

Motivatie en de invloed van het Psychologisch Contract

*Door Najla Jaber
Erasmus Universiteit Rotterdam*



- Master thesis -

Master Arbeid, Organisatie en Management

Bestuurskunde / Public Administration



| Faculteit der Sociale Wetenschappen | Faculty of Social Sciences |



Motivatie en de invloed van het Psychologisch Contract

In opdracht van



Mede mogelijk gemaakt door



Master Thesis

Master Arbeid, Organisatie en Management

- Faculteit der Sociale Wetenschappen -

Met dank aan

Docentbegeleider: Prof. dr. A.J. Steijn

en

Stagebegeleider: Dr. Ton Quadt

Tweede lezer

Dr. L. den Dulk

Gemaakt door

Najla Jaber (376143)

De dato

27 februari 2015



Voorwoord

Met gepaste trots presenteer ik het eindresultaat van mijn onderzoek naar de werknemersmotivatie bij de gemeente Rotterdam. Tegelijkertijd betekent dit de voltooiing van de Master Arbeid, Organisatie en Management, en het einde van mijn studie aan de Erasmus Universiteit. Ik heb in deze periode ontzettend veel geleerd en ben zeer dankbaar dat ik de mogelijkheid heb gehad om deze studie te volbrengen.

Dit onderzoek draait om het concept; motivatie. Het thema motivatie heeft mij altijd geïntrigeerd. Motivatie in je werk, studie, sport, je alledaagse leven. We hebben het allemaal nodig bij het bereiken van onze doelstellingen. Maar waar komt het vandaan en wat maakt sommige mensen enorm gemotiveerd en anderen weer totaal niet. Met dit onderzoek heb ik gepoogd een bescheiden bijdrage te leveren aan de theorie over de motivatie van werknemers.

Het afstuderen was zo nu en dan een hectische periode. Het combineren van werk en studie was niet altijd gemakkelijk. Zonder de steun van een aantal sleutelfiguren was mijn afstuderen dan ook niet mogelijk geweest. Dit rapport is dan ook niet compleet zonder de namen van deze personen te benoemen.

Ten eerste wil ik mijn afstudeerbegeleider prof. dr. Bram Steijn bedanken voor de uitstekende begeleiding. Zijn feedback is altijd zeer behulpzaam, helder en "to the point". Ik heb de begeleiding als zeer prettig ervaren en zijn feedback is dan ook van niet te missen waarde geweest voor dit onderzoek. Ook wil ik hem nog apart bedanken voor de snelheid waarmee hij altijd terugkoppeling heeft gegeven. Mede door zijn snelle reacties en handelen heb ik het onderzoek eerder kunnen afronden dan verwacht en daar ben ik zeer dankbaar voor.

Tevens wil ik Ton Quadt, directeur Jeugd & Onderwijs van de gemeente Rotterdam, heel hartelijk danken voor de mogelijkheid mijn stage en onderzoek bij de gemeente Rotterdam uit te voeren. Daarnaast wil ik hem bedanken voor zijn vertrouwen in mij en zijn adequate begeleiding gedurende de stage. Ondanks zijn drukke agenda heeft Ton Quadt er steeds voor gezorgd dat de juiste randvoorwaarden werden gecreëerd, waardoor de stage zeer soepel is verlopen.

Ook ben ik mijn tweede lezer, dr. Laura den Dulk, dankbaar voor haar zeer nuttige input. Dit heeft ervoor gezorgd dat dit scriptie-onderzoek duidelijker en overzichtelijker is geworden.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn familie voor hun steun en enthousiasme. In het bijzonder wil ik mijn moeder bedanken voor haar onvermoeibare geduld en haar standvastigheid om haar kinderen de best mogelijke ontwikkeling mee te geven.

Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor hun vertrouwen in mij. Het is niet altijd gemakkelijk om je persoonlijke gevoelens met anderen te delen. Ik waardeer het dan ook zeer dat jullie dat toch hebben gedaan.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie!

Najla Jaber

Rotterdam, 27 februari 2015



Samenvatting

Dit rapport onderzoekt het thema; motivatie. Specifiek bestuderen we de werknemersmotivatie binnen de gemeente Rotterdam. De mate waarin een werknemer gemotiveerd is kan door verschillende factoren worden bepaald. Binnen dit onderzoek bekijken we in hoeverre het psychologisch contract dit doet en op welke wijze dit gebeurt. Het psychologisch contract is een ruilrelatie tussen werknemer en organisatie waarbij beide partijen, op basis van individuele percepties, verwachtingen hebben over verplichtingen naar elkaar toe. We achten het waarschijnlijk dat het wel of juist niet nakomen van deze verwachtingen een evidente invloed heeft op de motivatie van werknemers. Om dit te kunnen beoordelen zijn werknemers binnen de gemeente Rotterdam ondervraagd. De gemeente Rotterdam is dan ook een passende omgeving voor dit onderzoek. De gemeente Rotterdam heeft momenteel namelijk te maken met ingrijpende veranderingen zoals onder andere reorganisaties, bezuinigingen en een personeelskrimp. Dat betekent dat de kans groot is dat verwachtingen van werknemers bij de gemeente Rotterdam onder druk zullen staan door de vele veranderingen. Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de theorie over de relatie tussen het psychologisch contract en de motivatie, door geschonden en nageleefde psychologische contracten binnen de gemeente Rotterdam met elkaar te vergelijken.

