



Masterthesis

"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie en welke invloed heeft dit op hun motivatie inclusief hun Public Service Motivation?"

BSc. L.B. Lamme
2014 | Utrecht



"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie en welke invloed heeft dit op hun motivatie inclusief hun Public Service Motivation?"

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van
politiemedewerkers

Naam: Laurens Lamme

Studentnummer: 3714616

Coördinator: Prof. Dr. Paul Boselie

Consultant: MSc. Nina van Loon

Master: Strategisch Human Resource Management

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Adres: Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht

Datum: 31 juli 2014



Universiteit Utrecht

Samenvatting: *Voor u ligt een onderzoek naar de invloed van de reorganisatie naar één Nationale Politie (die sinds 1 januari 2013 in werking is getreden) op de motivatie van politiemedewerkers. De reorganisatie beoogt structurele en culturele veranderingen door te voeren. De vraag is echter wat dit doet met de medewerkers die binnen de organisatie werken? De veronderstelde relatie tussen de invoering van de reorganisatie en de motivatie van de politiemedewerkers is relevant om te onderzoeken voor de organisatie aangezien motivatie een antecedent is voor werkgerelateerde gedragingen en prestaties van medewerkers. Het onderzoeken van de relatie is ook maatschappelijk relevant. De motivatie onder politiemedewerkers heeft immers gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en daarmee voor de veiligheid in Nederland. Ook vormt het onderzoek een aanvulling op literatuur gericht op het onderzoeken van wat een reorganisatie tot een succes maakt. Deze literatuur richt zich namelijk vaak niet op de betekenisgeving van medewerkers, maar redeneert veelal vanuit het organisatieperspectief. De veronderstelde relatie is onderzocht bij de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Een district binnen 1 van de 10 regionale eenheden in Nederland; eenheid Den Haag. Allereerst, is nagegaan hoe de politiemedewerkers gemotiveerd zijn. Men blijkt voornamelijk intrinsiek gemotiveerd te zijn om het werk uit te voeren. Dit betekent dat de politiemedewerkers hun werk voornamelijk doen vanwege het plezier wat zij in het werk ervaren. Extrinsieke motivatie blijkt een minder grote rol te spelen. Na het behandelen van de motivatie, is er in dit onderzoek stilgestaan bij de ervaringen van de politiemedewerkers omtrent de reorganisatie. Wat opvalt is dat men onzekerheid, onduidelijkheid en onrust ervaart, alsmede frustratie over bepaalde zaken. Politiemedewerkers zijn in hun tijdsbesteding veel bezig met de reorganisatie. Velen vinden het ook (te) lang duren. De doelstelling van de Politie om meer eenheid te creëren wordt over het algemeen wel als positief ervaren, maar heeft ook zijn kanttekeningen. Beoogde culturele veranderingen van de reorganisatie blijken nog niet structureel in het werk terug te komen. Verwacht werd dat de reorganisatie via haar structurele en culturele veranderingen invloed zou uitoefenen op de motivatie van de politiemedewerkers. Dit bleek niet het geval. De drijfveren om het werk te doen zijn dezelfde. Wel zijn er op basis van de resultaten kansen en bedreigingen voor de motivatie van politiemedewerkers geformuleerd. Deze worden besproken in de conclusie.*

Sleutelwoorden: Politie, Eén Nationale Politie, Reorganisatie, Motivatie, *Public Service Motivation*, Betekenisgeving politiemedewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	6
1. Inleiding.....	7-10
1.1. Maatschappelijke relevantie.....	9-10
1.2. Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3. Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader.....	11-24
2.1. Motivatie: Wat houdt het in?	11-16
2.1.1. Self-Determination Theorie.....	12-13
2.1.2. Externe regulering en Introjectie.....	13
2.1.3. Internalisatieproces.....	13-14
2.1.4. Identificatie.....	14
2.1.5. Public Service Motivation.....	14-15
2.1.6. Integratie en Intrinsieke motivatie.....	15-16
2.2. Motivatie: Hoe wordt het beïnvloed?	16-17
2.2.1. Psychologische Noden Theorie.....	16
2.2.2. Crowding Theorie.....	17
2.3. Kenmerken van reorganisatie	18-19
2.3.1. Kenmerken van reorganisatie; een inleiding.....	18
2.3.2. Betekenisgeving van medewerkers.....	19
2.3.3. Inhoud van een reorganisatie.....	19
2.4. Inhoud Nationale Politie	20-24
2.4.1. Vakmanschap.....	20
2.4.2. Professionele ruimte.....	21
2.4.3. Medewerkerparticipatie.....	21-22
2.4.4. Personele reorganisatie.....	22-23
2.4.5. Nieuwe werkstructuur: meer eenheid.....	23
3. Methode en uitvoering.....	25-30
3.1. Kwalitatieve onderzoeksmethode.....	25
3.2. Onderzoekstrategie: Casestudy.....	25-26
3.3. Selectie van doelpopulatie.....	26
3.4. Verzamelingmethode: Het kwalitatieve interview.....	27-30
3.5. Analyse.....	30
4. Resultaten.....	31-48
4.1. Motivatie	31-37
4.1.1. Intrinsieke motivatie.....	31-33
4.1.2. Identificatie.....	33-34
4.1.3. Public Service Motivation.....	34-35
4.1.4. Introjectie.....	35-36
4.1.5. Externe regulering.....	36-37
4.2. Ervaring reorganisatie naar één Nationale politie	37-44
4.2.1. Vakmanschap.....	37-38
4.2.2. Professionele ruimte.....	38-39
4.2.3. Medewerkerparticipatie.....	39-40
4.2.4. Onzekerheid, onduidelijkheid en onrust.....	40
4.2.5. Onzekerheid door personele reorganisatie.....	40-41

4.2.6. Tijdsbesteding.....	41
4.2.7. Nieuwe werkstructuur: meer eenheid.....	41-42
4.2.8. Nieuwe werkstructuur: top down.....	42
4.2.9. Gevolgen van ervaringen voor de psychologische noden.....	42-44
4.3. Invloed Reorganisatie op Motivatie.....	44-48
4.3.1. Invloed vakmanschap op motivatie.....	45
4.3.2. Invloed professionele ruimte op motivatie.....	45-46
4.3.3. Invloed medewerkerparticipatie op motivatie.....	46
4.3.4. Invloed onzekerheid op motivatie.....	46
4.3.5. Invloed tijdsbesteding op motivatie.....	46-47
4.3.6. Invloed nieuwe werkstructuur op motivatie.....	47
4.3.7. Invloed reorganisatie op motivatie.....	47-48
5. Conclusie & Discussie.....	49
5.1. Motivatie.....	49-50
5.2. Ervaringen één Nationale Politie.....	50
5.3. Beantwoording onderzoeksvraag.....	50-52
5.4. Reflectie op theorie.....	52-53
5.5. Sterkten en zwakten.....	53
5.6. Suggesties voor vervolgonderzoek.....	53-54
5.7. Aanbevelingen.....	54-55
Literatuurlijst.....	56-60
Bijlage I. Topiclijst voor interviews 1-7.....	61
Bijlage II. Topiclijst voor interviews 8-15.....	62
Bijlage III. Codeboom.....	63-64
Bijlage IV. Paper publieke dimensie.....	65-72

Voorwoord

Met het inleveren van deze thesis ben ik aan het einde gekomen van de master Strategisch Human Resource Management en ben ik student af. In 2010 begon ik aan Universiteit Utrecht en ben ik de bachelorstudie Sociologie gaan volgen. Al snel bleek dat ik organisatiesociologische vakken het meest interessant vond. Mede om die reden besloot ik na het behalen van de bachelorstudie in 2013 om de master SHRM te volgen aan de USBO te Utrecht.

De master is tegemoet gekomen aan mijn wensen, verwachtingen en ambitie om zoveel mogelijk te leren op het gebied van SHRM. Relevante theoretische kennis en vaardigheden zijn opgedaan. Nu is het zaak om mijn ambitie die ik heb voor het vakgebied SHRM door te vertalen naar de praktijk met behulp van een interessante en uitdagende baan.

Gedurende mijn studieloopbaan heb ik veel steun ontvangen. Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn consultant voor dit onderzoek, Nina van Loon. Ik wil haar bedanken voor haar geduld, paraatheid en opbouwende feedback. Ook wil ik mijn contactpersoon bij de politie, de heer H. Markman, bedanken voor het bieden van een ingang in de politieorganisatie en het goede vertrouwen. Verder gaat mijn dank ten zeerste uit naar mijn ouders voor hun jarenlange ondersteuning en medeleven.

- Laurens Lamme

1. Inleiding

Publieke organisaties zijn de afgelopen jaren actief aan het reorganiseren (Kuipers, Van der Voet & Groeneveld, 2013a). Zo ook de politieorganisatie. De Politie is sinds 1 januari 2013 één landelijk politiekorps (Politie, 2012a). Hiervoor bestond de Politie uit 25 politieregio's en één korps landelijke politiediensten, terwijl er nu gesproken moet worden van één Nationale Politie met 10 regionale eenheden en één landelijke eenheid (Politie, 2012a). De vorming van de Nationale Politie is een grootschalige en complexe operatie, één van de grootste binnen de Nederlandse overheid ooit. Het is een wezenlijke verandering in een publieke organisatie met ruim 63.000 politiemensen (Ministerie van VenJ, 2013).

De aanleiding voor de reorganisatie naar één Nationale Politie is meervoudig. De Politie georganiseerd in één landelijk korps zou onder andere makkelijker in staat moeten zijn om tegemoet te komen aan de wensen van de moderne maatschappij. Ook zou één Nationale Politie beter bestand zijn tegen zware, georganiseerde en internationale criminaliteit (Politie, 2012a). Beoogde doelen van de nieuwe organisatiestructuur zijn onder meer zorgen voor: meer eenheid, betere samenwerking, minder bureaucratie en meer nadruk op het vakmanschap van de politiemedewerkers (Politie, 2012a). De reorganisatiedoelen moeten volgens de minister van Veiligheid en Justitie, leiden tot een politieorganisatie die beter dan nu kan bijdragen aan het veiliger maken van Nederland en een politieorganisatie die meer dan nu ruimte biedt voor de professionaliteit van de Politie (Eerste Kamer, 2012).

De doelen van de invoering van één Nationale Politie hebben gevolgen voor de organisatiestructuur, systemen en strategieën (Armenakis & Bedeian, 1999), maar doen ook wat met de mensen die in de politieorganisatie werken. Individuele betekenis die aan de inhoud van de reorganisatie wordt verleend, is van belang. Mensen handelen immers niet enkel naar objectieve feiten en rationele afwegingen (McGrath, 2006). Een verandering roept een reactie op en zou de relatie die medewerkers met de organisatie hebben kunnen beïnvloeden. Zo is eerder al gebleken dat een organisationele verandering gevolgen kan hebben voor de betrokkenheid van medewerkers en is onderstreept dat ondersteuning van de verandering, door medewerkers, belangrijk is alvorens positieve effecten van verandering zich voor kunnen doen (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Over het algemeen lijken publieke organisaties, zoals de Politie, hier echter onvoldoende rekening mee te houden. In de praktijk blijkt namelijk dat de inhoud van de verandering, veelal meer aandacht krijgt dan het veranderproces en de betekenisgeving van medewerkers (Kuipers, Van der Voet & De Witte, 2013b). Het is echter, om bovengenoemde redenen, relevant om achter de betekenisgeving van politiemedewerkers te komen met betrekking tot de reorganisatie.

Daarnaast is het relevant om deze betekenisgeving aan de reorganisatie te koppelen aan mogelijke veranderingen op het gebied van motivatie. Motivatie van medewerkers is relevant voor

organisaties, aangezien het een invloed heeft op werkgerelateerde factoren (Pinder, 2008), zoals werkhouding (Deci & Gagné, 2005) en tevredenheid (Deci, Connell & Ryan, 1989), maar ook prestaties (Deci, Ryan & Grolnick, 1991) en effectiviteit (Rainey & Steinbauer, 1999).

In de wetenschap wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Iemand die intrinsiek gemotiveerd is handelt, omdat hij of zij er voldoening uithaalt of de handeling interessant vindt (Herzberg, 1968; Deci & Gagné, 2005). Iemand die extrinsiek gemotiveerd is handelt, omdat hij of zij een wenselijk gevolg, anders dan de activiteit zelf, wil realiseren (Herzberg, 1968; Deci & Gagné, 2005). In dit onderzoek zal echter stil worden gestaan bij meerdere motivatiesoorten. Eén daarvan is *Public Service Motivation* (Perry & Porter, 1982; Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007). PSM heeft betrekking op het idee dat bepaalde mensen gedreven zijn om goed te doen voor anderen en om bij te dragen aan het maatschappelijk belang (Perry & Wise, 1990). Deze vorm van motivatie kan daarmee een relatie hebben met de prestaties van publieke organisaties (Brewer, 2008), zoals de Politie. Van politiemensen mag immers verwacht worden dat zij door hun vele publieke taken en het monopolie op geweld deze motivatiesoort bezitten. Om die reden is deze vorm van motivatie meegenomen in dit onderzoek.

Een reorganisatie, zoals de invoering van de Nationale Politie, zou zowel extrinsieke- als intrinsieke motivatie kunnen verminderen en daarmee de werkgerelateerde factoren, hierboven besproken, aan kunnen tasten. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren wanneer structurele of culturele veranderingen niet in lijn liggen met het belang van individuele medewerkers (Kuipers et al., 2013b). Een reorganisatie heeft dan negatieve implicaties tot gevolg. Een reorganisatie zou echter ook de motivatie en daarmee de werkgerelateerde gedragingen kunnen verbeteren. Aandacht voor interne ondersteuning zou bijvoorbeeld tot een toename in motivatie kunnen leiden. Wanneer men bijvoorbeeld in staat wordt gesteld om te participeren tijdens een reorganisatieproces zou dit de medewerkers het gevoel kunnen geven dat zij wat bijdragen en ergens bijhoren (Armenakis & Bedeian, 1999), met mogelijk positieve effecten voor motivatie als gevolg (Deci & Gagné, 2005).

De reorganisatie naar één Nationale Politie kan op verschillende manieren uitwerken op de motivatie van de politiemedewerkers, daarmee verschillend uitwerken op werkgerelateerde factoren en daarmee de prestaties van de politieorganisatie verschillend beïnvloeden. Dit onderzoek tracht om die reden de relatie tussen de betekenisgeving, van de politiemedewerkers, aan de invoering van de Nationale Politie en hun motivatie te onderzoeken. Dit zal geschieden met behulp van de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie en welke invloed heeft dit op hun motivatie inclusief hun Public Service Motivation?"

Hierbij zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. *"Waar worden politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek door gemotiveerd in hun werk en hoe ervaren zij hun eigen Public Service Motivation?"*
2. *"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie?"*
3. *"Wat is de perceptie onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek over de relatie tussen de invoering van de Nationale Politie en hun motivatie?"*

Alvorens de empirische deelvragen worden beantwoord zullen, in het theoretisch kader, eerst de volgende theoretische deelvragen worden behandeld:

1. *"Wat houden motivatie en Public Service Motivation in?"*
2. *"Hoe kan motivatie inclusief Public Service Motivation beïnvloedt worden?"*
3. *"Welke kenmerken heeft een reorganisatie?"*
4. *"Hoe zou de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie de motivatie van politiemedewerkers kunnen beïnvloeden?"*

Het beantwoorden van de onderzoeksvraag heeft een theoretisch doelstelling. Zo tracht het onderzoek bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over de relatie tussen de betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie en hun motivatie. De onderzoeksvraag kent echter ook een praktische doelstelling. Het onderzoeken van bovenstaande relatie in de context van de Politie zou mogelijke probleem aan het licht kunnen brengen waar in het beleid rekening mee gehouden dient te worden, of het zou bewijs kunnen vormen voor het feit dat een reorganisatie geen negatieve gevolgen heeft voor de motivatie van politiemedewerkers.

1.1. Maatschappelijke relevantie

De politieorganisatie in Nederland heeft een maatschappelijke positie. Niet alleen is zij eigendom van de Nederlandse samenleving en wordt zij bekostigd door belastinggeld, ook is zij verantwoordelijk voor de veiligheid in Nederland. De Politie is zich bewust van deze maatschappelijke positie. Dit blijkt onder andere uit een beoogt doel van de reorganisatie. De Politie wil namelijk beter tegemoet komen aan de wensen van de burger (Politie, 2012a).

Het garanderen van de veiligheid in Nederland blijft echter de primaire taak van de Politie. Hoe politiemedewerkers de invoering van de Nationale Politie ervaren en wat dat met hun motivatie doet, zal mogelijk gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid in Nederland. De mate van motivatie bij politieagenten zal immers gevolgen hebben voor de prestaties van de dienstverlening (Deci et al., 1991). Een onderzoek naar de ervaringen van politiemedewerkers, met betrekking tot de reorganisatie, en de gevolgen hiervan voor hun motivatie is om die reden maatschappelijk relevant.

1.2. Wetenschappelijke relevantie

Er is al redelijk veel onderzoek gedaan naar hoe een reorganisatie tot een succes kan leiden (Rainey & Fernandez, 2006). Reorganisaties zijn immers aan de orde van de dag en het is van belang om te weten hoe ze een organisatie kunnen bedienen. Net als in de praktijk (Kuipers et al., 2013b), blijkt echter ook in de wetenschap dat er vaak vanuit het organisatieperspectief wordt geredeneerd. De betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie en de gevolgen hiervan voor motivatie zijn nog weinig onderzocht (Armenakis, Oreg & Vakola, 2011). Dit is opmerkelijk aangezien gemotiveerd personeel een antecedent is voor prestaties van medewerkers en daarmee de prestaties van de organisatie (Deci et al., 1991).

Dit onderzoek zal trachten meer inzicht te geven in de gevolgen van een reorganisatieproces vanuit het medewerkerperspectief. Het zal daarmee een aanvulling vormen op onderzoeken die vanuit het organisatieperspectief redeneren. Het onderzoeken van de relatie tussen de betekenisgeving van politiemedewerkers over de reorganisatie en de motivatie van de medewerkers zal bovendien, om bovengenoemde redenen, een aanvulling kunnen vormen op literatuur die wil nagaan hoe een reorganisatie succesvol kan zijn.

PSM is in dit onderzoek, naast het feit dat het relevant is voor de politieorganisatie, ook meegenomen om een aanvulling te vormen op de wetenschappelijke literatuur. PSM wordt in de wetenschap zowel als een dynamische- (bv. Perry & Wise, 1990), en een stabiele (bv. Wright & Christensen, 2010) vorm van motivatie beschreven. Dit onderzoek zou de één of de andere aanname kunnen ondersteunen.

1.3. Leeswijzer

Hierna, in hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader aan bod komen, waar de vier theoretische deelvragen worden beantwoord. Daarna, zal in hoofdstuk 3 de methode van onderzoek besproken worden. Vervolgens, zullen in hoofdstuk 4 de resultaten van dit onderzoek aan bod komen en de drie empirische deelvragen beantwoord worden. In hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een conclusie en discussie, waar onder andere de onderzoeksvraag wordt beantwoord.

2. Theoretisch Kader

Uit de onderzoeksvraag komen drie constructen naar voren: motivatie, *Public Service Motivation* (PSM) en de reorganisatie naar één Nationale Politie. In dit theoretisch kader wordt beoogt om, middels het beantwoorden van de theoretische deelvragen, deze constructen te verduidelijken.

Ten eerste, zullen motivatietheorieën besproken worden die aangeven wat motivatie inhoud. Ten tweede, zullen motivatietheorieën aan bod komen die aangeven hoe motivatie beïnvloed zou kunnen worden. Vervolgens, zal er stil worden gestaan bij kenmerken van een reorganisatie. Ten slotte, zal de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie besproken worden en zal deze inhoud gekoppeld worden aan de relevante motivatietheorieën.

2.1. Motivatie: wat houdt het in?

Motivatie wordt vaak gezien als één construct. Dit terwijl verschillende factoren verantwoordelijk zijn voor hoe men handelt. In de wetenschappelijke literatuur wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Wanneer men een handeling vanuit zichzelf verricht, men deze handeling interessant vindt en men uit deze handeling voldoening haalt wordt gesproken van intrinsieke motivatie (Herzberg, 1968; Deci & Gagné, 2005). Wanneer men een activiteit doet om wenselijke gevolgen, anders dan de activiteit zelf, te realiseren (beloningen et cetera) spreekt men van extrinsieke motivatie (Herzberg, 1968; Deci & Gagné, 2005). Het onderscheid tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie is belangrijk, aangezien het implicaties kan hebben voor hoe men handelt. Zo hebben Deci & Ryan (2000a) aangetoond dat wanneer men meer intrinsiek gemotiveerd is, men meer interesse en zelfvertrouwen toont, dan wanneer men extrinsiek gemotiveerd is. Interesse en zelfvertrouwen zouden op hun beurt prestaties en doorzettingsvermogen op een positieve manier kunnen beïnvloeden (Deci & Ryan, 2000a).

Theoretici als Porter & Lawler (1968) stelden dat intrinsieke- en extrinsieke motivatie gecombineerd konden en moesten worden om op deze manier totale baantevredenheid te realiseren en prestaties van medewerkers te maximaliseren. Banen moesten interessanter gemaakt worden, om intrinsieke motivatie te stimuleren en beloningen moesten omhoog om op deze manier tegemoet te komen aan de extrinsieke motivatie van de medewerkers. In tegenstelling tot wat Porter & Lawler (1968) stelden, bleek dat er een interactie-effect plaats kon vinden tussen extrinsieke- en intrinsieke motivatoren (Deci, 1971). Extrinsieke motivatoren, zoals geldelijke beloningen, zouden namelijk gevoelens van autonomie verlagen en op deze manier intrinsieke motivatie ondermijnen (Deci, 1971; Deci, Koestner & Ryan, 1999). Het simpelweg combineren van de twee soorten motivaties is dus niet zo gemakkelijk.

