

Motivatie & De intentie om bij i-psy te blijven



Den Haag, Rotterdam, Amsterdam, Utrecht

Eindrapportage van een onderzoek naar de factoren die werknemers van i-psy motiveren om bij de organisatie te blijven werken.

Student: Carmen Souisa, 3332160

Datum: juli 2010

Instelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: Sociale Wetenschappen

Masteropleiding: Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie

Begeleider: Dr. P. Liem

Opdrachtgever: D.I. Koole, sr beleidsmedewerker i-psy

Voorwoord

Na twee jaar hard werken aan de Universiteit Utrecht, ben ik aan het einde gekomen van het masterproject van de master Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie. Deze twee jaar, waarvan een pre-masterjaar en een masterjaar, waren voor mij erg leerzaam, zowel op inhoudelijk als op persoonlijk gebied. Inhoudelijk is, door alle projecten en verdiepingsvakken, mijn theoretische kennis enorm verbreed. Op persoonlijk vlak heb ik geleerd dat je met inzet en doorzettingsvermogen veel, zo niet alles, kunt bereiken. Het resultaat van wat ik geleerd heb ligt hier voor u, mijn masterscriptie over de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken.

Bij het uitvoeren van het masteronderzoek heb ik veel steun ervaren van verschillende mensen. Om te beginnen wil ik Dick Koole, Barbara van Iersel, Katinka Henderson, Nannie Vervoort en Tanja Struik bedanken dat zij mij de kans hebben gegeven om mijn onderzoek bij i-psy uit te voeren. Daarnaast wil ik alle mensen die ik heb geïnterviewd bedanken voor hun enthousiasme en hun medewerking om aan mijn onderzoek deel te nemen. Mede dankzij hun ervaringen heb ik deze scriptie kunnen schrijven.

Verder wil ik mijn begeleidster vanuit de Universiteit Utrecht bedanken. Pretty Liem heeft me geholpen door streng en eerlijk te zijn. Daarbij hebben we gelachen en gekletst, een goede formule in scriptiebegeleiding. Ook de meiden in mijn projectgroep van Human Resources wil ik bedanken voor hun feedback, vragen, opmerkingen en bemoedigende woorden. Het was een zwaar proces, met zware bijeenkomsten, maar we zijn er wel gekomen!

Ter afsluiting wil ik mijn moeder, Frank, mijn vriendinnen en (schoon)familie bedanken. Op momenten dat ik het niet meer zag zitten, gaven zij mij de moed en de kracht om door te gaan en dit avontuur tot een goed einde te brengen. Dank jullie wel.

Carmen Souisa

Utrecht, juli 2010

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
INHOUDSOPGAVE.....	3
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING.....	6
1.1. INTRODUCTIE	6
1.2. PROBLEEMSTELLING	7
1.2.1. <i>Het onderzoeksprobleem</i>	7
1.2.2. <i>Doel van het onderzoek</i>	7
1.2.3. <i>Onderzoeksvragen</i>	7
1.3. RELEVANTIE	8
1.3.1. <i>Toelichting wetenschappelijke relevantie</i>	8
1.3.2. <i>Toelichting maatschappelijke relevantie</i>	8
1.4. ASW VERANTWOORDING	8
1.5. LEESWIJZER	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1. INTENTION TO STAY	10
2.2. MOTIVATIE	11
2.2.1. <i>Klassieke motivatietheorieën</i>	11
2.2.2. <i>Kritiek klassieke theorieën</i>	13
2.2.3. <i>Hedendaagse motivatietheorieën</i>	14
2.3. ZELF-DETERMINATIE THEORIE	15
2.4. DEMOGRAFISCHE VARIABELEN	16
2.4.1. <i>Etniciteit</i>	16
2.4.2. <i>Leeftijd</i>	17
2.4.3. <i>Sekse</i>	18
2.5. CONCEPTUEEL MODEL	19
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	20
3.1. ONDERZOEKSGEGEVENS	20
3.1.1. <i>Onderzoekslocatie</i>	20
3.1.2. <i>Onderzoeksgroep</i>	20
3.1.3. <i>Onderzoekperiode</i>	21
3.2 TYPE ONDERZOEK	21
3.2.1. <i>Kwalitatief onderzoek</i>	21
3.2.2. <i>Dataverzameling</i>	22
3.2.3. <i>Operationalisering</i>	22
3.3. DATA-ANALYSE	23
3.4. KWALITEIT VAN DE DATA	23
3.4.1. <i>Validiteit</i>	24
3.4.2. <i>Betrouwbaarheid</i>	24
4. RESULTATEN	26
4.1. BEANTWOORDING VAN DEELVRAAG 1	26
4.1.1. <i>Etnische verschillen</i>	26
4.1.2. <i>Geloof en waarden</i>	26

4.1.3. <i>Samenwerken in een etnisch heterogeen team</i>	27
4.1.4. <i>Sociale betrokkenheid bij de doelgroep</i>	28
4.1.5. <i>Conclusie</i>	28
4.2. BEANTWOORDING VAN DEELVRAAG 2	29
4.2.1. <i>Verbondenheid met anderen</i>	29
4.2.2. <i>Autonomie</i>	32
4.2.3. <i>Competentie</i>	34
4.2.4. <i>Reisafstand</i>	35
4.2.5. <i>Doelgroep</i>	35
4.2.6. <i>Nieuw bedrijf/pionieren</i>	36
4.2.7. <i>Beloning</i>	36
4.2.8. <i>Intention to stay</i>	37
4.2.9. <i>Conclusie</i>	37
4.3. BEANTWOORDING VAN DEELVRAAG 3	38
4.3.1. <i>Verbondenheid met anderen</i>	38
4.3.2. <i>Autonomie</i>	39
4.3.3. <i>Competentie</i>	39
4.3.4. <i>Conclusie</i>	39
5. CONCLUSIES	40
5.1. BEANTWOORDING CENTRALE VRAAG	40
5.2. REFLECTIE	42
5.2.1. <i>Theoretische reflectie</i>	42
5.2.2. <i>Methodologische reflectie</i>	44
5.2.3. <i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	44
5.3. BELEIDSAANBEVELINGEN	45
5.3.1. <i>Autonomie</i>	45
5.3.2. <i>Competentie</i>	46
5.3.3. <i>Beloning</i>	46
REFERENTIES	47
BIJLAGE I - ORGANOGRAM I-PSY.....	50
BIJLAGE II - BRIEF VESTIGINGSMANAGERS.....	51
BIJLAGE III - INTRINSIC MOTIVATION INVENTORY	53
BIJLAGE IV - TOPICLIJST	55
BIJLAGE V - CODEBOOM	57

Samenvatting

In de periode februari tot en met juni 2010 is er in opdracht van i-psy holding te Den Haag een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de motivatie van behandelaars om bij i-psy te blijven werken. De onderzoeksvraag van het onderzoek luidt: “*Welke factoren motiveren werknemers om bij i-psy te blijven werken?*”. Bij deze onderzoeksvraag zijn drie deelvragen geformuleerd waarbij is onderzocht of er etnische verschillen, sekseverschillen of leeftijdsverschillen waren in de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Het onderzoek is uitgevoerd onder vijftien werknemers bij de vestigingen in Den Haag, Amsterdam, Utrecht en Rotterdam. Onder deze werknemers zijn interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er geen etnische en sekseverschillen zijn in de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Er zijn echter wel leeftijdsverschillen gevonden. De factoren die als motiverend worden ervaren om bij de organisatie te blijven werken zijn de opleidingsmogelijkheden die de organisatie biedt, de invloed die werknemers hebben op de manier waarop ze hun werk uitvoeren, de collega's en de werksfeer. Factoren die als niet-motiverend worden ervaren zijn de hoge werkdruk en het gebrek aan transparantie in de communicatie van het management naar de werkvloer.

1. Inleiding

1.1. Introductie

Nederland is een land waarin mensen met vele verschillende etnische achtergronden met elkaar samenleven. Met ‘etnische achtergrond’ wordt bedoeld: het land waaruit iemand afkomstig is. De vier grootste etnische minderheidsgroepen in Nederland zijn Marokkanen, Turken, Surinamers en Antillianen (Sociaal en cultureel planbureau, 2006). Door de groeiende diversiteit aan etnische minderheden in Nederland, is er ook een groeiende diversiteit aan zorgvragen (Ploeger, 2009). Om te kunnen voldoen aan het beantwoorden en begeleiden van de diverse zorgvragen van patiënten met verschillende etnische achtergronden, is er een zorgaanbod nodig dat aansluit op deze vragen. I-psy biedt deze zorg aan. I-psy is een organisatie die door het aanbieden van psychische of psychiatrische zorg, patiënten met verschillende etnische achtergronden helpt waarbij rekening wordt gehouden met de thuissituatie, culturele achtergrond of geloofsovertuiging van de patiënten. Om zo goed mogelijk in de zorgbehoefte van patiënten met verschillende etnische achtergronden te voorzien heeft i-psy voornamelijk allochtone hulpverleners en behandelaars in dienst.

In de toekomst zullen meerdere instellingen als i-psy hun deuren openen om ook zorg te bieden aan de mensen in Nederland met diverse etnische achtergronden. I-psy investeert in werknemers door het aanbieden van opleidingen en mogelijkheden om ervaring op te doen in de zorg waardoor zij waardevolle arbeidskrachten zijn. Omdat i-psy geen waardevolle werknemers wil verliezen aan toekomstige concurrenten wil zij zich expliciet bezig gaan houden met het behoud van werknemers.

I-psy heeft momenteel geen expliciet *human resources* beleid als het gaat om het behoud van werknemers. Dit kan wellicht nadelig zijn voor het behoud van met name de hoogopgeleide werknemers met verschillende etnische achtergronden. Momenteel is er nog geen sprake van een opvallend hoog vertrek van werknemers, maar het is vooral een probleem dat i-psy voor de toekomst wil voorkomen. Daarom wil i-psy weten welke factoren de werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken.

1.2. Probleemstelling

1.2.1. Het onderzoeksprobleem

Zoals in de introductie is genoemd, is er sprake van een potentieel toekomstig probleem bij i-psy als het gaat om het behoud van universitair geschoolde, allochtone werknemers door het ontstaan van concurrentie op dezelfde landelijke afzetmarkt (Ploeger, 2009). Om te voorkomen dat werknemers de organisatie willen verlaten, is het van belang om na te gaan welke factoren de werknemers motiveren om te blijven werken bij i-psy. Verder is het van belang te onderzoeken of de motieven om bij de organisatie te blijven werken, verschillen tussen etnische groepen, tussen leeftijdsgroepen en tussen mannen en vrouwen. Op die manier kan men zien of bepaalde groepen verschillende behoeften hebben waaraan volgens hen het werk moet voldoen om bij de organisatie te blijven.

De meeste wetenschappelijke onderzoeken naar het al dan niet blijven werken bij een organisatie, de zogenoemde *intention to stay*, zijn uitgevoerd in organisaties met overwegend autochtone werknemers. I-psy daarentegen bestaat vooral uit werknemers met verschillende etnische achtergronden. De vraag is dan ook of de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken anders zijn dan in de bestaande literatuur naar voren komt. Wellicht hebben de werknemers van i-psy vanwege hun afkomst andere motivatiefactoren waarmee de organisatie rekening kan houden om het vertrek van werknemers te voorkomen (Pinto, 2004).

1.2.2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek bij i-psy is het verkrijgen van inzicht in de factoren die de werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken, teneinde aanbevelingen te doen aan i-psy voor het behoud van het personeel.

1.2.3. Onderzoeksvragen

a. Onderzoeksvraag

De wetenschappelijke onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke factoren motiveren werknemers om bij i-psy te blijven werken?

b. Deelvragen

1. Zijn er etnische verschillen in de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken?
2. Zijn er leeftijdsverschillen in de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken?
3. Zijn er sekseverschillen in de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken?

1.3. Relevantie

1.3.1. Toelichting wetenschappelijke relevantie

De literatuur die is gevonden over *intention to stay* en de motivatie om bij een organisatie te blijven, is gebaseerd op organisaties met een personeelsbestand waarbij er voornamelijk werknemers werken met dezelfde etnische achtergrond. I-psy is een bijzondere organisatie, omdat er hoofdzakelijk werknemers met verschillende etnische achtergronden werkzaam zijn. Om erachter te komen of deze werknemers bij i-psy willen blijven, wordt de bestaande literatuur over *intention to stay* gebruikt en hieraan worden motivatiefactoren toegevoegd. De zelf-determinatie theorie (ZDT) wordt gebruikt ter ondersteuning van het onderzoek naar mogelijke verschillen in motivatie tussen werknemers die verschillen in etnische afkomst.

1.3.2. Toelichting maatschappelijke relevantie

Het doen van het onderzoek bij i-psy is maatschappelijk relevant, omdat de uitkomst ervan wellicht zal leiden tot de oplossing of het voorkomen van een praktijkprobleem, namelijk het verliezen van waardevolle werknemers aan concurrerende organisaties. De Nederlandse bevolking wordt steeds multicultureler. Er zullen meer hulpvragen komen van mensen met verschillende etnische achtergronden. Het is dan ook van belang om te achterhalen hoe organisaties hulpverleners afkomstig van verschillende etnische groepen aan zich kunnen binden. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen hieraan bijdragen.

1.4. ASW verantwoording

Het onderzoek dat bij i-psy wordt uitgevoerd, is een interdisciplinair onderzoek. Het onderzoek brengt namelijk theorieën uit diverse disciplines samen en bekijkt de probleemstelling vanuit een breed perspectief. Om tot een onderzoek te komen dat passend is

in de sociale wetenschappen en voldoet aan het interdisciplinaire karakter, wordt gebruik gemaakt van volgende theorieën: de zelf-determinatie theorie afkomstig uit de psychologie, de *intention to stay benadering* uit de organisatiewetenschap en het perspectivisme uit de wetenschapsfilosofie. Deze theorieën zijn samengevoegd in één model. Het samenbrengen van literatuur uit verschillende disciplines heeft een meerwaarde voor het onderzoek omdat een adequate aanpak van een praktijkprobleem zoals in dit onderzoek een interdisciplinaire benadering vereist.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theorie besproken die als basis dient voor het onderzoek, te beginnen met theorie over de *intention to stay* in paragraaf 2.1. In paragraaf 2.2 worden motivatietheorieën besproken waarbij de klassieke motivatietheorieën, de kritiek op de klassieke motivatietheorieën en de hedendaagse motivatietheorieën worden onderscheiden. In paragraaf 2.3 worden de relevante begrippen van de zelf-determinatie theorie uiteengezet die worden gebruikt om de verschillende manieren te onderzoeken waarop de werknemers bij i-psy gemotiveerd zijn. In paragraaf 2.4 worden de demografische variabelen uiteengezet waarin de werknemers bij i-psy kunnen worden ingedeeld. Het gaat hier om etniciteit, leeftijd en sekse. Vervolgens wordt het conceptueel model weergegeven in paragraaf 2.5. In hoofdstuk 3 volgt de methodologische verantwoording waarbij in paragraaf 3.1 de onderzoeksgegevens worden behandeld. In paragraaf 3.2 volgt het type onderzoek en in paragraaf 3.3 de data-analyse. In paragraaf 3.4 wordt de kwaliteit van de data besproken. In hoofdstuk 4 volgt de beantwoording van de deelvragen. Ten slotte volgt in hoofdstuk 5 de beantwoording van de onderzoeksvraag in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 wordt gereflecteerd op de gebruikte literatuur en op de methoden en er volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Hoofdstuk 5 wordt afgesloten in paragraaf 5.3 met beleidsaanbevelingen aan i-psy.