De hoofdvraag van dit onderzoek is de volgende;

Welke invloed hebben schending en naleving van het psychologisch contract op de motivatie van werknemers binnen de Gemeente Rotterdam en welke omstandigheden kunnen deze invloed versterken of verzwakken?

Het onderzoek bestaat uit een aantal delen. Een literatuurstudie, onderzoek naar de context waarin werknemers zich bevinden, focusgesprekken en diepte-interviews. Deze resultaten hebben geleid tot het bereiken van de doelstelling en het beantwoorden van de hoofdvraag.

We willen dus achterhalen in hoeverre en op welke wijze een nageleefd of geschonden psychologisch contract invloed uitoefent op de motivatie. Dit is gedaan met behulp van het model van Guest (1998). Hieruit blijkt dat er bepaalde oorzaken zijn die leiden tot naleving of schending (inhoud) van het psychologisch contract en vervolgens is dit weer van invloed op de motivatie (gevolg). Er zit dus een causale relatie tussen *oorzaken*, *inhoud* en *gevolg*. Deze relaties zijn dan ook deductief onderzocht en er is ruimte over gelaten voor inductieve bevindingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat bepaalde oorzaken inderdaad invloed uitoefenen op de inhoud van het psychologisch contract en dit weer invloed uitoefent op de motivatie. Ten eerste blijkt dat naleving inderdaad een positieve invloed uitoefent op de motivatie en schending een negatieve. Echter beïnvloedt de motivatie van werknemers het psychologisch contract ook terug. Een hoge motivatie heeft een positieve invloed op het psychologisch contract en een lage motivatie een negatieve. Hier zit dan ook een interactie mechanisme in.

Wanneer we kijken naar de oorzaken van een nageleefd of geschonden psychologisch contract zien we dat er een aantal oorzaken een belangrijke invloed uitoefenen. Zo heeft een relationeel *contracttype* een positieve invloed op de inhoud en hebben verschuivingen naar een transactioneel *contracttype* een negatieve invloed. *Organisatieveranderingen* hebben daarnaast een negatieve invloed op het psychologisch contract. Echter heeft een hoge mate van veranderingskeuze en -vrijheid een positief effect op de zojuist genoemde relatie, en een lage mate hiervan een negatieve.



Daarnaast heeft de *direct leidinggevende* een cruciale invloed op een nageleefd of geschonden PC. Een hoge mate van transformationeel leiderschap bleek een positieve invloed uit te oefenen en een lage mate van transformationeel leiderschap een negatieve. Een hoge mate van autonomie bleek tevens een positieve invloed te hebben op het psychologisch contract en een lage mate van autonomie een negatieve invloed.

Bovendien bleek er met de mate van autonomie iets bijzonders aan de hand. Er zit namelijk een interactie mechanisme tussen de direct leidinggevende en de mate van autonomie. Bij een lage mate van autonomie is de perceptie op de invloed van de direct leidinggevende groter, en bij een hoge mate van autonomie kleiner. Echter is het de direct leidinggevende die voor een belangrijk deel de mate van autonomie bepaalt. Om die reden is de invloed van de direct leidinggevende nog steeds aanwezig, maar loopt deze via de verkregen autonomie.

Dit onderzoek bevestigt het model van Guest (1998) en kunnen we dan ook concluderen dat er een relatie is tussen de genoemde *oorzaken* en *inhoud*. Contracttype, organisatieverandering, autonomie en direct leidinggevende zijn mede bepalend of een psychologisch contract nageleefd danwel geschonden is. Daarnaast blijkt dat er tevens een relatie is tussen een geschonden en nageleefd psychologisch contract en de motivatie.

Deze twee relaties worden ook nog op aanzienlijke wijze beïnvloedt door de mate van public service motivation. De public service motivation heeft namelijk het vermogen om beide zojuist genoemde relaties af te zwakken. Een hoge mate van public service motivation tempert de invloed van *oorzaken* op *inhoud*. Negatieve invloeden vanuit de genoemde oorzaken hebben dan een minder sterke invloed op de inhoud van het psychologisch contract. Daarnaast tempert de public service motivation ook de relatie tussen inhoud en motivatie. Een hoge mate van public service motivation zorgt er hier ook weer voor dat een geschonden psychologisch contract minder sterk de motivatie beïnvloedt. Tot slot blijkt dat een hoge mate van public service motivation een positieve invloed heeft op de motivatie en een lage mate van public service motivation een negatieve.