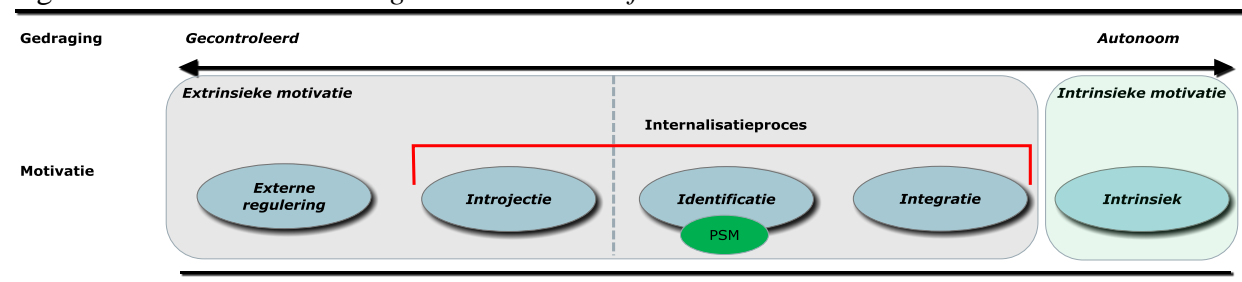
Het gevonden interactie-effect impliceert dat er een keuze gemaakt moet worden tussen de twee vormen van motivatie. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Handelingen waar men extrinsiek voor gemotiveerd is kunnen geïnternaliseerd worden en op deze manier steeds autonomer of intrinsieker ervaren worden (Deci & Gagné, 2005). De *Self-determination theory* beschrijft dit internalisatieproces. Dit proces is relevant voor dit onderzoek, aangezien het een verklaring kan vormen voor de manier waarop een reorganisatie medewerkers van de politieorganisatie in hun motivatie kan beïnvloeden. Iets wat mogelijk kan leiden tot andere gedragingen of attitudes tijdens het uitvoeren van het politiewerk.

2.1.1 Self-Determination Theorie

De Self-Determination Theorie onderkent meerdere soorten van motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Dit betekent dat er afscheid wordt genomen van de, eerder besproken, dichotomie tussen extrinsieke- en intrinsieke motivatie. De soorten van motivatie bevinden zich, volgens de theorie, bovendien op een continuüm (zie figuur 1). Dit betekent dat ervan uit wordt gegaan dat elke soort motivatie de meeste relatie vertoont met een naastgelegen motivatie en de minste relatie met een motivatie die verder ligt op het continuüm (Deci & Williams, 1996; Deci & Gagné, 2005). Met andere woorden betekent dit bijvoorbeeld dat een gedraging als gevolg van *integratie*, meer lijkt op een gedraging als gevolg van *identificatie*, dan een gedraging als gevolg van *externe regulering*.

SDT maakt, naast een onderscheid tussen vijf soorten motivaties, ook een onderscheid tussen twee gedragingen; gecontroleerde gedragingen en autonome gedragingen. In figuur 1 worden deze gedragingen en de soorten motivaties (blauw) die eronder vallen afgebeeld. PSM (groen) is een andere theorie en is in dit onderzoek onder *identificatie* geplaatst. Dit wordt verderop besproken. Eerst zal echter de SDT verder verduidelijkt worden.

Figuur 1. *SDT en PSM Ondergebracht in het Self-Determination Continuüm:*



Bron: Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005

De soorten van motivatie, zoals weergegeven in figuur 1, zijn de antecedenten van de soort gedraging die men kan vertonen (gecontroleerd of autonoom). Naarmate de soort motivatie meer extrinsiek van aard is, zal er meer sprake zijn van gecontroleerde gedragingen en naarmate de soort motivatie meer intrinsiek van aard is, zal er meer sprake zijn van autonome gedragingen. Links op het continuüm, in figuur 1, vindt men motivaties die leiden tot een gecontroleerde gedraging. Een gedraging die

gecontroleerd aanvoelt, als gevolg van bijvoorbeeld externe controle, kan gepaard gaan met het ervaren van druk, spanningen en angst (Ryan & Connell, 1989). Naarmate men van links naar rechts voorbij de stippellijn leest vind men steeds autonomere gedragingen (Deci & Ryan, 2000a). Wanneer een gedraging autonoom aanvoelt zal het waarschijnlijker zijn dat het gedrag overeenkomt met wie men zelf is (Koestner, Bernieri & Zuckerman, 1992). Een autonome gedraging zal daarom dus niet snel gepaard gaan met de negatieve ervaringen van een gecontroleerde gedraging (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994).

Hieronder zullen de motivatiesoorten, afgebeeld in figuur 1, van links naar rechts worden toegelicht.

2.1.2. Externe regulering en Introjectie

Externe regulering en *introjectie* zijn de twee soorten motivaties die tot een gecontroleerde gedraging leiden (Deci et al., 1994; Deci & Gagné, 2005). Te beginnen valt bij *externe regulering* (zie figuur 1). Dit is de meest extrinsieke motivatie die tot een gecontroleerde gedraging leidt. Extern gereguleerde motivatie is veelal het gevolg van een tegemoetkoming aan een eis van anderen (Deci & Ryan, 2000a). Men handelt met de intentie om een gewenst doel te bereiken of om een ongewenst doel te vermijden (Deci & Gagné, 2005). Een voorbeeld van een prikkel die kan leiden tot gereguleerde motivatie is loon. Men voert zijn of haar werk dan uit in ruil voor deze beloning.

Wanneer men gedrag vertoont maar dat niet ervaart als iets wat eigen is, spreekt men van *introjectie* (Deci & Gagné, 2005). De waarde van een regulering wordt wel opgenomen door het individu, maar het individu identificeert zich er niet mee (Deci et al., 1994). Men wordt bij *introjectie* gecontroleerd door anderen en handelt bijvoorbeeld om gevoelens van schaamte of angst te voorkomen of om gevoelens van trots te stimuleren (Deci & Ryan, 2000a). In figuurlijke zin betekent *introjectie* dat het gedrag wat men als gevolg van deze motivatie voert en de persoon zelf gescheiden zijn, maar wel binnen dezelfde huid leven (Deci et al., 1994).

2.1.3. Internalisatieproces: van een gecontroleerde gedraging naar een autonome gedraging

Introjectie, zoals hierboven benoemd, is een motivatie die leidt tot een gecontroleerde gedraging. Via stimulatie van een internalisatieproces kan deze soort motivatie en de waarden die eraan gekoppeld zijn echter omgevormd worden tot *integratie* (Deci et al., 1994; Deci & Gagné, 2005). Gedrag is dan geïnternaliseerd en zal worden ervaren als iets wat één is met hun eigen *zelf* (Deci & Ryan, 1991). Internalisatie is wenselijk aangezien er in eerder onderzoek is aangetoond dat gedragingen die als autonoom worden ervaren gepaard gaan met meer cognitieve flexibiliteit (McGraw & McCullers, 1979), betere prestaties (Deci et al., 1991; Deci & Gagné, 2005), een hogere mate van tevredenheid (Deci et al., 1989) en baantevredenheid (Deci & Gagné, 2005), een positievere werkhouding (Deci & Gagné, 2005) en betere fysieke en mentale gezondheid (Rodin & Langer, 1976). Een politiemans die zijn werk ervaart als een autonome gedraging zal dus wellicht beter presteren en zijn werk beter

aankunnen dan een politieman die zijn werk ervaart als een gecontroleerde gedraging. Bovendien kan internalisatie de, eerder genoemde, negatieve gevolgen van een gecontroleerde gedraging wegnemen.

2.1.4. Identificatie

Men moet zich gaan identificeren met de waarde van een gecontroleerde gedraging om deze soort gedraging om te vormen tot een autonome gedraging. Men moet de waarden die gekoppeld zijn aan een gecontroleerde gedraging gaan zien als iets wat bijdraagt aan hun eigen doelen. Wanneer gesproken wordt van *identificatie* is dit het geval. Extrinsiek gemotiveerd gedrag (als gevolg van *introjectie*) is dan in lijn met individuele doelen en identiteiten. Men hecht bewust waarde aan een actie waarmee hij of zij zich *identificeerd* (Deci & Ryan, 2000a). De oorzaak van een gedraging is in dit geval een weerspiegeling van op zijn minst één aspect van wie iemand is (Deci & Gagné, 2005). Deci & Gagné (2005) geven een voorbeeld van deze vorm van motivatie:

"If nurses strongly value their patients' comfort and health and understand the importance of doing their share of the unpleasant tasks for the patients' well-being, the nurses would feel relatively autonomous while performing such tasks, even though the activities are not intrinsically interesting." (Deci & Gagné, 2005, p. 335).

In de context van de Politie zou het volgende voorbeeld van toepassing kunnen zijn, in relatie tot deze vorm van motivatie: een politieagent ziet het belang in van het opmaken van een proces verbaal en realiseert zich dat dit machtsmisbruik voorkomt. De waarde die hij hieraan hecht zal ervoor zorgen dat hij het gevoel heeft dat hij deze taak meer autonoom uitvoert.

2.1.5. Public Service Motivation

Een meer contextuele vorm van *geïdentificeerde* motivatie is *Public Service Motivation* (zie figuur 1). Verschillende definities van PSM zijn door de tijd heen gegeven. Zo noemden Perry & Wise (1990) PSM een "individuele predispositie om tegemoet te komen aan motieven die voornamelijk gegrondvest zijn in publieke instituties" (p. 368). Ook werd PSM als een "motiverende kracht, die mensen aanzet tot betekenisvolle publieke actie" omschreven (Brewer & Selden, 1998, p. 417). Een recentere definitie is die van Vandenabeele (2007). PSM houdt volgens hem in: "de overtuiging, waarden en gedragingen die verder gaan dan eigenbelang of organisationeel belang, die betrekking hebben op een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om daarnaar te handelen wanneer dat passend is" (Vandenabeele, 2007, p. 547).

Wat opvalt aan de laatste definitie is dat mensen die gemotiveerd zijn om publieke taken uit te voeren, dit blijkbaar doen zonder dat men daar zelf direct iets uit wil halen. Mensen die *public service motivated* zijn voeren publieke taken ook niet uit om er zelf plezier aan te beleven. Zoals Staats (1988) al aangaf, voert men publieke taken eerder uit vanuit een gevoel van plicht of moraliteit. Iemand met

PSM wil dus institutionele waarden realiseren (Vandenabeele, 2007). PSM is in lijn met deze redenering een motivatie die voortkomt uit een institutie en kan daarmee worden gezien als een motivatie die extrinsiek van oorsprong is. Aangezien mensen met PSM echter vanuit zichzelf conform aan institutionele waarden willen handelen, kan men stellen dat een *public service motivated* gedraging wel autonoom aanvoelt (Vandenabeele, forthcoming). Mensen zijn *public service motivated* omdat ze publieke waarden, hebben geïnternaliseerd (Vandenabeele, 2014). De publieke waarden liggen daarmee in lijn met individuele doelen en identiteiten. Men hecht bewust waarde aan de actie. Dit geeft blijk van *identificatie* (Deci & Ryan, 2000a). Vandenabeele (forthcoming) heeft in zijn onderzoeksartikel ook bewijs gevonden voor het feit dat PSM een relatie heeft met *identificatie*. Verschillende dimensies van PSM bleken een positieve relatie te hebben met *geïdentificeerde* motivatie. Ook werden positieve relaties tussen PSM dimensies en intrinsieke motivatie gevonden (Vandenabeele, forthcoming). Deze relaties bleken echter minder positief dan de relaties met *geïdentificeerde* motivatie. Mede om die reden zal PSM in dit onderzoek worden omschreven als een *geïdentificeerde* motivatie. Deze motivatiesoort bevindt zich op het internalisatieproces van de SDT. Dit betekent dat er vanuit zal worden gegaan dat PSM, net als de andere extrinsieke soorten van motivatie (zie figuur 1), beïnvloedbaar is via het socialiserende internalisatieproces van de SDT.

PSM wordt in dit onderzoek behandeld, aangezien het een relatie kan hebben met individuele- en organisationele prestaties (Houston, 2006), en meer specifiek met de prestaties van publieke organisaties (Brewer, 2008), zoals de Politie. Wanneer *public service motivated* medewerkers de ruimte krijgen om hun altruïstische motieven tot uiting te laten komen in hun werk, is de kans groter dat zij meer betrokken zijn bij de organisatie, meer tevreden zijn met hun werk en beter presteren (Pandey & Moynihan, 2007a; Pandey & Stazyk, 2008). Bovendien is eerder gebleken dat PSM een sterke relatie heeft met prosociale gedragingen (Wright, 2007). Een eigenschap die relevant is te noemen voor politieagenten, aangezien hun dienstverlening dicht op de burger is gesituationaliseerd.

2.1.6. Integratie en Intrinsieke motivatie

Na *identificatie* volgt de meest gevorderde vorm van het internalisatieproces: *integratie* (zie figuur 1). Extrinsieke motivatie voelt dan als volledig autonoom aan. Men heeft bij deze vorm volledig het gevoel dat een gedraging intern zit en een uiting is van wie hij of zij is (Deci & Gagné, 2005). Men identificeert zich niet alleen met de waarden aangaande de gedraging, maar deze waarden zijn congruent aan andere waarden die geïnternaliseerd zijn (Vandenabeele, forthcoming). In het geval van de verpleegkundigen, uit het voorbeeld bij 2.1.4., zou dit betekenen dat deze verpleegkundigen het zorgen voor mensen in het algemeen belangrijk zijn gaan vinden. In het geval van de politieagent zou dit kunnen betekenen dat een politieagent nu in elke situatie legitiem wil handelen.

Toch zullen de verpleegkundigen en de politieagenten dergelijke handelingen bij deze vorm van motivatie nog niet doen om volledig intrinsieke doeleinden (zoals plezier) te realiseren (Deci & Ryan, 2000a). Bij intrinsieke motivatie is dit wel het geval. In tegenstelling tot de vorm hiervoor

besproken, geldt bij intrinsieke motivatie dat de taak als interessant ervaren wordt en niet als een instrument fungeert om aparte doelen te realiseren (Deci & Gagné, 2005). Intrinsiek gemotiveerde gedragingen worden, met andere woorden, niet begaan om andere doelen dan de activiteit zelf te realiseren (Deci & Ryan, 2000b).

2.2. Motivatie: hoe wordt het beïnvloed?

De SDT en PSM theorieën, zoals hierboven beschreven, kunnen gebruikt worden om aan te geven **wat** de motivatie en PSM van de politiemedewerkers inhouden. De vraag die nu behandeld zal worden is **hoe** motivatie beïnvloed kan worden door de reorganisatie naar één Nationale Politie? Om daar antwoord op te geven zullen hieronder de *Psychologische Noden* theorie en de *Crowding* theorie besproken worden. Deze theorieën zijn relevant, omdat inhoudelijke veranderingen van de reorganisatie naar één Nationale Politie hier direct betrekking op hebben. Dit zal duidelijk worden bij het bespreken van de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie (in paragraaf 2.4).

2.2.1. Psychologische Noden Theorie

Drie psychologische noden vormen, volgens de Psychologische Noden theorie, de basis voor motivatie. Dit zijn: autonomie, gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005; Vandenabeele, forthcoming). De SDT onderschrijft dit en veronderstelt dat wanneer gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid gestimuleerd worden, men de betreffende gedraging gaat *internaliseren* (Deci & Gagné, 2005). De waarden van de gedraging worden in dat geval langzaam van het individu zelf. In relatie tot het Self-Determination Continuüm (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005) betekent dit dat men naar rechts opschuift (zie figuur 1). Voldoende stimulering van zowel bekwaamheid en verbondenheid, als autonomie zal leiden tot *integratie*. Voldoende stimulering van gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid, maar onvoldoende stimulering van autonomie zal veel sneller leiden tot alleen *introjectie* (Deci & Gagné, 2005).

Een werkomgeving die alle drie de psychologische noden stimuleert zal zowel intrinsieke motivatie, als het internalisatieproces van extrinsieke motivatie stimuleren (Deci et al., 1994; Deci & Gagné, 2005) en stimuleert bovendien PSM (Vandenabeele, forthcoming). In relatie tot de SDT betekent dit dat voldoende stimulering van de drie psychologische noden ervoor kan zorgen dat een gecontroleerde gedraging, een autonome gedraging wordt. Met alle, eerder besproken, positieve gevolgen van dien.

Autonomie, gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid. Op deze drie psychologische noden moet de politieorganisatie, volgens de Psychologische Noden theorie en de SDT, dus inspelen bij hun medewerkers om hen te motiveren.

2.2.2. *Crowding Theorie*

Een andere theorie die een verklaring kan vormen voor hoe de reorganisatie bij de Politie een bijdrage of een belemmering kan zijn voor de motivatie inclusief PSM van politiemedewerkers is de *Crowding* theorie.

Crowding out theorie betreft het idee dat externe controlemechanismen, zoals verplichtingen (Jacobsen & Andersen, 2013), sancties en beloningen (Frey & Jegen, 2001), kunnen leiden tot het verdringen van intrinsieke motivatie en PSM. Dit gebeurt wanneer deze controlemechanismen als bedwingend worden ervaren (Jacobsen, Andersen & Hvitved, 2013). Van controlemechanismen wordt verwacht dat zij een positief disciplinerend effect hebben op de werk inspanning en de prestaties onder werknemers (Frey & Jegen, 2001). Frey (1994) stelt echter dat wanneer deze controlemechanismen ervoor zorgen dat men het gevoel krijgt dat men zelf niet meer kan bepalen hoe men werkt, men dan extrinsieke controle kan gaan ervaren in plaats van intrinsieke controle. In dat geval zal het *crowding out* effect groter zijn dan het positief disciplinerende effect van controlemechanismen, en zullen de prestaties van de medewerkers verslechteren (Frey, 1994). In relatie tot de psychologische noden kan gesteld worden dat de medewerkers in een dergelijk geval worden aangetast in hun autonomie om de taken uit te voeren, zoals men dat wil. Medewerkers zullen dan wellicht ook worden aangetast in hun gevoel van bekwaamheid (Deci & Gagné, 2005). Het getroffen individu zal zich namelijk niet gewaardeerd voelen voor zijn of haar handelen (Frey & Jegen, 2001). In relatie tot de SDT zal men dan, wanneer het *crowding out* effect groot genoeg is, op het continuüm (zie figuur 1) naar links bewegen en het uitvoeren van het werk meer als een gecontroleerde gedraging gaan ervaren (Deci & Gagné, 2005).

Er ligt echter ook een kans verborgen in de *crowding* theorie, in de vorm van *crowding in* theorie. Deze vorm is het tegenovergestelde van *crowding out*. Wanneer externe controlemechanismen als ondersteunend voor het werk worden ervaren kunnen dergelijke mechanismen de intrinsieke motivatie van medewerkers juist versterken (Frey & Jegen, 2001). In dat geval is er niet alleen sprake van het verwachte positieve disciplinerende effect van controlemechanismen op werkinspanning onder werknemers, maar is er ook sprake van een *crowding in* effect op werkinspanning. Controlemechanismen zouden in dat geval dus een dubbel positief effect kunnen hebben. Naast het positieve disciplinerende effect, zorgen de controlemechanismen er dan namelijk wellicht ook voor dat men de werkgerelateerde taken autonoom uit kan- en wil voeren, men zich bekwaam voelt bij het uitvoeren ervan en dat men zich verbonden voelt met het werk wat men doet (Deci & Gagné, 2005). Men zal in relatie tot het SDT continuüm, wanneer het *crowding in* effect groot genoeg is, opschuiven naar een motivatie die past bij een meer autonome gedraging (Deci & Gagné, 2005).

Kortom, wanneer de controlemechanismen als bedwingend worden ervaren, zal vanuit de *crowding out* theorie worden verwacht dat zij een negatief effect hebben op motivatie en PSM. Wanneer de controlemechanismen als ondersteunend worden ervaren, zal vanuit de *crowding in* theorie worden verwacht dat zij een positief effect hebben op motivatie en PSM.

2.3. Kenmerken van reorganisatie

Nu duidelijk is **wat** motivatie inhoud en **hoe** de motivatie van (politie)medewerkers beïnvloed kan worden, rest de vraag wat de kenmerken van reorganisatie zijn. Kenmerken van een reorganisatie in het algemeen zullen in deze paragraaf aan bod komen. Er zal begonnen worden met het bespreken van kenmerken van reorganisatie in het algemeen. Vervolgens, zal worden stilgestaan bij de meest relevante kenmerken van reorganisatie voor dit onderzoek. In de volgende paragraaf (paragraaf 2.4) zal worden ingegaan op de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie.

2.3.1. Kenmerken van reorganisatie; een inleiding

Het fenomeen reorganisatie bestaat uit verschillende aspecten, die elk een belangrijke rol kunnen spelen. Eén aspect is bijvoorbeeld de context van een reorganisatie (Kuipers et al., 2013b). Behoeften van verschillende stakeholders aan een organisatie veranderen continu (Askim, Christensen, Fimreite & Lægreid, 2009). Een veranderende context betekent dat een organisatie haar dienstverlening en diensten moet aanpassen. Naast veranderende eisen van verschillende stakeholders kunnen andere externe contextfactoren, zoals de economische crisis (Hendriks & Tops, 2003), of een veranderende technologie (Vann, 2004) ook een reden zijn voor reorganisatie.

Een ander aspect van een reorganisatie is het proces (Kuipers et al., 2013b). Het reorganisatieproces heeft betrekking op onder meer de groepsdynamiek (Kuipers et al., 2013b) en de communicatieprocessen die ontstaan ten tijde van een reorganisatie (Armenakis et al., 2011). Het reorganisatieproces kan ook gaan over de mate waarin men betrokken wordt bij een reorganisatie (Armenakis & Bedeian, 1999) en de mate van interne ondersteuning door medewerkers (Kuipers et al., 2013b).

Andere reorganisatieaspecten zijn, ten slotte, bijvoorbeeld de inhoud van een reorganisatie (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001), de betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie (Bennebroek Gravenhorst, Boonstra & Werkman, 2003), het leiderschap tijdens een reorganisatie (Kuipers et al., 2013b) en de uitkomsten van een reorganisatie (Armenakis & Bedeian, 1999). Dit laatste punt is wellicht het minst relevant voor dit onderzoek aangezien de reorganisatie naar één Nationale Politie nog niet is afgerond (Ministerie van VenJ, 2013).

In dit onderzoek wordt voornamelijk op zoek gegaan naar de betekenisgeving, van politiemedewerkers, aan de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie. Vervolgens, wordt beoogt deze betekenisgeving te koppelen aan de mogelijke gevolgen voor motivatie. Om die reden zullen betekenisgeving en de inhoud van een reorganisatie hieronder meer uitgelicht worden.

2.3.2. Betekenisgeving van medewerkers

De, eerder besproken, motivatiesoorten (zie figuur 1) leiden tot een gecontroleerde of een autonome gedraging (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). De soort motivatie die leidt tot een bepaalde gedraging, wordt gevormd door de definitie die men aan een bepaalde situatie verleent (Kuipers et al., 2013b). De individuele betekenisgeving van politiemedewerkers die aan de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie wordt verleend is dus van belang.

Mensen handelen op basis van hun constructie van de werkelijkheid. Deze werkelijkheid kan gevormd worden door feiten en rationele afwegingen (McGrath, 2006), maar ook door emotionele betekenisgeving (Kuipers et al., 2013b). In dit verband is het Thomas-theorema relevant: *"If men define situations as real, they are real in their consequences"* (Thomas & Thomas, 1928; 572).

De inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie wordt gerelativeerd door de betekenisgeving van de politiemedewerkers aan de reorganisatie. Uit bovenstaand citaat blijkt immers dat dezelfde reorganisatie, door verschillende politiemedewerkers, op uiteenlopende manieren kan worden gedefinieerd en daardoor ook uiteenlopend kan worden beleefd (Kuipers et al., 2013b). De ene politiemedewerker kan bijvoorbeeld angstig worden bij de gedachte dat hij of zij een andere baan krijgt als gevolg van de reorganisatie, terwijl de andere juist nieuwe kansen ziet. Dit is afhankelijk van hun constructie van de werkelijkheid. Deze uiteenlopende betekenisgeving aan de reorganisatie impliceert dat het mogelijk is dat verschillende politiemedewerkers andere gevolgen voor motivatie ervaren. Of dat in dit onderzoek zo is zal blijken uit het resultatenhoofdstuk.

2.3.3. Inhoud van een reorganisatie

De politiemedewerkers zullen hun betekenis verlenen aan de inhoud van de reorganisatie. De inhoud van een reorganisatie kan te maken hebben met verschillende aspecten, zoals structuur, cultuur, competenties van de medewerkers en technologie (Kuipers et al., 2013b).

Structuur gaat over het inrichten van de primaire, de ondersteunende en de regelende of besturende processen. Cultuur gaat over groepsgedrag en dan met name patroonmatig groepsgedrag. De competenties van de medewerkers hebben betrekking op de kennis, ervaring en attitude die nodig zijn om de organisatiestrategie uit te voeren. Technologie, ten slotte, gaat over bijvoorbeeld materiële voorwerpen, maar kan ook gaan om abstracte kennis die noodzakelijk is om organisaties te besturen (Kuipers et al., 2013b).

Uit de reorganisatieaspecten die hieronder, in paragraaf 2.4., besproken zullen worden zal blijken dat het bij de reorganisatie naar één Nationale Politie voornamelijk gaat om structurele en culturele veranderingen. Deze zullen echter ook ondersteund moeten worden door competenties van werknemers en technologie.

2.4. Inhoud Nationale Politie

Wat betreft de beoogde culturele veranderingen binnen de politieorganisatie zal er allereerst worden stilgestaan bij de veranderingen op het gebied van het vakmanschap van de politiemedewerker. Vervolgens, zullen culturele veranderingen op het gebied van professionele ruimte en medewerkerparticipatie besproken worden. Deze drie culturele veranderingen zijn de meest prominente binnen de reorganisatie naar één Nationale Politie (Politie, 2012a; Politie, 2012b; Politie, 2012c). Er ligt echter nog een andere reden ten grondslag aan het feit dat deze in het theoretisch kader worden besproken. De culturele veranderingen kunnen namelijk één op één worden gelegd met de drie psychologische noden (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005), die eerder besproken zijn. Dit zal per verandering duidelijk worden.

Na het bespreken van de culturele veranderingen zal er stil worden gestaan bij de hoofdzakelijke structurele veranderingen die de Politie wil realiseren. Deze veranderingen zijn de personele reorganisatie en de nieuwe werkstructuur naar meer eenheid (Politie 2012a; ACP Politievakbond, 2014). Ook deze structurele veranderingen zullen in relatie tot de Psychologische Noden theorie besproken worden.

2.4.1. Vakmanschap

Zoals in de inleiding ook al aangegeven is, is één concreet doel van de reorganisatie meer nadruk op vakmanschap. Naast het feit dat vakmanschap een voorwaarde is voor goed politiewerk, wordt het ook als een voorwaarde om goede resultaten te behalen aangetekend (Politie, 2012b). De vergroting en doorontwikkeling van het vakmanschap staat dus hoog in het vaandel. Er wordt voornamelijk beoogt om de inhoudsdeskundigheid en weerbaarheid onder politiemedewerkers te verhogen. Dit laatste punt kan om fysieke weerbaarheid (fitheid en gezondheid) en om mentale weerbaarheid (geestelijke belasting) gaan, maar ook om morele weerbaarheid (Politie eenheid Den Haag, 2013a). Morele weerbaarheid heeft te maken met de mate waarin de politiemedewerkers kunnen omgaan met morele dilemma's.

Verwachting invloed vakmanschap op motivatie

Het verhogen van vakmanschap, via het verhogen van inhoudsdeskundigheid en weerbaarheid, heeft betrekking op de bekwaamheid van de politiemedewerkers. Wanneer de medewerkers daar zelf een toename in zullen ervaren, zullen hun gevoelens van bekwaamheid wellicht toenemen. De stimulering van deze psychologische node: bekwaamheid, zal motivatie ten goede komen (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Verwacht wordt dan ook dat de sturing op een verhoging van vakmanschap, een positieve invloed zal hebben op de motivatie van de politiemedewerkers.

2.4.2. Professionele ruimte

Een andere culturele verandering die de politieorganisatie beoogt is het verhogen van professionele ruimte. Deze culturele verandering hangt deels samen met een structurele verandering. Beoogt wordt namelijk om overbodige administratieve lasten op te ruimen en de lastendruk daarmee te verlagen (Politie, 2012b). In plaats daarvan wordt beoogt om te sturen op kernwaarden (integriteit, betrouwbaarheid, moed en verbinding) en zullen de medewerkers aangemoedigd worden om creatief te handelen en te leren en moet men ook fouten kunnen maken (Politie, 2012b). Ook wordt beoogt om onderlinge binding tussen medewerkers te verhogen. Het politiewerk moet weer plaats gaan vinden in overzichtelijke teams en politiemedewerkers moeten weer de ruimte geboden krijgen om elkaar in de samenwerking goed te leren kennen (Politie, 2012b).

Het bieden van meer professionele ruimte, zoals hierboven omschreven, zou gevolgen kunnen hebben voor de motivatie van politiemedewerkers. Administratieve lasten worden door politiemedewerkers over het algemeen niet als ondersteunend ervaren voor het werk (Ministerie van VenJ, 2011). Het brengt verplichtingen met zich mee die wellicht een *crowding out* effect hebben op motivatie (Jacobsen & Andersen, 2013; Jacobsen et al., 2013). Het verminderen van administratieve lasten zou mogelijk dit *crowding out* effect weg kunnen nemen en op deze manier positief doorwerken op motivatie (Jacobsen et al., 2013). Deze positieve doorwerking zal wellicht ook deels toe te schrijven zijn aan een toename in autonomie (Deci & Gagné, 2005). Minder administratieve lasten betekent immers meer ruimte en dus meer autonomie.

Naast administratieve lasten, zal het aanmoedigen om creatief te handelen en te leren wellicht ook effect hebben op motivatie. Gevoelens van bekwaamheid zijn daar immers mee gediend en deze gevoelens stimuleren motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Verder zal, door de sturing op professionele ruimte, onderlinge binding gestimuleerd worden. De psychologische node verbondenheid is daarmee bevredigd (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

Verwachting invloed professionele ruimte op motivatie

Door het stimuleren van professionele ruimte bestaan er kansen om een *crowding out* effect weg te nemen, via verlaging van administratieve lasten, en worden alle drie de psychologische noden gestimuleerd. Verwacht wordt dan ook dat professionele ruimte, via verlaging van administratieve lasten, vergroten van de mogelijkheid om creatief te handelen en stimulering van onderlinge binding, positief zal doorwerken op motivatie.

2.4.3. Medewerkerparticipatie

Een ander punt wat hoog op de reorganisatieagenda van de politieorganisatie staat is het verhogen van medewerkerparticipatie. In de context van de politieorganisatie wordt medewerkerparticipatie beschouwd als het actief betrekken van medewerkers bij het vormgeven van hun eigen werk en werkomstandigheden (Politie, 2012b). De politieorganisatie geeft aan dat het van groot belang is dat

medewerkers en organisatie goed met elkaar in verbinding staan en elkaar versterken. Er wordt immers verwacht dat dit het functioneren van de organisatie en de veiligheid en leefbaarheid van de samenleving ten goede komt (Politie, 2012b). Er wordt, met de komst van de reorganisatie, van politiemedewerkers verwacht dat zij gevraagd en ongevraagd actief deelnemen aan ideeënvorming, oplossingen en beleidsvoorstellen. De politiemedewerkers zullen bovendien mede verantwoordelijk worden gemaakt voor het behalen van resultaten van organisatiedoelstellingen (Politie, 2012b).

Het betrekken van medewerkers bij het vormgeven van hun eigen werk en werkomstandigheden, zal de psychologische node; autonomie, ten goede kunnen komen. Men wordt namelijk de ruimte geboden om zelf actief deel te nemen aan ideeënvorming, oplossingen et cetera. Ook zal het een kans zijn om gevoelens van bekwaamheid te bevorderen. *"Medewerkers krijgen meer beïnvloedingsmogelijkheden ten aanzien van hun eigen werk"* (Politie, 2012b, p. 290). Men zou zich hierdoor serieuzer genomen kunnen voelen en meer vertrouwen kunnen krijgen in hun eigen werk. Het bevorderen van medewerkerparticipatie zou, ten slotte, ook gevoelens van verbondenheid met de organisatie kunnen verhogen. Beoogt wordt immers om medewerkers, teams en de organisatie, via medewerkerparticipatie met elkaar in verbinding te brengen.

Verwachting invloed medewerkerparticipatie op motivatie

Verwacht wordt dat, wanneer de doelstellingen wat betreft medewerkerparticipatie gerealiseerd worden, motivatie positief beïnvloed zal worden, via stimulering van alle drie de psychologische noden (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

2.4.4. Personele reorganisatie

Naast culturele veranderingen beoogt de politieorganisatie ook structureel zaken te veranderen (Politie, 2012a; Politie, 2012b; Politie, 2012c; ACP Politievakbond, 2014). Eén daarvan is de personele reorganisatie. Hoewel de personele reorganisatie niet ingegeven is door de reorganisatie naar één Nationale Politie, loopt deze er wel parallel aan. Op 10 november 2011 is het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) vastgesteld (ACP Politievakbond, 2014). De Politie wil met één functiegebouw gaan werken om hetzelfde werk op dezelfde wijze te beschrijven, hetzelfde werk op dezelfde wijze te waarderen en om te komen tot één Nationale Politie. In het LFNP zijn om die redenen zo'n 7200 functiebeschrijvingen herleid tot 90 functiebeschrijvingen. Deze vallen binnen drie functiegroepen: leiding, uitvoering en ondersteuning (ACP Politievakbond, 2014).

De Politie heeft medewerkers, met de komst van de LFNP functies, beloofd dat zij onder meer zelfstandige ruimte zullen krijgen, dat er meer aandacht komt voor vakmanschap en dat het samenwerken verbeterd zal worden. Ook zou er met de komst van het LFNP meer ruimte moeten komen voor ontwikkeling (ACP Politievakbond, 2014).

Verwachting invloed personele reorganisatie op motivatie

Een personele reorganisatie kan voor degene die hem moeten ondergaan een andere werkplek, ontslag of promotie, een andere omgeving, andere collega's, een ander werkgebied of andere onzekere factoren betekenen. Verwacht wordt dat de medewerkers op wie de personele reorganisatie betrekking heeft onzekerheid ervaren. Verwacht wordt ook dat deze onzekerheid de motivatie belemmert.

Wanneer de beloftes van het LFNP uitkomen en de politiemedewerkers daadwerkelijk meer zelfstandige ruimte, meer aandacht voor vakmanschap en een verbetering in samenwerken gaan ervaren, dan wordt verwacht dat deze factoren de motivatie stimuleren. Deze factoren stimuleren immers respectievelijk autonomie, gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid, met een positieve doorwerking op motivatie als gevolg (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

2.4.5. Nieuwe werkstructuur: meer eenheid

Een andere hoofdzakelijke structurele verandering is de nieuwe werkstructuur naar meer eenheid (Politie 2012a; Politie 2012b). Uit de inleiding kon al worden opgemaakt dat de Politie sinds 1 januari 2013 uit één landelijk korps bestaat. Daarvoor bestond de politieorganisatie uit 25 Politieregio's en één korps landelijke politiediensten. De Nationale Politie heeft het operationele politiewerk nu ondergebracht in 10 regionale eenheden en één landelijk eenheid (Politie, 2012a; Politie, 2012b). De Politie heeft de overtuiging dat zij, door te reorganiseren naar één Nationale Politie, Nederland veiliger kan maken.

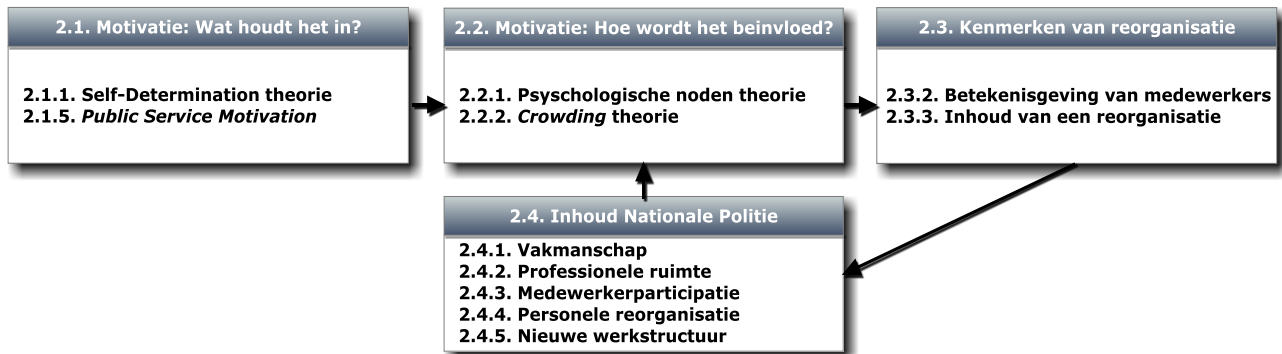
De vorming van de Nationale Politie heeft betrekking op alle medewerkers die werken binnen het korps. De impact van de Nationale Politie zal, zoals de politieorganisatie zelf onderschrijft, groot zijn. De Nationale Politie betekent: één Politie, onder leiding van één korpschef, met één missie en visie en een gedeelde strategie en kernwaarden. Grote veranderingen op het gebied van bedrijfsvoering zullen worden doorgevoerd. De organisatiestructuur zal daarmee veranderen, waar medewerkers de directe effecten van zullen merken (Politie, 2012b).

Verwachting invloed meer eenheid op motivatie

Wanneer de toename van eenheid, die hierboven beschreven staat, ook zo ervaren zal worden door de politiemedewerkers zullen de gevoelens van verbondenheid naar alle waarschijnlijkheid stijgen. De verwachting van dit onderzoek is dat wanneer een toegenomen eenheid wordt ervaren onder de politiemedewerkers, de motivatie gestimuleerd zal worden via het bevredigen van de psychologische node: verbondenheid (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

In dit theoretisch kader is besproken **wat** motivatie inhoud en **hoe** motivatie beïnvloed kan worden. Vervolgens, is er ingegaan op **wat** de kenmerken van reorganisatie zijn. Ten slotte, is de inhoud van de reorganisatie naar één Nationale Politie besproken en zijn de mogelijke gevolgen voor motivatie belicht, met behulp van de relevante motivatietheorieën. In figuur 2 wordt hier een chronologisch schematische samenvatting van gegeven.

Figuur 2. *Chronologisch Schematische Samenvatting van het Theoretisch Kader*



De vier theoretische deelvragen zijn in dit hoofdstuk beantwoord. In het volgende hoofdstuk zal allereerst worden stilgestaan bij de methode en uitvoering van dit onderzoek. Vervolgens, zullen in hoofdstuk 4 de empirische deelvragen beantwoord worden.

3. Methode en uitvoering

Om een uitspraak te kunnen doen met betrekking tot de vooraf opgestelde onderzoeksvraag en deelvragen is data vereist. Dit hoofdstuk zal verantwoorden hoe deze data is verzameld. De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan de orde: kwalitatieve onderzoeksmethode; onderzoekstrategie: casestudy; selectie van doelpopulatie; verzamelingmethode: het kwalitatieve interview en analyse.

Bij het bespreken van de verzamelingmethode, de selectie van de doelpopulatie en de analyse, zullen de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek besproken worden. De definitie van betrouwbaarheid die in dit onderzoek gehanteerd zal worden is de volgende: "De mate waarin herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst leidt." De definitie van validiteit is: "De mate waarin de onderzoeker meet wat die wil meten." (Boeije, 2005).

3.1. Kwalitatieve onderzoeksmethode

De onderzoeksvraag van het onderzoek richt zich op ervaringen (lees betekenisgeving) van politiemedewerkers met betrekking tot de reorganisatie bij de Politie en gaat vervolgens in op de vraag wat dit doet met hun motivatie en PSM. Onderzoeksartikelen met betrekking tot motivatie en PSM maken vaak gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethoden (Perry, 1997; Bright, 2005; Camilleri, 2007; Pandey & Moynihan, 2007b; Vandenabeele, forthcoming). In dit onderzoek is er echter gekozen voor kwalitatief onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek heeft twee voornamelijk redenen.

Ten eerste is nog weinig bekend over de relatie die onderzocht is in dit onderzoek (Rainey & Fernandez, 2006; Armenakis et al., 2011). Dit betekent dat veel interessante elementen niet kunnen worden onderbouwd met theorieën, wat het testen van hypothesen in een kwantitatief onderzoek zou bemoeilijken. Ten tweede, biedt het kwalitatieve interview, de onderzoeksmethode die in dit onderzoek gehanteerd wordt, een groot voordeel ten opzichte van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Het biedt namelijk de mogelijkheid tot doorvragen, iets wat gedetailleerdere informatie oplevert. Dat gegeven is relevant te noemen wanneer een complex theoretisch concept, zoals motivatie en PSM wordt onderzocht, zeker wanneer dit in relatie wordt gebracht met een ander complex concept als de perceptie van organisationele verandering.

3.2. Onderzoekstrategie: Casestudy

De onderzoeksvraag van het onderzoek is bepalend geweest voor de keuze om een casestudy of gevalstudie te doen, om op deze manier de onderzoeksvraag te beantwoorden. Een casestudy is een interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005). "Het is een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal

verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden." (Swanborn, 1996, p. 22). Belangrijk is om daarbij aan te merken dat het verschijnsel nimmer uit de context gehaald wordt (Braster, 2000).

De constructen uit de onderzoeksvraag worden bij een aantal politiemedewerkers onderzocht. De onderzoeker wil hun definitie van deze verschijnselen leren kennen en hier inzicht in krijgen. De onderzoeker zal om die reden op zoek gaan naar een beschrijving of reconstructie van de werkelijkheid en deze vervolgens interpreteren in het licht van de vraagstelling (Boeije, 1994).

3.3. Selectie van doelpopulatie

De interviews zijn afgenomen bij een district binnen de regionale eenheid Den Haag: district Leiden-Bollenstreek, ook wel district F genoemd. Uit de totale populatie van 577 fte (Politie eenheid Den Haag, 2013b) zijn 15 onderzoekseenheden geselecteerd.

Bij de selectie van deze onderzoekseenheden is sprake geweest van doelgerichte selectie. Dit houdt in dat de onderzoekseenheden zijn geselecteerd op basis van vooraf bepaalde kenmerken. Dit betekent dat er bij de analyse van de resultaten niet gesproken kan worden van statistische representativiteit of generaliseerbaarheid, want de kans dat een eenheid in de steekproef valt, wordt niet door het toeval bepaald (Boeije, 2005).

De onderzoekseenheden zijn geselecteerd en verdeeld over 3 categorieën: leiding, uitvoering en ondersteuning (zie tabel 1). Dit onderscheidt is dezelfde als door het LFNP gehanteerd word (Politievakbond ACP, 2014). De categorieën zijn vooraf aangebracht om een overzicht te krijgen van de totale populatie binnen district Leiden-Bollenstreek.

Met de contactpersoon is tot een lijst van respondenten gekomen die, zo goed als praktisch mogelijk, een afspiegeling zou vormen van de gehele populatie binnen district F. Hieronder een overzicht.

Tabel 1. Respondenten naar Functie en Locatie

Functie	Locatie		Totaal
	Noordwijk	Leiden	
Operationeel	5	7	12
Leiding	2	4	
Uitvoering	3	3	
Ondersteuning	1	2	3
Totaal	6	9	15

Met operationele functies worden hier functies bedoeld die direct bijdragen aan de primaire taak van de Politie: het creëren van veiligheid binnen de samenleving. Het betreft hier onder andere agenten en teamchefs. Bij ondersteunende functies gaat het om functies die daar indirect aan bijdragen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan een secretariële functie of een functie aan de balie.

3.4. Verzamelingsmethode: Het kwalitatieve interview

Kwalitatieve data is verzameld met behulp van semi-gestructureerde kwalitatieve interviews. Er is gekozen voor semi-gestructureerde kwalitatieve interviews, omdat deze verzamelingsmethode de onderzoeker in staat stelt om onderwerpen van gesprek grotendeels vast te leggen, terwijl er tegelijkertijd de mogelijkheid bestaat, om daar waar nodig, af te wijken en door te vragen op interessante uitspraken van de respondent (Boeije, 2005). Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld gestructureerde interviews. De kenmerken van een semi-gestructureerd kwalitatief interview komen bovendien tegemoet aan de twee, bij paragraaf 3.1, genoemde argumenten om voor kwalitatief onderzoek te kiezen.

In de interviews hebben de respondenten aan kunnen geven welke betekenis zij toekenden aan de volgende topics: motivatie, PSM, de reorganisatie en de invloed van de reorganisatie op hun motivatie. De topics dienden als leidraad. Bij elk topic werden specifieke vragen gesteld (zie Bijlage II). Een vaste opbouw van het interview en het stellen van specifieke vragen heeft voor een zekere mate van standaardisatie gezorgd wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede is gekomen. Naast de structuur van het interview, die hieronder toegelicht zal worden, is er echter ook sprake geweest van semi-structuur. Een volledige standaardisatie is dus niet mogelijk geweest.

Structuur: de topiclist

De vragen omtrent motivatie zijn grotendeels voortgekomen uit de Self-determination Theorie. Per motivatiesoort zijn er een of meer specifieke vragen aan bod gekomen die toetsend waren voor die motivatiesoort. Zo werd wat betreft de motivatiesoort *externe regulering* bijvoorbeeld gevraagd naar hoe belangrijk loon was als drijfveer, werd wat betreft *inrojectie* gevraagd naar de mate waarin trots een motivatiefactor is, werd wat betreft de motivatiesoort *identificatie* gevraagd naar plichtsgevoel en wat betreft intrinsieke motivatie gevraagd naar de mate- en het belang van plezier in het werk. De motivatiesoort *integratie* is buiten beschouwing gelaten, aangezien het bij deze motivatiesoort gaat over waarden die congruent zijn aan andere waarden (Vandenabeele, forthcoming). Het kan dus niet gemeten worden door te vragen naar een uitingsvorm.

