



**Universiteit Utrecht**

Masterscriptie

Sociology: *Contemporary Social Problems*

**Arbeidsmotivatie in de Nederlandse publieke sector:  
waarom werken wij?**

*Een kwalitatief onderzoek naar de arbeidsmotivatie van werknemers binnen de publieke  
sectoren onderwijs, zorg en de politie*

**Christiaan van Kasteel | 3627764 | [c.j.vankasteel@students.uu.nl](mailto:c.j.vankasteel@students.uu.nl)**

**Universiteit Utrecht | Juni 2017**

**Masterscriptie Sociologie**

**Scriptiebegeleider: K. Begall**

**Aantal woorden: 11.004**

## Samenvatting

Het is bekend dat mensen die werkzaam zijn in de publieke sectoren veelal intrinsiek gemotiveerd zijn. De tegenhanger van deze vorm van motivatie is extrinsieke motivatie. De combinatie van deze twee motivaties is vaak onafscheidelijk (Vinke, 1996). Welke intrinsieke, extrinsieke en welke combinatie van deze twee motivaties ervaren mensen in de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie? In dit onderzoek zijn 20 werknemers uit deze sectoren geïnterviewd en is gevraagd naar hun motivatie om te werken. Het onderzoek focust zich daarnaast op verschillende werkomstandigheden die invloed hebben op de motivatie. Er wordt gekeken naar de mate van autonomie van de werknemers, naar de mogelijkheid om iets bij te dragen aan de publieke sfeer en daarvan resultaat te zien. Ook wordt de werkdruk bevestigd. Uiteindelijk worden zo de verschillende combinaties van intrinsieke en extrinsieke motivaties in kaart gebracht en gerelateerd aan de werkomstandigheden. Het blijkt dat mensen in deze sector inderdaad veelal intrinsiek gemotiveerd zijn, maar dat er wel degelijk ook vormen van extrinsieke motivatie aanwezig zijn. Zo zijn werknemers op zoek naar erkenning en waardering, positieve feedback en willen ze voldoening halen uit o.a. het bereiken van doelen binnen hun werk. Geld bleek in zeer lage mate een vorm van motivatie te zijn voor de werknemers. Werknemers konden bovendien veel autonoom werken maar hadden juist weinig positieve feedback van hogerop.

Trefwoorden: *arbeidsmotivatie, intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie, erkenning, waardering, onderwijs, zorg, politie, publieke sector, overheid, Nederland.*

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie van de opleiding *Sociology: Contemporary Social Problems*, dit jaar verkozen door de NSE tot beste sociale wetenschappen opleiding van het land. Voor mij was deze master de afsluiting van mijn zevenjarige studententijd. Tijdens mijn bachelor heb ik enige vertraging opgelopen, wat het meer dan waard was. Ik heb in die zeven jaar ontzettend veel meegemaakt, niet alleen op studiegebied maar ook op persoonlijk gebied. Van de ontwikkeling die ik doormaakte, zal ik altijd profijt van hebben. Een bestuursjaar naast vakken volgen, 20 uur per week werken tijdens mijn gehele studententijd, een handvol commissies en een leadership minor aan de University of Florida hebben veel van me gevraagd. Toch deed ik alles met plezier en heb ik er veel van geleerd. Ik ben geen typisch wetenschapspersoon en onderzoek doen zal ook niet mijn toekomst zijn, toch kijk ik met trots terug op een mooi proces de afgelopen vijf maanden. Het doorlopen van mijn studententijd en het schrijven van deze thesis was echter niet gelukt zonder de hulp van een aantal mensen.

Allereerst wil ik mijn ouders bedanken voor hun financiële steun en hun vertrouwen in mij. Zonder jullie had ik niet zo ver kunnen komen. Ook wil ik graag mijn opa en oma bedanken voor hun financiële bijdrage de afgelopen zeven jaar. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Katia Begall bedanken voor haar fijne begeleiding en constructieve kritiek. De deadlines die we stelden, jouw positieve insteek en flexibiliteit hebben mij ontzettend geholpen. Ik wil ook graag alle respondenten bedanken voor hun medewerking. Jullie hebben allemaal bijgedragen aan informatieve resultaten.

Tot slot wil ik mijn studievereniging Versatile noemen, waar ik veel mensen heb leren kennen, met veel mensen heb samengewerkt en waar ik mezelf heb ontwikkeld tot de persoon die ik nu ben. Het was enorm motiverend om te studeren in zo'n omgeving. Dank daarvoor!

Christiaan van Kasteel

Juni 2017

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	
1.1 Context.....	6
1.2 Doelstelling onderzoek.....	8
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	10
<b>2. Theoretisch kader</b>	
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Extrinsieke en intrinsieke motivatie.....	11
2.3 De zelfbeschikkingstheorie.....	12
2.4 Social production function theorie.....	13
2.5 Public service Motivation.....	14
2.6 Conceptualisering.....	15
2.6.1 Sensitizing concepts.....	17
2.7 Topiclijst.....	17
<b>3. Data en Methode</b>	
3.1 Onderzoeksdesign.....	18
3.2 Operationalisering.....	18
3.3 Respondenten en steekproef.....	19
3.4 Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek.....	19
3.5 Data-analyse.....	20
<b>4. Resultaten</b>	
4.1 Intrinsieke motivatie.....	21
4.2 Extrinsieke motivatie.....	23
4.3 Demotiverende aspecten.....	26
4.4 Relatie tot werkomstandigheden.....	28
<b>5. Conclusie</b>	
5.1 Conclusie.....	30
5.1.1 Deelvraag 1.....	30
5.1.2 Deelvraag 2.....	32
5.2 Discussie.....	33
5.3 Beleidsaanbevelingen.....	33
<b>6. Referenties.....</b>	<b>35</b>

## 7. Bijlagen

7.1 Topiclijst.....	38
7.2 Codeboom.....	40
7.3 Overzicht respondenten.....	42

## 1. Inleiding

### 1.1 Context

Gemiddeld 82% van de Nederlandse ambtenaren is tevreden met hun baan binnen de publieke sector. Dezelfde groep is echter relatief minder tevreden met de organisatie waarin ze werken (BZK, 2015). Vooral binnen de veiligheidssector is de tevredenheid met de organisatie laag (56% in 2014). Uit dit rapport van BZK blijkt niet waarom dit zo is. Uit ander onderzoek blijkt dat een van de belangrijkste factoren waarom mensen tevreden zijn met hun werk de motivatie is die men uit het werk haalt (Hennessey et al., 2005). Vooral binnen de publieke sector zijn werknemers niet het stereotype luie bureaucraat, maar juist veelal intrinsiek gemotiveerd (Buelens & Van den Broeck, 2007). Er zijn echter veel verschillende opvattingen over waarom mensen werken (Schwartz, 2015). Een daarvan is dat men alleen geprikkeld zou worden vanwege een beloning van buitenaf. Dat zou betekenen dat ze enkel extrinsiek gemotiveerd zijn. Extrinsieke motivatie in de vorm van salaris is voor veel mensen in Nederland van belang om hun werk te doen (Roe et al., 2000). Maar mensen werken niet alleen voor geld, intrinsieke motivatie is ook belangrijk. Heel vaak ook doen we werk vanwege een intrinsieke beloning, omdat we het leuk vinden (Hennessey et al., 2005).

Onderzoek naar motivatie van werk is al lange tijd gaande. Zo is bekend dat werknemers binnen de Nederlandse publieke sector gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben dan werknemers in de private sector (Dur, 2009). Bovendien dienen werknemers in de publieke sector het algemeen belang en hebben zij een hogere intrinsieke motivatie dan werknemers in de private sector (Delfgaauw & Dur, 2005). In de publieke sector hebben mensen dus naast het belang van geld verdienen ook belang bij het dienen van het publiek.

Dit onderzoek focust zich op de publieke sector omdat in deze sector het verschil tussen werktevredenheid in de sector en werktevredenheid met de organisatie opmerkelijk is. Er zijn momenteel meer dan 900.000 mensen werkzaam in de publieke sector (BZK, 2017). Er is echter een keus gemaakt voor de drie grootste publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie. Deze drie dienstensectoren hebben de meeste arbeidskrachten binnen de Nederlandse overheid (Pommer & Eggink, 2010). De keuze voor deze sectoren is bovendien gemaakt omdat dit sectoren zijn waar de laatste jaren veel verandering heeft plaatsgevonden op het gebied van werk (Leisink & Steijn, 2009). Bekend is dat de werkdruk binnen de gekozen sectoren in de loop der jaren steeds hoger geworden is

(Smulders, 2008). De werkdruk die wordt ervaren ondermijnt bovendien nog al eens de motivatie van werknemers binnen deze sectoren (Chin-Quee et al., 2016). De trade-off tussen werkdruk en werktevredenheid is bekend, dit onderzoek draagt bij aan de inzichten hiervan binnen de Nederlandse publieke sector en legt een focus op werkmotivatie. Dit onderzoek focust zich echter op werkomstandigheden binnen de publieke sector. Blijkbaar zijn werknemers niet zo tevreden met de organisatie (BZK, 2015), maar willen ze wel graag in de publieke sector werken. Heeft dit te maken met de werkomstandigheden binnen de organisaties?

In de afgelopen decennia is de dienstensector in Nederland sterk gegroeid en leven we steeds meer in een diensteneconomie (Bijnens & Konings, 2017). De publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie bevatten een groot gedeelte relationeel werk. Relationeel werk is werken met anderen en voor anderen. Vooral het gedeelte voor anderen werken is hier belangrijk. In een recent rapport van het CBS is er bovendien een verschuiving zichtbaar binnen werksectoren. 'Met name traditionele bedrijfstakken als de industrie, de bouwnijverheid en de landbouw zijn gekrompen, terwijl de zakelijke dienstverlening en de zorg zijn gegroeid. Binnen de gehele industrie was er sprake van een krimp.' (Polder, 2017, CBS Rapport *Digitalisering en arbeid*, p. 9).

Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is voor organisaties om werknemers in de publieke sector in staat te stellen om bij te dragen aan het publieke belang (Taylor, 2013). De intrinsieke motivatie van deze werknemers moet gevoed worden door de werknemers bijvoorbeeld deel uit te laten maken van een gemeenschap. Dit leidt tot een hogere werktevredenheid en een hogere mate van intrinsieke motivatie. Samen met anderen overleggen plannen, speeches maken en deelnemen aan debatten zijn voorbeelden van werkomstandigheden die dit bevorderen (Taylor, 2013). Werkomstandigheden zijn belangrijk voor de arbeidsmotivatie van mensen (Bakker & Demerouti, 2014). In de publieke sectoren die onderzocht worden in deze scriptie is het dus belangrijk dat we weten welke werkomstandigheden op dit moment binnen organisaties aanwezig zijn en hoe die gerelateerd zijn aan motivatie. Taylor's onderzoek focuste zich daarbij op relationeel werk. Het helpt werknemers bijvoorbeeld al wanneer ze kunnen zien dat hun acties bijdragen aan het helpen van mensen en aan de doelen van de organisatie. Het was daarbij erg belangrijk dat werknemers persoonlijk konden zien wat de impact was van hun acties op het welzijn van andere mensen. Dat verminderde stress en verhoogde hun betrokkenheid bij de organisatie (Taylor, 2013). Uit ander onderzoek blijkt dat autonomie en vrijheid in werk en positieve feedback van belang zijn voor een gemotiveerde

medewerker (De Spiegelaere et al., 2014). Bovendien stelt Vinke (1999) dat een organisatie niet goed kan functioneren zonder gemotiveerde medewerkers.