Afkortingen

Afkorting	Omschrijving
<i>PC</i>	Psychologisch contract
<i>DL</i>	Direct leidinggevende
<i>PSM</i>	Public service motivation
<i>AUT</i>	Autonomie
<i>CT</i>	Contracttype
<i>TFL</i>	Transformationeel leiderschap
<i>GO</i>	Geïndividualiseerde ondersteuning
<i>GI</i>	Geïdealiseerde invloed
<i>IS</i>	Intellectuele stimulering
<i>IM</i>	Inspirerende motivering
<i>OV</i>	Organisatieverandering
<i>DJ</i>	Distributive justice
<i>PJ</i>	Procedural justice
<i>MTO</i>	Medewerkers tevredenheidsonderzoek
<i>NPM</i>	New Public Management



Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Samenvatting	III
Afkortingen	V
Inhoudsopgave	VI
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.1.1 <i>Het psychologisch contract</i>	1
1.1.2 <i>Relatie PC en motivatie</i>	1
1.2 Probleemstelling	2
1.2.1 <i>Psychologisch Contract en Motivatie</i>	2
1.2.2 <i>Organisatieveranderingen</i>	2
1.2.3 <i>Contracttype</i>	3
1.2.4 <i>Direct leidinggevende</i>	3
1.2.5 <i>Onderzoeksscope</i>	4
1.2.6 <i>Doelstelling</i>	4
1.2.7 <i>Vraagstelling</i>	4
1.2.8 <i>Deelvragen</i>	4
1.3 Onderzoeksrelevantie	4
1.3.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	4
1.3.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	5
1.4 Leeswijzer	5
2. Context	6
3. Het Psychologisch Contract	9
3.1 Het concept.....	9
3.1.1 <i>Oorsprong</i>	9
3.1.2 <i>Definiëring</i>	9
3.1.3 <i>Unilateraal versus Bilateraal</i>	10
3.1.4 <i>Organisationele rechtvaardigheid</i>	11
3.1.5 <i>De kant van de werkgever</i>	11
3.1.6 <i>Transactioneel en Relationeel Contracttype</i>	12
3.1.7 <i>Het model van Guest</i>	13



4.	Oorzaak, Inhoud en Gevolg	14
4.1	Verwachtingen in beeld	14
4.2	Oorzaken	15
4.2.1	<i>Verwachte oorzaken</i>	<i>15</i>
4.2.2	<i>Contracttype</i>	<i>15</i>
4.2.3	<i>Organisatieverandering.....</i>	<i>17</i>
4.2.4	<i>Direct leidinggevende</i>	<i>17</i>
4.3	Inhoud.....	18
4.3.1	<i>Verwachte inhoud</i>	<i>18</i>
4.3.2	<i>Naleving van het Psychologisch Contract.....</i>	<i>19</i>
4.3.3	<i>Schending van het Psychologisch Contract</i>	<i>19</i>
4.4	Gevolgen	20
4.4.1	<i>Verwachte gevolgen</i>	<i>20</i>
5.	Methodologie en Operationalisatie.....	21
5.1	Onderzoekstechnisch ontwerp.....	21
5.1.1	<i>Onderzoeksstrategie.....</i>	<i>21</i>
5.1.2	<i>Onderzoeksmethode.....</i>	<i>21</i>
5.1.3	<i>Het semi-gestructureerde interview.....</i>	<i>22</i>
5.1.4	<i>Steekproefkader</i>	<i>22</i>
5.2	Motivatie en energie	24
5.3	Onderzoekskwaliteit	26
5.3.1	<i>Betrouwbaarheid.....</i>	<i>26</i>
5.3.2	<i>Validiteit</i>	<i>27</i>
5.4	Operationalisatie	28
5.4.1	<i>Oorzaken</i>	<i>28</i>
5.4.2	<i>Inhoud</i>	<i>29</i>
5.4.3	<i>Gevolgen</i>	<i>30</i>
5.5	Data-analyse.....	30
5.5.1	<i>Labeling.....</i>	<i>30</i>
5.5.2	<i>Respondentschema.....</i>	<i>31</i>
5.5.3	<i>Labelschema</i>	<i>31</i>
5.5.4	<i>Focusgesprekken</i>	<i>35</i>



6.	Resultaten	37
6.1	Definitief conceptueel model.....	37
6.2	Oorzaken -> Inhoud	39
6.2.1	<i>Contracttype</i>	39
6.2.2	<i>Organisatieverandering</i>	43
6.2.3	<i>Direct leidinggevende</i>	47
6.2.4	<i>Autonomie</i>	51
6.2.5	<i>Intentie</i>	54
6.3	Inhoud -> Gevolgen.....	55
6.3.1	<i>Gemotiveerde respondenten</i>	55
6.3.2	<i>Ongemotiveerde respondenten</i>	58
6.4	Public Service Motivation.....	60
6.4.1	<i>Inhoud en gevolgen</i>	60
6.4.2	<i>Oorzaken en inhoud</i>	61
6.4.3	<i>Invloed PSM</i>	62
7.	Conclusie en Reflectie	63
7.1	Conclusie	63
7.2	Reflectie	67
7.2.1	<i>Theoretische significantie</i>	67
7.2.2	<i>Praktische significantie</i>	68
7.2.3	<i>Implicaties en vervolgonderzoek</i>	68
	Literatuurlijst	71
	Bijlagen	75
Bijlage 1	Organogram Gemeente Rotterdam.....	1
Bijlage 2	Topiclijst.....	2
Bijlage 3	Respondentenschema.....	4



1. Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk zal de grondslag van dit onderzoek worden geïntroduceerd. Om te beginnen schetsen we de achtergrondsituatie waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Daaropvolgend beschrijven we kort wat we gaan onderzoeken en waarom. Daarna bouwen we voort op het centrale thema van dit onderzoek door het concept uiteen te zetten en vervolgens uit te monden in de probleemstelling van dit onderzoek. Tot slot bespreken we de betekenis van dit onderzoek op een wetenschappelijk -en maatschappelijk niveau.

1.1 Aanleiding

Motivatie is het centrale thema van dit onderzoek. Met het scriptie-onderzoek is gepoogd inzicht te verkrijgen in de beweegredenen van werknemers zich wel of niet in te zetten voor de Gemeente Rotterdam. Motivatie is een belangrijk thema omdat het voor een groot deel het succes van een organisatie bepaalt. Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar motivatie. Er zijn in de motivatieliteratuur vele factoren te vinden die de motivatie (kunnen) beïnvloeden. Binnen dit onderzoek is beoogd meer inzicht te verkrijgen in de invloed van het psychologisch contract (hierna te noemen PC) op motivatie. Het PC blijkt namelijk een cruciale rol te spelen voor de werknemersmotivatie. Het is interessant om te onderzoeken welke invloed het PC heeft, welke andere factoren mogelijk van invloed zijn en in hoeverre de motivatie door het PC wordt bepaalt.

1.1.1 *Het psychologisch contract*

Wanneer werkgever (of organisatie) en werknemer besluiten een overeenkomst aan te gaan wordt er naast een geschreven contract, bewust of onbewust ook een ongeschreven contract gecreëerd (Rousseau & Schalk, 2000:1). Dit ongeschreven contract omvat wederzijdse gepercipieerde verwachtingen. Daarbovenop ziet men deze verwachtingen als een verplichting (Rousseau, 1989). Hierbij draait het volledig om iemands individuele perceptie van wat het contract omvat en kan dus per partij (werknemer of werkgever) verschillen. Dit contract is gebaseerd op wederkerigheid en daarmee een constante uitruil van *specifieke, tastbare en ontastbare, en hoofdzakelijk economische middelen*, vergelijkbaar met de LMX theorie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Gelijk aan de LMX theorie zullen contractanten van het PC steeds op zoek zijn naar een balans tussen de uitwisselingen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Wanneer bijvoorbeeld de werkgever niet aan de gepercipieerde verplichtingen van de werknemer voldoet, zal de werknemer ook zijn inbreng verlagen. Het niet nakomen van gepercipieerde verplichtingen ervaart de werknemer namelijk als schending van het PC. Een meerderheid van werknemers ervaart enige vorm van schending van het PC op het werk (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). De verwachting is dat deze zogenaamde schending of naleving van het PC gevolgen heeft voor de motivatie.

1.1.2 *Relatie PC en motivatie*

We onderzoeken de rol van het PC voor de motivatie. In deze paragraaf geven we kort aan waarom we deze relatie in eerste instantie waarschijnlijk achten.

Het PC is een belangrijk verschijnsel in de motivatieliteratuur. Het omvat belangrijke factoren van invloed op motivatie. Ten eerste de invloed van verwachtingen. Het PC is namelijk gebaseerd op individuele verwachtingen (Rousseau, 2004). Lunenburg (2011) omschrijft het belang van verwachtingen voor motivatie en stelt dat motivatie wordt bepaald door drie sleutelementen. Een persoon is gemotiveerd in de mate waarin hij of zij verwacht of gelooft dat 1) inzet leidt tot acceptabele prestaties, 2) prestaties worden beloond, 3) en de persoonlijke waarde (voorkeur) van de beloning hoog is. Verwachtingen spelen volgens Lunenburg (2011) dan ook een essentiële rol bij motivatie.



Tevens gaat het psychologisch contract uit van de perceptie van personen. Dit is van belang omdat in het geval van motivatie, de persoonlijke perceptie leidend is. Wanneer een werknemer een handeling als schending van het PC ervaart dan is dat, in zijn of haar geval, altijd waar. Ook al ervaart een ander diezelfde handeling helemaal niet als schending van het PC. Dit komt omdat juist deze perceptie van invloed is, of kan zijn, op zijn of haar individuele motivatie. Individuele percepties van personen zijn dan ook van doorslaggevend belang.