2. Theoretisch kader

2.1. Intention to stay

Er zijn verschillende onderzoeken verricht naar de *intention to stay* van werknemers bij organisaties. De meeste van deze onderzoeken hebben plaatsgevonden in het vakgebied van de organisatiewetenschappen, voornamelijk vanuit het *human resource* perspectief. In deze onderzoeken worden de invloeden van diverse *human resource* toepassingen verbonden aan de intentie van werknemers om te vertrekken of om te blijven bij een organisatie (Cho, Johanson en Guchiat, 2009; Manafa, McAuliffe, Maseko, Bowie, MacLachlan en Normand, 2009; Lam, Chen en Takeuchi, 2009).

De *intention to stay* houdt volgens Cho et al. (2009) simpelweg de intentie van werknemers in om bij de huidige organisatie te blijven. Meer specifiek wordt er volgens de auteurs bij de *intention to stay* de subjectieve inschatting bedoeld van de kans dat een individuele werknemer in de nabije toekomst bij de organisatie zal blijven. De intentie om bij de organisatie te blijven is een bewust en weloverwogen verlangen. Tegenover de *intention to stay*, staat volgens verschillende auteurs de intentie om te vertrekken van een werknemer bij een organisatie (Cho et al., 2009). Volgens Cho et al. (2009) wordt hiermee het bewuste en weloverwogen verlangen van een werknemer bedoeld om bij de huidige organisatie te vertrekken. De auteurs geven aan dat *intention to stay* niet per se tegenover de *intention to leave* staat zoals door andere onderzoekers impliciet wordt aangenomen. Volgens Cho et al. (2009) wordt verondersteld dat de factoren die de werktevredenheid verbeteren dezelfde zijn die de ontevredenheid verminderen. Om aan te geven dat dit niet het geval hoeft te zijn, verwijzen ze naar Herzberg (1966). Herzberg ontwikkelde de motivatie-hygiënetheorie waarbij de motivatiefactoren redenen zijn om ergens te blijven. Verder bestaan er volgens Herzberg hygiënefactoren die de behoefte om te vertrekken verminderen. Hygiëne en motivatiefactoren kunnen niet worden gezien als twee kanten van dezelfde munt (Cho et al., 2009; Robbins, 2005).

Verschillende wetenschappers hebben onderzoek gedaan naar de *intention to stay* onder werknemers bij organisaties. Hierbij zijn verschillende fenomenen onderzocht met betrekking tot de *intention to stay* van werknemers. Zo deden Eisenberger et al. (1986) onderzoek naar de relatie tussen de steun en de betrokkenheid die iemand ervaart vanuit de organisatie en hun *intention to stay*. Uit dat onderzoek is gebleken dat hoe meer steun

iemand ervaart, hoe groter de *intention to stay* over het algemeen is. Een vergelijkbaar onderzoek werd uitgevoerd door Kottke en Sharafinski (1988). Zij onderzochten ook de relatie tussen de betrokkenheid van de organisatie bij werknemers en de *intention to stay* van de werknemers. De organisatie wordt in hun onderzoek echter gerepresenteerd door de directe leidinggevende van de werknemer. Het resultaat van het onderzoek luidt dat er geen direct verband is gevonden tussen loyaliteit aan de leidinggevende en *intention to stay*, maar dat er wel een indirect verband is via organisatietoewijding.

Uit de analyse van reeds uitgevoerde onderzoeken blijkt dat er nog niet empirisch is onderzocht of er een verband is tussen motivatiefactoren en de intentie om bij een organisatie te blijven.

2.2. Motivatie

Er zijn verschillende theorieën te vinden over motivatie die men kan gebruiken om de mate van motivatie bij een persoon vast te stellen. Om te beginnen worden in dit hoofdstuk de klassieke motivatietheorieën behandeld met daarbij argumenten waarom deze al dan niet passen bij het onderzoek dat onder de werknemers van i-psy plaatsvindt. Vervolgens worden enkele hedendaagse theorieën behandeld om uit te komen bij de zelf-determinatie theorie (ZDT) die zal worden gebruikt om de motivatie bij werknemers bij i-psy te onderzoeken.

De klassieke theorieën zijn ontstaan vanaf de jaren 1930 en zijn in de meeste gevallen inmiddels achterhaald. Het zijn echter bekende theorieën die in de praktijk nog regelmatig gebruikt worden om de motivatie van werknemers te verklaren (Robbins, 2005). Bovendien vormen deze theorieën de basis voor de hedendaagse motivatietheorieën.

2.2.1. Klassieke motivatietheorieën

De klassieke motivatietheorieën zijn ontstaan na de industrialiseringsperiode in de late 19^e en vroege 20^e eeuw, waarin wetenschappers Fayol, Weber en Taylor een belangrijke rol speelden (Miller, 2006). Tijdens de industriële revolutie lag de nadruk vooral op de overgang van agrarisch werk in het gezin naar fabriekswerk buiten het gezin, waarbij specialisatie, vervangbaarheid van werknemers en voorspelbaarheid kernbegrippen waren (Miller, 2006). Werknemers in de fabrieken waren makkelijk vervangbaar; er werd aan de mens en zijn behoeften weinig aandacht besteed en de productie van goederen stond centraal.

Na deze periode van industrialisatie zijn het theoretici zoals Maslow, McGregor en Herzberg, die nadenken over de individuele behoeften van werknemers. Vanaf de jaren 1930 ontstaat er een meer mensgerichte stroming in de organisatiewetenschap. In deze *human relations* stroming worden werknemers gezien als individuen die niet slechts worden gemotiveerd door geld, maar ook door het verlangen om behoeften van hogere orde te bevredigen. Deze individuen hebben volgens Miller (2006) behoefte aan aandacht, sociale interactie en individuele succeservaringen.

Abraham Maslow ontwikkelde een theorie die de behoeftehiërarchie wordt genoemd (Miller, 2006; Robbins, 2005). Maslow beschrijft dat mensen gemotiveerd worden door een aantal basisbehoeften; behoeften op fysiologisch vlak en behoefte aan veiligheid, sociale omgang, respect en zelfverwerkelijking. Maslow geeft deze vijf basisbehoeften weer in de vorm van een piramide, waarmee hij de hiërarchie wil benadrukken die er volgens hem heerst onder deze behoeften. De piramide van Maslow is een algemene motivatietheorie die gaat over de individuele basisbehoeften die *alle* mensen hebben. Zowel McGregor als Herzberg ontwikkelden motivatietheorieën die meer *arbeidgerelateerd* zijn. Hun theorieën gaan over werknemers en niet over de individu in het algemeen zoals bij Maslow (Miller, 2006).

Douglas McGregor ontwikkelde de Theorie X en Theorie Y (Miller, 2006; Robbins, 2005). McGregor benadrukt in zijn theorie de aannames die managers kunnen hebben als het gaat om het organisatorisch functioneren van werknemers en de impact hiervan op de organisatie (Miller, 2006). De Theorie X manager bekijkt de werknemer negatief. De taak van de Theorie X manager bestaat uit het organiseren van geld, werknemers en materialen voor economische doelen die de organisatie heeft. De werknemers worden door de Theorie X manager aangestuurd, gemotiveerd, gecontroleerd. Hun gedrag wordt zo omgevormd dat het past bij de organisatie. De Theorie Y manager bekijkt werknemers vanuit een positief perspectief. De Theorie Y manager neemt aan dat werknemers werken natuurlijk vinden zoals andere levensbehoeften. Verder hebben werknemers verantwoordelijkheidsgevoel en hoeven ze niet in alles te worden aangestuurd. Hogere behoeften in de behoeftehiërarchie van Maslow motiveren werknemers volgens Theorie Y managers, hierdoor zoeken ze naar verantwoordelijkheden en uitdagingen. McGregor is dus bezig met motivatie vanuit de werkomgeving, terwijl hij de psychologische behoeften van Maslow ziet als menselijke basisbehoeften waardoor mensen worden aangestuurd.

De derde klassieke motivatietheorie is de motivatie-hygiënetheorie, van Frederick Herzberg (Kluytmans, 2001; Robbins, 2005). Zoals eerder is genoemd, stelt Herzberg dat tegenover ontevredenheid, niet-ontevredenheid zijn staat en dat tegenover tevredenheid, niet-tevredenheid staat. Dat wil zeggen dat de factoren die ontevredenheid beïnvloeden anders zijn dan de factoren die tevredenheid beïnvloeden. Het wegnemen van factoren die iemand ontevreden maken, wil dus nog niet zeggen dat iemand dan tevreden is. Herzberg stelt dat werknemers die tevreden zijn over hun werk, dit wijten aan interne factoren. Werknemers die ontevreden zijn over hun werk, geven aan dat dit voornamelijk komt door externe factoren, zoals supervisie, begeleiding, beloning en werkomstandigheden. De hygiënefactoren zijn volgens Herzberg gerelateerd aan ontevredenheid. Werkcondities zoals fysieke omstandigheden, relaties met anderen en zekerheid van een vaste baan vallen hier onder. Wanneer deze factoren zijn bevredigd, zijn werknemers niet ontevreden, maar ook niet tevreden. Als men werknemertevredenheid wil stimuleren, moet de aandacht naar de factoren gaan die werknemers tevreden stemmen zoals mogelijkheden bieden voor persoonlijke groei, verantwoordelijkheid voor taken en het uiten van erkenning.

Waar Abraham Maslow zijn behoeftehiërarchie toespitst op de mens in het algemeen en Douglas McGregor zich bezighoudt met het motiveren van werknemers door het management, is de theorie van Frederick Herzberg gericht op factoren in het werk zelf en intrinsieke factoren van de werknemers die motiverend kunnen werken.

2.2.2. Kritiek klassieke theorieën

In de loop der jaren is er kritiek ontstaan op de *human relations* stroming waarin Maslow, McGregor en Herzberg hun theorieën hebben ontwikkeld (Robbins, 2005). De klassieke theorieën zijn geen van alle wetenschappelijk gestaafd; dit betekent dat de theorieën niet wetenschappelijk zijn bewezen. De theorie van Maslow is bijvoorbeeld veel gebruikt, omdat de theorie logisch voorkwam en veel werknemers zich de hiërarchie konden voorstellen. Er is echter nooit wetenschappelijk bewijs gevonden voor het bestaan van een hiërarchie in psychologische basisbehoeften en de theorie dat er een lagere behoefte moet worden vervuld om een hogere behoefte te kunnen vervullen. De kritiek op de klassieke onderzoeken laat zien dat deze verminderd bruikbaar zijn bij het onderzoek bij i-psy waarbij wordt onderzocht wat de werknemers van i-psy motiveert om bij de organisatie te blijven werken. Om dit te kunnen onderzoeken en wetenschappelijk te onderbouwen is het van belang dat er een

theorie aan ten grondslag ligt die *wel* wetenschappelijk gestaafd is. Om wetenschappelijk gestaafde theorie te vinden, worden de meer hedendaagse theorieën geanalyseerd.

2.2.3. Hedendaagse motivatietheorieën

Door de jaren heen is er door wetenschappers meer onderzoek gedaan naar motivatie. Na de kritiek op de niet-wetenschappelijkheid van de verouderde *human relations* theorieën van halverwege de 20^e eeuw, was er bij het doen van nieuw onderzoek naar motivatie *wel* aandacht voor wetenschappelijkheid (Hackman en Oldham, 1980; Locke en Latham, 1990; Gagné en Deci, 2005).

Een voorbeeld van een hedendaagse motivatietheorie is de doelstellingstheorie van Locke en Latham (1990). Zij suggereren dat prestaties en motivatie van werknemers zullen maximaliseren als werknemers zelf doelen stellen. De doelen die gesteld worden, moeten specifiek, moeilijk en belangrijk zijn. Verder moet de individu die de doelen stelt, begrijpen wat hij moet doen om het doel te bereiken en zich ook in staat voelen om dit gedrag te vertonen. De theorie van Locke en Latham is een empirisch ondersteunde theorie en zou, in vergelijking met de klassieke theorieën uit de *human relations* periode, beter bruikbaar zijn voor het onderzoek onder de werknemers bij i-psy. De theorie van Locke en Latham gaat over het doelen stellen, zodat men meer gemotiveerd is. Het onderzoek bij i-psy gaat echter over factoren die de werknemers motiveren waardoor zij bij de organisatie willen blijven werken. Het gaat hierbij niet per se om doelen stellen, maar om de *intention to stay*. Daarom is de theorie van Locke en Latham niet geschikt als theoretische basis voor het onderzoek bij i-psy.

Een theorie die beter aansluit bij het onderzoek bij i-psy naar motivatie en de *intention to stay* is de *job characteristics* theorie van Hackman en Oldham (1980). In deze theorie ligt de focus op de factoren in een baan die de intrinsieke motivatie bij individuen verhogen. De theorie is functiegericht en gaat over de indeling van verschillende functies en de aspecten die daarin motiverend zijn voor werknemers. In het onderzoek bij i-psy gaat het om werknemers van verschillende etnische achtergronden en de factoren die hen motiveren om bij i-psy te blijven werken. Interessant aan het onderzoek van Hackman en Oldham is, dat er aandacht wordt besteed aan *hoe* werknemers gemotiveerd zijn, en niet in welke *mate* ze gemotiveerd zijn. Er wordt namelijk onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. De theorie is echter niet compleet genoeg om bruikbaar te zijn als theoretische basis voor het onderzoek bij i-psy. Een theorie die wel compleet is bevonden is

een theorie die de intrinsieke motivatie verder uitwerkt, de *zelf-determinatie theorie* (ZDT). In de ZDT wordt intrinsieke motivatie gesplitst in de begrippen autonomie, competentie en verbondenheid met anderen. Door deze begrippen kan gedetailleerd onderzoek worden gedaan naar de intrinsieke motivatie van de werknemers van i-psy om bij de organisatie te blijven werken.

2.3. Zelf-determinatie theorie

De zelf-determinatie theorie (ZDT) is een motivatietheorie die wordt gebruikt bij het doen van onderzoek naar motivatie onder werknemers bij het uitvoeren van bepaalde taken (zie o.a. Gagné en Deci, 2005; Ryan en Deci, 2006).