Veel onderzoeken die hierboven zijn beschreven, kennen een kwantitatieve benadering. In deze scriptie wordt echter kwalitatief onderzocht wat de intrinsieke en extrinsieke motivaties of redenen van werknemers binnen de drie publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie zijn om te werken en in hoeverre geld een rol speelt om hun werk te doen. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de motivaties van werknemers binnen deze drie publieke sectoren. Er wordt gekeken naar de combinatie van extrinsieke en intrinsieke motivaties die werknemers hebben en hoe dat gerelateerd is aan de organisatie waarin ze werken.

## **1.2 Doelstelling onderzoek**

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de arbeidsmotivatie van werknemers binnen de Nederlandse publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie. De drie deelvragen die daarbij gesteld worden zijn als volgt:

### **Beschrijvende vraag**

Welke intrinsieke en extrinsieke motivaties voor hun werk hebben werknemers in de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie?

Wat is precies de motivatie van mensen binnen de drie publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie? Dit wordt onderzocht aan de hand van de zelfbeschikkingstheorie. Hierbij worden zes typen motivatie onderscheiden. Bij deze beschrijvende vraag wordt verwacht dat mensen, in tegenstelling tot het idee van Smith, niet alleen werken vanuit één type motivatie, maar voor een combinatie van factoren als voldoening, uitdaging en betekenis (Hennessey et al., 2005). Tevens zijn intrinsieke motivaties als autonomie en vrijheid in werk en positieve feedback van belang (De Spiegelaere et al., 2014). Deze factoren liggen allemaal dichter tegen het intrinsieke type van motivatie aan, dan tegen het extrinsieke type van motivatie (zie figuur 1.0).

### **Verdiepende vraag**

Welke combinaties van extrinsieke en intrinsieke motivaties ervaren mensen in de sectoren onderwijs, zorg en de politie en hoe is dit gerelateerd aan werkomstandigheden?



Het vervolg op deze beschrijvende vraag verbindt deze vraag naar werkmotivatie met de organisaties waarin werknemers in de publieke sector werken. De verdiepende vraag die gesteld wordt, onderzoekt daarom welke combinaties van extrinsieke en intrinsieke motivaties mensen ervaren in de genoemde sectoren en hoe dit gerelateerd is aan werkomstandigheden. Vanuit de organisatie is het belangrijk dat er gefocust wordt op aspecten die motivatie bevorderen. Hoe en op welke manier ervaren werknemers dat in de Nederlandse publieke sector op dit moment?

### **Beleidsadvies vraag**

Op welke manier kan de (intrinsieke) motivatie van werknemers in de publieke sector verhoogd worden?

De beleidsadvies vraag vloeit voort uit de verdiepende vraag. Op welke manieren kunnen organisaties binnen de drie onderzochte publieke sectoren bijdragen aan het versterken van de (intrinsieke) motivatie?

Aan de hand van vier theorieën wordt de motivatie onderzocht. De theorie over intrinsieke en extrinsieke motivatie, de zelfbeschikkingstheorie, de social production function theorie en tot slot de public service motivation theorie. Aan de hand van deze theorieën worden verwachtingen voor het onderzoek geformuleerd. Tot slot wordt er een aanbeveling gegeven in het beleidsadvies.

### **1.3 Maatschappelijke relevantie**

De motivaties van werknemers in de publieke sector zijn al uitgebreid onderzocht op een kwantitatieve manier. Dit onderzoek past deze theorie toe op drie publieke sectoren op een kwalitatieve manier. Deze manier heeft als voordeel dat er diep kan worden ingegaan op het onderwerp motivatie. Welke motivaties spelen bij mensen in de publieke sector een rol en in hoeverre ondernemen organisaties actie om de intrinsieke motivatie hoog te houden? Met een stijgend aantal burnouts in de publieke sector de afgelopen decennia (Leiter et al., 2014) is het van belang inzicht te krijgen in de link tussen de verschillende motivaties van werknemers en de werkomstandigheden die daaraan gerelateerd zijn. Zo kan inzicht verkregen worden in waar organisaties zich op moeten focussen willen ze gemotiveerde werknemers behouden.

## **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Deze studie kijkt naar de intrinsieke en extrinsieke motivaties van werknemers binnen de publieke sector in Nederland. Achterliggende motivaties en ideeën over werk worden onderzocht en in verband gebracht met bestaande literatuur. De keuze voor een kwalitatieve benadering is mede hierom gemaakt zodat de onderzoeksvragen goed beantwoord kunnen worden. Met behulp van kwalitatief onderzoek kan er diep worden ingegaan op de vraag wat mensen motiveert in hun werk. Bovendien is er veel kwantitatief onderzoek gedaan naar arbeidsmotivatie binnen de publieke sector en minder kwalitatief onderzoek (Roe et al, 2000; Perry, 1996; De Moor, 1993). Om een gefundeerde uitspraak te doen over arbeidsmotivatie in de publieke sector worden er semi-gestructureerde interviews gehouden onder Nederlandse werknemers binnen deze sector. De kwalitatieve aard van deze studie zal inzicht geven in de motivaties van werknemers.

## **2. Theoretisch kader**

### **2.1 Inleiding**

In het theoretisch kader worden theorieën behandeld die van toepassing zijn op het hoofddoel van dit onderzoek. In hoofdstuk 2.2 wordt de theorie van *extrinsieke en intrinsieke motivatie* behandeld. In hoofdstuk 2.3 wordt de zelfbeschikkingstheorie beschreven. Deze theorie gaat dieper in op extrinsieke en intrinsieke motivatie en beschrijft een continuüm. Dit continuüm gaat dieper in op intrinsieke en extrinsieke motivatie. In hoofdstuk 2.4 wordt de *social production function* theorie behandeld. Deze theorie gaat er vanuit dat mensen hun eigen welzijn creëren door het bereiken van universele doelen. De social production function theorie berust op de psychologie en de economie. De mens is volgens deze theorie een *active agent* die kosteneffectieve manieren zoekt om welzijn te bereiken. Dit alles gebeurt binnen de middelen die de persoon tot zijn beschikking heeft. Hoofdstuk 2.5 beslaat de Public Service Motivation theorie, een theorie die benadrukt dat organisaties de verantwoordelijkheid hebben om intrinsieke motivatie te voeden. Deze theorie onderscheidt vier aspecten van intrinsieke motivatie die werknemers binnen de publieke sector hebben. In hoofdstuk 2.6 wordt tot slot een conceptualisering met sensitizing concepts gemaakt die leidt tot de formulering van de topiclijst (zie hoofdstuk 2.7).

## **2.2 Extrinsieke en intrinsieke motivatie**

Een van de grondleggers van de motivatietheorieën is Maslow. Zijn theorie over 'human motivation' dient als basis voor hedendaagse onderzoeken en theorievorming over motivatie. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen niet zomaar iets doen, maar iets willen bereiken. Het is gericht op de behoeftes van de mens. Op basis van de theorie van onder andere Maslow is er door de jaren heen meer onderzoek gedaan naar motivatie in verschillende sectoren. Een theorie die hierop aansluit is die van Lindenberg (1999), de social production function theorie, die gaat dieper in op de behoeftes en de motivatie om die behoeftes te vervullen. Een andere belangrijke theorie voor dit onderzoek is de theorie over intrinsieke en extrinsieke motivatie in werk. Er is een belangrijk onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (De Moor, 2002). Intrinsieke motivatie is de motivatie om iets te doen, puur omdat je de taak leuk vindt. Deze vorm van motivatie bestaat uit onder meer altruïsme, persoonlijke competenties en zelfontplooiing (Lange, 1991; De Moor, 2002). Er is bovendien geen externe beloning aanwezig.

Er zijn verschillende componenten die intrinsieke motivatie bevorderen. Twee grote componenten zijn positieve feedback en autonomie. Positieve feedback versterkt de intrinsieke motivatie terwijl negatieve feedback op uitgevoerde taken juist de intrinsieke motivatie onderdrukt (Ryan & Deci, 2000). Positieve feedback is echter een extrinsieke motivatie. Hier is al een combinatie van motivaties zichtbaar. Autonomie is belangrijk voor de intrinsieke motivatie van een persoon, terwijl veel controle deze juist afzwakt. Wanneer bijvoorbeeld studenten veel autonomie wordt geboden door hun docent, zorgt dit voor een sterkere intrinsieke motivatie, in contrast met wanneer er heel erg controlerend gewerkt wordt, dat zorgt juist voor een vermindering van de intrinsieke motivatie (Ryan & Grolnick, 1986).

Extrinsieke motivatie is de motivatie om iets te doen om een extern doel te bereiken of te voldoen aan een van buitenaf opgelegde beperking (Hennessey et al., 2005). Bij deze vorm van motivatie is er wel een externe factor die invloed heeft. Een beloning in de vorm van bijvoorbeeld salaris of een bonus motiveert de werknemer zijn taken goed uit te voeren. Behalve geld kan ook erkenning of waardering een belangrijke vorm van extrinsieke motivatie zijn (Hennessey et al., 2005).

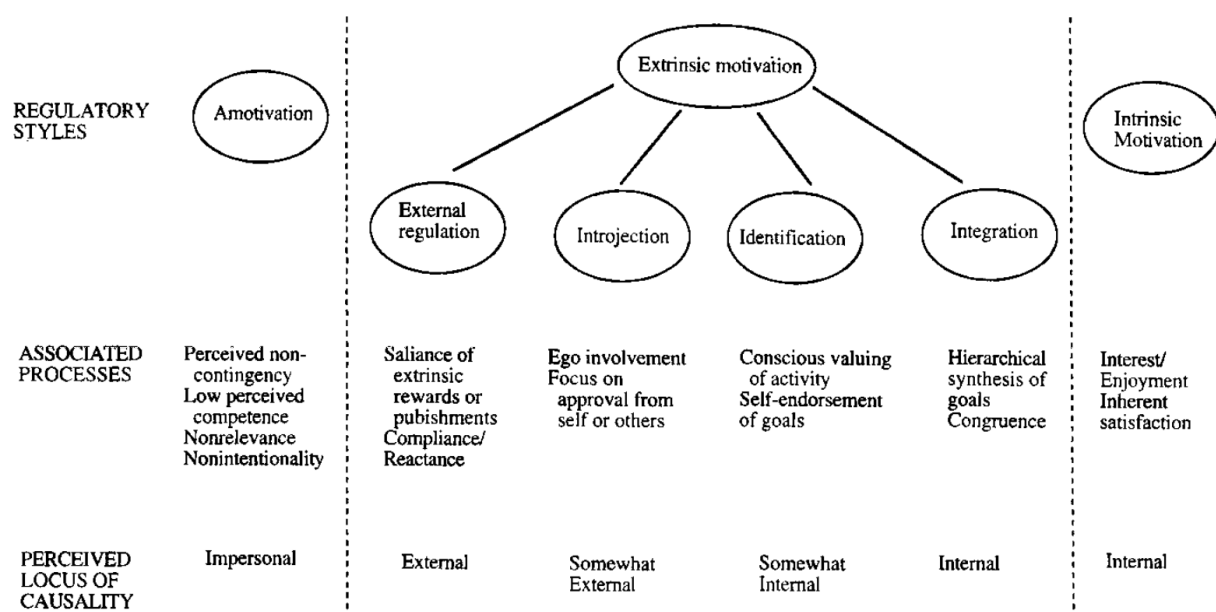
Extrinsieke motivatie wordt vaak als primaire motivatie voor werk gezien, meer dan intrinsieke motivatie (Vinke, 1996). Ook Bregman (2014) stelt dat we ten onrechte extrinsieke motivatie als leidende factor binnen werk zien. Bregman (2014) geeft echter aan dat er in de loop der jaren een verschuiving is te zien in deze opvatting. Het mentale

welbevinden van een werknemer staat nu meer centraal (De Moor, 2002; Vinke, 1996). Extrinsicieke motivatie is niet afgeschreven: extrinsieke beloningen blijken namelijk goed te werken voor simpele taken terwijl intrinsieke beloningen beter werken voor complexe taken (Hennessey et al., 2005). In de publieke sector is er echter weinig sprake van simpele taken, zoals dat in bijvoorbeeld fabriekswerk normaal is. Het relationele werk in de publieke sector vereist samenwerken en plannen. Inzetten puur op extrinsieke motivatie zal dus niet werken om goed werk te kunnen leveren. Uit onderzoek blijkt ook dat men het beste af is met een combinatie van beide motivaties (De Moor, 2002). Dit onderzoek richt zich daarom op beide motivaties en de combinaties daarvan.

