

# Public Service Motivation

De invloed van externe factoren,  
en in het bijzonder crisisgebeurtenissen



**Carline Roor**

Juli 2013

Alphen aan den Rijn

# Public Service Motivation

De invloed van externe factoren,  
en in het bijzonder crisisgebeurtenissen

## Colofon

- **Onderzoeker:**
  - Carline Roor
  - 3952940
  - Master Strategisch Human Resource Management
  - Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
  - Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht
- **Contactpersoon organisatie:**
  - Petra Moonen
  - Crisisdienst, Parnassia Groep
  - Terrein Albardastraat, Den Haag
  - <http://www.parnassiagroep.nl>
- **Begeleider:**
  - MSc N.M. van Loon
  - PhD Researcher
  - Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht
  - [N.M.vanLoon@uu.nl](mailto:N.M.vanLoon@uu.nl)
- 5 juli 2013, Alphen aan den Rijn

## Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke resultaat is van een master onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd als afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Voor dit onderzoek heb ik mij de afgelopen maanden verdiept in de publieke sector. Ik heb mij verdiept in concepten als public service motivation, pro-social impact en high impact gebeurtenissen. Maar ook in de wereld van de zorg; de crisisdienst, de afkortingen, de bezuinigingen en de veranderingen. Dit alles heeft niet alleen geleid tot dit document, maar ook tot een twijfel aan mijn eigen studiekeuze door de interessante gesprekken met de medewerkers. De twijfel is inmiddels weg en ik wil mij graag storten op de komende uitdagingen waarbij ik wil focussen op de H. De H van human. De H die niet alleen binnen human resource management, maar ook binnen de zorg, wel eens wordt vergeten. Ik hoop dan ook dat ik met dit rapport een stap richting de H bewerkstellig.

Dit rapport is resultaat van een individueel onderzoek, maar had niet tot stand kunnen komen zonder begeleiding, inzet en steun van een aantal mensen. Hen zou ik hiervoor dan ook graag willen bedanken.

Allereerst Nina van Loon die mij tijdens het gehele proces heeft begeleid. De gesprekken met jou zorgden voor verduidelijking in een wirwar van mogelijkheden en hiernaast keer op keer een boost voor mijn motivatie om me er weer volledig op te storten. Heel erg bedankt!

Hiernaast de medewerkers van de crisisdienst. Jullie enthousiasme over het vak en jullie openheid heeft geleid tot interessante en waardevolle gesprekken. Hartelijk bedankt voor jullie medewerking aan het onderzoek, ik hoop dat het niet alleen wat voor mij iets heeft opgeleverd.

Tevens wil ik graag alle docenten van de master Strategisch Human Resource bedanken voor de inspirerende colleges, maar ook mijn medestudenten voor het nodige sparren.

Tot slot ook mijn familie, vriend en vrienden, die me niet meer anders kennen dan met een laptop voor me, en mijn collega's. Bedankt voor jullie flexibiliteit, steun en peptalks.

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Inhoud.....	4
Samenvatting.....	6
1 Inleiding.....	7
1.1 Leeswijzer .....	9
2 Theorie.....	10
2.1 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.....	10
2.2 Antecedenten.....	12
2.2.1 Organisationele factoren.....	13
2.2.2 Baan factoren.....	14
2.2.3 Individuele factoren.....	17
3 Methodologie.....	19
3.1 Kwalitatieve methode.....	19
3.2 Case .....	19
3.3 Dataverzameling.....	20
3.3.1 Theoretisch kader .....	21
3.3.2 Interviews .....	21
3.3.3 Selectie steekproef.....	23
3.4 Data-analyse .....	23
4 Resultaten .....	25
4.1 Motivatie medewerkers .....	25
4.1.1 Eerst genoemde factoren .....	25
4.1.2 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij .....	26
4.2 Invloed externe factoren.....	28
4.2.1 Organisationele factoren.....	28
4.2.2 Baan factoren.....	29
4.2.3 Individuele factoren.....	30
4.2.4 Overige factoren .....	31
5 Afsluiting.....	32
5.1 Discussie.....	32
5.1.1 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij .....	32
5.1.2 Externe factoren.....	32
5.2 Conclusie .....	35
5.3 Aanbevelingen.....	36
5.4 Reflectie onderzoeksproces en rol onderzoeker .....	37

6	Bijlagen .....	39
6.1	Bijlage A: Literatuurlijst.....	39
6.2	Bijlage B: Topiclijsten.....	42
6.3	Bijlage C: Getranscribeerde interviews.....	44
6.4	Bijlage D: Analyse rapporten .....	45
6.5	Bijlage E: Paper.....	47

## Samenvatting

Wanneer iemand passie of bezieling voor iets heeft, betekent het dat diegene ergens energie door krijgt of ergens door wordt geactiveerd. Anders gezegd iemand is gemotiveerd. Public Service Motivation (PSM), de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, is een autonome, *obligation-based* vorm van motivatie. De motivatie komt vanuit een normatief, affectief en/of rationeel motief. De factoren die PSM beïnvloeden, en dus eraan vooraf gaan zijn in dit onderzoek onderzocht. Hierbij is er ingegaan op de invloed van externe factoren op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een 24-uurs crisisdienst binnen de psychiatrische hulpverlening, waarbij de trend lijkt te ontstaan dat medewerkers die het werk al langere tijd verrichten minder ruimte hebben voor bezieling bij de uitvoering van het werk. Deze case zorgt voor een specifieke werkcontext waardoor er bepaalde externe factoren onderwerp van onderzoek zijn geworden. Binnen het onderzoek is er voornamelijk gefocust op de invloed van de crisisgebeurtenissen, echter is ook de invloed van de veranderingen in de zorg van de afgelopen (en komende) jaren aan bod gekomen. Hiernaast is er ingegaan op factoren welke de dynamiek, dan wel stabiliteit, beïnvloeden van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. De invloed van deze factoren is onderzocht aan de hand van een overzicht van de relevante literatuur, achtergrond gesprekken met het management en 14 semigestructureerde interviews met medewerkers van de crisisdienst.

Dit heeft geleid tot de conclusie dat de motivatie van de medewerkers twee lagen heeft. De buitenste laag omvat verschillende, zowel gecontroleerde als autonome factoren, welke verklaren waarom men bij de crisisdienst werkt en niet ergens anders binnen de psychiatrie dan wel de zorg. De binnenste laag omvat de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Wanneer er wordt gesproken over de crisisgebeurtenissen laten de medewerkers enthousiasme, passie en bezieling blijken. De medewerkers zijn gemotiveerd om het juiste te doen voor de patiënt en de crisisgebeurtenissen hebben hier geen impact op. Wanneer er gesproken wordt over de veranderingen in de zorg verandert dit enthousiasme, deze passie en bezieling in een meer vurige reactie. In eerste instantie kan men dit opvatten als vermindering in passie en bezieling. Echter laat deze reactie zien dat de medewerkers zijn gemotiveerd om het juiste te doen voor de patiënt, maar hierin worden beperkt. Men wordt beperkt in de mogelijkheid om pro sociale impact te leveren. Dit zorgt ervoor dat voor enkele medewerkers de motivatie om dit werk te doen verminderd. Opvallend is echter dat de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij onveranderd blijft.

Het uitgebreide literatuuroverzicht, de methodische verantwoording, de resultaten, de discussie en conclusie, maar ook de aanbeveling hoe een organisatie hier mee kan omgaan zijn opgenomen in dit rapport.

# 1 Inleiding

Een man staat in zijn onderbroek het verkeer te regelen op een druk kruispunt. Een vrouw heeft de hele avond gedronken en zit al uren te gillen in huis. Een huis vol glas waar kinderen door heen lopen. De vraag die nu opkomt is, wie gaat hier wat aan doen? In Den Haag zorgt de 24-uurs crisisdienst van Parnassia, in samenwerking met andere hulpdiensten, ervoor dat situaties als deze waar mogelijk worden opgelost. Naar aanleiding van een melding stuurt de crisisdienst hier een koppel van dienstdoende medewerkers naar toe, een arts (niet) in opleiding en een medewerker. Aangekomen bij de crisis beoordelen zij de situatie en zorgen zij voor een goede afhandeling, welke kan bestaan uit een in bewaring stelling (IBS), een afspraak bij de spoedpoli, een van de andere mogelijkheden of juist niets doen. Tijdens deze beoordelingen worden de medewerkers van de crisisdienst veelvuldig geconfronteerd met machteloze en schrijnende situaties waarin weinig mogelijk lijkt te zijn. Tevens worden zij vaak geconfronteerd met frustratie en boosheid van de in crisis zijnde persoon of de familie die zich naar de medewerkers van de crisisdienst keert.

Bij een baan als deze gaan de crisisgebeurtenissen de medewerkers hoogstwaarschijnlijk niet in de koude kleren zitten. Hierdoor rijst de vraag: hoe zit het met de bezieling en passie van deze medewerkers? In de regel kan worden gesteld dat mensen die in de zorg werken, het werk veelal doen vanuit een ideaal en/of bevlogenheid. Dit geeft hen de energie om het werk te doen. De keuze voor het vak zelf wordt in het algemeen ingegeven door andere factoren dan financiële prikkels. De laatste jaren zijn er in de zorg veel ontwikkelingen geweest, zoals fusies, bezuinigingen en een toename van bureaucratie. Door deze ontwikkelingen wordt er bij Parnassia afgevraagd in hoeverre er nog ruimte en plaats is voor deze bezieling en passie. Er lijkt namelijk een trend te zijn ontstaan dat medewerkers die het werk al langere tijd verrichten, mogelijk minder energie ervaren vanuit het werk en bezieling minder ruimte heeft in de praktische uitvoering. In dit onderzoek zal worden ingegaan op de vraag in hoeverre de medewerkers bezield en gepassioneerd hun werk verrichten.

Wanneer iemand passie of bezieling voor iets heeft, betekent het dat diegene ergens energie door krijgt of ergens door wordt geactiveerd. Anders gezegd iemand is gemotiveerd. Wanneer iemand geen stimulans of inspiratie krijgt om iets te doen, wordt dit opgevat als ongemotiveerd (Ryan & Deci, 2000, p. 54). Er zijn echter verschillende soorten motivatie. Het meest gemaakte onderscheid in motivatie is intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de persoon zelf, bij extrinsieke motivatie kan er worden gesproken over een externe trigger. *Public service motivation*, motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, is een autonome vorm van motivatie die veelal te zien is binnen de publieke sector (Georgellis & Tabvuma, 2010, p. 176).

Parnassia is een maatschappelijk georiënteerde ggz-organisatie met zowel publieke als private kenmerken, echter de focus ligt voornamelijk op de publieke gerichtheid. Binnen dit onderzoek zal er dan ook worden ingegaan op de motivatie van de medewerkers om bij te dragen aan de maatschappij om inzicht te krijgen in hun motivatie, en dus hun passie en bezieling.

Bij het onderzoeken van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij zal er voornamelijk in worden gegaan op de externe factoren welke de motivatie beïnvloeden en in hoeverre er sprake is van verandering in de motivatie. Er zijn vele factoren welke mogelijk invloed kunnen hebben op de motivatie. Het werk wordt echter uitgevoerd onder bijzonder omstandigheden. Dagelijks hebben medewerkers te maken met crisisgebeurtenissen. In dit onderzoek zal dan ook voornamelijk worden gekeken in hoeverre deze gebeurtenissen invloed hebben op de motivatie van de medewerkers. Het onderzoeken aan de hand van semigestructureerde interviews, interview aan de hand van een topiclijst,

zorgt er voor dat er tevens kan worden gekeken of andere factoren, zoals bijvoorbeeld de vele veranderingen in de zorg, beïnvloedend zijn. Hiernaast zorgt deze onderzoeksmethode ervoor dat er voornamelijk uit wordt gegaan van de perceptie van de medewerker. Tijdens de interviews zal er tevens worden onderzocht in hoeverre de factoren die naar voren komen in het onderzoek er voor zorgen dat de motivatie, en dus de passie en bezieling, veranderd.

Door op bovenstaande zaken in te gaan kan er worden onderzocht of de medewerkers die al langere tijd werken bij de crisisdienst inderdaad minder energie ervaren vanuit het werk en bezieling minder ruimte heeft in de praktische uitvoering. Wanneer dit zo is kan het onderzoek een bijdrage leveren aan het mogelijk oplossen van deze ongewenste situatie.

Naast het kunnen leveren van een bijdrage aan het mogelijk oplossen van een ongewenste situatie, is het doel tevens om met dit onderzoek bij te dragen aan de wetenschap. De beschrijving van de ervaren invloed van crisisgebeurtenissen en andere externe factoren op het verloop van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij is op het beschrijvende vlak een bijdrage aan de wetenschap. Op het verklarende vlak, het geven van verklaringen voor dit verschijnsel, draagt dit onderzoek eveneens bij aan de wetenschap. Het geeft namelijk een bijdrage aan een nog weinig en onvoldoende onderzochte tak van *public service motivation* (PSM), waarbij er wordt in gegaan op het verloop van deze motivatie. Het verloop van motivatie kan ook worden aangeduid als de dynamiek. Perry en Hondeghem (2008b) stellen dat voor het vaststellen van de stabiliteit of dynamiek van PSM meer onderzoek nodig is. Zij stellen dat of PSM een dynamische of statische staat is, belangrijke implicaties heeft voor hoe PSM kan worden bestudeerd (Wright & Grant, 2010, p. 693). Dit wordt nogmaals benadrukt door Kjeldsen (2012b). Wanneer er wordt gesteld dat een hogere mate van PSM in het voordeel is van de levering van hoogwaardige openbare diensten, is het noodzakelijk om te onderzoeken wanneer en hoe PSM ontwikkeld. En of deze motivatie stabiel is over tijd en situaties heen. (Kjeldsen, 2012b, p. 17) Dit onderzoek zal bijdragen aan inzicht in de stabiliteit, dan wel dynamiek, van PSM.

Hiernaast wordt de invloed van externe factoren, en in het bijzonder van crisisgebeurtenissen, onderzocht. Dit is een tak van *public service motivation* die nog niet veel onderzocht is. Brænder en Andersen (2013) hebben de invloed van extreme crisisgebeurtenissen onderzocht, namelijk uitzending naar Afghanistan. Zij hebben met hun onderzoek dit gebied van onderzoek onder de aandacht gebracht. En hopen tevens andere onderzoekers met deze kennis te inspireren, om analyses te maken van andere groepen dienstverleners die tevens werken onder extreme, al dan niet zulke extreme, omstandigheden (Brænder & Andersen, 2013, p. 2).

Dit onderzoek speelt hierop in met een andere groep dienstverleners welke te maken hebben met andere, extreme omstandigheden binnen hun werk. Voor Parnassia heeft dit geen betrekking op de artsen niet in opleiding en artsen in opleiding, aangezien zij er korte perioden van drie of zes maanden werken. Wel heeft het betrekking op de andere medewerkers, welke veelal verpleegkundige zijn. Naast dat het onderzoek voor Parnassia bijdraagt aan inzicht in de passie en bezieling van de medewerkers, zal het ook bijdragen aan inzicht voor vergelijkbare organisaties, zoals crisisdiensten in andere regio's welke te maken hebben met vergelijkbare omstandigheden. Tevens voor organisaties welke andere maatschappelijk gerichte diensten leveren maar eveneens met dezelfde soort extreme factoren, waaronder crisisgebeurtenissen, te maken krijgen. Zoals politiekorpsen waar veel wijkagenten te maken hebben met dezelfde soort gebeurtenissen en waar andere medewerkers met andersoortige gebeurtenissen met veel impact te maken krijgen.



Aan de hand van onderstaande onderzoeksvraag zal er worden gepoogd antwoord te geven op bovenstaande kwestie en zal zowel de maatschappelijke als wetenschappelijke bijdrage kunnen worden gegeven.

*In hoeverre ervaren medewerkers invloed door externe factoren, in het bijzonder crisisgebeurtenissen, op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?*

Theoretische deelvragen

1. Wat is de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?
2. Wat zijn de antecedenten van motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?
3. Wat is de invloed van externe factoren op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?
4. Wat is de invloed van externe factoren op de stabiliteit dan wel dynamiek van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?

Empirische deelvragen

1. In hoeverre zijn medewerkers gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij?
2. In hoeverre ervaren medewerkers invloed van externe factoren op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?
3. In hoeverre ervaren medewerkers verandering in de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij door externe factoren?

## **1.1 Leeswijzer**

Om antwoord te geven op bovenstaande hoofdvraag wordt er in het volgende hoofdstuk in gegaan op de relevante literatuur. Deze bestaat uit een verdieping van het begrip *public service motivation* en van enkele antecedenten. Bij de bespreking van de antecedenten zal er voornamelijk worden ingegaan op de voor dit onderzoek relevante externe factoren en in het bijzonder op crisisgebeurtenissen. Tevens wordt er ingegaan op de dynamiek van PSM. In hoofdstuk drie zal vervolgens de methode van onderzoek worden behandeld. Het hoofdstuk geeft een omschrijving van de genomen stappen in het onderzoek en tevens van de kwaliteitsaspecten van een wetenschappelijk onderzoek. Hoofdstuk vier geeft de resultaten weer welke aan de hand van de data-analyse van de interviews naar voren komen. Hierbij wordt er ingegaan op de motivatie van de medewerkers in het algemeen en specifiek op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Daarnaast zal naar voren komen welke externe factoren invloed hebben op deze motivatie, met daarbij een focus op de crisisgebeurtenissen. Tevens wordt er ingegaan op de verandering van de motivatie. Tot slot zal in hoofdstuk vijf de discussie te lezen zijn met daarin de interpretatie en verklaring van de empirische resultaten in vergelijking met de theorie. Hiernaast zal de conclusie worden gegeven, waarmee antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Hiernaast zullen er, voor Parnassia relevante, aanbevelingen worden gegeven en een eigen reflectie over het gedane onderzoek en de eigen rol als onderzoeker.

## 2 Theorie

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven. Het is een overzicht van de bestaande inzichten over *public service motivation* (PSM). Doordat alleen de voor het onderzoek relevante literatuur wordt behandeld is het te zien als een afbakening van het onderwerp en als de theoretische ondersteuning van de aspecten die tijdens het empirische onderzoek worden onderzocht. Tevens maakt het duidelijk waar dit onderzoek de wetenschap kan aanvullen.