De ZDT gaat er vanuit dat motivatie het handelen van werknemers bepaalt. Volgens aanhangers van de ZDT is motivatie in te delen in autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Het handelen vanuit autonome motivatie heeft een vrijwillig karakter en het handelen vanuit een gecontroleerde impuls is het handelen onder een meerdere of mindere mate van externe druk. Hierbij wordt autonome motivatie gekoppeld aan intrinsieke motivatie en gecontroleerde motivatie gekoppeld aan extrinsieke motivatie.

Er wordt in de ZDT een hiërarchie in de soorten van motivatie aangebracht. Er is hierbij een indeling gemaakt die reikt van demotivatie tot intrinsieke motivatie. Bij demotivatie is er geen motivatie om op een bepaalde wijze te handelen, omdat men zelf het nut van het handelen niet inziet. Handelen vanuit demotivatie is dus sterk extern gemotiveerd handelen. In mindere mate zijn ook extern gereguleerde motivatie, geïntrojecteerd gereguleerde motivatie, geïdentificeerde gereguleerde motivatie en geïntegreerd gereguleerde motivatie hier voorbeelden van waarbij er bij extern gereguleerde motivatie het meest vanuit externe factoren wordt gehandeld. Geïntegreerde gereguleerde motivatie komt dichtbij intrinsiek gemotiveerd gedrag (Vansteenkiste et al., 2006). Het verschil tussen geïntegreerd gereguleerd gedrag en intrinsiek gemotiveerd gedrag is dat een geïntegreerde gedraging niet gaat om de gedraging zelf, maar de gedraging is een instrument om persoonlijke doelen te bereiken. Intrinsiek gemotiveerd gedrag is dat men zich zo gedraagt omdat men in de activiteit zelf geïnteresseerd is. Bij de werknemers van i-psy wordt er onderzoek gedaan naar de intrinsieke motivatie om bij de organisatie te blijven werken.

De ZDT gaat uit van psychologische basisbehoeften (Gagné en Deci, 2005). De eerste twee basisbehoeften zijn belangrijk bij intrinsieke motivatie, de behoefte aan *competentie* en de

behoefte aan *autonomie*. Deze twee behoeften spelen volgens de ZDT ook een belangrijke rol in de internalisering van gedrag samen met de behoefte aan *verwantschap*. Volgens de ZDT wordt de waarde van de handeling, wanneer is voldaan aan de behoeften aan competentie en verwantschap, geïnternaliseerd. Integratie of identificatie van een handeling is echter afhankelijk van de voldoening in de behoefte aan autonomie. Wanneer iemand geen autonomie ervaart, zal er slechts interjectie plaatsvinden. De ZDT ziet behoeften als universele benodigdheden die essentieel zijn voor de optimale ontwikkeling van werknemers en hun integriteit. Het gaat dus niet om de consequenties van de sterkte van deze behoeften van de individu, maar om de consequenties van de mate waarin een individu in deze behoeften kan voorzien in de sociale omgeving.

2.4. Demografische variabelen

De onderzoeksgroep bestaat uit werknemers van i-psy die werken in de functie van gz-psycholoog (al dan niet in opleiding), basispsycholoog, basisarts of psychiater. Voor de analyse van de onderzoeksgegevens worden deze werknemers ingedeeld op basis van leeftijd, sekse en etnische achtergrond. Andere variabelen worden in deze analyse buiten beschouwing gelaten om het onderzoek af te bakenen en gericht aanbevelingen te kunnen doen aan i-psy.

2.4.1. Etniciteit

Er zijn bij i-psy zijn vrijwel alleen niet-Nederlandse behandelaars werkzaam. Om erachter te komen wie wat belangrijk vindt aan zijn of haar baan en hoe men gemotiveerd wordt om bij de organisatie te blijven, is het van belang om te onderzoeken of etnische achtergrond invloed heeft op de motivatie om te blijven.

Er zijn verschillende filosofische visies van waaruit de waarneming van de werkelijkheid kan worden verklaard (Fay, 1996). Er zullen hier drie visies besproken worden om daarna tot een beargumenteerde keuze te komen waarom het van belang is om etnische achtergrond als variabele te nemen in dit onderzoek. Om te beginnen is er de *insider epistemology*. *Insider epistemology* betekent dat kennis over een individu alleen door de individu zelf kan worden verkregen. De *insider epistemology* komt voort uit de stroming van het solipsisme. Het solipsisme is volgens Fay (1996) het idee dat de individu de enige is die zich bewust kan zijn van zijn eigen daden, stemmingen en ervaringen. Volgens deze stroming zou het dus logisch zijn om de werknemers van i-psy te ondervragen, ware het niet

dat alleen de geïnterviewden hun ervaringen en gedachten kunnen kennen. Volgens deze stroming is het dus onmogelijk om iemand te kennen die je zelf niet bent, wat funest is voor de wetenschap (Fay, 1996).

Een tweede filosofische visie is het *holisme* en deze visie verschilt van het solipsisme. De kern van het holisme is dat mensen de uitkomst zijn van de samenleving waarin ze leven. Het holisme gaat er vanuit dat als men de samenleving bestudeert, men ook de mensen in die samenleving leert kennen. Fay (1996) is echter kritisch op de holistische stroming en stelt dat het onmogelijk is dat er groepen bestaan waarin mensen gelijk aan elkaar zijn. Zo stelt hij dat ieder mens uniek is en dat er binnen groepen, samenlevingen of culturen altijd subgroepen ontstaan. Het holisme lijkt dus ongeschikt als argument waarom het van belang is om etnische achtergrond en motivatie om bij i-psy te blijven werken aan elkaar te koppelen.

Een visie die wél verantwoordt waarom het van belang is om de werknemers te bevragen op motivatie in verband met hun etnische achtergrond is het *perspectivisme*. Het perspectivisme is een filosofische stroming waarbij men er vanuit gaat dat men alleen kennis over de werkelijkheid kan krijgen vanuit een bepaald perspectief. Omdat mensen zijn in te delen op hun etnische achtergrond, kan men er vanuit gaan dat mensen binnen die etnische indeling een referentiekader hebben dat deels overeenkomt. Mensen kunnen dus wel in groepen worden ingedeeld. Het is echter wel van belang dat men niet alle mensen binnen een groep over een kam scheert, ieder mens heeft immers zijn eigen persoonlijke referenties van waaruit men dingen ervaart (Fay, 1996).

Het maken van een indeling van culturen is van belang om de juiste conclusies te kunnen trekken over de uitspraken die de werknemers doen over motivatie. Wanneer duidelijk is hoe werknemers vanuit hun culturen worden gemotiveerd om bij i-psy te blijven werken, kan eventueel over worden gegaan op het maken van een profielschets van groepen werknemers.

2.4.2. Leeftijd

De werknemers van i-psy kunnen ook worden ingedeeld in de categorieën van jongere en oudere werknemers. Schalk et al. (2010) maken een indeling tussen jongere en oudere volwassenen waarbij de grens ligt bij de leeftijd tot en met 39 jaar voor jongere volwassenen. Leeftijd is een construct dat uiteenvalt in verschillende delen. Leeftijd is bijvoorbeeld in te delen in chronologische, fysiologische en sociale leeftijd. Leeftijd is

volgens Schalk et al. (2010) enerzijds een individuele karakteristiek en anderzijds een omgevingskarakteristiek. Chronologische leeftijd is hierbij een individuele karakteristiek en staat voor het aantal jaren dat iemand leeft of het aantal jaren dat iets bestaat.

Fysiologische leeftijd is een medisch construct. Het gaat er hier om gezondheidsfactoren en de fysiologische afname naarmate iemands leeftijd toeneemt. De prestaties van een individu zijn bij de fysiologische leeftijd de belangrijkste determinanten.

Sociale leeftijd refereert aan de houding, ervaring, verwachtingen en normen over wat gepast gedrag is en wat gepaste karakteristieken zijn voor mensen op verschillende leeftijden. Voor het onderzoek bij i-psy wordt de chronologische leeftijd gevraagd aan de werknemers bij i-psy. Er wordt een verband veronderstelt tussen de chronologische en sociale leeftijd, omdat de verwachting is dat iemand die qua chronologische leeftijd onder de ouderen valt, ook qua sociale leeftijd onder ouderen valt en een andere kijk heeft op motivatiegerelateerde zaken zoals autonomie, competentie en verbondenheid met anderen.

2.4.3. Sekse

Mannen en vrouwen worden wellicht verschillend gemotiveerd om bij i-psy te blijven werken. Er is een aantal theorieën dat argumenten biedt voor deze verwachting. Ng en Sears (2010) maken in hun onderzoek onderscheid tussen de meerderheidsgroep op de arbeidsmarkt, waarin mannen vertegenwoordigd zijn, en de minderheidsgroep, waarin vrouwen en etnische minderheden vertegenwoordigd zijn. Ng en Sears stellen dat minderheidsgroepen meer extrinsiek gemotiveerd zijn en de meerderheidsgroep meer intrinsiek gemotiveerd is als het gaat om hun baan. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat minderheden vaak gaan werken uit noodzaak, om aan primaire levensbehoeften te voldoen. Dit heeft te maken met hun vaak zwakkere sociaaleconomische status (Ng en Sears, 2010).

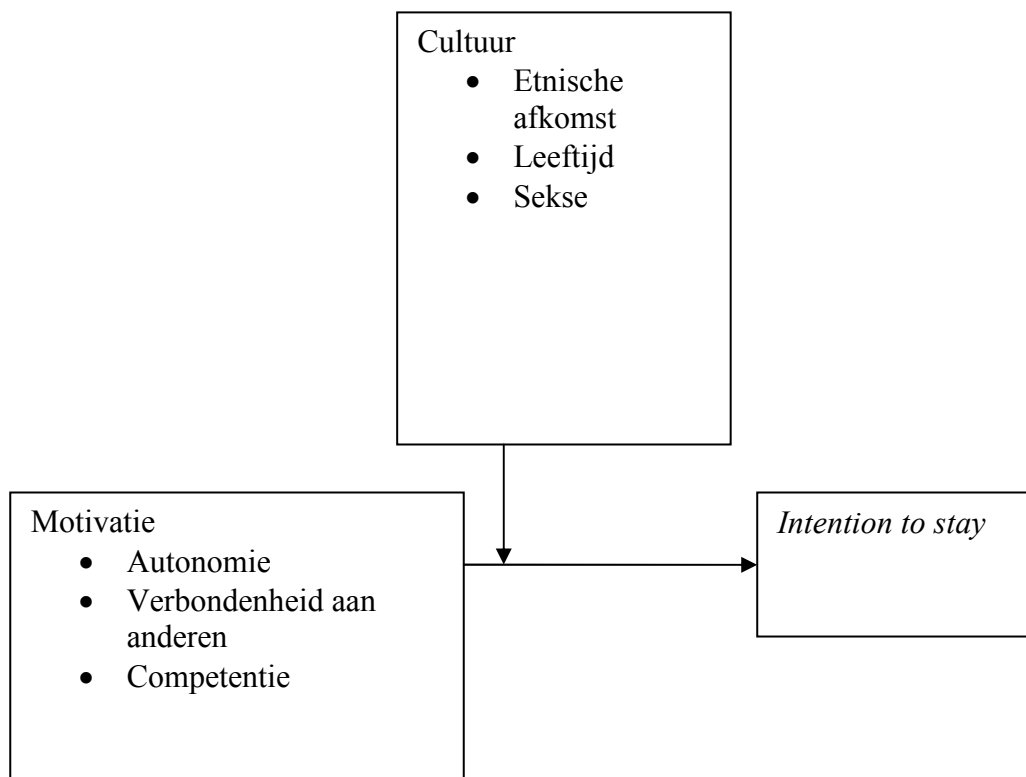
Een ander argument waarom vrouwen anders gemotiveerd zouden zijn om bij i-psy te blijven werken is dat vrouwen een lager *human capital* niveau zouden hebben dan mannen. Dit verschil in *human capital* kan worden verklaard door het feit dat vrouwen vaak lager zijn opgeleid, minder werkervaring hebben en vaker parttime werken (Groeneveld, 2009). Vrouwen zouden hierdoor meer interesse kunnen hebben in opleidingen binnen de organisatie en hierdoor gemotiveerd kunnen worden om bij de organisatie te blijven.

Een laatste argument waarom er verschillen zouden zijn tussen de motivatie van mannen en vrouwen is dat vrouwen over het algemeen minder hoge verwachtingen zouden hebben van een baan. Dit komt doordat het combineren van werk en zorg voor hen over het

algemeen een belangrijkere factor dan voor mannen (Groeneveld, 2009). Vrouwen streven dus minder vaak een carrière na dan mannen en zouden daardoor andere factoren motiverend kunnen vinden.

2.5. Conceptueel model

Naar aanleiding van de literatuurstudie is er een conceptueel model geformuleerd dat het theoretisch kader illustreert. Aan de hand van dit conceptueel model wordt onderzocht of sekse, etnische achtergrond en leeftijd van invloed zijn op de motivatie om bij i-psy te blijven werken.



3. Methodologische verantwoording

3.1. Onderzoeksgegevens

3.1.1. Onderzoekslocatie

Het onderzoek naar de motivatie van werknemers om bij de organisatie te blijven is uitgevoerd bij i-psy in opdracht van i-psy holding in Den Haag . I-psy is een snelgroeende organisatie die specialistische en toegankelijke zorg biedt aan werknemers met een psychische of psychiatrische problematiek. Deze problematiek houdt vaak verband met de migratieachtergrond van de patiënten zoals de verandering van de leefomgeving, sociale verbanden en cultuur. Er wordt rekening gehouden met de achtergrond van de patiënten en de hulpverlening wordt uitgevoerd door werknemers met verschillende etnische achtergronden.

I-psy heeft negen vestigingen in Nederland in de steden Amsterdam, Utrecht, Den Haag, Rotterdam, Zaandam, Alkmaar (dependance van Zaandam), Almere, en Tilburg (zie bijlage I). In verband met de beperkte tijd die staat voor het uitvoeren van een afstudeeronderzoek is ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren bij vier vestigingen. Dit zijn de vestigingen Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. Er is voor deze vestigingen gekozen omdat dit de vier grootste steden van Nederland zijn. Bovendien zijn het ook de vier grotere vestigingen van i-psy en dat betekent dat ze meer werknemers hebben. Dit betekent een vergroting van de kans dat er bij de vestigingen bereidheid zou zijn om aan het onderzoek mee te werken.

3.1.2. Onderzoeksgroep

I-psy heeft in totaal 190 werknemers, inclusief stagiaires. Hiervan is 25% mannelijk en 75% vrouwelijk. Over de afkomst van de werknemers in het totale personeelsbestand zijn helaas geen gegevens bekend, omdat dit niet wordt geregistreerd in het centrale systeem. De leeftijd van de werknemers ligt tussen de 22 en de 65 jaar.

Bij de vestiging van i-psy in Utrecht werken negentien mensen, waarvan vijftien behandelaars. Bij de vestigingen in Amsterdam zijn er in totaal 55 behandelaars werkzaam. Het onderzoek is uitgevoerd op de locatie Jan van Galenstraat. Bij de vestiging van i-psy in Rotterdam werken er 27 mensen waarvan twintig behandelaars. Bij de vestiging i-psy Lucertis in Rotterdam zijn er acht behandelaars werkzaam. Bij de vestiging in Den Haag zijn er 27 mensen werkzaam, waarvan zestien behandelaars.