Werknemers in de publieke sector lijken boven dit alles over een grotere intrinsieke motivatie voor hun werk te beschikken dan werknemers in de private sector. (Delfgaauw & Dur, 2005) Die werknemers dienen het publieke belang. Er zijn echter niet maar twee vormen van motivatie lijnrecht tegenover elkaar. Het kan eerder gezien worden als een continuüm, wat de zelfbeschikkingstheorie (Ryan & Deci, 2000) illustreert.

### 2.3 De zelfbeschikkingstheorie

De theorie van intrinsieke en extrinsieke motivatie is complexer dan hierboven beschreven. Ondanks dat deze theorie een continuüm is (figuur 1.0), is het niet een ontwikkelingsmodel. Men hoeft niet een stadium te doorlopen om bij een volgend stadium te komen. Verschillende factoren kunnen invloed hebben op in welk stadium je je wanneer bevindt (Ryan, 1995 in : Ryan & Deci, 2000). Deze benadering staat bekend als de zelfbeschikkingstheorie (self-determination theory) van Deci en Ryan (2000). Er zijn binnen deze theorie verschillende vormen van motivaties, vooral verschillende extrinsieke motivaties (Ryan & Deci, 2000). Links in het schema (Zie figuur 1.0) staat amotivatie, dat is



Figuur 1.0 (Ryan & Deci, 2000)

de staat waarin iemand een wil om te bereiken mist, ofwel het tegenovergestelde van motivatie (Gagne & Deci, 2005). Helemaal rechts staat intrinsieke motivatie, waardoor dit schema een continuüm is. Binnen extrinsieke motivatie worden vier processen onderscheiden (figuur 1.0). *Externe regulatie*, *introjectie*, *identificatie* en *integratie*. Deze vier processen zijn alle vier extrinsieke processen maar verschillen in de mate waarop ze dat zijn. *Externe regulatie* is de klassieke vorm van extrinsieke motivatie waarbij mensen puur iets doen voor een beloning. Deze vorm wordt vaak als tegenhanger van intrinsieke motivatie gezien (Ryan & Deci, 2000). Binnen de publieke sector ligt dit echter niet zo gemakkelijk. Het lijkt waarschijnlijk dat mensen in de publieke sector over een hogere intrinsieke motivatie beschikken dan mensen in de private sector (Delfgaauw & Dur, 2005). Toch werken mensen niet alleen op intrinsieke motivatie (Buelens & Van den Broeck, 2007). De verwachting in dit onderzoek is dat werknemers binnen de publieke sector daarom dicht tegen de rechterkant van dit continuüm aanliggen. Het tweede type *introjectie* ligt hier al dicht in de buurt, maar nog steeds aan de kant van amotivatie. Bij dit type motivatie doen mensen een taak omdat ze zich anders slecht voelen. Ze doen het dus niet alleen vanwege een externe beloning maar ook omdat ze het gevoel hebben dat het moet van henzelf of anderen. Vandaar de term enigszins extern (figuur 1.0). Bij type drie, *identificatie*, komt de motivatie meer vanuit de persoon zelf, hier kan iemand zien waarvoor hij een bepaalde activiteit doet en dat motiveert. Bij het laatste type *integratie*, dat het dichtst bij intrinsieke motivatie ligt, gelooft de persoon dat wat hij doet nodig is om een doel te bereiken en komt hij uiteindelijk tot zelfbeschikking. Helemaal rechts staat uiteindelijk intrinsieke motivatie, waar er geen externe motivaties aan te pas komen voor iemand om iets te doen. Er is echter kritiek op de vraag of pure intrinsieke motivatie bestaat (Ryan & Deci, 2000). Dit onderzoek verwacht daarom ook dat werknemers niet volledig intrinsiek gemotiveerd zullen zijn, ze werken dus niet puur vanuit intrinsieke motivatie maar zullen ook een compensatie willen zien. Dat hoeft volgens deze theorie niet geld (externe regulatie) te zijn, het kan ook een vorm van identificatie of integratie zijn. Dat zou kunnen betekenen dat de respondenten een gevoel van zelfbeschikking willen ervaren binnen hun werk.

## **2.4 Social production function theory**

De sociale productie theorie (SPF) vertoont veel gelijkenissen met de theorie van Maslow. Mensen zijn actief op zoek naar welzijn door het bereiken van universele doelen. Instrumentele doelen zijn de manieren en voorkeuren van mensen om uiteindelijk hun

universele doel te bereiken (Ormel et al., 1999). Ze kiezen rationeel voor kosteneffectieve manieren om uiteindelijk in een staat van welzijn te komen (Ormel et al., 1999). Één van de middelen daarvoor is werk. Behalve het vervullen van fysieke behoeften als geld vervult werk ook de behoefte naar erkenning, bevestiging, respect en affectie, voornamelijk in de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie.

De kern van deze theorie bestaat uit drie onderdelen. De link tussen het behalen van doelen en welzijn, de expliciete definitie van deze universele en instrumentele doelen en de vervangbare doelen van mensen op basis van hun kosten-batenanalyse. Dit laatste betekent dat wanneer iemand bijvoorbeeld een handicap oploopt, diegene niet meer kan sporten om zichzelf te motiveren, maar juist wel kan gaan lezen of TV kijken. Op basis van zo'n korte kosten-batenanalyse kiest iemand dan voor andere vormen van stimulatie. Deze theorie vertoont gelijkenis met de zelfbeschikkingstheorie. De SPF gaat uit van een zachtere vorm van extrinsieke motivatie, je probeert een doel te bereiken via bijvoorbeeld werk, je hebt een soort plichtsgevoel en je bent op zoek naar dankbaarheid. Als je baan geen van deze dingen voedt dan zit je volgens de zelfbeschikkingstheorie in het extrinsieke motivatie gedeelte links en ga je volgens de SPF theorie deze behoeftes buiten je baan proberen te vervullen. Wanneer je dus niet kan voldoen aan deze behoeften is het waarschijnlijk dat je, volgens de zelfbeschikkingstheorie, minder scoort op intrinsieke motivatie.

## **2.5 Public Service Motivation**

Een theorie die specifiek ingaat op de motivatie van werknemers in de publieke sector is de theorie over Public Service Motivation (PSM). Deze theorie verklaart waarom mensen gemotiveerd zijn om het publieke belang te dienen. Zo zouden organisaties een grote rol spelen in het bevorderen van de motivatie van de werknemers, vooral in de publieke sector waar de veronderstelling is dat geld niet de grootste drijfveer is voor werknemers (Perry and Wise, 1990). Extrinsieke motivatie is dus niet het belangrijkste binnen deze sector volgens deze theorie. Volgens de PSM theorie zijn er vier dimensies van publieke motivatie: de drang om beleid te maken (*attraction to public policy making*), het willen dienen van het publieke belang, compassie en zelf-opoffering (Perry, 1996). Deze vier dimensies zijn vastgesteld door middel van onderzoek en geven een beeld van wat mensen motiveert in de publieke sector. Deze vier dimensies vallen onder drie verschillende categorieën: rationeel, normatief en affectief (zie figuur 1.1). De rationele categorie bevat motieven die gebaseerd zijn op het bevredigen van het eigen belang, de

drang om beleid te maken valt hier onder. Normatieve motieven zijn juist gebaseerd op het willen conformeren aan normen, het willen dienen van het publieke belang valt hier onder. Dit komt overeen met wat de SPF stelt. Tot slot verwijzen affectieve motieven naar triggers van gedrag dat gebaseerd is op emotionele reacties op verschillende sociale contexten (Perry, 1996). Compassie en zelf-opoffering vallen hier onder. Met een stijgend aantal burnouts in de publieke sector de afgelopen decennia (Leiter et al., 2014) is zelf-opoffering een belangrijk aspect voor dit onderzoek. Dit houdt in dat men liever iets voor een ander doet dan voor een eigen beloning. In hoge mate kan dat gevaarlijk zijn. Deze vier dimensies, die onder drie categorieën vallen, zijn van belang voor een organisatie om op te focussen omdat ze intrinsieke motivatie bevorderen (Perry, 1996).

Organisaties hebben volgens de public service motivation theorie de verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren waarin werknemers het gevoel hebben dat ze iets kunnen bijdragen aan het publieke belang (normatief) én hun doelen kunnen bereiken (rationeel) (Perry and Wise, 1990). Deze theorie vertoont dus veel gelijkenissen met de theorie over intrinsieke motivatie, de zelfbeschikkingstheorie en de social production function theorie. Veel aspecten van de zelfbeschikkingstheorie zitten in de public service motivation theorie en verklaren waarom juist mensen in de publieke sector veelal intrinsiek gemotiveerd zijn.

<b>Public Service Motivation</b>	
<b>Categorieën</b>	<b>Motieven</b>
Rationeel	De drang om beleid te maken
Normatief	Het willen dienen van het publieke belang
Affectief	Compassie Zelf-opoffering

**Figuur 1.1 PSM**

## **2.6 Conceptualisering**

Vanuit het theoretisch kader zijn een aantal begrippen belangrijk, deze worden daarom nader gedefinieerd in deze conceptualisering. Deze begrippen zijn tevens als leidraad gebruikt voor de vragenlijst (zie hoofdstuk 2.7).

**Motivatie** gaat om het geheel van aspecten en factoren die ervoor zorgen dat de werknemer iets wil gaan presteren (Vinke, 2004). In dit onderzoek is er een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivaties.

**Intrinsieke motivatie** is motivatie die binnen een persoon zelf ligt. Men werkt vanuit een intrinsieke drijfveer. Een belangrijk component die intrinsieke motivatie versterkt en die gebruikt wordt in dit onderzoek is autonomie. **Autonomie** bestaat uit vrije keus en de mogelijkheid tot zelfsturing (Zuckerman et al., 1978). Autonomie wordt bovendien gebruikt in dit onderzoek omdat het (de toenemende) werkdruk van werknemers vermindert wanneer er autonoom gewerkt kan worden.

