wel accepteren, en daarom is hun betrokkenheid bij het stellen van doelen essentieel. Werknemers moeten ook over de juiste vaardigheden en competenties beschikken om de doelen te kunnen bereiken. Daarbij moeten doelen specifiek geformuleerd zijn en niet vaag. Ze moeten duidelijk aangeven welk resultaat bereikt moet worden. Tot slot is het belangrijk dat er tijdens en na het werk feedback wordt gegeven, om de motivatie hoog te houden. Feedback is belangrijk omdat het werknemers helpt begrijpen hoe ze presteren en het hun motivatie verhoogt door waardering en betrokkenheid te tonen. Het ondersteunt professionele groei en verbetert prestaties (Souisa, 2010).

Volgens Kluijtmans (2010) hebben beloningssystemen, zoals beoordelingen en beloningen in welke vorm dan ook, invloed op de tevredenheid van werknemers over hun prestaties, maar hebben ze weinig invloed op het uiteindelijke prestatieniveau. Dit in tegenstelling tot theorieën zoals die van Vroom (1964), waar beloningen een grote rol spelen. Dit komt overeen met de ideeën van Adams (1965): als werknemers zich onrechtvaardig behandeld voelen, kan dit hun tevredenheid verminderen en daarmee hun toekomstige inzet en betrokkenheid. Tevredenheid wordt echter niet beschouwd als een voorwaarde voor goede prestaties, maar eerder als een gevolg ervan. Het tevredenstellen van werknemers leidt niet automatisch tot betere prestaties. Tevredenstellen van werknemers verwijst naar hun algemene welzijn op het werk en kan bijvoorbeeld voortkomen uit goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. Dit betekent echter niet automatisch dat werknemers betere prestaties zullen leveren, omdat prestaties ook afhankelijk zijn van factoren zoals motivatie en vaardigheden (Kluijtmans, 2010).

Een succesvol motivatieproces dat aan deze voorwaarden voldoet, zal ervoor zorgen dat medewerkers zich betrokken zullen voelen bij hun werk en de organisatie als geheel. Ook zal men gemotiveerd zijn om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Het is daarom belangrijk dat de organisatie daarvoor de mogelijkheden biedt zodat de groei en de prestaties van de werknemers worden gestimuleerd. Dit is vervolgens gunstig voor zowel het personeel als de organisatie (Kluijtmans, 2010). Zie figuur 5 voor een schematische weergave van de goalsettingtheorie van Locke en Latham (2019).

Figuur 5. Goalsettingtheorie van Locke en Latham (managementmodellensite.nl, 2023)

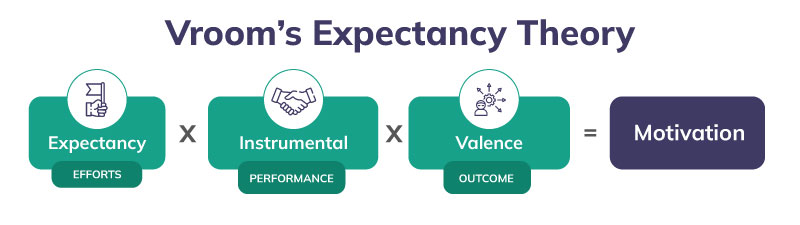
## 2.3.2 Vroom

Volgens Alblas en Wijsman (2013) denken mensen na voordat ze iets doen. Ze kijken naar wat er op het spel staat en wat ze kunnen bereiken. Ook bepalen ze de mogelijke gevolgen van hun acties. Of men iets wel of niet doet, hangt af van hoe de afweging is gemaakt. Of mensen bereid zijn zich in te spannen voor hun werk hangt af van verschillende overwegingen (Alblas & Wijsman, 2013). Een theorie die dit helpt te verklaren is de verwachtingstheorie van Vroom (1964).

Ten eerste wordt er gekeken hoe groot de kans is dat de inspanning van werknemers tot goede prestaties leidt. Een andere overweging is het geloof dat goede prestaties zullen resulteren in gewaardeerde opbrengsten, zoals beloningen of waardering. Ten derde wordt er gekeken naar de waarde van deze opbrengsten. Die kan variëren van salaris en status tot uitdagend werk en erkenning. Mensen wegen deze factoren af en beslissen dan of ze zich extra willen inspannen voor hun werk. Afhankelijk van wat voor hen persoonlijk belangrijk is (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001).

Volgens de verwachtingstheorie zal iemand meer inzet tonen wanneer degene denkt dat de inspanning zal leiden tot goede resultaten en dat deze resultaten waardevol zijn (Alblas & Wijsman, 2013). Vroom (1964) heeft een formule gemaakt om de motivatie te berekenen, zie figuur 6 voor een schematische weergave. In het Nederlands luidt de formule als volgt:

Motivatie = Verwachting X Waardering X Vertrouwen.

Als deze drie factoren samenkomen, zijn werknemers gemotiveerder. Maar als er eentje ontbreekt, zal de motivatie ook minder zijn (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001).

Figuur 6. Vroom’s expectancy theory (Miller, 2022)

Organisaties kunnen deze theorie gebruiken door ervoor te zorgen dat werknemers geloven dat hun inspanningen belangrijk zijn, dat goede prestaties beloond worden en dat die beloningen waardevol zijn. Dit kan helpen om werknemers meer gemotiveerd te maken en beter te laten presteren (Miller, 2022).

De verwachtingstheorie van Vroom (1964) heeft echter wel drie beperkingen. Werknemers kunnen namelijk onpraktische beloningen eisen. Volgens de theorie moet de beloning altijd worden gegeven volgens de behoeften van de werknemers. Er kunnen echter situaties zijn waarin werkgevers mogelijk niet aan de eisen van de werknemers kunnen voldoen, of de eisen zijn te onredelijk om te vervullen. In deze gevallen zullen de werknemers gedemotiveerd blijven en dit zal geleidelijk de prestaties van de werknemer beïnvloeden (Kluijtmans, 2010).

Ook is er een beperkte vermelding van factoren die de verwachting beïnvloeden. Factoren als bekwaamheid, stress, deadlines en persoonlijke problemen van de werknemers. Deze omstandigheden kunnen de verwachtingsvariabele van de theorie beïnvloeden. Tot slot is er sprake van te veel idealisme in de theorie. De hele theorie is gebaseerd op de veronderstelling dat hogere inspanningen en hoge prestaties direct zullen helpen bij het bereiken van de gewenste resultaten. Dit kan echter niet waar zijn. De invloed van externe factoren zoals werkomgeving, enige vorm van vriendjespolitiek of ondersteuning van teamleden kan de gewenste resultaten van de werknemers beïnvloeden (Miller, 2022).

## 2.3.3 Deci en Ryan

Werk voldoet aan belangrijke menselijke behoeften, zoals inkomen, het hebben van een doel, sociale contacten en structuur. Problemen op het werk ontstaan wanneer deze behoeften niet goed aansluiten bij wat de baan biedt. Naast deze basisbehoeften variëren de behoeften van mensen sterk. Sommigen verlangen naar structuur, anderen geven de voorkeur aan vrijheid (van Vianen, 2013).

Desondanks delen mensen volgens de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) enkele psychologische basisbehoeften. Dit zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Net zoals men voeding nodig heeft voor de fysieke gezondheid, is er voor het psychische welzijn een omgeving nodig waarin mensen zich competent, verbonden en autonoom voelen (Ryan & Deci, 2000).

Competentie betekent dat mensen hun vaardigheden kunnen benutten en effectief kunnen zijn in het werk. Verbondenheid draait om de relaties met anderen en de behoefte aan acceptatie, hulp, delen en deelname in groepen. Autonomie houdt in dat mensen controle hebben over hun eigen gedrag en keuzes. Volgens Deci en Ryan (2000) moeten deze basisbehoeften zowel op het werk als daarbuiten worden vervuld om optimaal te kunnen functioneren (van Vianen, 2013). Wanneer alle drie universele behoeften vervuld zijn, leidt het tot maximale motivatie voor persoonlijke groei (Jacobs, 2019).

Maslows (1943) behoeftetheorie benadrukt intrinsieke motivatie, terwijl de zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci en Ryan (2000) onderscheid maakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. ZDT stelt dat mensen van nature proactief zijn in hun streven naar persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt ondersteund door het cognitieve perspectief. Daarbij is het volgens de zelfdeterminatietheorie dat sociale ondersteuning en omgevingsfactoren een rol spelen bij deze ontwikkeling. Het welzijn neemt toe wanneer mensen worden gestimuleerd door hun sociale omgeving (Jacobs, 2019).

De zelfdeterminatietheorie sluit aan bij McGregors (1960) idee dat werknemers graag werken, leren en meer verantwoordelijkheid nemen als ze hiervoor de kans krijgen. McGregor (1960) vergeleek dit met twee benaderingen, positief (theorie Y) en negatief (theorie X), om werkgevers en werknemers te begrijpen. In tegenstelling tot negatieve benaderingen zoals theorie X, benadrukt de ZDT een positiever beeld van mensen en gelooft dat mensen van nature gemotiveerd zijn om te groeien en te leren. Dit betekent dat men aandacht moet besteden aan positieve dingen op het werk. De ZDT kan ook helpen bij het ontwikkelen van een positievere aanpak in de psychologie van werk en organisaties (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Lens, & Andriessen, 2009).

## 2.4 Conclusie motivatietheorieën

Op basis van de voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk kan worden geconcludeerd dat de klassieke motivatietheorieën aanzienlijk verouderd zijn en kritiekpunten hebben, zoals het ontbreken van wetenschappelijke onderbouwing, waardoor deze theorieën niet geschikt zijn voor dit onderzoek waarbij onderzocht wordt naar de factoren die werknemers van AM-Flow motiveren om bij de organisatie te blijven werken (Souisa, 2010).