De onderzoeksgroep voor het onderzoek naar de motivatie om bij i-psy te blijven werken bestaat uit universitair geschoolde werknemers van de vier geselecteerde i-psy vestigingen. Hierbij gaat het om GZ-psychologen (al dan niet in opleiding), basispsychologen, basisartsen en psychiaters. Er is gekozen voor deze groep werknemers omdat het een schaarse groep is van hoogopgeleide werknemers met een buitenlandse achtergrond. Deze werknemers zijn nu en in de toekomst aantrekkelijk voor andere organisaties. Het is voor i-psy van belang om deze werknemers te behouden. Onder deze werknemers zijn werknemers in opleiding, werknemers die er net werken en werknemers die vanaf het begin bij bepaalde vestigingen hebben gewerkt. Ook zijn verschillende leeftijden en beide seksen vertegenwoordigd. Door de diversiteit van de onderzoeksgroep wordt een compleet beeld verkregen van de meningen van de werknemers bij de vier grote vestigingen van i-psy.

3.1.3 Onderzoeksperiode

Het onderzoek vindt plaats gedurende vijf maanden, van februari tot en met juni 2010. Het onderzoeksproces is opgedeeld in verschillende fasen. In de eerste fase vindt de theoretische verkenning van het onderzoek plaats. Daarnaast is er kennis gemaakt met de organisatie en is er met de contactpersoon overleg gepleegd over de vorm en het doel van het onderzoek. Deze fase heeft plaatsgehad in februari. In de tweede fase wordt het masterthesisdesign ontwikkeld in samenwerking met de begeleider en projectgroep van de Universiteit Utrecht en de contactpersoon van i-psy. Daarnaast worden in deze fase de onderzoeksgegevens verzameld. Deze periode bestrijkt de maanden maart, april, mei en een deel van juni. De derde en de vierde fase van het analyseren van de data en de rapportage vinden plaats in wisselwerking van elkaar en vinden plaats in de maand juni.

3.2. Type onderzoek

3.2.1. Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd bij i-psy is beschrijvend en verklarend van aard. Om de gewenste gegevens te verkrijgen, wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij de werknemers bij i-psy. Het doel van onderzoek is om met gepaste begrippen te beschrijven en te begrijpen wat er zich afspeelt onder de werknemers bij de vier vestigingen. De resultaten bestaan uit beschrijvingen van begrippen die zijn gedestilleerd uit de verzamelde gegevens. Het onderzoek valt onder de gefundeerde theoriebenadering waarbij het doel is om begrips- en theorieontwikkeling tot stand te brengen (Boeije, 2005). Het gaat hierbij om het

ontwikkelen van theorie over de motivatie van werknemers met verschillende etnische achtergronden, leeftijden en sekse om bij de organisatie te blijven werken. De theorie wordt verkregen door de analyse van systematisch verkregen onderzoeksgegevens (Boeije, 2005). Uitgaande van het perspectivisme wordt gezocht naar de visie van de onderzoeksgroep over de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Het doel is om de waarden, ervaringen en meningen van de geïnterviewde werknemers te verklaren en te begrijpen. Het gaat om de interpretatie en het begrijpen van de manier waarop de geïnterviewde werknemers de sociale werkelijkheid zien met betrekking tot het werken bij i-psy en de dingen die de werknemers belangrijk vinden aan hun baan. Daarnaast gaat het erom wat deze werknemers motiveert om bij de organisatie te blijven. De details van de belevingswereld van de geïnterviewde werknemers staan in dit onderzoek centraal (Boeije, 2005).

3.2.2. Dataverzameling

De dataverzameling vindt plaats door middel van interviews aan de hand van een semigestructureerde topiclijst. Er wordt bij deze interviews gebruik gemaakt van geluidsregistratie. Dit komt de kwaliteit van de verzamelde gegevens ten goede, omdat de onderzoeker de aandacht volledig bij het gesprek kan houden en niet wordt afgeleid door het maken van notities. Verder is het door de geluidsregistratie niet nodig om een selectie te maken van wat wel en niet wordt genoteerd (Boeije, 2005). In de interviews liggen de vragen gedeeltelijk vast, maar de structuur van het gesprek niet. De interviews vinden plaats op de werkplek van de geïnterviewde. De interviews duren 30 tot 45 minuten. De geïnterviewde werknemers zijn geselecteerd via de database van de vestigingsmanagers en uitgenodigd voor deelname door middel van een introductiemail van de onderzoeker (zie bijlage II). Hierna zijn er afspraken gepland met de respondenten voor afname van de interviews.

3.2.3. Operationalisering

Om de motivatie van de werknemers om bij i-psy te blijven werken te onderzoeken. Is het van belang dat concreet wordt aangegeven hoe dit fenomeen wordt onderzocht. Motivatie is het eerste construct wat concreet wordt gemaakt. De motivatie van de werknemers bij i-psy wordt bevraagd mede op basis van een gevalideerde kwantitatieve topiclijst die behoort tot de zelf-determinatie theorie, namelijk de *Intrinsic Motivation Inventory* (zie bijlage III). Deze topiclijst wordt oorspronkelijk gebruikt in een laboratoriumsetting om de intrinsieke

motivatie van respondenten te meten bij verschillende handelingen. Het instrument meet het plezier dat de respondenten beleefden aan het experiment, de competentie, de moeite, de waarde, de gevoelde druk of spanning en de keuzevrijheid bij het uitoefenen van een bepaalde activiteit. Voor het onderzoek bij i-psy is er gekozen om de schalen van *enjoyment*, *pressure/tension*, *perceived choice*, *value* en *relatedness* te gebruiken voor het kwalitatieve onderzoek bij i-psy naar de motivatie om bij de organisatie te blijven. De schalen uit de *Intrinsic Motivation Inventory* zijn vertaald in de topiclijst als autonomie, competentie en verbondenheid aan anderen (zie bijlage IV). Deze theoretische begrippen vormen de theoretische basis van de topiclijst.

Tijdens het uitvoeren van de interviews, wordt de topiclijst en de theorie constant geëvalueerd. Naar aanleiding van de interviews zijn er enkele in-vivo begrippen aan de topiclijst toegevoegd. Dit zijn begrippen die door de geïnterviewden vaak worden gebruikt. Het gaat hier om de begrippen werkdruk, kwaliteit, productie, het beheren van de eigen agenda en transparantie.

De afhankelijke variabele is de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Het willen blijven werken bij i-psy is geoperationaliseerd als de *intention to stay*. De *intention to stay* is het bewuste verlangen om bij de organisatie te blijven werken. Ook dit is bevraagd in de kwalitatieve interviews aan de hand van de topiclijst (zie bijlage IV).

3.3. Data-analyse

Na de dataverzameling zijn de interviews volledig uitgetypt. Daarna zijn de uitgetypte interviews geïmporteerd in het programma MaxQDA, een software programma voor kwalitatieve data-analyse. In dit programma zijn de teksten nogmaals doorgelezen en zijn fragmenten gecodeerd. Daarna zijn de gecodeerde fragmenten geselecteerd op bruikbaarheid voor de beantwoording van de opgestelde hoofdvraag en deelvragen. Vervolgens zijn de relevante gecodeerde fragmenten georganiseerd per onderwerp. Fragmenten hebben in de eerste fase soms dubbele codes meegekregen. Voor elk geanalyseerd interview zijn dezelfde codes gebruikt (zie codeboom in bijlage V).

3.4. Kwaliteit van de data

Om de juistheid en het werkelijkheidskarakter van dit onderzoek te bewaken, is het van belang om de validiteit van uitspraken en de herhaalbaarheid van het onderzoeksproces van

dit onderzoek te waarborgen dat heeft geleid tot de resultaten (Boeije, 2005). Andere onderzoekers moeten het onderzoek van begin tot eind kunnen herhalen.

3.4.1. Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen, is het belangrijk dat wordt onderzocht wat men wil onderzoeken. Om de validiteit te vergroten, is het van belang dat er geen systematische fouten van invloed zijn op de uitkomsten van het onderzoek. Mogelijke aantasting van de validiteit kan worden veroorzaakt door bijvoorbeeld sociaalwenselijke antwoorden van de respondenten, het gebruiken van een verkeerde methoden voor de dataverzameling of als een deel van de respondenten niet wil meewerken of niet wordt bereikt (Boeije, 2005). Bij het onderzoek naar de motivatie van werknemers om bij i-psy te blijven werken is er op een aantal manieren rekening gehouden met de interne validiteit van de uitkomsten. Om te beginnen is de topiclijst mede tot stand gekomen op basis van een gevalideerde kwantitatieve topiclijst. Daarnaast is de topiclijst gebaseerd op een literatuurstudie over de onderwerpen motivatie, *intention to stay*, leeftijd, sekse en etnische achtergrond. Tijdens het proces van interviewen is de topiclijst steeds geëvalueerd door de onderzoeker om fouten in de topiclijst uit te sluiten. Vervolgens is er rekening gehouden met het geven van sociaalwenselijke antwoorden van respondenten. Dit wordt voorkomen door zoveel mogelijk door te vragen in de interviews met de werknemers. Als laatste zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd aan de hand van een softwareprogramma voor kwalitatieve data-analyse, MaxQDA. Hierdoor wordt de kans op systematische fouten ook verkleind. Op deze manier wordt de validiteit van de uitkomsten van het onderzoek niet bedreigd.

Er is ook rekening gehouden met de externe validiteit van de uitkomsten van het onderzoek. Met de externe validiteit wordt ook wel de generaliseerbaarheid van de resultaten bedoeld (Boeije, 2005). De generaliseerbaarheid wordt gewaarborgd doordat de groep van respondenten representatief is voor de doelpopulatie. Hierdoor kan dit onderzoek kan worden gegeneraliseerd naar andere (ggz-)instellingen waar veel mensen met verschillende etnische achtergronden werkzaam zijn.

3.4.2. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op het ontbreken van toevallige fouten bij de waarnemingen (Boeije, 2005). Door het gebruik van een topiclijst wordt in

ieder interview hetzelfde gevraagd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de gegevens. De interviews worden opgenomen met behulp van opnameapparatuur, waardoor de interviews tot in detail worden uitgewerkt. Verder worden er zoveel mogelijk interviews afgenomen om de kans op toevallige fouten nog verder te verkleinen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzameling gepresenteerd. De resultaten zijn gebaseerd op alle interviews die zijn gedaan met vijftien werknemers van i-psy in de functie van GZ-psycholoog, basispsycholoog, psychiater en arts in de vestigingen Utrecht, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. De resultaten worden ondersteund door citaten van geïnterviewde werknemers. Vanwege het geringe aantal respondenten en om de privacy van de respondenten te waarborgen wordt bij deze citaten alleen het respondentnummer weergegeven. De resultaten van de dataverzameling worden weergegeven in de volgorde van de opgestelde deelvragen. Bij de beantwoording van de deelvragen, vormen de theoretische concepten *autonomie*, *verbondenheid met anderen* en *competentie* de basis als motivatiefactoren die zorgen dat werknemers bij i-psy willen blijven. Verder zijn er aan de deelvragen begrippen toegevoegd die voortkomen uit de interviews met de werknemers.

4.1. Beantwoording van deelvraag 1

Om een indeling te kunnen maken van de motivatiefactoren van werknemers om bij i-psy te blijven werken, is er onderzocht of er verschillen zijn in de motivatiefactoren tussen werknemers met verschillende etnische achtergronden. De eerste deelvraag luidt: “*Zijn er etnische verschillen in de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken?*”. Naast etnische verschillen zijn er ook gegevens verzameld over andere cultuurgebonden begrippen zoals *geloof*, *waarden* en hoe het wordt ervaren om *samen te werken in een etnisch heterogeen team*.

4.1.1. Etnische verschillen

De geïnterviewde groep werknemers bestaat uit werknemers die geboren zijn in Nederland, Iran, Peru, Marokko, Turkije, Suriname en de Nederlandse Antillen. Tegen de verwachtingen van de onderzoeker in blijkt etnische achtergrond geen rol te spelen bij de motivatie van de medewerkers om bij i-psy te blijven werken.

4.1.2. Geloof en waarden

Onder de geïnterviewden zijn werknemers met verschillende geloofsovertuigingen. Deze geloofsovertuigingen zijn voor de geïnterviewde werknemers eveneens niet zo van belang om bij i-psy te blijven werken. Een factor die de geïnterviewden wél motiveert om bij

i-psy te blijven werken, is de manier waarop werknemers uiting kunnen geven aan hun persoonlijke waarden. Deze persoonlijke waarden worden door de geïnterviewde werknemers ook wel universele waarden genoemd die inherent zijn aan het mens zijn, zoals respect voor anderen, het helpen van je medemens en mensen niet veroordelen. Het kunnen uiten van deze persoonlijke waarden in het werken bij i-psy maakt dat geïnterviewde werknemers met verschillende etnische achtergronden, zich intrinsiek gemotiveerd voelen om bij de organisatie te blijven werken.

“ Ik hoef verder niet te bidden op het werk. Maar bijvoorbeeld respect voor de medemens is heel belangrijk. Elkaar helpen en elkaar dingen niet misgunnen. Meer de universele waarden. Waar je mee opgroeit. Het hangt niet echt aan een religie. Het is niet heel expliciet. Ik geef graag en ik help graag. Vanuit de moslim cultuur zijn er niet specifiek andere waarden dan in het westen.” (Respondent 4)

Vanuit de persoonlijke waarden, vinden de geïnterviewden het ook motiverend om in een team te werken waarbij waarden worden gedeeld. De geïnterviewden geven aan dat daarvan sprake is in de teams.

4.1.3. Samenwerken in een etnisch heterogeen team

De samenstelling van de teams bij i-psy wordt door twaalf geïnterviewden genoemd als motivatie om te blijven werken bij i-psy. De teams bij i-psy bestaan uit werknemers met vrijwel allemaal een niet-Nederlandse achtergrond. Dit geeft volgens de geïnterviewden een bepaalde verbondenheid die je niet vindt in teams met voornamelijk Nederlanders. Andere werknemers spreken over de warmte van een etnisch heterogeen team. Het gaat hierbij om de warmte in de omgang met collega's die volgens de geïnterviewden komt door de etnische achtergrond van de werknemers. Anders dan in een team met alleen Nederlanders zijn mensen met een niet-Nederlandse achtergrond over het algemeen warmer en lossier in de omgang. Het verschil in etnische achtergrond tussen de werknemers wordt als een bindende factor genoemd voor de werknemers onderling.

“Er vindt een leuke interactionele mix plaats. Men kan zichzelf zijn “ (Respondent 7)

Er is niet één homogene hoofdcultuur in de vestigingen, maar er zijn juist allerlei culturen vertegenwoordigd. Dit is een groot verschil tussen een bedrijf met een homogene cultuur en

i-psy. Sommige werknemers beschrijven het team en het werken bij i-psy als het lid zijn van een multiculturele gemeenschap. Door veel werknemers worden de collega's en het team expliciet genoemd als motiverende factor om bij de organisatie te blijven werken.