**Extrinsieke motivatie** ligt buiten een persoon zelf. In dit onderzoek wordt gekeken naar de volgende extrinsieke motieven: salaris, positieve feedback, erkenning/waardering en prettige werkomgang met collega's. **Salaris** is de financiële beloning die een persoon ontvangt voor zijn werkzaamheden. **Positieve feedback** is feedback gefocust op prestaties in werk, bijvoorbeeld het volbrengen van een taak of het voldoen aan eisen van de werknemer. Dit staat tegenover negatieve feedback: feedback op de dingen die niet goed gaan. Positieve feedback versterkt de intrinsieke motivatie terwijl negatieve feedback op uitgevoerde taken juist de intrinsieke motivatie onderdrukt (Ryan & Deci, 2000). In de zelfbeschikkingstheorie kan positieve feedback gezien worden als een zachtere vorm van extrinsieke motivatie. In dit onderzoek wordt het daarom onder extrinsieke motivatie geschaard. **Erkenning en waardering** wordt niet uitgedrukt in financiële beloning maar wordt in dit onderzoek gezien als een zachtere vorm van extrinsieke motivatie. Dat wil zeggen dat het meer op het introjectie gebied van de zelfbeschikkingstheorie schaal ligt (figuur 1.0). Het is tevens een vorm van positieve feedback.

Tot slot de **werkomstandigheden**. Vanuit de PSM theorie komen een viertal aspecten van motivatie naar voren (zie figuur 1.1). Twee daarvan worden in dit onderzoek geconceptualiseerd onder werkomstandigheden. Ten eerste **de drang om beleid te maken**. In hoeverre biedt een organisatie dit? Is dit mogelijk binnen werk? Dit wordt in dit onderzoek gezien als een werkomstandigheid. Vanuit de PSM theorie en andere onderzoeken wordt eveneens duidelijk dat **het willen dienen van het publieke belang** sterk aanwezig is bij werknemers in de publieke sector (Delfgaauw & Dur, 2005). In hoeverre is dit mogelijk in het werk in deze sectoren en met name: (hoe) zien mensen direct effect hiervan? Tot slot hebben de werkomstandigheden betrekking op de basale dingen zoals **werkdruk** en **omgang met collega's en leidinggevenden**. Hoe verhoudt



dit zich tot de motivatie van de werknemer? Omgang met collega's en leidinggevenden wordt geconceptualiseerd aan de hand van aspect 4 van de PSM theorie, compassie.

### *2.6.1 Sensitizing concepts*

Volgens de PSM theorie lijkt het voor de motivatie van werknemers belangrijk te zijn dat ze het *gevoel willen hebben dat ze het publieke belang dienen*. Bovendien lijkt *zelf-opoffering*, zeker met de toenemende werkdruk in de drie sectoren, een belangrijk aspect van intrinsieke motivatie. Daarnaast is *autonomie* een belangrijk aspect van werk voor de intrinsieke motivatie. Tot slot is *positieve feedback* een belangrijke extrinsieke motivatie, die de intrinsieke motivatie voedt. Positieve feedback omvat tevens de concepten erkenning, waardering en salaris. Deze concepten zijn ook gekoppeld aan extrinsieke motivatie.

Deze vier concepten worden gebruikt als sensitizing concepts in dit onderzoek. Zo worden ze als initiële leidraad gebruikt in het onderzoek. Er worden vragen gesteld aan de hand van deze concepten (zie hoofdstuk 2.7) en in de resultaten wordt hierop teruggeblikt.

## **2.7 Topiclijst**

Vanuit de theorie over intrinsieke en extrinsieke motivatie worden er vragen gesteld aan de respondenten die betrekking hebben tot hun motivaties voor werk, alsmede over de demotiverende factoren van hun werk. Vanuit de zelfbeschikkingstheorie worden er vragen gesteld over de keuze voor de publieke sector. Tevens over of ze zich verplicht voelen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en of ze waarde hechten aan het handelen in het welzijn van andere mensen. Deze vragen hebben ook betrekking op het sensitizing concept *het gevoel willen hebben het publieke belang te dienen*. Vanuit de SPF is dit eveneens te linken, hebben mensen bijvoorbeeld een hoger doel in hun werk? Vanuit de public service motivation theorie worden er vragen gesteld over de organisatie waarin mensen werken. In hoeverre zijn de aspecten van motivatie aanwezig in een organisatie? De vraag over of mensen zich verplicht voelen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij is hier ook van toepassing, vanwege aspect twee van de PSM. Tot slot de vragen over werkdruk, erkenning en waardering: deze vragen zijn eveneens afgeleid uit sensitizing concepts: *autonomie* en *positieve feedback*. De combinatie van deze vragen zorgt voor een compleet beeld en geeft uiteindelijk een antwoord op de deelvragen.

### **3. Data en Methode**

#### **3.1 Onderzoeksdesign**

In dit onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de motieven om te werken van werknemers binnen de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie. De extrinsieke en intrinsieke motieven om te werken zijn bevraagd in semi-gestructureerde interviews met deze werknemers. Aan de hand van een topiclijst zijn de respondenten bevraagd (zie bijlage 7.1). Semi-gestructureerde interviews hebben een open karakter en er kan gemakkelijk doorggevraagd worden. Diepgaande informatie over motivatie wordt verkregen door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen en ideeën van de respondenten. Door open vragen te stellen, tracht de onderzoeker zijn inlevingsvermogen te gebruiken om zo betekenis te kunnen geven aan de situatie van de respondenten. Dankzij de motivatietheorieën is er veel bekend over motieven van werknemers binnen de publieke sector, dit onderzoek zorgt voor een bijdrage aan deze kennis. Er wordt bovendien de nadruk gelegd op de combinatie van motivaties en hoe dat gerelateerd is aan werkomstandigheden. Deze nadruk zorgt voor een verdiepende bijdrage.

De topics op de topiclijst zijn opgesteld met behulp van theorie en sensitizing concepts en dienden als handvat. Er is, waar nodig, toelichting gevraagd of doorggevraagd op onderwerpen die relevant waren voor de vraag van dit onderzoek. Aan alle respondenten is vooraf toestemming gevraagd om het interview op te nemen met een opnameapparaat. Alle gegevens zijn geanonimiseerd en kunnen niet worden herleid tot de respondent.

#### **3.2 Operationalisering**

De gebruikte topiclijst is opgesteld aan de hand van onder andere de theorie over intrinsieke en extrinsieke motivatie. De motivatievragen zijn deels ontleend aan een onderzoek naar arbeidsmotivatie bij zorgverleners (Wijngaarden, 2012). Hier is voor gekozen omdat zorgverleners ook binnen de publieke sector dienen en deze vragenlijst effectief bleek in dat onderzoek. De overige en algemene vragen zijn opgesteld door de onderzoeker. Vragen als 'Waarom heb je ervoor gekozen in de publieke sector te werken?' of 'Speelt geld voor jou een rol?' schetsen een goed beeld van extrinsieke en intrinsieke motivaties binnen werk en volgen de gebruikte sensitizing concepts. Deze eerste vraag heeft zowel betrekking op de PSM theorie als op de theorie over intrinsieke motivatie en schetst daarom een beeld van welke vorm van motivatie aanwezig is bij de respondent.

Salaris is geconceptualiseerd als een vorm van extrinsieke motivatie en dus is het van belang dit te vragen aan de respondenten.

### **3.3 Respondenten en steekproef**

De selectie van respondenten heeft plaatsgevonden via het netwerk van Stichting Beroepseer. Er is gebruik gemaakt van *convenience sampling* (Boeije, 2010). Dit was de meest bruikbare methode. Zo konden verschillende mensen op verschillende functies binnen de sectoren gemakkelijk bereikt worden. Het feit dat de respondenten via Stichting Beroepseer zijn gerekruteerd, betekent dat zij goede informanten over het onderwerp zelfopoffering zouden kunnen zijn vanwege hun hoge mate van intrinsieke motivatie. Stichting Beroepseer houdt zich namelijk bezig met de kracht van de publieke professional. In totaal zijn er 20 respondenten geïnterviewd voor dit onderzoek. De interviews zijn afgenomen tussen 23 maart en 19 juni 2017. De selectie is gemaakt op basis van functie en sector. Zo zijn er zeven werknemers bij de politie geïnterviewd, vijf uit de zorg en acht uit het onderwijs. Deze werknemers hadden uiteenlopende functies binnen de sector. Er is bewust gekozen voor een mengvorm in functies / leeftijd. Omdat dit onderzoek zich focust op welke combinatie van motivaties mensen hebben en hoe werkomstandigheden deze combinaties beïnvloeden, is zoveel mogelijk variatie essentieel. Daarom is er voor deze aanpak gekozen. Zo zijn er binnen het onderwijs middelbare docenten, WO-docenten, HBO-niveau docenten en MBO-niveau docenten geïnterviewd. Bij de overige twee sectoren is voor eenzelfde aanpak gekozen. Zo zijn er verpleegsters, een radioloog, een huisarts en een psychiater geïnterviewd. Bij de politie is er een mix van wijkagenten, agent-coaches, recherche en iemand van de meldkamer geïnterviewd. De leeftijd varieerde van 25 tot en met 65 jaar (zie bijlage 7.3).

### **3.4 Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek**

Kwalitatief onderzoek heeft voor- en nadelen. Een groot nadeel is de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek is lastig te generaliseren naar de gehele populatie. Het is echter een bewuste keuze geweest omdat zo diep kan worden ingegaan op de motivatie van mensen. Een ander nadeel is dat respondenten wellicht bepaalde zaken liever niet benoemen, vanwege privacy redenen (Boeije, 2010). De onderzoeker is zich gedurende het hele onderzoek hiervan bewust geweest.

Een van de voordelen is de aanpasbaarheid van de topiclijst tijdens het onderzoek (Evers, 2007). In de interviews is het bijvoorbeeld van belang dat er geen leidende vragen

worden gesteld, de interviews zijn daarom goed voorbereid en de topiclijst is een aantal keer aangepast tijdens de dataverzameling. Het grootste voordeel van kwalitatief onderzoek is echter de rijke data die verzameld worden, voor de vraagstelling van dit onderzoek was dat cruciaal.

### **3.5 Data analyse**

Alle interviews zijn na afname getranscribeerd. Vervolgens zijn de data geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve analyse programma Nvivo 10. De interviews zijn met elkaar vergeleken in drie fasen. Er is begonnen met open coderen, wat een basis schept voor de codeboom (Boeije, 2010). De transcripten zijn geanalyseerd en in stukken verdeeld, waarbij gekeken werd naar verschillende mogelijke codes. Deze stukken zijn toen verdeeld in codes wat zorgde voor een overzichtelijk beeld. Er is gebruikt gemaakt van de constante vergelijkmethode (Boeije, 2002). Elke code werd constant vergeleken met de andere codes om te kijken wat voor overeenkomsten of verschillen er aanwezig waren. Ook werd er gelet op welke voor patronen er waren.

De fase van open coderen begon al voordat alle 20 interviews waren afgenomen zodat het mogelijk bleef om de topiclijst aan te passen gedurende het onderzoek. Dit bleek achteraf een belangrijk voordeel van deze werkwijze. Er kon namelijk gecontroleerd worden of de topiclijst, die op basis van theorie was opgesteld, accuraat genoeg was om de beschrijvende vraag te kunnen beantwoorden. De tweede fase van coderen was het axiaal coderen. In deze fase werden de codes hiërarchisch geschikt en werd er gekeken of er extra codes die ontbraken, bijgevoegd konden worden (Boeije, 2010). Dit zorgde voor een beter overzicht en relevante codes. Tijdens het axiaal coderen werden codes onder elkaar geplaatst en werden de eerste verbanden zichtbaar. De codeboom begon structuur te krijgen en toen kon worden overgegaan naar de laatste fase: selectief coderen (Evers, 2007). Deze laatste fase was vrij kort omdat er al een overzichtelijke en duidelijke codeboom was. De laatste fase draaide alleen om het vinden van de verbanden. Hier werden de relaties tussen werkomstandigheden en de combinaties van motivaties bekeken. Er werd in deze fase bijvoorbeeld gezocht naar uitzonderingen op de gevonden patronen. Zo werd geanalyseerd of dit reden vormde om te twifelen aan het gevonden patroon. In de resultatensectie zal nu de koppeling tussen de sensitizing concepts en de gevonden patronen/codes gelegd worden.

