

# Motivatie voor de volgende stap

*Een onderzoek naar de motivatie om door te stromen naar een andere baan bij Rijkswaterstaat van projectmanagers, projectleiders en adviseurs van de Dienst Infrastructuur*

Carolien Hagemeijer – 3003256

April 2010

Leerkring Management van Human Resources

Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleider: Wouter Vandenabeele

---

## Abstract

In dit onderzoek is op basis van 11 semi-gestructureerde interviews onderzocht wat medewerkers motiveert om door te stromen bij dezelfde, publieke organisatie. De respondenten zijn projectmanagers, projectleiders en adviseurs van de Dienst Infrastructuur en HR-experts, allemaal werkzaam bij Rijkswaterstaat. Dit zijn functies die moeilijk in te vullen zijn door schaarste op de arbeidsmarkt. Wat betreft de mogelijke motivaties om door te stromen naar een andere functie, kan geconcludeerd worden dat voornamelijk de baanaspecten plezier in het werk, groeien, leren en meer erkenning door financiële beloning een rol spelen. Status, vrijheid en verantwoordelijkheid spelen een kleinere rol. De keuze om voor een nieuwe functie bij dezelfde organisatie te blijven komt voort uit de sterke *PO-fit* die er bestaat en de goede doorstroommogelijkheden. De *Public Service Motivation* van de medewerkers speelt de kleinste rol in de keuze om (opnieuw) voor een overheidsorganisatie te kiezen. Het belang van dit onderzoek is dat organisaties informatie over motivaties om door te stromen kunnen gebruiken om beleid voor de fase van in- en doorstroom te ontwikkelen waarmee mobiliteit kan worden bevorderd.

## Inleiding

Mensen zijn doorslaggevend. Dit is de slogan van Rijkswaterstaat ten aanzien van het eigen personeel die wordt genoemd in het nieuwe ondernemingsplan: de Agenda 2012. Voor het personeelsmanagement is als taak gesteld om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Om dit te bewerkstelligen zullen nieuwe medewerkers in moeten stromen, maar ook doorstroom speelt hierin een belangrijke rol. Doorstroom is ook een manier om de medewerkers uit te dagen en ze hiermee te boeien en binden. Dit is de capaciteit die Rijkswaterstaat al in huis heeft en juist bij schaarste in bepaalde functies is het belangrijk om deze groep slim in te zetten.

Voor bepaalde functies is het lastig om de juiste mensen te vinden door het kleine aanbod van geschikte mensen op de arbeidsmarkt, voor wie ook geconcurrereerd moet worden met de bouwsector en de zakelijke dienstverlening op een arbeidsmarkt die sterk vergrijst en ontgroent. Bovendien moet de overheid inkrimpen, dus er is niet altijd ruimte om nieuwe mensen aan te nemen.

De prioritaire functies die in dit onderzoek centraal staan, vastgesteld in het recent uitgekomen rapport over Rijkswaterstaat genaamd ‘prioritaire groepen’ (Viona Reeve 2009), zijn de projectmanagers, de civiel technici in voornamelijk advies- en projectleiderfuncties en de (technisch opgeleide) projectleiders. Voor deze groepen is er een schaars arbeidsaanbod op de arbeidsmarkt. Bij de Dienst Infrastructuur (DI) werken veel medewerkers in deze functies, dus daarom is gekozen voor medewerkers van deze dienst. Uit de documentenanalyse blijkt dat één derde van de onderzoeksgroep op de huidige functie terecht is gekomen na doorstroom vanaf een andere functie.

Het onderzoek vindt plaats in het kader van het project arbeidsmarktstrategie van de afdeling HRM Advies van de Corporate Dienst. Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de motivatie van medewerkers om door te stromen, zodat de organisatie hier op in kan spelen.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

*‘Wat zijn de mogelijke motivaties van medewerkers om door te stromen naar een andere functie tijdens hun loopbaan bij dezelfde, publieke organisatie?’*

Onder het begrip motivatie wordt in dit onderzoek verstaan: *‘the natural or intrinsic tendencies to behave in effective and healthy ways’*. Dit is de begripshantering uit de *Self-determination theory* (SDT) van Deci & Ryan (website SDT, University of Rochester 2010). Het gaat in dit onderzoek om ‘mogelijke’ motivaties, omdat niet met zekerheid vast te stellen is in dit onderzoek of dit daadwerkelijk alle motivaties zijn geweest om door te stromen. Onder het begrip ‘doorstroom naar een andere functie’ wordt in dit onderzoek zowel de horizontale als verticale mobiliteit verstaan binnen de organisatie Rijkswaterstaat. Het gaat om de loopbaan van respondenten, waarbij als definitie van loopbaan *‘elke chronologische opeenvolging van banen (...)’* wordt aangehouden (Baerts e.a. 2008). Ook de keuze voor horizontale mobiliteit is een vorm van groei in de zin van dat een medewerker

zijn kennis en vaardigheden verbreed en hier uitdaging in zoekt. Het betreft in dit onderzoek niet de intentie om door te stromen, maar het gaat om medewerkers die al een loopbaanstap of loopbaanstappen hebben gemaakt.

Dit onderzoek bouwt verder op het onderzoek van Knies & Leisink (2008) over de in- en uitstroommotieven van medewerkers in de collectieve sector, waarbij dit onderzoek zich specifiek zal richten op deze motieven in relatie met doorstroom. Bovendien zal het meer de diepte ingaan door middel van kwalitatief onderzoek. Tevens zal dit onderzoek een kwalitatieve toepassing zijn van de *Self-determination theory* (website SDT, University of Rochester 2010), die voornamelijk op kwantitatieve wijze is getoetst.

De opbouw van dit onderzoek is als volgt. Eerst zal het theoretisch kader van het onderzoek worden geschetst met daarbij het analysekader, om te vervolgen met de methode en een beschrijving van de case. Daarna komt de analyse op basis van de interviews aan bod. Tot slot volgen de discussie en de conclusie.

## **Theoretisch kader**

In dit theoretisch kader zal eerst theorie over de motivatie om door te stromen aan bod komen. Dit zijn alleen aspecten gerelateerd aan de baan. Dan zal worden vervolgd met theorieën over motivatie voor de organisatie en sector. Tot slot zullen in een analysekader de verwachtingen worden geschetst op basis van de literatuur.

### **Motivatie voor doorstroom**

Knies & Leisink (2008) hebben de mobiliteitsmotieven van medewerkers onderzocht, dus de motieven om te bewegen op de arbeidsmarkt om in de collectieve sector in- of uit te stromen. Het is aannemelijk dat de mobiliteitsmotieven om in te stromen ook gelden voor de medewerkers die in dit onderzoek onderzocht worden, omdat zij ook bij een overheidsorganisatie (gaan) werken. In Knies & Leisink (2008) wordt Wright (2001) aangehaald die stelt dat de motivatie van werknemers zowel gelegen is in de *job characteristics* als in de *work context*, en dat ook de sector *employment choice* invloed heeft op de motivatie van werknemers. *Work values* kunnen daarom ingedeeld worden in drie categorieën: mobiliteitsmotieven gerelateerd aan de baan, aan de organisatie en aan de sector (Knies & Leisink 2008). Deze drie kenmerken bepalen de motivatie om door te stromen. Daarom zal in het theoretisch

kader de opbouw worden aangehouden met eerst de motivatie voor doorstroom en dan de motivaties voor de baan, organisatie en sector.