Hoewel de theorie van Locke en Latham (2019) wetenschappelijk onderbouwd is en zich richt op het stellen van doelen om de motivatie te vergroten, is deze theorie niet direct toepasbaar op het specifieke onderzoek bij AM-Flow. Dit komt doordat het onderzoek bij AM-Flow niet primair draait om het stellen van doelen, maar om het begrijpen van de intentie van medewerkers om te blijven werken. Daarom is de theorie van Locke en Latham (2019) niet de meest geschikte theoretische basis voor dit onderzoek. Ook is de verwachtingstheorie van Vroom (1964) niet geschikt voor dit onderzoek, aangezien er nog veel kritiekpunten zijn.

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) is daarentegen wel geschikt voor dit onderzoek. De ZDT helpt namelijk bij het ontwikkelen van een beter begrip en een sterker fundament voor het bevorderen van positieve ervaringen op het werk. De theorie kijkt naar waarom mensen bepaalde doelen nastreven en hoe men dat doet, in plaats van alleen maar te meten hoe gemotiveerd men is. Hierbij is de nadruk op de kwaliteit van motivatie belangrijker dan de hoeveelheid (kwantiteit) ervan. Daarbij helpt de ZDT te begrijpen waarom mensen gemotiveerd zijn en hoe zij hierin ondersteund kunnen worden. Aan de hand van de theorie wordt er op de drijfveren achter motivatie gefocust, en niet alleen op de resultaten. Tot slot kijkt de ZDT ook naar hoe mensen hun gedrag reguleren en welke doelen men nastreeft om diepere inzichten te krijgen in hun motivatie (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Lens, & Andriessen, 2009).

# 3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk wordt een schematische weergave van hetgeen wat er in dit onderzoeksrapport onderzocht gaat worden weergegeven.

Op grond van het theoretisch kader hebben de volgende onafhankelijke variabelen invloed op de afhankelijke variabel ‘motivatie van het personeel’: autonomie, competentie en verbondenheid.

# 4 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt uitgebreid beschreven hoe het praktijkonderzoek precies is uitgevoerd.

## 4.1 Type onderzoek

Het doel van dit onderzoek is de motivatiefactoren van het personeel bij AM-Flow te begrijpen in het kader van de hoofdvraag: *‘Welke factoren motiveren werknemers om bij AM-Flow te blijven werken?’* Om dit doel te bereiken wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij diepgaande informatie wordt verzameld via interviews zoals individuele waarnemingen en achterliggende overtuigingen van het personeel van AM-Flow (Verhoeven, 2014). Deze aanpak is gekozen om inzicht te verkrijgen in hoeverre werknemers autonomie, competentie en verbondenheid binnen de organisatie ervaren, wat de drie psychologische basisbehoeften zijn in de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000). Dit kwalitatieve onderzoek richt zich niet op generalisatie of cijfers, maar legt de verzamelde data vast in tekstvorm (Verhoeven, 2014). Het doel van dit onderzoek is om een goed beeld te krijgen van wat de werknemers van AM-Flow motiveert om bij het bedrijf te blijven werken. AM-Flow is vooral geïnteresseerd in waarom sommige werknemers ervoor kiezen om bij het bedrijf te blijven werken, ondanks de onzekere toekomst.

## 4.2 Procedure en respondenten

Voor de samenstelling van de respondentengroep is expliciet gekozen om de stagiaires en gedetacheerden niet erbij te betrekken. De focus is gelegd op werknemers die ongeveer minimaal een half jaar werkzaam zijn voor AM-Flow. Hiervoor is gekozen omdat de respondenten dan de mogelijkheid hebben gekregen om in ieder geval zes maanden ervaring op de werkvloer op te doen. Zo heeft men ook de gelegenheid gekregen om een visie over het werkproces in de organisatie te vormen en de verwachtingen van het werken bij AM-Flow die ze in het begin hadden, te kunnen toetsen met de dagelijkse praktijk die ze op de werkvloer meemaken. De respondenten zijn allemaal in dienst of werken als zzp’er voor AM-Flow.

Aangezien de organisatie een klein personeelsbestand heeft, is er tijdens de interviews expres niet naar de functie, afdeling, locatie, leeftijd of geslacht gevraagd, zodat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd wordt. De respondentengroep bestaat echter wel uit mensen die diverse functies hebben en in verschillende afdelingen werken. Door de diversiteit van de respondentengroep wordt een compleet beeld verkregen van de meningen van de werknemers van AM-Flow.

Tijdens het vormen van de respondentengroep is er wel gekeken of alle respondenten goed Nederlands kunnen spreken en verstaan. Dit voorkomt het risico dat respondenten sommige vragen tijdens het interview niet gaan begrijpen. Negen respondenten hebben Eindhoven als standaard werklocatie, één respondent heeft Amsterdam als werklocatie, maar voor de rest zijn de werklocaties flexibel. Er wordt regelmatig thuisgewerkt en alle werknemers komen ook af en toe bij de andere locatie. De twee locaties verschillen van elkaar. De locatie in Eindhoven is in de Brainport Industries Campus (BIC), een internationale campus voor de hightech maakindustrie met verschillende faciliteiten zoals meerdere kantines en vergaderruimtes die bedrijven kunnen huren. Tijdens de pauze is er ook de gelegenheid om in de nabije natuur te wandelen. Terwijl het andere kantoor in het bruisende centrum van Amsterdam ligt. Ook wordt er voornamelijk Engels gesproken in de vestiging in Amsterdam, terwijl de werknemers in Eindhoven over het algemeen Nederlands spreken (AM-Flow, 2023). Deze voorbeelden van de verschillen tussen de twee locaties kunnen een rol spelen in de motivatie die werknemers bij AM-Flow ervaren.

De planning voor het onderzoek is als volgt gemaakt:

Februari tot en met maart: vooronderzoek

Woensdag 29 maart 2023: projectvoorstel

April tot en met juni: onderzoeksopzet

Op 27 juni 2023 is er een e-mail door de onderzoeker verzonden met een uitnodiging voor een interview. Zie bijlage 2 ‘uitnodiging interview respondenten’ voor de volledige informatie die de respondenten voor het interview kregen. Dertien mensen die op dit moment voor AM-Flow werken zijn uitgenodigd voor het interview. Van de dertien geselecteerden zijn er uiteindelijk tien respondenten geïnterviewd. Zie bijlage 16 ‘tabel verloop interviews’ voor meer informatie over het verloop van de interviews.

De interviews zijn online via MS Teams gehouden, omdat de onderzoeker zo, door middel van het programma, alle gesprekken in het Nederlands kon laten transcriberen. Transcriberen houdt in dat het volledige gesprek dat de interviewer met de respondenten heeft gevoerd, helemaal, dus woord voor woord, uitgeschreven wordt (Verhoeven, 2014). Als plan B heeft de onderzoeker alle gesprekken ook opgenomen met de mobiele telefoon. Aangezien het niet altijd lukte om de interviews via MS Teams op te nemen en te laten transcriberen.

## 4.3 Meetinstrumenten

Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Dat wil zeggen dat er tijdens de interviews een topiclijst met onderwerpen en opgestelde vragen gebruikt is. De respondenten werden allemaal individueel geïnterviewd. Tijdens de gesprekken is er echter wel doorgevraagd om de gedachten en gevoelens van de respondenten zo goed mogelijk te begrijpen. Volgens Verhoeven (2014) wordt de validiteit van een onderzoek verhoogd door een topiclijst tijdens de interviews te gebruiken. Een onderzoek is valide wanneer er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. De topiclijst zorgde ervoor dat tijdens de interviews consistent dezelfde vragen werden gesteld, waardoor het gesprek gestructureerd verliep (Verhoeven, 2014).

Er is gebruikgemaakt van een bestaande, betrouwbare en gevalideerde vragenlijst, zie bijlage 15. De topiclijst is vormgegeven voor een masterscriptie over motivatie en de intentie om bij i-psy te blijven werken. De eindrapportage van een onderzoek naar de factoren die werknemers van i-psy motiveren om bij de organisatie te blijven werken, is door Souisa (2010), destijds een masterstudent aan de Universiteit Utrecht, in juli 2010 geschreven. In het onderzoek schrijft Souisa (2010) dat de gebruikte topiclijst op basis van een gevalideerde topiclijst ontstaan is (Souisa, 2010). Sommige vragen zijn echter niet voor dit onderzoek gebruikt. Alle vragen onder de topic ‘algemene informatie’ en de daarbij horende vragen over waarde en geloofsovertuiging, zie bijlage 15, zijn niet meegenomen voor het onderzoek over de motivatie van de werknemers van AM-Flow omdat het voor deze scriptie niet relevant is. Verder zijn de vragen aan de hand van wetenschappelijke bronnen tot stand gekomen en werden de interviewvragen eerst door de opdrachtgever gecontroleerd, wat de validiteit weer verhoogd (Verhoeven, 2014).

In bijlage 1 is de bewerkte topiclijst te vinden met de vragen die in alle interviews zijn gebruikt. De vragen die geel gemarkeerd zijn, zijn voordat het eerste interview plaatsvond, geschrapt in verband met de anonimiteit van de respondenten. Deze vragen zijn dus niet aan de respondenten gesteld om de anonimiteit zo goed als mogelijk te waarborgen, aangezien AM-Flow een kleine organisatie is en het anders makkelijk te achterhalen is wie wat gezegd heeft. Door van tevoren aan te geven dat de gegevens anoniem verwerkt zullen worden, is er voorkomen dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Hierdoor is de validiteit van het onderzoek verhoogd (Verhoeven, 2014). De vragen die in het rood staan, zijn vragen die na het eerste interview, het pilot interview, erbij zijn gekomen.