“ Ja, kijk. Hier in deze organisatie werken Marokkanen en Turken voor 90%. We hebben ook een paar Nederlandse collega's en een paar andere nationaliteiten. En het contact onderling is heel warm. Heel fysiek ook. Heel spontaan. En dat is anders dan in een Nederlands team. Dat kan ook leuk zijn maar op een andere manier. Dat is minder warm en minder grappen maken. We hebben een heel warm contact. Dat heeft te maken met de etniciteit en de achtergrond. Turken en Marokkanen zijn veel lossier en veel warmer. Het is niet beter, maar het is wel anders.” (Respondent 4)

4.1.4. Sociale betrokkenheid bij de doelgroep

Een aantal werknemers spreekt over de sociale betrokkenheid van de werknemers van i-psy. Deze sociale betrokkenheid richt zich in deze context voornamelijk op de doelgroep. Deze betrokkenheid wordt volgens de geïnterviewden veroorzaakt door de ervaringen die veel van de werknemers gemeen hebben met de patiënten die bij i-psy worden behandeld. Het gaat hier voornamelijk om de migratieachtergrond die de meeste werknemers en patiënten gemeen hebben. Ook de gedeelde etnische achtergrond speelt daar een rol in. De doelgroep is voor de meeste geïnterviewden dan ook een motivatiefactor om bij i-psy te blijven werken. Geïnterviewden geven aan dat het werken met de doelgroep voordelen heeft, zowel voor de werknemer als voor de patiënt. Voordelen die worden genoemd zijn, zoals net genoemd, de gedeelde migratieachtergrond, een gedeelde etnische achtergrond, maar ook het voordeel van het spreken van dezelfde taal. Ook het hebben van hetzelfde geloof wordt als voordeel genoemd. Deze zaken worden als voordeel gezien omdat ze voor de doelgroep juist een drempel vormen als het gaat om de Nederlandse hulpverlening. Deze drempel ontstaat doordat de doelgroep zich vaak niet goed in het Nederlands kan uiten of omdat de Nederlandse hulpverleners onvoldoende kennis en begrip hebben voor de achtergrond van de doelgroep.

4.1.5. Conclusie

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat er geen verschillen zijn in motivatie onder de geïnterviewden die worden veroorzaakt door verschillen in etnische achtergronden. Uit de resultaten blijkt wel dat persoonlijke waarden een rol spelen in de motivatie om bij i-psy te

blijven werken. De geïnterviewden geven aan dat ze hun persoonlijke waarden kunnen uiten in hun werk door het helpen van de mensen in doelgroep. Een andere motivatie is de etnisch heterogene teamsamenstelling bij de vestigingen van i-psy en de grote sociale betrokkenheid onder collega's.

4.2. Beantwoording van deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *“Zijn er leeftijdsverschillen in de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken?”*. Er wordt bij het onderzoek naar de motivatiefactoren om bij i-psy te blijven werken onderscheid gemaakt tussen jong en oud, omdat jongere werknemers vaak andere wensen hebben dan oudere werknemers met betrekking tot hun werk. Onder jong wordt verstaan de werknemers tot 40 jaar. De eerste verschillen die zijn gevonden in de verzamelde gegevens vallen onder het begrip *verbondenheid met anderen*. Verder zijn er verschillen gevonden in *autonomie, competentie, doelgroep, reisafstand, pionieren* en *beloning*. De verschillen zullen in die volgorde worden besproken.

4.2.1. Verbondenheid met anderen

De motivatiefactor verbondenheid met anderen is verdeeld in de begrippen *sociaal netwerk, management* en *collega's*. Na analyse van de interviews blijkt dat het *sociale netwerk* in het dagelijkse werk geen grote rol speelt bij de geïnterviewde werknemers van i-psy. Wel geeft een paar geïnterviewde werknemers aan dat ze soms advies inwinnen in de vorm van intervisie met personen die dezelfde functie uitoefenen.

Een groot deel van de jonge geïnterviewden geeft aan dat ze via hun sociaal netwerk op een functie bij i-psy is geattendeerd via mensen die i-psy kennen of al bij i-psy werkzaam zijn. Bij de oudere geïnterviewden geven minder werknemers aan dat ze i-psy via het sociale netwerk hebben leren kennen. In plaats van via het sociale netwerk hebben de oudere geïnterviewden i-psy leren kennen via vacatures op internet. Verder zijn zij bij i-psy terecht gekomen omdat zij met de doelgroep van i-psy wilden werken en gericht op zoek waren naar organisaties die deze specifieke doelgroep bedient.

“Ik denk doordat ik hoor bij een ontwikkelingsland en daar vandaan kom en tegelijkertijd deel uit maak van een migrantengroepering. Ik voel me ook Nederlander, maar ik zie ook dat er steeds meer een tweedeling dreigt te ontstaan in de samenleving, de kansarmen. En ik wil

iets doen voor die groepen, met name hun weerbaarheidvergroting en de verbetering van hun kwaliteit van leven. Ik wil daar een steentje aan bijdragen.” (Respondent 3)

Een volgend begrip waarover vragen zijn gesteld is of het *management* van de vestiging een reden is om bij i-psy te blijven werken. Slechts één geïnterviewde geeft aan dat dit zo is. Deze geïnterviewde valt in de jonge groep werknemers. Zij geeft aan dat als deze manager weg zou gaan, ze zelf ook zou overwegen om de organisatie te verlaten.

Een begrip waarin duidelijke verschillen in motivatie tussen jong en oud zijn gevonden is de *collega's*. Het begrip *collega's* is uitgesplitst in de begrippen *steun*, *multiculturaliteit*, *motivatie van collega's*, *leuke dingen ondernemen* en *sfeer*.

Na de analyse van de interviews blijkt leeftijd een rol te spelen bij het belang dat wordt gehecht aan *steun* van collega's. De jonge geïnterviewden noemen hierbij hoofdzakelijk het krijgen van steun bij het omgaan met werkdruk en bij de inhoud van het werk. Door de werkervaring die de oudere geïnterviewde werknemers hebben, hechten zij minder waarde aan het krijgen van steun. De steun van collega's die door de jongere geïnterviewden wordt ervaren, bestaat uit verschillende uitingen van steun, zoals het binnen kunnen lopen bij collega's voor een praatje, het kunnen uiten van gevoelens bij collega's over dingen die zijn voorgevallen tijdens patiëntencontacten, het uiten van gevoelens over ervaren werkdruk en het kunnen vragen van advies aan collega's over werkinhoudelijke zaken.

“Collega's gaan redelijk goed met elkaar om. De deur staat vaak open en je ventileert bij elkaar. We hebben veel deskundigheid in huis en je hebt ook mensen met tig jaar ervaring. Het is heel toegankelijk. Dat is heel mooi. Dat vind ik belangrijk. We zijn steunend naar elkaar.” (Respondent 14)

De oudere geïnterviewden zeggen wel steun te geven aan andere collega's.

Het begrip *multiculturaliteit* is ook een onderdeel van het begrip *collega's* als motivatiefactor. Het gaat hierbij om de multiculturele mix in de teams van i-psy. Bij de beantwoording van deelvraag 1 is al aan de orde gekomen dat de multiculturele samenstelling van de teams een motivatiefactor is. Dat is het geval bij zowel de oudere als de jongere geïnterviewde werknemers. Onder de multiculturaliteit wordt ook genoemd dat men

‘zichzelf kan zijn’. Dit wordt vooral aangegeven door oudere werknemers als motivatiefactor om bij i-psy te blijven werken. Zij geven aan dat zij het belangrijk vinden om zichzelf te kunnen zijn, omdat ze door hun werkervaring weten dat dat niet in alle organisaties vanzelfsprekend is.

Voor de oudere geïnterviewden is de *motivatie van collega’s* ook een motivatiefactor. Zij vinden het belangrijk dat de collega’s enthousiast zijn en zich willen inzetten voor ‘de zaak’. Hierdoor worden zij zelf ook enthousiast om zich in te zetten.

“Maar het belangrijkste is toch de collega’s met wie je dus toch wel prettig kan samenwerken en je ziet dus dat die mensen gemotiveerd zijn om zich ook voor deze doelgroep in te zetten. Dat geeft mij ook energie.” (Respondent 10)

Leuke dingen ondernemen met collega’s buiten werktijd is voor een aantal mensen belangrijk, omdat het collega’s laat samenzijn in een informele setting. Er is hierbij geen verschil gebleken tussen jongere en oudere werknemers. De meeste geïnterviewden zien het als een extraatje, maar niet als motivatiefactor om bij de organisatie te blijven werken.

“Mensen werken hard, maar ze hebben ook de gelegenheid om leuke dingen te doen. Dat is goed voor de ontspanning. Als mensen heel veel moeten zorgen voor anderen, dan moet je ook goed voor je mensen zorgen.” (Respondent 5)

Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat de *werksfeer* op de afdelingen als zeer goed wordt ervaren. Dit geldt voor zowel de jongere als de oudere geïnterviewden. Er is echter wel een verschil op te merken als het gaat om het behoud van een goede werksfeer. De jongere geïnterviewden zien de werksfeer als een gegeven. De sfeer op de afdeling wordt door hen ook wel beschreven als familiair en huiselijk. Een goede sfeer is er of die is er niet. Bovendien vinden zij dat het management een belangrijke factor is in een goede werksfeer. De oudere geïnterviewden zien werksfeer als ‘veranderlijk’. Verder vinden zij dat iedereen verantwoordelijk is voor een goede sfeer en zij zien ook hun eigen rol hierin.

“Sfeer is belangrijk. De som is meer dan de som der delen. En we moeten allemaal bijdragen om die sfeer te behouden.” (Respondent 7)

4.2.2. Autonomie

Het tweede begrip waarbij leeftijdsverschillen zijn gevonden, is bij autonomie. Autonomie is verdeeld in de begrippen *onzekerheid, transparantie, uitdaging, werkdruk, invloed op werkuitoefening* en *voldaan gevoel*.

Tijdens het analyseren van de interviews is gebleken dat *transparantie* en *onzekerheid* nauw met elkaar samenhangen. Het gaat hierbij om transparantie bij grote beslissingen bij de overheid die gevolgen hebben voor de organisatie en de werknemers. Dit betreft zowel het vestigingsmanagement als het hogere management. Vooral de ouderen hebben inzicht in hoe de situatie in elkaar steekt. Door een gebrek aan transparantie van het management, komt er veel onzekerheid op de afdelingen die vooral door jongeren wordt gevoeld.

“We krijgen er niet direct informatie over maar je merkt het vanzelf. (...) Dat vind ik niet zo prettig. Ik denk dat daar meer openheid in moet komen. Dat dingen wat beter naar de werkvloer worden gecommuniceerd. Als er vanaf de werkvloer openheid moet zijn naar boven toe, dan moet er ook openheid zijn van bovenaf. En ik heb nu het idee dat als er iets gebeurd, dan weten wij het niet en wordt het vaag gehouden. Op zich wel begrijpelijk soms kun je niet alles zeggen, maar het is wel belangrijk voor het vertrouwen.” (Respondent 9)

Uitdaging vinden in het werk is vooral voor de ouderen een belangrijke motivatie. Zij kijken naar het grotere geheel van de organisatie in de samenleving en zien dat er aan de positie van de doelgroep nog veel te verbeteren is. Zij vinden het belangrijk om hierin hun steentje bij te dragen.

“Je komt in Nederland als exponent van de eerste wereld, een van de meest ontwikkelde landen van de wereld en een van de rijkste landen van de wereld. En dan kom je toestanden tegen die erger zijn dan in het binnenland van Suriname. Dat is ongelofelijk, de achterlijkheid van mensen die hier rondlopen in de stad. Dat is het, een problematiek die voorbij gaat aan een heleboel mensen. Ze hebben het niet door. Ze hebben niet door dat er hier mensen zijn in Nederland, in grote steden, in West-Europa die totaal geïsoleerd ergens in een huis zitten, nauwelijks de deur uit komen, een vreemde taal beheersen en verder niks. Niets weten, en van het ene moment op het andere worden losgelaten en als het ware in een hele diepe put vallen. En die mensen kunnen geen kant op. Er is toch veel meer aan de hand in die migrantenpopulatie dan mensen wel denken. De populatie op zich was de motivatie en

de problemen die ik her en der tegenkwam en vernam van mensen dat maakte het voor mij dus erg interessant om erin te stappen.” (Respondent 10)

De jongeren zien het ontwikkelen van hun werkgerelateerde competenties en het opdoen van ervaring meer als een uitdaging en de doelgroep wordt bij de jongeren minder vaak genoemd.

Werkdruk is een belangrijk begrip als het gaat om autonomie. Bij alle vier vestigingen wordt door vrijwel alle geïnterviewden een hoge werkdruk ervaren, er is hier geen leeftijdsverschil. De werkdruk is negatief van invloed op de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Vrijwel alle geïnterviewden zeggen wel te beseffen dat de werkdruk bij andere GGZ instellingen net zo hoog is en dat de druk inherent is aan de registratiesystematiek en de HKZ. Door bezuinigingen ligt er bovendien een hoge druk op productie en is er weinig geld voor het aannemen van nieuwe werknemers waardoor de werkdruk lager zou worden. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat de werkdruk negatief van invloed is op het gevoel van voldoening dat ze uit hun werk halen. Zowel de jongeren als de ouderen geven echter aan de voldoening wel uit andere dingen te halen zoals opgeknapte patiënten.

Er is wel een leeftijdsverschil als het gaat om het omgaan met de werkdruk. Dit is bij de *verbondenheid met anderen* eerder in deze paragraaf al kort aan bod gekomen. De ouderen gaan redelijk goed om met de werkdruk en zeggen dat dit komt door de werkervaring die zij voor hebben op de jongeren.

“Aan het begin van mijn loopbaan wist ik vaak niet waar ik het zoeken moest. Maar nu weet ik dat alles uiteindelijk goed komt. Je moet je niet gek laten maken. Soms moet je dingen aan je leidinggevende overlaten of aan een collega. Als je vol zit, zit je vol.” (Respondent 12)

De ouderen zoeken de oplossing voor het omgaan met de werkdruk vooral in timemanagement. De jongeren proberen om te gaan met de werkdruk door steun te zoeken bij collega's die meer ervaring hebben. Ook het ventileren van frustraties helpt ze om met de werkdruk om te gaan.

Volgens de geïnterviewden is een mogelijke oplossing voor de werkdruk om werknemers zelf hun agenda te laten beheren. Hierin zijn geen leeftijdsverschillen gevonden, er is echter

wel een verschil tussen vestigingen gevonden, bij een aantal vestigingen is dit namelijk al realiteit. De geïnterviewden die hun eigen agenda al beheren geven aan minder werkdruk te voelen dan de geïnterviewden die dit niet doen.