## 4. Resultaten

De resultaten van de dataverzameling worden in dit hoofdstuk besproken. Er wordt gebruik gemaakt van citaten uit de interviews om een illustratie te geven van de resultaten. Dit hoofdstuk begint met deelvraag één en bekijkt de intrinsieke en extrinsieke motivaties van werknemers binnen de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie. Daarna wordt ingegaan op de aspecten van werk die de respondenten als demotiverend ervaren. Tot slot wordt ingegaan op deelvraag twee: Welke combinaties van extrinsieke en intrinsieke motivaties ervaren mensen in de sectoren onderwijs, zorg en de politie en hoe is dit gerelateerd aan werkomstandigheden?

### 4.1 Intrinsieke motivatie

Werknemers binnen de publieke sector beschikken over een grote mate van intrinsieke motivatie, ze worden van binnenuit geprikkeld en hebben de neiging het algemeen belang te willen dienen (Delfgaauw & Dur, 2005). Dit was een veel terugkerend thema in de interviews. Er is gevraagd wat de respondenten motiveerde en waarom ze voor de publieke sector hebben gekozen. Daarnaast werd er gevraagd of ze een bepaalde waarde hechten aan het handelen in het welzijn van andere mensen. De respondenten gaven aan dat zij werken vanuit een innerlijke drang. Een belangrijk thema dat telkens terugkwam, was dat ze graag mensen willen helpen en betekenis willen geven aan hun leven. Deze bevinding werd daarom gecodeerd als *mensen helpen*, gerangschikt onder de code *intrinsieke motivatie* (zie bijlage 7.2).

*I: "Hecht je ook een bepaalde waarde aan het handelen in het welzijn van andere mensen?"*

*R: "Ja zeker, ja tuurlijk, ja ja ja ja ja, dat is een soort fundamentele waarde. Zowel professionele waarde als persoonlijke waarde. Dat hoort er een beetje bij zal ik maar zeggen". (Respondent 8, zorg, Psychiater)*

De keuze voor de publieke sector bleek niet zozeer een keuze te zijn maar een vanzelfsprekendheid, één respondent begreep zelfs niet dat hij geld kreeg voor het helpen van anderen mensen. *Keuze en verplichting* zijn om deze reden beide gecodeerd onder hoofdcode *publieke sector*. Zowel binnen de zorg, het onderwijs als de politie interviews kwam telkens terug dat het helpen van mensen en daarmee voldoening uit hun werk kunnen halen het belangrijkste aspect was van het werk. Ze lijken hiermee in de buurt van

het vierde type *integratie* te liggen, volgens de zelfbeschikkingstheorie, en tevens te beschikken over een hoge mate van intrinsieke motivatie. *Het willen dienen van het publieke belang*, aspect twee van de PSM en sensitizing concept in dit onderzoek, bleek eveneens erg belangrijk. De intrinsieke 'drive' kwam telkens vanuit een drang een ander te willen helpen. De respondenten offerden daarnaast veel van hun eigen tijd op (onbetaalde uren) om iets te kunnen betekenen voor een ander. Met behulp van sensitizing concept *zelf-opoffering* is hier te zien dat de respondenten vaak liever iets voor een ander deden, dan voor henzelf. Een kanttekening daarbij is dat hier vaak ook een vorm van beloning tegenover stond voor de respondenten. Meestal in de vorm van erkenning of waardering (zie bijlage 7.2). Hier is dus al een duidelijke combinatie van extrinsieke en intrinsieke motivaties zichtbaar.

*R: "Wat vind ik heel leuk vind aan mijn werk is om cliënten de zorg te geven die zij nodig hebben, dus eigenlijk de kwaliteit van leven te verbeteren bij zieke mensen. Dat ze ontzettend blij zijn dat jij dit doet, ja dat je af en toe een luisterend oor hebt, ze zijn blij met je, uitzwaaien als je weggaat. Heel fijn om voor mensen te zorgen en te helpen dat vind ik heel fijn." (Respondent 7, zorg, Verpleegkundige)*

Aan de hand van het sensitizing concept *autonomie* is er vervolgens gekeken naar de intrinsieke motivaties die werknemers hadden in relatie tot de hoeveelheid vrijheid en zelfsturing die ze hadden in hun werk. De voldoening uit werk halen bleef niet beperkt tot het helpen van mensen, zo bleken vrijheid en autonomie binnen het werk ook een grote factor voor veel respondenten. Wanneer vrijheid en autonomie niet aanwezig waren, en bij enkelen is dat wel eens voorgekomen, merkten ze direct dat dat ten koste ging van hun motivatie. Om deze reden is er een code *autonomie* opgesteld onder hoofdcode *demotiverend* (zie bijlage 7.2). Dit had verschillende factoren, één daarvan was de bureaucratische *regels* die ten koste gingen van de autonomie van de professional, een andere was de hoge *werkdruk*, die met name zichtbaar was binnen het onderwijs en de zorg. Ook deze twee zijn gecodeerd, onder subcode *bureaucratie* (zie bijlage 7.2). Een werkweek van 50 uur werd als gemiddelde gegeven door enkele respondenten. Vanuit theorie bleek dat autonomie de intrinsieke motivatie voedt. Veel controle zwakt dit juist af. Respondenten in dit onderzoek benoemden behalve controle ook werkdruk en onnodige regels als demotiverende factor. (Onnodige) regels is hierbij een voorbeeld van controle uitoefenen.

R: *“Want ik merk vaak dat mensen in een organisatie veel motivatie hebben als ze een grote mate van autonomie hebben. Als ze meer vrijheid hebben, althans in sommige organisaties, ben ik een voorstander van zelf sturende teams, zelfstandige of wat dat ook. Maar ik merk vaak dat het werken in teams uiteindelijk motiveert, omdat ze autonomie hebben. Dus ik streef ook wel altijd naar een maximale mate van autonomie.”*

*(Respondent 6, politie, Politiecoach)*

R: *“Maar door de regelgeving wordt dat wel erger, minder autonomie. Dat wil ik echt niet, kan ik enorm boos van worden. Je moet gewoon niet aan de inhoud van m'n werk komen, dat kan ik zelf wel, je kan me alles vragen maar ga mij niet domme regels opleggen.”*

*(Respondent 9, zorg, Huisarts)*

Werknemers in de publieke sector maken positieve keuzes voor hun leven en zoeken respect voor hun eigen ritmes, levens en vrije tijd. (Buelens & Van den Broeck, 2007). Uit de data bleek dat dit inderdaad het geval was en dat als dit belemmerd werd, dat zorgde voor demotiverende gevoelens.

#### **4.2 Extrinsieke motivatie**

In dit onderzoek is er ook veel gezegd over extrinsieke motivaties. Er is onder andere naar het belang van het salaris gevraagd en of men tevreden was met het salaris. Hier is ook een code van opgesteld, genaamd *geld* (zie bijlage 7.2),. Verder is er doorgevraagd naar de invloed van salaris op de motivatie. Het bleek dat het salaris allereerst niet in verhouding staat tot wat vrienden/kennissen in de private sector verdienen. Ten tweede was vrijwel iedereen toch tevreden met het salaris en hechtte men er weinig belang of waarde aan. Het maakte ook verschil of iedereen in de sector ongeveer gelijk verdiende, het salaris was dus relatief. Een enkeling was niet tevreden met het salaris en dat kwam dan ook vooral omdat deze respondent zag dat in haar omgeving veel meer werd verdiend terwijl zij veel harder moest werken. Niemand streefde daarnaast naar luxe of buitensporig hoge bedragen en iedereen zag salaris als voornamelijk belangrijk voor de basisbehoeften. Het salaris bleek een veelal secundaire motivatie te zijn en vrijwel niemand zou stoppen wanneer er genoeg geld zou zijn. Het was tot slot wel belangrijk dat er iets tegenover stond, dat kwam vooral doordat er aan verplichte kosten voldaan moest worden en af en toe een extraatje was ook leuk.

*R: “Het gaat me niet eens om het geld ik zou door willen werken, en als ik genoeg geld heb zou ik ook gewoon vrijwilligerswerk willen doen.” (Respondent 7, zorg, Verpleegkundige)*

Op één respondent na, wilde iedereen graag werken en dachten ze absoluut niet aan stoppen, ondanks de af en toe demotiverende gevoelens. Dat had vooral te maken met de positieve feedback die de respondenten kregen binnen hun werk. Dit voedde voor de respondenten hun intrinsieke motivatie. Binnen het onderwijs kwam deze feedback vooral van studenten, binnen de zorg van patiënten en familie en bij de politie vooral van de burgers en hun familie. Voorbeelden hiervan zijn: een complimentje voor een WO-docent van een student in de wandelgang, een bos bloemen voor een wijkagent of een glimlach van een patiënt voor een verpleger. Interessant was dat veel respondenten aangaven dat feedback in de vorm van *erkenning of waardering* van hogerop in veel mindere mate werd ervaren. Erkenning en waardering is samengevoegd als één code. Met name binnen de sectoren onderwijs en zorg was hier weinig sprake van wanneer het ging over erkenning of waardering vanuit de politiek of vanuit hogerop in de organisatie, bijvoorbeeld de schooldirectie. Vooral bij respondenten uit het middelbaar onderwijs bleek dit erg laag. Er werd vanuit de politiek alleen maar ‘geklaagd’ over het onderwijs en de zorg. Het was nooit goed, terwijl veel respondenten aangaven dat ook wat positieve feedback welkom is omdat ‘Nederland het hartstikke goed doet op deze twee gebieden’ (Respondent 12, onderwijs, Middelbare school docent). Hier is dus een duidelijke tweedeling te zien. Aan de ene kant wordt er genoeg *positieve feedback* gekregen, maar een bredere maatschappelijke *erkenning/waardering* ontbreekt. Deze twee zijn dus absoluut niet hetzelfde gebleken. Er kunnen nog zoveel complimentjes gegeven worden, als de maatschappelijke erkenning/waardering er niet is, kan dat de motivatie aantasten.

Het verlangen naar erkenning en waardering is eveneens een aanwijzing tot een combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivaties die nodig zijn om prettig en goed te kunnen werken. Uit de data blijkt ook hier dat enkel intrinsieke motivatie niet voldoende is. Bovendien was er soms zelfs sprake van negatieve erkenning, bij één respondent leidde dit zelfs tot angst om te vertellen over het beroep:

*R: “Toen we als chirurgen door de modder werden gesleept toen durfde ik niet op verjaardagen of feestjes te vertellen dat ik medisch specialist was. Dan voel je je dus niet*



*echt gewaardeerd. Je bent dan niet de good guy, iedereen wil dat natuurlijk, laten we wel wezen.” (Respondent 5, zorg, Radioloog)*

Vervolgens werden de respondenten gevraagd naar het belang van omgang met collega's, ook hierin werd een groot deel van de positieve feedback ervaren. Een goede omgang en prettige samenwerking was belangrijk voor de motivatie op werk.