De vragen in de topiclijst zijn gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000). Volgens de theorie is de intrinsieke motivatie van mensen afhankelijk van drie psychologische basisbehoeften. Dit zijn verbondenheid, autonomie en competentie. Deze drie basisbehoeften vormen de basis van de interviews. Daarnaast wordt er ook vragen gesteld over topics als waarde, beloning, intentie om te blijven en werk. Tot slot is er een topic ‘overige’. Hierin werd naar eventuele gemiste onderwerpen die betrekking hebben op de motivatie om bij AM-Flow te (blijven) werken, gevraagd. De respondenten kregen zo de mogelijkheid om hun visie op de motivatie om bij de organisatie te blijven werken duidelijk naar voren te brengen. Op het einde van het interview werd naar een samenvatting van verbeterpunten en positieve punten met betrekking tot motivatie van AM-Flow gevraagd.

Volgens Verhoeven (2014) wordt een onderzoek als betrouwbaar beschouwd wanneer de resultaten herhaalbaar zijn volgens het onderzoeksrapport. In dit geval heeft het gebruik van een topiclijst tijdens de interviews bijgedragen aan een verhoogde betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien zijn de interviews opgenomen en uitgewerkt, wat bijdraagt aan de controleerbaarheid van het onderzoek verder versterkt (Verhoeven, 2014).

Om de interviews goed te laten verlopen is er een pilot, ook wel proefinterview, uitgevoerd. Tijdens zo’n interview worden eventuele fouten zoals slechtlopende zinnen er uitgehaald of veranderd. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd. Ook zorgt oefening met de vragenlijst voor een vlotter verloop bij de rest van de interviews (Verhoeven, 2014).

Tijdens het onderzoeksproces is er ook iteratie ingezet. Dat wil zeggen dat de onderzoeker op basis van steeds nieuwe informatie en inzichten op het werk terugkijkt en waar nodig aanpast. Dit iteratief proces verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2014).

## 4.4 Analyses

Na toestemming van de respondenten worden de interviews opgenomen en vervolgens uitgeschreven, ook wel transcriberen genoemd (Verhoeven, 2014). De transcripten van de interviews zijn in bijlage 3 tot en met 12 terug te vinden. Daarna worden de transcripten gecodeerd. Volgens Verhoeven (2014) vindt er eerst open coderen plaats, waarbij labels (codes) aan specifieke stukken tekst worden toegewezen terwijl de transcripten worden doorzocht. Daarna worden de transcripten axiaal gecodeerd. Hierbij worden de codes met elkaar vergeleken en worden codes die onder hetzelfde overkoepelende thema vallen samengebracht (Verhoeven, 2014). Tot slot volgt de laatste fase van coderen, het selectief coderen. In dit proces worden binnen de verzamelde gegevens relaties en verbanden opgezocht en duidelijk aangewezen (Verhoeven, 2014).

In bijlage 13 is een voorbeeld te vinden waarin transcript 1 open, axiaal en selectief gecodeerd is. Daar is ook een legenda te zien waarin uitgelegd wordt wat elke kleur in het gecodeerde transcript betekent. Tot slot is de codeboom in bijlage 14 terug te vinden. Hierin zijn de belangrijkste topics en de bijbehorende antwoorden van de respondenten geselecteerd (Verhoeven, 2014).

# 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de tien interviews weergegeven.

## 5.1 Werk

De meerderheid van de respondenten gaf aan dat degene door de CEO benaderd is, met een aanbod om voor AM-Flow te komen werken. Op de vraag: ‘Waarom ben je bij AM-Flow komen werken?’ werd er als volgt geantwoord:

*‘’De reden dat ik bij AM-Flow ben komen werken, is omdat ik graag onderdeel wilde zijn van een team. Die gezamenlijk werkt aan eenzelfde doel en dat is een belangrijk aspect. En de CEO, ja heeft mij gevraagd.’’*

Respondenten gaven ook aan dat de technische branche interessant gevonden wordt:

*‘’Hoe dan ook, omdat ik me het beste thuis voel bij een startup of een scale up en dan het liefst een technische startup of scale up. En omdat ik het interessant vond. De combinatie van 3D-printing die ik al best goed kende en artificial intelligence.’’*

Flexibiliteit en werk-privébalans zijn ook twee factoren die genoemd zijn:

*‘’Was ik ook op zoek naar een bedrijf met flexibiliteit, dus dit was een bepaalde criteria. Een andere criteria voor mezelf was ook om een baan te vinden waarbij ik een goede verdeling tussen privé en werkleven heb. Want ja, ik vind het belangrijk om je tijd te kunnen nemen ook naast je werk om andere dingen te doen.’’*

Op de vraag: ‘Wat vind je het meest motiverend aan je werk bij AM-Flow en waarom?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Denk dat daar twee pijlers voor zijn. De eerste is omdat het een klein team is. Heb je best wel een hechte band en ben je best wel in staat samen met een paar mensen relatief grote veranderingen teweeg te brengen, dus de dynamiek. En het tweede deel is -zeker nu ook- werk ik aan best wel een technisch complex verhaal en daar heb ik gewoon een soort autistische, nerdelijke uitdaging in, is gewoon hightech werk.’’*

*‘’Ik denk de mogelijkheid om echt een succesvol bedrijf te bouwen.’’*

## 5.2 Motivatie

Deze paragraaf wordt ingedeeld in de subparagrafen: autonomie, competentie, verbondenheid, waarde en beloning.

## 5.2.1 Autonomie

De meerderheid van de respondenten gaf aan dat er vrijheid wordt gevoeld in de uitvoering van het werk. Er wordt echter ook verschillende redenen benoemd voor ontevredenheid. Op de vraag: ‘Heb je het gevoel dat je invloed hebt op hoe je jouw werk uitvoert en vind je dit belangrijk?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Ik vind het sowieso belangrijk. Ja, sommige dingen moeten gewoon gebeuren, dus daar heb ik weinig keuze in, maar ja, ik kan natuurlijk wel gewoon mijn eigen prioriteiten stellen en ik kan bedenken hoe ik mijn taken uitvoer. Ja ik kan bedenken wie ik nodig heb, mensen beetje aansturen, beetje zorgen dat ze de dingen doen die ik nodig heb, dus ja.’’*

*‘’Ja, ik vind het heel belangrijk en hier heb je extreem veel autonomie. Je doet eigenlijk wat je denkt dat je moet doen. En niemand zegt iets anders, laten we dat zo zeggen. Je kan uit jezelf dingen beginnen te doen.’’*

*‘’Wat betreft bij de CEO, weet ik het nog niet. Tot voor kort was hij heel erg aan het micro-managen. Ik denk dat je daar juist mee creëert dat mensen een stap achteruit doen. In plaats van vooruit en verantwoordelijkheid pakken. Ja, als je elke keer hoort van ja, het moet met een paarse pen en niet met een blauwe pen. Ja weet je, succes. Je wordt er gewoon recalcitrant van. Dus ik denk dat het daar ook heel erg in zit, dat die autonomie heel dicht tegen vertrouwen aan zit. En als jij niet voelt dat jouw collega, en dat kan je leidinggevende zijn of je directe collega, jou niet vertrouwt. Dan wordt het geen gelukkige werksfeer.’’*

De vraag: ‘Heb je het gevoel dat je vrij bent om jouw meningen en ideeën uit te drukken op je werk?’ werd als volgt beantwoord:

*‘’Ja, ik voel me absoluut vrij om mijn mening uit te drukken of die ook gehoord wordt, is misschien soms een tweede.* *Er is een verschil tussen mijn mening mogen zeggen of echt gehoord worden en dat is het enige waar. Nou, het is geen pijnpunt, maar wel waar dat misschien een keertje knaagt.’’*

De vraag: ‘Ben je tevreden met hoeveel autonomie je hebt?’ werd als volgt beantwoord:

*‘’Nou ja, kijk, er worden natuurlijk ook beslissingen genomen op een hoger niveau. En sommige beslissingen daarvan sta ik ook gewoon niet achter. En die beslissingen kunnen ontzettend belangrijk zijn, zeker als jij kwalitatieve mensen in je team hebt die daar niet achter staan en daardoor weggaan. Wat nou dus wel is gebeurd.’’*

*‘’Dat vind ik wel erg. En ja, ligt er een beetje aan waar je naartoe wilt gaan als bedrijf en als dat echt niet ligt, dan kan dat soms zo zijn natuurlijk, maar ik merk wel dat veel mensen een bepaalde mening hebben over bepaalde dingen die wij doen bij AM-Flow die gewoon niet in lijn liggen met wat het C-team denkt. Met het C- team bedoel ik dan alle rollen met een C dus de CEO en al die hogere.’’*

## 5.2.2 Competentie

De meerderheid van de respondenten voelt zich grotendeels competent. Op de vraag: ‘Voel je je competent op je werk?’ werd er als volgt geantwoord:

*‘’Ik heb me altijd wel competent gevoeld in wat ik doe, alleen niet altijd, dat ik gezien werd.’’*

De vraag: ‘Leer je op jouw werk interessante nieuwe dingen en vind je dat belangrijk?’ werd als volgt beantwoord:

*‘’Ik vind het belangrijk om nieuwe dingen te leren. Dat is zeker alleen. Ja, dat is ook iets dat eigenlijk niet echt gebeurd op dit moment.’’*

Ook is er benoemd dat er behoefte is aan functioneringsgesprekken:

*‘’Een gesprek waar je kijkt naar hoe dingen gaan en wat er eventueel anders, wat beter zou kunnen en dat is wel iets dat ik persoonlijk wel belangrijk vind. Want ik denk dat als jij je werknemers gewoon alleen maar laat werken en tussendoor contact hebt. Ik denk dat dat niet voor iedereen fijn is. Ik denk dat sommige werknemers heel erg kunnen waarderen als ze gewoon even één op één worden genomen. Echt even gewoon concrete vraag krijgen van hé, hoe gaat het nou? En dat de manager dan ook zich kan uiten over hoe die vindt dat het gaat. Ik denk dat dat wel heel goed is.’’*

## 5.2.3 Verbondenheid

De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat ze zich verbonden voelen met collega’s:

*‘’Ik denk dat we over het algemeen gewoon een hele leuke club met mensen hebben.’’*

Op de vraag: ‘Mag je de werknemers waarmee je werkt graag en vind je dat belangrijk?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Ja, ik vind dat belangrijk, mag ik ze graag? Best veel wel, maar binnen een startup kan dat echt nog wel een heel stuk beter. Ik heb wel eens teams gehad waar ik meer schouder aan schouder mee stond. Het helpt natuurlijk niet dat we hier op twee locaties zitten. Dat is een heel praktisch element. Maar daarnaast. Ja nee, het is zeker. Het is zeker niet slecht. Ik denk dat we niks te klagen hebben, maar ik denk dat het ook nog beter kan. Dat is eigenlijk wat ik bedoel.’’*

*‘’Ik vind het belangrijk om in een team te werken en. Nou ja, dat we met gewoon aardige collega’s samenwerken nou en hoef je, hoeft niet per se elkaar allemaal heel leuk te vinden. En, dat hoeft ook weer niet, maar ja, ik vind wel dat er leuke mensen zijn.’’*

## 5.2.4 Waarde

De meerderheid van de respondenten gaf aan dat een van de belangrijkste waarden van werk geld is. Het is een bron van inkomsten, een middel voor levensonderhoud.

*‘’Nou het is best wel belangrijk. Ja er komt gewoon brood op de plank. Dat is altijd fijn. Ja hoe. Hoe zeg je dat? En vooral de inhoud, dus is voor mij van belang of het interessant is, of ik mijn tanden erin kan zetten, of ik mijn hersenen kan gebruiken. En maar aan de andere kant, als ik de Staatsloterij zou winnen, dan hoef ik niet zo per se meer te werken.’’*

Op de vraag: ‘Welke waarde heeft jouw werk voor jou?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’ Nou bread and butter hè dus brood op de plank, dus daarvoor is het waardevol op een hele fundamentele manier, want het betaalt mijn huis en mijn eten en mijn levensonderhoud. Maar dus inderdaad ook een vervulling van een complexiteit uitdaging. En ook dat het een bepaalde sociale invulling is. Samenwerken en zo, dat ja vind ik wel tof dat het kan binnen werk.’’*

Wat ook benoemd werd is dat de werknemer veel waarde hecht aan werk en ernaar streeft om een bijdrage aan de maatschappij te leveren. De respondent voelt zich bij AM-Flow echter niet altijd volledig gewaardeerd en twijfelt aan de omvang van de toegevoegde waarde in het bedrijf. Dat gevoel kan volgens de respondent verholpen worden door meer naar de werknemers te luisteren en terug te koppelen:

*‘’Ja, ik denk toch meer gehoord worden. Ik kan wel van alles roepen, maar geen idee wat ermee gedaan wordt.’’*

## 5.2.5 Beloning

De meerderheid van de respondenten gaf aan dat een marktconform salaris belangrijk is. Op de vraag: ‘Hoe belangrijk vind je jouw salaris?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Het moet in verhouding staan met wat je doet, ontspanning en resultaat.’’*

*‘’ Ja kijk, het moet een beetje in de pas lopen met wat de markt doet, want als het dat niet doet dan is dat frustrerend. Het is niet. Ja, als ik dat het belangrijkste gevonden had, had ik bij ASML gewerkt en niet bij AM-Flow.’’*

Ook werd er gezegd dat erkenning en waardering voor het werk dat men doet belangrijk is:

*‘’Ja waardering vind ik gewoon sowieso belangrijker dan ja een geschenk ofzo.’’.*

Op de vraag: ‘Als je bij AM-Flow minder zou verdienen dan dat je nu verdient, zou dat dan effect hebben op de motivatie om hier te blijven werken?’ werd er als volgt geantwoord:

*‘’Ik zit al op 50% of lager, dus als het nog lager is dan zou ik stoppen per direct, want dit is al echt op de grens. Dus. Ja. Maar daar hoort wel bij dat als mijn motivatie en mijn toegevoegde waarde, het gevoel, hier groter zou zijn, zou het minder van belang zijn. Maar het is natuurlijk een combinatie van die twee. En. Dus dat is wel wat mij op dit moment een beetje aan het twijfelen maakt van ja, op een andere plek kan ik twee keer zoveel verdienen minimaal, en op een andere plek heb ik misschien meer toegevoegde waarde, dus ik denk zeker dat het een combi is van die twee.’’*

## 5.3 Intentie om te blijven

Er zijn redenen genoemd om bij AM-Flow te blijven werken, maar ook redenen om te vertrekken. Op de vraag: ‘Heb je wel eens overwogen om de organisatie te verlaten en om welke reden?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Nou. Ja kijk ik, er zijn veel redenen voor mij om te blijven. Alleen er zijn ook wat redenen voor mij om de organisatie te verlaten. Dus ik sta nu een beetje tussen die twee. Ik wacht een beetje, ik weet het nog niet. Voor de reorganisatie dacht ik al van hier voel ik me niet fijn. Maar nu die reorganisatie is gebeurd, wil ik juist een beetje afwachten wat er nu gebeurt.’’*

*‘’Oh jazeker, omdat ik mijn leidinggevende ook niet competent vond en omdat er niks aan gebeurde dus die dingen heb ik aangegeven. En, ik denk dat er niet geluisterd wordt.’’*

Op de vraag: ‘Als je nu een korte samenvatting moest maken van de dingen die AM-Flow op dit moment wel goed doet en de dingen die nu verbeterd moeten worden en wat echt de prioriteit heeft op dit moment. Kan je daar dan een samenvatting voor geven?’ zeiden de respondenten het volgende:

*‘’Jazeker. Wat goed gaat is wat ik net heb gezegd, dat het product goed is. Ja de producten zijn heel interessant, er komen nieuwe producten die heel interessant zijn. De omgeving is leuk, het is dichtbij waar ik woon, dus heel goed. Ja, werkbalans met mijn privéleven, dus dat dat gaat alles goed en ik denk dat ja, wat beter kan is gewoon de communicatie, dat wij echt beslissingen kunnen maken. Mensen moeten gewoon beslissingen maken.’’*

*‘’Wat op korte termijn verbeterd moet worden is de communicatie tussen teams. Alle werknemers die zijn super aardig tegen elkaar, dat moet zo blijven ook. En een van de prioriteiten is de producten gewoon zo goed mogelijk te maken. En ja ook dat de beloftes die ze gemaakt hebben ook volledig voldoen. Bijvoorbeeld met de pensioenregeling wat ook in september komt en nog die salarisverhoging voor de inflatie.’’*

*‘’Het zijn leuke mensen om mee te werken. Ik heb het gevoel dat we hier onszelf kunnen zijn. We kunnen dingen bespreekbaar maken. Ja, dat is dus heel erg over de mensen dat daar heb ik echt een goed gevoel bij. Daarnaast, denk ik echt dat we goed werk leveren over het algemeen. Ja, als je kijkt naar wat er allemaal gemaakt wordt en gedaan wordt, ik vind echt, dat gaat echt de goede kant op. De vrijheid, we hebben veel vrijheid, ook mensen die wel naar werk toe moeten kunnen. Ik kan dus zo laat en zo laat aankomen en ik kan gewoon weg het is allemaal een beetje. Ja, doe maar gewoon, zolang je maar gewoon wel je werk doet. Dus heel veel vrijheid, dat is heel goed.’’*

*‘’Ik vind dat er meer gecommuniceerd moet worden vanuit het MT waar ze mee bezig zijn en wat de beweegredenen zijn van de keuzes die ze maken. Daarnaast. Ja moet er wellicht meer geluisterd worden naar de meningen van mensen. Als er echt heel veel mensen iets niet mee eens zijn, moet daar wellicht een gesprek over geopend worden.’’*

# 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

## 6.1 Beantwoording hoofdvraag

**Hoofdvraag:** *Welke factoren motiveren werknemers om bij AM-Flow te blijven werken?*

Uit de resultaten blijkt dat verschillende respondenten hebben aangegeven blij te zijn met de recente reorganisatie. Voorheen was er ontevredenheid en twijfelden sommige respondenten om ontslag te nemen. Werknemers merkten namelijk dat het financieel niet goed ging met AM-Flow, er was sprake van onzekerheid en onwetendheid over de toekomst van het bedrijf. Doordat het personeel niet wist wat hun te wachten stond was er ook spanning op de werkvloer. Wat uiteindelijk een negatief effect op de werksfeer en motivatie om bij AM-Flow te blijven werken had. Dit komt overeen met ‘bestaanszekerheid’ van de piramide van Maslow (1943) en de dissatisfiers van Herzberg (1959). De geïnterviewden zien de reorganisatie als de eerste stap naar verbetering en groei van AM-Flow. Door middel van deze aanpassing van de samenstelling van het team, laat de organisatie ook zien dat er goed is nagedacht over een oplossing en dat er daadwerkelijk stappen gezet worden om de financiële problemen op te lossen. Dit zorgt ervoor dat werknemers van AM-Flow meer vertrouwen in het bedrijf krijgen. Nu geven de respondenten aan dat men wil afwachten en kijken hoe de organisatie vanaf dit moment verder gaat ontwikkelen.