Een demotiverend aspect aan de werkdruk is het accent dat in de behandeling ligt op de productie in plaats van op de kwaliteit. Dit geldt voor zowel de oudere als de jongere geïnterviewden.

“Je hebt gewoon heel weinig tijd. Je ziet ieder half uur een nieuwe patiënt. Je hebt bijna geen tijd om het uit te werken en om je voor te bereiden. Ik heb nog niet zoveel werkervaring dus daar heb ik veel tijd voor nodig. Het gaat allemaal heel snel. Het gaat ten koste van de kwaliteit. En van je eigen voldoening. Je doet niet wat je 100% hoort te doen, maar voor 90%. Dat vind ik jammer. Zo ben ik niet, anders was ik wel de commerciële hoek in gegaan.”

(Respondent 14)

De werknemers ervaren de werkdruk dus als niet motiverend als het gaat om het blijven werken bij i-psy.

Een aspect van autonomie dat wel motiveert om bij i-psy te blijven is de *invloed op de werkuitoefening*. Veel werknemers vinden dat ze veel invloed hebben op hoe zij hun werk uitvoeren, leeftijd speelt hierbij geen rol.

4.2.3. Competentie

De mogelijkheid om competenties te ontwikkelen binnen i-psy draagt bij vrijwel alle geïnterviewden bij aan de motivatie om bij i-psy te blijven werken ongeacht hun leeftijd. De *rol van het management* hierin wordt verschillend ervaren. Vooral de ouderen hebben hier een mening over, al zijn deze meningen wel verschillend. Één van de oudere geïnterviewden vindt dat het management de werknemers op de hoogte moet houden van congressen en andere bijeenkomsten. Twee andere ouderen geven aan dat zij vinden dat dit hun eigen verantwoordelijkheid is en dat het inherent is aan hun functie om op de hoogte te blijven van mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering.

Als het gaat om het doen van opleidingen via i-psy, zijn vrijwel alle geïnterviewden positief. Ze vinden dat i-psy veel opleidingen en cursussen aanbiedt. Het gaat hierbij voornamelijk

om opleidingen tot GZ-psycholoog en systeemtherapeut en om cursussen als de DSM IV cursus en EMDR cursussen. Er is wel een verschil tussen jongere en oudere werknemers. Voor jongeren die nog wachten op een opleiding geldt dat zij wel af willen wachten of zij op redelijke termijn aan de gewenste opleiding kunnen beginnen, anders is het voor hen aantrekkelijk om te kijken naar mogelijkheden bij andere organisaties. De jongeren die in opleiding zijn en daar een periode op hebben gewacht, zijn blij dat ze erop hebben gewacht omdat zij vinden dat dit een toevoeging in hun werk, ze kunnen de geleerde theorieën in de goed in de praktijk brengen bij i-psy.

“Ze zeiden ook dat de GZ-opleiding niet zou komen bij ons. Dus ik dacht: dan ga ik wel verder kijken of ik het ergens anders kon doen. Maar toen waren er wel 2 plekken vrijgekomen en toen heb ik gereageerd. Ik ben blij dat ik daarop heb gewacht.” (Respondent 14)

Vrijwel alle geïnterviewden geven ook aan dat zij het motiverend vinden dat ze veel leren van collega's en patiënten.

4.2.4. Reisafstand

De oudere groep geïnterviewde werknemers geeft aan voor een bepaalde vestiging van i-psy te hebben gekozen vanwege de reisafstand van huis naar werk. De jongere geïnterviewden vinden deze factor niet belangrijk.

4.2.5. Doelgroep

Zowel onder de jongere als de oudere geïnterviewde werknemers blijkt de doelgroep een motivatiefactor te zijn om bij i-psy te blijven werken. De visie van i-psy voor en door buitenlanders spreekt beide leeftijdscategorieën aan.

Opvallend is dat de oudere geïnterviewde werknemers meer om de migratieachtergrond met de doelgroep werkt. De jongere werknemers zijn geïnteresseerd in het werken met de doelgroep door de variatie in etnische achtergronden en ziektebeelden binnen de doelgroep.

“Maar vooral de psychopathologie is anders. Bij mijn andere werk deed ik alleen één ziektebeeld, vooral bij jongeren. Hier doe ik van alles. Depressies, angsten en vooral volwassenen. Andere spreiding van mijn interesse.” (Respondent 4)

4.2.6. Nieuw bedrijf/pionieren

Een factor die bij een aantal geïnterviewde allochtone werknemers als motiverend wordt gezien is het pionieren. Er is hierbij geen leeftijdsverschil, maar meer een verschil tussen vestigingen. Het pionieren is het deelnemen aan de ontwikkeling en opzet van een nieuwe vestiging van i-psy. Hierbij wordt beroep gedaan op een aantal competenties. Het opzetten op zich wordt genoemd als een positief punt. Door dit proces van pionieren voelen de meeste pioniers die hier iets over opmerken zich verbonden aan de organisatie en voor hen is dit een extra motivatie om bij i-psy te blijven werken. Ze voelen zich onderdeel van de organisatie en ze voelen zich betrokken bij de organisatie. Sommige werknemers zijn door het pioniersproces bereid om harder te werken dan nodig is.

Verder wordt door deze pioniers opgemerkt dat er in de loop der jaren zaken veranderd zijn in de vestigingen. Dit zijn positieve veranderingen zoals meer structuur in de behandelingen en overlegsituaties. Als negatieve kant van de veranderingen wordt genoemd dat er nu veel meer werkdruk is door de toegenomen bekendheid van i-psy en de daardoor groeiende wachtlijsten.

4.2.7. Beloning

Na analyse van de interviews blijkt dat de belangrijkste beloning voor de geïnterviewden waardering is die ze krijgen van het management, van collega's en van de patiënten. De mate waarin men waardering ervaart verschilt, maar er is geen leeftijdsverschil. Wat wel verschilt is dat ouderen vinden dat als je waardering mist, je dit zelf aan moet geven bij het management, anders verandert er niks. Het ontvangen van een goed salaris of van financiële extra's wordt door alle geïnterviewden als minder belangrijk ervaren dan het krijgen van waardering. Dat neemt niet weg dat de financiële beloning wel belangrijk wordt gevonden. Twee oudere geïnterviewden vinden voldoende mogelijkheid tot deskundigheidsbevordering en opleidingen ook een vorm van beloning.

“De vorm van beloning die ik hier zie is nascholing en deskundigheidsbevordering. Het werk wat je doet wordt gewaardeerd. Je hoort dat je het goed doet. Niet alles zit in geld. Je kunt nog zoveel verdienen, maar als je het niet leuk vindt. Dat komt vanuit het management. Het is belangrijk dat je regelmatig hoort dat je het goed doet.” (Respondent 5)

Een aantal werknemers geeft aan te weinig waardering te ervaren en als er waardering wordt uitgesproken, dan is dat alleen bij het bereiken van een doel. Zij vinden dat waardering ook tussendoor getoond mag worden door het management. Er is hier geen leeftijdsverschil gevonden.

4.2.8. *Intention to stay*

Twee van de acht oudere geïnterviewden geven aan dat ze hebben overwogen om de organisatie te verlaten om het voor zichzelf beter te doen. Dit komt voornamelijk door de werkdruk. Ze zien dat jongere collega's hier soms aan onderdoor gaan en ze vragen zich af of ze willen blijven toekijken hoe dit gebeurt. De andere ouderen hebben niet overwogen om weg te gaan, maar zouden dit wel overwegen als zij te weinig waardering zouden krijgen.

“Nee, ik zit hier op mijn plek. Ik ben niet zo'n snelle jongen. Wat me bij i-psy houdt is de goede sfeer en de leuke collega's. en dat je jezelf kunt ontwikkelen. En waardering onder directe collega's. en dat het dichtbij huis is.” (Respondent 6)

Onder de jongere geïnterviewden zijn er meer die weleens hebben overwogen om weg te gaan. Dit heeft vooral te maken met de hoge werkdruk en het idee dat volgens hen de kwaliteit daardoor terugloopt. De nadruk op productie in plaats van op kwaliteit maakt dat zij weleens denken aan weggaan.

4.2.9. Conclusie

Uit de analyse van de interviews blijkt dat er leeftijdsverschillen zijn in motivatie om bij i-psy te blijven werken. Als het gaat om *verbondenheid met anderen* zijn jongeren vaak toevallig via hun sociale netwerk bij i-psy terecht gekomen, terwijl ouderen specifiek met de doelgroep van i-psy wilden werken. Als het gaat om de collega's, vinden jongeren het belangrijk om steun te krijgen van collega's, ouderen geven meer steun. Ouderen vinden het belangrijk dat ze zichzelf kunnen zijn in de organisatie. De werksfeer wordt door vrijwel alle werknemers als zeer goed ervaren, maar jongeren vinden dat de sfeer voor een deel afhankelijk is van het management, terwijl de ouderen aangeven dat ieder moet bijdragen aan een goede werksfeer.

Als het gaat om *autonomie*, zijn er verschillen in het ervaren van transparantie en onzekerheid. Deze begrippen hangen met elkaar samen en vooral de ouderen hebben zicht op het proces wat zich hier afspeelt. Het zijn vooral de jongeren die last hebben van

onzekerheid door het gebrek aan transparantie vanuit de hogere managementlagen. Jongeren en ouderen worden verschillend uitgedaagd, waarbij de ouderen vooral de uitdaging zien in het verbeteren van de positie van de doelgroep in de samenleving. Jongeren zien ook uitdaging in het ontwikkelen van hun competenties en het opdoen van werkervaring. Vrijwel alle geïnterviewden ervaren een hoge werkdruk, de verschillen liggen echter in het omgaan met deze druk. Waar de jongeren vooral steun zoeken bij collega's, zoeken de oudere geïnterviewden de oplossing in het managen van hun planning. Ook ervaren zij de werkdruk anders door hun werkervaring die zij al eerder hebben opgedaan.

Bij het begrip *competentie* zijn er na de analyse van de interviews niet veel leeftijdsverschillen gevonden. De meeste geïnterviewden vinden dat er voldoende opleidingsmogelijkheden en cursussen zijn. Jongeren geven wel aan dat als ze bij i-psy een opleiding niet kunnen doen, ze uitkijken naar mogelijkheden hiervoor bij andere organisaties. Leren van patiënten en collega's is een belangrijke motivatiefactor voor vrijwel alle geïnterviewden.

De meeste geïnterviewden ervaren voldoende *beloning*. Deze beloning wordt vooral gevonden in de waardering die men krijgt van het management, collega's en de doelgroep. Ouderen vinden dat als je vindt dat je niet voldoende wordt gewaardeerd, je dit zelf aan moet geven bij het management. Ouderen zien ook de mogelijkheid tot deskundigheidsbevordering en opleiding als vormen van beloning.

Meer jongeren dan ouderen hebben weleens overwogen om weg te gaan bij i-psy. Onder de ouderen zou een reden zijn dat ze door de werkdruk collega's zien bezwijken. Onder de jongeren zou de werkdruk ook een reden zijn, omdat ze in de behandeling meer de nadruk willen leggen op kwaliteit in plaats van op productie.

4.3. Beantwoording van deelvraag 3

De derde en laatste deelvraag luidt: "*Zijn er verschillen in de factoren die motiveren om bij i-psy te blijven werken tussen mannen en vrouwen?*". Er wordt een onderscheid in sekse gemaakt omdat de verwachting is dat mannen en vrouwen verschillend aankijken tegen factoren die al dan niet motiverend zijn om bij i-psy te blijven werken.

4.3.1. Verbondenheid met anderen

Na analyse van de interviews onder de werknemers, blijkt dat er geen sekseverschillen zijn als het gaat om *verbondenheid met anderen*. Zowel mannelijke als vrouwelijke

geïnterviewden van beide seksen vinden dat de werksfeer goed is, dat leuke dingen doen met collega's een leuke toevoeging is bij het werk en dat het multiculturele aspect aan i-psy motiverend is om bij i-psy te blijven werken.

4.3.2. Autonomie

Zowel de mannelijke als de vrouwelijke geïnterviewden ervaren veel autonomie bij het uitvoeren van hun werk. Tegen de verwachting van de onderzoeker in speelt sekse geen rol in autonomie.

4.3.3. Competentie

Er zijn meer mannen dan vrouwen die aangeven dat zij in hun werk de wetenschappelijke verdieping missen. Het ontwikkelen van protocollen die gericht zijn op de multiculturele doelgroep noemen zij als belangrijke missie. Dit kan echter komen door de functies die deze mannen bekleden, namelijk die van arts en psychiater.

4.3.4. Conclusie

Na de analyse van de interviews kan worden geconcludeerd dat er geen verschillen zijn te vinden tussen mannen en vrouwen in autonomie, competentie en verbondenheid aan anderen. De verwachting was dat vrouwen bijvoorbeeld vaker parttime zouden werken. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Ook in beloning en *intention to stay* zijn geen sekseverschillen gevonden.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag worden beantwoord aan de hand van de resultaten van de dataverzameling en de analyse daarvan. Vervolgens volgt een reflectie op de gebruikte theorie en de methoden. Ook zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Ten slotte worden er beleidsaanbevelingen geformuleerd voor het motiveren van de werknemers om bij i-psy te blijven werken.

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: *“Welke factoren motiveren werknemers om bij i-psy te blijven werken?”*.

5.1. Beantwoording centrale vraag

Volgens de geïnterviewden is er een groot aantal factoren dat hen motiveert om bij i-psy te blijven werken. Anders dan verwacht spelen etnische achtergrond en sekse hierbij geen rol. Er zijn in sommige gevallen wel leeftijdsverschillen.

Het merendeel van de werknemers geeft aan dat i-psy een organisatie is waarin men veel kan leren en dat motiveert hen om te blijven. Het gaat hierbij enerzijds om het leren in de dagelijkse praktijk zoals in een overleg met collega's of in een nieuwe situatie met een patiënt. Anderzijds gaat het om de opleidingsmogelijkheden en cursussen die i-psy aanbiedt aan haar werknemers, zoals EMDR cursussen, de DSM IV cursus en opleidingen tot onder andere systeemtherapeut en gz-psycholoog. Vooral voor jongeren is het kunnen volgen van een opleiding een motivatie om te blijven. Verder biedt i-psy de mogelijkheid om de deskundigheid van haar werknemers te vergroten, werknemers kunnen bijvoorbeeld naar een congres gaan. Door de mogelijkheden die i-psy aanbiedt op scholingsgebied, hebben de meeste geïnterviewden het gevoel dat ze hun competenties kunnen blijven ontwikkelen binnen de organisatie. Het bevorderen van hun deskundigheid wordt enerzijds gestimuleerd door de organisatie, die soms mogelijkheden aandraagt. Anderzijds vinden werknemers het hun eigen verantwoordelijkheid om op de hoogte te blijven van wat er speelt rondom hun vakgebied.

Een factor die ook van belang is voor de werknemers om bij i-psy te blijven, is de groep collega's en de werksfeer die er heerst. De multiculturele mix van werknemers maakt dat er een bijzondere sfeer hangt bij i-psy waarin openheid en warmte centraal staan. Ook ervaren

de werknemers steun aan elkaar. Hierbij zijn het vooral de oudere werknemers die steun bieden aan de jongere werknemers.