Door vragen te stellen over verschillende onderdelen die motivatie kunnen inhouden, is er een beeld ontstaan van de motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Dit beeld werd aangevuld met onderwerpen aangaande motivatie die door de respondenten zelf werden aangedragen. Dit wordt verder besproken onder het kopje 'semi-structuur'. De theoretische fundering van de vragen omtrent motivatie vergroten de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Vragen die gesteld werden met betrekking tot PSM kwamen grotendeels voort uit de dimensies zoals die zijn opgesteld door Vandenabeele & Kim (2010). 4 dimensies worden door hen onderscheiden: *attraction to public participation* (APP), *commitment to public values* (CPV), *compassion* (COM) en *self-sacrifice* (SS). Wat betreft APP is gevraagd naar hoe bij de politiemedewerkers tot uiting komt dat zij een bijdrage leveren aan de maatschappij en of de

politied medewerkers hun bijdrage belangrijk vonden. Wat betreft CPV is gevraagd naar de waarde die de politied medewerkers hechten aan ethisch verantwoord handelen en gelijkheid. Wat betreft COM is gevraagd naar de waarde die gehecht wordt aan het welzijn van anderen. Ten slotte is, wat betreft SS, gevraagd of de politied medewerkers in staat zijn om het gemeenschappelijke belang voor hun eigenbelang te plaatsen.

Wat betreft het topic reorganisatie werden ook specifieke vragen gesteld. Hoewel deze vragen een vaste structuur kenden, moet wel aangemerkt worden dat de antwoorden op deze vragen zeer divers konden zijn. Twee vragen waren leidend bij het bevragen van het topic reorganisatie. Dit was de vraag naar wat de ervaringen waren van de reorganisatie in het dagelijkse werk en de vraag naar wat het beeld was van de invoering van Nationale Politie (zie bijlage II). Deze twee vragen leverden de meest diverse antwoorden op. Op de gevarieerde antwoorden bij deze twee vragen werd veelal doorgevraagd. Daar zal onder het kopje 'semi-structuur' verder op worden ingegaan. Met deze twee vragen, die niet uit een specifieke theoretische fundering naar voren kwamen, maar meer ingegeven waren door *common-sense*, werd beoogd om de ervaringen omtrent de reorganisatie zoveel mogelijk in beeld te brengen. Deze vragen hebben achteraf gezien rijke data opgeleverd.

De structuur in het interview werd, bij het bevragen van het beeld van de invoering van de reorganisatie, deels teruggebracht door specifiek in te gaan op de aspecten van de reorganisatie. Zo is er gevraagd naar vakmanschap, professionele ruimte en medewerkerparticipatie. De inhoud van deze vragen is voortgekomen uit de beoogde veranderingen die de politieorganisatie op dit gebied wil realiseren (Politie, 2012a; Politie, 2012b; Politie, 2012c). Wat betreft vakmanschap werd gevraagd naar het ervaren van verschillen op het gebied van inhouddeskundigheid en fysiek en mentale weerbaarheid. Wat betreft professionele ruimte werd onder andere gevraagd of men veranderingen zag op het gebied van administratieve lasten. Ook werd gevraagd naar veranderingen in de mate waarin politied medewerkers vertrouwen kregen en aangemoedigd werden om creatief te handelen en fouten te maken. Ten slotte, werd gevraagd of men veranderingen zag op het gebied van medewerkerparticipatie. Meer specifiek, veranderingen in de mate waarin men betrokken werd bij veranderprocessen of andere besluiten.

Naarmate het interviewproces vorderde werd duidelijk dat de politied medewerkers het werken met mensen en de autonomie binnen het werk belangrijk vonden. Aangezien dit betrekking heeft op twee factoren (autonomie en verbondenheid) die voortkomen uit de Psychologische Noden theorie zijn er halverwege het interviewproces vragen toegevoegd aan het interview (zie Bijlage II ten opzichte van Bijlage I). Zo werd vanaf het zevende interview wat afgehouden werd, bij het bespreken van de motivatie gevraagd naar de mate van autonomie in het werk en werd gevraagd of men dit belangrijk vond. Bij het bespreken van de reorganisatie werd vervolgens gevraagd of men op dat gebied een verandering ervoer sinds de reorganisatie. Wat betreft de verbondenheid werd gevraagd of de mate

van contact met collega's veranderd was sinds de reorganisatie. Beoogd werd om met de antwoorden op deze vragen de mogelijke veranderingen in motivatie, onder politiemedewerkers, te ondersteunen.

Hoewel de invloed van de reorganisatie op motivatie bij politiemedewerkers, met behulp van doorvragen, bij het bespreken van de ervaringen omtrent de reorganisatie al aan bod kwam, werd deze relatie middels het stellen van de laatste vragen in het interview specifiek bevraagd. De door de geïnterviewde genoemde drijfveren werden herhaald en er werd gevraagd of de reorganisatie daar invloed op had gehad. Vervolgens, werd middels een checkvraag de mate van verandering in motivatie als gevolg van de reorganisatie vastgesteld. Achteraf gezien zijn deze vragen wellicht wat te oppervlakkig gesteld, waardoor er ook oppervlakkig en wellicht sociaal wenselijk op werd geantwoord. De vraag of de reorganisatie invloed heeft gehad op de motivatie onder politiemedewerkers is immers beter beantwoord door het doorvragen bij het bespreken van de reorganisatie zelf.

Semi-structuur

Bij het bespreken van de structuur van het interview is al naar voren gekomen dat de formulering en de volgorde van de vragen grotendeels vastlag. Naast het feit dat de geïnterviewden specifieke vragen kregen met betrekking tot hun motivatie en de reorganisatie, werden zij echter ook in staat gesteld om zelf met motivatiefactoren en onderwerpen met betrekking tot de reorganisatie te komen. Daar werd dan vaak weer op doorgevraagd, mits het interessant bevonden werd door de onderzoeker. Zo werd wat betreft motivatie allereerst gevraagd wat hen motiveerde, alvorens er gevraagd werd naar de mate waarin specifieke, vooraf opgestelde, uitingsvormen van motivatie een rol speelden (zoals loon, trots en plichtsgevoel). Wat betreft de reorganisatie werd gevraagd wat de respondenten zelf ervan merkten, alvorens er op specifieke aspecten van de reorganisatie werd ingegaan. Op interessante ervaringen werd ook hier weer doorgevraagd door de onderzoeker. Hoewel het doorvragen op deze ervaringen in eerste paar interviews minder of niet gebeurde, werd dit naarmate de interviewfase vorderde steeds intensiever gedaan. Naarmate de interviewfase vorderde werd ook steeds vaker een vervolgvraag gesteld om erachter te komen wat een specifieke ervaring van de reorganisatie voor een invloed had op de motivatie van de geïnterviewden.

De semi-structuur, die hierboven beschreven staat, heeft de geïnterviewden de ruimte gegeven om zelf onderwerpen aan te dragen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de richting niet alleen door de onderzoeker werd bepaald, maar ook door de geïnterviewden zelf. Op onderwerpen die werden aangedragen door de geïnterviewden werd bovendien doorgevraagd. Eigen invulling van de onderzoeker met betrekking tot wat van belang is, werd daarmee beperkt. Dit heeft bijgedragen aan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Interviewproces:

Voorafgaand aan het afnemen van de interviews zijn een aantal zaken doorlopen. Bij elk interview is begonnen met een introductie van de onderzoeker. Vervolgens, werd het doel van het onderzoek en het interview besproken. Verwachtingen van zowel onderzoeker, als respondent werden op deze manier op elkaar afgestemd. Vervolgens, is door de onderzoeker aangegeven dat de gegevens anoniem zouden worden gebruikt. De introductie, het feit dat geen van de respondenten een bezwaar had bij het opnemen van de interviews en het feit dat er in elk interview getutoyeerd is heeft bij de onderzoeker een beeld van vertrouwen en openheid opgeleverd. Als gevolg daarvan wordt gesteld dat de validiteit, wat betreft de openheid van de respondent, niet in het gedrang is gekomen

De interviews zijn verder opgenomen met behulp van opname apparatuur. Opnamen vergroten de betrouwbaarheid, omdat alle informatie geregistreerd wordt. De onderzoeker heeft dus niet ter plekke hoeven te selecteren wat wel of niet relevant was voor het onderzoek.

3.5. Analyse

Alvorens analyse van de data plaats heeft kunnen vinden, zijn de audio opnamen van de interviews getranscribeerd. Dit heeft geresulteerd in teksten die de taal van de respondenten weergaven (Boeije, 2005). Deze teksten zijn vervolgens gecodeerd en geanalyseerd met behulp van Nvivo.

Coderingproces

Tijdens het coderingproces is gestart vanuit de hoofdonderwerpen van de structuur zoals die ook aangehouden werd tijdens de interviews (zie bijlage II). Vooraf opgestelde categorieën in de codeboom zijn dus respectievelijk: motivatie, PSM en reorganisatie en motivatie. De laatste categorie werd vooraf opgedeeld in: ervaring reorganisatie en invloed van reorganisatieaspecten op motivatie.

Vervolgens heeft er zich een fase van open coderen voltrokken. Dit proces heeft betrekking op het opbreken, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van de gegevens (Boeije, 2005). Alle teksten werden gelezen en ingedeeld in codes. Deze codes werden ondergebracht onder één van de hierboven genoemde categorieën. Een laatste categorie werd tijdens dit proces gevormd: organisatie en motivatie. Dit, aangezien door de respondenten ook ervaringen werden gedeeld die niet direct een connectie hadden met de reorganisatie, maar wel een invloed hadden op motivatie.

Dit luidde een proces van axiaal coderen in. Codes werden wanneer nodig gesplitst of samengevoegd en vervolgens ondergebracht in voor het onderzoek relevante categorieën. Zo zijn de relevante ervaringen omtrent de reorganisatie bijvoorbeeld geclusterd en ondergebracht onder de categorie: ervaring reorganisatie. Hoofdcategorieën en subcategorieën werden gevormd tijdens de analyse en systematische ordening van de codes. Dit heeft geresulteerd in een axiaal gecodeerde codeboom (zie bijlage III).

4. Resultaten

Met behulp van de data verkregen uit de kwalitatieve interviews en de data-analyse, kan nu langzaam worden toegewerkt naar het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Deze zal echter in hoofdstuk 5: conclusie & discussie, beantwoord worden. In dit hoofdstuk komen de drie empirische deelvragen aan bod. Eerst zal de motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek inzichtelijk worden gemaakt, door deze te bespreken in het licht van het Self-Determination Continuüm (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Vervolgens, zal de tweede deelvraag beantwoordt worden en zullen de ervaringen van de politiemedewerkers, aangaande de reorganisatie naar één Nationale Politie, besproken worden. Deze deelvraag wordt afgesloten met het bespreken van de invloed van deze ervaringen op de psychologische noden: autonomie, gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid (Deci & Gagné, 2005). Het resultatenhoofdstuk zal worden afgesloten met het bespreken van de derde deelvraag. Deze vraag heeft betrekking op de perceptie die de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek hebben over de relatie tussen de reorganisatie en hun motivatie.

Te beginnen valt echter bij het behandelen van de eerste deelvraag. Waar krijgen de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek energie van? Welke factoren zorgen ervoor dat men elke dag naar hun werk gaat? Op deze twee vragen zal hieronder een antwoord worden geformuleerd. Er zal begonnen worden met het bespreken van intrinsieke motivatie, welke leidt tot een gedraging die autonoom aanvoelt (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Vervolgens, zullen de motivatiesoorten van de SDT en PSM, en de uitingsvormen, die in hoofdstuk 3 besproken zijn, van rechts naar links op het Self-Determination Continuüm (zie figuur 1; figuur 3) worden toegelicht, voor de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Zoals in hoofdstuk 3 ook al aangegeven is zal *integratie* niet besproken worden, aangezien deze vorm van motivatie niet geoperationaliseerd kon worden.

4.1. Motivatie

4.1.1. *Intrinsieke motivatie: "Plezier. Dat is het belangrijkste."* (Respondent 10)

Er is gesproken met zowel operationeel, als ondersteunend personeel en met zowel leidinggevend, als met uitvoerend binnen de politieorganisatie van district Leiden-Bollenstreek (zie tabel 1). Wat opvalt is dat de motivatie bij elke medewerker categorie voornamelijk wordt ingegeven door het plezier wat men ervaart in het werk. Het ervaren van plezier in het werk duidt erop dat men intrinsiek gemotiveerd is om het werk uit te voeren (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Een voorname factor voor plezier in het werk is de afwisseling binnen het werk die men ervaart. Dit geldt wederom voor medewerkers binnen elke medewerker categorie. Met afwisseling wordt veelal de afwisseling van

werkzaamheden bedoelt, maar het kan ook een flexibele werkhouding betekenen. Dit laatste punt geldt voornamelijk voor de mensen op het operationele niveau en wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

"Over twee minuten kan de telefoon gaan en dan is er een gewapende overval of er is een moord. Dat is het leuke van het werk. Je weet nooit waar een werkdag eindigt, op welke manier en ook niet hoe laat." (Respondent 4).

Afwisseling kan nog op een derde manier tot uiting komen, namelijk via onregelmatige werktijden. Deze laatste uitingsvorm van afwisseling wordt ook als plezierig beleefd en wordt zowel bij het operationele als bij het ondersteunende personeel ervaren.

Een andere factor die plezier oplevert bij de meeste politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek is het werken met mensen zowel intern als extern. Dit werd door zowel leidinggevendenden als door uitvoerenden binnen de organisatie vermeld. Het belang wat daaraan gehecht wordt kan te maken hebben met de aard van de medewerkers. *"Ik ben zelf ook onwijs een mensenmens. Zet mij achter een computer en ik denk dat ik doodongelukkig wordt."* (Respondent 5). Het wordt echter ook deels ingegeven door de resultaatgerichtheid van de politiemedewerkers. *"Samen de klus doen en dan ook nog eens het mooie vak politiewerk, ja dat vind ik gewoon echt super!"* (Respondent 8).

Resultaat boeken en de uitdagingen die daarbij komen kijken zijn dan ook motivatiefactoren die door velen zijn onderschreven als factoren die plezier opleveren.

"Als bepaalde dingen tot een goed einde gebracht worden of als je een bepaalde service kan verlenen. Dat motiveert gewoon wel. Dat is gewoon leuk. Dan zie je ook het resultaat van wat je gedaan hebt. Dusja dat is absoluut wel motiverend." (Respondent 6).

De afwisseling, het werken met mensen, het boeken van resultaat en de uitdagingen die dat met zich meebrengt leiden tot plezier. De gedragingen die gepaard gaan met deze motivatiefactoren passen bij de ondervraagde personen en zijn een uiting van wie zij zijn. Ze leveren bovendien plezier op, wat duidt op intrinsieke motivatie (Deci & Gagné, 2005). De handelingen die men vanuit deze intrinsieke motivatie moet verrichten in het werk voelen aan als een autonome gedraging. Dit is een wenselijke uitkomst voor de politieorganisatie aangezien autonome gedragingen een tal van positieve gevolgen hebben. Deze gevolgen zijn in het theoretisch kader al aan bod gekomen. Herhalend, houden zij onder andere betere prestaties en een positievere werkhouding in (Deci et al., 1991; Deci & Gagné, 2005).

Hoewel uit de gesprekken blijkt dat intrinsieke motivatie de meeste prominente motivatie is die tot een autonome gedraging leidt, hoeft dit niet te betekenen dat de andere motivatiesoorten op het Self-Determination Continuüm geen rol spelen. Ook extrinsieke motivatiesoorten, zoals *identificatie* en PSM (zie figuur 3), leiden tot een gedraging die autonoom aanvoelt.

Eerst zal *identificatie* besproken worden. Om deze vorm van extrinsieke motivatie te bespreken zijn vragen aangaande plichtsgevoel gesteld. Plichtsgevoel komt immers voort uit waarden die geïnternaliseerd zijn en dat is een kenmerk van *identificatie* (Deci & Gagné, 2005). Dit kunnen waarden met betrekking tot plicht richting de organisatie of het vak zijn, maar ook waarden met betrekking tot plicht die te maken hebben met het publieke belang (PSM).

4.1.2. Identificatie: "Je plicht spreekt constant op je in". (Respondent 14)

In tegenstelling tot de uitingsvorm plezier werd de uitingsvorm voor *identificatie*; plichtsgevoel, nimmer direct genoemd. De rol die plichtsgevoel in de motivatie van de politiemedewerkers speelt is uitgevraagd door de onderzoeker. Iedereen leek een zekere mate van plichtsgevoel richting de organisatie te hebben. Dit werd echter niet als belangrijke motivatie om het werk te doen aangeschreven, maar meer als een vanzelfsprekendheid. Plicht richting de organisatie werd door sommigen vertaald in gezagsgetrouwheid.

"Je hoort een beetje gezagsgetrouw te zijn. Al het werk doe je zoals dat in de Politiewet staat in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag. Dat is de legitimatie van je werk. Valt dat weg dan kan je je werk niet doen." (Respondent 4).

Uit bovenstaand citaat is af te leiden dat er door deze respondent waarde gehecht wordt aan gezagsgetrouwheid. Het is in lijn met één individueel doel wat deze persoon nastreeft, namelijk de legitimatie van het werk. Dit geeft blijk van *identificatie*. (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

Plichtsgevoel richting de organisatie werd door enkele anderen vertaald in loyaliteit:

"Je kunt een gevoel van loyaliteit hebben richting de organisatie. Dat heb ik sowieso, want ik werk bij deze organisatie en ik ben er ook een exponent van en ik voel me daar goed bij, dus ik ga er ook gewoon voor." (Respondent 11).

Deze uitingsvorm van plichtsgevoel is ook toe te schrijven aan *identificatie*. Het voorbeeld wat gegeven is van loyaliteit is een sterkere uiting van *identificatie* dan het voorbeeld van gezagsgetrouwheid. Dit voorbeeld geeft namelijk meer blijk van een gedraging die intern zit dan het voorbeeld van gezagsgetrouwheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het tweede zinsdeel van de tweede zin: *"[..]want ik werk bij deze organisatie en ik ben er ook een exponent van en ik voel me daar goed bij"*. Deze persoon werkt bij de organisatie en voelt zich een exponent van de organisatie, en daar voelt deze persoon zich goed bij. Het feit dat de persoon aangeeft dat die zich er goed bij voelt sterkt het idee dat de gedraging één is met de persoon zelf.

De mate van plichtsgevoel richting het vak speelt bij de meeste respondenten een grotere rol dan de het plichtsgevoel richting de organisatie. Vooral bij respondenten op het operationele niveau is deze vorm van plicht aan bod gekomen. Plichtsgevoel richting het vak bleek bij hen wel degelijk een

rol te spelen in de motivatie om het werk te doen. Uit onderstaand citaat blijkt bijvoorbeeld dat men als gevolg van deze vorm van plichtsgevoel zelfs meer wil doen dan gevraagd wordt door de organisatie. Vrije tijd wordt opgegeven om tegemoet te komen aan waarden die belangrijk worden bevonden:

"We hebben een situatie gehad dat we een pyromaan hier hadden in de wijk. Die was vooral actief in het weekend. Toen hebben we gewoon met de wijkagenten gezegd van: "we gaan er op posten en dat doen we gewoon". Dan heb ik niet zoiets van dat doe ik niet, nee, dat probleem moet getackeld worden." (Respondent 10)

De plicht voor het vak speelt voor respondent 10 een belangrijke rol. Wederom gaat het hier over *identificatie*, aangezien deze respondent vanuit zichzelf een probleem wil tackelen en dat niet per se doet om er zelf beter van te worden, maar omdat hij het belangrijk vindt. De waarde van de gedraging is ook hier in lijn met een individueel doel (Deci & Ryan, 2000a).

Zoals het vak van de operationele politiemedewerkers raakt aan het publieke belang, raakt ook de motivatie voor het vak al snel aan *Public Service Motivation*. Dat blijkt wel uit bovenstaand citaat. De vertoonde *identificatie* in bovenstaand voorbeeld is onlosmakelijk verbonden met PSM. Het plichtsgevoel richting het vak is immers niet te onderscheiden van het plichtsgevoel richting het publieke belang, oftewel de wil om bij te dragen aan het maatschappelijke belang. Een specifieke uitingsvorm van *identificatie* is dus PSM.

4.1.3. Public Service Motivation: "Daarom ben ik het werk gaan doen. Ik wil iets voor mensen betekenen." (Respondent 5)

Van politieagenten wordt verwacht dat zij een bepaalde servicegerichtheid hebben richting de maatschappij. De Politie staat immers ten dienste van de samenleving en heeft als voornaamste doel om die veiliger te maken (Politie, 2012a). Bij het uitvoerende personeel kwam de motivatie om daar gehoor aan te geven het meeste tot uiting. Dit heeft wellicht een verband met het feit dat deze medewerker categorie daar een 'directe' bijdrage aan kan leveren. Dit wordt onder andere geïllustreerd door het volgende citaat: *"Je bent voor mensen bezig, je staat met je poot tegen de bagger. Ik voel me echt verantwoordelijk voor mijn stuk wijk."* (Respondent 10).

Bijdragen aan de maatschappij komt op meer manieren tot uiting dan alleen via het leveren van veiligheid. Het helpen van mensen zowel intern als extern werd door de meeste respondenten ook belangrijk bevonden. *"Ik vind het nog steeds hartstikke mooi om mensen die in de shit zitten, door het toedoen van anderen, om die te helpen."* (Respondent 2). Om mensen te helpen zowel intern als extern zijn de politiemedewerkers ook bereid om eigenbelang ondergeschikt te maken aan het gemeenschappelijke belang. Dit moet niet verward worden met zelfopoffering. Met eigenbelang ondergeschikt maken wordt hier dus niet bedoeld dat men er zelf schade van ondervindt of er zelf onder

leid. Zo dik werden de genoemde voorbeelden niet aangezet. Een voorbeeld van het ondergeschikt maken van eigenbelang wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

Er was iemand vermist en die is later teruggevonden in het water en toen ben ik 48 uur lang met die zaak bezig geweest. Dan zou ik kunnen zeggen van: "joh ik heb een feestje", maar dat heb ik niet gezegd. Ik heb die mensen ook mijn telefoonnummer gegeven en gezegd van: "joh mocht er wat zijn dan kan je me altijd bellen. Ik laat mijn telefoon bij mijn bed liggen." (Respondent 15).