De *Self-determination theory (SDT)* gaat uit van het onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie waarbij geldt: hoe meer autonoom de motivatie, hoe meer intrinsiek deze is. Hoe meer de motivatie van binnenuit komt, hoe meer het de basis zal zijn voor autonoom gedrag. Onder autonome motivatie wordt verstaan: '*acting with a sense of volition and having the experience of choice*' (Gagné & Deci 2005, p. 333). Bij gecontroleerde motivatie worden mensen gedreven door prikkels die buiten het directe werk liggen. Hoe autonoom of gecontroleerd de motivatie is hangt af van de mate van bevrediging van de basis psychologische behoeften, namelijk autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Eén van de uitgangspunten van de *Self-determination theory* is dat mensen de behoefte hebben om te groeien (Deci & Gagné 2005). Deci & Ryan (2002) maken een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke doelen die tot motivatie leiden. Intrinsieke doelen zijn zelfontwikkeling en plezier in het werk en extrinsieke doelen zijn financieel succes en sociale status.

Herzberg (2003) verdeelt motivatie in twee categorieën, namelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hij benoemt ook als belangrijke manier om medewerkers intrinsiek te motiveren de *enrichment* van werk, waarbij de *vertical loading* wordt verhoogd. Hiermee wordt bedoeld dat als een werkgever de medewerkers wil motiveren, hij de *vertical loading* van het werk zelf zou moeten verhogen. Aspecten die hij noemt zijn een toename van verantwoordelijkheid, status, erkenning, zelfstandigheid, vrijheid, nieuwe en moeilijke taken, en gespecialiseerde taken. Herzberg (2003) meent dat mensen gemotiveerd worden door intrinsieke factoren die hun behoefte voor groei en prestatie beantwoorden. De behoeften die deze auteurs noemen kunnen mogelijk worden vervuld voor medewerkers wanneer ze doorstromen naar een andere baan.

Het *Job Characteristics Model* van Hackman & Oldham (1980) gaat ervan uit dat intrinsieke werkmotivatie wordt bepaald door verschillende persoonlijke karakteristieken van medewerkers. Een belangrijk kenmerk is de '*Growth Need Strength (GNS)*: de behoefte om te leren en jezelf te ontwikkelen. Houkes e.a. (2001, p. 261) zeggen in hun onderzoek naar GNS dat dit een positieve invloed kan hebben op de motivatie om door te stromen, omdat mensen met een hoge GNS constant op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen. Gagné & Deci (2005) geven aan in verschillende

onderzoeken dat blijkt dat deze karakteristieken, waaronder GNS, een positieve invloed hebben op de autonome motivatie van werknemers.

Perry & Hondeghem (2008) en Kellough (2002) beweren in hun onderzoeken dat *pay for performance* een principe is dat niet werkt bij overheidsmedewerkers om de intrinsieke motivatie te verhogen. Frey en Regen (2001) hebben de *Motivation Crowding Theory* ontwikkeld waarin zij zelfs uitgaan van verdrijving van intrinsieke motivatie door extrinsieke motivatie. De *Self-determination theory* van Gagné & Deci (2005) gaat er echter van uit dat extrinsieke motivatie autonoom kan worden, wanneer de mensen zich kunnen identificeren met de meerwaarde van een bepaalde extrinsieke stimulans om hun eigen doelen te bereiken.

### **Motivatie voor de organisatie**

In relatie met de motivatie om voor Rijkswaterstaat te blijven werken wanneer men een nieuwe functie zoekt is de *Person-organization-fit (PO-fit)* van Kristof-Brown e.a. (2005) van toepassing. De *PO-fit* gaat er vanuit dat mensen in een omgeving willen werken die past bij hun eigen voorkeuren. De aantrekkelijkheid van een organisatie om er te werken neemt toe wanneer er een *fit* is tussen de persoon en de organisatie (In Vandenabeele 2008).

Wat betreft de steun van het management van een organisatie voor doorstroom geven Gagné & Deci (2005) aan dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat wanneer het management van een organisatie veel keuzemogelijkheden biedt en initiatief aanmoedigt, dit van positieve invloed is op de autonome motivatie.

### **Motivatie voor de sector**

Om te bepalen waarom mensen voor de publieke sector willen (blijven) werken is het concept *Public Service Motivation (PSM)* ontwikkeld door Perry (1990). Vandenabeele (2007, p. 1090) definieert dit als *'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate'*. Uit onderzoek van Perry & Wise (1990) blijkt dat PSM van positieve invloed is op het willen werken bij de overheid. Vandenabeele (2008) haalt Lewis & Frank (2002) aan die de invloed van dergelijke waarden bevestigen op de overheid als *employer of choice*.

## Analysekader

Gebaseerd op het bovenstaande theoretisch kader kunnen een aantal verwachtingen met betrekking tot dit onderzoek worden geformuleerd.

De verwachting is dat zowel de motivatie ten aanzien van de baan, organisatie en sector een rol spelen bij doorstroom, maar uit eerder onderzoek uitgevoerd door Knies & Leisink (2008) is gebleken dat de motivatie voor de baan de grootste rol speelt.

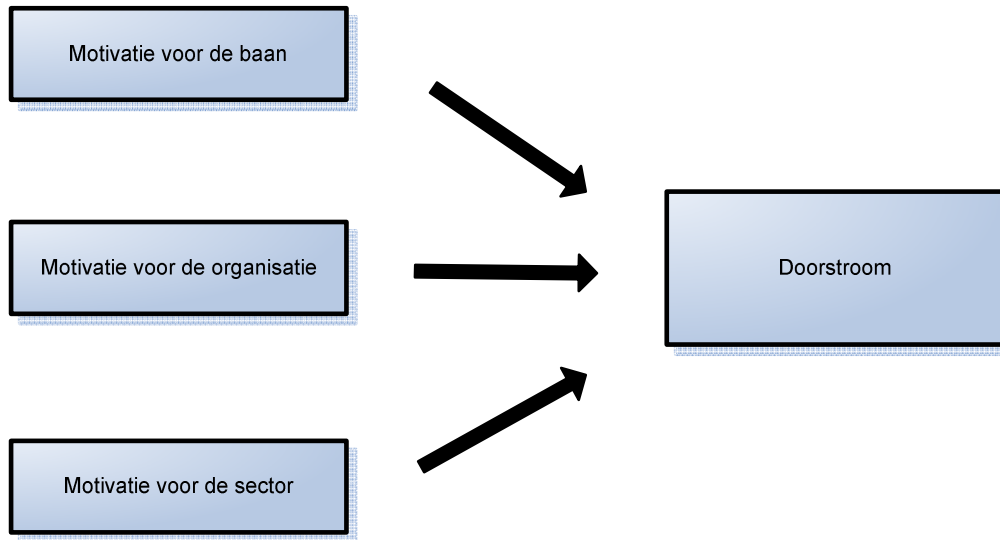
In navolging van Gagné & Deci (2005) en Herzberg (2003) is de verwachting dat de motivatie om door te stromen autonoom is. In navolging van Deci & Ryan (2002) is te verwachten dat men voornamelijk intrinsieke doelen als plezier in het werk en zelfontwikkeling nastreeft, maar dat meer extrinsieke doelen als financiële beloning en status ook kunnen bijdragen aan de autonome motivatie van medewerkers. Daarnaast is te verwachten dat de motivatie om te willen doorstromen voornamelijk voortkomt uit een behoefte aan groei en dat de medewerkers dus een hoge *Growth Need Strength* hebben (Houkes e.a. 2001). Tevens wordt verwacht dat de medewerkers zoeken naar elementen in hun functie die benoemd zijn in de *vertical loading* (Herzberg 2003). In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat ze deze elementen zoeken in een nieuwe functie in plaats van in hun huidige baan. Op basis van Gagné & Deci (2005) is de verwachting dat men een zo hoog mogelijke vervulling van alle basis psychologische noden nastreeft. Om deze noden zo veel mogelijk te vervullen kan een motivatie zijn om door te stromen.

Er wordt een sterke *PO-fit* verwacht onder de respondenten, omdat zij ervoor kiezen om binnen de organisatie te blijven wanneer ze behoefte hebben aan de overstap naar een andere functie (Vandenabeele, 2008). In navolging van Gagné & Deci (2005) is te verwachten dat het management de medewerkers die doorgestroomd zijn positief heeft gesteund en goede doorstroommogelijkheden heeft geboden door ruimte over te laten voor initiatief en keuzemogelijkheden te bieden. Dit draagt bij aan de autonome motivatie en zo ook de motivatie om door te stromen.