Daarnaast komt de invloed van leidinggevendenden terug in het PC. Het PC gaat over de relatie tussen werknemer en werkgever. Volgens de motivatieliteratuur hebben leidinggevendenden een cruciale invloed (Wright, 2004). Leidinggevendenden en in het bijzonder direct leidinggevendenden blijken een belangrijke invloed te hebben op motivatie en factoren van invloed op motivatie (Trottier et al., 2008; Ghadi, 2013).

1.2 Probleemstelling

Nu we kort hebben geschetst wat het PC is en waarom het waarschijnlijk is dat het PC invloed heeft op de motivatie, wordt hieronder kort uiteengezet hoe de relatie tussen het PC en motivatie tot stand komt en welke andere factoren een belangrijke invloed hebben op deze relatie.

1.2.1 *Psychologisch Contract en Motivatie*

Motivatie is een belangrijk onderwerp voor organisaties. Van een organisatie zonder gemotiveerde werknemers wordt ten slotte weinig verwacht. Het is zo'n belangrijk onderwerp omdat het, het gedrag van mensen bepaalt. En het gedrag van mensen bepaalt voor een groot deel succes. Motivatie wordt bepaalt door de combinatie van verwachtingen dat een *inspanning* leidt tot *prestatie*, *prestatie* tot *uitkomst* en de mate waarin de uitkomst van *waarde* is (Lawler & Suttle, 1973). Motivatie is dan ook de 'kracht' die een persoon ertoe aanzet om een bepaalde inspanning uit te voeren.

Het is logisch om te denken dat het PC invloed heeft op motivatie. Wanneer een (zakelijke) relatie in onze ogen een afspraak niet nakomt dan heeft dat over het algemeen invloed op de mate waarin we gemotiveerd zijn om nog iets voor die persoon te doen. Het is dan ook aannemelijk dat bijvoorbeeld schending van het PC leidt tot minder inspanning en daarmee tot minder uitkomst. Schending van het PC blijkt dan ook een negatieve invloed te hebben op motivatie of verwante concepten (Robinson & Morrison, 2000; Bal et al., 2008).

Zo blijkt uit onderzoek van Johnson & O'Learly-Kelly (2003) dat schending van het PC een negatieve invloed heeft op betrokkenheid (*commitment*) en baan tevredenheid (*job satisfaction*). Beide veelgebruikte indicatoren van motivatie. Omgekeerd blijkt dat naleving van het PC een positieve invloed heeft op de motivatie of verwante concepten (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Sturges et al., 2005). Uit onderzoek van Turnley et al. (2002) blijkt bovendien dat naleving van het PC een positieve invloed heeft op *werknemersprestaties*.

1.2.2 *Organisatieveranderingen*

Het PC omvat, zoals beschreven, verwachtingen tussen werknemer en werkgever. Deze verwachtingen worden echter beïnvloedt op het moment dat er organisatieveranderingen plaatsvinden. De relatie tussen werkgever en werknemer kan namelijk door deze veranderingen onder druk komen te staan (Freese & Schalk, 2008:270). Organisatieveranderingen blijken dan ook een negatieve invloed te hebben op schending en naleving van het PC. Tegelijkertijd vormen organisatieveranderingen een trigger voor evaluatie van het PC. Met andere woorden, wanneer organisatieveranderingen plaatsvinden, zal een werknemer gaan nadenken over zijn eigen inbreng en in hoeverre de inbreng van de organisatie dit wel of niet compenseert (Freese et al., 2010).



Organisatieverandering is een interessant onderwerp omdat het niet alleen actueel is maar op dit moment ook door de financiële crisis in grote mate plaatsvindt. Veel organisaties zijn gedwongen te hervormen en reorganiseren (Rijksoverheid, 2009).

Ook binnen de gemeente Rotterdam zijn deze ontwikkelingen zichtbaar. Door bezuinigingen is de Gemeente Rotterdam genoodzaakt tot herinrichting en inkrimping. Deze veranderingen hebben vermoedelijk een belangrijke invloed op het PC. Dit maakt de Gemeente Rotterdam een zeer geschikte omgeving om het PC te onderzoeken omdat de psychologische contracten hier naar verwachting onder druk zullen staan.

1.2.3 Contracttype

Een andere belangrijke ontwikkeling in de publieke sector, is de verschuiving van een relationeel naar een meer transactioneel contracttype. Binnen het psychologische contract kennen we twee soorten contracttypering. Het relationele contracttype wat gebaseerd is op, loyaliteit, verdieping van de relatie en lange termijn investeringen. En het transactionele contracttype wat gebaseerd is op het economische principe en uitgaat van zichtbare, kwantitatieve prestatie-indicatoren.