Omtrent *public service motivation* (PSM) is afgelopen jaren veel onderzoek gedaan. Echter niet alle inzichten zijn van belang voor dit onderzoek. Daarom wordt er in paragraaf 2.1 begonnen met een algemeen beeld van PSM. Hierna wordt er ingegaan op de antecedenten van PSM, de factoren die vooraf gaan aan PSM. Hierbij wordt er kort gekeken naar antecedenten in het algemeen en vooral naar de antecedenten waarvan wordt verwacht dat deze een rol spelen binnen dit onderzoek. De stabiliteit, dan wel dynamiek, van PSM komt hierbij eveneens aan bod.

### 2.1 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

Wanneer iemand passie of bezieling voor iets heeft, betekent het dat diegene ergens energie door krijgt of ergens door wordt geactiveerd. Anders gezegd iemand is gemotiveerd. Wanneer iemand geen stimulans of inspiratie krijgt om iets te doen, wordt dit opgevat als ongemotiveerd. (Ryan & Deci, 2000, p. 54) Om passie en bezieling te onderzoeken wordt daarom motivatie onderzocht. Er zijn echter verschillende soorten motivatie te onderscheiden. De soort motivatie geeft de onderliggende opvattingen en doelen weer, of te wel het 'waarom' (Ryan & Deci, 2000, p. 54).

Het meest gemaakte onderscheid in motivatie is intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie verwijst naar de motivatie om iets te doen omdat datgene inherent interessant of plezierig is (Ryan & Deci, 2000, p.55). Deze motivatie komt vanuit de persoon zelf, ook wel autonome motivatie genoemd. Binnen intrinsieke motivatie is een onderscheid te maken tussen *enjoyment-based* en *obligation-based*. *Enjoyment-based* betreft het uitvoeren van het werk omdat het plezier brengt. *Obligation-based* betreft het uitvoeren van het werk omdat het voldoet aan eigen en sociale normen en omdat men hiermee de eigen doelen kan bereiken. (Osterloh, Frey & Frost, 2001, p. 5) Extrinsieke motivatie verwijst naar de motivatie om iets te doen omdat datgene leidt tot een uitkomst die interessant of plezierig is. Dit is een gecontroleerde vorm van motivatie. De trigger om iets te doen ligt dan ook veelal extern, dus buiten de persoon zelf. Wanneer de oorzakelijkheid geheel extern ligt bepalen zaken als externe beloningen en straffen de motivatie om het werk te doen.

Ryan en Deci (2000) laten met hun *Self-Determination* model zien dat er binnen extrinsieke motivatie nog verschillen te maken zijn. Deze verschillen zijn te maken op gebied van de regelgevende stijlen, de gepercipieerde plaats van de oorzakelijkheid en de regulerende processen. Ryan en Deci (2000) stellen dat er tussen deze twee extremen nog tussenvarianten zijn. Deze varianten laten zien dat de interne oorzakelijkheid niet alleen bij intrinsieke motivatie ligt, maar ook bij extrinsieke motivatie naar voren kan komen (Ryan & Deci, 2000, p. 61). De *crowding effects* theorie laat eveneens zien dat de extrinsieke en intrinsieke motivatie niet geheel op zichzelf staand zijn. Het *crowding-out* effect betreft een negatieve relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hierbij gaat het om externe prikkels die de intrinsieke motivatie ondermijnen doordat de autonomie wordt verminderd. Het *crowding-in* effect betreft een positieve relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hierbij gaat het om externe prikkels die de autonomie ondersteunen. (Osterloh, Frey & Frost, 2001, p. 6)

Binnen de literatuur over motivatie is echter nog veelal gewerkt met de tweedeling van motivatie in intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. *Public service motivation* (PSM) is een vorm van autonome motivatie welke veelal binnen de publieke sector wordt onderzocht. PSM zou de motivatie, en dus de passie en bezieling, kunnen verklaren waarom men binnen de publieke sector werkt. Verondersteld wordt dat PSM bij de zorg duidelijk naar voren komt, aangezien dit vaak onder de publieke sector valt. Over de definitie van PSM is er in de wetenschap nog geen consensus bereikt en is er veel discussie gaande (Andersen & Serritzlew, 2012, p. 20). Perry en Wise (1990) spreken over een individuele neiging om te reageren op motieven welke primair gegrond zijn in openbare instellingen en organisaties (Perry & Wise, 1990, p. 368). De oorspronkelijke gerichtheid op de publieke sector wordt onderstreept door Georgellis en Tabvuma (2010) welke spreken over een intrinsieke motivatie binnen de specifieke context van de publieke sector. Latere onderzoeken hebben PSM echter losgekoppeld van de publieke sector. Brewer en Selden (1998) stellen dat de veronderstelling dat PSM en de publieke sector beroepsbevolking synoniem zijn onecht is. Zij geloven niet dat alleen alle medewerkers binnen de overheidssector zijn gemotiveerd vanuit een publieke service ethiek en alle andere individuen dit niet hebben (Brewer & Selden, 1998, p. 417). Zij stellen dat er meer moet worden gefocust op de belangrijke motieven en gedragingen die zich voordoen als iemand ‘publieke service’ verleent door anderen te helpen, het algemeen welzijn te bevorderen en het algemeen belang te dienen (Brewer, Ritz & Vandenabeele, 2012, p. 1). In dit onderzoek wordt PSM aansluitend bij de laatste definitie gedefinieerd als de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

Bij het onderzoeken van het begrip *public service motivation* komen de begrippen *prosocial behavior* en altruïsme vaak naar voren. Deze begrippen zijn echter omschreven in meer algemene termen dan PSM (Perry, Hondeghem & Wise, 2010, p. 682). Perry, Hondeghem en Wise trekken deze conclusie op basis van de volgende definities. Altruïsme betekent dat iemand is of lijkt gemotiveerd om een daad te verrichten vanuit de overweging van andermans behoeften in plaats van de eigen behoeften (Piliavin & Charng, 1990, p. 30). *Prosocial behavior* omvat alle activiteiten die men doet met als bedoeling dat anderen er baat bij hebben, zoals helpen, troosten, delen en samenwerken (Batson & Powell, 1987, p. 463). Op basis van deze algemene termen kan worden geconcludeerd dat *prosocial behavior* breder is dan PSM, welke zich specifiek richt op de maatschappij. En dat altruïsme als een onderdeel kan worden gezien van PSM. Binnen dit onderzoek zal er alleen worden ingegaan op het begrip PSM.

De motieven waarover Perry en Wise (1990) spreken binnen hun definitie van PSM hebben betrekking op de psychologische behoeften van een individu. Knoke en Wright-Isak stellen dat deze motieven in drie categorieën zijn in te delen, namelijk rationele (ook wel instrumentele), normatieve en affectieve motieven. Hierbij staan rationele motieven voor acties die worden uitgevoerd om het nut te maximaliseren, normatieve motieven voor acties die worden uitgevoerd om te voldoen aan normen en affectieve motieven voor acties die worden uitgevoerd als emotionele reactie op verschillende sociale contexten (in Perry & Wise, 1990, p. 368). Vanuit deze motieven hebben Perry en Wise verschillende dimensies benoemd, welke zijn opgenomen in Tabel 1. Deze dimensies hebben gediend als uitgangspunt voor veel empirisch onderzoek. Echter in de vorm van vier dimensies van Perry (1996). In de tabel zijn slechts drie dimensies opgenomen. De interesse voor beleid kan worden geplaatst onder het rationele motief, het plichtsbesef kan worden geplaatst onder het normatieve motief en het medeleven kan worden geplaatst onder het affectieve motief. De vierde dimensie, zelfopoffering, wordt gezien als basis voor de drie motieven. Een voorbeeld hiervan is dat individuen bereid kunnen zijn om een aantal eigen belangen op te offeren en minder monetaire beloningen te accepteren, bij het geven van meer inzet en betrokkenheid voor de ‘publieke service’ (Kim & Vandenabeele, 2010, p. 9).

Aangezien de dimensies van Perry (1996) onder discussie staan zal er verder voornamelijk worden gericht op de motieven van Knoke en Wright-Isak (1982) en de toelichting door middel van de dimensies van Perry en Wise (1990). Echter kan de bespreking van gedane onderzoeken omtrent PSM niet worden volstaan, zonder in te gaan op de veelal gebruikte dimensies van Perry (1996).

Tabel 1 Verschillende dimensies van Public Service Motivation

Motieven (Knoke & Wright-Isak, 1982)	Dimensies (Perry & Wise, 1990)	Dimensies (Perry, 1996)
Rationeel	Participatie in het proces van beleid formuleren	Interesse voor beleid
	Betrokkenheid bij een publiek programma door persoonlijke identificering	
	Belangenbehartiging van een speciaal of privaat belang	
Normatief	Wens om publieke belang te dienen	Plichtsbesef
	Loyaliteit naar plicht en naar overheid als geheel	
	Sociale billijkheid	
Affectief	Betrokkenheid met programma vanuit oprechte overtuiging van sociale belang	Medeleven
	Patriottisme van welwillendheid	

Deze motieven en de beschrijving van *public service motivation* maken duidelijk dat PSM wordt gekenmerkt door het verlenen van publieke service door anderen te helpen en hiermee het welzijn van anderen en het algemeen belang dienen. Verwacht wordt dat wanneer men een publieke service verleent binnen het werk, en daarmee bij draagt aan de maatschappij, is gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij (*public service motivated*). De motieven die deze motivatie kenmerken sluiten aan bij de eerder benoemde *obligation-based*, autonome motivatie. Men is namelijk gericht op bepaalde eigen doelen en op bepaalde normen.

Binnen de wetenschap is er al veel onderzoek gedaan naar de uitkomsten van PSM, zoals medewerker prestaties, organisatieprestaties, werving, aantrekking en selectie en ethisch gedrag (Perry & Hondeghem, 2008b), interpersoonlijk burgerschap (Pandey, Wright & Moynihan, 2008, p. 89), werk tevredenheid en andere positieve organisatie uitkomsten (Jacobson, 2011, p. 217). Duidelijk is dat PSM veel invloed kan hebben op uitkomsten die voor organisaties belangrijk zijn. Hierdoor is het ook belangrijk om te onderzoeken waardoor deze motivatie kan worden beïnvloed. Door inzicht te hebben in deze factoren, de antecedenten van PSM, weet je als organisatie waar je op kunt inspelen om de gewenste uitkomsten te bevorderen.

## 2.2 Antecedenten

Binnen enkele onderzoeken zijn er antecedenten van PSM onderzocht. De antecedenten zijn te verdelen in drie categorieën, namelijk; sociaal-demografische, socialiserende en organisationele factoren (Pandey & Stazyk, 2008, p. 102). Deze antecedenten kunnen worden gezien als factoren welke verklaren hoe iemand is gemotiveerd en welke tevens de verschillen in motivatie kunnen verklaren tussen medewerkers. Sociaal-demografische factoren zoals geslacht, opleiding, leeftijd en

inkomen werden in eerste instantie gebruikt als controle variabele, later zijn deze op een meer systematische manier bekeken (Pandey & Stazyk, 2008, p. 102; Perry, 1997, p. 186). Socialiserende antecedenten zijn factoren als religie (bijvoorbeeld betrokkenheid bij kerkelijke activiteiten) (Perry, 1997, p. 184), politieke ideologie (Perry, 1997, 186; Vandenabeele, 2011, p. 102) en de relatie met de ouders en of zij werkzaam zijn als publieke dienstverleners (Perry, 1997, p. 183; Vandenabeele, 2011, p. 100). Een andere socialiserende antecedent is de professionele identificatie. Er zijn twee zaken die het professionalisme vormen; de gespecialiseerde en theoretische kennis en de normen (Perry, 1997, p. 184-185; Andersen & Pedersen, 2012, p. 48). De normen zorgen ervoor dat de eigen status kan worden beschermd. Deze normen bepalen welke acties nodig zijn, welke acties niet kunnen en welke acties alleen in bepaalde situaties verantwoord zijn (Andersen & Pedersen, 2012, p. 48). Al deze antecedenten kunnen ervoor zorgen dat iemand meer of minder wordt gesocialiseerd met publieke waarden waarop PSM is gebaseerd (Vandenabeele, 2011, p. 100).

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed van een specifieke context van het werk op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Hoewel er in het bijzonder naar de mogelijke invloed van de crisisgebeurtenissen wordt gekeken, is dit niet de enige mogelijk beïnvloedende factor binnen deze context. Hierdoor is het van belang om met een bredere focus te kijken naar relevante antecedenten. Om de invloed van de werkcontext te onderzoeken wordt er eerst ingegaan op factoren op organisatieniveau (de eerder benoemde organisationele factoren), vervolgens op baanniveau en tot slot op individuele factoren waarbij enkele eerder benoemde sociaal-demografische factoren aan bod zullen komen. Per niveau zal er worden ingegaan op de antecedenten en op de mogelijke en verwachte invloed van de antecedenten. De stabiliteit, dan wel dynamiek, van PSM zal eveneens naar voren komen bij enkele antecedenten.

### **2.2.1 Organisationele factoren**

Op gebied van organisationele invloeden zijn er nog niet veel factoren onderzocht. Perry gaf in zijn onderzoek al aan dat de organisationele invloeden zouden moeten worden onderzocht (Perry, 1997, p. 193). Moynihan en Pandey (2007) zijn op deze organisationele factoren ingegaan. Twee van de door hen onderzochte organisationele factoren kunnen worden gekoppeld aan de gebeurtenissen welke de afgelopen en komende jaren duidelijk aanwezig zijn binnen de zorg. Een van de factoren is bureaucratisch *red tape*. *Red tape* wordt omschreven als overdreven of zinloos papierwerk, een hoge mate van formalisatie en dwang, onnodige regels en procedures, inefficiëntie en niet te rechtvaardigden vertragingen met als gevolg frustratie en ergernis (Bozeman, 1993, p. 274). *Red tape* geeft een significant negatieve impact weer op PSM en op de interesse in beleid, echter niet op de dimensie plichtsbefes (Moynihan & Pandey, 2007, p. 47). Dit wordt verklaard doordat *red tape* tot gevolg kan hebben dat men de doelen niet kan behalen. Een andere verklaring hiervan ligt in het ervaren van een *reality shock*. Veel nieuwkomers ervaren door de bureaucratische *red tape* een *reality shock*, waarop zij reageren met het verlies van interesse in het welzijn van cliënten (Blau, 1960, p. 341). Naast de al dan niet bureaucratische maatregelen die volgen uit de bezuinigingen, zijn er binnen de zorg de laatste jaren veel fusies en overnames. Wanneer er sprake is van medewerker-vriendelijke hervormingen is er volgens het onderzoek van Moynihan en Pandey een positieve impact te zien op zowel het plichtsbefes als het medeleven. Medewerker-vriendelijke hervormingen worden gekenmerkt door veranderingen waarbij de bureaucratische *red tape* minder wordt en waarbij medewerkers meer macht krijgen (Moynihan & Pandey, 2007, p. 43). Hierbij is echter niet onderzocht welke invloed medewerker-onvriendelijke hervormingen hebben. Aangezien de bezuinigingen en veranderingen binnen de zorg vergelijkbare kenmerken hebben als bovenstaande factoren, wordt verwacht dat het enige invloed zal hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. De eventuele invloed

van de bezuinigingen en veranderingen zal afhangen van de al dan niet ervaren bureaucratische *red tape* en de medewerker-vriendelijkheid van de hervormingen.

Een andere organisationele factor zou mogelijk als verklarende factor kunnen dienen voor de mate van invloed van andere, beïnvloedende factoren. Deze mogelijk verklarende factor is de soort organisatie waarin de medewerker werkt. Hasenfeld (1972) stelt dat er twee verschillende soorten organisaties zijn, namelijk *people-changing* organisaties en *people-processing* organisaties. *People-changing* organisaties hebben als doel om de gebruiker te veranderen. Dit vraagt om intense en lange contacten met een identificeerbare groep gebruikers. *People-processing* organisaties zetten veranderingen in door het identificeren en definiëren van de eigenschappen van een persoon en de sociale situatie, waarop de maatschappij en de persoon zelf reageren. Een relatie tussen de gebruiker en een medewerker binnen de organisatie bestaat hierdoor uit beperkte interactie welke op afstand kan zijn, korter is en het gedrag niet direct beïnvloedt. In hoeverre de soort organisatie invloed heeft op PSM is nog niet veel onderzocht. Van Loon, Leisink en Vandenabeele verwachten dat het affectieve motief vooral naar voren zal komen bij *people-changing* organisaties en het normatieve en rationele motief bij *people-processing* organisaties (Van Loon, Leisink & Vandenabeele, 2013, p. 9). Zij verwachten dit op basis van het directe of indirecte contact en de directe dan wel indirecte bijdrage die men levert. Op basis van de (in) directheid van het contact en de bijdrage wordt er in dit onderzoek eveneens verschil verwacht in de motieven, welke hierdoor te verklaren is. In hoeverre het leveren van een directe of indirecte bijdrage eveneens een beïnvloedende factor kan zijn wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

## **2.2.2 Baan factoren**

De context van het werk wordt naast de organisationele factoren mede beïnvloed door de kenmerken van de baan zelf. Binnen dit onderzoek wordt er in het bijzonder gekeken naar de invloed van crisisgebeurtenissen op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Deze crisisgebeurtenissen zijn kenmerken van de baan. Hierna zal er allereerst worden ingegaan op de crisisgebeurtenissen zoals deze in eerdere onderzoeken naar voren gekomen zijn. Vervolgens zal er worden ingegaan op enkele factoren waarvan wordt verwacht dat deze een rol spelen in dit onderzoek. Deze kenmerken, *necessary evils* en pro sociale impact, zijn onderdeel van de relatie tussen een medewerker en de 'ontvanger'.

### **2.2.2.1 Crisisgebeurtenissen**

Crisisgebeurtenissen zijn al voor verschillende onderzoeken de aanleiding geweest. Zoals bijvoorbeeld het onderzoek van Hawdon, Räsänen, Oksanen en Ryan (2012) naar sociale solidariteit en welzijn na drie *mass shootings* in Jokela, Omaha en Kauhajoki. Andere duidelijke voorbeelden zijn gruwelijke misdaden en natuurrampen (Hawdon, Räsänen, Oksanen & Ryan, 2012, p. 3). Dit zijn duidelijke voorbeelden met veel impact; crisisgebeurtenissen. Echter is de impact op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij niet onderzocht. Een onderzoek waarin dit wel is gedaan heeft betrekking op een specifieke crisisgebeurtenis, namelijk een uitzending naar een oorlogsgebied (Brænder & Andersen, 2013).