De mate van PSM blijkt redelijk hoog te zijn. Dit wordt ondersteund door het feit dat alle politiemedewerkers aangaven veel waarde te hechten aan publieke waarden als ethisch verantwoord handelen, het welzijn van anderen en gelijkheid binnen de samenleving. De waarde die aan die zaken gehecht wordt bleek ook vaak tot uiting te komen via het werk. Wat betreft het welzijn van anderen werd bijvoorbeeld het volgende gezegd: *"Daar waar ik merk dat iemand niet zo goed in zijn vel zit, daar aandacht aan besteden. Tijd voor vrijmaken, daarnaar luisteren en daar waar het kan de helpende hand te bieden." (Respondent 12).*

Hoewel uit de gesprekken blijkt dat autonome gedragingen (zie figuur 3) de boventoon voeren en intrinsieke motivatie de meest prominente is, hoeft dit niet te betekenen dat andere motivatiesoorten die leiden tot een gedraging die gecontroleerd aanvoelt, geen rol spelen. Om inzicht te verschaffen in dit onderdeel van de motivatie onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek is gevraagd naar het nastreven van trots om de mate van *introjectie* vast te stellen en is gevraagd naar de waarde die men hecht aan loon om de mate van *externe regulering* te bepalen. Te beginnen valt bij *introjectie*.

4.1.4. Introjectie: "Trots is niet de belangrijkste drijfveer, maar er zit wel een bepaalde trots in." (Respondent 13)

Trots bleek voor de meeste politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek wel een rol te spelen. Men gaf aan dat ze behoorlijk trots konden zijn op hun vakgebied en de werkzaamheden die zij verrichten. Hoewel in verschillende bewoordingen is gevraagd of de respondenten het werk deden om zich trots te voelen, leek niet iedereen deze vragen precies te begrijpen, waardoor het beantwoorden van de vraag of trots een drijfveer is bij de politiemedewerkers bij de één gemakkelijker is om te beantwoorden, dan bij de ander. Dat gezegd hebbende, is er een beeld ontstaan dat trots meer een 'gevolg van' is en minder een reden om het werk uit te voeren. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd door het volgende citaat:

"Ik merk wel dat ik trots is voor mij geen drijfveer om mijn werk te doen, maar ik merk dat ik wel verschrikkelijk trots kan zijn op wat we als team een keer bij iets neerzetten of als ik zie dat collega's mooi politiewerk laten zien." (Respondent 8).

Trots wordt dus wel als een belangrijke uitkomst van het werk omschreven, maar niet als een drijfveer om het werk te doen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat *introjectie* (zie figuur 3) een ondergeschikte motivatiesoort is.

Dit gegeven vormt extra bewijs voor het feit dat autonome motivatiesoorten van de SDT (zie figuur 3) een grotere rol spelen, dan gecontroleerde motivatiesoorten. Men voert het werk grotendeels uit vanuit zichzelf en heeft in mindere mate trots nodig om het werk uit te voeren. Het krijgen van bijvoorbeeld een schouderklopje voor het gedane werk speelt een kleinere rol. Respondent 1 zei daarover het volgende:

"Ja je hebt heel veel zelf te bepalen. Als het alleen maar van anderen afhangt en je zit te wachten op een schouderklopje van je baas of van wie dan ook. Ja dat zul je altijd nog een keer krijgen, maar niet iedere dag, dus dan is de vraag met hoeveel plezier je naar je werk gaat."

4.1.5. Externe regulering: "Loon is voor mij absoluut niet belangrijk." (Respondent 15)

Naast het gegeven dat men met plezier naar hun werk gaat, motivatie grotendeels leidt tot een autonome gedraging en motivatiesoort *introjectie* een ondergeschikte rol speelt, is er ook ander bewijs gevonden, wat het feit dat men intrinsiek gemotiveerd is om bij de Politie te werken ondersteunt. Dit bewijs wordt gevormd door de mate van *externe regulering* bij de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek te bespreken. Om de rol van deze motivatiesoort vast te stellen is gekeken naar het belang wat gehecht wordt aan loon. Over het algemeen wordt loon door elke medewerker categorie beschouwd als een ondergeschikte motivatiefactor. Om die reden kan er gesteld worden dat men hierdoor niet extern gereguleerd wordt om het werk binnen de politieorganisatie te doen. Door de meesten wordt wel aangetekend dat loon belangrijk is om in levensonderhoud te kunnen voorzien, maar tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat het een ondergeschikte drijfveer is of zelfs helemaal geen rol speelt.

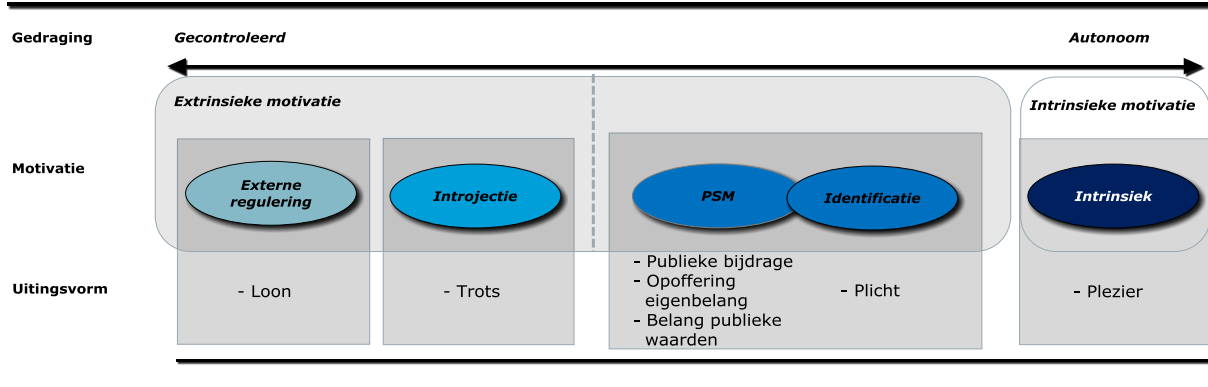
"Tuurlijk het is niet onbelangrijk, want alles draait erop. Ik heb een gezin, een huis, een hypotheek, mijn dochters zitten op school, maar het is niet het belangrijkste. Voor mij is het geen drijfveer zeg maar." (Respondent 11).

Een enkele respondent gaf echter wel aan dat het een belangrijke drijfveer was: *"Ja, ik werk om te leven en ik leef niet om te werken. Dat is eigenlijk gewoon altijd al geweest. Loon is dan erg belangrijk."* (Respondent 9). Wanneer echter gevraagd werd hoe loon opwoog tegen plezier, werd aangegeven dat plezier in het werk altijd nog voor financiële vergoedingen kwam. Dit gold overigens voor elke respondent. Niemand zou plezier inleveren om meer te kunnen verdienen.

Op basis van het hiervoor besprokene, kan de motivatie de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek worden ingedeeld in het Self-Determination Continuüm (zie figuur 3). Hoe

donkerder de blauwe kleur, in figuur 3, des te meer is deze motivatiesoort van toepassing op de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek.

Figuur 3. *Self-Determination Continuüm: voor Politie-medewerkers van District Leiden-Bollenstreek.*



Bron: Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005

Herhalend, valt op dat intrinsieke motivatie de meest prominente vorm van motivatie is. Naarmate men van rechts naar links op het continuüm leest wordt de motivatie steeds extrinsieker van aard en voelt de gedraging steeds meer als gecontroleerd aan (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Naarmate men van rechts naar links leest komt de motivatie bovendien steeds minder overeen met de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Loon speelt dus de minst grote rol in de motivatie van de politiemedewerkers. Plezier is daarentegen de belangrijkste motivatiefactor.

4.2. Ervaring reorganisatie naar één Nationale Politie

De politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek zijn officieel sinds 1 januari 2013 begonnen met de reorganisatie naar één Nationale Politie (Politie, 2012a). De komst van verschillende veranderingen in het werk, de werkstructuur en cultuur et cetera, kunnen de motivatiefactoren, die hierboven besproken zijn, onder druk zetten of juist stimuleren. Voordat daar licht op geworpen zal worden, middels het beantwoorden van de derde deelvraag, zal eerst de tweede deelvraag besproken worden: *"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie?"*.

Allereerst, komen de ervaringen omtrent de culturele veranderingen op het gebied van vakmanschap, professionele ruimte en medewerkerparticipatie aan bod. Deze zijn specifiek uitgevraagd door de onderzoeker. Vervolgens, zal er in worden gegaan op ervaringen van de reorganisatie die door de respondenten zelf werden aangedragen.

4.2.1. Vakmanschap

De eerste factor waar naar gevraagd is, is vakmanschap. Uit de interviews blijkt dat zowel op het ondersteunende niveau, als op het operationele niveau er sinds de reorganisatie cursussen hebben

plaatsgevonden om het vakmanschap van de politiemedewerkers te verhogen. Aandacht vanuit de organisatie is voornamelijk uitgegaan naar het verbeteren van de mentale weerbaarheid, zo blijkt. Een respondent uit het ondersteunende niveau gaf aan dat men een cursus 'omgaan met stress' heeft gehad. De betreffende respondent gaf aan daar ook wat aan gehad te hebben. Vanuit het operationele niveau werd gemeld dat zij verplicht een cursus 'mentale weerbaarheid' hebben moeten volgen. De betreffende respondenten waren verdeeld over de waarde van deze cursus. Verder werd aangegeven dat de sturing op een verandering in vakmanschap nog niet structureel in het werk terugkomt. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: *"De kunst is om het niet alleen die drie dagen te laten zijn, maar een structureel onderdeel van ons werken en onze training. Daar zie ik het nog te weinig terug."* (Respondent 1). Ook het volgende citaat geeft daar blijk van: *"We maken tijdens een cursus afspraken met elkaar, maar die afspraken worden dan vervolgens niet uitgewerkt of nagekomen"*. (Respondent 5).

In de documenten aangaande de reorganisatie wordt ook aangegeven dat er meer gestuurd zal gaan worden op de inhoudeskundigheid van de politiemedewerkers (Politie, 2012c; Politie eenheid Den Haag, 2013a). Daar wordt echter door zowel het ondersteunende als het operationele niveau geen verandering in ervaren sinds de reorganisatie. *"Het grappige is er worden heel veel dingen genoemd. Ze waren opgeschreven, maar toen moest er nog worden opgezocht wat bedoelen we er nou precies mee."* (Respondent 8). Het volgende citaat geeft aan dat er wat betreft de inhoudeskundigheid van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek nog grote stappen gemaakt dienen te worden wat betreft de inhoudeskundigheid:

"De realiteit is dat mensen nog steeds klein worden gehouden, dat ze nog steeds, ook al hebben ze ontzettend veel knowhow, dat ze daar niet in gekend worden, dat ze niet erin gestimuleerd worden, dat ze niet gewaardeerd worden voor het feit dat ze dat allemaal wel hebben." (Respondent 14).

4.2.2. Professionele ruimte

Een andere culturele verandering die zou moeten plaatsvinden met de komst van de reorganisatie is een toename van professionele ruimte. Politiemedewerkers zouden meer vertrouwen moeten krijgen en aangemoedigd moeten worden om creatief te handelen en fouten te mogen maken. Dit zou bovendien gepaard moeten gaan met een afname van administratieve lasten, zodat politiemedewerkers op het operationele niveau meer op straat zijn en minder binnen zitten (Politie, 2012b; Politie eenheid Den Haag, 2013a).

Wat betreft vertrouwen, creatief handelen en de ruimte om fouten te maken zien de medewerkers weinig verschillen ten opzichte van voor de reorganisatie. *"Op papier is er wel wat verandert maar in de praktijk moet het zich nog gaan ontwikkelen"*, aldus respondent 4. De beoogde structurele verandering: afname van administratieve lasten, die ingegeven is door de beoogde culturele verandering op het gebied van professionele ruimte, wordt door de meesten ook niet ervaren. Enkelen

geven aan dat deze wel zo ongeveer gelijk zijn gebleven. De meeste politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek ervaren echter eerder een toename dan de beoogde afname in administratieve lasten. *"Toenemende protocollering met veel bureaucratische handelingen en ik heb daar voorbeelden genoeg van om dat te staven, ik zie dat dus nog niet afnemen."* (Respondent 2). Door de mensen uit de ondersteuning wordt bovendien aangegeven dat er op hun functies bezuinigd wordt. Zo staat bijvoorbeeld een bezuiniging bij de publiekopvang gepland. Dit heeft wellicht tot gevolg dat het operationeel uitvoerende personeel meer van deze taken op zich moet nemen. Dit zou een ontwikkeling zijn die bij het operationele personeel alleen maar tot een administratieve lastenverhoging kan leiden.

Naast deze negatieve geluiden omtrent de veranderingen in administratieve lasten zijn er echter ook enkele respondenten uit Leiden die aangaven dat de administratieve lasten wel zijn vermindert. De betreffende respondenten rapporteerden dat zij meer ondersteunt werden op het gebied van het verwerken van meldingen en dat zij niet zo heel veel meer in het systeem hoeven te doen. Dit komt, zo wordt aangegeven door respondent 9, door de invoering van de FOBO (Front Office Back Office). De invoering van de FOBO is echter niet direct een gevolg van de reorganisatie, maar loopt daar volgens respondent 9 wel parallel aan. Opvallend is wel dat deze veranderingen niet werden gemeld bij bijvoorbeeld respondenten uit de omgeving Noordwijk. Dit suggereert dat er op dit gebied geen sprake is van, de in het theoretisch kader besproken, toename van eenheid tussen de korpsen.

4.2.3. Medewerkerparticipatie

Een laatste culturele verandering waar naar gevraagd is betreft medewerkerparticipatie. Beoogt wordt om deze te verhogen door medewerkers meer bij veranderprocessen of andere besluiten te betrekken (Politie, 2012b; Politie 2012c; Politie eenheid Den Haag, 2013a). Er wordt door de meeste respondenten aangegeven dat ook dit nog in de kinderschoenen staat. Velen zien geen verandering op het gebied van medewerkerparticipatie. Een zekere mate van gelatenheid speelt hier wellicht een rol in. Wat betreft medewerkerparticipatie geldt dat politiemedewerkers niet gestimuleerd worden om daaraan mee te werken, als gevolg van het feit dat de reorganisatie zelf (te) lang duurt. Zo gaf een respondent het volgende aan: *"Je merkt wel dat de betrokkenheid bij de collega's. Dat mensen zich wel doodgeslagen en lamgeslagen voelen. Van jongens zoek het maar uit."* (Respondent 15).

Toch blijken er onder de respondenten mensen te zitten die graag meedenken. Zo zitten of hebben er respondenten in de ondernemingsraad van de organisatie gezeten. Beoogt wordt echter om medewerkers die voorheen weinig gevraagd of ongevraagd participeerden te stimuleren om dat wel te doen. Dat blijkt onvoldoende te gebeuren. *"Ik denk dat je op dit moment nog te maken hebt met dezelfde personen die over dingen meedenken."* (Respondent 5). Dit terwijl enkele, voornamelijk leidinggevende medewerkers, aangaven dat medewerkers wel meer de mogelijkheid geboden krijgen om mee te denken. *"Je ziet dat medewerkers wel regelmatig gevraagd worden voor bepaalde klussen. Op selectierondes en dat soort dingen. Je ziet wel dat medewerkers meer bevraagd worden."*

(Respondent 1). Dit heeft wellicht meer betrekking op de ongevraagde deelname, oftewel het afdwingen van medewerkerparticipatie. Zo zijn uitvoerende medewerkers ook meer betrokken bij het benoemen van de teamchefs. *"Wat je ziet is dat medewerkers nu ook meer zijn meegenomen in de benoeming van de nieuwe teamchefs. Die zitten daadwerking in de sollicitatie of in de selectie."* (Respondent 13).

Nu de specifiek uitgevraagde culturele veranderingen besproken zijn, zal er stil worden gestaan bij ervaren veranderingen als gevolg van de reorganisatie, die door de respondenten zelf werden aangedragen.

4.2.4. Onzekerheid, onduidelijkheid en onrust

Wat ten eerste opvalt is de mate van onzekerheid onder de politiemedewerkers, als gevolg van de reorganisatie. *"Er zijn zoveel onduidelijkheden en niemand weet precies hoe de balletjes gaan rollen, welke kant ze oprollen."* (Respondent 10). De onzekerheid en onduidelijkheid als gevolg van de reorganisatie is, zoals blijkt uit de citaten voornamelijk ingegeven door een gebrekkige communicatie en een gebrek aan informatie. *"Wat je wel ziet nu is dat er wel wat informatie doordruppelt, maar morgen zou het zo maar eens anders kunnen zijn."* (Respondent 12). Eén politiemedewerker zei daarover het volgende:

"Op het moment dat dingen duidelijk zijn dan kan je er wat van vinden. Dan kan je het goed of slecht vinden, maar dan is het wel duidelijk. Op het moment dat je niet weet waarvoor iets gedaan wordt of hoe uiteindelijk het plaatje gaat worden. Ja, dan blijf je daar met vraagtekens zitten." (Respondent 9).

De onzekerheid als gevolg van onduidelijkheid is wel een zaak die de politiemedewerkers graag opgelost zien. *"Breng gewoon de boodschap zoals die is. Vervolgens kun je wel gaan kijken wat je eraan kan doen enzovoorts enzovoorts., maar geef duidelijkheid."* (Respondent 10). Het gebrek aan duidelijkheid leidt nu immers tot onrust. *"Het geeft eigenlijk wel veel onrust steeds, merk ik om mij heen"*. (Respondent 6).

4.2.5. Onzekerheid door personele reorganisatie

Wat ook opvalt is de heersende mate van onzekerheid met betrekking tot de personele reorganisatie. Het Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP) heeft tot een verandering van functies geleid, alsmede een afname in het aantal werkplekken op diverse werkgebieden (Politievakbond ACP, 2014). De onzekerheid die daarmee gepaard gaat is vooral bij het leidinggevende personeel en bij de ondersteuning merkbaar, aangezien die daar in hun functie direct een verschil in gaan merken. Zo gaven de teamchefs aan dat zij allemaal opnieuw dienen te solliciteren naar een leidinggevende functie en dat ongeveer de helft zal afvallen. Eén van de teamchefs zei daarover het volgende: *"Je bent bezig met een sollicitatieprocedure, gaat het goed of gaat het niet goed en wat betekent het als het niet goed*

gaat, maar wat betekent het als het wel goed gaat." (Respondent 2). Uit het citaat is af te leiden dat onzekerheid over meerdere zaken bestaat. Ook bij medewerkers uit de ondersteuning werd onzekerheid over hun eigen werkplek gerapporteerd:

"Ik sta niet meer in het formatieplan. Laat dat maar gebeuren. Kom maar op met dat plan en maak het maar formeel, want dan weet ik het gewoon. Formeel weet ik dat namelijk nog steeds niet. Ik heb dat gezien. Het is algemeen bekend, het word gezegd, maar het staat nog steeds niet zwart op wit, voor mij persoonlijk." (Respondent 6).

De onzekerheid in het algemeen en omtrent de personele reorganisatie hebben hoogstwaarschijnlijk mede ertoe bijgedragen dat veel politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek wel een bepaalde mate van frustratie omtrent de reorganisatie ervaren. De personele organisatie wordt door enkelen dan ook aangetekend als de grote frustrerende factor. *"De frustratie van de medewerkers zit veel meer op het Landelijk Functiehuis herwaarderingstraject, als op de reorganisatie zelf. Dat merk je nu wel."* (Respondent 1).

4.2.6. Tijdsbesteding

Medewerkers op zowel het operationele, als het ondersteunende niveau vinden het reorganisatieproces (te) lang duren. De frustratie en onzekerheid daarover hebben een invloed op de politiemedewerkers. *"Het wordt continu bijgesteld. Zoetjes aan bekruipt je ook iets van metaalmoetheid ofzo."* (Respondent 14). De metaalmoetheid, uit het vorige citaat, wordt door enkele andere respondenten ook gelatenheid genoemd. *"Ik denk dat er op de werkvloer een bepaalde gelatenheid is, omdat het het zoveelste is wat over ons heenkomt en het duurt ook allemaal heel erg lang."* (Respondent 8). Er is een beeld ontstaan dat een bepaalde mate van gelatenheid wel als gevaar om de hoek schuilt, vooral bij diegene die in hun functioneren een grote impact van de reorganisatie ervaren of gaan ervaren.

Naast het tijdspad van de reorganisatie, heeft de reorganisatie op zichzelf ook invloed op de tijdsbesteding van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Er wordt onder andere aangegeven dat er meer contactmomenten worden ingepland om het over de reorganisatie te hebben. Verder blijkt de reorganisatie vaak onderwerp van gesprek en discussie. Een leidinggevende beleeft dit als volgt:

"Voorheen gingen de dingen meer over de operatie, welke stappen kunnen we nemen en wat willen we nog, waar liggen kansen. Nu vindt een deel van die gesprekken plaats op basis van: "joh waarin kan ik jou helpen, wat kan ik voor je betekenen? hoe zie jij je de toekomst?" (Respondent 13).

4.2.7. Nieuwe werkstructuur: meer eenheid

De politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek ervaren een verandering in de werkstructuur. Deze verandering komt overeen met één van de doelstellingen van de reorganisatie, namelijk meer

eenheid (Politie, 2012a). Door de politiemedewerkers wordt vermeld dat ze merken dat de korpsen worden samengevoegd. Voor district Leiden-Bollenstreek betekent dit een samenvoeging van korps Hollands-Midden met korps Haaglanden. Zij merken bovendien een aantal gevolgen van deze samenvoeging. Deze gevolgen zijn onder andere: een samenvoeging van teams, opheffing of verplaatsing van afdelingen, procedures die op elkaar worden afgestemd en automatiseringssystemen die steeds eenduidiger worden. De eenheid en gelijkheid als gevolg van de samenvoeging wordt veelal als positief ervaren. De respondenten verwachten dat dit efficiencywinst op gaat leveren. Zij geven aan dat ze verwachten dat ze hierdoor een beter product krijgen en dat het werk er makkelijker door gaat worden, waardoor er meer tijd komt om dingen te doen die men zelf leuk vindt. Toch is één respondent niet zo positief over het feit dat de eenheid toeneemt. Hij was ook niet overtuigd van het feit dat de efficiëntie daardoor zal toenemen. *"Iedere organisatiedeskundige kan je vertellen hoe groter, hoe strammer, hoe logger en hoe bureaucratischer."* (Respondent 10).