Op basis van onderzoek van Vandenabeele (2008) is te verwachten dat PSM een rol speelt om de overheid (opnieuw) als werkgever te kiezen. Er is echter nog geen basis om een verwachting uit te spreken hoe belangrijk dit is ten opzichte van motivatie voor de baan en de organisatie (Knies & Leisink 2008).

## Onderzoeksmodel

Het onderstaande onderzoeksmodel verduidelijkt de relaties die tijdens dit onderzoek onderzocht zullen worden.



## Methode

In dit onderdeel zal eerst de methode *case study* worden toegelicht, om te vervolgen met de methoden interviews en documentenanalyse en de respondenten. Daarbij zal vermeld worden hoe de gebruikte methoden van invloed kunnen zijn op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Dan zal de analysemethode die wordt gebruikt worden verduidelijkt en tot slot volgen de operationalisering en de topiclijst.

## Case study

Dit kwalitatieve onderzoek heeft als methode de *case study* (Yin 1984). Er wordt via meerdere methoden informatie verzameld in dit onderzoek, waarbij de documentenanalyse eerst zal plaatsvinden en vervolgens de interviews. Deze triangulatie draagt bij aan de betrouwbaarheid en de interne validiteit van het onderzoek.

## Interviews

Het voornaamste instrument van dit onderzoek is het afnemen van interviews. Dit zullen halfgestructureerde interviews zijn van 45 tot 60 minuten die worden

afgenomen aan de hand van een topiclijst. De gesprekken vinden plaats in februari en maart 2010.

De onderzoeker die dit onderzoek uitvoert is momenteel ook werkzaam in de organisatie wat van positieve invloed is op de bekendheid is van de onderzoeker met de organisatie en op de betrokkenheid. Dit kan de interne validiteit ten goede komen, maar een valkuil is het proces *going native* ('t Hart 2005), door heel betrokken te raken bij de organisatie en de mensen die er werken. Dit effect wordt beperkt doordat de respondenten geen bekenden zijn van de onderzoeker.

Er zullen bij de interviews verschillende meetschalen uit eerder uitgevoerde onderzoeken gebruikt worden, maar deze zullen als open vragen in de topiclijst verwerkt worden. Deze meetschalen hebben hun betrouwbaarheid al eerder bewezen, wat bijdraagt aan de *construct validity*. Een zwakte in de operationalisering is dat de meetschalen die gebruikt worden gaan om de motivatie voor de huidige baan en voor de huidige organisatie. Dit uitgangspunt verschilt van dit onderzoek dat over doorstroom gaat. Dit kan deels worden ondervangen door het onderwerp doorstroom tijdens de interviews te benadrukken.

### **Documentenonderzoek**

De informatie die blijkt uit de documentenanalyse is gebaseerd op SAP-HR en BOSS, twee informatie- en besturingssystemen met gegevens over de medewerkers, peildatum 8-1-2010. Uit SAP-HR is informatie over de loopbaan gehaald van medewerkers en dit gaat terug tot 1997. Uit BOSS zijn gegevens gehaald over vacatures van de afgelopen drie jaar en de opleidingsachtergrond van medewerkers. De resultaten van het documentenonderzoek zullen worden weergegeven bij de omschrijving van de case.

De gegevens in SAP zijn door veel verschillende mensen ingevoerd en bovendien zijn niet alle velden (goed) ingevuld, waardoor er fouten zitten in de gegevens die slechts deels te controleren zijn, wat invloed heeft op de betrouwbaarheid van de analyse. Om dit te beperken zijn de gegevens bekeken door twee HR-deskundigen die een aantal systematische fouten uit het bestand hebben kunnen filteren.

### **Respondenten**

De onderzoeksgroep bestaat uit een groep van 47 onderzoekseenheden van wie gegevens worden geanalyseerd in een documentenanalyse. Deze onderzoekseenheden



werken als projectmanager, (senior)-adviseur/specialist of projectleider op verschillende afdelingen. Ze zijn in 2007, 2008 en 2009 in deze functie begonnen bij de Dienst Infrastructuur van Rijkswaterstaat. Voorheen werkten ze ook bij Rijkswaterstaat in één of meerdere functies. De respondenten voor het kwalitatieve onderzoek zijn geselecteerd uit deze groep. Er zullen acht interviews plaatsvinden met medewerkers die één of meer loopbaanstappen hebben gemaakt binnen de organisatie. Ook zal een HR-adviseur, de teamleider van de medewerkers geïnterviewd worden en een accountmanager van de dienst waar ze werken. De onderzoekseenheden worden geselecteerd op basis van ‘*information-oriented sampling*’ (Yin 1984). In dit onderzoek zal dat betekenen dat er variatie in de groep terecht komt wat betreft leeftijd, geslacht, afkomst en de loopbaan. De externe validiteit van dit onderzoek is klein doordat de selectiemethode van respondenten niet aselekt is.

### **Analysemethode**

Eerst zullen de interviews worden opgenomen met een voicerecorder om vervolgens te worden getranscribeerd. Dan zullen er codes worden bepaald die grotendeels zijn gebaseerd op de topiclijst. De interviews zullen worden gecodeerd met behulp van MaxQda, een programma voor tekstanalyse. De *case study* analysetechniek die wordt toegepast in het geval van de interviews is *pattern-matching* (Yin 1984). De transcripten zijn tegen de voorwaarde van vertrouwelijkheid in overleg op te vragen ter verificatie van de data.

De documentenanalyse om de respondentengroep en de doorstroom interne arbeidsmarkt in kaart te brengen wordt gedaan met behulp van het programma Microsoft Excel.

### **Operationalisering**

De respondenten wordt gevraagd naar hun top drie motivaties om door te stromen (Knies & Leisink 2008). Daarnaast wordt gevraagd wat men hoopt te bereiken in de nieuwe baan. Ook zijn er vragen gebaseerd op elementen uit de *vertical job loading* van Herzberg (2003).

Om te bepalen wat de mate van vervulling van de basisnoden is wordt de *basic need satisfaction at work scale* van La Guardia e.a. (2000) aangehaald. Andere vragen zijn gebaseerd op een enquête om de *Growth Need Strength* mee te meten, namelijk hoeveel belang men hecht aan verantwoordelijkheid en zekerheid (Hackman &

Oldham 1980). Daarnaast is een vraag gesteld over de mate van belang die medewerkers hechten aan financiële beloning als motivatie, ook ten opzichte van andere motivaties.

De meetschaal die voor de motivatie voor de organisatie wordt gebruikt is de *perceived PO-fit* van Cable & Judge (1996). De andere variabelen over de steun van het management zijn gebaseerd op de theorie van Gagné & Deci (2005).

De topics die worden gebruikt voor de motivatie voor de sector zijn gebaseerd op de dimensies publieke zaak, opoffering en democratisch bestuur uit de PSM (Vandenabeele 2008).

## Topiclijst

---

### *Motivatie voor doorstroom*

- Top 3 motivaties
- Belang van verantwoordelijkheid, status, vrijheid, nieuwe en moeilijke taken, experttaken

### *Motivatie voor de baan*

- Autonomie
- Sociale verbondenheid
- Gevoel van competentie
- Belang financiële beloning

### *Motivatie voor de organisatie*

- De *PO-fit* die men ervaart
- Doorstroommogelijkheden
- Keuzemogelijkheden ten aanzien van doorstroom
- Aanmoediging van het nemen van initiatief
- Steun management

### *Motivatie voor de sector*

- Dienen publieke zaak
  - Zelfopoffering
  - Democratisch bestuur
  - Belang sector versus organisatie
- 

## Omschrijving case

Eerst zal kort informatie worden gegeven over de onderzoeksorganisatie en wat er gebeurt om mobiliteit te bevorderen. Dan volgt informatie over de onderzoeksgroep waaruit de medewerkers die zijn geïnterviewd zijn gekozen. Tot slot zullen de uitkomsten van het documentenonderzoek over de doorstroom van medewerkers tijdens hun loopbaan worden uitgelicht.