Zoals door Brænder en Andersen (2013) werd verwacht heeft de uitzending een negatieve impact op medeleven, misschien zelfs meer bij al eerder uitgezonden soldaten. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat het lastig is voor soldaten om zich, emotioneel, te identificeren met diegene om hen heen die lijden of dat het lastig is omdat zij niet het specifieke resultaat, de pro sociale impact, van hun eigen dienstverlening zien (Brænder & Andersen, 2013, p. 17). Een uitzending beïnvloedt het plichtsbef op een positieve manier, echter alleen bij de eerste uitzending. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat soldaten de waarden van de organisatie internaliseren, van elkaar versterken en niet kunnen dienen

zonder een doel. De vraag waarom het plichtsbef bij de eerste uitzending hoger is dan bij meerdere uitzendingen blijft onbeantwoord (Brænder & Andersen, 2013, p. 17). Tot slot laat het onderzoek zien dat er geen significante invloed is op zelfopoffering.

Aangezien deze crisisgebeurtenissen invloed hebben op PSM, wordt verwacht dat de crisisgebeurtenissen binnen dit onderzoek eveneens invloed hebben op PSM. De crisisgebeurtenissen waar dit onderzoek zich op richt worden gekenmerkt door andere zaken. De factoren waarvan wordt verwacht dat deze beïnvloedend zijn zullen hieronder aan bod komen.

### 2.2.2.2 Necessary evils

Een factor die duidelijk aanwezig is binnen het werk is de relatie tussen de medewerker en de patiënt. Molinsky en Margolis (2005) gaan in op deze relatie, waarbij er gebeurtenissen zijn met veel persoonlijke impact binnen het werk. Een crisisgebeurtenis kan binnen deze categorie gebeurtenissen vallen. Om deze gebeurtenissen te omschrijven gebruiken zij de term *necessary evils*. Hiermee wordt er gerefereerd aan werk-gerelateerde taken waarbij een individu, als onderdeel van zijn of haar werk, een taak moet verrichten waarbij emotionele of fysieke schade wordt toegebracht bij een ander om met deze taak een groter goed of doel te dienen (Molinsky & Margolis, 2005, p. 245). Binnen de gezondheidszorg zijn voorbeelden hiervan een in bewaring stelling en een verplichte opname. Margolis en Molinsky gaan hiermee in op ervaren impact door tegenstrijdigheden. Dus “*doing harm in order to do good*” (Margolis & Molinsky, 2008, p. 847). Molinsky en Margolis (2005) geven negen kerndimensies weer van een *necessary evil*. Zaken die hierbij onder andere naar voren komen zijn de causale rol en de legitimiteit van het ‘kwaad’, de opvallendheid van het ‘kwaad’ en in hoeverre de uitvoerder zich identificeert met het doel en zijn of haar lot (Molinsky & Margolis, 2005, p. 248-250).

De door Molinsky en Margolis (2005) omschreven *necessary evils* zijn nog niet onderzocht in relatie tot de invloed op *public service motivation*. Wel laten zij verschillende invloeden zien welke binnen dit onderzoek mogelijk een rol kunnen spelen.

Margolis en Molinsky (2008) gaan in op psychologische betrokkenheid. Zij stellen dat iemand psychologisch betrokken of juist niet betrokken kan reageren op *necessary evils* zoals deze zijn omschreven door Molinsky en Margolis (2005). De betrokkenheid wordt gekenmerkt door pro sociale emotie, afstemming op de ervaring van de ontvanger en het omarmen van de eigen menselijkheid. De onbetrokkenheid wordt gekenmerkt door het losmaken van emotie, het ontkennen van de ervaring van de ontvanger en het onderwerpen van de eigen menselijkheid. Naast de (on)betrokkenheid met de ontvanger van de acties, wordt er ingegaan op de actie zelf. De actie kan persoonlijk of onpersoonlijk zijn. Lee en Ashforth gaan eveneens in op een gedeelte hiervan. Zij hebben het over depersonalisatie. Zij stellen dat depersonalisatie inhoudt dat mensen anderen als objecten behandelen in plaats van als mensen om zo een poging te doen om uitputting van emotionele energie te voorkomen (Lee & Ashforth, 1990, p. 744). Door deze zaken met elkaar te verbinden zijn Margolis en Molinsky gekomen tot vier stijlen, welke zijn opgenomen in Tabel 2.

Tabel 2 Typologie reactie op *necessary evils*. (Bron: Margolis & Molinsky, 2008, p. 862)

	Onpersoonlijk	Persoonlijk
Psychologisch betrokken	Bewaakt	Geïntegreerd
Psychologisch niet betrokken	Mechanisch	Losstaande/vrijstaande bezorgdheid

Deze stijlen laten zien hoe mensen reageren op *necessary evils*, echter kan het ook worden gezien als een manier van reageren bij elke manier van contact met mensen, dus ook bij crisisgebeurtenissen. Een bewaakte reactie betekent dat de reactie meer is gebaseerd op de eigen subjectieve ervaring, waarbij een gestandaardiseerde, onpersoonlijke handeling hoort. Bij een geïntegreerde reactie is het eveneens gebaseerd op de eigen subjectieve ervaring, echter is er sprake van een meer persoonlijke handeling/uitvoering. Bij de volgende twee reacties komt de persoon los van de eigen subjectieve ervaring. Bij een mechanische reactie is er sprake van een gestandaardiseerde, onpersoonlijke handeling. Bij de losstaande bezorgdheid is er echter wel sprake van een persoonlijke handeling. (Margolis & Molinsky, 2008, p. 862) Mogelijk verschilt de mate van invloed van een crisisgebeurtenis op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij bij de verschillende reacties, door de mate van betrokkenheid bij de persoon.

### 2.2.2.3 Pro sociale impact

Aansluitend op het principe van *necessary evils*, dus het kwaad doen om voor anderen of de maatschappij goed te doen, zijn de theorieën van Grant (2007) en Andersen, Pallesen en Pedersen (2011). Grant (2007) stelt dat wanneer medewerkers de pro sociale impact van hun werk zien, dit hun motivatie kan vergroten (Grant, 2007, p.55). Het zien van deze impact maakt dat zij kunnen begrijpen hoe hun werk het verschil maakt in het leven van anderen (Grant, 2007, p. 49). Dit wordt benadrukt door een ander onderzoek. Hierin wordt gesteld dat wanneer men diegene ontmoet waarop het werk invloed heeft, dit maakt dat de medewerker zich affectief betrokken zal voelen. Dit heeft positieve invloed op de motivatie (Grant et al., 2007). Binnen dit onderzoek wordt dan ook verwacht dat het zien van de impact van het werk een positieve invloed heeft op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

Andersen, Pallesen en Pedersen (2011) gaan in op de gebruikersoriëntatie. De gebruikersoriëntatie focust zich op de motivatie om publieke diensten te leveren om goed te doen voor de directe gebruiker van de dienst (Andersen, Pallesen & Pedersen, 2011, p.13-14). Hierbij wordt gesteld dat de verbondenheid met de directe/specifieke gebruiker kan zorgen voor een hogere PSM. Dit sluit aan bij de theorie van Grant (2008b) over de verhoging van PSM wanneer er sprake is van pro sociale impact en dus impact is voor de directe/specifieke gebruiker. Zoals eerder is benoemd zijn er tussen *people-changing* en *people-processing* organisaties verschillen in hoeverre een medewerker verbonden is met de gebruiker en in hoeverre er sprake is van een korte of lange relatie. Verwacht wordt dat het soort organisatie invloed heeft op in hoeverre de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij wordt beïnvloed door het zien van pro sociale impact en de gebruikersoriëntatie.

De pro sociale impact kan worden vergeleken met het eerder benoemde *doing good*. Kijkend naar de theorie van Molinsky en Margolis (2005), zou dit echter ook nadelige gevolgen kunnen hebben wanneer hiermee juist inzicht wordt gegeven in het 'kwaad' dat wordt gedaan, terwijl de medewerker hier eerder minder zicht op had. Volgens een theorie vanuit de psychologie kan het echter eveneens met het zien van het 'kwaad' een positieve impact hebben. Het betreft *intermittent reinforcement*, wat simpelweg betekent dat als iemand af en toe iets goeds doet, iets wint (Miller & Iscoe, 1990, p. 130). Hiermee wordt bedoeld dat juist ook de kleine overwinningen aanmoedigen om door te gaan en te blijven hopen op meer overwinningen. Deze overwinningen kunnen worden gezien als *doing good*.

Verwacht wordt dat het zien van de pro sociale impact van het werk invloed heeft op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Gezien de eerder gedane onderzoeken wordt verwacht dat dit voornamelijk een positieve invloed betreft.



Bovenstaande invloeden kunnen, uitgaande van de kenmerken die hieraan kunnen worden gekoppeld, naar voren komen bij crisisgebeurtenissen. Hierbij is nog niet eerder een directe verbinding gemaakt met *public service motivation*. Dit is dan ook weinig onderzocht binnen de wetenschap. Dit onderzoek zal ingaan op de mogelijke invloed van deze kenmerken op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Mogelijk spelen hierbij ook individuele factoren van een medewerker een rol.

### 2.2.3 Individuele factoren

De sociaal demografische factoren werden in eerdere onderzoeken veelal gebruikt als controle variabele, later zijn deze op een meer systematische manier bekeken (Pandey & Stazyk, 2008, p. 102; Perry, 1997, p. 186). Zo zijn er enkele individuele factoren welke als verklarend en voorspellend kunnen worden gezien waarom diegene *public service motivated* is. Wanneer er wordt gekeken naar de effecten van de individuele factoren komt hierbij tevens de dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij aan bod.

Een van de individuele factoren waarvan wordt verwacht dat deze een rol zal spelen in dit onderzoek is de opleiding van de medewerker. Opleiding heeft een duidelijke positieve associatie met PSM (Perry, 1997, p. 187). Pandey en Stazyk stellen dat het onderwijssysteem wordt gezien als een belangrijk onderdeel dat informeert over de relatie tussen het individu en de gemeenschap. Dit kan de positieve impact verklaren (Pandey & Stazyk, 2008, p. 103). Een andere impact is de soort opleiding, die meer of minder met PSM wordt gerelateerd. Opleidingen binnen de sociale wetenschappen, de gezondheidszorg en het talenonderwijs zijn meer gerelateerd aan PSM (Vandenabeele, 2011, p. 102). Hiernaast kan de opleiding echter eveneens een negatieve impact hebben op PSM. In eerder onderzoek kwam naar voren dat in de eerste twee werkjaren er sprake is van een *reality shock*, bijvoorbeeld doordat medewerkers mensen niet zo veel kunnen helpen als dat zij zouden willen (Kjelden & Jacobsen, 2012, p. 21). Verwacht wordt dat wanneer deze *reality shock* wordt ervaren door medewerkers, dit in Nederland al eerder wordt ervaren. In het Nederlandse onderwijssysteem worden bij veel opleidingen de eerste werkervaringen opgedaan tijdens de studie, in de vorm van stages. De stages tijdens de opleiding zouden eenzelfde soort *reality shock* tot gevolg kunnen hebben. Mogelijk hebben latere ervaringen hierdoor minder impact op de motivatie van de medewerker.

De opleiding is een factor welke voornamelijk laat zien waar en hoe de *public service motivation* in eerste instantie is gevormd, dan wel veranderd. Wanneer er wordt gekeken naar de antecedenten leeftijd en lengte van dienstverband kunnen latere veranderingen mogelijk worden verklaard.

Voor leeftijd is een bescheiden positieve impact te zien op PSM, echter zijn er hiervoor weinig verklaringen gegeven (Perry, 1997, p. 187; Pandey & Stazyk, 2008, p. 102; Vandenabeele, 2011, p.101). Daarentegen stellen Brænder en Andersen (2013) dat het al eerder uitgezonden zijn leidt tot een lager plichtsbesef (en juist stijging bij een eerste uitzending), lager medeleven en geen verandering bij zelfopoffering. Echter zien zij wel dat zelfopoffering stijgt bij een stijgende leeftijd. (Brænder & Andersen, 2013, p. 18). Brænder en Andersen (2013) zien een spanning tussen leeftijd en ervaring, gezien het feit dat plichtsbesef alleen maar groter is tijdens de eerste uitzending en soldaten met voorafgaande werkervaring een lager niveau van plichtsbesef lijken te hebben, terwijl oudere soldaten een hoger plichtsbesef hebben (Brænder & Andersen, 2013, p. 18). Een mogelijke verklaring zou kunnen worden gegeven aan de hand van het begrip *resigned satisfied*. Dit houdt in dat medewerkers die merken dat hun persoonlijke verwachtingen onverenigbaar zijn met hun werkomstandigheden, mogelijk hun persoonlijke verwachtingen verlagen om zo in een nieuw evenwicht te komen binnen de arbeidsrelatie (Giauque, Ritz, Varone & Anderfuhren-Biget, 2011, p. 14). De levenservaring wordt daarentegen gegeven als een mogelijke verklaring voor een toename van PSM bij een hogere leeftijd, waardoor individuen meer bezig zijn met het maken van blijvende, positieve bijdragen aan de

maatschappij (Pandey & Stazyk, 2008, p. 103). De positieve impact komt eveneens naar voren in een onderzoek van Vogel (2012). Naast de gegeven verklaring van levenservaring en een blijvende bijdrage leveren, geeft Vogel morele ontwikkeling en het hebben van een groter sociaal kapitaal eveneens aan als mogelijke verklaringen (Vogel, 2012, p. 14).

Een andere factor welke ingaat op de ervaring is de lengte van het dienstverband. Hierbij staat lengte van het dienstverband voor de duur van het lidmaatschap van een organisatie. Moynihan en Pandey (2007) zien een negatieve impact op PSM en op interesse in beleid. Zij stellen dat dit mogelijk kan worden verklaard doordat PSM een dynamisch concept is wat onder invloed staat van de levenscyclus en bijvoorbeeld het zien van weinig vooruitgang in het eigen werk (Moynihan & Pandey, p. 48). Vogel (2012) ziet eveneens een negatieve impact op PSM. Het onderzoek sluit zich aan op de eventuele verklaringen van Moynihan en Pandey en geeft aan dat het over jaren heen niet behalen van doelen en het zien van inefficiëntie eveneens mogelijke verklaringen kunnen zijn (Vogel, 2012, p. 14). Dit is in lijn met de bevindingen over de invloed van red tape (Moynihan & Pandey, 2007) en komt eveneens naar voren bij de *resigned satisfaction*. Volgens Vogel (2012) lijkt men een zekere mate te hebben van PSM, welke in beperkte mate beïnvloedbaar is door externe factoren. PSM wordt dan gezien als een relatieve stabiele eigenschap welke niettemin wordt beïnvloed door externe factoren.

De effecten van leeftijd en lengte van dienstverband kunnen verschillen van de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken, aangezien de twee factoren gescheiden van elkaar zijn gemeten. Echter kunnen leeftijd en lengte van dienstverband dichtbij elkaar liggen. Dat deze factoren invloed laten zien op de dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie is duidelijk. Beide antecedenten zullen dan ook worden meegenomen in dit onderzoek.

Binnen dit onderzoek ligt, zoals hierboven is beschreven, de verwachting dat er verschillende externe factoren invloed kunnen hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Hierbij wordt in het bijzonder gericht op de invloed van de crisisgebeurtenissen, echter wordt er ook gekeken naar de organisationele en individuele factoren. Hoe de invloed van de externe factoren precies onderzocht wordt zal in hoofdstuk drie aan bod komen.

### 3 Methodologie

Om te onderzoeken in hoeverre de verwachtingen vanuit de literatuur kloppen in de praktijk is er voor een passende methodologie gekozen. Op deze methodologie zal in dit hoofdstuk worden ingegaan. Hierbij zal er eerst worden ingegaan op de keuze voor de kwalitatieve methode, vervolgens op de case en de dataverzameling en tot slot op de data-analyse. Hierbij zal per onderdeel de bijdrage aan de generaliseerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden besproken.

#### 3.1 Kwalitatieve methode

Voor dit onderzoek is gekozen voor een interpretatieve variant van een kwalitatieve methode van onderzoeken. Hiervoor is gekozen wegens verscheidene zaken welke duidelijk zullen worden aan de hand van de volgende definitie.

*“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2012, p. 27).

Een kwalitatieve methode van onderzoeken heeft hiermee een focus op het perspectief van de onderzochte mensen om zaken te beschrijven en mogelijk te verklaren. De interpretatieve variant gaat er vanuit dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen, waardoor er een gezamenlijke werkelijkheid wordt gecreëerd (Boeije, 2012, p. 20). In de vraagstelling van dit onderzoek wordt er gevraagd naar welke invloed medewerkers ervaren op hun PSM. Dit betreft het perspectief van de medewerkers. Het is van belang dit perspectief, deze perceptie, te onderzoeken aangezien de medewerkers minder energie lijken te ervaren vanuit het werk en de bezieling minder ruimte lijkt te hebben in de praktische uitvoering. Om dit in kaart te brengen moet er vanuit het oogpunt van de medewerkers worden gekeken naar het vraagstuk. Bij een kwantitatief onderzoek zou het vraagstuk teveel vanuit het oogpunt van de onderzoeker worden bekeken. Daarbij gaat het om het testen van vooraf bepaalde hypothesen en het produceren van generaliseerbare resultaten (Marshall, 1996, p. 522). Bij een kwalitatief onderzoek kan er op een holistische manier worden gekeken naar een vraagstuk waardoor er niet alleen vooraf gedefinieerde factoren worden onderzocht (Marshall, 1996, p. 524). Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn voornamelijk behulpzaam bij het produceren van rijkere data, van begrip van complexe psychosociale problemen en van antwoorden op humanistische ‘waarom’ en ‘hoe’ vragen, welke meer diepte bij de interpretatie toestaan (Marshall, 1996, p. 522; Wright, 2008, p. 90). De interpretaties binnen dit onderzoek zullen worden gedaan door een onderzoeker. Dit houdt in dat er geen sprake is van onderzoekerstriangulatie, wat inhoudt dat het onderzoek door meerdere onderzoekers wordt bekeken en met elkaar wordt vergeleken. Om de betrouwbaarheid te vergroten is er echter wel regelmatig overleg geweest met een onderzoeker die veel kennis heeft over het onderwerp van onderzoek.