Wat autonomie betreft, zijn de werknemers enthousiast als het gaat om de invloed die ze hebben op de uitoefening van hun werk. Het is een factor die motiveert om bij de organisatie te blijven, net als het gevoel van uitdaging dat veel geïnterviewden ervaren bij het werken met de doelgroep. De meeste werknemers zijn erg betrokken bij de doelgroep, dit komt doordat de werknemers vaak een gedeelde migratieachtergrond of etnische achtergrond hebben met de patiënten. De werknemers voelen zich daarom uitgedaagd om de positie van de doelgroep in de samenleving te versterken. Ook de ziektebeelden van de doelgroep die i-psy bedient vormen een uitdaging en een motivatie voor de werknemers om bij i-psy te blijven werken.

De waardering die de werknemers krijgen wordt gezien als een vorm van beloning en vormt een belangrijke motivatiefactor om wel of niet bij de organisatie te blijven werken. Sommige geïnterviewden ervaren te weinig waardering van het management en vinden dat dit beter kan. Andere geïnterviewden ervaren momenteel wel voldoende waardering, maar geven aan dat zij weg zouden gaan als dit niet meer het geval zou zijn.

Waardering wordt door een aantal geïnterviewden gezien als een motivatiefactor voor het blijven bij de organisatie. Ook de collega's en de uitdaging in het werk zijn factoren waarvan geïnterviewden aangeven dat ze een rol spelen bij het blijven werken bij de organisatie.

Uit de resultaten van de dataverzameling en analyse blijkt dat er ook factoren zijn die juist niet-motiverend werken en een rol spelen in overwegingen om bij de organisatie weg te gaan. Een van die factoren is de werkdruk, die door vrijwel alle geïnterviewden als heel hoog wordt ervaren. Vooral de jongere werknemers hebben moeite met het omgaan met die werkdruk. Veel geïnterviewden vinden dat de druk ten koste gaat van de kwaliteit van de behandeling. Wel realiseren vrijwel alle respondenten zich dat de oorzaak van de hoge werkdruk niet per se bij de organisatie ligt, maar inherent is aan de registratiesystematiek.

Wat wel bij de organisatie ligt, is het bieden van hulp om om te gaan met de werkdruk. Een aantal werknemers vindt dat de organisatie niet voldoende doet om de werknemers hierin tegemoet te komen en overweegt daarom ook weleens om bij de organisatie weg te gaan.

Een andere factor waardoor sommigen weleens nadenken over hun vertrek, is het gebrek aan transparantie vanuit de managementlagen en de onzekerheid die dat met zich meebrengt voor de werknemers. Een deel van de geïnterviewden pleit voor een opener communicatie met

betrekking grote beslissingen die worden genomen en die mogelijk gevolgen hebben voor de werknemers.

5.2. Reflectie

5.2.1. Theoretische reflectie

Verschillende theorieën vormen de basis voor het onderzoek naar de factoren die werknemers motiveren om bij i-psy te blijven werken. Voor de onderzoeksvraag zijn de zelf-determinatie theorie (ZDT) (Gagné en Deci, 2005; Ryan en Deci, 2006; Vansteenkiste et al., 2006) en *intention to stay* (Cho et al., 2009; Kottke en Sharafinski, 1988) van groot belang. Uit de ZDT zijn de begrippen autonomie, competentie en de verbondenheid met anderen de hoofdbegrippen die normaal worden gebruikt om de intrinsieke motivatie voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit te meten. Deze begrippen blijken in dit onderzoek inderdaad een grote rol te spelen bij de motivatie van de werknemers om bij de organisatie te blijven werken. Er zijn echter nog andere begrippen gebleken die een grote rol spelen bij de motivatie om bij i-psy te blijven, dit is de doelgroep waar men voor werkt. Gemotiveerd worden door de doelgroep kan wel als intrinsieke motivatiefactor worden gezien, omdat het helpen van de doelgroep een gevoel van voldoening geeft voor de behandelaar. Een andere factor die motiverend is gebleken is de beloning. Hieronder wordt voornamelijk het krijgen van waardering verstaan. Na analyse van de interviews is gebleken dat vooral competentie en verbondenheid met anderen als positief worden ervaren door de werknemers van i-psy. Volgens de ZDT vindt er internalisering plaats van het werken bij i-psy als is voldaan aan de basisbehoeften van competentie en verwantschap. Autonomie is echter van belang voor het integreren en identificeren aan de organisatie. Wanneer men voldoende autonomie ervaart, voelt men zich intrinsiek gemotiveerd om bij de organisatie te blijven werken. Omdat in de autonomie de werkdruk als negatief wordt ervaren, zijn er mensen die dit demotiverend vinden. Dit sluit aan bij de ZDT.

Voor de deelvragen is literatuur over sekse, leeftijd en etnische achtergrond gebruikt. Naar aanleiding van het perspectivisme leek het van belang om de etnische verschillen in motivatie te onderzoeken met het idee dat mensen met dezelfde etnische achtergrond, gemeenschappelijke referentiekaders hebben en dus overeenkomen in hoe zij worden gemotiveerd. Na analyse van de gegevens blijkt dit niet zo te zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat mensen juist verschillen omdat ze een gemeenschappelijke basis hebben (Fay,

1996). De gemeenschappelijke basis is hier alleen niet de etnische achtergrond van een specifiek land, maar het feit dat ze een allemaal niet-Nederlanders zijn of een niet-Nederlandse achtergrond hebben. Het multiculturele aspect in hun leven is gemeenschappelijke factor onder de werknemers van i-psy en vanuit die factor halen ze een bepaalde motivatie om bij i-psy te blijven werken.

In de literatuurstudie ondersteunen Ng en Sears (2010) en Groeneveld (2009) het vermoeden van de onderzoeker dat er sekseverschillen zijn in de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Na analyse van de interviews blijken er echter geen sekseverschillen te zijn in de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dit komt doordat vrijwel alle werknemers vallen onder de groep 'etnische minderheden' van Ng en Sears (2010). Dat is dus geen factor van verschil. De vrouwen die bij i-psy werken in de functie van gz-psycholoog, basispsycholoog, arts of psychiater hebben lang gestudeerd voor de functie die ze uitoefenen. Ze werken dus niet uit noodzaak of om aan primaire levensbehoeften te voldoen. Vrouwen in deze hoge functies hebben ook geen zwakkere sociaaleconomische status dan mannen, ze lijken hierin gelijk te zijn. Dit is een mogelijke verklaring waarom er geen sekseverschillen zijn gevonden. Onder andere Wagner en Wodak (2006) hebben hier onderzoek naar gedaan en bevestigen dit. Zij stellen dat er in de top geen echte sekseverschillen meer bestaan, maar slechts nuanceverschillen in sekse. Een andere mogelijke verklaring voor het feit dat er geen sekseverschillen zijn gevonden, is dat de vrouwen bij i-psy, in tegenstelling tot wat Groeneveld (2009) stelt, niet minder hoog opgeleid zijn dan mannen. Ook hebben zij evenveel werkervaring en werken ze niet vaker parttime dan mannen. Verder zijn de vrouwen bij i-psy even carrièregericht als de mannen die zijn geïnterviewd.

Er zijn na de analyse van de interviews wel leeftijdsverschillen gevonden tussen werknemers bij i-psy. Het is echter niet alleen de chronologische leeftijd die een rol speelt in de verschillen, vooral de sociale leeftijd speelt een rol (Schalk et al., 2010). De sociale leeftijd is de leeftijd van een persoon in de context met andere mensen. Ervaring, houding en verwachtingen zijn hier belangrijke factoren. Uit de resultaten komt naar voren dat werkervaring een grote rol speelt in de verschillen in motivatie om bij i-psy te blijven werken. Werkervaring heeft ook te maken met de functie die iemand uitoefent. Een werknemer die net is afgestudeerd aan een universiteit kan bijvoorbeeld nog geen psychiater zijn omdat dit meer tijd en werkervaring vergt.

5.2.2. Methodologische reflectie

Validiteit

Uit de reflectie op de validiteit blijkt dat aan de meeste kwaliteitseisen van validiteit zijn voldaan. Er is in de interviews doorgevraagd door de onderzoeker, waardoor het aantal sociaalwenselijke antwoorden door de geïnterviewden beperkt is gebleven. Verder is bij ieder interview dezelfde topiclijst gebruikt. Bij de data-analyse is de onderzoeker systematisch te werk gegaan en er is gebruik gemaakt van een softwareprogramma voor kwalitatieve data-analyse, MaxQDA.

Voor het verzamelen van de respondenten is ook systematisch gewerkt. Eerst zijn de vestigingsmanagers van de vier grote vestigingen benaderd. Via hun database zijn er vervolgens GZ-psychologen, basispsychologen, artsen en psychiaters uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen.

Betrouwbaarheid

Na reflectie op de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten blijkt dat het geringe aantal van vijftien interviews wellicht invloed heeft op de betrouwbaarheid. Het aantal van vijftien interviews wordt veroorzaakt door de hoge werkdruk van werknemers, waardoor sommige werknemers geen tijd hadden om mee te werken. Verder heeft één van de beschikbare geïnterviewden aangegeven niet mee te willen werken aan het interview.

5.2.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Na de theoretische reflectie in paragraaf 5.2.1. , zijn er mogelijkheden gebleken voor vervolgonderzoek. Ten eerste is het na dit onderzoek mogelijk om te onderzoeken of de functie die iemand bekleedt invloed heeft op de motivatie om bij de organisatie te blijven werken. Hierbij kan gedacht worden aan het onderzoeken van wegvallen van sekseverschillen onder werknemers die een hoge functie bekleeden. In de literatuurstudie in hoofdstuk 2 wordt namelijk aangetoond dat er sekseverschillen te verwachten waren in dit onderzoek. Dat blijkt echter niet het geval te zijn en interessant kan zijn om in vervolgonderzoek te onderzoeken wat hiervoor de reden is. Een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek is om een kwantitatief onderzoek uit te zetten in de organisatie waarbij

alle vestigingen en alle werknemers worden onderzocht. Op die manier kan de organisatie nog meer informatie verkrijgen over haar werknemers en hier vervolgens op anticiperen.

5.3. Beleidsaanbevelingen

Aan de hand van de beschreven resultaten van het onderzoek naar de motivatie van werknemers om bij i-psy te blijven werken, is een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd. Deze beleidsaanbevelingen kunnen de organisatie helpen om de motivatie onder de hoogopgeleiden om bij i-psy te blijven verder te verhogen.

5.3.1. Autonomie

De eerste aanbevelingen liggen op het gebied van *autonomie*. Het is i-psy aan te bevelen om aandacht te besteden aan de hoge werkdruk die door de werknemers wordt ervaren en die negatieve consequenties lijkt te hebben voor de *intention to stay*. De bron van de werkdruk, namelijk het registratiesysteem en het tekort aan geschikt personeel in sommige vestigingen, is een gegeven waarin weinig verandering mogelijk lijkt. Wel is het mogelijk om vanuit de organisatie hulp te bieden bij het omgaan met de werkdruk. Er zijn verschillende mogelijkheden hiervoor zoals het aanbieden van tips op het gebied van timemanagement. Een andere mogelijkheid is om de werknemers zelf hun agenda te laten beheren. Op die manier hebben werknemers minder het gevoel dat ze worden geleeft en hebben ze een grote gevoel van controle. De productie kan bijvoorbeeld in een overlegsituatie besproken worden, zodat deze toch voldoende behaald wordt. Verder is het in sommige gevallen wellicht mogelijk om vaker administratieve taken over te dragen aan het secretariaat. Het inplannen van meer administratietijd tussen patiëntafspraken vermindert mogelijk ook de werkdruk, omdat de behandelaar het voorgaande gesprek adequaat kan afsluiten en zich beter kan voor bereiden op het komende gesprek. Op die manier wordt deels ingespeeld op de signalen dat werknemers vinden dat ze niet voldoende kwaliteit bieden aan patiënten, omdat de nadruk op productie ligt. Een andere manier waarop de kwaliteit van de patiëntencontacten kan worden verbeterd en de werkdruk kan worden verlaagd is het inplannen van meerdere gesprekken in een keer. Zo wordt er meer continuïteit aangebracht in de behandeling. Er kan gedacht aan het gelijk inplannen van vier of vijf afspraken in te plannen bij een intake. Een andere mogelijkheid om de werkdruk te verlagen, is het aannemen van meer werknemers. Het geld hiervoor kan deels worden vrijgemaakt door te investeren in nog meer digitale documentatie en te bezuinigen op kosten van papier. Verder zou het drukverlagend kunnen werken als er

meer transparantie en openheid is in de communicatie over de productie en de werkdruk. Wanneer dit open kan worden besproken met het management en onder de collega's, kan men aangeven wat wel en niet goed verloopt. Zo hoeven werknemers niet te schromen om aan te geven wanneer het niet goed gaat of wanneer er zich problemen voordoen en kan er worden gekeken naar oplossingen.

Een tweede begrip dat belangrijk is in de autonomie is ook het vergroten van de transparantie in de communicatie van het management naar de werkvloer in het algemeen. Het bieden van transparantie en openheid naar de werkvloer toe, heeft als gevolg dat de werknemers niet onzeker hoeven te zijn over hun positie in de organisatie. Dit leidt mogelijk tot meer intrinsieke motivatie en een grotere *intention to stay*.

5.3.2. Competentie

De volgende aanbevelingen gaan over *competentie*. Ondanks dat veel geïnterviewden tevreden lijken te zijn over de mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering, zijn er mogelijkheden tot verbetering. Een aanbeveling voor i-psy is het beter communiceren van relevante bijeenkomsten, congressen en conferenties in den lande naar behandelaars toe. Op die manier kunnen behandelaars zelf een keuze maken uit het aanbod en op die manier kunnen ze hun deskundigheid vergroten. Het aanbieden van deze mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering kan geschieden via intranet.

5.3.3. Beloning

De laatste aanbeveling ligt bij de *beloning* van werknemers. Het uiten van waardering naar werknemers toe vanuit het management wordt als een zeer belangrijke beloning ervaren door de werknemers en een gebrek hieraan heeft een negatieve invloed op de motivatie om bij i-psy te blijven werken. Het voortzetten of verbeteren van deze vorm van beloning lijkt dus van groot belang te zijn voor het motiveren van de werknemers.

Referenties

Albrecht, M. H. (2001). *International HRM, Managing diversity in the workplace*. Oxford: Blackwell Business.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. BoomOnderwijs.

Boselie, P.; Wiele, T. van der,. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12: 3, 165-172.

Cho, S.; Johanson, M.M.; Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science*. Blackwell publishing.

Gagné, M.; Deci, L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, 26, 331-362.

Groeneveld, S. (2009). Careers in the Dutch civil service: a gender perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 75;493.

Hackman, J. R.; Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff

Kottke, J.L.; Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological measurement*, 48, 1075-1079.