*R: “Ja ik denk het wel. Dat speelt onbewust wel een rol. Ik vind het prettig als collega's onderling positief op mij reageren. Ik vond het ook fijn als ik zag dat het goed ging met hen. Ik maakte ook complimenten. Schept een stukje vertrouwen. Maar het moet wel gemeend zijn.” (Respondent 1, politie, Hoofdagent)*

Op de vraag of de respondenten zich verplicht voelden een bijdrage te leveren aan de maatschappij kwamen wisselende antwoorden. Het was een vanzelfsprekendheid en een soort morele verplichting van binnenuit, in plaats van dat ze het echt als een verplichting van bovenaf ervaren. Dit sluit aan op wat de Social Production Function theorie zegt, die gaat uit van een zachte vorm van extrinsieke motivatie waarin je een doel probeert te bereiken via werk, met enig soort van plichtsgevoel terwijl je op zoek bent naar dankbaarheid. Bovendien is dit in lijn met de PSM theorie, met name de normatieve categorie (zie figuur 1.1). Op het continuüm van de zelfbeschikkingstheorie zou dit dicht tegen de intrinsieke motivatie aanliggen, er was namelijk geen verplichting om een bijdrage te leveren, dit kwam van binnenuit de respondent.

Volgens de Social Production Function theorie is vervulling van behoeften een vorm van beloning. De respondenten waren inderdaad op zoek naar een vorm van dankbaarheid en sociaal contact. Sociaal contact is gecodeerd als *sociaal & samenwerken* omdat deze dingen hand in hand gingen voor de respondenten (zie bijlage 7.2). Ook dit valt te scharen onder de theorie van extrinsieke motivatie. Zo deden ze bijna allemaal extra dingen, onder andere om aan deze behoefte te voldoen. Deze extra dingen zijn gecodeerd onder code *nevenactiviteiten* (zie bijlage 7.2). Deze nevenactiviteiten waren veelal onbetaald maar ze hechtten er veel waarde aan dat ze met mensen in contact kwamen via hun werk, zowel collega's als patiënt/student/leerling/burger. Deze extra activiteiten gingen wel gepaard met een verhoogde werkdruk. Hier is sensitizing concept *zelf-opoffering* weer van toepassing.

R: *“Ja, ik doe heel veel dingen, ik trek het land in. Ik neem deel aan debatten, ik ga bij bijeenkomsten van stichting beroepseer etc. Ik heb meegewerkt aan een project over PTSS. Het gaat wel telkens over het wel en wee van de politiemensen en niet over de organisatie of het werk.” (Respondent 1, politie, Hoofdagent)*

### **4.3 Demotiverende aspecten**

Om een compleet en duidelijk inzicht te krijgen in de motiverende factoren is het ook van belang om te kijken naar de demotiverende factoren. Deze zijn eveneens uitvoerig behandeld in de interviews. Zoals eerder genoemd was één van de grootste demotiverende factoren het gebrek aan autonomie en vrijheid in het werk. Dit had met verschillende dingen te maken, bureaucratisch “gerompslomp”, onnodige regels en een hoge werkdruk (zie bijlage 7.2). Deze drie dingen kwamen telkens terug in elke sector.

R: *“Wat belangrijk is, is om het gevoel te hebben dat je gerespecteerd wordt, dat je je kennis kwijt kan, dat je ruimte krijgt, om binnen de marges, er zijn logisch een aantal marges, curriculum, organisatie, regels. Zo is dat nou eenmaal, je moet rekening houden met bepaalde programma’s etc. Toch moet je ook een behoorlijke vrijheid hebben, als die beknot zou worden zou ik dat demotiverend vinden, dat gebeurde ook wel eens vroeger.” (Respondent 11, onderwijs, WO-docent)*

Vooraf in de sectoren onderwijs en zorg werd aangegeven dat deze autonomie in de loop der jaren sterk verminderd werd door een toename aan regels en top-down beleid. Dit werd telkens weer door de respondenten gelinkt aan een vermindering van motivatie gevoelens. Vanwege deze toename aan regels en bureaucratische rompslomp zijn werknemers verplicht om vaak onnodige werkzaamheden te verrichten die in hun ogen niks bijdragen aan hun werk.

R: *“ik denk niet dat zou functioneren bij iemand die iedere keer over je schouder meekijkt, maar ook dat creëer je ook zelf, ik heb ook niet vaak in die situaties gezeten. Maar is wel belangrijk, want nogmaals, als dat niet zo is gaat je energie lekken op de verkeerde thema’s en dat gaat dan dubbel zo hard.” (Respondent 6, politie, Politiecoach)*

Behalve dat dit voor een gedemotiveerd gevoel zorgt, laat het ook minder tijd over voor de echt belangrijke werkzaamheden:

*R: “Ze vragen ons om in een adviescommissie te zitten maar eigenlijk weten ze al wat ze willen. Dat is natuurlijk niet echt, klinkt als verspilling van tijd energie, alleen maar om pro forma te gaan zitten. Dat is werkdruk omdat dat uren zijn die je niet aan de zorg kan besteden.” (Respondent 5, zorg, Radioloog)*

Het heeft ook te maken met een stukje eigen verantwoordelijkheid, zo was een assertieve houding bij henzelf en collega's belangrijk. Daarmee voorkom je ten eerste dat de werkdruk je te veel wordt, en je zorgt voor een stukje vrijheid in je werk. Helaas bleek zeker bij huisartsen en middelbare school docenten dat dit niet altijd mogelijk was. Hier was te veel sprake van een vast systeem met weinig ruimte.

*R: “Het liefst zou ik blijven innoveren, maar dat gaat niet in dit systeem. Ik moet een jaar van te voren al aangeven wat ik moet doen, via het OER, examencommissie, wordt je helemaal gek van. Ook, mijn colleges zijn verplicht, in hoeveel systemen moet dat wel niet staan. Als studenten niet komen liggen ze eruit, dat snap ik wel. Maar het zou niet zo dichtgetimmerd moeten zijn, het beperkt je zo en het gaat op verkeerde gronden.”  
(Respondent 10, onderwijs, HBO-docent)*

Tot slot werd het wantrouwen in de professional als zeer vervelend en demotiverend ervaren, daarom is ook *vertrouwen* een code onder hoofdcategorie *demotiverend* (zie bijlage 7.2). Dit hangt eveneens samen met de mate van autonomie en vrijheid binnen het werk. Veel respondenten gaven aan dat ze nogal eens weinig vertrouwen kregen van hogerop. Wanneer de respondenten binnen de zorg gewantrouwd worden en al hun werkzaamheden vast moeten leggen om verantwoording af te leggen, zorgt dat voor een motivatiedip. Dat bevordert vervolgens de vertrouwensband tussen arts en patiënt niet. Deze band is uitermate belangrijk volgens respondent 5:

*R: “Het is wel heel belangrijk denk ik dat je tussen patiënt en arts een relatie hebt, dat het vertrouwen over en weer is, het moet een klik zijn, anders wordt de zorgverlening erg lastig, als de patiënt alleen maar bij jou komt omdat anders de ziektekostenverzekering dat niet betaalt, is dat een bijzonder slechte start. Sterker nog, die vrije artskeuze is er voor een deel nog steeds, dat is ontzettend belangrijk. Als patiënt moet je er zeker van zijn dat een dokter in jouw belang handelt en niet een derde z'n belang vertegenwoordigd.”  
(Respondent 5, zorg, Radioloog)*

#### 4.4 Relatie tot werkomstandigheden

Onder werkomstandigheden wordt in dit onderzoek een viertal aspecten verstaan. In dit hoofdstuk zal elk van deze aspecten belicht worden. Te beginnen met de drang om beleid te maken, aspect 1 van de PSM theorie. De respondenten waren kritisch op geïmplementeerd beleid. Een enkeling had echter zelf daadwerkelijk wat uitgevoerd op beleidsniveau. Zo heeft respondent 9 het *Roer moet om* initiatief op touw gezet. Dit was een sterke motivatiefactor voor haar.

*I: "Oké, wat motiveert jou op je werk?"*

*R: "Een aspect daarvan is de hoogoven van innovatie of nadenken over beleid, dingen als 'het roer om', ik kan het niet alleen maar op kleinschalig niveau, het hoort bij elkaar."*

*(Respondent 9, zorg, Huisarts)*

De mogelijkheid tot innovatie in beleid werd vanwege de geringe autonomie en vrijheid voor de respondenten ingeperkt. De wil of drang om beleid te maken, die beschreven wordt in aspect één van de PSM theorie, was er dus wel, maar de mogelijkheid niet. Terwijl het voor respondent 9 wel een sterke motivatie was, hier zit dus een verbeterpunt. Om deze reden is code *innovatie* opgesteld onder hoofdcode *intrinsieke motivatie*.

Het tweede aspect van de PSM theorie en onderdeel van de werkomstandigheden in dit onderzoek was het willen dienen van het publieke belang. In hoeverre is dit mogelijk, gebeurt dit en (hoe) zien mensen direct effect hiervan? Dit aspect van PSM bleek sterk aanwezig te zijn bij de respondenten. In de codeboom is te zien dat sociaal contact en mensen willen helpen twee belangrijke thema's zijn die onder intrinsieke motivatie vallen (zie bijlage 7.2). Hier bleek echter ook dat extrinsieke motivaties, vooral een behoefte aan erkenning en waardering, zeer belangrijk waren. Deze combinatie van extrinsieke en intrinsieke motivatie was een terugkerend thema. Het willen dienen van het publieke belang was aanwezig maar er was ook altijd een onderliggende zoektocht naar erkenning of waardering. Dit hangt ook samen met het sensitizing concept *positieve feedback*, hier op een breed maatschappelijk niveau.

*R: "Ik denk dat het heel mens eigen is, het maakt niet uit op welke leeftijd je zit, ieder mens heeft nodig te horen dat hij dingen goed doet. Dat geldt op je werk maar ook op privé, je hebt gewoon regelmatig feedback nodig om te weten of dingen goed gaan."*

*(Respondent 12, onderwijs, Middelbare school docent).*

Het derde aspect van werkomstandigheden, de werkdruk, bleek hoog in alle drie de sectoren, met name binnen onderwijs en zorg. Door deze hoge werkdruk toonden de respondenten meer motivaties richting de intrinsieke motivatie op het continuüm van Deci en Ryan (2000) (Zie figuur 1.0). Het goed omgaan met de hoge werkdruk was voor de respondenten een belangrijk punt. Hier had een harde vorm van extrinsieke motivatie weinig invloed op. Of ze meer salaris kregen of extra complimentjes veranderde niets aan de werkdruk, dit hadden ze vooral zelf in de hand. De zachtere vorm van extrinsieke motivatie: erkenning en waardering was echter wel belangrijk. Wanneer er langdurig geen erkenning of waardering tegenover het harde werken van de respondent stond, dán pas werd de werkdruk als demotiverend ervaren. Anders was de werkdruk gewoon onderdeel van het werk en was de voldoening die dankzij erkenning en waardering uit het werk gehaald werd, motiverend genoeg. Zelf-opoffering, een aspect van de PSM theorie, is hier dus enigszins aanwezig. De werkdruk vraagt veel van de werknemers maar toch doen ze het, vanuit de behoefte om een ander te helpen. Bovendien hoeven ze daar geen harde vormen van beloning voor te zien, maar verwachten ze wel een vorm van zachtere extrinsieke motivatie.