## Onderzoeksorganisatie en mobiliteit

Rijkswaterstaat beheert en ontwikkelt in opdracht van de minister en de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat het nationale netwerk van wegen en vaarwegen. De organisatie zorgt voor droge voeten, voldoende en schoon water, vlot

en veilig verkeer over weg en water en betrouwbare en bruikbare informatie. De organisatie heeft ongeveer 9500 werknemers in dienst en is georganiseerd in 19 diensten, waaronder een aantal landelijke diensten, regionale diensten, projectdirecties en staf (website Rijkswaterstaat 2010). De belangrijkste loopbaaninstrumenten die door Rijkswaterstaat worden ingezet om mobiliteit te bevorderen zijn de vlootschouw, mobiliteitsbank, loopbaanbegeleiding en interne opleidingen. De vlootschouw is een programma waarbij medewerkers de indicatie krijgen dat ze een talent zijn. Dit geeft bepaalde rechten, zoals voorrang krijgen bij het intern solliciteren. De mobiliteitsbank is de interne vacaturebank van Rijkswaterstaat. Verder is er onder andere loopbaanbegeleiding via het intranet en begeleiding van een coach wanneer medewerkers willen doorstromen.

### Onderzoeksgroep

<b>Demografische gegevens onderzoeksgroep</b>	<b>Projectmanagers (n=24)</b>	<b>Projectleiders en adviseurs (n=23)</b>
<i>Man</i>	92 %	83 %
<i>Vrouw</i>	8 %	17 %
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	47	39
<i>Allochtone afkomst</i>	3 % in schaal >12 in 2009	5,1 % in schaal 9 t/m 14

### Doorstroom op de interne arbeidsmarkt

<b>Kenmerken loopbaan</b>	<b>Projectmanagers (n=24)</b>	<b>Projectleiders en adviseurs (n=23)</b>
<i>Gemiddeld aantal jaar in dienst</i>	15	12
<i>Gemiddeld aantal jaar per functie</i>	3	2,5
<i>Gemiddeld aantal diensten waar men heeft gewerkt</i>	3	2
<i>Dienst werkzaam voor DI Vorige functie</i>	Meestal een regionale dienst 1/2: projectmanager 1/3: afdelingshoofd	Meestal een regionale dienst 1/3: projectleider 1/3: adviseur
<i>Laatste stap: horizontaal/verticaal</i>	Meestal horizontaal	Meestal horizontaal
<i>Gemiddelde stijging schaal Vacature/andere weg</i>	1 schaal per vijf jaar 2 via vacature, 22 via een andere weg	1 schaal per vijf jaar 4 projectleiders via vacature, 12 via andere weg Over de adviseurs zijn geen gegevens bekend

## **Analyse**

In dit onderdeel van het onderzoek zal de analyse van de kwalitatieve analyse gepresenteerd worden. Eerst komt de motivatie om door te stromen aan bod. De motivatie voor doorstroom en de baan zullen in de analyse en discussie worden samengenomen, omdat uit de interviews is gebleken dat alle motivaties om door te stromen baangerelateerd zijn. De analyse vervolgt met de mate van vervulling van de basisnoden, dan de motivatie voor de organisatie en dan voor de sector. Tot slot zullen deze motivaties tegen elkaar worden afgewogen naar mate van het belang dat respondenten hieraan lijken te hechten bij het doorstromen.

### **Motivatie voor doorstroom**

Het belangrijkste doel wat de respondenten willen bereiken in hun werkzame leven lijkt te zijn om het werk leuk en uitdagend te vinden. Men omschrijft dit als 'je ei erin kwijt kunnen', 'je energie erin kwijt kunnen', er 'energie van krijgen' of er 'passie' voor hebben. Een voorwaarde om de stap te maken naar een andere functie is voor de meeste respondenten dat de baan die ze al hebben routine wordt.

Wat daarna het belangrijkste lijkt te zijn voor de respondenten om door te stromen is om te kunnen leren in een nieuwe functie en om op grote, complexe projecten te kunnen werken. Men wil dus groeien en ontwikkelen en dat wordt als de uitdaging gezien. Het belang dat de medewerkers hieraan hechten wordt door een HR-expert (X1) als volgt geïllustreerd: *'De complexiteit en de uitdagendheid van de projecten, dat is de nummer 1.'* De medewerkers noemen voornamelijk dat ze wat anders willen doen en leren door een functie op hoger niveau uit te gaan oefenen. Dit kan zowel over de inhoud als over het proces gaan, dit verschilt per respondent. Een paar medewerkers zoeken ook verbreding in een nieuwe functie. Ook de mogelijkheid om te leren in de zin van innovatie in de nieuwe functie is iets wat een aantal medewerkers heeft gemotiveerd voor een volgende stap. Het kunnen werken op grote en complexe projecten is echter deels kenmerkend voor de dienst waar de medewerkers nu werken.

Een hogere financiële beloning krijgen in een nieuwe functie is niet de hoofddrijfveer om door te stromen en ook niet doorslaggevend. Het speelt bij de meeste respondenten wel mee. Men zou echter nooit iets anders gaan doen voor meer geld als het niet leuk is. Toch is financiële beloning niet geheel onbelangrijk, wat blijkt uit de sterke voorkeur van de meeste respondenten voor verticale stappen met

een hoger loon. Voor meer dan de helft van de respondenten geldt dat, naast het ‘aangename aspect’ van een hoger loon, de belangrijkste reden is om een hoger loon te vragen waardering is vanuit de leidinggevende. Er zijn twee respondenten die een andere kijk hebben op beloning. Voor één van de adviseurs (X7) is een hogere financiële beloning wel de hoofddrijfveer. Zijn motivatie hiervoor is: *‘Je werkt voor een girale reden, je moet zorgen dat je geld verdient. Met andere woorden: ik zal niet gauw kiezen voor een echte horizontale overstap. Ik kan er wel omheen draaien, maar de drive is gewoon wel dat we geld kunnen verdienen.’* Een andere medewerker vindt de financiële beloning juist geheel onbelangrijk en heeft nog nooit om een loonsverhoging gevraagd, omdat hij vindt dat hij al genoeg verdient. Hij geeft zelf aan dat dit wellicht voortkomt uit zijn culturele afkomst.

Voor de meeste respondenten lijkt het zo te zijn dat status op de achtergrond meespeelt in hun motivatie voor een volgende stap in hun loopbaan, maar niet als doel op zich. Slechts voor één respondent is dit de hoofddrijfveer. Deze projectleider (X2) zegt hierover: *‘Voor mij is het belangrijkste iemand te zijn binnen de organisatie, een positie hebben. Iemand zijn waarvan mensen zeggen daar moet ik terecht als iemand iets wil.’* Het hebben van status brengt ook voordelen met zich mee die een paar respondenten wel erkennen. Ze noemen als voordelen van status dat het vrijheid kan creëren om het werk goed te organiseren en dat het leuk is om ergens de regie op te voeren en mensen aan te sturen.

Als motivatie voor doorstroom wordt verantwoordelijkheid weinig genoemd, hoewel enkele respondenten dit wel als één van de drijfveren noemen. Het krijgen van meer verantwoordelijkheid wordt door de respondenten beschouwd als iets wat hoort bij elke loopbaanstap die je maakt, maar het is niet iets wat men specifiek nastreeft.