4.2.8. Nieuwe werkstructuur: top down

Een voorbeeld om deze gedachte te staven wordt gegeven door het feit dat de leidinggevenden meer sturing op resultaten ervaren als gevolg van de nieuwe werkstructuur:

"Aan de ene kant wordt er sterker gestuurd op resultaten, worden leidinggevenden scherper aangesproken op wat er buiten speelt. De stelling is ook dat je als leidinggevenden, als je niet weet wat er buiten speelt, hoe kun je dan je rol vervullen in je veiligheidsgebied?" (Respondent 8).

Dit citaat wekt het idee dat de nieuwe werkstructuur als gevolg met zich meebrengt dat er meer sprake is van top down beleid. Dat terwijl het reorganisatiebeleid beoogt om bottom-up te gaan werken (Politie, 2012c). Dit idee wordt onder andere bevestigd door het volgende citaat:

"Nu in de aanloop naar de nieuwe organisatie, merk ik niet dat er meer vrijheid aan het persoonlijk vakmanschap van de medewerker gegeven wordt. Ik merk eigenlijk alleen maar dat men meer gaat sturen van bovenaf. meer top-down dan bottom-up." (Respondent 2).

4.2.9. Gevolgen van ervaringen voor de psychologische noden

Bovenstaande ervaringen omtrent de reorganisatie kunnen in relatie tot de psychologische noden theorie besproken worden. De ervaringen kunnen immers gevolgen hebben voor gevoelens van autonomie, bekwaamheid en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Op basis van de resultaten in deze paragraaf (paragraaf 4.2) zullen de effecten van de reorganisatie op de drie psychologische noden worden besproken. De gevonden effecten zullen vervolgens worden samengevat in tabel 2.

Autonomie

Het reorganisatiebeleid, omtrent de professionele ruimte, beoogt onder andere om de administratieve lasten te verlagen (Politie, 2012b). Uit de interviews blijkt echter dat deze over het algemeen alleen maar toenemen. Dit zal de psychologische node autonomie belemmeren (zie tabel 2). Meer administratieve handelingen betekent immers minder ruimte voor de politiemedewerkers. Andere beoogde veranderingen op het gebied van professionele ruimte, zoals het verhogen van de mogelijkheid om creatief te handelen, brengen daar geen verandering in aangezien deze veranderingen nog niet structureel door de politiemedewerkers worden ervaren.

De nieuwe werkstructuur brengt wel een positief effect voor autonomie met zich mee. De toename in eenheid wordt door respondenten aangetekend als een factor die er voor zorgt dat men meer ruimte krijgt in het werk, omdat het werk er makkelijker van wordt. Meer ruimte betekent hoogstwaarschijnlijk een toename in autonomie (zie tabel 2). Voor leidinggevendenden blijkt er nog een factor mee te spelen, met betrekking tot de nieuwe werkstructuur. Deze factor belemmert autonomie (zie tabel 2). Met de komst van de reorganisatie blijken zij namelijk meer sturing te ervaren. Dit geeft hen minder de gelegenheid om hun eigen werk in te delen en dit zal hoogstwaarschijnlijk autonomie verlagend werken.

Bekwaamheid

De toegenomen sturing die de leidinggevendenden van district Leiden-Bollenstreek ervaren zal bovendien negatieve gevolgen hebben voor de psychologische node bekwaamheid. Naast het feit dat zij hierdoor minder ruimte krijgen, zullen zij ook minder in staat worden gesteld om hun eigen beslissingen te nemen en zelf te bepalen wat van belang is.

Zoals in het theoretisch kader al naar voren is gekomen zouden de culturele veranderingen op het gebied van vakmanschap, professionele ruimte en medewerkerparticipatie de gevoelens van bekwaamheid kunnen bevorderen. Uit de interviews blijkt echter dat de beoogde culturele veranderingen nog niet structureel terugkomen in het dagelijkse werk. Om die reden wordt verwacht dat de culturele veranderingen nog geen invloed hebben op deze psychologische node (zie tabel 2).

Verbondenheid

De beoogde culturele veranderingen op het gebied van medewerkerparticipatie zullen wanneer gerealiseerd positief doorwerken op de psychologische node verbondenheid. Wanneer politiemedewerkers meer betrokken worden bij besluiten en veranderprocessen zal men zich wellicht meer betrokken voelen bij de organisatie en zullen contactmomenten met collega's toenemen. Uit de ervaringen blijkt echter dat medewerkers nog geen structurele veranderingen zien wat betreft medewerkerparticipatie. Verbondenheid zal als gevolg van medewerkerparticipatie dus nog niet echt worden beïnvloed (zie tabel 2).

De onzekerheid en de onzekerheid omtrent de personele reorganisatie zal wellicht negatief

doorwerken op de psychologische node verbondenheid. Deze onzekerheid wordt deels ingegeven door problemen in informatieverstrekking over de reorganisatie en de personele reorganisatie. Dit zorgt er wellicht voor dat de politiemedewerkers zich minder verbonden voelen met de organisatie, waardoor gevoelens van verbondenheid afnemen.

Het feit dat de politiemedewerkers bezig zijn met de reorganisatie in hun dagelijkse tijdsbesteding zal gevoelens van bekwaamheid echter wellicht doen toenemen. De reorganisatie blijkt gesprekken en discussies op te roepen. Deze toename in de frequentie van contactmomenten, die door enkele respondenten werden gemeld, leiden waarschijnlijk tot een toename van gevoelens van verbondenheid onder de politiemedewerkers (zie tabel 2).

Uit de ervaringen omtrent de reorganisatie blijkt bovendien dat de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek meer eenheid ervaren. Van deze toename in het ervaren van eenheid binnen de organisatie mag verwacht worden dat het een positieve invloed heeft op gevoelens van verbondenheid.

Tabel 2. *De Besproken Ervaringen met Betrekking tot De Invoering van De Nationale Politie bij District Leiden-Bollenstreek, en De Gevolgen voor De Psychologische Nodenbevrediging van De Politiedewerkers.*

Ervaringen	De drie psychologische noden:		
	Autonomie	Bekwaamheid	Verbondenheid
Vakmanschap		+/-	
Professionele ruimte	-	+/-	
Medewerkerparticipatie		+/-	+/-
Onzekerheid			-
Onzekerheid door personele reorganisatie			-
Tijdsbesteding			+
Nieuwe werkstructuur: meer eenheid	+		+
Nieuwe werkstructuur: top down	-	-	

4.3. Invloed Reorganisatie op motivatie

De motivatie van de politiemedewerkers binnen district Leiden-Bollenstreek valt te typeren als autonoom. Dit is bij het beantwoorden van de eerste deelvraag gebleken. De autonome motivatiesoorten blijken een grotere rol te spelen dan de gecontroleerde motivatiesoorten. Sterker nog, hoe verder men op het continuüm (zie figuur 3) naar rechts leest, des te meer lijkt de motivatiesoort bij de gemiddelde Politiedewerker van district Leiden-Bollenstreek te passen.

De vraag is hoe deze motivatie wordt gestimuleerd of aangetast door de komst van de reorganisatie. In de vorige paragraaf zijn gevolgen voor de psychologische noden besproken. Enkele ervaringen bleken deze noden te beïnvloeden (zie tabel 2). Vanuit de theorie wordt verwacht dat deze beïnvloeding gevolgen heeft voor motivatie (Ryan & Deci, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Met het

bespreken van de derde deelvraag: *"Wat is de perceptie onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek over de relatie tussen de invoering van de Nationale Politie en hun motivatie?"*, zal blijken of dit ook het geval is.

4.3.1. Invloed vakmanschap op motivatie

Er worden wat betreft vakmanschap geen structurele veranderingen geconstateerd in het werk. Zowel inhouddeskundigheid, als weerbaarheid blijken nog niet structureel aangepakt te worden door de politieorganisatie van district Leiden-Bollenstreek. Mede om die reden hebben de ervaringen omtrent het vakmanschap tot op heden geen veranderingen in motivatie tot gevolg gehad bij de politiemedewerkers.

4.3.2. Invloed professionele ruimte op motivatie

Naast vakmanschap is bij het behandelen van de tweede deelvraag ook ingegaan op professionele ruimte. Wat betreft professionele ruimte zien de meeste politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek wel een verandering. De administratieve lasten zijn volgens de meeste politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek namelijk toegenomen sinds de reorganisatie.

Deze toename in administratieve lasten heeft negatieve gevolgen voor autonomie (zie tabel 2). Vanuit de theorie wordt verwacht dat motivatie daardoor belemmerd wordt (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Uit de gesprekken met de politiemedewerkers blijkt dat echter niet of nauwelijks het geval te zijn. De motivatie om het werk te doen wordt, door de ervaren toename in administratieve lasten, dus niet aangetast. De toename in administratieve lasten is meer een frustrerende factor, maar het werkt niet demotiverend. Dit wordt geïllustreerd door onderstaand citaat.

"Tuurlijk zit je weleens achter je computer en dat je denkt ik zet dat raam open en ik gooi mijn computer naar buiten. Ik ben er helemaal klaar mee. Het is niet dat ik daardoor met minder enthousiasme naar mijn werk gaat." (Respondent 5).

Enkele respondenten gaven echter aan dat de administratieve lasten wel waren afgenomen. Voor hen betekende de afname van administratieve lasten, een toename in autonomie en een toename in motivatie. Eén van hen zei over de afname van administratieve lasten het volgende:

"Daardoor ben je sneller met iets klaar, op dezelfde manier kun je de kwaliteit leveren die je nodig hebt. Ja natuurlijk heeft dat positieve invloed als dingen gemakkelijker worden gemaakt met hetzelfde resultaat." (Respondent 13).

Degenen die een toename in administratieve lasten ervaren gaven geen blijk dat het invloed had op hun motivatie. Degenen die een afname in administratieve lasten ervaren gaven aan dat het positief doorwerkte op hun motivatie. Hoewel de meeste politiemedewerkers van district Leiden-

Bollenstreek geen afname van administratieve lasten ervaren, ligt de afname die door enkele andere wel ervaren wordt in lijn met de verwachting die in het theoretische kader is opgesteld. De toename in professionele ruimte bij die medewerkers, via verlaging van administratieve lasten, heeft een positieve doorwerking gehad op hun motivatie.

De andere veranderingen omtrent professionele ruimte zijn niet in relatie tot motivatie besproken. Dit komt wellicht door het feit dat deze veranderingen nog niet structureel zijn ingevoerd.

4.3.3. Invloed medewerkerparticipatie op motivatie

De derde culturele verandering die in de vorige paragraaf (4.2) besproken is, betreft medewerkerparticipatie. De politie beoogt de medewerkerparticipatie te verhogen. In district Leiden-Bollenstreek worden daar echter nog weinig veranderingen in ervaren. Van structurele verandering op het gebied van medewerkerparticipatie is nog geen sprake. Over de invloed van de verandering in medewerkerparticipatie op motivatie kunnen dus geen uitspraken worden gedaan.

4.3.4. Invloed onzekerheid op motivatie

De onzekerheid, onduidelijkheid en onrust als gevolg van de reorganisatie is, zoals blijkt de citaten voornamelijk ingegeven door een gebrek aan communicatie en informatie. Ook omtrent de personele reorganisatie is dit het geval. De onzekerheid, als gevolg van gebrekkige communicatie en informatie heeft voor enkele respondenten een belemmerend effect op motivatie. Onzekerheid leidt, zoals beredeneert is in paragraaf 4.2.9, immers tot een negatief effect op de psychologische node verbondenheid, wat motivatie belemmert (Deci & Gagné, 2005). Toch kan er bij de meeste respondenten niet gesproken worden van een afname in motivatie. De onzekerheid wordt wel als een vervelende factor aangetekend, maar het lijkt nog niet zo ver gekomen te zijn dat de motivatie, onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek, hieronder leidt. *"Daar hangt een zweem boven. Ik ben niet gedemotiveerd nog, maar ik heb wel continu zoiets van ik doe het nu wel maar heeft het voor straks wel zin?" (Respondent 14)*. Dit zou wellicht kunnen komen doordat de onzekerheid de intrinsieke motivatie nog niet genoeg heeft aan kunnen tasten. Respondent 7 zei over de invloed van onzekerheid op motivatie bijvoorbeeld het volgende: *"Dat blijft toch wel weer redelijk stabiel, omdat je er plezier in hebt"*. (Respondent 7).

4.3.5. Invloed tijdsbesteding op motivatie

Het feit dat de meeste politiemedewerkers ervaren dat de motivatie uit henzelf moet komen, komt wederom tot uiting bij de invloed van tijdsbesteding op motivatie. Het feit dat de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de reorganisatie (te) lang vinden duren is dan ook geen reden voor een afname in motivatie. Wel is het een punt van ergernis of frustratie.

"Secundair heb ik wel zoiets van zo zonde dat we deze energie, dat we zo lang hier mee bezig houdt, terwijl we ook het normale werk aan het doen hadden kunnen zijn. Het is niet dat ik daar wakker van lig. Ik zit er heel realistisch in en ik zie altijd kansen." (Respondent 1)

De toename van contactmomenten die worden ingepland om het over de reorganisatie te hebben lijken positief door te werken op motivatie. *"Ik ben geneigd om te zeggen positief, omdat ik het leuk vind om met collega's in contact te zijn."* (Respondent 14). Een toename in contact heeft wellicht de psychologische node verbondenheid gestimuleerd (zie tabel 2), waardoor motivatie gestimuleerd is.

4.3.6. Invloed nieuwe werkstructuur op motivatie

Bij het bespreken van de ervaringen omtrent de nieuwe werkstructuur werd al duidelijk dat er meer eenheid werd ervaren. Zowel meer eenheid tussen korpsen, als tussen teams en afdelingen, maar ook meer eenheid wat betreft automatiseringssystemen werd gerapporteerd. De verwachte efficiëntiewinst die daarmee gepaard gaat, is voor veel politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek een positief punt.

Toch heeft de doelstelling tot meer eenheid verschillende gevolgen voor motivatie bij de politiemedewerkers. De medewerkers die verwachten dat het een positieve doorwerking gaat hebben op hun motivatie geven onder andere aan dat de Politie er een beter product door krijgt en dat het werk er makkelijker door gaat worden, waardoor er meer tijd komt om dingen te doen die men zelf leuk vind. Dit laatste punt heeft betrekking op een toename van autonomie in het werk. Deze toename heeft ervoor gezorgd dat hun motivatie gestimuleerd is.

De politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek die negatief aankijken tegen de doelstelling tot meer eenheid rapporteerden dat de sturing die dit met zich meebrengt hen tegenstaat. Wanneer deze sturing nog verder zou toenemen, zou dit volgens hen negatief doorwerken op motivatie. Enkele leidinggevendenden sprake deze verwachting uit: *"[...] Daar wordt ik niet gelukkiger van, dus dat gaat wel wat met mijn motivatie doen."* (Respondent 12). Dit ligt in lijn met hetgeen uitgesproken in paragraaf 4.2.9. Meer sturing betekent een afname van autonomie, alsook een toename in de hoeveelheid controlemechanismen, waardoor motivatie afneemt (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005; Jacobsen et al., 2013).

Over de invloed van de nieuwe werkstructuur op de psychologische node verbondenheid is door de respondenten niets gezegd. Over de verwachte positieve invloed van de nieuwe werkstructuur tot meer eenheid, via het stimuleren van de psychologische node verbondenheid, op motivatie kan dus niet worden gerapporteerd.

4.3.7. Invloed reorganisatie op motivatie

Naast het bespreken van reorganisatieaspecten en de invloed daarvan op motivatie, is de invloed van de reorganisatie in het algemeen op motivatie en PSM ook besproken. Wat opvalt is dat niemand een

verandering in hun drijfveren om het werk te doen ervaart. De reden hiervoor kan, zoals werd aangegeven door respondent 4, te maken hebben met het feit dat de reorganisatie nog niet helemaal afgerond is. Verder wordt door enkele respondenten aangegeven dat het nog steeds om politiewerk gaat en dat daar nog weinig veranderingen in zijn opgetreden. De veranderingen omtrent de reorganisatie blijken voornamelijk intern te zitten. Denk hierbij aan de nieuwe werkstructuur en de personele reorganisatie. Deze veranderingen hebben de drijfveren om het werk te doen echter niet aangetast. Dit heeft wellicht ook te maken met het feit dat de personele reorganisatie en de nieuwe werkstructuur voor de geïnterviewden nog geen gevolgen hebben gehad. Zo zitten de leidinggevenden nog in het proces van de personele reorganisatie en hebben zij nog niet een andere werkplek toegewezen gekregen en is er wel een nieuwe werkstructuur in ontwikkeling, maar mensen werken nog grotendeels met dezelfde collega's in hetzelfde gebied.

5. *Conclusie & Discussie*

Dit onderzoek heeft getracht om meer inzicht te verkrijgen in de veronderstelde relatie tussen de reorganisatie naar één Nationale Politie en de motivatie van politiemedewerkers. Om deze invloed te bepalen is de betekenis onderzocht die politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek aan deze relatie verlenen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het licht van de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe ervaren politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek de invoering van de Nationale Politie en welke invloed heeft dit op hun motivatie inclusief hun Public Service Motivation?"

Hieronder zal, in paragraaf 5.1, allereerst een samenvatting worden gegeven van de motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Vervolgens zullen in paragraaf 5.2, de hoofdzakelijke ervaringen van de politiemedewerkers met betrekking tot reorganisatie naar één Nationale Politie worden herhaald. In paragraaf 5.3 wordt vervolgens de onderzoeksvraag beantwoord. Daarna, wordt in paragraaf 5.4 gereflecteerd op de gehanteerde theorieën in dit onderzoek en zal worden stilgestaan bij de bijdrage die dit onderzoek daaraan heeft kunnen leveren. In paragraaf 5.5, zal vervolgens worden stilgestaan bij de sterkten en zwakten van het onderzoek, waarna in paragraaf 5.6 suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk wordt vervolgens, in paragraaf 5.7, afgesloten met aanbevelingen aan de politieorganisatie

5.1. Motivatie

Bij het bespreken van de deelvragen is allereerst stilgestaan bij de motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. De politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek blijken voornamelijk intrinsiek gemotiveerd om hun werk uit te voeren. Plezier is het belangrijkste. Extrinsieke motivatiesoorten die tot een autonome gedraging leiden spelen ook een rol. De politiemedewerkers blijken namelijk een zekere mate van *identificatie* en PSM te bezitten (Deci & Gagné, 2005; Vandenaabeele, 2007). Extrinsieke motivatiesoorten die tot een gecontroleerde gedraging leiden spelen vrijwel geen rol. De politiemedewerkers blijken gedreven te zijn door intrinsieke doeleinden en waarden. Het politiewerk wordt daarmee als een autonome gedraging ervaren (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

De politieorganisatie van district Leiden-Bollenstreek mag op basis van deze bevindingen tevreden zijn over de motivatie van haar medewerkers. Autonome gedragingen hebben immers een relatie met wie men zelf is (Koestner, Bernieri & Zuckerman, 1992). Mede om die reden gaan autonome gedragingen vaak gepaard met meer cognitieve flexibiliteit (McGraw & McCullers, 1979), betere prestaties (Deci et al., 1991; Deci & Gagné, 2005), een hogere mate van tevredenheid (Deci et al., 1989) en baantevredenheid (Deci & Gagné, 2005), een positievere werkhouding (Deci & Gagné,

2005) en betere fysieke en mentale gezondheid (Rodin & Langer, 1976). Allerlei zaken die de kwaliteit van de dienstverlening bij de politie dienen.

5.2. Ervaringen één Nationale Politie

Motivatie is echter geen statisch construct. Het is onderhevig aan veranderingen. Een reorganisatie brengt structurele, systematische en strategische veranderingen met zich mee (Armenakis & Bedeian, 1999) die ervoor zouden kunnen zorgen dat de huidige drijfveren van de politiemedewerkers verminderen of veranderen.

In het reorganisatiebeleid worden enkele hoofdzakelijk culturele veranderingen beoogt (Politie, 2012a; Politie, 2012b; Politie, 2012c; Politie eenheid Den Haag, 2013a). Deze zijn in dit onderzoek meegenomen. Deze veranderingen blijken nog niet structureel terug te komen in het politiewerk van district Leiden-Bollenstreek. De beoogde veranderingen, bedoelt om het vakmanschap van de politiemedewerkers te verhogen blijken nog in de kinderschoenen te staan. Wat betreft professionele ruimte, is de beoogde doelstelling de administratieve lasten te verlagen zelfs in tegengestelde richting aan het werken. Er wordt over het algemeen namelijk een toename in administratieve lasten ervaren. Ook aan de wens de medewerkerparticipatie te verhogen is nog niet voldaan. De politiemedewerkers ervaren niet dat zij nu meer gestimuleerd worden om mee te beslissen.

Naast de ervaringen omtrent de beoogde culturele veranderingen zijn er ook een aantal andere zaken aan het licht gekomen tijdens de interviews. Ten eerste, brengt de reorganisatie naar één Nationale Politie onzekerheid, onduidelijkheid en onrust met zich mee voor de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Niet alle informatie omtrent de reorganisatie is inzichtelijk en de informatie die doorkomt is niet altijd accuraat. Onzekerheid is ook deels ingegeven door de personele reorganisatie. Sommige werknemers moeten mogelijk van functie veranderen of krijgen een nieuwe werkplek toegewezen. Ten tweede, zien de politiemedewerkers de reorganisatie terugkomen in hun tijdsbesteding. Velen zijn er dagelijks mee bezig en vinden het reorganisatieproces (te) lang duren. Verder wordt de drang om tot meer eenheid binnen de politieorganisatie te komen ook zo ervaren bij de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Zowel korpsen, als teams en daarbinnen afdelingen, alsmede procedures en automatiseringssystemen worden op elkaar afgestemd.

5.3. Beantwoording onderzoeksvraag

Hoewel verwacht werd dat de ervaringen van de politiemedewerkers omtrent de reorganisatie, een invloed uit zouden oefenen op drijfveren, bleek dat niet het geval te zijn. De drijfveren om politiewerk te doen zijn met de komst van de reorganisatie onveranderd gebleven onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Wel vormen sommige ervaringen een bedreiging- en andere ervaringen een stimulans of kans voor de overwegend intrinsieke motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek.

Bedreigingen

De onzekerheid die bij de politiemedewerkers heerst, is de eerste bedreiging. Onzekerheid blijkt motivatie te belemmeren. Voornamelijk de onzekerheid omtrent de personele reorganisatie. Dit ligt in lijn met de verwachting uit het theoretisch kader. Wanneer medewerkers uiteindelijk een andere (mindere) werkplek krijgen of wanneer ze niet worden aangenomen voor een nieuwe functie zou dat negatief door kunnen werken op gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid, met als gevolg een negatief effect op intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Medewerkers krijgen dan namelijk wellicht te maken met andere collega's en men zou het idee kunnen krijgen dat men niet op waarde wordt geschat.