*“Er is veel verschil tussen je werk en de organisatie. Bijvoorbeeld leerlingen geven je wel erkenning maar de school minder, de organisatie bedoel ik dan. En het brede maatschappelijke is het soms ook heel slecht gesteld. Je ontleent er een bepaalde trots aan, het is een enorm belangrijk onderdeel van je identiteit, wat je doet, zeker zoiets als onderwijs, dus als dat er niet is, wordt dat wel als beledigend ervaren.”*

*(Respondent 13, onderwijs, Middelbare school docent)*

Tot slot hebben de werkomstandigheden betrekking op omgang met collega's en leidinggevenden. De kwaliteit van deze omgang bleek onder andere afhankelijk te zijn van de mate van werkdruk.

*R: Je kan goed contact hebben, maar omdat we zo'n werkdruk hebben zie je het steeds minder. Bepaalde diensten draai je als leidinggevenden, steeds minder personeel hè.*

*(Respondent 18, politie, hoofdagent)*

De omgang met collega's en leidinggevenden bleek erg belangrijk te zijn voor het zin hebben in werk. Compassie, het laatste aspect van de PSM theorie, sluit hierop aan.

Wanneer de omgang met collega's en leidinggevenden slecht was, en er dus geen of weinig compassie was, belemmerde dat de intrinsieke motivatie. Bovendien: op het moment dat er weinig compassie was, ervoeren de respondenten stress en was men minder gemotiveerd om naar het werk te gaan.

## **5. Conclusie en discussie**

In dit hoofdstuk worden de eerste twee deelvragen beantwoord. Er wordt telkens een terugkoppeling gemaakt naar het theoretisch kader. Vervolgens wordt er in de discussie gekeken naar de sterke en zwakke punten van dit onderzoek. In het laatste hoofdstuk worden tot slot beleidsaanbevelingen gedaan die betrekking hebben op de derde en laatste deelvraag.

### **5.1 Conclusie**

#### *5.1.1 Deelvraag 1*

De eerste deelvraag van dit onderzoek richtte zich op het in kaart brengen van de intrinsieke en extrinsieke motivaties van mensen binnen de publieke sectoren onderwijs, zorg en de politie. Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat intrinsieke motivatie sterk aanwezig is bij de werknemers in de onderzochte sectoren. Uit de resultaten blijkt dat intrinsieke motivatie inderdaad sterk aanwezig is bij de respondenten. Ze lijken daarbij dicht tegen *introjectie* op de zelfbeschikkingstheorie schaal te liggen (zie figuur 1.0). Dat wil zeggen, ze geloven dat wat zij doen in hun werk, nut heeft voor een ander of voor een groter doel. Deze intrinsieke motivatie blijkt een belangrijke drijfveer te zijn om hun werk uit te voeren. Bovendien werd er gevonden dat de wil om het publieke belang te dienen, zonder er iets voor terug te hoeven, sterk aanwezig was. Er werd veel vrijwilligerswerk naast het werk gedaan, er waren extra onbetaalde uren in de werkweek en het beetje extra doen voor de burger was belangrijk. Factoren als het willen helpen van mensen, het samenwerken met collega's en iets goed doen voor een ander of voor de samenleving blijken bij de respondenten een belangrijke rol te spelen in hun werkmotivaties (zie ook bijlage 7.2). Wanneer deze aspecten niet of even wat minder aanwezig waren dan werd dat direct als demotiverend ervaren. Bovendien was het menselijk contact binnen de sectoren erg belangrijk. Het onbetaalde werk kan gezien worden als een vorm van zelfopoffering volgens de PSM theorie. De respondenten deden namelijk liever iets voor een ander dan voor hun persoonlijke beloning. Een kanttekening daarbij is dat het weliswaar

geen beloning in de vorm van salaris tegenover stond, maar wel een in de vorm van positieve feedback.

De drang om beleid te maken, aspect één van de PSM theorie, was aanwezig. De respondenten wilden graag innovatief beleid maken en meedenken over allerlei kwesties. De mogelijkheid om beleid te maken was er dus, maar om daar in te innoveren of daar direct resultaat van te zien, niet. Dat zorgde voor frustrerende gevoelens en belemmerde de motivatie. Het tweede aspect van deze theorie, het willen dienen van het publieke belang, was ook sterk aanwezig. De intrinsieke motivatie gecombineerd met de zachtere vorm van extrinsieke motivatie zorgde bij de respondenten ervoor dat de drive om het publieke belang te dienen bleef bestaan. Want zonder deze extrinsieke beloningen was dit lastig. Helemaal intrinsiek gemotiveerd zijn ze dus niet.

Er waren ook veel voorbeelden te vinden van extrinsieke motivaties. De respondenten gaven aan dat ze niet voor geld werken, wanneer ze veel geld hadden willen verdienen hadden ze ergens anders moeten gaan werken. Uit de resultaten kwamen echter wel andere extrinsieke motivaties naar boven. Zo hechtte elke respondent veel waarde aan het ontvangen van positieve feedback, zeker vanuit de politiek of vanuit hogerop in de organisatie. Er werd veel waarde gehecht aan positieve feedback in de vorm van erkenning of waardering en dat zorgde dat voor motivatie. Deze positieve feedback was voor de respondenten een vorm van dankbaarheid voor hun werk. De Social Production Function theorie (Ormel et al, 1999) gaat uit van een zachtere vorm van extrinsieke motivatie waarbij werknemers een doel proberen te bereiken en op zoek zijn naar dankbaarheid hiervoor. Dit bleek dus ook terug te zien in dit onderzoek. Deze dankbaarheid kwam echter niet vanuit de hoge niveaus in de organisatie of uit de politiek. Van daaruit was de erkenning en waardering zeer laag. Deze lage mate aan erkenning en waardering bleek demotiverend te werken en leidde zelfs tot overwegingen elders te gaan werken of te stoppen met werken. Vanwege deze structurele lage erkenning en waardering zou de motivatie zodanig kunnen worden aangetast dat werknemers langzaam opschuiven in het continuüm van Deci en Ryan (2000) (Zie figuur 1.0). Dat betekent dat er op lange termijn juist meer behoefte naar extrinsieke motivatie is. Dat is nu duidelijk te zien bij de basisschool docenten die onlangs staakten (Kuiper & Hotse Smit, 2017).

Dingen die de motivatie belemmerden waren een hoge werkdruk, lage mate van vrijheid en autonomie in het werk en een tekort aan erkenning en waardering. De hoge werkdruk bestond voor de respondenten o.a. uit onnodige regels en formulieren invullen en andere 'nutteloze' zaken die tijd wegnamen van het belangrijke werk. Deze nutteloze

zaken zijn een vorm van *externe regulatie* (Ryan & Deci, 2000) omdat de respondenten het doel er niet van in zien en het puur doen omdat het moet. Het enige motiverende aan deze zaken was voor de respondenten het geld, maar het totaalplaatje ging niet om geld. Voor zulke zaken werkte extrinsieke motivatie dus goed.

### 5.1.2 Deelvraag 2

De drang om beleid te maken, aspect één van de PSM theorie, was aanwezig maar de mogelijkheid om nog echt te innoveren in dit beleid veel minder. Onderzoek van Tummers (2009) laat zien dat veel professionals in de publieke sector tegenwoordig te maken hebben met beleidsvervreemding. Dat betekent dat professionals, omdat er zoveel beleid wordt geïmplementeerd en vaak top-down zonder overleg, het nut er niet van inzien. Uit dit onderzoek blijkt dat onnodige regels en bureaucratische doorvoeringen als zeer demotiverend ervaren werden. Het nut van beleid werd niet ingezien en er werd ook geen direct effect zichtbaar. Dit lijkt dus een indicatie van beleidsvervreemding te zijn en is dus een aandachtspunt voor organisaties en hun werkomstandigheden omdat het invloed heeft op de intrinsieke motivatie van de werknemer.

Het ontvangen van adequate erkenning en waardering, inclusief positieve feedback zowel horizontaal als verticaal binnen de organisatie, maar ook van de burger en politiek, bleek zeer belangrijk. Opvallend was dat de positieve feedback vooral vanuit collega's met eenzelfde functie of leerlingen/patiënten/burgers kwam. Veel minder was er een brede maatschappelijke waardering. Er zijn dus niet alleen harde vormen van extrinsieke motivaties zoals salaris of een bonus maar ook zachtere vormen als erkenning en waardering. Die blijken juist de intrinsieke motivatie te voeden. Alleen voor simpele taken werkte pure extrinsieke motivatie, in de vorm van salaris bijvoorbeeld.

Binnen organisaties was het belangrijk dat de leidinggevenden de positieve feedback boden. Tot slot was de mate van vrijheid en autonomie binnen het werk (zij bijlage 7.2) één van de meest genoemde motivatiefactoren. Dit hangt samen met het vertrouwen wat mensen binnen hun werk krijgen. Als dat niet goed is, is dat slecht voor de motivatie van de werknemers.

Zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties werden gevonden bij de respondenten. Vinke (1996) zag de combinatie van extrinsieke en intrinsieke motivatie al als onafscheidelijk. Beide motivaties spelen een rol voor werknemers, dit bleek in dit onderzoek in de publieke sector eveneens het geval, waarbij bij de externe prikkels de nadruk lag op behoefte aan erkenning en waardering. Deze combinatie van extrinsieke en



intrinsieke motivatie was een terugkerend thema. Intrinsieke motivatie, het willen dienen van het publieke belang was aanwezig maar er was ook altijd een onderliggende zoektocht naar erkenning of waardering. Daarnaast was het sociale contact met collega's en burgers belangrijk, dat zorgde voor een intrinsieke motivatie en compassie.

## **5.2 Discussie**

Voor dit onderzoek zijn er verschillende professionals uit drie publieke Nederlandse sectoren geïnterviewd. Een mogelijke bias in de validiteit van dit onderzoek is de selectie van de respondenten. Omdat vrijwel elke respondent benaderd is via het netwerk van de stage organisatie van de onderzoeker, Stichting Beroepseer, en deze zich bezighoudt met thema's als arbeidsmotivatie in de publieke sector, kan dit een vertekend beeld geven. Behalve deze selection bias is het ook mogelijk dat er een survivor bias aanwezig is. Dat wil zeggen dat de mensen die geïnterviewd zijn, de nog overgebleven mensen in de sectoren zijn. Het had andere resultaten op kunnen leveren wanneer ook mensen die niet meer in de sectoren werken, waren geïnterviewd. Daarnaast had voor de selection bias een meer toevallige selectie kunnen helpen.

Een sterk punt aan dit onderzoek is dat met de kwalitatieve benadering er diepgaande informatie verkregen is over combinaties van motivaties en hoe dat gerelateerd was aan werkomstandigheden. Zo bleek daaruit dat werknemers in deze sectoren graag wilden innoveren in beleid en wilden meedenken over allerlei kwesties, maar dat daar vaak geen mogelijkheid voor was. Dit biedt een handvat voor het beleidsadvies.

Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om te kijken naar de private sector, in plaats van de publieke sector. Vanuit theorie werd duidelijk dat mensen in de publieke sector veelal intrinsiek gemotiveerd zijn, meer dan mensen in de private sector (Delfgaauw & Dur, 2005). Ander onderzoek zou kwantitatief kunnen onderzoeken of de resultaten van dit onderzoek robuust en generaliseerbaar zijn.