Deze verschuiving gebeurt onder invloed van New Public Management (NPM) achtige praktijken. Financiële crises en ontevredenheid over starre bureaucratische procedures hebben geleid tot het overnemen van private managementpraktijken uit de publieke sector (Politt, van Thiel & Homburg, 2007). Dit heeft gevolgen voor de het contact tussen werkgever en werknemer. En dit manifesteert zich tevens in het contracttype van het psychologisch contract. Onder invloed van deze ontwikkelingen zullen psychologische contracten naar verwachting steeds meer transactionele kenmerken kennen. Relationele contracten blijken echter goed binnen de publieke context te passen (O'Donnel & Shields, 2002). Transactionele contracten blijken daarentegen minder goed te passen binnen de publieke sector en een negatieve invloed op de motivatie te kunnen hebben (Weibel et al., 2010).

1.2.4 Direct leidinggevende

Het PC gaat over de relatie tussen werknemer en werkgever ofwel organisatie. Binnen een organisatie heeft een werknemer met verschillende personen te maken. Het aannemelijk dat de ene persoon meer invloed zal hebben op de motivatie van de werknemer dan anderen. Zo kan het zijn dat mensen waar we intensief mee samenwerken meer invloed op onze motivatie uitoefenen dan personen die we zelden tegenkomen.

In de motivatieliteratuur zien we dit ook terug. Zo blijkt de direct leidinggevende een bijzondere rol in te nemen. Uit de literatuur blijkt dat leiderschap, en in het bijzonder de direct leidinggevende een evidente invloed heeft op de motivatie van werknemers. Zo toont Wright (2004) aan dat leidinggevendenden een aanmerkelijke invloed hebben op belangrijke indicatoren van motivatie. Hij stelt dat *strijdige doelen*, *procedurele beperkingen* en *doel ambiguïteit* een negatieve invloed hebben op *doelspecificiteit*, *baan uitdaging* en *autonomie*, alle drie factoren die motivatie bepalen volgens Wright (2004) en voor een groot deel door leidinggevendenden wordt beïnvloedt. Uit onderzoek van Trottier et al. (2008) blijkt dat er een significante relatie is tussen leiderschap en *werknemerstevredenheid* (*follower satisfaction*). Ook Ghadi (2013) toont aan dat *transformationeel leiderschap* een belangrijke invloed heeft op *baan betrokkenheid* door de mediërende werking van *baan betekenisvolheid*. Binnen dit onderzoek is de invloed van de direct leidinggevende dan ook apart onderzocht, omdat deze cruciaal blijkt te zijn op de relatie tussen het PC en motivatie.



1.2.5 Onderzoeksscope

Het PC tussen werknemer en organisatie is binnen dit onderzoek geëvalueerd. Een organisatie bestaat uiteraard uit verschillende individuen. Desalniettemin heeft een werknemer van de organisatie als geheel verwachtingen. De mate van invloed op werknemersmotivatie zal wellicht afhangen van de persoon waar een werknemer mee te maken heeft. Echter kunnen al deze personen binnen een organisatie van invloed zijn op de werknemersmotivatie en zijn daarom van belang binnen dit onderzoek. De invloed van de direct leidinggevende is, zoals zojuist beschreven, wel bij voorbaat apart onderzocht omdat deze een cruciale rol blijkt te spelen.

1.2.6 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van theorie over de relatie tussen het psychologisch contract en werknemersmotivatie binnen de publieke sector, door geschonden en nageleefde psychologische contracten binnen de Gemeente Rotterdam met elkaar te vergelijken.

Dit onderzoek heeft een deductief karakter en beoogt een bijdrage te leveren aan de theorie over het PC en motivatie. De bestaande bevindingen en theorievorming over het PC spelen een belangrijke rol binnen dit onderzoek. Deze bevindingen sturen de opzet van dit onderzoek, wat het een deductief karakter geeft. Echter staan we gaandeweg het onderzoek ook open voor nieuwe inzichten. Hierdoor krijgt het onderzoek met name in de uitvoerfase een inductieve inslag.

1.2.7 Vraagstelling

Welke invloed hebben schending en naleving van het psychologisch contract op de motivatie van werknemers binnen de Gemeente Rotterdam en welke omstandigheden kunnen deze invloed versterken of verzwakken?

1.2.8 Deelvragen

- Welke invloed hebben organisatieveranderingen op percepties van het psychologisch contract?
- Welke invloed hebben contracttypen op percepties van het psychologisch contract?
- Hoe kunnen verschillen in perceptie van naleving of schending van het psychologisch contract tussen werknemers worden verklaard en welke rol speelt de direct leidinggevende daarbij?
- Welke invloed hebben schending en naleving van het psychologisch contract op de werknemersmotivatie binnen de gemeente Rotterdam?
- In hoeverre wordt de werknemersmotivatie door het psychologisch contract verklaard?