Ook het feit dat de reorganisatie (te) lang duurt zou mogelijk een bedreiging kunnen vormen voor de intrinsieke motivatie. De politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek zijn iedere dag onder invloed van het reorganisatieproces, maar zien de voortgang niet snel genoeg gaan. Hoewel het nu nog een punt van ergernis of frustratie is zou het, wanneer het reorganisatieproces te lang voortduurt, op den duur een negatieve invloed kunnen hebben op intrinsieke motivatie en PSM. Het zou als een controlemechanisme kunnen worden ervaren, welke een negatieve invloed uitoefent op intrinsieke motivatie, aangezien het motivatie verdringt (Jacobsen et al., 2013).

De nieuwe werkstructuur wordt door sommigen ook als een bedreiging ervaren voor motivatie. Dit geldt voornamelijk voor de teamchefs. De nieuwe werkstructuur naar meer eenheid gaat volgens hen gepaard met meer sturing en controle, wat ervoor zorgt dat de autonomie afneemt. Meer sturing betekent een afname van autonomie, alsook een toename van het aantal controlemechanismen. Twee factoren waarvan verwacht wordt dat ze negatief doorwerken op intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005; Jacobsen et al., 2013).

Kansen

Naast bedreigingen biedt de reorganisatie naar één Nationale Politie ook kansen of stimuli voor de motivatie van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Wat betreft de nieuwe werkstructuur naar meer eenheid geven sommigen medewerkers aan dat zij denken er een beter product door te krijgen en dat het werk er makkelijker door gaat worden, waardoor er meer tijd komt om dingen te doen die men zelf leuk vind. Dit laatste punt heeft betrekking op een toename van autonomie in het werk. Een toename in autonomie stimuleert intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). De verwachting dat de politie een beter product neer kan zetten wanneer de eenheid toeneemt heeft positieve gevolgen voor gevoelens van bekwaamheid. Een toename in gevoelens van bekwaamheid stimuleert intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005).

Een andere stimulans voor motivatie is een afname in administratieve lasten. Hoewel aangegeven is dat de meesten een toename ervaren in administratieve lasten zijn er ook medewerkers die spraken van een afname. Zij waren daar positief over en gaven aan dat dit positief doorwerkte op

hun motivatie. Een afname van administratieve lasten betekent namelijk een toename in autonomie en een afname van controlemechanismen, welke motiverend werken onder de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné; Jacobsen et al., 2013).

Wat betreft de beoogde culturele veranderingen op het gebied van vakmanschap en medewerkerparticipatie kan niet gesproken worden van bedreigingen, maar ook niet van stimuli of kansen. Op dit gebied hebben nog geen structurele veranderingen plaatsgevonden. Wel gaven de medewerkers van district Leiden-Bollenstreek aan dat, voor wat betreft medewerkerparticipatie, een luisterend oor kon helpen in de motivatie. Gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid worden daardoor immers gediend (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Verwacht wordt dat wanneer de politieorganisatie van district Leiden-Bollenstreek een luisterend oor biedt, dat dit de intrinsieke motivatie van de politiemedewerkers stimuleert.

5.4. Reflectie op theorie

De bevindingen in dit onderzoek liggen deels in lijn met theorieën die in dit onderzoek zijn gehanteerd, maar vormen daar in sommige gevallen een uitzondering of een aanvulling op.

In lijn met de psychologische noden theorie kan op basis van de bevindingen in dit onderzoek over het algemeen gesteld worden dat wanneer de aandacht voor de psychologische noden: autonomie, gevoelens van bekwaamheid en verbondenheid, toeneemt dit de motivatie stimuleert. Ook kan over het algemeen worden gesteld dat wanneer de aandacht voor de psychologische noden afneemt, dit negatief doorwerkt op motivatie (Ryan & Deci, 2000a; Deci & Gagné, 2005). Dit laatste bleek in dit onderzoek echter niet altijd het geval te zijn. De toename in administratieve lasten die als gevolg van de reorganisatie bij de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek wordt ervaren, blijkt negatief door te werken op hun autonomie, maar blijkt hun motivatie niet te belemmeren. Vanuit de psychologische noden theorie wordt verwacht dat dit wel het geval is (Ryan & Deci, 2000a; Deci & Gagné, 2005), maar in dit onderzoek wordt dat voor wat betreft bepaalde zaken gefalsificeerd.

Motivatie is inclusief PSM besproken. De motivatie van de politiemedewerkers bleek als gevolg van de reorganisatie stabiel te zijn. Dit bleek ook voor PSM te gelden. In de wetenschap wordt PSM als een dynamische (Perry & Wise, 1990) en een stabiele (Wright & Christensen, 2010) vorm van motivatie beschreven. De politiemedewerkers in dit onderzoek blijken PSM te bezitten en hechten waarde aan publieke waarden en het publieke belang. Ook zouden zij het gemeenschappelijk belang voor hun eigenbelang kunnen plaatsen. Hier heeft de reorganisatie naar één Nationale Politie volgens hen geen verandering in gebracht. Dit onderzoek vormt daarmee bewijs voor het idee dat PSM als een stabiele motivatiesoort kan worden gezien.

Naast motivatietheorieën is ook theorie besproken aangaande de reorganisatie. In de inleiding van dit onderzoek werd al aangegeven dat betekenisgeving van politiemedewerkers aan een reorganisatie van belang is aangezien deze betekenisgeving gevolgen kan hebben voor motivatie en daarmee voor prestaties van de medewerkers (Deci et al., 1991). Aan deze betekenisgeving van medewerkers wordt

door organisaties echter vaak geen aandacht besteed in de praktijk (Kuipers et al., 2013b). Voor dit feit is in dit onderzoek ook bewijs gevonden. Politie medewerkers van district Leiden-Bollenstreek ervaren weinig aandacht voor hun betekenisgeving vanuit de organisatie. Dit vormt bewijs voor het feit dat aan de visie van medewerkers tijdens een reorganisatie vaak niet, of niet voldoende, aandacht wordt besteed (Kuipers et al., 2013b).

5.5. Sterkten en zwakten

Voor de casestudy in dit onderzoek zijn 15 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij de politie medewerkers van district Leiden-Bollenstreek. Deze verzamelingmethode vormt zowel een kracht, als een zwakte van dit onderzoek. De interviews zijn niet volledig gestandaardiseerd, wat er wellicht voor gezorgd heeft dat de onderzoeker in het ene interview wel heeft doorgevraagd en in het andere interview niet. Hierdoor komt de betrouwbaarheid wellicht in het geding (Boeije, 2005). Aan de andere kant heeft dit minder gestandaardiseerde karakter ook een voordeel. De onderzoeker heeft kunnen waarnemen wat op dat moment relevant bleek te zijn, wat de validiteit ten goede is gekomen.

Hoewel dit onderzoek een uitgebreide theoretische fundering kent, die de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede is gekomen, is er in dit onderzoek geen sprake van triangulatie geweest, oftewel het onderzoeken vanuit meerdere gezichtspunten met meerdere methoden van onderzoek (Willems & van Zwieten, 2004). Dit heeft mogelijk tot vertekening van de onderzoeksresultaten geleid. Hoewel triangulatie vertekening van onderzoeksresultaten kan verminderen, moet wel aangemerkt worden dat vertekening bij kwalitatief onderzoek altijd optreedt. De onderzoeker heeft een invloed uitgeoefend op de resultaten, door zijn persoonlijke kwaliteiten, zoals waarneming, communicatie en interpretatie op een dusdanige manier in te zetten dat er minder sprake is van objectiviteit. Dit is tegelijkertijd de kracht van kwalitatief onderzoek. De persoonlijke kwaliteiten van de onderzoeker maakt kwalitatief onderzoek immers methodologisch deugdelijk (Willems & van Zwieten, 2004).

5.6. Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft op meerdere manieren bijgedragen aan de kennis over de relatie tussen een reorganisatie en de motivatie van medewerkers. Allereerst, is inzichtelijk gemaakt wat motivatie inhoudt en hoe dit door een reorganisatie beïnvloed kan worden. Ook zijn relevante kenmerken van reorganisatie voor dit onderzoek besproken. Ten tweede, is de onderzoeksrelatie getest via een casestudy bij de politieorganisatie van district Leiden-Bollenstreek. Ten slotte, zijn op basis van de uitkomsten, kansen en bedreigingen geformuleerd voor de motivatie van de politie medewerkers. Deze kansen en bedreigingen zou de politieorganisatie kunnen gebruiken in het reorganisatieproces om ervoor te zorgen dat de intrinsieke motivatie van hun personeel gehandhaafd - , of zelfs gestimuleerd wordt.

De casestudy in dit onderzoek heeft betrekking op politiedistrict Leiden-Bollenstreek. Het district is één van de in totaal 7 districten die binnen regio eenheid Den Haag vallen (Politie eenheid Den Haag, 2013b). De Politie is echter landelijk aan het reorganiseren naar één Nationale Politie (Politie, 2012a; Politie, 2012b; Politie, 2012c). Dat betekent dat naast regio eenheid Den Haag, welke onder andere district Leiden-Bollenstreek omvat, nog 9 andere regionale eenheden bestaan die te maken hebben met het reorganisatieproces. In het vervolg zou de theoretische fundering van dit onderzoek gebruikt kunnen worden om met behulp van kwantitatief onderzoek te onderzoeken wat de invloed is van de reorganisatie naar één Nationale Politie op de politiemedewerkers van heel Nederland. Dit zou een antwoord zijn op de beperkte generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Er zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van een gestandaardiseerde enquête, die afgenomen wordt bij willekeurig geselecteerde politiemedewerkers door heel Nederland.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de kenmerken van reorganisatie. In dit onderzoek zijn twee kenmerken van reorganisatie meegenomen. Dit zijn betekenisgeving en inhoud (Kuipers et al., 2013). In het theoretisch kader werd echter al aangegeven dat reorganisatie meerdere kenmerken kan omvatten, zoals de context, het proces, het leiderschap en de uitkomsten van een reorganisatie (Kuipers et al., 2013; Armenakis & Bedeian, 1999). In vervolgonderzoek kunnen deze factoren meegenomen worden om de kennis over de reorganisatie bij de Politie, maar ook over een reorganisatie in het algemeen te verbreden. Wat betreft het kenmerk: uitkomsten van reorganisatie, zou dit onderzoek herhaalt kunnen worden. Dit onderzoek zou dan als vergelijkingsmateriaal kunnen dienen. Wanneer dan bijvoorbeeld wél een effect op drijfveren van politiemedewerkers wordt geconstateerd kan met behulp van dit onderzoek wellicht worden nagegaan waar dat aan ligt.

Voor elke motivatiesoort van de Self-Determination Theorie zijn in dit onderzoek uitingsvormen geoperationaliseerd. Met uitzondering van PSM, is voor elke motivatiesoort één uitingsvorm meegenomen in dit onderzoek (zie figuur 3). Om de validiteit in de toekomst te verhogen zouden onderzoekers gebruik kunnen maken van meerdere uitingsvormen per motivatiesoort, om op deze manier nog een beter beeld te krijgen van wat de motivatie van de medewerkers inhoudt.

5.7. Aanbevelingen

Zoals uit de beantwoording van de onderzoeksvraag is gebleken brengt de reorganisatie een aantal bedreigingen en een aantal stimuli of kansen voor de intrinsieke motivatie, van de politiemedewerkers van district Leiden-Bollenstreek, met zich mee. Wanneer de kansen, die bij de beantwoording van de onderzoeksvraag naar voren kwamen, door de politieorganisatie worden benut en de bedreigingen worden weggenomen, zal de intrinsieke motivatie van de politiemedewerkers wellicht hetzelfde blijven of zelfs kunnen toenemen. Wanneer er geen aandacht wordt besteed aan de kansen en de bedreigingen, zal de intrinsieke motivatie naar alle waarschijnlijkheid afnemen. Een afname van

motivatie heeft vervolgens vele negatieve gevolgen, zoals een afname in prestaties van de dienstverlening (Deci et al., 1991).

Een basale aanbeveling is de kansen en bedreigingen die in dit onderzoek zijn geformuleerd om die reden mee te nemen in het reorganisatiebeleid. Er kan wat betreft de bedreiging voor motivatie die gevormt wordt door onzekerheid echter ook nog een specifieke aanbeveling worden gedaan.

Transformationeel leiderschap

Onzekerheid heeft deels te maken met een gebrek aan communicatie en informatie omtrent de reorganisatie. Dit vormt een bedreiging voor de psychologische node verbondenheid. Medewerkers voelen zich hierdoor wellicht ook minder betrokken bij het reorganisatieproces (Fedor et al., 2006). De aanbeveling is om meer communicatie en informatie te verstrekken over de reorganisatie om via deze weg de politiemedewerkers meer te betrekken bij het reorganisatieproces. Transformationeel leiderschap biedt daarbij wellicht een oplossing.

Leiderschap wordt veelal gezien als een belangrijke voorwaarde om een organisatieverandering te doen laten slagen (Kuipers et al., 2013b). Transformationeel leiderschap heeft betrekking op het idee dat leiders een aantrekkelijke toekomstvisie schetsen en persoonlijk met medewerkers communiceren om op deze manier medewerkers te motiveren en te inspireren (Bass, 1991). Transformationele leidinggevendenden delen de informatie die zij hebben met hun medewerkers en overtuigen medewerkers van de waarde van een veranderidee, zoals een reorganisatie. Dit kan de wens van de politiemedewerkers tot meer informatie en communicatie omtrent de reorganisatie ten goede komen. Het inspireren van medewerkers zal bovendien betrokkenheid aan de reorganisatie kunnen verhogen (Bass, 1991). Wanneer transformationeel leiderschap het gat tussen de huidige communicatie en informatie en de wenselijke communicatie en informatie kan opvullen, en wanneer transformationele leidinggevendenden hun medewerkers meer weten te betrekken bij de reorganisatie, zal dit waarschijnlijk gevoelens van onzekerheid verminderen en gevoelens van verbondenheid en betrokkenheid verhogen. Via deze weg zou de bedreiging die onzekerheid voor motivatie van de politiemedewerkers vormt weggenomen kunnen worden.

Bij de personele reorganisatie zou de organisatie er goed aan doen leidinggevendenden te selecteren die eigenschappen van een transformationeel leider bezitten.

Referentielijst

Literatuur:

Armenakis, A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A., Oreg, S., & Vakola, M. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Askim, J., Christensen, T., Fimreite, A. L., & Lægreid, P. (2009). How to carry out joined-up government reforms: lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform. *International Journal of Public Administration*, 32(12), 1006-1025.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105.

Boeije, H. R. (1994). *Kwaliteit van zorg in verpleeghuizen: een onderzoek naar problemen en strategieën van verzorgenden*. Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.

Braster, J. F. (2000). De kern van casestudy's. *Over casestudy's in het bijzonder (19-35)*. Assen: Van Gorcum.

Brewer, G.A. (2008). 'Employee and Organizational Performance', in J.L. Perry & A. Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp.136-56.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.

Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation Who are They, Where are They, and What Do They Want?. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self - determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119-142.
- Deci, E. L., & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 38, pp. 237-288).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R.M., & Grolnick, W. S. (1991). Inner resources for school achievement: Motivational mediators of children's perceptions of their parents. *Journal of educational psychology*, 83(4), 508.
- Deci, E. L., & Williams, G. C. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: a test of self-determination theory. *Journal of personality and social psychology*, 70(4), 767.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Frey, B. S. (1994). How intrinsic motivation is crowded out and in. *Rationality and Society*, 6(3), 334-352.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?, 46-57. *Harvard Business Review*.
- Hendriks, F., & Tops, P. (2003). Local public management reforms in the Netherlands: Fads, fashions and winds of change. *Public Administration*, 81(2), 301-323.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.

- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2013). Performance management for academic researchers: How publication command systems affect individual behavior. *Review of Public Personnel Administration*.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., & Hvitved, J. (2013). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*.
- Koestner, R., Bernieri, F., & Zuckerman, M. (1992). Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 52-59.
- Kuipers, B.S., Voet, J. Van der, & Groeneveld, S.M. (2013a). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*.
- Kuipers, B.S., Voet, J. Van der, & De Witte, M. (2013b). Verandermanagement in publieke organisaties. In: A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (eds.) *Strategisch HRM in de publieke sector (second edition)*. Van Gorcum, Assen.
- McGrath, K. (2006). Affection not affliction: The role of emotions in information systems and organizational change. *Information and Organization*, 16(4), 277-303.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(3), 285-294.
- Pandey, S. K., & Moynihan, D. P. (2007a). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Pandey, S. K., & Moynihan, D. P. (2007b). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management: The call of public service*, 110-117. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50(3), 367-373.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Rainey, H. G., & Fernandez, S. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Rodin, J., & Langer, E. (1976). The effect of choice and enhanced personal responsibility for the aged: A field experiment in an institutional setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), 191-198.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 749.
- Staats, E. B. (1988). Public service and the public interest. *Public Administration Review*, 601-ii.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe? Amsterdam*. Meppel: Boom.
- Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1928). *The child in America; Behavioral problems and programs*. New York: Knopf
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: the role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Personnel Administration*. 1-12.
- Vandenabeele, W. (forthcoming). Further integration of public service motivation theory and self-determination theory: concepts and antecedents.
- Vandenabeele, W., & Kim, S. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Vann, J. L. (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at “clashing grammars” in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.
- Willems, D., & van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: does mission matter?. *Public administration review*, 67(1), 54-64.

Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.

Documenten:

ACP Politievakbond (2014). *Eén functiegebouw voor de politie*. Geraadpleegd van <http://www.acp.nl>

Eerste Kamer 2011-2012, 30 880/32 822, H: nadere memorie van antwoord.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). *Actieprogramma Bureaucratie: Minder regels, meer op straat*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl>

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2013). *Nationale Politie op koers? Eerste onderzoek naar de mijlpalen en resultaten van acht operationele doelen in de periode 1 januari – 1 juli 2013*. Geraadpleegd van <http://www.ivenj.nl>

Politie (2012a). *Jaarverslag Nederlandse Politie 2012*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl>

Politie (2012b). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl>

Politie (2012c). *Realisatieplan Nationale Politie*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl>

Interne documenten:

Politie eenheid Den Haag (2013a). *Koers Eenheid Den Haag: onze specifieke bijdrage aan de Nationale Politie*.

Politie eenheid Den Haag (2013b). *Inrichtingsplan voor de Districten, Basisteam, Districtsrecherche en Flexteams van de regionale eenheid Den Haag*.

Bijlage I

Topiclijst voor interviews 1-7

Topic: Motivatie; Algemeen

- Wat motiveert (..) om (..) werk te doen? (Zijn er nog andere drijfveren?)
 - Waar haalt (..) plezier uit in uw werk? (Hoe uit dit zich? Hoe komt dit?)
 - Hoe belangrijk is loon als drijfveer om (..) werk te doen?
 - In welke mate speelt plichtsgevoel voor (..) rol bij het uitvoeren van het dagelijkse werk?
 - Stel dat (..) een taak slecht hebt uitgevoerd en dat dat aan jezelf te wijten is. In welke mate zou het voelen van schuld dan een rol spelen? (ten opzichte van (..)zelf of (..) leidinggevenden?, hoe zal zich dat dan uiten?)
 - In welke mate is trots om het werk te doen een drijfveer? (Hoe uit dit zich?)

Topic: Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

- Hoe komt bij het werk wat (..) doet tot uiting dat er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappij?
- Vind (..) dat belangrijk?
- Welke waarde hecht (..) aan ethisch verantwoord handelen? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Welke waarde hecht (..) aan gelijkheid? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Welke waarde hecht (..) aan het welzijn van anderen? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Zou (..) wanneer de situatie daarom zou vragen het gemeenschappelijk belang voor (..) eigenbelang plaatsen?

Topic: Perceptie van reorganisatie en motivatie

- Wat merkt (..) van de reorganisatie in (..) dagelijks werk? (Wat voor een gevoel roept dat op?)
- Op welke manier heeft dat invloed op (..) motivatie om het werk te doen? (Eerder genoemde drijfveren noemen) (Hoe komt dat?) Opt. Wat zijn de gevolgen van deze verandering in motivatie voor jou?)
- Wat is (..) beeld van de invoering van de Nationale Politie? (Waar zie (..) veranderingen?)

Mogelijke veranderingen:

(Vakmanschap: inhouddeskundigheid, fysiek/mentaal/morele weerbaarheid) (Professionele ruimte: Afname administratieve lasten, meer vertrouwen / Wordt (..) aangemoedigd om creatief te handelen?, mag (..) meer fouten maken?) (medewerkerparticipatie: gevraagde en ongevraagde deelname aan veranderproces of andere besluiten?)

- Op welke manier heeft dat invloed op (..) motivatie? (Hoe komt dat?) Opt. Wat zijn de gevolgen van deze verandering in motivatie voor jou?)
- Zijn bepaalde drijfveren om het werk te doen belangrijker geworden voor (..) na de reorganisatie? (Welke?,Hoe uit dit zich?, Hoe komt dat?)
- Zijn bepaalde drijfveren om het werk te doen minder belangrijk geworden voor (..) na de reorganisatie? (Welke?/Hoe uit dit zich?, Hoe komt dat?)
- Dus als ik het goed begrijp sluit het werk nu beter /slechter/evengoed aan bij (..) motivatie om het werk te doen? (Hoe komt dat denkt (..)?)
- Welke invloed heeft de reorganisatie op (..) motivatie om (..) een bijdrage te leveren aan de maatschappij? (Wat is de reden daarvoor denkt (..)?)

Bijlage II

Topiclijst voor interviews 8-15

Topic: Motivatie; Algemeen

- Wat motiveert (..) om (..) werk te doen? (Zijn er nog andere drijfveren?)
 - Waar haalt (..) plezier uit in uw werk? (Hoe uit dit zich? Hoe komt dit?)
 - Hoe belangrijk is loon als drijfveer om (..) werk te doen?
 - In welke mate speelt plichtsgevoel voor (..) rol bij het uitvoeren van het dagelijkse werk?
 - Stel dat (..) een taak slecht hebt uitgevoerd en dat dat aan jezelf te wijten is. In welke mate zou het voelen van schuld dan een rol spelen? (ten opzichte van (..)zelf of (..) leidinggevenden?, hoe zal zich dat dan uitten?)
 - In welke mate is trots om het werk te doen een drijfveer? (Hoe uit dit zich?)
 - In hoeverre kun je zelf bepalen hoe je je werk doet of uitvoert?
 - Vind je dat belangrijk?