#### 3.2 Case

Het onderzoek zal, zoals eerder aangegeven, worden uitgevoerd bij de crisisdienst van Parnassia, welke valt onder Stichting Parnassia Bavo (Parnassia Bavo Groep, 2011). Parnassia is een maatschappelijk georiënteerde GGZ-organisatie. Het is een specialist in psychiatrie voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen, woonachtig in Den Haag en omgeving. Het doel is de consolidatie of verbetering van het lichamelijk, geestelijk en sociaal functioneren en het hernemen van de regie over het eigen leven. Parnassia handelt hierbij vanuit de volgende missie:

*“Parnassia levert zorgvuldig en actief zorg aan mensen met (chronische) psychiatrische stoornissen, woonachtig in Den Haag en omgeving. Wij willen een verschil maken in de benadering van en service aan patiënten/bewoners en familie. Gastvrije en duurzame zorg bieden, samen met onze ketenpartners en de andere zorgbedrijven, staat dan ook hoog bij ons in het vaandel. Dit alles moet leiden tot bevordering van de kwaliteit van leven van onze patiënten en bewoners” (Parnassia, 2011).*

Binnen Parnassia zijn er verschillende onderdelen welke zich focussen op verschillende groepen mensen met psychiatrische stoornissen. Dit onderzoek is uitgevoerd bij een van deze onderdelen, de crisisdienst. De crisisdienst is een 24-uurs zorgdienst welke een medewerker en een arts (niet) in opleiding in kunnen zetten naar aanleiding van een melding om bepaalde crisissituaties te verhelpen. Aangekomen bij de crisis beoordelen zij de situatie en zorgen zij voor een goede afhandeling, welke kan bestaan uit een in bewaring stelling (IBS), een afspraak bij de spoedpoli, een van de andere mogelijkheden of juist niets doen. Tijdens deze beoordelingen worden de medewerkers van de crisisdienst veelvuldig geconfronteerd met machteloze en schrijnende situaties waarin weinig mogelijk lijkt te zijn. Tevens worden zij vaak geconfronteerd met frustratie en boosheid, van de in crisis zijnde persoon of de familie, die zich naar de medewerkers van de crisisdienst keert. De crisisdienst biedt een case waarin wordt verwacht dat medewerkers veelvuldig worden blootgesteld aan gebeurtenissen met een hoge impact, met crisisgebeurtenissen. Deze situaties komen niet in elke organisatie voor waardoor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek zich beperkt tot enkele organisatie waar dit wel voor komt. Hierbij kan worden gedacht aan het leger, zoals in eerder onderzoek al aan bod kwam. Echter ook aan andere crisisdiensten, politiekorpsen en ambulancepersoneel. Uitkomsten welke niet specifiek aan de extremen binnen deze casus zijn te koppelen, zijn generaliseerbaar naar andere, soortgelijke organisaties of organisatie onderdelen waardoor deze de theorievorming bevorderen.

Bij de crisisdienst werken medewerkers en artsen (niet) in opleiding in verschillende diensten, tezamen 24-uurszorg vormend. Medewerkers en artsen (niet) in opleiding werken samen in koppels. Artsen (niet) in opleiding werken veelal kort bij de crisisdienst doordat zij in opleiding zijn of ervaring op willen doen, de overige medewerkers werken veelal langer bij de crisisdienst. De crisisdienst kenmerkt zich door een hoge gemiddelde leeftijd, langdurige dienstverbanden en een veelvuldige blootstelling aan crisisgebeurtenissen. Het onderzoek zal zich dan ook richten op de medewerkers. Door de eerder benoemde extremen kan daar de impact van de crisisgebeurtenissen op het verloop van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij het beste worden onderzocht. De 23 medewerkers kenmerken zich door een hoge gemiddelde leeftijd en een redelijk hoog gemiddelde lengte van dienstverband. Er zijn medewerkers die volledig bij de crisisdienst werken, medewerkers die bij een onderdeel van de crisisdienst, het politieprogramma, werken, medewerkers die een combinatie van de crisisdienst en het politieprogramma hebben en medewerkers die een andere baan hebben en invallen bij de crisisdienst op meer structurele basis of incidentele basis.

### **3.3 Dataverzameling**

Voorafgaand aan de dataverzameling is er een theoretisch kader opgezet. Vervolgens is de dataverzameld middels semigestructureerde interviews welke zijn afgenomen onder de medewerkers van de crisisdienst. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten zijn er tevens voorafgaand aan de interviews achtergrondgesprekken gehouden met managers van de crisisdienst.

### **3.3.1 Theoretisch kader**

Het theoretisch kader geeft de, voor dit onderzoek, relevante literatuur weer. Tot het theoretisch kader is gekomen door een theoretische verkenning van het onderwerp en aan de hand van voorbereidende achtergrond gesprekken met managers van de crisisdienst. Deze achtergrond gesprekken hebben gezorgd voor enkele inzichten in de organisatie welke mede zijn gebruikt voor de selectie van de relevante literatuur. Deze literatuur geeft antwoord op de theoretische deelvragen. De theoretische inzichten, begrippen en theorieën zijn grotendeels generaliseerbaar. Deze kunnen worden toegepast in onderzoeken rondom PSM al dan niet gericht op externe factoren en in het bijzonder crisisgebeurtenissen om daar ook “verschijnselen te beschrijven en te verklaren” (Boeije, 2012, p. 155). Het literatuuronderzoek heeft de input geleverd voor de topiclijst aan de hand waarvan de semigestructureerde interviews zijn afgenomen.

### **3.3.2 Interviews**

Binnen de kwalitatieve methode is gekozen voor semigestructureerde interviews aangezien daarin de perceptie van de medewerkers aan bod kan komen, zonder een te grote sturing door de onderzoeker. Hiernaast worden interviews zeer geschikt beschouwd voor een complex theoretisch begrip als PSM, vooral wanneer het doel is om patronen van motieven rond het concept ten opzichte van andere complexe variabelen te verduidelijken (Kjeldsen, 2012a, p. 62.).

Een semigestructureerd interview houdt binnen dit onderzoek een interview met topiclijst in. Een topiclijst wordt gekenmerkt door een lijst met onderwerpen welke van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, tevens geeft het richting aan de introductie van het onderzoeksonderwerp en de aan bod komende begrippen (Boeije, 2012, p. 58-59). De topiclijst is opgesteld aan de hand van de hoofdvraag en de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Deze lijst zorgt voor structuur en mogelijkheid tot herhaalbaarheid binnen de dataverzameling. De topiclijst is gedurende de dataverzameling aangepast door steeds een koppeling te maken met de literatuur. Deze topiclijsten zijn opgenomen in Bijlage B: Topiclijsten. De topics, welke zijn weergegeven in Tabel 3, zijn gekozen aan de hand van het theoretisch kader en met oog op de hoofdvraag. Deze topics zijn zo gekozen dat met de resultaten van het onderzoek er antwoord kan worden gegeven op de empirische deelvragen. De eerste drie topics zijn direct vanuit het theoretisch kader gekomen. De veranderingen in de zorg is naar aanleiding van de eerste interviews toegevoegd aan zowel het theoretisch kader als aan de topiclijst. Om zoveel mogelijk de perceptie van de medewerkers naar voren te laten komen in de interviews zijn er veelal brede en open vragen gesteld. Hiervan zijn enkele voorbeelden opgenomen in Tabel 3.

Tabel 3 Topics topiclijst met voorbeeldvraag

Topic	Sub-topic	Voorbeeldvraag
Motivatie bijdragen aan maatschappij	Algemene motivatie	Wat motiveert u om bij de crisisdienst te werken?
	Rationeel	Waar krijgt u energie van?
	Normatief	Voelt u het ook als een plicht om dit werk te doen?
	Affectief	
Crisisgebeurtenissen	Definitie	Wat maakt een gebeurtenis een crisisgebeurtenis?
	Impact	Wat doet dit met u?
	Geen impact	Wat maakt dat een crisisgebeurtenis geen impact heeft?
Verandering		Is uw motivatie veranderd door de jaren heen?
		Waardoor is uw motivatie veranderd?
Veranderingen zorg	Impact	In hoeverre hebben die veranderingen impact op uw motivatie (om bij te dragen aan de maatschappij)?
	Verandering	Wat maakt dat u er gefrustreerd van raakt?

Ondanks de veranderingen in de topiclijst tijdens het onderzoek, heeft het de focus op de hoofdvraag behouden. Deze focus is behouden door bij elk interview vast te stellen of de respondent *public service motivated* is, welke factoren dit beïnvloeden, in het algemeen en met betrekking tot crisisgebeurtenissen, in hoeverre er verandering in de motivatie wordt ervaren en waardoor dit kan worden verklaard.

Naast het gebruik van een topiclijst is er nog een manier om de kwaliteit van het onderzoek te vergroten. De validiteit van de interviews is verhoogd door het nagaan van de interpretaties van de onderzoeker tijdens het interview. Dit is gedaan door het samenvatten van hetgeen wat is besproken en vervolgens aan de respondent te vragen of het een juiste interpretatie is.

Hiernaast zijn van de interviews na goedkeuring van de respondent geluidsopnames gemaakt. Door het maken van geluidsopnames zal er zo min mogelijk informatie verloren gaan en kan er achteraf nogmaals worden geluisterd naar hoe iemand iets heeft gezegd, zoals de intonatie of sarcasme. Hiernaast is er sprake van anonimiteit. Uitspraken of uitkomsten worden in het onderzoek zo gepresenteerd dat ze niet herleidbaar zijn, dit is voorafgaand aan de interviews benadrukt. Dit zorgt voor meer valide uitkomsten aangezien dit de respondenten veilig laat voelen om over het onderwerp te praten. Tot slot zijn de interviews afgenomen in een aparte ruimte bij de crisisdienst of op het politiebureau, waar niemand anders zich bevindt dan de interviewer en de respondent. Slechts bij een interview was er sprake van onderbreking door passerende medewerkers en bij een interview was er gedurende de eerste helft van het interview een andere persoon in de ruimte.

### 3.3.3 Selectie steekproef

De interviews zijn afgenomen onder 14 van de 23 medewerkers van de crisisdienst. De kenmerken van de medewerkers en van de steekproef zijn opgenomen in Tabel 4. Hierbij is door de onderzoeker zelf de selectie van de respondenten gemaakt, de organisatie had hierin geen rol. Bij de selectie is er voor gekozen om uitnodigingen te versturen naar specifieke medewerkers op basis van beschikbaarheid en representativiteit ten opzichte van het team.

Tabel 4 Gegevens medewerkers en steekproef

	Medewerkers	Steekproef
Aantal mannen (percentage)	14 (61%)	8 (57%)
Aantal vrouwen (percentage)	9 (39%)	6 (43%)
Gemiddelde leeftijd	49	51
Gemiddelde lengte dienstverband	17,5	17,1

Het aantal interviews is bepaald op basis van verzadiging. Dit betekent dat er is gestopt met dataverzameling wanneer er geen nieuwe zaken naar voren komen. Er is gezorgd voor voldoende waarnemingen zodat onsystematische fouten elkaar opheffen en de betrouwbaarheid wordt vergroot. Wat betreft de validiteit van de selectie van respondenten is er een kanttekening te plaatsen. Zo zijn er drie medewerkers die niet wilden meewerken aan het onderzoek. Een van de medewerkers heeft aangegeven dat hij/zij geen zin had in het interview omdat de eigen motivatie zeer laag is. Dit raakt de validiteit aangezien deze medewerker, en mogelijk eveneens de andere medewerkers, mogelijk een ander beeld zouden geven.

### 3.4 Data-analyse

Aan de hand van de geluidsopnamen zijn alle interviews getranscribeerd. Tijdens de periode van het afnemen van de interview zijn de getranscribeerde interviews globaal geanalyseerd om de topiclijst daar waar nodig aan te passen. Na het afnemen van alle interviews zijn alle getranscribeerde interviews geanalyseerd via het computerprogramma QSR NVivo 10. Bij het analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van twee methoden. Bij het analyseren van de eerste interviews is er vanuit de tekst gecodeerd. Dit houdt in dat fragmenten uit het interview in een paar woorden worden geherformuleerd. Vervolgens zijn deze formuleringen onder centrale thema's geplaatst om te komen tot een structuur. Deze centrale thema's zijn hetzelfde als de hoofdtopics aan de hand waarvan de interviews zijn gehouden. Vervolgens is deze structuur naast het literatuuronderzoek gelegd. Dit heeft gezorgd voor een nieuwe structuur; een raamwerk bestaande uit centrale thema's met daaronder kernbegrippen.

De interviews die al waren gecodeerd, zijn vervolgens opnieuw gecodeerd binnen het raamwerk. Hierna zijn de andere interviews eveneens binnen het raamwerk gecodeerd. Hiervoor zijn alle interviews eerst gelezen en vervolgens binnen het programma nog een keer gelezen en tegelijkertijd gecodeerd. Om de perceptie van de medewerkers zo veel mogelijk leidend te laten zijn is er bij het analyseren zoveel mogelijk vanuit de tekst gecodeerd. Daar waar een code niet binnen het raamwerk paste is er gekeken naar de relevantie binnen dit onderzoek en is er eventueel een nieuw kernbegrip toegevoegd aan het raamwerk.

Zoals eerder is aangegeven zijn er veel verschillen binnen de invulling van de dienstverbanden. Aangezien bijna geen medewerkers hetzelfde dienstverband hebben is het lastig om categorieën met elkaar te vergelijken bij de analyse van de codes en tegelijkertijd de anonimiteit te waarborgen. Hierdoor is er gekozen om eventuele verschillen te benoemen in de codes. Op die manier zijn opmerkelijke verschillen toch te benoemen bij de resultaten.

De betrouwbaarheid van deze manier van analyseren, aan de hand van getranscribeerde interviews, is hoog. Dit komt doordat de oorspronkelijke gegevens duidelijk te zien zijn tijdens de analyse, maar ook bij het schrijven van de resultaten. Dit maakt het voor buitenstaanders mogelijk om alles na te gaan en te controleren waar het onderzoek op is gebaseerd.

Bij het schrijven van de resultaten is er gebruik gemaakt van twee rapporten komend vanuit QSR NVivo 10. Het ene rapport is een Excel-bestand waarin het raamwerk met hoofd en sub codes te zien is. Dit rapport is opgenomen in Bijlage D: Analyse rapporten. Het andere rapport geeft per sub code de verschillende referenties weer. Deze referenties zijn de stukken tekst van het getranscribeerde interview waaraan de code is gehangen. Aan de hand van het raamwerk, de literatuur en de hoofdvraag is er een structuur opgezet voor het resultaten hoofdstuk. Vervolgens is deze structuur aangevuld met de sub codes. Aan de hand van deze uitgebreide structuur is er naar de referenties gekeken. Aan de hand van deze structuur en referenties is er gekomen tot de resultaten, waarbij enkele referenties als quote de resultaten ondersteunen.



## 4 Resultaten

Het analyseren van de getranscribeerde interviews heeft geleid tot resultaten. Deze resultaten zullen aan de hand van een vergelijkbare structuur als het theoretisch kader worden behandeld. Allereerst zal er worden ingegaan op de motivatie van de medewerkers in brede zin, waarna er meer specifiek op de *public service motivation* wordt ingegaan. Vervolgens zullen in paragraaf 4.2 de externe factoren aan bod komen. Hierbij wordt er eveneens ingegaan op de dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Tot slot zal er worden ingegaan op de overige factoren welke naar voren zijn gekomen tijdens de interviews.

### 4.1 Motivatie medewerkers

De onderzochte groep medewerkers werkt in de publieke sector. Hierdoor werd verwacht dat de medewerkers zouden zijn gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij. Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij is op te delen in drie motieven; normatief, affectief en rationeel. Wanneer er wordt gevraagd naar de motivatie worden deze meer intrinsieke zaken echter niet in eerste instantie benoemd. Men gaat voornamelijk in op andere autonome en gecontroleerde factoren.

#### 4.1.1 Eerst genoemde factoren

De zaken waarop een crisisdienst zich onderscheid van afdelingen en klinieken zijn veelal de eerst benoemde motiverende factoren. Dit zijn zaken als de afwisseling, de dynamiek, het onbekende en de onvoorspelbaarheid. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quotes: “*Het werk is uiterst afwisselend. Ik weet nooit wat ik ga doen. Er zit geen vast patroon in, ik weet niet hoe mijn dag eruit gaat zien. Misschien wel helemaal niets, misschien heb ik het stinkend druk*” (Respondent F) en “*En ik hou ook van de afwisseling, het onvoorspelbare. Niet weten hoe je dag gaat lopen als je 's ochtends naar je werk gaat of 's middags*” (Respondent G).

De dynamiek betreft niet alleen de afwisseling binnen de werkinhoud, maar ook de dynamiek met betrekking tot de locaties. Zo motiveert het medewerkers, zowel binnen de crisisdienst als het politieprogramma, dat zij op veel verschillende plekken komen. De respondenten komen vaak van poli's en afdelingen waar sprake is van een caseload. Het werk bij de crisisdienst zorgt voor veelal korte contacten, waarbij het werk een korte interventie inhoudt en geen behandeling. Het feit dat de caseload afwezig is binnen de crisisdienst wordt als een motiverend gezien.

“*Eenmalig contact vind ik op zich wel prettig. Over het algemeen zit je natuurlijk met cliënten die je vaker zou zien, als je bijvoorbeeld op een poli of in een kliniek werkt. Als je op een afdeling werkt zie je mensen natuurlijk wel vaker. En dat heeft als voordeel, heeft natuurlijk ook nadelen, maar het heeft als voordeel dat je niet heel diep hoeft in te gaan, je doet wat er moet gebeuren en dan ga je weer naar huis.*” (Respondent L).

Respondenten die naast het werken bij de crisisdienst een andere baan hebben, benoemen het korte contact eveneens als een van de factoren waarom de afwisseling tussen beide banen motiverend werkt.

“*De prettigheid van de crisisdienst is: je doet een melding en je rondt het af en je hoeft er verder niet meer naar te kijken. Dus dat is wel prettig, heel concreet. En aan de andere kant heb ik hier mensen in behandeling en kan ik verandering zien. Dus die combinatie vind ik leuk. Dus als ik altijd losse contacten zou hebben, dat zou mij niet zo passen.*” (Respondent E).