Een andere factor die respondenten hebben genoemd is de vrijheid en flexibiliteit die werknemers van AM-Flow krijgen. Het bedrijf hanteert namelijk een flexibele benadering als het gaat om werktijden. Medewerkers hebben de vrijheid om hun werkdag aan te passen aan hun persoonlijke voorkeuren. Of het nu gaat om een latere start met een langere werkdag, een vroege start en een vroeg einde, of zelfs werken vanuit huis. De medewerkers hebben over het algemeen de ruimte om hun dag in te delen zoals het hen het beste uitkomt. Dit vertrouwen in het personeel komt voort uit de overtuiging dat zolang de beoogde resultaten worden behaald, de manier waarop het werk wordt uitgevoerd minder belangrijk is. Medewerkers genieten dus van volledige vrijheid en autonomie bij het organiseren van hun werk. Dit verhoogt de motivatie van de werknemers om bij AM-Flow te blijven werken (Ryan & Deci, 2000).

Daarnaast wordt er door de respondenten aangegeven dat er een goede balans is tussen werk en privé, aangezien ze voldoende tijd overhouden om te ontspannen en van hun privéleven te kunnen genieten. Werknemers kunnen bijvoorbeeld makkelijk verlof aanvragen, op voorwaarde dat ze dit afstemmen met hun directe leidinggevende en collega’s. Een goede werk-privébalans hebben komt overeen met de satisfiers van Herzberg (1959).

Daarbij heeft de meerderheid van de respondenten aangegeven dat er fijne collega’s zijn om mee samen te werken. Een klein team wordt als prettig ervaren en er wordt gezegd dat er een hechte band is. Niet alleen wordt er hard gewerkt, maar er heerst ook een sfeer van onderlinge steun en behulpzaamheid. Waarbij mensen de tijd nemen om met elkaar te kletsen en te lachen. Dit komt overeen met de ‘sociale behoeften’ van de piramide van Maslow (1943) en de psychologische basisbehoefte ‘verbondenheid’ van Deci en Ryan (2000).

Verder wordt de technische uitdaging die AM-Flow biedt ook door meerdere respondenten als motiverend ervaren (Herzberg, 1959). Verschillende geïnterviewden hebben aangegeven dat men het product van het bedrijf interessant en veelbelovend vindt, en dat de organisatie potentieel heeft. AM-Flow heeft een leuke werkomgeving.

## 6.2 Beantwoording deelvraag 1

**Deelvraag 1:** *In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich autonoom?*

Uit de resultaten is gebleken dat de meerderheid van de respondenten vrijheid voelt in de uitvoering van het werk. Mensen kunnen zelf beslissen hoe de taken uitgevoerd worden. Ook is men vrij om werkzaamheden zelf op te pakken en meningen en ideeën uit te spreken. Volgens de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) leidt dit tot een verhoogde motivatie.

Aan de andere kant werd er ook verteld dat mensen zich niet gehoord voelen. De respondenten gaven aan dat werknemers niet weten wat er met hun ideeën gebeurt. Soms ervaren werknemers demotivatie wanneer ze geen tastbare resultaten zien van hun werk of projecten, vooral wanneer projecten halverwege worden stopgezet vanwege veranderende focus en prioriteiten. Dit komt overeen met de verwachtingstheorie van Vroom (1964).

Daarnaast worden medewerkers niet altijd betrokken bij de besluitvorming van het managementteam (MT), omdat er weinig aandacht is voor hun inbreng en meningen. Werknemers hebben waardevolle kennis en voelen zich verantwoordelijk voor hun werk, maar deze input wordt vaak niet benut of gewaardeerd door het MT. Dit gebrek aan erkenning heeft in het verleden al geleid tot het vertrek van een werknemer. Dit komt overeen met de basisbehoefte ‘erkenning’ van de piramide van Maslow (1943).

Ook wordt er door de CEO gemicromanaged. Er wordt te veel met details bemoeid en dat geeft mensen het gevoel dat er aan hun kennis en kunde wordt getwijfeld en dat men de verantwoordelijkheid niet krijgt. Dit leidt ook tot demotivatie van werknemers en geen gelukkige werksfeer (Ryan & Deci, 2000).

## 6.3 Beantwoording deelvraag 2

**Deelvraag 2:** *In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich competent?*

Uit de resultaten is gebleken dat de meerderheid van de respondenten zich competent voelt voor de functie die men bij AM-Flow vervuld. Mensen hebben genoeg ervaring van vorige werkgevers en hebben een achtergrond of een opleiding gevolgd wat aansluit op de functie. Er wordt echter ook aangegeven dat mensen zich niet gezien voelen. Een aantal respondenten vertellen dat hun volledige potentie niet benut wordt. Dit heeft een negatief effect voor de motivatie van werknemers (Ryan & Deci, 2000).

Daarbij geeft men aan dat het belangrijk is om nieuwe dingen te leren, maar dat AM-Flow op dit moment weinig ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt. Volgens de respondenten hechten werknemers veel waarde aan uitdaging in hun werk. Wanneer ze het gevoel hebben dat ze te lang op dezelfde plek blijven en geen groeimogelijkheden hebben binnen AM-Flow, ervaren ze op den duur een zekere mate van verveling en gaan ze nadenken over mogelijkheden om ergens anders te gaan werken. Dit komt overeen met Herzberg (1959), de basisbehoefte ‘zelfontplooiing’ van de piramide van Maslow (1943) en de goalsettingtheorie van Locke en Latham (2019).

Tot slot is er behoefte aan functioneringsgesprekken, die zijn er op dit moment ook niet. Zo’n gesprek hoeft niet per se met HR gevoerd te worden, maar kan ook met de directe leidinggevende. Aan de hand van functioneringsgesprekken kan er dus ook interesse en betrokkenheid getoond worden. Ook wordt er zo een mogelijkheid gecreëerd om expliciet over de voortgang van de werknemer te praten (Herzberg, 1959).

## 6.4 Beantwoording deelvraag 3

**Deelvraag 3:** *In hoeverre voelt het personeel van AM-Flow zich verbonden?*

Uit de resultaten is gebleken dat de meerderheid van de respondenten zich verbonden voelt met de mensen die bij AM-Flow werken. Er werd gezegd dat er over het algemeen een leuke club met mensen is. Uit de interviews kwam naar voren dat de relatie met collega’s van groot belang is. Aangezien mensen een aanzienlijk deel van hun leven op het werk doorbrengen en vaak met dezelfde groep mensen samenwerken, hechten ze veel waarde aan het mogen en kunnen genieten van elkaars gezelschap. In een team werken met aardige collega’s wordt dus belangrijk gevonden, omdat dit voor een goede verbondenheid en werkplezier zorgt, wat weer bijdraagt aan de motivatie van werknemers (Ryan & Deci, 2000).

Wat de verbondenheid met werknemers van AM-Flow tegenwerkt is het feit dat er twee locaties zijn, Eindhoven en Amsterdam, waardoor men sommige collega’s (bijna) niet ziet. Dit leidt er ook toe dat werknemers vaak dezelfde groep mensen tegenkomen en mee spreken, wat uiteindelijk resulteert in een sterke band met een kleine groep collega’s. Hierdoor voelen de werknemers te weinig dat ze deel uitmaken van een gemeenschap (Ryan & Deci, 2000).

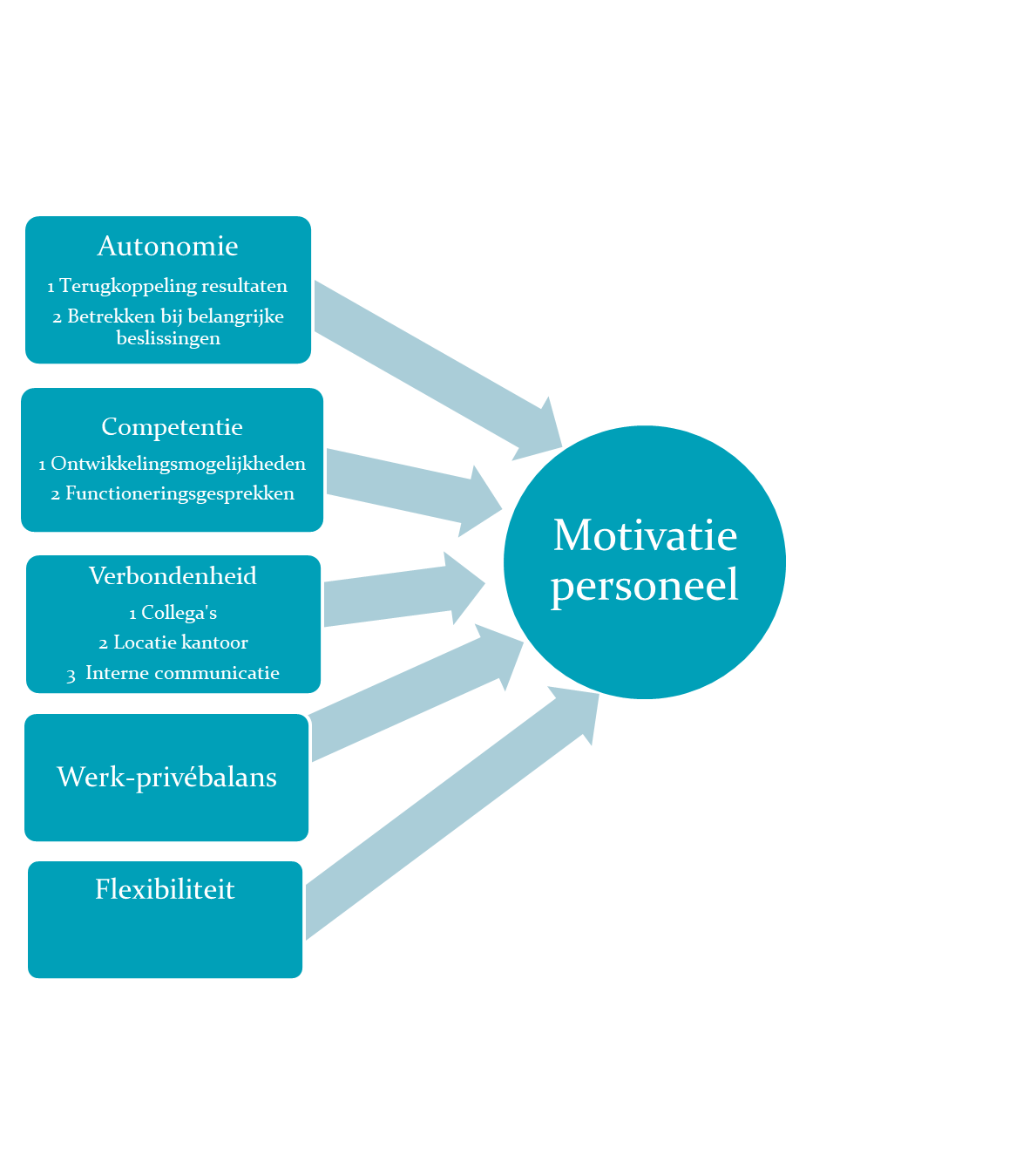
Tot slot is er ook verteld dat de interne communicatie verbeterd kan worden. Volgens de respondenten zijn werknemers soms niet voldoende op de hoogte van wat er binnen het bedrijf speelt. Er zijn zelfs gevallen geweest waarin werknemers belangrijke informatie via collega’s vernamen in plaats van via officiële communicatie van AM-Flow (Herzberg, 1959).