Topic: Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

- Hoe komt bij het werk wat (..) doet tot uiting dat er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappij?
- Vind (..) dat belangrijk?
- Welke waarde hecht (..) aan ethisch verantwoord handelen? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Welke waarde hecht (..) aan gelijkheid? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Welke waarde hecht (..) aan het welzijn van anderen? (vb?, hoe uit dit zich?)
- Zou (..) wanneer de situatie daarom zou vragen het gemeenschappelijk belang voor (..) eigenbelang plaatsen?

Topic: Perceptie van reorganisatie en motivatie

- Wat merkt (..) van de reorganisatie in (..) dagelijks werk? (Wat voor een gevoel roept dat op?)
- Op welke manier heeft dat invloed op (..) motivatie om het werk te doen? (Eerder genoemde drijfveren noemen) (Hoe komt dat?) Opt. Wat zijn de gevolgen van deze verandering in motivatie voor jou?)
- Wat is (..) beeld van de invoering van de Nationale Politie? (Waar zie (..) veranderingen?)

Mogelijke veranderingen:

(Vakmanschap: inhouddeskundigheid, fysiek/mentaal/morele weerbaarheid) (Professionele ruimte: Afname administratieve lasten, meer vertrouwen / Wordt (..) aangemoedigd om creatief te handelen?, mag (..) meer fouten maken?) (medewerkerparticipatie: gevraagde en ongevraagde deelname aan veranderproces of andere besluiten?)

- Op welke manier heeft dat invloed op (..) motivatie? (Hoe komt dat?) Opt. Wat zijn de gevolgen van deze verandering in motivatie voor jou?)
- Is de mate waarin je zelf kan bepalen hoe je je werk uitvoert veranderd sinds de reorganisatie? (Hoe komt dat? Wat doet dat met je motivatie?)
- Is de mate waarin je contact hebt met collega's veranderd sinds de reorganisatie? (Hoe komt dat? Wat doet dat met je motivatie?)
- Zijn bepaalde drijfveren om het werk te doen belangrijker geworden voor (..) na de reorganisatie? (Welke?, Hoe uit dit zich?, Hoe komt dat?)
- Zijn bepaalde drijfveren om het werk te doen minder belangrijk geworden voor (..) na de reorganisatie? (Welke?/Hoe uit dit zich?, Hoe komt dat?)
- Dus als ik het goed begrijp sluit het werk nu beter /slechter/evengoed aan bij (..) motivatie om het werk te doen? (Hoe komt dat denkt (..)?)
- Welke invloed heeft de reorganisatie op (..) motivatie om (..) een bijdrage te leveren aan de maatschappij? (Wat is de reden daarvoor denkt (..)?)

Bijlage III

Codeboom

1. Motivatie

- Afwisseling
- Autonomie
- Komt vanuit jezelf
- Loon
 - Loon ten opzichte van plezier
- Plichtsgevoel organisatie
- Plichtsgevoel vak
- Resultaat boeken
 - Het verschil maken
- Trots
- Uitdaging
- Van jongs af aan
- Veranderen
- Waardering
- Werken met mensen
 - Werken in een team
 - Werken met collega's

2. PSM

- Belang ethisch verantwoord handelen
 - Algemeen
 - In Politievak
- Belang welzijn van anderen
 - Uiting via het werk
- Bijdragen aan de maatschappij
 - Iemand helpen
 - Onrecht bestrijden
 - Van jongs af aan
 - Veiligheid
 - Tegemoet komen aan verwachtingen
- Opoffering eigenbelang
- Waarde gelijkheid
 - Uiting via het werk

3. Reorganisatie en Motivatie

- Eerste ingeving ervaren van reorganisatie
- 3.1. Ervaring reorganisatie**
 - 3.1.1. Onzekerheid
 - Onduidelijkheid
 - Onrust
 - Onzekerheid door personele reorganisatie
 - Frustratie door LFNP
 - 3.1.2. Tijdsbesteding
 - Duurt lang
 - Meer contact met collega's
 - Moet allemaal te snel
 - Reorganisatie gespreksonderwerp
 - Tijdsbesteding
 - Vertraging

- 3.1.3. Meer eenheid
 - Efficientie
 - Gelijkheid
 - Grotere contactgroep
 - Meer sturing
 - Meer top down
 - Negatieve perceptie
 - Nieuwe werkstructuur
 - Samenvoeging
- 3.1.4. Vakmanschap
 - Afname deskundigheid
 - Cursus stress
 - ~~Geen~~ verandering vakmanschap
 - Meer aandacht voor vakmanschap
 - Meer aandacht weerbaarheid
 - Trainingen gecanceled
- 3.1.5. Professionele Ruimte
 - Afname administratieve lasten
 - Geen verandering professionele ruimte
 - Gelijke administratieve lasten
 - Invoering FOBO
 - Op papier verandert
 - Toename administratieve lasten
- 3.1.6. Ervaring reorganisatie - Medewerkerparticipatie
 - Gelijke medewerkerparticipatie
 - Toename medewerkerparticipatie
 - Autonomie
 - Gelatenheid
 - Groot; Complex
 - Meer werk, minder mensen
 - Minder werkplekken
 - Nieuwe werkplek
 - Ondersteuning
 - Personele reorganisatie
 - Politiek spel
 - Verbetering ICT
 - Werk voor niets geweest
 - Zaken die hetzelfde zijn gebleven
 - Weinig verandering contact met collega's
 - Weinig verandering werkzaamheden
- 3.2. Invloed reorganisatieaspecten op werk**
 - Administratieve lasten op autonomie
 - Duurt te lang en invloed op werk
 - Meer eenheid en invloed op werk
- 3.3. Invloed reorganisatieaspecten op motivatie**
 - 3.3.1. Onzekerheid
 - Onduidelijkheid en motivatie
 - Onzekerheid door solliciteren en motivatie
 - Onzekerheid personele reorganisatie en motivatie
 - Onzekerheid van anderen en motivatie
 - 3.3.2. Tijdsbesteding
 - Duurt te lang en motivatie
 - Meer contact met collega's en motivatie
 - 3.3.3. Nieuwe werkstructuur
 - Meer eenheid en motivatie
 - Nieuwe werkplek en motivatie
 - Nieuwe werkstructuur en motivatie
 - Samenvoeging team en motivatie
 - 3.3.4. Vakmanschap
 - Meer aandacht vakmanschap en motivatie

Training mentale weerbaarheid en motivatie

3.3.5. Professionele ruimte

Afname administratieve lasten en motivatie

Invoering FOBO en motivatie

Afname autonomie en motivatie

Meer autonomie en motivatie

Toename administratieve lasten en motivatie

3.3.6. Medewerkerparticipatie

Toename medewerkerparticipatie motivatie

Afname welzijn anderen en motivatie

Verbetering ICT en motivatie

Werk voor niets geweest en motivatie

3.4. Invloed reorganisatie op motivatie

Geen verandering in drijfveren

Oorzaak geen verandering in drijfveren

Het verschil maken belangrijker

Zorgen voor eigen motivatie

3.5. Reorganisatie en PSM

PSM is stabiel

4. Organisatie en Motivatie

4.1 Ervaring organisatie

Altijd reorganiseren

Bureaucratie en legitimiteit

ICT

Meer autonomie

Minder aandacht voor weerbaarheid

Nieuwe werkplek (vorige reorganisatie)

Professionalisering

Schijnautonomie

Vroeger kortere lijnen

4.2. Invloed organisatieaspecten en motivatie

Autonomie en motivatie

Betrokken worden en motivatie

Invoering FOBO en motivatie

Lange lijnen en motivatie

Nieuwe werkplek en motivatie

Professionele ruimte en motivatie

Vergaderingen en motivatie

Bijlage IV

Paper publieke dimensie



Publieke Dimensie

Auteur: Laurens Lamme
Studentnummer: 3714616
Docent: Peter Leisink
Datum: 10 maart '14



Universiteit Utrecht

Inleiding

Voor iedere organisatie, of deze nu publiek- of privaat is, is de vraag relevant hoe de organisatie zich verhoudt tot haar maatschappelijke omgeving. Zoals Boxall & Purcell (2003) aangeven in hun boek, kan een antwoord op deze vraag een bijdrage leveren aan HR-doelen en op deze manier prestaties van de organisatie als geheel ten goede komen. Ook Boselie (2010) geeft in zijn boek *Strategic Human Resource Management: a balanced approach* de waarde van een antwoord op bovenstaande vraag aan. De institutionele context (wetgeving, normen & waarden) zal, volgens hem, namelijk gevolgen hebben voor het HR beleid van de organisatie. Gevolgen waar men rekening mee dient te houden om de prestaties van een organisatie niet in de weg te staan. Gevolgen waar men, mits er goed op ingespeeld wordt, profijt uit kan halen.

In het geval van de Politie is deze vraag ook relevant te noemen, aangezien de Politie een uiterst belangrijke maatschappelijke rol vervult. De Nederlandse samenleving heeft namelijk het monopolie op geweld uit handen gegeven aan de Politie. De Politie moet niet alleen rekening houden met de maatschappelijke omgeving. Ook zal zij op zoek moeten gaan naar een ideale afstemming met de omgeving, om zo de (maatschappelijke) prestaties te verhogen.

In dit korte paper zal in het eerste hoofdstuk allereerst worden ingegaan op wat er publiek is aan de politieorganisatie. Vervolgens zal er, in het tweede hoofdstuk, stil worden gestaan bij in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het beleid met betrekking tot het vraagstuk in mijn onderzoek. Afgesloten zal worden met een oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk wat ik onderzoek.

1. Wat is er publiek aan de politieorganisatie?

In dit hoofdstuk zal getracht worden de volgende vraag te beantwoorden; wat is er publiek aan de politieorganisatie? Voordat deze vraag beantwoord zal worden zal echter eerst ingegaan worden op de relevantie van deze vraag en zal kort worden stilgestaan bij het doel van publieke organisaties.

Het doel van publieke organisaties

Publieke organisaties bestaan, omdat private organisaties ons niet kunnen of willen voorzien in alles wat men nodig acht. Bovendien heeft de markt maar beperkte mogelijkheden om bepaalde problemen, waar overheidshandelen voor nodig is, op te lossen (Lindblom, 1977; Downs, 1967: in Rainey, 2003).

Bepaalde diensten leveren profijt op voor iedereen in de samenleving. Dergelijke collectieve goederen zijn bijvoorbeeld straatverlichting, dijken, of een ander veel gebruikt voorbeeld; het leger. De markt is geen goed coördinatiemechanisme voor dergelijke goederen (Rainey, 2003). Collectieve goederen nodigen bovendien uit om *free-rider* gedrag te vertonen: men heeft profijt van de dienst, maar laat anderen ervoor betalen. Een private organisatie zou grote problemen hebben om dit probleem op te lossen en een hoop inkomsten mislopen, terwijl de overheid mensen kan dwingen om belasting te betalen voor dergelijke diensten. Een andere bestaansreden voor publieke organisaties is het feit dat individuele burgers niet in staat zijn om beslissingen te maken op bepaalde gebieden. Mensen hebben niet alle informatie en/of educatie om altijd de juiste beslissing te maken, daarom reguleert de overheid deze activiteiten (Rainey, 2003). Denk hierbij bijvoorbeeld aan instanties die de veiligheid van medicijnen controleren of de voedsel en waren autoriteit, die nagaat wat er in ons voedsel zit. Een derde belangrijke (Politieke) bestaansreden voor publieke organisaties is sociale rechtvaardigheid (Rainey, 2003). Als samenleving vinden wij het belangrijk dat bijvoorbeeld minderbedeelden hulp krijgen (daklozen opvang, gehandicaptenzorg etc.). Publieke organisaties voorzien in deze wens.

Naast economische redenen kent het bestaansrecht van publieke organisaties dus ook sociale of Politieke bestaansredenen. De focus van dit paper ligt voornamelijk op deze laatste twee punten. Dit in de vorm van sociale legitimiteit. Dit zal besproken worden in het volgende hoofdstuk. Om antwoord op de titel van dit hoofdstuk te geven, zal nu worden stilgestaan bij publieke kenmerken van de politieorganisatie.

Formeel publieke kenmerken

Een startpunt om te bepalen of een organisatie publiek of privaat is, is het bepalen van de formele kenmerken van de organisatie. Twee formele kenmerken worden gegeven door Wamsley & Zald (1973: in Rainey, 2003). Dit zijn eigenaarschap en de bron van inkomsten. Zoals ik in de inleiding ook al aangeven heb is de Politie het eigendom van de Nederlandse samenleving. De monopolie op geweld is uit handen gegeven aan de Politie en hun belangrijkste taak is om ons, met behulp van dit monopolie, te beschermen. De bron van inkomsten van de Politie is belastinggeld.

Hoewel deze formele kenmerken wel iets zeggen over de mate waarin de organisatie publiek is, kunnen deze kenmerken de variatie binnen de categorie publieke organisaties niet verklaren. De ene publieke organisatie is de andere niet en bepaalde publieke organisaties kennen meer publieke doelen, waarden en gedragingen dan bepaalde anderen. Een onderscheid wat de variatie tussen publieke organisaties beter verklaart is het onderscheid tussen de mate waarin een organisatie een publieke of een private identiteit kent.

Publieke identiteit

Zoals Noordegraaf & Teeuw (2003), in hun artikel *publieke identiteit*, aangeven kan het onderscheid tussen private- en publieke identiteit het formele onderscheid aanvullen, waardoor een verfijnder analysekader ontstaat. Alle organisaties kunnen namelijk in meer of mindere mate iets publieks en iets privaats hebben (Bozeman, 1991: in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Zo kan een organisatie publiek zijn op basis van formele kenmerken, maar tegelijk privaat zijn in termen van de organisatie-identiteit. De formele kenmerken kunnen natuurlijk ook samenvallen met de identiteit: formeel publiek en een publieke identiteit of formeel privaat en een private identiteit.

Om te bepalen in hoeverre een organisatie een publieke identiteit heeft kwam Gawthrop in 1984 met vier dimensies: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Gawthrop, 1984: in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Volgens Gawthrop (1984: in Noordegraaf & Teeuw, 2003) is een de publieke opvatting van doelgerichtheid teleologisch. Een teleologische organisatie is volgens hem gericht op het verwezenlijken van een hoger doel. De politieorganisatie is het perfecte voorbeeld van een teleologische organisatie. De organisatie houdt zich namelijk in eerste plaatst bezig met het bevorderen van de veiligheid in Nederland. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het doel van de organisatie om de veiligheid op straat te vergroten (Politie, 2012). Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een beveiligingsbedrijf, wat alleen maar geïnteresseerd is in het op korte termijn bieden van beveiliging.

Het publieke idee van oorzakelijkheid is holistisch. Dit betekent dat er niet alleen gekeken wordt naar directe effecten van het handelen, maar dat de werkelijkheid wordt gezien als een systeem van afhankelijkheden. Handelingen en beslissingen zullen elkaar beïnvloeden en daar wordt bij een holistische opvatting van oorzakelijkheid rekening mee gehouden (Gawthrop, 1984: in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit zie je bij de Politie onder andere terug door de wens om goed contact met de burger te onderhouden (Politie, 2012). Goed contact met de burger zal immers het politiewerk vergemakkelijken in de vorm van tips of in de vorm van een afname van geweld tegen politieagenten. De Politie is wat betreft oorzakelijkheid holistisch en dus wederom publiek te noemen.

De publieke opvatting van tijd is bij een publieke organisatie dynamisch te noemen. Dit houdt in dat verleden en toekomst een rol spelen in overwegingen van de organisatie (Gawthrop, 1984: in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook hier sluit de Politie naadloos bij aan. De Politie moet zich bezighouden met de problemen van morgen. Denk hierbij aan de opkomst en de ontwikkelingen met betrekking tot *cybercrime*. Om deze vorm van criminaliteit tegen te gaan moet er nu gehandeld worden. Dat zien we wederom terug in het meest recente jaarverslag, waar de wens tot versterking van integrale aanpak cybercrime wordt uitgesproken (Politie, 2012).

Ten slotte zou het idee van orde volgens Gawthrop (1984: in Noordegraaf en Teeuw, 2003) van belang zijn om te bepalen of een organisatie een publieke identiteit heeft. De publieke opvatting van orde is horizontaal. Relaties worden niet aangeduid in termen van superieur-ondergeschikt, maar in termen van wederzijdse afhankelijkheden. De Politie moet voor het oplossen van criminaliteit vaak samenwerken met maatschappelijke organisaties, scholen en bedrijven (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit komt de publieke identiteit van de organisatie ook ten goede.

Op basis van de zaken hierboven besproken kan gesteld worden dat de Politie een volledige publieke identiteit kent.

2. Sociale legitimiteit van de Politie

Identiteit is een relationeel concept en onderstreept maatschappelijke integratie van het handelen van de organisatie (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De Politie gaat interacties en transacties aan met de omgeving. Deze interacties beïnvloeden de organisatie en de Politie beïnvloedt ook diegene waar zij een interactie mee heeft. Als gevolg van de publieke identiteit van de Politie en deze interacties moet de Politie verantwoordelijk handelen. Bij private ondernemingen wordt in dat opzicht veelal gesproken over maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO). In deze sectie zal worden ingegaan op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de politieorganisatie met betrekking tot het vraagstuk in het onderzoek en zal de vraag beantwoord worden in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het beleid omtrent de onderzoeksvraag. Er zal niet worden ingegaan op de sociale legitimiteit van het HR-beleid van de politieorganisatie over het algemeen, omdat daar geen informatie van voorhanden is.

De vraag zal met behulp van de *contextually based human resource theorie* (Paauwe, 2004) beantwoord worden. Deze theorie stelt dat er twee dimensies in de omgeving van een organisatie dominerend zijn voor de totstandkoming van HRM. Aan de ene kant is dit de PMT (product, markt, technologie) dimensie. Dit betreft de economische rationaliteit van de organisatie die veelal tot uiting komt via effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteit en innovativiteit van beleid. Aan de andere kant is dit de SCL (socio-Politieke, culturele, wetgevende) dimensie. Dit betreft een relationele rationaliteit betreffende waarden, normen en wetgeving en komt veelal tot uiting via eerlijk en legitiem handelen (Paauwe, 2004). De organisatie moet immers relaties onderhouden met interne en externe belanghebbenden. De twee dimensies of rationaliteiten zorgen voor een spanning, die tot uiting komt in het HRM beleid van de organisatie. Bij de beantwoording van de vraag uit dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op deze spanning.

Sociale legitimiteit ten aanzien van het vraagstuk in het onderzoek

De onderzoeksvraag van het onderzoek was:

"In hoeverre bestaat er een relatie tussen administratieve lasten en de motivatie van politiemedewerkers, en in welke mate vindt de perceptie van het nieuwe beleid doorwerking op deze relatie?"

Er zal dus ingegaan worden op de sociale legitimiteit van het beleid van de Politie omtrent administratieve lasten.

Het programma 'Minder regels, Meer op Straat' van het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft als doel om de bureaucratie bij de Politie te verlagen en zal dus bij moeten dragen om de administratieve lasten te verminderen. De vermindering van administratieve lasten zou moeten bijdragen tot twee doelen. Eén doel van dit beleid wat meer aan de, eerder besproken, SCL dimensie zit is de ruimte voor vakmanschap. Met andere woorden, een Politieagent zal meer ruimte krijgen voor zijn kernbezigheden. Een doel wat meer aan de PMT dimensie zit is het vergroten van het presterend vermogen (Politie, 2012).

Beide doelen dragen bij aan de sociale legitimiteit van de organisatie. Meer vakmanschap komt namelijk wellicht tegemoet aan de motivatie en (publieke) prestaties van de Politieagent en meer presterend vermogen betekend legitiem omgaan met de middelen (belastinggeld). Wat betreft de spanning tussen de twee dimensies kan gesteld worden dat het beleid voornamelijk rekening houdt met de PMT dimensie. Bij het bespreken van de resultaten voor 2012 worden direct harde cijfers gepresenteerd; 600 fte productiviteitswinst, en wordt uitgelicht hoe ze tot dit mooie resultaat gekomen zijn. Weinig wordt gezegd over het andere beoogde doel, wat al aangeeft waar de focus van dit HR beleid ligt.

3. Oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk

Administratieve procedures zijn nodig om het politiewerk goed uit te kunnen voeren. Als bijvoorbeeld vuurwapens in beslag moeten worden genomen, dan zal geadmistreerd moeten worden waar deze blijven. Bovendien zorgen administratieve procedures bij de Politie voor een eerlijke behandeling van burgers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opmaken van een proces verbaal. Deze procedure zorgt ervoor dat een Politieagent zijn macht niet kan misbruiken. Kortom administratieve lasten zijn er onder ander, vanwege het feit dat de Politie sociaal legitiem wil handelen.

De publieke dimensie van het vraagstuk zit hem naar mijn mening voornamelijk in de link van administratieve lasten met de motivatie van politieagenten. politieagenten kennen een hoge administratieve nalevingslast. De vraag is echter wat deze nalevingslast met de motivatie van politieagenten doet. Een administratieve procedure kan als een last worden ervaren doordat men vindt dat men er teveel mee bezig moet zijn, maar het kan ook als een last worden ervaren omdat men niet weet waar de administratieve procedure voor dient. Aan de andere kant kunnen administratieve procedures door een Politiemedewerker juist als noodzakelijk worden ervaren om het werk goed te doen. Elk van deze mogelijke percepties zal andere gevolgen hebben voor de motivatie. Mijn stelling is dat een gemotiveerde Politieagent wellicht meer energie zal steken in de besproken dimensies van Gawthrop (1984), die verantwoordelijk zijn voor de publieke identiteit van de organisatie. Zo zal een gemotiveerde Politieagent wellicht meer aandacht schenken aan lange termijn effecten van zijn handelen en zal een gemotiveerde Politieagent waarschijnlijk beter contact onderhouden met burgers.

Zowel administratieve procedures, als gemotiveerde politieagenten dienen het publieke belang. Antwoord op de vraag wat de balans moet zijn tussen deze twee zaken betreft de publieke dimensie van het vraagstuk.

Literatuurlijst

Boselie, P. (2010). Strategic Human Resource Management and Context. Strategic human resource management: A balanced approach (pp. 17-46). McGraw-Hill Higher Education.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. Bestuurskunde-januari 2003, 2-13.

Pauwe, J. (2004). A Contextually Based Human Resource Theory. HRM and performance: Achieving long-term viability (pp. 85-101). Oxford University Press.

Politie (2012). *Jaarverslag Nederlandse Politie 2012*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl>

Rainey, H.G. (2003). What makes public organizations distinctive. *Understanding and managing public organizations*. (pp. 55-78). San Francisco: Jossey-Bass.