Voor hen geldt ook de samenwerking als een van de factoren die motiverend is. Daar waar de andere baan vaak bestaat uit solistisch, wordt er bij de crisisdienst in koppels gewerkt. De koppels bestaan uit een medewerker en een arts (niet) in opleiding. Deze laatste wisselen elke drie of zes maanden. De samenwerking wordt ook als motiverende factor genoemd door de medewerkers die geen andere baan hebben naast het werk bij de crisisdienst. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quotes: *“En ja, ik vind het team gebeuren heel leuk. De rest van het werk is vrij solistisch”* (respondent I) en *“Die groep artsen die wisselt natuurlijk elk half jaar. Dus dat vind ik ook wel erg leuk, dat houd me ook wel gemotiveerd. En dat zij dan toch weer net iets anders denken.* (respondent G). Naast dat de wisselingen worden benoemd als positieve punten, wordt er opgemerkt dat door deze wisselingen de chemie binnen het team tevens wisselt. *“Dat wisselt en dat heb je zelf niet in de hand, dus dat motiveert, maar kan ook demotiveren”* (respondent H). Naast deze samenwerking met de collega's binnen de crisisdienst, wordt er binnen het politieprogramma samengewerkt met de politie. Deze samenwerking wordt eveneens als motiverend gezien. *“En ik moet zeggen, dit werk, juist die samenwerking met die andere discipline, dat is wel een extra motivatie”* (respondent D).

Naast de eerder benoemde afwisseling van het werkaanbod, zorgt de inhoudelijke afwisseling voor ontwikkelingsmogelijkheden. Deze ontwikkelingsmogelijkheden worden eveneens als een motiverende factor benoemd. *“Met name dat je je altijd kan blijven ontwikkelen binnen de crisisdienst”* (respondent A). Naast dat deze afwisseling zorgt voor ontwikkelingsmogelijkheden, biedt het ook uitdaging om in de verschillende crisissen uit te zoeken wat er aan de hand is en welke interventie kan worden gedaan. Dit uitzoeken en deze uitdaging worden als zeer positief gezien. Zo wordt ook de vergelijking gemaakt met eerdere werkervaringen waarbij er sprake was van een sleur of van automatisme. *“Toen had ik iets van nou heb ik het eigenlijk wel gezien, nou ben ik wel toe aan een nieuwe uitdaging.”* (respondent C). Een andere factor welke als motiverend wordt gezien binnen dit werk, in vergelijking met eerdere werkervaringen, is de mate van autonomie met betrekking tot werkinvulling en inspraak. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quotes: *“Ja ik heb dan toch relatief meer vrijheid”* (respondent J) en *“Ja, ik vind het gewoon goed betaald, autonoom, betekenisvol werk.”* (respondent H). Deze laatste quote geeft eveneens een praktische factor aan welke als motiverend werkt voor de respondenten. Zij geven aan dat het salaris een motiverende factor is en eveneens de onregelmatige diensten, welke bijvoorbeeld zorgen voor meer vrije tijd overdag. Dit zorgt ervoor dat men kan recreëren op tijden dat niet *“de rest van Nederland”* (respondent H) aan het recreëren is en dat men zelf kan zorgen voor de kinderen. *“We hebben nooit een crèche nodig gehad of eh, dus dat was heel fijn.”*(respondent G).

#### **4.1.2 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij**

Door verder in te gaan op waarom men het werk doet, zijn er naast de al genoemde factoren ook factoren naar voren gekomen welke kunnen worden geplaatst binnen de *public service motivation*. De affectieve en rationele motieven komen relatief weinig naar voren. Het affectieve motief is iets wat niet als handig wordt gezien binnen dit werk. Wanneer je handelt uit medeleven komt de crisis te dichtbij de medewerker. Wel geven enkelen aan dat dit aan het begin van de carrière binnen de zorg meer aanwezig was. *“In het begin had ik veel meer met mensen te doen, zeg maar. Had ik medelijden met ze en wilde ik ze vanuit dat, vanuit dat gevoel helpen zeg maar”* (respondent G). Het rationele motief wordt gekenmerkt door interesse voor het beleid en het willen verbeteren van de zorg. Motivatie vanuit interesse voor het beleid komt niet veel naar voren, enkelen geven wel aan dat hun motivatie komt vanuit het willen verbeteren van de zorg. *“Of daar op aansturen of verandering in te krijgen en proberen binnen een passend, binnen het moment van de dag, binnen het moment van de huidige inzichten iets mee te doen”* (respondent N). Anderen geven echter aan dat zij daar niet mee bezig zijn aangezien zij niet de ‘illusie’ hebben dat te kunnen verbeteren. *“Ik zou ook niet weten hoe ik*

*dat zou moeten doen hoor.”* (respondent I). Voor geen van allen is dit een sterke motivator. Het normatieve motief komt het meest duidelijk naar voren. Dit motief kan worden omschreven als het uitvoeren van het werk om te voldoen aan bepaalde normen. Normen die naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek zijn het leveren van goede zorg waar de patiënt voorop staat, respect voor de medemens en de autonomie van de mens. Het leveren van zorg waarbij aan deze normen wordt voldaan wordt niet zo zeer als motiverend genoemd. Echter wanneer er wordt gesproken over het niet aanwezig zijn van deze normen, wordt het wel als beïnvloedend op de motivatie gezien. Het leveren van zorg waarbij er wordt voldaan aan de eigen normen, wordt veelal benoemd als normaal en dat dit geen Florence Nightingale<sup>1</sup> neigingen betreft. Deze neigingen hebben sommigen wel gehad voordat en aan het begin toen men begon met werken binnen de zorg.

*“Maar ik vind het ook heel prettig om die mensen dan toch dat stukje binnen de maatschappij te geven, helpen, bieden, hoe je het dan ook wilt noemen. Dat ze kunnen functioneren ook en dat het ook goed is op die manier, zowel voor hun als voor de maatschappij. Dat is vaak lastiger, maar met name voor hun. Iedereen heeft recht op zijn eigen bestaan, hoe dan ook. En dat is iets wat ik heel erg belangrijk vind.”* (respondent K).

Vanuit het gedane literatuuronderzoek lag de verwachting dat de medewerkers *public service motivated* zijn. Bovenstaande resultaten laten zien dat men in eerste instantie voornamelijk in gaat op andere zowel gecontroleerde als autonome factoren. Slechts enkele respondenten benoemen factoren welke meer direct relateren aan PSM. Wanneer er meer direct naar de bijdrage aan de maatschappij en de motivatie om deze bijdrage te leveren wordt gevraagd, wordt duidelijk dat de medewerkers veelal niet echt bezig zijn met deze bijdrage en zich er niet altijd van bewust zijn. *“Niet altijd zo bewust van dat je maatschappelijk verheven werk doet of zo hoor, maar ja. Het hoort er wel zo bij.”* (respondent E). Slechts enkelen zijn zich hier tijdens het begin van het interview al zeer bewust van. *“Maar ik denk dat het voor ons zelf en voor de samenleving een hele belangrijke tak van sport is. Je helpt natuurlijk heel veel met patiënten die overlast geven in de stad. En het is vaak symptoom bestrijding maar we doen wel iets op dat ogenblik.”* (respondent H). Het bewustzijn van deze bijdrage komt doordat anderen dit duidelijk maken of bij enkelen omdat zij zelf veel bezig zijn met wat hen motiveert. *“Dan zegt de politie van, die vinden wel dat je een bijdrage levert aan de maatschappij want jij zorgt ervoor dat die overlast tijdelijk even weg is.”* (respondent B). Ondanks dat deze bijdrage aan de maatschappij voor velen niet altijd duidelijk is, is het leveren van een bijdrage uiteindelijk wel een belangrijke motivator. Dit komt naar voren doordat men zegt graag met mensen te willen werken en mensen graag te willen helpen. Dit komt vanuit het karakter, het zit in je of het zit niet in je. *“Nee het zit in je, dat weet ik eigenlijk niet. Het is ook wel hoe je in het leven staan denk ik, dan wil je mensen helpen, sommigen hebben dat niet, die zijn veel te druk met andere dingen.”* (respondent L).

Het leveren van een bijdrage voor mensen, het willen werken met mensen en het willen helpen van mensen kan worden gezien als pro sociale motivatie. Dit komt voornamelijk naar voren wanneer er wordt ingegaan op de pro sociale impact. Men wilt graag bijdragen, een verschil maken, iemand een juiste richting op helpen en het tot stand brengen van verandering en/of verbetering bij de patiënt, het gezin en/of de omgeving. Het kunnen leveren van een dergelijke bijdrage of impact binnen het werk zorgt voor een goed gevoel en heeft een motiverend effect. Hierbij valt op dat degenen die vaak stil

---

<sup>1</sup> Nightingale wordt vaak geassocieerd met haar roeping voor de zorg. Haar werk in de Krimoorlog leverde haar de bijnaam ‘the lady with the lamp’ op. In verpleegkundige kringen wordt Nightingale tot op de dag van vandaag gezien als de grondlegger van de moderne verpleegkunde. Vooral vanwege haar visie op verplegen als een vak waarvoor een gedegen opleiding noodzakelijk is. (Schuurmans, 2010, p. 4)

staan bij hun motivatie deze impact op een hoger niveau zien (maatschappij), dan degenen die hier niet vaak bij stil staan (patiënt).

## 4.2 Invloed externe factoren

Nadat er in de interviews in kaart was gebracht hoe men is gemotiveerd, is er meer specifiek in gegaan op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Er werd verwacht dat zou worden ervaren dat enkele factoren de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij beïnvloeden. Gezien de werkomstandigheden werd verwacht dat voornamelijk de crisisgebeurtenissen invloed zouden hebben, echter is er tijdens het onderzoek breder gekeken naar de invloed van externe factoren. De resultaten zullen aan de hand van dezelfde structuur als het theoretisch kader worden gegeven. Allereerst zal er worden ingegaan op de organisationele factoren, vervolgens op de baan factoren en op de individuele factoren. De dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij zal eveneens aan bod komen bij de individuele factoren. Tot slot zullen er nog enkele overige factoren worden benoemd welke duidelijk naar voren zijn gekomen tijdens de interviews.

### 4.2.1 Organisationele factoren

De organisationele factor welke duidelijk naar voren komt tijdens de interviews is de verandering in de zorg. Wanneer er tijdens de interviews door de medewerkers wordt ingegaan op de veranderingen binnen de zorg, ligt de focus op de bezuinigingen. Binnen het systeem wordt aan mensen een diagnose-behandel-combinatie (DBC) gekoppeld. *“Mensen worden in een code neergezet. En als je maar genoeg van die codes hebt, dan zegt het zorgkantoor van: jou geef ik geld Parnassia, want jij hebt zoveel codes gedaan, dus daar krijg jij geld voor”* (respondent B). Deze focus op codes zorgt ervoor dat er teveel op geldzaken wordt gericht. *“De menselijke maat is een beetje weg”* (respondent A). Doordat er vanuit het zorgkantoor wordt bepaald dat er meer op de financiën moet worden gefocust ervaren de medewerkers vervelende consequenties. Zo wordt ervaren dat de productie en de kosten van het werk belangrijker zijn dan de patiënt zelf.

*“Nu is het de andere kant opgeslagen en is het de bureaucratie. Die hebben helemaal geen idee van wie het doen, hoe ze het moeten doen, hoe die mensen in elkaar steken, helemaal niet interessant. Wat interessant is: wat kost het en wat produceer je”* (respondent C).

Deze focus op de DBC's, de codes en dus de financiën zorgt voor veel medewerkers dat zij zich beperkt voelen in hun werkuitvoering. Hoewel de ervaren impact van de veranderingen groot is, zorgen medewerkers er toch voor dat zij de patiënt kunnen bieden wat zij goed vinden voor de patiënt.

*“Nee hoor, daar word je dan creatief in. Ik baal er gewoon van hoe er naar gekeken wordt. Dus het is niet zo zeer dat het mij.. Het kromme namelijk van al die regeltjes is, je wordt heel creatief om iemand dan nog steeds die richting in te helpen die goed is voor die persoon”* (respondent D).

Ondanks de creativiteit waarmee soms toch nog kan worden gezorgd dat er het juiste voor de patiënt wordt gedaan, heeft het bij medewerkers wel in invloed op de motivatie. De mate van invloed verschilt.

*“Ja ik denk niet dat dat mijn motivatie verlaagd of verhoogd. Maar wat ik al eerder zei van dat ik vind dat er teveel wordt gedacht in geld en in DBC’s. En ja, verandert dat wat aan mijn motivatie? Nou ik vind het vervelend. Maar daardoor ga ik niet anders een melding”* (respondent B). En *“Maar of dat heel erg wat met mijn motivatie heeft gedaan. Nee, het moet niet erger worden. Ze moeten niet nog meer gaan vertellen van ja, hoe wij onze gesprekken moeten gaan voeren, dat het bijvoorbeeld in 20 minuten moet. Ik noem maar wat nu, dan denk ik wel dat ik zoiets zou hebben van fll..”* (respondent D).

Anderen ervaren meer beperking en last van de veranderingen in de zorg. Deze reactie komt vanuit het worden afgeleid van het eigenlijke werk. De focus ligt meer op de bezuinigingen dan op het leveren van de zorg.

#### **4.2.2 Baan factoren**

Bij de externe factoren welke vallen onder baan factoren is er voornamelijk in gegaan op de invloed van de crisisgebeurtenissen. Tijdens de interviews kwam naar voren dat de crisisgebeurtenissen niet zo’n grote invloed hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. *“Nee.. Nee.. Het heeft bij mij geen impact denk ik”* (respondent L) en *“Nou, op mij eigenlijk gering”* (respondent F). Het vragen naar wanneer een crisisgebeurtenis wel invloed heeft op de medewerker, maakt duidelijk dat dit specifieke gebeurtenissen betreft. Deze specifieke gebeurtenissen hebben echter geen langdurige invloed of invloed op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, of de pro sociale motivatie. Deze zorgen voor een korte ‘dip’. Voorbeelden van dergelijke crisisgebeurtenissen zijn eerste psychoses bij jonge mensen, waarbij de medewerker weet dat het leven van die persoon heel anders zal zijn dan van een gemiddeld persoon. Hiernaast kunnen crisisgebeurtenissen invloed hebben wanneer er een verband is met het privé leven van de medewerker of als het in de privé situatie niet lekker loopt. Crisisgebeurtenissen die hiernaast veelal worden aangeduid als invloed hebbend, zijn gebeurtenissen waarbij kinderen zijn betrokken.

*“Maar kleine guppies van zo’n drie of vier jaar die dan in zo’n vervuild huis zitten met een moeder aan de alcohol en een vader die zijn hoofd eraf snuift. En dan denk ik wat moet daarvan terecht komen dan. En dan ja.. met die kinderen. Ja, dat vind ik rotmeldingen.”* (respondent B)

Naast dat dergelijke gebeurtenissen kunnen zorgen voor een korte ‘dip’, kunnen deze er ook voor zorgen dat de motivatie om iemand te helpen verschuift van bijvoorbeeld de moeder in crisis naar de betrokken kinderen. Dat men invloed ervaart van sommige crisisgebeurtenissen wordt als fijn ervaren. *“Af en toe huilt je hart. En dat heb ik gelukkig nog steeds. En dat vind ik wel prettig dat ik dat nog steeds heb, want anders dan denk ik van, dan zou het niet goed zijn. Dan zou je zo afgestompt zijn als je dat niet meer zag of voelde”* (respondent A). Dit ‘voelen’ heeft echter geen invloed op de motivatie. Hoogstens dat de motivatie om iemand te helpen meer naar de voorgrond gaat. *“En met de ervaringen bij de crisisdienst is het meer op de voorgrond. Ja, er is iemand in crisis”* (respondent B).

Dat de crisisgebeurtenissen geen invloed hebben op de motivatie komt door de korte contacten, de distantie en de eigen instelling. Deze korte contacten, van maximaal een paar uur, zorgen ervoor dat er geen band wordt opgebouwd met de patiënten. *“Ik denk dat ik een voor mezelf gezonde afstand houd. Het moet ook niet te dichtbij komen. Dat is net als bij een politieagent. Als die alles verder met zich meedraagt, dan gaat ie stuk.”* (respondent F). Deze korte contacten en distantie zorgen ervoor dat de crisisgebeurtenissen niet te dichtbij komen en je de patiënten kunt helpen.

*“Vroeger in een boek stond een mooie kreet: maximale betrokkenheid met behoud van distantie. En dat is in dit werk natuurlijk heel belangrijk. [...] Als je alleen maar empathie hebt en je hebt geen distantie, dan vloeit je als het ware over en dan kun je mensen niet helpen.”* (respondent H).

Deze distantie wordt door anderen ook wel omschreven als het even uitschakelen van de emotie. *“Ja soms merk ik wel, dan is het de kunst om wel.. om je emotie uit te schakelen”* (respondent C). Echter wordt daarbij onderstreept dat men probeert hierbij niet te verharden.

De crisisgebeurtenissen hebben zeer geringe invloed op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Slechts enkele specifieke gebeurtenissen hebben impact op de medewerkers, echter niet op de motivatie. Gebeurtenissen welke wel meer invloed op de motivatie van de medewerkers hebben, zijn gebeurtenissen waarbij er niet het juiste gebeurt voor de patiënt. Dit kan doordat de patiënt er zelf voor kiest, doordat andere hulpverleners niet juist handelen of doordat *“je daar wettelijk gezien als hulpverlener geen handvatten hebt om daar iets mee te doen”* (respondent A). Men wordt in deze beperkt om de in hun ogen juiste zorg te bieden, om de juiste impact te leveren.

Een factor welke als beïnvloedend naar voren is gekomen tijdens de interviews is het kunnen bewerkstelligen, leveren, van impact. De werkelijke impact, het resultaat van het werk, is niet altijd duidelijk. Het kan voorkomen dat een patiënt niet dankbaar is. *“Bijvoorbeeld bij een IBS, dan denken ze niet van goh jij helpt mij”* (respondent M). Hiernaast is de mogelijkheid tot impact beperkt gezien de korte contacten en het doel van het werk. Het doel is namelijk het verhelpen van de crisis en iemand, indien nodig, toe leiden tot zorg. Het niet altijd kunnen zien van de werkelijke impact wordt gezien als een vast gegeven van werken bij de crisisdienst. Medewerkers lossen de crisis op en zien vaak de patiënt erna nooit meer. *“Ik stuur iemand door naar zijn eigen behandelaar, en sommige cliënten zie ik nooit meer. Nou ja, sommige, 99 procent”* (respondent L). De motiverende factor is hierdoor niet zo zeer het zien van de werkelijke impact, maar het vanuit zich zelf, vanuit de professie, weten dat er sprake is van ‘het juiste doen’. Wanneer men wordt beperkt in het doen van het juiste, heeft dit dan ook invloed op de motivatie, zoals tevens naar voren is gekomen bij de organisationele factoren.