## 6.5 Reflectie conceptueel model

In hoofdstuk 3 is het conceptueel model voor dit onderzoek weergegeven. Hier wordt het model met de conclusie vergeleken.

In het nieuwe conceptueel model is te zien dat de drie psychologische basisbehoeften van Deci en Ryan (2000), autonomie, competentie en verbondenheid nieuwe kernpunten heeft gekregen. Uit de resultaten blijkt dat respondenten het belangrijk vinden om terugkoppeling te krijgen van de resultaten van hun werk. Ook hebben de geïnterviewden aangegeven dat werknemers bij de beslissingen van het MT betrokken willen worden. Deze twee kernpunten hebben invloed op de motivatie van het personeel. Omdat het in de praktijk niet gebeurt, zorgt dit voor demotivatie (Ryan & Deci, 2000).

Bovendien is er een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en is er behoefte aan functioneringsgesprekken. Respondenten hebben aangegeven dat deze twee kernpunten invloed hebben op de motivatie van het personeel.

Verder is er uit de resultaten naar boven gekomen dat de drie kernpunten: collega’s, locatie van de kantoren en de interne communicatie belangrijke factoren zijn die invloed hebben op de motivatie van werknemers.

Tot slot zijn de twee nieuwe onafhankelijke variabelen ‘werk-privébalans’ en ‘flexibiliteit’ erbij gekomen, aangezien deze factoren regelmatig als positief werden benoemd.

# 7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de beperkingen en kritiekpunten van het praktijkonderzoek.

## 7.1 Validiteit

Een onderzoek is valide wanneer er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten (Verhoeven, 2014). De validiteit van een kwalitatief onderzoek is op verschillende manieren te waarborgen. Dit kan onder andere door het afnemen van semigestructureerde interviews. Dat wil zeggen dat er tijdens de interviews een topiclijst met onderwerpen en opgestelde vragen gebruikt is, wat ook in dit onderzoek gebeurd is. Tijdens de gesprekken is er echter wel doorgevraagd om de gedachten en gevoelens van de respondenten zo goed mogelijk te begrijpen. Door een topiclijst tijdens de interviews te gebruiken is de validiteit van dit onderzoek verhoogd. De topiclijst zorgde ervoor dat tijdens de interviews consistent dezelfde vragen werden gesteld, waardoor het gesprek gestructureerd verliep. Ook werd er regelmatig om bevestiging gevraagd door vergelijkbare vragen te stellen om te testen dat de respondent steeds dezelfde antwoord over een bepaald onderwerp gaat geven (Verhoeven, 2014).

Tevens is er gebruikgemaakt van een bestaande, betrouwbare en gevalideerde vragenlijst, zie bijlage 15. In het onderzoek schrijft Souisa (2010) dat de gebruikte topiclijst op basis van een gevalideerde topiclijst ontstaan is. Sommige vragen zijn echter niet voor dit onderzoek gebruikt. Alle vragen onder de topic ‘algemene informatie’ en de daarbij horende vragen over waarde en geloofsovertuiging, zie bijlage 15, zijn niet meegenomen voor het onderzoek over de motivatie van de werknemers van AM-Flow omdat het voor deze scriptie niet relevant is. Ondanks het weglaten van deze vragen is de opzet van dit onderzoek intact gebleven. Met andere woorden, de onderzoeker meet nog steeds datgene wat die wilt meten. Verder zijn de vragen aan de hand van wetenschappelijke bronnen tot stand gekomen en werden de interviewvragen eerst door de opdrachtgever gecontroleerd, wat de validiteit weer verhoogd (Verhoeven, 2014).

De algemene vragen zijn dus niet aan de respondenten gesteld om de anonimiteit zo goed mogelijk te behouden, aangezien AM-Flow een kleine organisatie is en het anders makkelijk te achterhalen is wie wat gezegd heeft. Door vooraf aan de respondenten aan te geven dat de gegevens anoniem verwerkt zullen worden, is er sociaal wenselijke antwoorden voorkomen. Hierdoor is de validiteit van het onderzoek verhoogd (Verhoeven, 2014).

De validiteit van dit onderzoek kan in het vervolg echter ook verbeterd worden. Sommige vragen werden namelijk niet altijd goed begrepen door de respondenten, waardoor de onderzoeker het tijdens de interviews moest uitleggen. Bij de vragen:

* Welke plaats neemt je werk in jouw leven in?
* Heb je het gevoel dat je deel uitmaakt van een gemeenschap?
* Wordt jouw sociale netwerk betrokken bij je werk?

heeft de onderzoeker meerdere keren moeten uitleggen wat er met de vragen bedoeld wordt. In de meeste gevallen waren de begrippen ‘gemeenschap’ en ‘sociale netwerk’ niet duidelijk. Het kan zijn dat de respondenten deze vragen verkeerd hebben geïnterpreteerd omdat de begrippen niet helder waren omschreven. Hierdoor kan het zijn dat er geen passend antwoord op de vragen gegeven is. In een volgend onderzoek zou het nuttig kunnen zijn om een begrippenlijst aan de respondenten te geven, zodat zij deze als referentie kunnen gebruiken om te voorkomen dat respondenten verschillende definities aan een begrip geven (Verhoeven, 2014). Ook kan de onderzoeker de uitgetypte interviews na afloop nog eens aan de respondenten laten lezen, om te controleren of hetgeen wat erin staat klopt met wat de geïnterviewden wilden vertellen (Verhoeven, 2014).

## 7.2 Betrouwbaarheid

Een onderzoek wordt als betrouwbaar beschouwd wanneer de resultaten herhaalbaar zijn volgens het onderzoeksrapport (Verhoeven, 2014). In dit geval heeft het gebruik van een topiclijst tijdens de interviews bijgedragen aan een verhoogde betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien zijn de interviews, nadat de respondenten toestemming gegeven hebben, opgenomen en uitgewerkt. Wat bijdraagt aan de controleerbaarheid van het onderzoek en de betrouwbaarheid van de resultaten verder versterkt. Ook heeft de onderzoeker vooraf aangegeven hoelang de interviews ongeveer gaat duren (Verhoeven, 2014). Er is echter wel sprake van een momentopname. De interviews zijn genomen in een periode van onzekerheid en ontevredenheid van de werknemers. De reorganisatie is net achter de rug en de respondenten gaven aan dat ze willen afwachten hoe AM-Flow vanaf dat moment zich verder gaat ontwikkelen. Als de interviews voor de reorganisatie plaatsvonden, zouden de resultaten waarschijnlijk anders zijn geweest. Ook als de respondenten een aantal maanden na de reorganisatie geïnterviewd zouden worden.

Om de interviews goed te laten verlopen is er een pilot, ook wel proefinterview, uitgevoerd (Verhoeven, 2014). Tijdens zo’n interview worden eventuele fouten zoals slechtlopende zinnen er uitgehaald of veranderd. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd. Ook zorgt oefening met de vragenlijst voor een vlotter verloop bij de rest van de interviews. Daarbij heeft de onderzoeker zich zo objectief mogelijk opgesteld (Verhoeven, 2014).

Tijdens het onderzoeksproces is er ook iteratie ingezet (Verhoeven, 2014). Dat wil zeggen dat de onderzoeker bij bepaalde fases telkens stilstaat om op het werk terug te kijken. Zodra de onderzoeker op de juiste weg is gaat men verder met het proces. Zo niet wordt er naar de vorige fase teruggegaan om op de mogelijkheden te oriënteren en nieuwe keuzes te maken. Dit iteratief proces verhoogd de betrouwbaarheid van de resultaten. Daarbij is er tijdens verslaglegging voorzien van (peer) feedback van medestudenten, twee docenten van de opleiding HRM & Psychologie aan Fontys Hogelschool Eindhoven en Schaafsma, HR-manager van AM-Flow (Verhoeven, 2014).