Opvallend is dat zaken die de motivatie om door te stromen zouden kunnen beperken een kleine rol lijken te spelen voor de respondenten. Behoeftte aan zekerheid wordt weinig genoemd tijdens de interviews en als er naar gevraagd wordt. Slechts één adviseur (X10) noemt zekerheid wel heel belangrijk te vinden en zegt hierover dat het belangrijkste is dat: *‘Je werk hebt en houdt’*. Iets anders wat doorstroom zou kunnen beperken is de reisafstand tussen werk en woning en de werk/privé-balans, maar slechts een minderheid benoemt dit.

### **Basis psychologische noden**

Het overgrote deel van de respondenten vindt dat men veel vrijheid en

zelfstandigheid heeft in de functie. Sommigen omschrijven dit zelfs als ‘onafhankelijkheid’. Een projectleider (X2) merkt hierover op: *‘Ja, ik heb heel veel vrijheid. (...) Een bepaalde mate aan vrijheid moet er wel zijn. Ik moet dus niet continu iemand hebben die over mijn schouder aan het meekijken is’*. Dit heeft men vaak echter ook al in de vorige functie, omdat het iets is wat je zelf creëert in je functie volgens de respondenten, dus het wordt maar weinig genoemd als reden om door te stromen. Daarnaast voelt de meerderheid dat men vrij is om meningen en ideeën te geven. Dit wordt niet altijd gewaardeerd door het management, maar het is wel mogelijk om uit te spreken.

De afdeling lijkt niet zo hecht te zijn. Men is vooral hecht met het eigen projectteam. De medewerkers zien elkaar maar één keer per maand, omdat ze over het hele land zijn ‘uitgewaaierd’. Het lijkt hen ook niet zoveel uit te maken dat deze band puur collegiaal is. Een projectleider (X11) zegt over het contact met de afdeling: *‘Het is misschien jammer, maar heel veel maakt het niet uit voor de professionele manier van samenwerken’*.

Het gevoel van competentie houdt enerzijds het gevoel van iets kunnen realiseren in en anderzijds waardering vanuit collega’s. De meerderheid heeft het gevoel iets te kunnen realiseren, hoewel dat iets verschilt per persoon. Soms is dat procesmatig, bijvoorbeeld het team goed laten functioneren of samen met het team iets bereiken waar iedereen achter staat. Soms is het daadwerkelijk het project dat is gerealiseerd, zoals een snelweg of een tunnel, wat tastbaarder is. Een projectmanager (X5) zegt hierover: *‘Wij verbeteren de infrastructuur, dus dat is altijd wel een zichtbaar resultaat, dat vind ik ook dus heel erg leuk.’* Een paar respondenten geven wel aan dat men hiervoor een ‘lange adem’ moet hebben. De meerderheid vindt het heel belangrijk om gewaardeerd te worden door collega’s en volgens de respondenten wordt deze waardering ook naar elkaar uitgesproken. Een aantal respondenten noemt dat ze graag de persoon aan wie anderen vragen om hulp. Dit wordt ook gezien als waardering van collega’s.

### **Motivatie voor de organisatie**

De *PO-fit* van alle respondenten kan als sterk worden beschouwd, één projectleider (X2) verwoordt dit als volgt: *‘Ja, ik denk dat ik absoluut een klik heb, ik ben wel een Rijkswaterstaatman, in hart en nieren, ik ben er trots op om dat te doen.’* Dit blijkt ook uit het feit dat het overgrote deel van de respondenten zichzelf in de

toekomst ook bij Rijkswaterstaat ziet. De argumenten die worden gegeven waarom men zo goed bij de organisatie past lopen uiteen. Wat vaak wordt genoemd is dat de organisatie heel uitvoeringsgericht en resultaatgericht bezig is en dat het nuttig werk is waar de burger iets aan heeft. Ook de ruimte en veelzijdigheid van de organisatie wordt een aantal keer genoemd. Verder vindt men dat de organisatie zo goed bij de past door de ontwikkelingen de laatste jaren. Hiermee verwijst men naar de ontwikkeling dat de organisatie meer uitbesteed aan de markt en hier de regie op voert. Verschillende medewerkers vinden het prettig dat dit ervoor zorgt dat de organisatie in beweging is, waardoor het steeds leidt tot iets nieuws. Andere respondenten noemen dat de rol van opdrachtgever en regisseur die Rijkswaterstaat nu voornamelijk aanneemt goed bij hen past, omdat ze liever zelf sturen en liever meer met het proces dan met de inhoud bezig zijn.

Alle respondenten geven aan dat ze vinden dat Rijkswaterstaat voldoende en goede doorstroommogelijkheden biedt. Een projectmanager (X4) verwoordt dit als: *‘Dat is het mooie van deze organisatie, er zijn zoveel mogelijkheden, dat je altijd wel iets kan doen waar je op je plek zit’*. Ook wordt benoemd dat verschillende carrièrepaden zijn, dus in het projectmanagement, de lijn en in het advies. De nuance die de meeste respondenten wel aanbrengen in hun ervaring met de doorstroommogelijkheden is dat het je niet wordt aangereikt en dat je het zelf moet doen. De rol en invloed van de loopbaaninstrumenten is beperkt. Dit vinden de meeste respondenten terecht, omdat het ten slotte gaat om de eigen carrière en daarvoor kun je niet naar de werkgever kijken. De meeste respondenten zien hier en daar wel mogelijke verbeterlagen in de zin van stimulans en hulp vanuit de organisatie, hoewel het eigen initiatief centraal moet blijven staan. De organisatie moet medewerkers niet gaan ‘pamperen’ volgens een projectmanager en er geen ‘gespreid bed’ van maken, want *‘Dan neem je denk ik de drive weg om zelf dingen te doen’*, aldus een adviseur (X9).

Over het algemeen speelt het management een kleine rol bij de carrière en ontwikkeling van medewerkers volgens de medewerkers zelf, terwijl enkele HR-experts deze rol wel duidelijk zien. De meeste respondenten merken op dat als je zelf aan de bel trekt en je wensen zichtbaar maakt, dat de leidinggevende hier wel in meegaat. De medewerkers geven aan dat het erg verschilt per leidinggevende hoe erg hij of zij zich gesteund voelt in de carrièreplanning. Eén projectleider is hier bijvoorbeeld wel heel positief over. Enkele adviseurs en HR-experts noemen dat in de

praktijk de leidinggevendenden soms minder mobiliteit stimuleren dan vanuit de organisatie wordt nagestreefd, omdat ze liever hebben dat iemand op de afdeling blijft.

### **Motivatie voor de sector**

Het lijkt erop dat meeste medewerkers het wel belangrijk vinden om voor het maatschappelijk belang te werken, maar zich hier niet zo bewust mee bezig houden. Een HR-expert (X6) zegt over de sollicitatiegesprekken met kandidaten: *‘Bij externe kandidaten merk je wel dat ze het onder de aandacht brengen. Maar niet van de internen (...). Voor hen is het de normaalste zaak van de wereld.’* Het publieke belang is voor de meeste respondenten naar eigen zeggen niet de belangrijkste drijfveer. Een aantal respondenten noemen het maatschappelijk nut en de burger al vaak eerder in hun redenering wat hen motiveert dan op het moment dat dit expliciet is gevraagd tijdens de interviews. Een voorbeeld van wat maatschappelijk nuttig is wordt als volgt omschreven door een projectmanager (X8): *‘Daar zie je gewoon van dat is belangrijk, dan doe je iets met een tunnel die een functie heeft, het is volstrekt helder dat de situatie daar veiliger wordt. Andere mensen moeten er iets aan hebben’.* Sommige medewerkers vinden echter dat je voor maatschappelijk nuttig werk niet bij de overheid hoeft te werken. Daarnaast vindt men dat de publieke sector beter bij hen past dan de commerciële sector, omdat het niet alleen om geld gaat. Als voordelen hiervan worden genoemd dat het leidt tot een cultuur zonder elleboogwerk, dat het ruimte biedt voor innovatie, een goede uitvoering van de projecten en betere ontplooiingsmogelijkheden. Een HR-expert (X3) noemt verder: *‘Sociaal-financiële zekerheden spelen op de achtergrond altijd mee, maar vlak niet uit dat de loyaliteit en betrokkenheid van de mensen die hier zitten heel sterk te maken heeft met een maatschappelijke dienstbaarheid en betrokkenheid’.*

De respondenten vinden niet dat ze voor een hoger doel werken, maar hebben meer als doel om het werk leuk te vinden en goed werk af te leveren voor de organisatie. De meerderheid van de onderzoeksgroep is van mening dat het heel belangrijk is dat belastinggeld goed besteed wordt. Ook moeten de kosten tegen de baten worden afgewogen en hierover moet transparant worden gecommuniceerd naar de burger.