### **4.2.3 Individuele factoren**

Bij het bespreken van deze individuele factoren is er gericht op de dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Tijdens de interviews is er voornamelijk in gegaan op de mogelijke invloed van leeftijd, lengte van dienstverband en ervaring. Maar ook opleiding is naar voren gekomen.

Aangezien er in dit onderzoek in het bijzonder is gericht op de crisisgebeurtenissen is dit als eerste aan bod gekomen tijdens de interviews. De ervaren verandering in de motivatie door crisisgebeurtenissen is zeer gering. De medewerkers werken grotendeels al meerdere jaren binnen de zorg. Dit zorgt ervoor dat men veel ervaring heeft. Medewerkers geven aan dat de crisisgebeurtenissen en de psychiatrie in het begin nog wel eens overweldigend kunnen zijn. Dit begin kan het begin van het werken bij de crisisdienst zijn, maar ook binnen de psychiatrie in het algemeen. Dit effect verdwijnt door de gewenning. Er wordt dan ook geen verandering in de motivatie door ervaren.

*“Ja, het is overweldigend. Ja daardoor is het overweldigend waar je instapt. En in de loop der jaren leer je wel, je ziet het nog steeds, maar net het beetje extra kan je wel voor jezelf afsluiten en dan kun je je wel richten op daar waar je voor bent”* (respondent K). En *“In het begin is het allemaal nieuw, dan denk je van wat moest ik ook alweer allemaal vragen en hoe ging dit ook alweer. En als we dan zo de melding hebben gedaan hoe gaat het dan ook alweer verder, wat moet ik allemaal regelen. En je bent daar continu mee bezig in je hoofd en nu gaat dat allemaal automatisch, nu weet je gewoon wat je moet doen”* (respondent M).

Aangezien de crisisgebeurtenissen zeer geringe invloed hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij is er gevraagd of de motivatie überhaupt is veranderd. Veel medewerkers geven aan dat de motivatie niet veranderd is over de jaren heen. *“Nou, de motivatie om mijn werk te doen is, denk ik, daar is niets mee gebeurt”* (respondent B). En *“Ehm. Nee, eigenlijk niet, nee. Ja, nee, niet echt”* (respondent E). Enkele medewerkers geven aan dat de normen waarop de motivatie is gebaseerd niet is veranderd, maar dat de Florence Nightingale neigingen verdwenen zijn bij de eerste werkervaring, zoals een stage. Wel heeft de ervaring, en daar binnen het werken met crisisgebeurtenissen, voor sommigen gezorgd voor meer inzicht in de eigen motivatie. Hierdoor is men meer bewust geworden van het ervaren belang om bij te dragen aan de maatschappij binnen het werk. *“Nee, ik ben er alleen maar bewuster van geworden. In het begin wist ik het vaak niet zo goed van waarom vind ik dit nou zo leuk, maar dat zei je net al”* (respondent N). Dit bewustzijn zorgt echter niet voor een verandering in de motivatie.

Wanneer er wordt gesproken over de veranderingen in de zorg is er een duidelijke invloed merkbaar. Dit is voor de medewerkers van de crisisdienst meer een crisisgebeurtenis, een gebeurtenis met hoge impact, dan de werkinhoudelijke crisisgebeurtenissen. Hoewel er wordt gezegd dat de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij niet is veranderd, laten de medewerkers anders blijken wanneer er wordt gesproken over de veranderingen in de zorg. Bij een enkeling zorgt het voor een duidelijke verandering, namelijk vermindering van de motivatie om het werk te doen. *“Dat ik er eigenlijk niet meer zoveel zin in heb, zoals op de manier zoals het nu gaat”* (respondent A). De veranderingen zorgen er in deze voor dat de crisisdienst niet meer de juiste plek is voor de medewerker om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De motivatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij veranderd niet, echter de mogelijkheid tot het leveren van pro sociale impact zijn minder.

#### **4.2.4 Overige factoren**

Naast de veranderingen in de zorg zijn er nog enkele factoren die de motivatie om het werk te doen kunnen beïnvloeden. Deze factoren komen minder sterk naar voren tijdens de interviews dan de eerder benoemde factoren. Dit zijn het management en (de sfeer tussen) de collega's en het team. Wanneer het niet goed loopt binnen een team en met het management ervaren de medewerkers veel invloed hiervan. *“Dat het niet boterde met het team, met het management, daar kan ik echt van wakker liggen”* (respondent N) Ook een aanvaring met één collega kan leiden tot deze invloed. Evenals het missen van ondersteuning vanuit het management. *“En als je dan niet goed opgevangen wordt, en dat hoor je ook van collega's, en je wordt dan niet goed opgevangen of je wordt protocollair opgevangen, maar het voelt kut... Dan, ja, dan gaat dat wrikken denk ik, ja dat denk ik wel. Ja”* (respondent C). Deze zaken zijn persoonlijker en worden dan ook 'mee naar huis genomen'. Deze zaken kunnen zorgen voor minder motivatie tijdens die periode, echter heeft het geen invloed op de pro sociale of *public service motivation*.

## 5 Afsluiting

In dit afsluitende hoofdstuk zal er in de discussie worden ingegaan op de afzetting van de empirische resultaten tegen de literatuur. Hierbij zullen enkele suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek binnen de wetenschap. Vervolgens zal er in de conclusie antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De derde paragraaf geeft de aanbevelingen weer welke kunnen worden gegeven aan de hand van dit onderzoek. Hierbij zullen eveneens suggesties worden gegeven voor vervolgonderzoek, echter dan voor organisaties zelf. Tot slot zal er korte reflectie op het verloop van het onderzoeksproces en de rol van onderzoeker worden gegeven.

### 5.1 Discussie

In deze discussie zullen de empirische resultaten worden afgezet tegen de literatuur. Hierbij zal dezelfde structuur worden aangehouden als bij het theoretisch kader. Er zal eerst worden ingegaan op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, vervolgens op de externe factoren. De dynamiek dan wel stabiliteit komt eveneens aan bod. Tevens zullen er enkele suggesties voor verder onderzoek worden gegeven.

#### 5.1.1 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

Vanuit de literatuur is naar voren gekomen dat PSM een vorm van autonome motivatie is welke kan verklaren hoe men is gemotiveerd binnen de publieke sector. Binnen dit onderzoek is er dan ook gefocust op deze motivatie. Bij de dataverzameling is echter gebleken dat niet alleen de autonome factoren binnen PSM de motivatie verklaren. De motivatie van de medewerkers is te omschrijven als tweeledig. De eerste laag omvat zowel extrinsieke als intrinsieke, gecontroleerde als autonome factoren welke het werk bij de crisisdienst onderscheiden van doorsnee werk binnen de psychiatrie. Dit zijn factoren zoals de afwisseling, de dynamiek, de korte contacten, de samenwerking met artsen (niet) in opleiding en de uitdaging. Dit sluit aan bij wat Ryan en Deci (2000) stellen, namelijk dat er tussenvarianten zijn tussen de extremen van extrinsieke en intrinsieke motivatie. De tweede laag raakt de achterliggende motivatie, waar men zich niet altijd zeer bewust van is. Deze motivatoren raken de *public service motivation*, de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Onderzoekers die in gaan op de PSM van medewerkers moeten zich van deze twee lagen bewust zijn. De motieven van *public service motivation* komen echter niet zo duidelijk naar voren. Men is weinig tot niet affectief en/of rationeel gemotiveerd. Het normatieve motief komt duidelijker naar voren. De medewerkers willen graag goede zorg leveren waarbij de patiënt voorop staat, handelen met respect voor de medemens en/of gaan uit van de autonomie van de mens. Men is dan ook gemotiveerd om een pro sociale impact te leveren binnen het werk. Het normatieve motief maakt duidelijk dat de kern, zoals verwacht, duidelijk *obligation-based* is. Men werkt vanuit bepaalde normen. Een mogelijke verklaring voor het feit dat voornamelijk het normatieve motief naar voren komt bij de medewerkers ligt bij enkele externe factoren.

#### 5.1.2 Externe factoren

Op deze factoren wordt ingegaan aan de hand van dezelfde indeling als het theoretisch kader. Er wordt begonnen met de organisationele factoren, vervolgens de baan factoren en tot slot de individuele factoren, waarbij eveneens de dynamiek van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij aan bod komt.



### 5.1.2.1 Organisationele factoren

Een organisationele factor, welke mogelijk invloed zou hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, is de verandering in de zorg. Vanuit de literatuur werd verwacht dat, mocht dit invloed hebben, dit te maken zou kunnen hebben met bureaucratische *red tape* en medewerker-vriendelijke hervormingen. Deze laatste is in het onderzoek niet naar voren gekomen. In het onderzoek is de invloed van bureaucratische *red tape* wel duidelijk naar voren gekomen. Bozeman (1993) stelt dat *red tape* kan worden omschreven als overdreven of zinloos papierwerk, een hoge mate van formalisatie en dergelijke, leidend tot frustratie en ergernis. Dit komt duidelijk naar voren wanneer er wordt gesproken over DBC's, de administratie voor het zorgkantoor en de focus op financiën. Deze zaken zorgen voor ergernis en frustratie. Deze frustratie komt voort uit de beperkingen in de mogelijkheid om pro sociale impact te kunnen bewerkstelligen. Dit resulteert in een negatieve invloed op de motivatie voor dit werk. Echter blijft de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij in dit onderzoek onveranderd. Dit is in tegenstelling tot wat er wordt gesteld in de literatuur over de effecten van *red tape*. Mogelijk kan dit verschil worden verklaard door de stabiele kern van de motivatie welke aanwezig is bij de medewerkers in dit onderzoek.

Een andere factor die naar voren komt bij het behandelen van organisationele factoren is de soort organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd bij een *people-processing* organisatie. Dit is in lijn met eerdere onderzoeken met betrekking tot de soort organisatie en de motieven van PSM. Van Loon, Leisink en Vandenabeele (2013) stelden al dat men voornamelijk het normatieve motief (en rationele) motief zal tegen komen bij *people-processing* organisaties. Een *people-processing* organisatie wordt onder andere gekenmerkt door een korte relatie tussen de medewerker en de patiënt (Hasenfeld, 1972). Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat men geen band opbouwt met de patiënten en dat de pro sociale impact vaak niet duidelijk te zien is. De soort organisatie heeft in dit onderzoek een verklarende rol voor verschillende uitkomsten. Dit heeft voornamelijk te maken met de distantie die de soort organisatie met zich meebrengt. Een suggestie voor verder onderzoek zou kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre medewerkers van een *people-changing* organisatie invloed ervaren van de onderzochte externe factoren. Mogelijk kunnen hierdoor gevonden verschillen tussen de literatuur en het gedane onderzoek worden verklaard.

### 5.1.2.2 Baan factoren

Binnen de werkcontext werd verwacht dat de crisisgebeurtenissen invloed zouden hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Deze invloed werd verwacht door de theorieën over de relatie tussen de medewerker en de patiënt; over de *necessary evils* en de pro sociale impact. Echter is in het onderzoek naar voren gekomen dat de crisisgebeurtenissen geen invloed hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Dit kan worden verklaard door de soort organisatie en het feit dat de medewerkers voornamelijk vanuit een normatief motief zijn gemotiveerd.

Een *necessary evil* omvat het *doing harm in order to do good* principe, het kwaad doen om goed te doen. In dit onderzoek betekent het dat men soms iets moet doen waarvan de patiënt vindt dat dit in zijn of haar nadeel is, maar wat uiteindelijk wel moet gebeuren om de crisis te verhelpen. Margolis en Molinsky (2008) stellen dat er vier manieren zijn om op de *necessary evils* te reageren. De manier waarop de medewerkers reageren is te benoemen als een bewaakte manier; vanuit de subjectieve ervaring en op een 'onpersoonlijke' manier. Deze reactie is mogelijk door de distantie die er is tussen de medewerker en de patiënt. Hierdoor hebben de crisisgebeurtenissen geen invloed en kan men de handelingen verantwoorden vanuit de professie, en de eigen normen. Het kunnen verantwoorden van het eigen handelen vanuit de professie sluit aan bij de theorie over de antecedent professionele identificatie (Andersen & Pedersen, 2012). Door zowel deze professionele identificatie als de soort

organisatie is er een bepaalde afstand waardoor de *necessary evils* geen invloed hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Slechts wanneer er zich een situatie voordoet welke kan worden vergeleken met een privé-situatie of wanneer er zich een situatie voordoet waarbij kinderen in het geding zijn, kan de situatie leiden tot een korte dip in de energie. De distantie is in dergelijke situaties minder groot.

Een andere factor welke binnen de werkcontext van de crisisgebeurtenissen invloed zou kunnen hebben is pro sociale impact. Het zien van pro sociale impact en de verbondenheid met de directe gebruiker zouden, volgens respectievelijk Grant (2007) en Andersen, Pallesen en Pedersen (2011), kunnen zorgen voor positieve invloed op PSM. Het zien van pro sociale impact is gezien de korte contacten met de patiënten en de soort organisatie lastig. Hiernaast is er voor deze korte periode geen verbondenheid (gewenst) met de patiënten (de gebruikers). Positieve invloed door de affectieve betrokkenheid (Grant et al., 2007) wordt hierdoor bemoeilijkt. Vanuit de literatuur zou hierdoor te verwachten zijn dat dit een negatieve invloed zou kunnen hebben op PSM. Echter heeft dit geen positieve of negatieve invloed op de PSM van de medewerkers. Het zien van de pro sociale impact wordt ook niet gemist. Aangezien de medewerkers veelal niet zijn gemotiveerd vanuit een affectief motief rijst de vraag of het zien van pro sociale impact wel invloed heeft op het normatieve en rationele motief van PSM. Tevens rijst de vraag in hoeverre het zien van pro sociale impact invloed heeft op de motivatie binnen een *people-processing* organisatie. Dit zou kunnen worden meegenomen in verder onderzoek naar PSM en pro sociale impact.

Wat wel duidelijk naar voren komt in dit onderzoek is de mogelijkheid om pro sociale impact te leveren. Wanneer men wordt beperkt in de mogelijkheden heeft dit invloed op de motivatie. In dit onderzoek komt dit duidelijk naar voren bij de veranderingen in de zorg. De veranderingen in de zorg zorgen voor een focus op DBC's en dus op de financiën in plaats van op de mens. Door deze veranderingen kunnen de medewerkers zich niet meer volledig richten op het leveren van pro sociale impact. Creativiteit zorgt ervoor dat de medewerkers zich toch vaak kunnen richten op het juiste voor de patiënt. Echter zorgen deze veranderingen wel voor invloed op de motivatie. De mate van invloed verschilt, echter is er bij allen sprake van een negatieve invloed op de motivatie om het werk te doen. De motivatie om bij te dragen aan de maatschappij blijft echter onveranderd. Dit ondersteunt de bevinding dat de kern van de motivatie, de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, stabiel blijft bij de onderzochte externe factoren. In de literatuur wordt er nog voornamelijk in gegaan op het zien van de pro sociale impact, een suggestie voor onderzoeken in het vervolg zou zijn om ook de invloed van de mogelijkheid tot leveren van pro sociale impact te onderzoeken.

### **5.1.2.3 Individuele factoren**

Naast de organisationele en baan factoren zijn er enkele individuele factoren onderzocht, waarbij de dynamiek dan wel stabiliteit van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij aan bod komt. Vanuit de literatuur vielen effecten van leeftijd, ervaring dan wel lengte van dienstverband te verwachten wanneer er wordt gekeken naar verandering in de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. In het onderzoek is er door de medewerkers niet tot weinig verandering ervaren in de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

Duidelijke effecten gerelateerd aan leeftijd komen niet naar voren in het onderzoek. Effecten van ervaring dan wel lengte van dienstverband wel, echter slechts in kleine mate. Deze laatste zorgen niet voor verandering in de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij zelf, echter wel voor verandering in het bewustzijn. Enkele medewerkers zijn zich over de jaren heen bewuster geworden van de eigen motivatie en de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Een effect wat bij enkele

medewerkers duidelijk naar voren komt is de *reality shock*. Deze shock heeft plaats gevonden tijdens de stage of in het begin van het werken bij de crisisdienst. Deze *reality shock* is vergelijkbaar met de *reality shock* zoals Kjeldsen en Jacobsen (2012) omschrijven. In het onderzoek betreft het overweldigende ervaringen welke verdwijnen door gewenning. In de literatuur wordt een negatieve invloed op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij benoemd. Deze is in dit onderzoek slecht in kleine mate aanwezig. Enkelen benoemen dat het beetje aan Florence Nightingale neigingen wat men had daarmee verdwijnt, echter dat het normatieve motief daarvan hetzelfde blijft. Een suggestie voor verder onderzoek is hierdoor als volgt: mogelijk zorgt de opleiding, te samen met de werkervaringen en de *reality shock*, voor een vroeg selectieproces. Dit selectieproces zou kunnen verklaren dat er medewerkers 'over' blijven die vanuit een bepaald motief zijn gemotiveerd en welke geen tot weinig invloed ervaren van de externe factoren (vanuit de werkcontext). Zoals in dit onderzoek voornamelijk het normatieve motief van PSM sterk en stabiel naar voren is gekomen.

Hiernaast zijn er nog andere factoren naar voren gekomen tijdens het onderzoek welke vooraf niet werden verwacht. Dit zijn het management en (de sfeer tussen) de collega's en het team. Wanneer het niet lekker loopt met een van deze factoren kan het leiden tot een vermindering van de motivatie gedurende die periode. Deze invloed heeft het doordat het de persoon zelf raakt. Deze factoren hebben echter geen invloed op de pro sociale gerichtheid of de *public service motivation*.

## 5.2 Conclusie

Na de afzetting van de empirische resultaten tegen de theorie zal er in deze paragraaf een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is:

*In hoeverre ervaren medewerkers invloed door externe factoren, in het bijzonder crisisgebeurtenissen, op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?*

De motivatie van de medewerkers is tweeledig. De buitenste laag laat zowel intrinsiek als extrinsieke, autonome als gecontroleerde factoren. Dit zijn factoren welke verklaren waarom men juist dit werk doet en geen ander werk, bijvoorbeeld binnen dezelfde sector. De binnenste laag, de kern, betreft de motivatie waarvan men zich niet altijd even bewust is. Deze kern betreft de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

De medewerkers ervaren zeer weinig invloed van de onderzochte externe factoren; de organisationele, baan en individuele factoren, op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Dit kan worden verklaard door het feit dat men voornamelijk vanuit een normatief motief is gemotiveerd en men werkt in een *people-processing* organisatie. Doordat deze externe factoren geen invloed hebben op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij, kan worden gesteld dat er sprake is van een stabiele kern.