De diepte-interviews zijn via MS Teams afgenomen, zodat de onderzoeker de gesprekken met de respondenten kon opnemen en het door MS Teams in het Nederlands laten transcriberen. Soms was er sprake van ruis (Verhoeven, 2014) en technische problemen, zie bijlage 16. Bij respondent 2 bijvoorbeeld lukte het niet om het interview via MS Teams te laten transcriberen of op te nemen. Daarom heeft de onderzoeker het gesprek met een telefoon moeten opnemen en het transcript handmatig moeten uitschrijven. In een eventueel vervolgonderzoek zou de onderzoeker, als plan B, alle interviews ook met een telefoon moeten opnemen, zodat als het programma voor het transcriberen niet werkt, het gesprek toch via een andere weg opgenomen wordt.

## 7.3 Generaliseerbaarheid

Aangezien de onderzoeker 10 werknemers van de (destijds) 38 mensen die voor AM-Flow werken geïnterviewd heeft, is het niet mogelijk om conclusies over het hele personeelsbestand te trekken. Idealiter zou de onderzoeker alle werknemers van AM-Flow moeten interviewen, zodat alle meningen en visies op de motivatie om bij het bedrijf te (blijven) werken, meegenomen kan worden. In dit geval was daar te weinig tijd voor.

In het geval van een vervolgonderzoek zou de onderzoeker ook triangulatie in kunnen zetten (Verhoeven, 2014). Dat wil zeggen dat er met behulp van meerdere dataverzamelingsmethodes antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Zo kan men eerst een kwantitatief onderzoek doen door in de breedte data te verzamelen. Dit kan door middel van een online vragenlijst te versturen en dat door alle werknemers van de organisatie in te laten vullen, ongeacht het dienstverband. Aan de hand van deze resultaten kan de onderzoeker dan een aantal diepte-interviews organiseren. Door het inzetten van triangulatie wordt de kwaliteit van de onderzoeksresultaten verhoogt en kan er uitspraken worden gedaan over de gehele organisatie (Verhoeven, 2014).

## 7.4 Theoretische implicaties

Bij het vergelijken van de resultaten van dit onderzoek met het theoretisch kader, kan worden geconcludeerd dat veel theorieën in lijn zijn met de bevindingen. Veel resultaten komen zelfs overeen met klassieke motivatietheorieën zoals Maslow (1943) en Herzberg (1959), zie hoofdstuk 6. Ondanks de genoemde kritiekpunten (zie hoofdstuk 2) op de verouderde theorieën, blijken Maslow (1943) en Herzberg (1959) toch relevant te zijn in dit onderzoek. In een vervolgonderzoek zou de onderzoeker zich meer in actueel onderzoek moeten verdiepen om aan te kunnen tonen waarom deze klassieke motivatietheorieën verouderd zijn. Wegens tijdgebrek kon de onderzoeker deze taak niet vervullen in het huidige onderzoek.

Verder hebben de drie psychologische basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000), verbondenheid, autonomie en competentie, inderdaad invloed op de motivatie van de werknemers van AM-Flow. Uit het resultatenhoofdstuk blijkt echter dat er sprake is van een contradictie. In hoofdstuk 5 paragraaf 2.1, is te lezen dat respondenten veel vrijheid voelen in de uitvoering van hun werkzaamheden. Aan de andere kant blijkt dat de CEO aan het micro-managen is, wat de autonomie van werknemers weer beperkt.

Tot slot was er een zzp’er onder de respondenten. Uit het interview met deze zzp’er bleek dat de motivatiefactoren om bij AM-Flow te blijven werken niet significant verschilden van degenen in dienst bij de organisatie. In een eventueel vervolgonderzoek zou het zinvol kunnen zijn om te onderzoeken of er verschillen in motivatiefactoren bestaan tussen verschillende soorten dienstverbanden (zoals gedetacheerden en zzp’ers). In de huidige krappe arbeidsmarkt kan dit inzicht een extra argument zijn om de juiste afwegingen te maken bij het aantrekken van personeel.

## 7.5 Innovatieve waarde

De gekozen onderzoeksmethode heeft weinig tot geen innovatieve waarde, aangezien het een bekende en veelgebruikte methode is die door veel onderzoekers gebruikt wordt. Wat betreft de procedure van het onderzoek is er dus weinig vernieuwend. Het praktijkonderzoek heeft echter wel geleid tot nieuwe inzichten met betrekking tot innovatieve maatregelen voor AM-Flow. Respondenten kregen namelijk de gelegenheid om hun mening en visie over de motivatie om bij het bedrijf te (blijven) werken. Dit is de eerste keer dat er onderzoek wordt gedaan over de motivatie van werknemers bij AM-Flow. Uit dit onderzoek zijn de volgende punten naar voren gekomen waar AM-Flow zich kan verbeteren:

* Interne communicatie:
* Terugkoppeling resultaten;
* Gebrek aan afstemming;
* Niet gehoord voelen;
* Betrekken bij belangrijke beslissingen.
* Functioneringsgesprekken (moderne variant)
* Ontwikkelingsmogelijkheden (scholingsbeleid)
* Locatie kantoor Amsterdam en Eindhoven

Deze verbeterpunten kunnen door de organisatie gebruikt worden om de motivatie om bij AM-Flow te blijven werken te versterken, waardoor uitstroom in de toekomst ook verminderd kan worden. Een vervolg op dit onderzoek zou kunnen zijn welke verbeterpunten in de huidige literatuur en best practices worden aangegeven. Wegens tijdgebrek kon de onderzoeker deze taak niet vervullen in het huidige onderzoek.

# Literatuurlijst

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social*

*Psychology.* New York: Academic Press, 2, 267-299.

Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6e ed.). Groningen: Noordhoff.

AM-Flow. (2023, 13 februari). *About us*. Geraadpleegd van https://am-flow.com/about-us/

AM-Flow. (2023). *Industry 4.0 in 3D-printing post production*. Geraadpleegd van https://am-flow.com/

AM-Flow. (2023). *Our Locations*. Geraadpleegd van https://am-flow.com/contact/

AM-Flow BV. (2023, 15 mei). *Personeelsbestand*. Geraadpleegd van https://app.buddee.nl/reports/headcount?start\_date=2021-06&group\_by=employment&page=1

AM-Flow BV. (2023). Quarterly Business Update. *Kwartaal 1 (Q1).* Eindhoven.

Beljaars, P. (2019, 11 september). *XY-theorie van McGregor*. Geraadpleegd van https://www.agile4all.nl/xy-theorie-van-mcgregor/

Centraal Planbureau. (2015). *Financiering van start-ups en venture capital*.

Geraadpleegd op 24 oktober 2023, van https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-notitie-17sept2015-financiering-van-start-ups-en-venture-capital.pdf

Dweck, C. (1999). *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and*

*Development.* Philadelphia: Psychologoy Press.

Fodchuk, K. (2007). *Work environments that negate counterproductive*

*behaviors and foster organizational citizenship: Research-based recommendations for managers.* The Psychologist-Manager Journal.

Gottfried, A. E. (1990). Academic intrinsic motivation in young elementary school children. Journal of Educational Psychology, 82(3), 525–538. https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.3.525

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

IBM. (2017). *The Employee Experience Index*. Geraadpleegd op 23 oktober

2023, van https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM

Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, p. 15. Geraadpleegd op 17 juni 2023, van https://www.cs.unca.edu/~manns/MotivationExpectancyTheory.pdf

Jacobs, L. (2019). *De kracht van motivatie: Een onderzoek naar de motivatie van de vrijwilligers arbeidsparticipatie in een veranderende omgeving.* (Onderzoeksrapport). Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, Eindhoven.

Kambhammettu, V. (2014, 21 juli). *Startups In The VUCA World.* Geraadpleegd op 3 mei 2023, van https://www.linkedin.com/pulse/20140721171726-44842835-startups-in-the-vuca-world/

Klayman, J. A., & Calver, J. (2023, 17 maart). *Silvergate, Silicon Valley Bank, Signature and the “unbanking” of U.S. crypto*. Geraadpleegd op 5 augustus 2023, van https://www.linklaters.com/en/insights/blogs/fintechlinks/2023/march/silvergate-silicon-valley-bank-signature-and-the-unbanking-of-us-crypto

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM* (1e ed.). Groningen: Noordhoff.

Lai, E. R. (2011, april). *Motivation: A Literature Review.* Geraadpleegd op 3 juni 2023, van https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40756174/Motivation\_Review\_final-libre.pdf?1450092242=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMotivation\_A\_literature\_review.pdf&Expires=1693753374&Signature=IfIYpHGzLppNNbSGlToSxWFLNB6oc2TnSMDnZSLXR6iQZYVK

Lammers, C.J. (1983), *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie*

*van het sociologisch denken over organisaties.* Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *The development of goal setting theory: A half century retrospective.* https://doi.org/10.1037/mot0000127

managementmodellensite.nl. (2023). *Goalsettingtheorie van Locke en Latham.* Geraadpleegd op 18 juni 2023, van https://managementmodellensite.nl/goalsettingtheorie-locke-latham/

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50 (4),

370-96.

McGregor, D. (1960). *Theory X and Theory Y*. Organization Theory, 358, 5.

Miller, K. (2022, 26 april). *Meticulous Explanation of Vroom’s Expectancy Theory*. Geraadpleegd op 25 juni 2023, van https://crowjack.com/blog/strategy/motivational-theories/vrooms-theory

Mok, A. L. (2015). *Arbeid, bedrijf en maatschappij* (7e ed.). Groningen: Noordhoff.

Moors, M. (2023, maart). (D. Hoeshmand, Interviewer)

Niewold, M. (2023, 14 maart). *Wat gaan wij merken van de bankencrisis in de VS?* Geraadpleegd op 5 augustus 2023, van https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/5371581/wat-gaan-wij-merken-bankencrisis-amerika-silicon-valley-bank

Nmbrs ESS. (2023, 16 mei). *Overzicht contracten*. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van Nmbrs ESS.