## **Belang motivatie voor de baan, organisatie en sector**

Wanneer de respondenten gevraagd wordt naar hun motivaties om door te stromen, worden alleen baangerelateerde aspecten genoemd. Daarnaast lijkt men meer gemotiveerd te zijn voor de organisatie Rijkswaterstaat dan voor het werken bij een organisatie in de publieke sector. Dit blijkt uit het feit dat het dienen van de publieke zaak niet een zodanig belangrijke drijfveer is voor de medewerkers. Bovendien plaatsen ze vaak hun eigen belang en het belang van de organisatie boven het behalen van een hoger doel. Sommigen zouden zelfs niet voor een andere overheidsorganisatie willen werken, zoals een projectleider (X2) dit verwoordt: *'Het is niet zozeer dat ik bij een overheid zou willen blijven werken om maar bij de overheid te werken, het heeft echt te maken met wat wij hier doen'*. Anderen zouden dit wel doen, omdat ze vinden dat ze beter tot hun recht komen en beter passen bij een publieke organisatie dan in de commerciële sector. Het trekt de medewerkers vooral dat Rijkswaterstaat een uitvoeringsgerichte organisatie is, waarbij de projecten een concreet resultaat hebben. Ook zijn er bepaalde leuke en mooie projecten en rollen waarvoor je volgens de meesten alleen bij Rijkswaterstaat terecht kunt.

## **Discussie**

Het doel van dit onderzoek is om te kijken wat de mogelijke motivaties kunnen zijn om bij dezelfde publieke organisatie door te stromen naar een andere functie. In deze discussie zal worden gekeken in hoeverre de eerder vastgestelde verwachtingen op basis van de theorie kunnen worden bevestigd of ontkracht in dit onderzoek. Eerst zullen motivaties om door te stromen worden genoemd en dan de mate van vervulling van de basisnaden. Daarna komt de motivatie voor de organisatie en de sector aan bod. Dan zullen het belang die de respondenten hechten aan motivaties voor de baan, organisatie en sector in hun keuze voor een andere baan tegen elkaar afgewogen worden. Tot slot zal in een tabel een samenvatting van de bevindingen worden gegeven.

## **Motivatie voor doorstroom**

De verwachting dat de motivatie om door te stromen autonoom is wordt bevestigd. Men streeft voornamelijk intrinsieke doelen na als de behoefte aan groei en ontwikkeling en plezier in het werk. Men zoekt ook steeds weer naar nieuwe uitdagingen en lijkt een beperkte behoefte te hebben aan zekerheid, dus de

medewerkers zullen waarschijnlijk over het algemeen een hoge *Growth Need Strength* hebben, wat ook werd verwacht.

De verwachting dat elementen uit de *vertical loading* theorie van Herzberg (2003) een rol spelen wordt deels bevestigd, omdat sommige aspecten wel heel belangrijk zijn voor respondenten en andere aspecten minder belangrijk. Wat men vooral zoekt in een nieuwe baan is de mogelijkheid om te kunnen leren door het krijgen van nieuwe en moeilijke taken. In het geval van deze onderzoeksgroep wordt dit mogelijk door te werken aan grote en complexe projecten. Voor sommigen is dit wanneer men kan innoveren en zich kan verbreden.

Verder noemt het overgrote deel financiële beloning niet de hoofddrijfveer om door te stromen, maar een mededrijfveer. Dus de verwachting dat meer financiële beloning de medewerkers ook motiveert, maar niet de belangrijkste drijfveer is, kan worden bevestigd. Echter, vaak wordt benadrukt dat het niet om het geld gaat, maar om de waardering, dus als een vorm van erkenning voor prestaties en dit maakt het ook een element van de *vertical loading*. Er zijn twee uitzonderingen op de mening dat financiële beloning een mededrijfveer is, waarbij ze beiden de uitersten weergeven, namelijk voor de één dat financiële beloning de hoofdmotivatie is om door te stromen en voor de ander dat het geheel onbelangrijk is. In het laatste geval is het interessant dat de medewerker die het niet belangrijk vindt van niet-westerse afkomst is. Over het algemeen wordt in motivatietheorieën, onder andere door Deci & Ryan (2002), Deci & Gagné (2005) Ryan en Herzberg (2003), geen onderscheid gemaakt in motivaties tussen verschillende mensen, bijvoorbeeld tussen mensen van westerse en niet-westerse afkomst of man en vrouw. De financiële beloning lijkt bijvoorbeeld in dit onderzoek een relatief prominente plek in te nemen als het gaat om motivatie voor doorstroom in vergelijking met de literatuur. Een verklaring hiervoor kan zijn is dat de onderzoeksgroep voornamelijk uit mannen bestaat. Uit onderzoek van Sturges (1999), blijkt namelijk dat mannen meer dan vrouwen belang hechten aan materiële criteria zoals loon (Baerts e.a. 2008).

Interessant is dat het concept *vertical loading* van Herzberg (2003) gericht is op het aanpassen van de functie zelf om medewerkers meer te motiveren. Uit dit onderzoek blijkt dat deze elementen ook motivaties kunnen zijn om door te stromen voor medewerkers.

Niet alle aspecten van *vertical loading* komen terug als motivatie voor een nieuwe baan voor de medewerkers in dit onderzoek. Meer status wordt heel weinig genoemd

als reden om door te stromen. De verwachting dat meer status een reden is om door te stromen kan dus niet worden bevestigd in dit onderzoek. Een verklaring voor het geringe belang dat men hecht aan status kan gerelateerd zijn aan de sector waarin de onderzochte medewerkers werkzaam zijn. Uit eerdere onderzoeken (Rainey 1982; Wittmer 1991; Jurkiewicz, Massey & Brown 1998) is gebleken dat medewerkers in de publieke sector minder waarde hechten aan status dan werknemers in de private sector (in Houston 2000). De verwachting dat het extrinsieke doel status ook bijdraagt aan de motivatie om door te stromen, kan wel deels worden bevestigd. Dit omdat status geen doel op zich is voor de meeste respondenten, maar wel onbewust een rol speelt in de motivatie voor doorstroom. Daarnaast wordt het gezien als iets wat voordelen met zich meebrengt.

Ook meer verantwoordelijkheid is niet iets wat men specifiek wil bereiken, hoewel wel aangegeven wordt dat dit vanzelf toeneemt bij elke loopbaanstap. Daarnaast is de ambitie om een expert te worden niet iets wat de medewerkers nastreven, men wil zowel inhoudelijk als procesmatig meer leren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze medewerkers zichzelf al als een expert zien. Ook meer zelfstandigheid en vrijheid is niet iets wat men nastreeft wanneer men een nieuwe functie wil gaan uitoefenen, ondanks dat men dit heel belangrijk vindt. Dit kan mogelijk worden verklaard aan de hand van uitspraken van medewerkers, die aangeven dat ze dit vaak al hadden in een vorige functie.