Deze stabiele kern binnen de motivatie wordt binnen dit onderzoek niet beïnvloed door de externe factoren, echter komt er wel een factor dichtbij. Deze factor is de mogelijkheid tot het leveren van pro sociale impact. Wanneer deze mogelijkheid wordt beperkt, raakt het de motivatie (om de bijdrage aan de maatschappij te leveren) binnen het eigen werk. De motivatie om bij te dragen aan de maatschappij blijft echter onveranderd.

### 5.3 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord, echter is er nog geen koppeling gemaakt naar de praktische betekenis voor de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. In deze paragraaf zal er worden ingegaan op deze praktische kant en zullen er aanbevelingen worden gegeven. Aangezien dit onderzoek is uitgevoerd voor een human resource management studie, zullen de aanbevelingen ook vanuit deze visie worden gegeven.

Bij Parnassia is de vraag ontstaan in hoeverre de medewerkers van de crisisdienst bezield en gepassioneerd hun werk verrichten. Deze vraag is ontstaan naar aanleiding van een trend die lijkt te zijn ontstaan dat medewerkers die het werk al langere tijd verrichten, mogelijk minder energie ervaren vanuit het werk en bezieling minder ruimte heeft in de praktische uitvoering.

Vanuit het onderzoek is gebleken dat de motivatie van de medewerkers is te beschrijven aan de hand van twee lagen. De buitenste laag laat zowel autonome als gecontroleerde motivatoren zien. Dit zijn factoren welke het werk bij de crisisdienst onderscheiden van doorsnee werk binnen de psychiatrie. Dit zijn factoren zoals de afwisseling, de dynamiek, de korte contacten, de samenwerking met artsen (niet) in opleiding en de uitdaging. De tweede laag raakt de achterliggende motivatie, waar men zich niet altijd zeer bewust van is. Deze motivatoren raken de public service motivation, de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij. Voor de medewerkers van de crisisdienst is dit voornamelijk gericht op het leveren van pro sociale impact. Wanneer er hierover wordt gesproken laten de medewerkers enthousiasme en motivatie zien. Tijdens de gesprekken komen de medewerkers dan ook bezield en gepassioneerd over.

Wanneer er wordt gesproken over de veranderingen in de zorg komt het vuur in de medewerkers naar boven. De veranderingen in de zorg zorgen voor een focus op DBC's en financiën in plaats van op de patiënt. Dit is een ontwikkeling die niet aansluit bij wat de medewerkers graag zien binnen hun werk. De veranderingen beperken de medewerkers in het kunnen hebben van een volledige focus op het leveren van pro sociale impact, op het juiste doen voor de patiënt. De reacties die dit oplevert kunnen worden omschreven als gefrustreerd en geërgerd. Deze reacties staan op de voorgrond, echter daarachter zit wel de bezieling en passie om de pro sociale impact te kunnen leveren.

De signalen die de organisatie heeft opgevangen kunnen dus mogelijk worden verklaard doordat de medewerkers door de veranderingen in de zorg worden beperkt in wat zij graag willen bereiken binnen het werk. De waarden van de medewerkers zijn gericht op de patiënt en op het leveren van pro sociale impact. Door de veranderingen in de zorg zien de medewerkers deze waarden niet terug in de organisatie en het management. Zij ervaren een focus op financiën. Echter wanneer er wordt gekeken naar de missie en visie van Parnassia komen er echter wel mensgerichte waarden naar voren in plaats van een focus op financiën. Het is van belang om deze waarden op elkaar af te stemmen om de waarden van de medewerkers, en dus de passie en bezieling, te ondersteunen.

Managers kunnen de waarden van de medewerkers en die van de organisatie afstemmen door de waarden duidelijk naar voren te laten komen of te benadrukken in de missie van de organisatie. Dit kan door begeleiding in een onboarding proces, het stellen van duidelijke en significante doelen en het inrichten van het werk zodat het de sociale significantie maximaliseert (Paarlberg & Lavigna, 2010, p. 711). Deze methoden worden ook wel binnen transformationeel leiderschap benut. Dit is een op waarden gebaseerde leiderschapsstijl (Paarlberg & Lavigna, 2010, p. 711).

Zaken welke op korte termijn moet worden doorgevoerd zijn het stellen van duidelijke en significante doelen en het maximaliseren van de sociale significatie binnen het werk. Momenteel wordt ervaren dat de organisatie te veel is gefocust op de financiën waardoor er frustratie en ergernis naar voren komt bij de medewerkers. Managers spelen in deze situaties een belangrijke rol in het erkennen van een dergelijk conflict en in het bemoedigen van de medewerkers. De (effecten van de) veranderingen in de zorg zullen echter wel aanwezig blijven. Het is dan ook van belang dat de managers ook het nut en de noodzaak hiervan kunnen aanduiden en delen met de medewerkers. Wanneer dit nut en deze noodzaak duidelijk worden en de waarden van de medewerkers en de organisatie op elkaar worden afgestemd, zullen de medewerkers minder beperking ervaren in de eigen pro sociale focus en zullen ze vanuit de organisatie een andere focus ondervinden.

Voor de organisatie is het van belang een inventarisatie te maken van zowel de eigen waarden als de waarden die de medewerkers nastreven. Vervolgens is het nodig om deze waarden bij elkaar te brengen. Wanneer deze waarden bij elkaar zijn gebracht kunnen managers, samen met de medewerkers, duidelijke en significante doelen stellen welke zijn gebaseerd op de waarden in plaats van de financiën.

De organisatie zal hierdoor minder ervaren dat medewerkers minder bezielde en gepassioneerde hun werk (lijken te) verrichten.

#### **5.4 Reflectie onderzoeksproces en rol onderzoeker**

Het onderzoeksproces en de rol van de onderzoeker is wat betreft methodische verantwoording in hoofdstuk drie uitgebreid beschreven. In deze paragraaf zal er worden ingegaan op het leerproces tijdens het onderzoek.

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende stappen die moeten worden genomen. Het proces is gestart met het opzetten van een onderzoeksplan. In eerste instantie bleef het onderzoeksplan op een te hoog, algemeen niveau. Door meer te selecteren en hierover gesprekken te hebben is het meer specifiek geworden. Doordat er vanuit de begeleiding werd aangedrongen op een goed onderzoeksplan, was dit tevens een duidelijk kader waar vanuit de rest van het onderzoek kon worden gestart. De relevante literatuur is vanuit het onderzoeksplan verder uitgewerkt tot een theoretisch kader.

Het theoretisch kader heeft vanaf het begin een duidelijk overzicht gegeven van de bestaande literatuur, alleen niet altijd van de relevantie van de literatuur. De relevantie maakt duidelijk waarom de benoemde literatuur voor dit onderzoek interessant is en wat er wordt verwacht. In het vervolg zal de onderzoeker dit vanaf het begin meer duidelijk moeten omschrijven. Dit helpt bij het structureren van het gehele stuk. Vervolgens is er vanuit het theoretisch kader een topiclijst opgezet. Naar aanleiding van deze topiclijst zijn de interviews gehouden. Bij het selecteren van de respondenten heeft alleen de onderzoeker een rol gespeeld. De organisatie heeft hierbij niet kunnen sturen en het onderzoek niet kunnen beïnvloeden. Op deze manier zal de onderzoeker in het vervolg ook te werk gaan. Door tijdens de periode van dataverzameling de topiclijst en het theoretisch kader aan te passen is er goed vanuit het perspectief van de medewerkers gewerkt. Op deze manier konden vooraf niet verwachte factoren worden meegenomen in het onderzoek.

Om de interviews te kunnen analyseren, zijn deze getranscribeerd. Dit is in het proces echter steeds vooruitgeschoven. In het vervolg zal de onderzoeker dit volgens planning moeten blijven doen, zodat er later meer tijd is om van de analyse tot de resultaten te komen. Aan de hand van de getranscribeerde interviews is er gestart met de analyse in het programma QSR NVivo 10. Hierbij is er in eerste

instantie teveel gecodeerd vanuit de tekst. Dit zorgde voor te veel en te lange codes die nog ongeschikt waren voor een analyse. Naderhand is er door de onderzoeker gekozen voor een meer systematische aanpak. Aan de hand van de literatuur, de topiclijst en de al gecodeerde interviews is er een kader opgezet met hoofdcodes. Aan de hand van dit kader is de rest van de interviews geanalyseerd. In het vervolg zal de onderzoeker vanaf het begin moeten starten met deze aanpak om effectiever te werk te gaan.

De analyse van de codes is vervolgens verwerkt tot de resultaten. Dit hoofdstuk is in eerste instantie geschreven aan de hand van het verloop van de interviews. Dit heeft ervoor gezorgd dat alle onderwerpen op een logische manier aan bod zijn gekomen, echter heeft het niet voor een overzichtelijk hoofdstuk gezorgd. Dit overzicht is later door de onderzoeker gecreëerd door het geschreven stuk te plaatsen in een structuur welke is opgezet aan de hand van de theoretische concepten, de thema's die aan bod zijn gekomen.

Tot slot het afsluitende hoofdstuk. Hierbij heeft de onderzoeker vooral moeten leren een goed onderscheid te maken tussen de conclusie en de discussie. Dit heeft geleid tot een proces waarbij er veel is geschoven met stukken tekst.

Over het algemeen is het proces goed verlopen en heeft de onderzoeker voornamelijk geleerd hoe het is om een onderzoek geheel wetenschappelijk, op de juiste manier, te onderbouwen.

## 6 Bijlagen

### 6.1 Bijlage A: Literatuurlijst

- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Pedersen, L. H. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration, 31*(1), 10-27.
- Andersen, L. B. & Pedersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration, 35*(1), 46-57.
- Andersen, L. B. & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration 35*(1), 19-29.
- Batson, C. D. & Powell, A. A. (1987). Altruism and Prosocial Behavior. Millon, T., Lerner, M. J. & Weiner, I. B. (Eds.), *Handbook of Psychology, volume 5, Personality and Social Psychology* (pp. 463-484). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Blau, P. M. (1960). Orientation Toward Clients in a Public Welfare Agency. *Administrative Science Quarterly, 34*(1), 341-361.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government “Red Tape”. *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*(3), 273-304.
- Brænder, M. & Andersen, L. B. (2013). Does Deployment to War Affect Public Service Motivation?: A Panel Study of Soldiers Before and After Their Service in Afghanistan. *Public Administration Review*.
- Brewer, G. A., Ritz, A. & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research. *International Journal of Public Administration, 35*(1), 1-4.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory, 8*(3), 413-440.
- Georgellis, Y. & Tabvuma, V. (2010). Does Public Service Motivation Adapt? *Kyklos, 63*(2), 176-191.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration, 90*(1), 175-193.
- Grant, A. M. (2007). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal, 11*(1), 48-66.
- Grant, A. M. (2008b). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108-124.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 53-67

- Hasenfeld, Y. (1972). People processing organizations: An exchange approach. *American Sociological Review*, 256-263.
- Hawdon, J., Räsänen, P., Oksanen, A. & Ryan, J. (2012). Social solidarity and wellbeing after critical incidents: three cases of mass shootings. *Journal of Critical Incident Analyses*, fall 2012.
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215-238.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kjeldsen, A. M. (2012a). Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 58-69.
- Kjeldsen, A. M. (2012b). *Dynamics of Public Service Motivation* (Dissertatie).
- Kjeldsen, A. M. & Jacobsen, C. B. (2012). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Loon, N.M. van, Leisink, P. & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: How public organizations logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*. (te verschijnen)
- Margolis, J. D. & Molinsky, A. (2008). Navigating the Bind of Necessary Evils: Psychological Engagement and the Production of Interpersonally Sensitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 51(5), 847-872.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Miller, G. E. & Iscoe, I. (1990). A state mental health commissioner and the politics of mental illness. In Hargrove, E. C. & Glidewell, J. C. (Eds.), *Impossible jobs in public management* (pp. xx-xx). Kansas: University Press of Kansas.
- Molinsky, A. & Margolis, J. (2005). Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Osterloh, M., Frey, B. S., & Frost, J. (2001). Managing motivation, organization and governance. *Journal of Management and Governance*, 5(3), 231-239.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Pandey, S. K. & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management. The call of public service* (pp. 101-117). New York: Oxford University Press.



- Pandey, S. K., Wright, B. E. & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Parnassia (2011). *Jaarverslag 2011*. Den Haag.
- Parnassia Bavo Groep (2011). *Maatschappelijk Jaarverslag 2011*. Den Haag.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Eds.) (2008b). *Motivation in public management. The call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Piliavin, J. A. & Charng, H. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67
- Schuurmans, M. J. (2010). *Florence voorbij? Over verplegen, passie & wetenschappelijk onderzoek*.
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.
- Vogel, D. (2012). How stable are PSM-related values and what is the effect of age and organizational tenure?
- Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. In Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management. The call of public service* (pp. 80–98). New York: Oxford University Press.
- Wright, B. E. & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.

## 6.2 Bijlage B: Topiclijsten

### Topiclist 1

---

#### Introductie

---

- Opnemen?
- Zelf voorstellen
  - Doel onderzoek, anoniem
- Zou U zich even kort kunnen voorstellen?
  - Naam
  - Leeftijd
- En zou u kort iets kunnen vertellen over uw werk?
  - Functietitel
  - Lengte dienstverband

---

#### Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

---

- Wat motiveert u om bij de crisisdienst te werken?
- Naar PSM:
  - Uit plichtsbesef, normen en waarden?
  - Uit medeleven, begaan met de mensen?
  - Uit interesse voor het beleid, meewerken aan verbetering dienstverlening?
  - Belangen van anderen voor uw eigen belangen?
- Waar krijgt u energie van?

---

#### Crisisgebeurtenissen?

---

- Wat maakt een gebeurtenis voor u een crisisgebeurtenis?
- Wat is een voorbeeld van een crisisgebeurtenis?
- Wat doet dit met u?
  - Is dit alleen als het gebeurt of ook als het mogelijk is dat het kan gebeuren?
- Hoe kom het nou dat het .. ?

---

#### Verandering

---

- Heeft er verandering plaatsgevonden in uw motivatie om bij te dragen aan de maatschappij? Merkt U verandering in uw motivatie door de jaren heen?
  - Zo ja: Wat is er veranderd in de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij?
  - Zo ja: Waardoor heeft deze verandering plaatsgevonden?
    - Crisisgebeurtenissen?
  - Zo nee: Waarom denkt u dat uw motivatie om bij te dragen aan de maatschappij niet is veranderd?

---

#### Afsluiting

---

- Bedanken, wat wordt er gedaan met informatie.
-

## Topiclist 2

---

### Introductie

---

- Opnemen?
- Zelf voorstellen
  - Doel onderzoek, anoniem
- Zou U zich even kort kunnen voorstellen?
  - Naam
  - Leeftijd
  - Lengte dienstverband

---

### Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij

---

- Waarom bent u binnen de zorg gaan werken?
- Wat motiveert u om bij de crisisdienst te werken?
  - Wat geeft u energie?
  - Wat demotiveert u?
  - Stel de crisisdienst zou worden wegbezuinigd, wat doet dit met u?
- Naar PSM:
  - Uit plichtsbesef, normen en waarden?
  - Uit medeleven, begaan met de mensen?
  - Uit interesse voor het beleid, meewerken aan verbetering dienstverlening?

---

### Crisisgebeurtenissen?

---

- Wat maakt een gebeurtenis voor u een crisisgebeurtenis?
- Wat doet dit met u?
- Wat deed het met u, toen u hier begon?
- Hoe kom het nou dat het .. ?
- Waarom hebben deze veranderingen ( in de zorg) impact?

---

### Verandering

---

- Heeft er verandering plaatsgevonden in uw motivatie om bij te dragen aan de maatschappij? Merkt u verandering in uw motivatie door de jaren heen?
  - Wat maakt dat het nu anders is dan toen u begon?
  - Is het nog steeds precies hetzelfde?
  - Hebben de crisisgebeurtenissen hier invloed op?
  - Hebben de veranderingen in de zorg hier invloed op?

---

### Afsluiting

---

- Bedanken, wat wordt er gedaan met informatie.
-

### **6.3 Bijlage C: Getranscribeerde interviews**

De getranscribeerde interviews zijn wegens anonimiteit van de respondenten niet opgenomen in het rapport.

## 6.4 Bijlage D: Analyse rapporten

In deze bijlage is het rapport met het raamwerk met hoofd en sub codes opgenomen. Het rapport waarin per sub code de referenties te zien zijn is niet in deze bijlage opgenomen wegens de anonimiteit van de respondenten.