Nmbrs ESS. (2023, 16 mei). *Overzicht geslacht*. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van Nmbrs ESS.

Pardee, R. L. (1990, februari). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.* Geraadpleegd op 17 juni 2023, van https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf

Prins, L. (2021, 4 maart). *Het geheim van motivatie.* Geraadpleegd op 4 juni 2023, van https://www.linkedin.com/pulse/het-geheim-van-motivatie-lizzy-prins/?utm\_source=share&utm\_medium=member\_android&utm\_campaign=share\_via

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

Schaafsma, F. (2023). (D. Hoeshmand, Interviewer)

Souisa, C. (2010). *Eindrapportage van een onderzoek naar de factoren die werknemers van i-psy motiveren om bij de organisatie te blijven werken.* (Masterscriptie). Universiteit Utrecht, Sociale Wetenschappen, Utrecht. Geraadpleegd op 3 juni 2023, van https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/4752/Masterscriptie%20Souisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Swaen, B. (2023, 16 mei). *Piramide van Maslow (behoeftepiramide) in je scriptie*. Geraadpleegd op 18 juni 2023, van https://www.scribbr.nl/modellen/piramide-van-maslow-behoeftepiramide/

Temkin Group. (2017). *The Four Customer Experience Core Competencies*.

Geraadpleegd op 23 oktober 2023, van

https://static1.squarespace.com/static/57a34fcde6f2e10d061bc16b/t/58ff5abeb8a79bf8508626c7/1493129926418/the\_four\_cx\_core\_competencies.pdf

Turner, J. C. (1995). *The influence of classroom contexts on young children’s*

*motivation for literacy*. Reading Research Quarterly, 30 (3), 410–441.

van den Broeck, A., & van Coillie, H. (2021). *Motiveren zonder controleren: Aan de slag met de zelfdeterminatietheorie op de werkvloer!* Die Keure. Geraadpleegd op 31 mei 2023, van https://books.google.nl/books?id=\_p0vEAAAQBAJ&lpg=PT4&ots=KzOLdaiNQB&dq=mcgregor%20motivation%20theory%20x%20and%20y%20wetenschappelijk&lr&hl=nl&pg=PT21#v=onepage&q&f=false

van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009, november). Self-Determination Theory: about the quality of work motivation. *Gedrag & Organisatie*, pp. 316-334. Geraadpleegd op 4 juni 2023, van https://www.aup-online.com/docserver/fulltext/09215077/22/4/GO\_2009\_022\_004\_002.pdf?expires=1693604154&id=id&accname=guest&checksum=158CDDE6B600CB0E5301644D4CF60C27

van Vianen, A. E. (2013). *Dynamische loopbanen: Een kwestie van vooruitkijken.* Assen: Koninklijke van Gorcum.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken.* Den Haag: Boom Lemma.

Vinke, R. H. (1996). *Motivatie en belonen: De mythe van intrinsieke motivatie.* Deventer: Kluwer.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Chichester: John Wiley.

# Bijlagen

## 1 Topiclijst

**Topiclijst Motivatie werknemers bij AM-Flow**

• **Inleiding:** uitleg reden onderzoek en controleren of alles duidelijk is voordat we met het interview starten.

**A.** **Algemene vragen:**

1. Op welke afdeling werk je?

2. Wat is jouw functie?

3. Wat is jouw dienstverband (zzp, uitzendkracht etc.)?

4. Hoe lang werk je al voor AM-Flow?

**B. Werk**

6. Waarom ben je bij AM-Flow komen werken?

7. Wat vind je het meest motiverend aan je werk bij AM-Flow en waarom?

*1. Intrinsieke motivatie*

8. Vind je jouw werk leuk?

9. Denk je er vaak aan hoe leuk je jouw werk vindt?

**C. Motivatie**

*1. Autonomie*

10. Heb je het gevoel dat je invloed hebt op hoe je jouw werk uitvoert en vind je dit

belangrijk?

- Zo ja, kun je hiervan een voorbeeld geven?

- Zo niet, kun je hiervan een voorbeeld geven?

11. Heb je het gevoel dat je vrij bent om jouw meningen en ideeën uit te drukken op je

werk?

- Kun je hiervan een voorbeeld geven?

12. Heb je wel eens het gevoel dat je onder druk staat op jouw werk?

- Zo ja, kun je hiervan een voorbeeld geven?

- Zo ja, wat zou de organisatie kunnen doen aan die druk?

13. Heb je op jouw werk het gevoel dat er rekening wordt gehouden met jouw gevoelens en

vind je dat belangrijk?

- Kun je hiervan een voorbeeld geven?

14. Heb je op jouw werk het gevoel dat je jezelf kunt zijn? En waaraan merk je dat?

*2. Competentie*

15. Voel je je competent op jouw werk? Hoe komt het?

16. Zijn er werknemers op jouw werk die je vertellen dat je je werk goed doet en vind je

dat belangrijk?

17. Leer je op jouw werk interessante nieuwe dingen en vind je dat belangrijk?

18. Heb je op de meeste dagen een voldaan gevoel door jouw werk?

*3. Verbondenheid (aan anderen)*

19. Mag je de werknemers waarmee je werkt graag en vind je dat belangrijk?

20. Beschouw je de werknemers met wie je werkt als jouw vrienden?

21. Heb je het gevoel dat je deel uitmaakt van een gemeenschap?

22. Wordt jouw sociale netwerk betrokken bij je werk?

*4. Waarde*

23. Welke waarde heeft jouw werk voor jou?

24. Om welke redenen is jouw werk waardevol voor je?

25. Welke plaats neemt je werk in jouw leven in?

*5. Beloning*

26. Hoe belangrijk vind je jouw salaris (primair, ligt vast in cao)? Als je bij AM-Flow minder zou verdienen, zou dat dan effect hebben op de motivatie om hier te blijven werken?

27. Hoe belangrijk vind je beloning in de vorm van geschenken?

28. Hoe belangrijk vind je beloning in natura zoals complimenten van collega’s?

**D. Intentie om te blijven**

29. Heb je weleens overwogen om de organisatie te verlaten en om welke reden?

30. Wat zou in de toekomst een reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten?

**E. Overige**

31. Heb ik nog een onderwerp gemist als het gaat om motivatie om bij AM-Flow te (blijven) werken?

32. Als je een samenvatting moest geven over wat AM-Flow op dit moment goed doet en in de toekomst moet blijven doen, wat zou je dan zeggen?

- En wat zijn op korte termijn de verbeterpunten, dus de prioriteiten waar AM-Flow de komende tijd zich op moet focussen?

**Afronding:** bedanken voor deelname interview.

## 15 Gevalideerde originele topiclijst

**•** **Inleiding:**

**• Algemene informatie**

1. Man of vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

3. Waar bent u geboren?

4. Waar zijn uw ouders geboren?

5. Zijn er waarden die een grote rol in uw leven spelen?

- zijn deze waarden afkomstig vanuit uw achtergrond/geloofsovertuiging?

**• Werk**

6. Waarom bent u bij i-psy komen werken?

- spelen uw waarden hierbij een belangrijke rol?

7. Wat vindt u het meest motiverend aan uw werk bij i-psy en waarom?

- sluit het werken bij i-psy aan bij uw waarden?

Intrinsieke motivatie

8. Vindt u uw werk leuk?

9. Denkt u er vaak aan hoe leuk u uw werk vindt?

**• Motivatie**

Autonomie

10. Heeft u het gevoel dat u invloed heeft op hoe u uw werk uitvoert en vind u dit belangrijk?

- Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?

- Zo niet, kunt u hiervan een voorbeeld geven?

11. Heeft u het gevoel dat u vrij bent om uw meningen en ideeën uit te drukken op uw werk?

- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

12. Heeft u wel eens het gevoel dat u onder druk staat op uw werk?

- Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?

- Zo ja, Wat zou de organisatie kunnen doen aan die druk?

13. Heeft u op uw werk het gevoel dat er rekening wordt gehouden met uw gevoelens en vindt u dat belangrijk?

- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

14. Heeft u op uw werk het gevoel dat u uzelf kunt zijn?

Competentie

15. Voelt u zich competent op uw werk?

16. Zijn er werknemers op uw werk die u vertellen dat u uw werk goed doet en vindt u dat belangrijk?

17. Leert u op uw werk interessante nieuwe dingen en vindt u dat belangrijk?

18. Heeft u op de meeste dagen een voldaan gevoel door uw werk?

Verbondenheid aan anderen

19. Mag u de werknemers waarmee u werkt graag en vindt u dat belangrijk?

20. Beschouwt u de werknemers met wie u werkt als uw vrienden?

21. Heeft u het gevoel dat u deel uitmaakt van een gemeenschap?

22. Wordt uw sociale netwerk betrokken bij uw werk?

Waarde

23. Welke waarde heeft uw werk voor u?

24. Om welke redenen is uw werk waardevol voor u?

25. Welke plaats neemt uw werk in uw leven in?

Beloning

26. Hoe belangrijk vindt u uw salaris (primair, ligt vast in cao)?

27. Hoe belangrijk vindt u beloning in de vorm van geschenken?

28. Hoe belangrijk vindt u beloning in natura zoals complimenten van collega’s?

**• Intentie om te blijven**

29. Heeft u weleens overwogen om de organisatie te verlaten en om welke reden?

30. Wat zou in de toekomst een reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten?

**• Over het interview**

31. Feedback

32. Wat was goed

33. Wat was minder goed

Telefoonnummer/ mailadres:

Carmen Souisa, Masterthesis Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie

Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Juli 2010