Lam, W.; Chen, Z.; Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship

behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *The international Journal of Human Resource Management*, 20: 11, 2250 — 2270.

Locke, E. A.; Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Manafa, O.; McAuliffe, E.; Maseko, F.; Bowie, C.; MacLachlan, M.; Normand, C. (2009). Retention of health workers in Malawi: perspectives of health workers and district management. *Human Resources for health*, 7:65.

Miller, K. (2006). *Organizational communication, approaches and processes*. Thomson Wadsworth.

Ng, E. S. W.; Sears, G. J. (2010). 'What women and ethnic minorities want. Work values and labor market confidence: a self-determination perspective'. *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 5, 676 — 698.

Pinto, D. (2004). *Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM)*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Ploeger, D. (2009). Personeel vangen en vasthouden. *Skipr*, 12.

Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Ryan, R.M.; Deci, E.L. (2006). Self-regulation and the problem of human resource autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74:6, 1557-1585.

Schalk, R.; van Veldhoven, M.; de Lange, A.H.; De Witte, H.; Kraus, K.; StamovRoßnagel, C.; Tordera, N.; van der Heijden, B.; Zappalà, S.; Bal, M.; Bertrand, F.; Claes, R.; Crego, A. Dorenbosch, L.; de Jonge, J.; Desmette, D.; Gellert, F. J.; Hansez, I.; Iller, C.; Kooij, D.; Kuipers, B.; Linkola, P.; van den Broeck, A.; van der Schoot, E.; Zacher, H. (2010) .

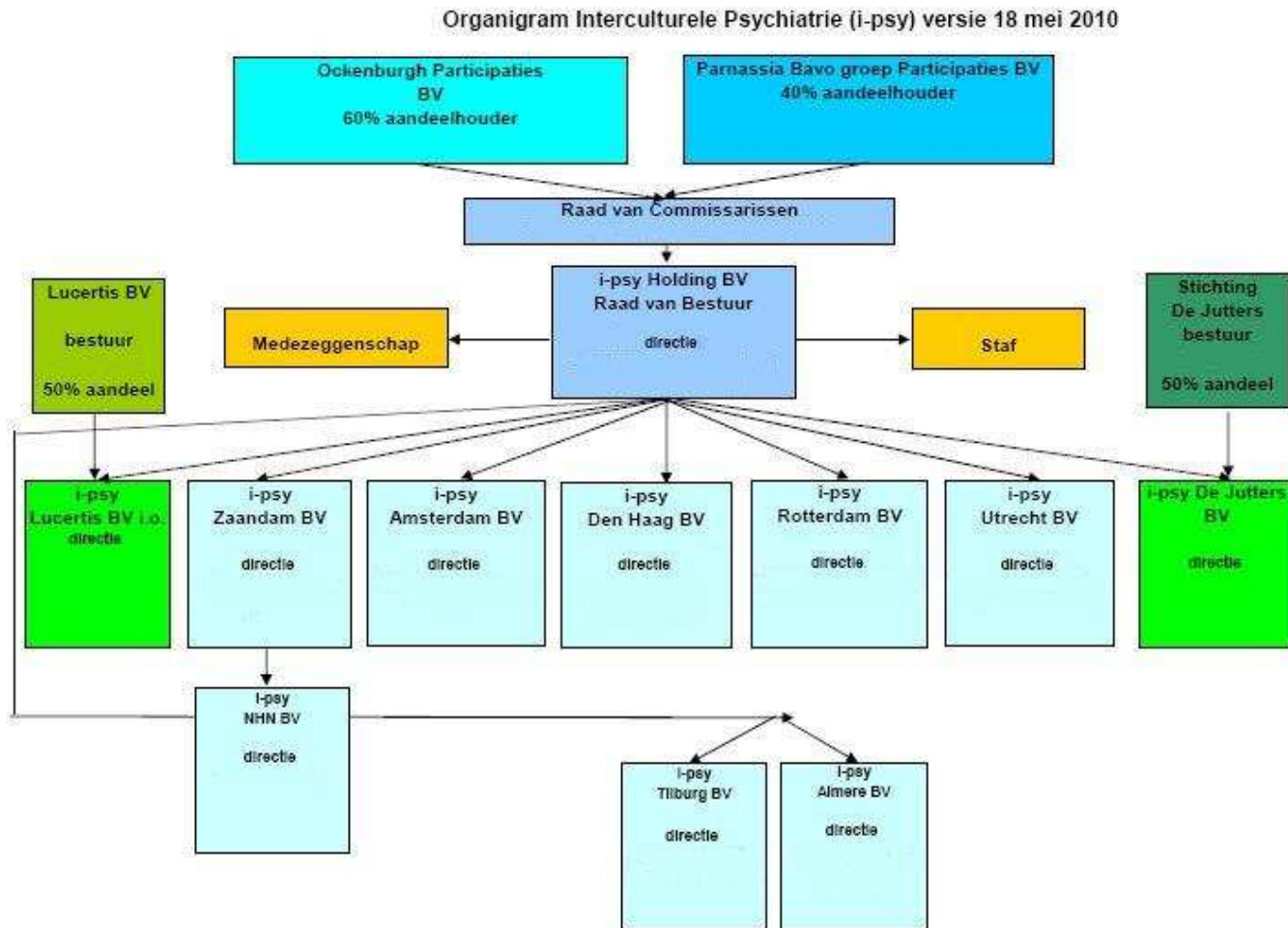
'Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 1, 76 — 101.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2006). *Sociale atlas van vrouwen uit etnische minderheden*. Den Haag.

Vansteenkiste, M.; Lens, W.; Deci, E.L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41 (1), 19-31.

Wagner, I.; Wodak, R. (2006). Performing success: identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives. *Discourse society*, 17-385.

Bijlage I - organogram i-psy



Bijlage II - brief vestigingsmanagers

Mailing vestigingsmanagement (Bedrijfsvoering en Zorg) i-psy Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht.

Onderwerp: medewerking onderzoek binden en boeien van medewerkers

Geachte mevrouw, meneer,

Ik ben student aan de masteropleiding arbeid, zorg en welzijn van de Universiteit Utrecht en mijn naam is Carmen Souisa. Ik ben begonnen met het afstudeertraject van de opleiding en dit afstudeertraject houdt in dat er een volledig onderzoek wordt uitgevoerd bij een organisatie. De organisatie waarbinnen ik mijn onderzoek zal gaan uitvoeren is i-psy en het onderzoek dat zal plaatsvinden, zal vallen binnen het thema Human Resource Management (HRM).

Om tot een interessant onderwerp te komen binnen het kader van het thema HRM, ben ik met Dick Koole, senior beleidsmedewerker van i-psy Holding en tevens mijn contactpersoon bij i-psy, gaan praten. Het resultaat van onze gesprekken leest u hieronder.

Beknopte beschrijving onderzoek

Graag wil ik voor i-psy interviews houden met in totaal 20 a 25 allochtone psychiaters, psychotherapeuten en GZ-psychologen om te onderzoeken wat hen bindt aan i-psy als organisatie en wat zij belangrijke zaken vinden als het gaat om hun baan. Het gaat hierbij om een interview over verschillende thema's waaronder motivatie, beloning in de vorm van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, deskundigheidsbevordering en autonomie. Hierover is wel informatie bekend als het gaat om autochtone medewerkers in organisaties, maar in dit geval gaat het om de normen, waarden en ervaringen van allochtone werknemers die wellicht van de eerste groep verschillen.

Wanneer dit bekend is, kan i-psy beleid ontwikkelen met als doelen:

- het behoud van de allochtone medewerkers;
- een stabiel personeelsbestand, en
- het voorkomen van ongewenst vertrek van ervaren i-psy-medewerkers naar een concurrerende organisaties.

Committment en huidig beleid

Voor een onderzoek als dit is het uiteraard van belang dat u, als vestigingsmanagement, de doelen van mijn onderzoek herkent en er de waarde van ziet voor uw vestiging, nu en zeker in de toekomst. Ik zou dus graag een gesprek willen hebben met de vestigingsmanagers van de 4 grote steden over twee onderwerpen:

1. hoe bindt en boeit u uw medewerkers nu
2. welke mogelijkheden ziet u voor de toekomst en welke middelen zijn hiervoor nodig.

Planning

Volgens een ideale planning zullen er tussen 1 april tot 1 juni interviews worden afgenomen bij i-psy in de steden: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. De afspraken voor het afnemen van de interviews en de planning hiervan zullen individueel plaatsvinden wanneer wij contact hebben. Een interview kan, in overleg, ook buitenom werktijden plaatsvinden. Per stad worden er door de vestigingsmanagers uit de GZ-psychologen, psychiaters en psychotherapeuten 4 a 5 collega's benaderd met de vraag of zij mee willen werken aan dit onderzoek door middel van een individueel interview. Het afnemen van dit interview zal ongeveer 45 minuten duren.

Om het onderzoek te kunnen laten slagen, is uw medewerking van groot belang en ik bedank u daarvoor dan ook bij voorbaat!

Met vriendelijke groet,

(Mede namens Dick Koole,)

Carmen Souisa

Wanneer u geïnteresseerd bent en uw medewerking wilt verlenen aan mijn onderzoek, kunt mij bereiken via

Contactgegevens:

Telefoonnummer: 0622669930

Email: C.C.Souisa@students.uu.nl

Bijlage III - Intrinsic Motivation Inventory

The Scales

THE POST-EXPERIMENTAL INTRINSIC MOTIVATION INVENTORY
(Below are listed all 45 items that can be used depending on which are needed.)

For each of the following statements, please indicate how true it is for you, using the following scale:

1	2	3	4	5	6	7
not at all			somewhat			very
true			true			true

Interest/Enjoyment

I enjoyed doing this activity very much
This activity was fun to do.
I thought this was a boring activity. (R)
This activity did not hold my attention at all. (R)
I would describe this activity as very interesting.
I thought this activity was quite enjoyable.
While I was doing this activity, I was thinking about how much I enjoyed it.

Perceived Competence

I think I am pretty good at this activity.
I think I did pretty well at this activity, compared to other students.
After working at this activity for awhile, I felt pretty competent.
I am satisfied with my performance at this task.
I was pretty skilled at this activity.
This was an activity that I couldn't do very well. (R)

Effort/Importance

I put a lot of effort into this.
I didn't try very hard to do well at this activity. (R)
I tried very hard on this activity.
It was important to me to do well at this task.
I didn't put much energy into this. (R)

Pressure/Tension

I did not feel nervous at all while doing this. (R)
I felt very tense while doing this activity.
I was very relaxed in doing these. (R)

I was anxious while working on this task.
I felt pressured while doing these.

Perceived Choice

I believe I had some choice about doing this activity.
I felt like it was not my own choice to do this task. (R)
I didn't really have a choice about doing this task. (R)
I felt like I had to do this. (R)
I did this activity because I had no choice. (R)
I did this activity because I wanted to.
I did this activity because I had to. (R)

Value/Usefulness

I believe this activity could be of some value to me.
I think that doing this activity is useful for _____
I think this is important to do because it can _____
I would be willing to do this again because it has some value to me.
I think doing this activity could help me to _____
I believe doing this activity could be beneficial to me.
I think this is an important activity.

Relatedness

I felt really distant to this person. (R)
I really doubt that this person and I would ever be friends. (R)
I felt like I could really trust this person.
I'd like a chance to interact with this person more often.
I'd really prefer not to interact with this person in the future. (R)
I don't feel like I could really trust this person. (R)
It is likely that this person and I could become friends if we interacted a lot.
I feel close to this person.

Constructing the IMI for your study. First, decide which of the variables (factors) you want to use, based on what theoretical questions you are addressing. Then, use the items from those factors, randomly ordered. If you use the value/usefulness items, you will need to complete the three items as appropriate. In other words, if you were studying whether the person believes an activity is useful for improving concentration, or becoming a better basketball player, or whatever, then fill in the blanks with that information. If you do not want to refer to a particular outcome, then just truncate the items with its being useful, helpful, or important.

Scoring information for the IMI. To score this instrument, you must first reverse score the items for which an (R) is shown after them. To do that, subtract the item response from 8, and use the resulting number as the item score. Then, calculate subscale scores by averaging across all of the items on that subscale. The subscale scores are then used in the analyses of relevant questions.

Bijlage IV - topiclijst

- **Inleiding:**

- **Algemene informatie**

1. Man of vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
3. Waar bent u geboren?
4. Waar zijn uw ouders geboren?
5. Zijn er waarden die een grote rol in uw leven spelen?
- zijn deze waarden afkomstig vanuit uw achtergrond/geloofsovertuiging?

- **Werk**

6. Waarom bent u bij i-psy komen werken?
- spelen uw waarden hierbij een belangrijke rol?
7. Wat vindt u het meest motiverend aan uw werk bij i-psy en waarom?
- sluit het werken bij i-psy aan bij uw waarden?

Intrinsieke motivatie

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

- **Motivatie**

Autonomie

10. Heeft u het gevoel dat u invloed heeft op hoe u uw werk uitvoert en vind u dit belangrijk?
- Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?
- Zo niet, kunt u hiervan een voorbeeld geven?
11. Heeft u het gevoel dat u vrij bent om uw meningen en ideeën uit te drukken op uw werk?
- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
12. Heeft u wel eens het gevoel dat u onder druk staat op uw werk?
- Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?
- Zo ja, Wat zou de organisatie kunnen doen aan die druk?
13. Heeft u op uw werk het gevoel dat er rekening wordt gehouden met uw gevoelens en vindt u dat belangrijk?
- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

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

Competentie

15. Voelt u zich competent op uw werk?

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

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

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

Verbondenheid aan anderen

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

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

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

22. Wordt uw sociale netwerk betrokken bij uw werk?

Waarde

23. Welke waarde heeft uw werk voor u?

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

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

Beloning

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

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

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

- **Intentie om te blijven**

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

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

- **Over het interview**

31. Feedback

32. Wat was goed

33. Wat was minder goed

Telefoonnummer/ mailadres:

Bijlage V - codeboom

Verbondenheid met anderen

Sociaal netwerk
Management
Collega's
 Sociale betrokkenheid
 Steun
 Multicultureel
 Jezelf kunnen zijn
 Motivatie van collega's
 Leuke dingen ondernemen
 Sfeer

Competentie

Rol van het management
Ontwikkeling van competenties
 Leren van collega's
 Opleiding
 Leren van patiënten
 Deskundigheidsbevordering
 Negatief
 Positief
 supervisie
werken met methoden en protocollen

Autonomie

Onzekerheid
Transparantie
Uitdaging
Werkdruk
 Te weinig collega's
 Omgaan met werkdruk
 Productie vs kwaliteit
 Voldaan gevoel
 werkervaring
 Agenda beheren
 Neventaken

Invloed op werkuitoefening

Nieuw bedrijf/pionieren

Doelgroep

Bijdragen aan een goed gevoel
stysteemtherapie
allochtone afkomst
ziektebeelden
migranten

reisafstand

Visie/ missie

Beloning

Immateriele beloning
Geld

Intention to stay/leave