### **Basis psychologische noden**

Tevens bestond de verwachting dat de medewerkers zoeken naar een vervulling van de psychologische basisnoden in het werk. Een manier om dit te bereiken is door te stromen naar een andere functie. Deze verwachting kan worden bevestigd, maar er lijkt wel een verschil te zijn tussen het belang dat de medewerkers hechten aan de verschillende basisnoden, terwijl het uitgangspunt van de *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan 2002) is dat deze basisnoden voor iedereen even zwaar wegen. De medewerkers in deze onderzoeksgroep lijken veel waarde te hechten aan autonomie en beoordelen dit zeer positief. Ook het gevoel van competentie is essentieel voor het overgrote deel van de onderzoeksgroep. Men vindt het heel belangrijk om resultaat te kunnen behalen en gewaardeerd te worden door collega's en leidinggevende. Het lijkt echter zo dat de medewerkers sociale betrokkenheid minder belangrijk vinden dan de andere twee basisnoden. De meesten lijken het niet erg te vinden dat ze niet zo hecht

zijn met de collega's op de afdeling. Een verklaring hiervoor kan zijn dat dit ligt aan deze specifieke respondentengroep. Deze medewerkers zijn maar weinig op hetzelfde kantoor door de aard van het werk. Ze hebben vooral contact met het eigen projectteam, waar ze zich wel meer sociaal verbonden mee voelen. Deze medewerkers zijn wellicht ook meer gericht op zichzelf dan op contact met anderen. Dit blijkt ook uit uitspraken van de medewerkers dat hun eigen groei en ontwikkeling voorop staat. Ook in een ander onderzoek (Beernaert 2009) wordt verschil gevonden in de mate van vervulling van de basisbehoeften, waarbij autonomie en competentie als belangrijker worden ervaren dan sociale betrokkenheid. Volgens Gagné & Deci (2005) is het de combinatie van meer vervulling van deze basis psychologische noden, autonomie en competentie, die zorgt voor een hogere intrinsieke motivatie. Dit komt dus overeen met de verwachting dat de medewerkers autonoom gemotiveerd zijn.

### **Motivatie voor de organisatie**

De verwachting dat de *PO-fit* tussen de organisatie en de medewerkers sterk zal zijn kan wordt bevestigd. Men vindt zichzelf goed passen bij de organisatie en de organisatie past bij hun voorkeuren. Dit verschijnsel is ook beschreven door Kristof-Brown e.a. (2005). De sterke *PO-fit* komt mede door de manier waarop Rijkswaterstaat zich ontwikkelt en de resultaatgerichtheid. Daarnaast werd verwacht dat de medewerkers positieve steun vanuit het management hebben ervaren, maar dit kan slechts deels worden bevestigd. Enerzijds blijkt dat het management van de organisatie goede doorstroommogelijkheden biedt door keuzemogelijkheden te bieden en ruimte te geven voor initiatief. Dit is mogelijk door het brede werkveld en de grootte van de organisatie. Deze positieve steun draagt dus bij aan een hoge autonome motivatie van de medewerkers. Anderzijds is de rol van de direct leidinggevenden beperkt in het stimuleren van de motivatie van de medewerkers om een andere baan te gaan uitoefenen. De meerderheid van de respondenten vinden hun leidinggevende reactief in dit opzicht. Men geeft wel aan dat dit verschilt per leidinggevende. Een verklaring voor waarom dit blijkbaar weinig effect heeft gehad op de doorstroommogelijkheden en de hoge autonome motivatie van de respondenten, kan zijn dat het karakter van deze medewerkers is dat ze zelf veel initiatief nemen.

### **Motivatie voor de sector**

De verwachting met betrekking tot motivatie voor de sector was dat *Public Service Motivation* een rol speelt in de keuze voor de overheid als werkgever, een verschijnsel dat ook is beschreven door Vandenabeele (2008). Dit wordt bevestigd door de respondenten, maar de meesten van hen geven aan dat dit alleen latent aanwezig is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat men al bij de overheid werkt. Dan is het niet iets wat men opnieuw in overweging neemt bij het doorstromen. Vooral het dienen van de publieke zaak is belangrijk voor de medewerkers. Ze omschrijven dit als het werken voor de burger en het doen van maatschappelijk nuttig werk. Echter, verschillende respondenten zijn van mening dat je ook maatschappelijk nuttig werk kan doen bij een private organisatie. Daarnaast is de mate van zelfopoffering van medewerkers beperkt, men lijkt meer voor zichzelf en de organisatie te werken dan voor een hoger doel. Men vindt de overheid om verschillende redenen beter bij zichzelf passen, voornamelijk omdat het niet alleen om geld gaat. De meerderheid hecht wel veel waarde aan democratisch bestuur. Belastinggeld moet goed besteed worden en daar voelen ze zich zelf ook verantwoordelijk voor. Een verklaring hiervoor is dat dit dicht bij hun eigen belevingswereld komt, omdat het lastig is om projecten binnen het oorspronkelijke budget af te ronden.

### **Belang motivatie voor de baan, organisatie en sector**

De verwachting dat zowel de motivatie ten aanzien van de baan, organisatie en sector een rol spelen in de keuze voor een andere baan kan worden bevestigd. De verwachting dat de motivatie voor de baan de grootste rol speelt ook, aangezien alle motivaties die de medewerkers noemen om door te stromen gerelateerd zijn aan de baan. Dit is een bevestiging van het onderzoek van Knies & Leisink (2008). Daarnaast is de motivatie voor de organisatie het belangrijkste en de motivatie voor de sector lijkt de kleinste rol te spelen. De *PO-fit* is namelijk heel sterk, in tegenstelling tot de beperkte mate waarin men voor het maatschappelijk belang zegt te werken. Ook de bereidheid tot zelfopoffering is gering. Wat medewerkers ook vaak benadrukken is dat ze vooral voor Rijkswaterstaat willen werken, omdat het een uitvoeringsorganisatie is die concreet resultaat neerzet met een bepaald type interessante projecten.

## Samenvatting bevindingen

Thema's	Samenvatting bevindingen			
<i>Motivatie voor doorstroom</i>	Plezier in het werk	Behoeft aan groei, uitdaging, hoge Growth Need Strength	Leren, werken aan grote, complexe projecten en innoveren	Financiële beloning is van belang, maar niet doorslaggevend. Het is een vorm van erkenning
	Status, verantwoordelijkheid en meer vrijheid en zelfstandigheid vindt men minder belangrijk	Autonomie is heel belangrijk, dus zelfstandigheid en mening kunnen geven	Gevoel van competentie is heel belangrijk, dus waardering en iets kunnen realiseren	Sociale betrokkenheid lijkt men minder belangrijk te vinden
<i>Motivatie voor de organisatie</i>	Sterke <i>PO-fit</i>	Goede doorstroommogelijkheden door veel ruimte voor initiatief en veel keuzemogelijkheden in doorstroom; er zijn verschillende carrièrepaden	Steun management beperkt, speelt kleine rol: vooral op basis van eigen initiatief	
<i>Motivatie voor de sector</i>	Onbewust vindt men het dienen van het maatschappelijk belang belangrijk	Zelfopoffering is beperkt, men werkt voor zichzelf, niet voor een hoger doel	Men werkt voor andere redenen bij de overheid, vooral omdat het niet alleen om geld gaat en de overheid goed bij ze past	Democratisch bestuur: burgers moeten waar krijgen voor hun geld, kosten/baten-afweging
<i>Belang motivatie voor de baan, organisatie en sector</i>	Motivatie voor de baan speelt grootste rol in doorstroom	Meer gemotiveerd voor organisatie dan voor de sector		

## Conclusie

In deze conclusie zal eerst de conclusie van het onderzoek aan bod komen. Dan volgt het belang van het onderzoek voor organisaties in het algemeen en voor de onderzochte organisatie. Daarna zullen een aantal beperkingen worden toegelicht, om te besluiten met suggesties voor vervolgonderzoek.