Name	Sources	References
<b>Verandering motivatie</b>		
Geen verandering in motivatie	5	5
Opleiding	1	1
Leeftijd	0	0
Verandering door bewustzijn	3	5
Verandering door ervaring	5	12
Verandering door levensfase	1	1
Conflict met collega impact op motivatie	1	3
Motivatie veranderd als praktijk niet leidend is	1	2
Team_management	3	3
<b>Motivatie</b>		
Werken met mensen	8	12
Anderen zorgen voor duidelijk zijn bijdrage maatschappij	3	4
Andere factoren		
Afwisseling	9	11
Onvoorspelbaarheid	8	9
Je komt overal (is leuk)	4	5
Salaris	9	14
Je moet werken	1	1
Uitdaging	8	15
Ontwikkeling	5	8
Onregelmatige diensten	3	4
Samenwerking	10	20
Onbekende	2	2
Autonomie	4	6
Korte contact	9	13
Onderzoeken, uitzoeken	7	9
Psychiatrie	4	4
Dynamiek	2	4
Afwisseling met andere baan	4	7
Rationeel	4	6
Normatief	10	27
Affectief	7	11
Mensen helpen zit erin	11	15
Pro social motivation _ Impact	14	66
Overig		
Motivatie ook uit jezelf halen bij werk goed doen	1	1
Bijdrage aan maatschappij is niet de drijfveer, komt er bij	1	1
Erg naar mijn zin	1	2
Extra motivatie kan gehaald worden uit meer momenten met gelijke collega's	1	1
Energie komt uit lekker lopende dienst, minder energie (vaak) uit meldingen die minder lekker lopen	1	1
Geen idee waarom ik hier werk	1	1
Energie komt uit sporten	1	1
Motivatie uit uitleggen werk	1	1
Psychiatrie willen snappen	1	1
Politicultuur	1	2

Niet bewust van bijdrage aan maatschappij	1	2
Motivatie te zien bij collega's	1	3
Inspraak	1	1
Zelfopoffering	1	1
<b>Invloed crisisgebeurtenissen</b>		
Veranderingen zorg	7	24
Crisisgebeurtenissen eigen definitie		
Crisisgebeurtenissen - eerste psychose	1	2
Crisisgebeurtenissen geen impact door ander werk	1	1
Crisisgebeurtenissen geen impact door korte contacten	1	1
Distantie	3	5
Crisisgebeurtenissen pas impact bij lage motivatie	1	2
Energie door crisisgebeurtenissen te keren	1	1
Crisisgebeurtenissen impact bij willen oplossen	1	1
Crisisgebeurtenissen voor zoveelste keer zelfde maakt motivatie niet minder, wel minder hard lopen	1	1
Motivatie keldert door crisisgebeurtenissen	1	1
Crisisgebeurtenissen voelen	3	4
Impact crisisgebeurtenissen door niet juiste voor patiënt	5	9
Crisisgebeurtenissen geen impact	9	11
Crisisgebeurtenissen halen motivator om mensen te helpen meer naar voorgrond	1	2
Crisisgebeurtenissen - kinderen	4	7
Impact crisisgebeurtenissen anders door ervaring	3	6
Definitie crisisgebeurtenis	3	4
Crisisgebeurtenissen - privé situatie	4	9
Verharden_Emotie uitschakelen	4	4
Crisisgebeurtenissen behoeven externe begeleiding	1	1
PPP - crisisdienst ver uit elkaar	2	8
Crisisgebeurtenissen impact bij karakter - gekte	1	1

## 6.5 Bijlage E: Paper

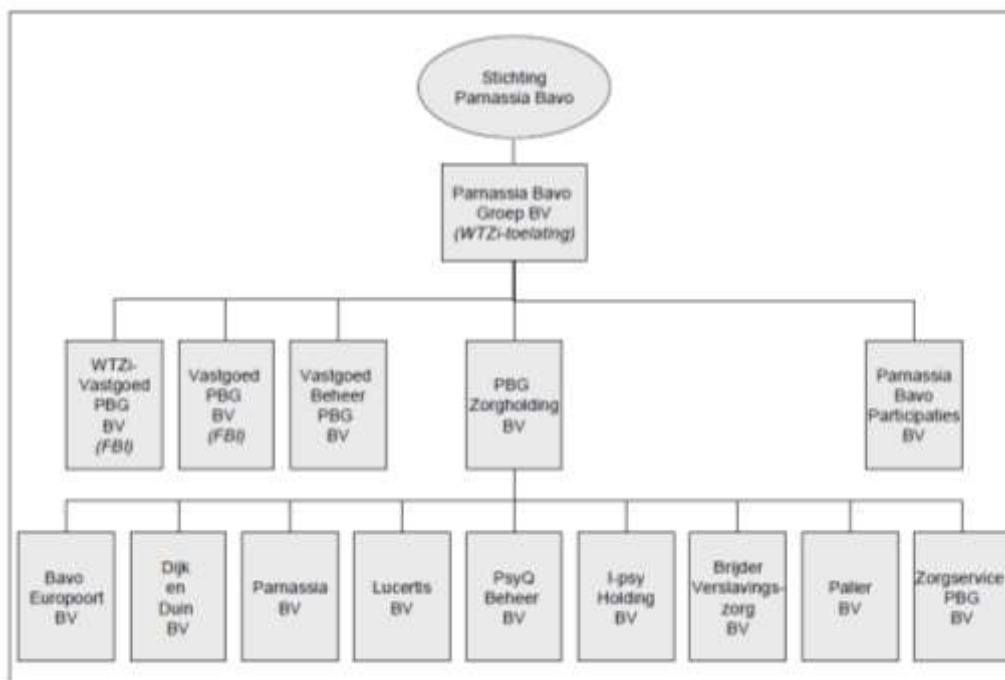
### De publieke dimensie van Parnassia.

#### Inleiding

Een kenmerk van de master Strategisch Human Resource Management van Universiteit Utrecht, is de belichting van de publieke dimensie. “De publieke dimensie van het HR-beleid krijgt bijzondere aandacht omdat die niet alleen voor organisaties in de publieke sector maar voor alle organisaties van belang is.” (Universiteit Utrecht, 2013) Dit wordt onderstreept door de sociale legitimiteit van organisaties. Tijdens deze master wordt er ingegaan op de verschillen tussen publieke en private organisaties, maar ook op de vervaging en overlapping van deze twee dimensies. Binnen dit kader wordt ook het afstudeeronderzoek van de master geplaatst in deze dimensies. Om dit te plaatsen zal er worden gekeken naar verschillende zaken. Allereerst naar de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij wordt er gekeken naar enkele formele organisatiekenmerken, maar ook naar de identiteit van de organisatie en de sociale legitimiteit. Vervolgens zal er worden gekeken naar het vraagstuk, in hoeverre is dit vraagstuk publiek?

#### Parnassia

Het afstudeeronderzoek zal worden uitgevoerd bij een onderdeel van Parnassia, een maatschappelijk georiënteerde ggz-organisatie. Het onderdeel valt, zoals is te zien in Figuur 1, onder de Parnassia Bavo Groep BV welke valt onder Stichting Parnassia Bavo.



Figuur 1 Juridische hoofdstructuur van Parnassia Bavo Groep vanaf 12 mei 2011 (Bron: Parnassia Bavo Groep, 2011, p. 86)

Parnassia is een specialist in psychiatrie voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen, woonachtig in Den Haag en omgeving. Het doel is de consolidatie of verbetering van het lichamelijk, geestelijk en sociaal functioneren en het hernemen van de regie over het eigen leven. Parnassia handelt hierbij vanuit de volgende missie: “Parnassia levert zorgvuldig en actief zorg aan mensen met (chronische) psychiatrische stoornissen, woonachtig in Den Haag en omgeving. Wij willen een verschil maken in de benadering van en service aan patiënten/bewoners en familie. Gastvrije en duurzame zorg bieden, samen met onze ketenpartners en de andere zorgbedrijven, staat dan ook hoog

bij ons in het vaandel. Dit alles moet leiden tot bevordering van de kwaliteit van leven van onze patiënten en bewoners.” (Parnassia, 2011, p. 13) Binnen Parnassia zijn er verschillende onderdelen welke zich focussen op verschillende groepen mensen met psychiatrische stoornissen. Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij een van deze onderdelen, de crisisdienst.

### **Plaatsing organisatie**

Om een organisatie te plaatsen in de publieke, dan wel private dimensie kan er worden gekeken naar verschillende zaken. Rainey (2003) stelt dat een organisatie kan worden geplaatst door te kijken naar het eigendom, de financiering en de zeggenschap. Organisaties kunnen eigendom zijn van de overheid of kunnen in particuliere handen zijn. Zij kunnen het meeste van hun financiering ontvangen van overheidsbronnen of zij kunnen het ontvangen van donaties of omzet binnen de economische markt. (Wamsley & Zald, 1973 in Rainey, 2003, p. 66-68). Bozeman (1987) voegde hier twee dimensies aan toe betreffende zeggenschap, de economische en politieke autoriteit. Een organisatie kan in verschillende mate aanwezigheid hebben van de autoriteiten. Bij een volledige economische autoriteit hebben de eigenaren en managers controle over de organisatie, bij politieke autoriteit heeft de politiek, de overheid, het voor het zeggen (Rainey, 2003, p. 69).

Figuur 1 laat de juridische hoofdstructuur zien waar Parnassia BV mee te maken heeft. Parnassia zelf is een besloten vennootschap (BV), wat kenmerkend is voor een private organisatie. 100 procent van de aandelen worden gehouden door Parnassia Bavo Groep Zorgholding BV, waarvan Parnassia Bavo Groep BV, eveneens een private organisatie, volledige aandeelhouder is. Opvallend is dat 100 procent van de aandelen van Parnassia Bavo Groep BV worden gehouden door Stichting Parnassia Bavo. (Parnassia Bavo Groep, 2011, p. 86). Dit is kenmerkend voor semi-publieke organisaties. Kijkend naar de financiering is een volledige publieke financiële stroom te zien. Parnassia ontvangt inkomsten vanuit diagnose behandel combinaties (DBC's) van zorgverzekeraars, vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ), vanuit justitie en gemeenten. (Parnassia Bavo Groep, 2011, p. 18). De zeggenschap laat kenmerken van zowel de economische autoriteit zien vanuit de eigen BV en politieke autoriteit vanuit de financiële stromen en wet- en regelgeving. Tevens heeft de Stichting Parnassia Bavo enige autoriteit. Deze heeft als belangrijkste taak “het bewaken van het profiel van de groep zodat de zorg aan de verschillende doelgroepen van ggz-patiënten ook op de lange termijn wordt gerealiseerd” (Parnassia Bavo Groep, 2011). Deze kenmerken maken van Parnassia een “government-sponsored enterprise” (Perry & Rainey, 1988 in Rainey, 2003, p. 71).

Naast deze formele kenmerken kan er ook worden gekeken naar de identiteit van een organisatie. “Het heeft dan betrekking op min of meer duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties” (Whetten & Godfrey, 1998 in Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 5). De identiteit van een organisatie kan worden vastgesteld aan de hand van vier parameters. De vaststelling van de identiteit van Parnassia, aan de hand van drie van deze parameters, is opgenomen in Figuur 2. De doelgerichtheid is teleologisch te benoemen door de gerichtheid op een hoger doel. Dit hoger doel komt duidelijk naar voren in de eerder benoemde missie, welke in gaat op het zorgvuldig en actief, gastvrije en duurzame zorg bieden wat moet leiden tot een bevordering van de kwaliteit van leven. De tijd is duidelijk dynamisch, binnen Parnassia wordt er gekeken naar sustainability, “de belangen van toekomstige generaties, de toekomstige ontwikkelingen” (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7). Dit is duidelijk te zien in het jaarverslag 2011 van Parnassia waar wordt ingespeeld op de toen toekomstige bezuinigingsmaatregelen in de zorg met ingang van 1 januari 2012, welke met name ingrijpend zouden zijn voor de GGZ (Parnassia, 2011, p. 23). De orde, welke in gaat op een verticale, ‘superieur-ondergeschikte’, orde of een horizontale, wederzijds afhankelijke relatie, sluit minder duidelijk aan op



een van de identiteiten. Er zijn duidelijke verschillen in functies, zoals bijvoorbeeld (manager) psychiater en verpleegkundige, echter wordt er hier minder op ingegaan dan bijvoorbeeld in het leger, met de militaire rangen. Aan de hand van deze indeling is in Figuur 2 duidelijk te zien dat de identiteit meer publiek dan privaat is.

	<b>Publieke identiteit</b>		<b>Private identiteit</b>
Doelgerichtheid:	Teleologisch	X-----	Ateleologisch
Tijd:	Dynamisch	X-----	Statisch
Orde:	Horizontaal	-----X-----	Verticaal

Figuur 2 Publieke en private identiteit Parnassia (Bron: Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 8)

De indelingen maken duidelijk dat Parnassia een semi-publieke organisatie is met een publieke identiteit. De sociale legitimiteit van een organisatie is eveneens van belang.

Social legitimacy heeft te maken met de mate waarop de organisatie is afgestemd op de omgeving (Boxall & Purcell, 2011, p. 20). Dus in hoeverre de omgeving de organisatie accepteert. De organisatie kan hiervoor zorgen door rekening te houden met alle (normen en waarden van de) stakeholders. Paauwe (2004) geeft dit aan met de sociale, culturele en legale (SCL) dimensie. Hiernaast hebben het organisationele, administratieve en culturele erfgoed van de organisatie en de product, markt en technologische (PMT) dimensie eveneens invloed op de organisatie. (Paauwe, 2004, p. 91) De sociale, culturele en legale dimensie van Parnassia bestaat uit verschillende invloeden. De Stichting Parnassia Bavo zorgt ervoor dat de juiste zorg wordt geboden op lange termijn en houdt hierbij rekening met de algemeen maatschappelijke context. Vanuit de Nederlandse overheid wordt er eveneens gezorgd voor legitimiteit, middels de wet- en regelgeving omtrent zorg. Hiernaast werkt Parnassia met veel verschillende ketenpartners, wat zorgt voor lokale sociale legitimiteit. Parnassia stelt “er moet sprake zijn van nauwe samenwerking met betrokken anderen (zoals familie) en andere externe partijen” (Parnassia, 2011, p. 9). De ketenpartners zijn: Stichting Anton Constandse, Bestuurlijk Overleg Mantelzorg Den Haag, Woon Service Wijken, Openbare Geestelijke Gezondheidszorg, Kind- en Jeugdpsychiatrie, ADO in de Maatschappij, andere zorgbedrijven binnen Parnassia Bavo Groep, politie en justitie, gemeenten, maatschappelijke opvang, welzijnsorganisaties, V&V-sector, huisartsen, GGD, REAKT, woningbouwcorporaties, regionale instellingen voor begeleid (beschermd) wonen, mantelzorgers en algemene ziekenhuizen. (Parnassia, 2011, p. 9-10) Hiernaast worden er contacten onderhouden met onder andere Ypsilon, vereniging van familieleden en betrokkenen van mensen met schizofrenie of een psychose en met Anois de vereniging van mensen die lijden aan schizofrenie of psychose. (Parnassia, 2011, p. 10) Deze vele ketenpartners laten een grote betrokkenheid van Parnassia bij de maatschappij zien. Middels deze samenwerkingen kan Parnassia er samen met de stakeholders voor zorgen dat er wordt voldaan aan de juiste normen en waarden, aan de wensen. Samenwerkingen leiden tot continuïteit van de zorg op een gastvrije en duurzame manier, maar ook specifieke projecten zoals een familiecoach. Middels deze afstemming (mogelijkheden) met de context kan Parnassia zorgen voor een hoge sociale acceptatie en legitimiteit.

De PMT-dimensie heeft voornamelijk te maken met efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en snelheid (Paauwe, 2004, p. 91). Deze zaken zijn eveneens erg belangrijk voor Parnassia. De eisen van de overheid en de zorgverzekeraars komen overeen met bovenstaande begrippen om de zorg betaalbaar te houden met de juiste kwaliteit. Echter met het houden aan deze eisen zorgt Parnassia, als organisatie met een publieke dienst, eveneens voor meer sociale legitimiteit.

## **Vraagstuk**

Naast het plaatsen van de organisatie, is ook het plaatsen van het vraagstuk van belang. Het afstudeeronderzoek zal, zoals eerder benoemd, plaatsvinden bij de crisisdienst van Parnassia. Bij de crisisdienst werken 30 verpleegkundigen en psychiaters. De crisisdienst krijgt te maken met verschillende crisisgebeurtenissen waar een koppel (verpleegkundige en psychiater) naar toe wordt gestuurd. Voorbeelden van crisisgebeurtenissen zijn een man die in zijn onderbroek het verkeer staat te regelen op een druk kruispunt of een vrouw die de hele avond heeft gedronken en al uren zit te gillen in huis. Parnassia merkt dat de passie en bezieling verdwijnt bij voornamelijk de verpleegkundigen. Het afstudeeronderzoek zal hier dan ook op worden gericht, en met name welke invloed de crisisgebeurtenissen op deze ontwikkeling heeft. De onderzoeksvraag luidt: In hoeverre ervaren de verpleegkundigen van de crisisdienst van Parnassia invloed van crisisgebeurtenissen op het verloop van de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij? De motivatie om bij te dragen aan de maatschappij wordt in de wetenschap veelal aangeduid als public service motivation. Bij de plaatsing van het vraagstuk in de publieke, dan wel private, dimensie zal hierop worden gefocust.

De definitie van public service motivation laat men in eerste instantie denken dat het een duidelijk publiek concept is. Perry en Wise (1990) spreken over een “individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations” (Perry & Wise, 1990, p. 368). De oorspronkelijke gerichtheid op de publieke sector wordt onderstreept door Georgellis en Tabvuma (2010) welke spreken over een intrinsieke motivatie binnen de specifieke context van de publieke sector. Latere onderzoeken hebben PSM echter losgekoppeld van de publieke sector, “focusing instead on the important motives and behaviors that occur when individuals perform meaningful public service by helping others, furthering the common good, and serving the public interest” (Brewer & Selden, 1998, p. 417). Binnen deze definities is een verschuiving te zien van een concept wat voornamelijk is gericht op publieke organisaties, naar een concept wat zich richt op de motieven en gedragingen van mensen die anderen helpen en zich inzetten om het algemeen belang en welzijn te dienen en te bevorderen. Deze laatste kenmerken plaatsen het echter wel nog steeds in de publieke identiteit.

Hoewel het concept PSM een duidelijke gerichtheid heeft op de publieke dimensie, ligt het vraagstuk dichterbij de private dimensie. PSM heeft positieve impact op meerdere zaken, zoals job performance. Het focussen van de organisatie op de motivatie kan meer private zaken dienen, zoals een verbetering van deze performance of het aanhouden van medewerkers.

## **Eigen oordeel**

Naar aanleiding van het bovenstaande valt te concluderen dat er zowel publieke als private kenmerken te zien zijn binnen zowel de organisatie als het vraagstuk. Het doel van de organisatie en het concept van het vraagstuk laten beide een duidelijke focus op het publieke, de maatschappij zien. De organisatie zelf is meer privaat ingericht en de uitkomst van het onderzoek zal eveneens bijdragen aan meer private zaken.

## Literatuurlijst

- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Georgellis, Y. & Tabvuma, V. (2010). Does Public Service Motivation Adapt? *Kyklos*, 63(2), 176-191.
- Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke Identiteit: Eigentijds Organiseren in de Publieke Sector. *Bestuurskunde*, 1, 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Parnassia (2011). *Jaarverslag 2011*. Den Haag.
- Parnassia Bavo Groep (2011). *Maatschappelijk Jaarverslag 2011*. Den Haag.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. (2003). What Makes Public Organizations Distinctive. *Understanding and Managing Public Organizations*, 55-78.
- Universiteit Utrecht (2013). *Waarom deze master in Utrecht?*. Geraadpleegd via <http://www.uu.nl/university/masters/NL/shrm/Pages/waaromdezemasterinutrecht.aspx> (2 maart 2013).