1.3 Onderzoeksrelevantie

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan enerzijds de wetenschap en anderzijds de samenleving. De wijze waarop dit onderzoek dat doet is de volgende.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de kennis over welke invloed het psychologisch contract heeft op motivatie. Daarnaast geeft het een verklaring voor deze relatie door na te gaan waarom deze invloed aanwezig is. Het psychologisch contract is een belangrijk fenomeen omdat het verwachtingen in beeld brengt waar ieder mens mee te maken heeft in zijn dagelijkse leven. Dit onderzoek draagt bovendien bij aan kennis over motivatie en het psychologisch contract binnen de context van publieke organisaties. Ghadi (2013) stelt dat er meer onderzoek nodig is naar mogelijke mediators en moderators van invloed op bevoegenheid.



Dit onderzoek vervult deze behoefte door op zoek te gaan naar mogelijk nieuwe invloedrijke factoren op motivatie. Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) stellen dat er te weinig aandacht is voor kwalitatief onderzoek in de PC literatuur en dat veel onderzoek naar het PC lijkt te zijn vervallen in een methodologische sleur. Ook Conway & Briner (2005) geven aan dat enkel 10% van de studies naar het PC een kwalitatieve benadering hebben toegepast. Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) stellen verder dat meer kwalitatief onderzoek nodig is om de complexe natuur van het PC te kunnen bevangen. Een survey is volgens hen niet voldoende om dit te kunnen doen. Volgens Guest (1998) zijn mogelijke gevolgen van naleving of schending van het PC voor het individu en organisatie daarnaast niet voldoende onderzocht en bewezen om een gewichtige theorie over het PC te kunnen vormen. Er is meer onderzoek nodig naar de omstandigheden die er voor zorgen dat het PC sneller wordt geschonden. Onderzoek naar de invloed van relationele en transactionele contracten draagt hier aan bij volgens Guest (1998). Dit kwalitatieve onderzoek komt aan deze vragen tegemoet.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is tevens maatschappelijk relevant omdat het met name publieke organisaties, gemeentes en in het bijzonder de Gemeente Rotterdam, inzicht biedt in het belang van het psychologisch contract bij het motiveren van werknemers. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kunnen publieke organisaties het psychologisch contract beter managen door het beleid hierop aan te passen. Ook andere gemeenten in Nederland kunnen hier baat bij hebben vanwege overeenkomstige contextuele factoren. Publieke organisaties fungeren daarnaast als *modelwerkgever* voor private organisaties en hebben daarmee een belangrijke invloed op de private sector (Steijn & Groeneveld, 2009). Een ander belangrijk aspect is dat dit onderzoek meer inzicht wil bieden in de gevolgen van organisatieveranderingen voor de werknemersmotivatie. Ten gevolge van grootschalige bezuinigingsmaatregelen moet de gemeente Rotterdam reorganiseren. Ook vele andere publieke en niet publieke organisaties kennen hetzelfde lot. Door inzicht te krijgen in de gevolgen en mechanismes van organisatieveranderingen kunnen organisaties rekening houden met en inspelen op ingrijpende factoren.

1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd en de aanleiding, probleemstelling en onderzoeksrelevantie besproken. Het tweede hoofdstuk is gewijd aan het in kaart brengen van de context waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk drie wordt het concept psychologisch contract en het theoretisch model, welke de rode draad van dit onderzoek vormt, uiteengezet. Daarna worden de relevante theorieën en de verwachtingen die daaruit volgen besproken. Daaropvolgend bespreken we de methodologie van het onderzoek en de operationalisatie. Hoofdstuk zes geeft vervolgens de resultaten van dit onderzoek weer en presenteert het definitief conceptueel model. In het zevende en laatste hoofdstuk presenteren we de conclusie en reflecteren we op het onderzoek.



2. Context

Dit onderzoek beoogt te achterhalen wat schending en naleving van het PC betekent voor de motivatie van werknemers binnen de *Gemeente Rotterdam*. Dat betekent dat we een specifieke context onderzoeken. Enerzijds de publieke context maar wellicht ook andere contextfactoren die in het bijzonder de Gemeente Rotterdam kenmerken. Deze context kan namelijk een grote invloed hebben op de relatie tussen het PC en motivatie. Om die reden brengen we in dit hoofdstuk de context van de Gemeente Rotterdam in kaart. Hiermee is beoogd een breed beeld te geven van de situatie zodat een gedegen basis voor mogelijke nieuwe inzichten is gelegd.

Organigram

De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan van de Gemeente. Daaronder bevindt zich het College van Burgemeesters en Wethouders verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Gemeente. Zij sturen de concerndirectie en gebiedscommissies aan. De concerndirectie ondersteunt bij de uitvoering van collegeopdrachten. De gebiedscommissies adviseren en zien toe op de uitvoering van gemeentelijke werkzaamheden. Het concern bestaat uit zes clusters, namelijk; Dienstverlening, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen, Stadsontwikkeling en Service Organisatie. Deze clusters zijn weer opgedeeld in directies, afdelingen en teams (zie bijlage 1).