## **Conclusie van het onderzoek**

Door op kwalitatieve wijze te onderzoeken wat mensen motiveert om door te stromen bij dezelfde, publieke organisatie kunnen een aantal aannames worden gedaan. Wat betreft mogelijke motivaties om door te stromen kan geconcludeerd worden dat voornamelijk plezier in het werk, groeien, leren en meer erkenning door financiële beloning een rol spelen, en status, vrijheid en verantwoordelijkheid een kleinere rol. Wat betreft de basisbehoeften vindt men het vooral belangrijk om veel vrijheid te hebben in het werk en het gevoel te hebben dat men iets kan realiseren en gewaardeerd wordt. Sociale betrokkenheid lijkt een kleinere rol te spelen.

De keuze om voor een nieuwe functie bij dezelfde organisatie te blijven komt voort uit de sterke *PO-fit* die er is tussen de medewerkers en de organisatie. Daarnaast zijn de goede doorstroommogelijkheden, in de zin van ruimte voor initiatief en keuzemogelijkheden, ook van belang om bij de organisatie te blijven. Daarentegen ervaart men over het algemeen weinig steun vanuit de direct leidinggevenden. De *Public Service Motivation* van de medewerkers speelt wel een rol in de keuze om (opnieuw) voor een overheidsorganisatie te kiezen, maar men denkt er niet zo bewust over na. Men vindt het belangrijk om voor het maatschappelijk belang en de burger te werken, maar de meeste respondenten geven aan dat men meer werkt voor zichzelf en de organisatie. Alle motivaties om door te stromen hebben dus te maken met de baan. De mate waarin men gemotiveerd is voor de organisatie speelt daarna de belangrijkste rol. De *Public Service Motivation* van de respondenten is het minst van belang.

## **Belang van het onderzoek**

Het belang van dit onderzoek is dat het mogelijk kan bijdragen aan het bevorderen van interne doorstroom bij organisaties. Als een organisatie mobiliteit wil bevorderen, dan kan men dit in verschillende fasen proberen te beïnvloeden. In de fase van werving en selectie kan men mensen selecteren die de behoefte hebben aan plezier in het werk, groeien, leren en vrijheid in het werk. In het geval van medewerkers die al werkzaam zijn voor de organisatie is het belangrijk om de leidinggevenden hun medewerkers te laten steunen in hun ambitie om door te stromen. Een actieve houding is gewenst. Dit zou gecontroleerd kunnen worden en hier zouden wellicht ook consequenties aan verbonden kunnen worden. Daarnaast is het wenselijk om als organisatie ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld een relevante opleiding willen volgen, dan zouden het aantal obstakels

tot een minimum moeten worden beperkt. Voor Rijkswaterstaat is het van belang dat deze acties om mobiliteit te bevorderen voornamelijk worden ingezet voor de prioritaire functies.

### **Beperkingen van het onderzoek**

Een mogelijke zwakte van dit onderzoek is dat het belang dat werknemers in het algemeen hechten aan bepaalde motieven niet overeen hoeven te komen met het belang dat zij aan bepaalde motieven hechten bij de beslissing om door te stromen. (Knies & Leisink 2008). Bovendien beschrijven de respondenten herinneringen in plaats van hoe men het nu ervaart. Het kan dus zijn dat ze soms meer over hun motivatie voor hun baan spreken dan over de motivatie om door te stromen.

Een andere beperking is dat er veel onderwerpen zijn behandeld in dit onderzoek, waardoor de interviews op sommige onderwerpen enigszins aan de oppervlakte zijn gebleven. Dit heeft vooral invloed gehad op het concept PSM, waarvan twee dimensies zijn weggelaten door tijdgebrek tijdens de interviews.

Een volgend bezwaar is dat er op bepaalde onderwerpen het risico bestaat van sociaal wenselijk antwoorden, mede doordat de onderzoeker momenteel ook werkzaam is in de organisatie, maar ook door het directe contact in tegenstelling met de anonimiteit van een enquête.

Een volgende kanttekening bij dit onderzoek is de aard van de respondentengroep. De selectie van deze groep kan gevolgen hebben voor hun optiek op bepaalde zaken. Ook beperkt het de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Ze werken bij hetzelfde organisatieonderdeel, hebben al meerdere loopbaanstappen gemaakt, zijn voornamelijk man en hoogopgeleid.

### **Suggesties voor vervolgonderzoek**

Een suggestie voor vervolgonderzoek is allereerst een grootschalig kwantitatief onderzoek te doen naar motivatie van ambtenaren om door te stromen, waarbij wordt gekeken hoe groot de rol van motivatie voor de baan, de organisatie en de sector hierbij is.

Een volgende suggestie is dat er onderzocht kan worden in hoeverre er verschillen zijn in motivatie tussen man en vrouw en westerlingen en niet-westerlingen, bijvoorbeeld op het effect van financiële beloning op de motivatie tot doorstroom. Dit



onderzoek wijst op de aanwezigheid van verschil, maar nader onderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre dit daadwerkelijk van invloed is.

Een ander mogelijk vervolgonderzoek is een vergelijkbaar onderzoek over de motivaties om door te stromen in de private sector. Er kan bijvoorbeeld een verschil zijn in de waarde die men hecht aan financiële beloning bij het doorstromen.

Een laatste suggestie is een onderzoek naar de motieven om wel of niet door te stromen van medewerkers die nog niet zijn doorgestroomd. Interessant in dit opzicht is om te kijken wat de oorzaak is van het niet doorstromen. Mogelijke verklaringen zijn een gebrek aan mogelijkheden of behoefte.

## Referentielijst

### Literatuur

- Beernaert (2008), *Motivatie en Organisatiebetrokkenheid van Interim-Managers: een Toetsing via de Self-Determination Theory*, Vrije Universiteit Brussel
- Baerts, A., N. Deschacht & M.A. Guerry (2008), *Carrières van vrouwen en mannen: een literatuurstudie*, Vrije Universiteit Brussel
- Cable D.M. & T.A. Judge (1996), Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 67, Issue 3*, p. 294-311
- Deci E.L. & R.M. Ryan (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester: University of Rochester Press
- Deci E.L. & R.M. Ryan, SDT Theory, an approach to human motivation & personality, verkregen via <http://www.psych.rochester.edu/SDT/index.php>, geraadpleegd op 7 april 2010
- Frey, B.S. & R. Regen (2001), Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys. 15(5)*, p. 589-611
- Gagné, M. & E.L. Deci (2005), Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour, 26 (4)*, p. 331-362
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley
- ‘t Hart, H., H. Boeije & J. Hox (2005), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom onderwijs
- Herzberg, F. (2003). One more time- How do you motivate employees? *Harvard business review, 81 (1)*, p. 87-96

- Houkes, I., P. M. Janssen, J. Jonge & F.J.N. Nijhuis (2001), Work and Individual Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis, *International Journal of Stress Management*, Vol. 8, No. 4, p. 257-283
- Houston, D.J. (2000), Public-service motivation: A multivariate test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, p. 713-728
- Kellough, J.E. (2002), Pay for Performance in Georgia State Government, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 22, No. 2, p. 146-166
- Knies, E. & P. Leisink (2008), Wie wil er (nou) bij de overheid werken? *Bestuurswetenschappen*, Jrg. 62, Nr. 4, p. 12-35
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, p. 367-384
- Perry, J.L. & A. Hondeghem (2008), *Motivation in public management: the call of public service*, New York: Oxford University Press
- Vandenabeele, W. (2008), Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86 (4), p. 1089-1105
- Yin, R.K. (1984), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, California: Sage Publications

### **Overige bronnen**

- Reeven, V. van (2009), *Prioritaire groepen: Onderzoek naar prioritaire groepen in relatie tot de arbeidsmarktstrategie definitief*, Utrecht: Rijkswaterstaat CD HRM
- Rijkswaterstaat, [www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl), geraadpleegd op 13 april 2010
- Staf DG Rijkswaterstaat (2008), *Agenda 2012 en het ondernemingsplan Rijkswaterstaat*, Utrecht: Ministerie van Verkeer en Waterstaat