## **5.3 Beleidsaanbevelingen**

De beleidsadviesvraag die in dit onderzoek gesteld werd, was: 'Op welke manier kan de (intrinsieke) motivatie van werknemers in de publieke sector verhoogd worden?'. Om deze vraag te beantwoorden wordt er gekeken naar de aspecten van werk die de intrinsieke motivatie belemmerden binnen de respondenten. Daarnaast is de combinatie van motivaties in relatie tot de werkomstandigheden hierbij belangrijk. Uit de conclusie van dit

onderzoek bleek dat allereerst de grote werkdruk als demotiverend ervaren werd. Het is essentieel dat werknemers vrijheid en autonomie binnen hun werk hebben zodat ze kunnen omgaan met deze werkdruk. Het is dus van belang om de professional genoeg ruimte te geven binnen de kaders die er zijn. Dat moet een streven zijn van beleid. Er moet worden ingezet op het wederzijds vertrouwen tussen de professional en de beleidsmaker/overheid. Het is daarbij bovendien van belang dat werknemers adequate feedback krijgen en dat er niet alleen geklaagd wordt. Trainingen voor beleidsmakers en voor de professionals kunnen hierbij helpen. 'Goed werk trajecten' zoals die van Stichting Beroepseer zijn gefocust op deze aspecten van werk en zijn erg toepasselijk op deze sectoren. Behalve de werkdruk bleek de intrinsieke motivatie te worden aangetast door onnodige regelgeving en 'bureacratistische rompslomp'. Er bleef daardoor minder tijd over om dingen te doen die belangrijk zijn voor de burger, om iets extra's voor ze te kunnen doen. Hier is een stuk eigen verantwoordelijkheid van belang maar de 'goed werk trajecten' focussen hier ook op.

Het bleek eveneens erg belangrijk te zijn voor werknemers dat ze erkenning en waardering kregen voor het werk dat ze doen. Daarbij werd aangegeven dat het fijn was om autonoom nieuwe dingen te kunnen proberen en daar resultaat van te zien. Ruimte hiervoor in beleid is daarom belangrijk, dat bevordert intrinsieke motivatie en zorgt voor prettig en vooruitstrevend werk. Dit zou in de vorm van brainstormsessies tussen collega's kunnen. Samenwerken met collega's bleek namelijk eveneens een sterke motivatie te weeg te brengen. Wanneer dit gecombineerd wordt, kan dat leiden tot een verhoging van intrinsieke motivatie. Het is voor organisaties bovendien belangrijk dat er een hoge mate van altruïsme kan worden bereikt: het helpen van mensen of iets goeds doen voor de samenleving. Vooral het direct zichtbare effect hiervan was belangrijk voor de respondenten, zo zien ze wat ze bijdragen aan de publieke sfeer.

Veel respondenten gaven aan het belangrijk te vinden dat ze iets konden bijdragen aan het publieke belang. Dit sluit direct aan bij wat de Public Service Motivation theorie zegt over motivatie binnen de publieke sector (Perry and Wise, 1990): Het is cruciaal voor de motivatie van werknemers binnen de publieke sector dat zij het gevoel hebben dat ze iets kunnen bijdragen aan het publieke belang. Bovendien is het volgens deze theorie de verantwoordelijkheid van de organisatie waarin zij werken om een omgeving te creëren waarin dit mogelijk is (Perry and Wise, 1990). Op dit punt is nog veel vooruitgang te boeken binnen de publieke sector. De respondenten ervoeren veel top-down doorgevoerd beleid, zonder overleg. Professionals hebben zodoende geen mogelijkheid om daar met

hun vrijheid of autonomie keuzes in te maken, wat erg demotiverend werkt. Ook hier helpt het dus om de professional weer de ruimte te geven.

Tot slot moet vaker de focus komen te liggen op een betekenisvol beleid, zodat de werknemer daadwerkelijk achter het beleid staat (Tummers, 2009). Zo krijgt de werknemer meer het gevoel iets bij te dragen aan de publieke sfeer en kan er weer innovatie in het beleid terugkomen, wat de intrinsieke motivatie stimuleert, én zorgt voor de benodigde vrijheid en autonomie om dit beleid uit te voeren.

## 6. Literatuurlijst

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, ed. C Cooper, P Chen, pp. 37–64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell

Bartel, A. P., Beaulieu, N. D., Phibbs, C. S., & Stone, P. W. (2014). Human capital and productivity in a team environment: evidence from the healthcare sector. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 231-259.

Bijnens, G., & Konings, J. (2017). Het veranderende ondernemingslandschap: feiten en een kader voor industrieel beleid. *Vlaams instituut voor economie en samenleving* 1-8.

Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality & quantity*, 36(4), 391-409.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage publications.

Bregman, R. (2014). *Gratis geld voor iedereen*. Amsterdam: De Correspondent.

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.

Chin-Quee, D., Mugeni, C., Nkunda, D., Uwizeye, M. R., Stockton, L. L., & Wesson, J. (2016). Balancing workload, motivation and job satisfaction in Rwanda: assessing the effect of adding family planning service provision to community health worker duties. *Reproductive health*, 13(1), 2.

Delfgaauw, J., & Dur, R. (2005). Signaling and Screening of Motivated Workers. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 4-26.

Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171-191.

- Dur, R. (2009). *Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector*. [Oratie] Geraadpleegd van: <http://www.wageindicator.org/documents/publicationslist/publications-2009/Oratie-Robert-Dur.pdf>
- Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Francois, P. (2000). 'Public service motivation' as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, 78(3), 275-299.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2005). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-4.
- Kuiper, R., & Hotse Smit, P., (2017, 7 juni) Waarom basisschoollerares gaan staken - en waarom dat (eerst) maar één uur is. *De Volkskrant*. Geraadpleegd van: <https://www.volkskrant.nl/binnenland/waarom-basisschoollerares-gaan-staken-en-waarom-dat-eerst-maar-een-uur-is~a4499413/>
- Lange, H. (1991) *Motivatie in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). *Burnout at work*. London: Psychology Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015) *Werken in de publieke sector*. Geraadpleegd van: <http://www.mejudice.nl/docs/default-source/download/werken-in-de-publieke-sector-2015.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs*. Geraadpleegd van: <http://www.voion.nl/downloads/7ac1c79c-bb40-4d94-9b2d-844e9c0cad10>
- Moor, W. de (1993). *Arbeidsmotivatie als management instrument*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ormel, J., Lindenberg, S., Steverink, N., & Verbrugge, L. M. (1999). Subjective well-being and social production functions. *Social Indicators Research*, 46(1), 61-90.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Polder, M. (2017) Digitalisering en arbeid, ICT, werkgelegenheid en beloning in Nederland vanaf 2001. *De Nederlandse economie*, 1-23.
- Pommer, E., & Eggink, E., (2010). Publieke dienstverlening in perspectief. *SCP-memorandum voor de kabinetsformatie 2010*. 1-49
- Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E., & Ten Horn, L. (2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology*, 49(4), 658-687.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550–558.
- Schwartz, B. (2015). *Why we work*. New York: Simon & Schuster.
- Smulders, P. (2008). Balans van twee decennia kwaliteit van de arbeid. *S. Dhondt & F. Vaas. Waardevol werk; van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 87-99.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706.
- Vinke, R. (1996). *Motivatatie en Belonen: De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Vinke, R. (2004). *Zoeken Naar Intrinsieke Motivatie*. Den Haag: Reed Business Information Bv.
- Wijngaarden, F. (2012). *Arbeidsmotivatie nader bekeken*. (Masterthesis). Geraadpleegd van: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/252886>
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443–446.

## **7. Bijlagen**

### **7.1 Topiclijst interviews**

#### **Uitleg onderzoek**

- Anonimisatie van gegevens en opname interview
- Tijdsduur
- Eventuele vragen vooraf

#### **Algemene vragen**

- Leeftijd
- Functie
- Duur dienstverband organisatie
- Duur werkzaam binnen de sector
- Aantal uren werkzaam per week

#### **Motivatie**

- Werkmotivatie factoren
  - Intrinsiek
  - Extrinsiek
- Wat motiveert jou in je werk op dit moment?
- Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarvan jij extra energie krijgt in je werk?
- Speelt geld voor jou een rol om je werk te doen?
- Wat ervaar jij als minder motiverend je in je werk op dit moment?
- Waarom heb je ervoor gekozen in de publieke sector te werken?
- Maakt het voor jou uit dat je maatschappelijk werk doet?
- Hecht jij een bepaalde waarde aan het handelen in het welzijn van anderen in de maatschappij?
- Voel jij je verplicht een bijdrage te leveren aan de maatschappij?
- Hoe zou je jouw werk beoordelen?

#### **Werk**

- Werkdruk
- Salaris tevredenheid
- Belang van salaris
- Hoe ervaar jij de binding met je collega's?

- Speelt het een rol wat collega's van jou denken hoe jij je werk doet?
- Belang van omgang met collega's
- Leidinggevenden
- Belang van omgang met leidinggevenden
- Erkenning en waardering
- Hoe belangrijk is werk voor je
- Ben je wel eens opgehouden, zo ja: waarom?
- Zou je dat willen?
- Hoe is de werk-privé balans?

### **Organisatie**

- Visie organisatie
- Belang van visie organisatie
- Doorgroeimogelijkheden
- Organisatie eventueel verlaten

### **Afsluiting**

Heb je alles kunnen zeggen wat je wilde zeggen of heb je nog iets toe te voegen?

Wil je de resultaten van mijn scriptie ontvangen?

Heb je nog vragen?

## 7.2 Codeboom

Deze codeboom is opgesteld door middel van open, axiaal en selectief coderen (Zie hoofdstuk 3.5). Hieronder is een hiërarchisch overzicht van alle codes weergegeven. Deze codes zijn opgesteld aan de hand van de gebruikte sensitizing concepts en theorie, en tijdens de dataverzameling bijgeschaafd in de fasen van open en axiaal coderen. Onder sources is het aantal interviews te zien wat op een bepaalde code is gecodeerd. Onder references staan de totaal aantal gecodeerde fragmenten per code.

Name	Sources	References
<b>Motivatie</b>	5	5
Demotiverend	11	17
Autonomie	11	24
Bureaucratie	11	17
Regels	10	16
Werkdruk	12	22
Vertrouwen	5	8
Extrinsieke motivatie	13	19
Erkenning & Waardering	14	24
Geld	15	37
Intrinsieke motivatie	15	56
Innovatie	7	12
Mensen helpen	13	25
Sociaal & samenwerken	6	8



<b>Publieke sector</b>	4	5
Keuze	7	9
Verplichting	10	12
<b>Werk</b>	14	21
Nevenactiviteiten	12	20

### 7.3 Overzicht respondenten

Deze bijlage geeft een overzicht van de respondenten weer. Te zien valt in welke sector ze werken, welke functie men heeft, de leeftijd en het geslacht.

<b>Respondent</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Functie</b>	<b>Sector</b>
1	65	Man	Hoofdagent	Politie
2	60	Man	Wijkagent	Politie
3	61	Man	Organisatieactivist / docent	Onderwijs
4	25	Vrouw	Meldkamer / cameratoezicht	Politie
5	Onbekend	Vrouw	Radioloog	Zorg
6	55	Man	Politiecoach	Politie
7	51	Vrouw	Verpleegkundige	Zorg
8	50	Man	Psychiater	Zorg
9	49	Vrouw	Huisarts	Zorg
10	49	Vrouw	HBO-docent	Onderwijs
11	63	Man	WO-docent	Onderwijs
12	Onbekend	Man	Middelbare school docent - Biologie	Onderwijs
13	41	Man	Middelbare school docent - Geschiedenis	Onderwijs
14	44	Man	Huisarts	Zorg
15	35	Man	Middelbare school docent - Engels	Onderwijs
16	49	Man	Middelbare school docent - Gymleeraar	Onderwijs
17	Onbekend	Man	WO-docent	Onderwijs
18	26	Man	Hoofdagent	Politie
19	36	Vrouw	Operationeel expert	Politie
20	57	Man	Teamchef	Politie