Visie

De Gemeente Rotterdam heeft de volgende organisatievisie voor werknemers opgesteld:

Wij staan voor Rotterdam. Internationale en moderne havenstad aan de Maas. Stad met lef, vernieuwend en ondernemend. Een stad waar grote uitdagingen ons vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen. Wij geven Rotterdammers de ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de stad. Rotterdammers die ons nodig hebben, kunnen op ons rekenen. We versterken en versnellen initiatieven in de samenleving en werken samen aan resultaat. De Gemeente hanteert de volgende kernwaarden: samenwerking, verantwoordelijkheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid (Intranet Rotterdam, 2014).

Vertrouwen en daarmee het geven van ruimte komt duidelijk terug in de visie. De gemeente wil flexibel en daadkrachtig zijn. Ook streven ze naar resultaatgerichtheid. De gemeente geeft hier wel aan dat eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid voorop staan. De gemeente zet zichzelf neer als stabiele factor die wanneer nodig bijdraagt en ondersteunt.

Ontwikkelingen

De Gemeente Rotterdam bevindt zich momenteel in een turbulente fase. Er zijn namelijk een aantal ontwikkelingen gaande die de nodige veranderingen met zich meebrengen. De Gemeente bevindt zich in een economisch moeilijke tijd door de financiële crisis en zal moeten bezuinigen. De gemeente ontvangt bovendien niet alleen minder geld maar krijgt er ook nog eens meer taken bij van het Rijk. Op dit moment maakt de gemeente een overgang naar een nieuw bestuurlijk stelsel. Ook worden er vanuit het Rijk drie grote decentralisaties in het sociale domein voorbereidt. Voor de Gemeente betekent dit dat Jeugdzorg, de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten), de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en de Participatiewet aan het takenpakket worden toegevoegd. Ook stelt de gemeente dat er langer lopende autonome ontwikkelingen spelen. De relatie tussen overheid en burger verandert, de digitalisering van de dienstverlening, duurzaamheid wordt steeds belangrijker en collectieve voorzieningen versoberen verder.



De Gemeente Rotterdam probeert op deze ontwikkelingen in te spelen op verschillende wijzen. Rotterdammergericht werken. Hiermee stelt de Gemeente "verbinden we de kracht van de Rotterdammers aan de onze, samen kunnen we meer". De gemeente wil meer samenwerken met de burger en beter inspelen op de behoeften (Intranet Rotterdam, 2014).

Door gebiedsgericht te werken probeert de Gemeente efficiënter te werken en daardoor beter in staat te zijn in te spelen op de behoeften van de Rotterdammers (Intranet Rotterdam, 2014).

Ook probeert de Gemeente de veranderende rol van de overheid te vertalen naar de Gemeente Rotterdam. Daarbij staan talentontwikkeling, samenleving en (zelf) ondersteuning, een aantrekkelijk binnenstad en duurzame groei en ontwikkeling van de stad, centraal (Uitvoeringsstrategie Rotterdam, 2013).

Wat sterk naar voren komt in de aanpak van Gemeente is participatie. De Gemeente beoogt meer participatie van beide kanten. Aan de ene kant meer initiatief vanuit de burger. En aan de andere kant de Gemeente die niet meer alles initieert, maar meer inspeelt op wat er vanuit de burger naar voren komt en waar nodig ondersteunt. Ook is efficiënt werken een belangrijk speerpunt wat terugkomt in de aanpak van Rotterdam. Onder andere door het Nieuwe Werken (hierna te noemen HNW) en gebiedsgericht te werken.

Al met al zijn dit ingrijpende plannen die hoe dan ook een wezenlijke invloed op de organisatie zullen hebben. Onderstaand worden de belangrijkste veranderingen voor de Gemeente Rotterdam beschreven.

Organisatieveranderingen

Binnen de gemeente Rotterdam zijn, en worden er nog allerlei organisatorische veranderingen doorgevoerd. De veranderingen bij de gemeente betreffen met name de herinrichting van het bestuurlijk apparaat. Er is dan ook sprake van een reorganisatie. Zoals aangegeven wordt de reorganisatie met name aangedreven door noodzakelijke bezuinigingen. Tegelijkertijd beoogt de Gemeente een efficiënte en flexibele organisatie te creëren die beter inspeelt op de burger. (Intranet Rotterdam, 2014)

Bezuinigingen en personeelskrimp

Op dit moment heeft de overheid te maken met fikse bezuinigingsmaatregelen. Deze maatregelen treffen ook de gemeente Rotterdam. Concreet betekent dit dat er 20% op de organisatiekosten bespaart moet worden. Voor een belangrijk deel betekent dit dat er minder ambtenaren voor de gemeente zullen werken. Deel van deze bezuinigingen is namelijk een besparing van € 93 miljoen op personeelskosten ofwel 2.450 FTE (fulltime equivalent). Tevens wil de Gemeente dat er aan een flexibele organisatie wordt gebouwd (Intranet Rotterdam, 2014).

Volgens de gemeente is de krimp gedeeltelijk via natuurlijk verloop gerealiseerd. Een ander deel wordt gerealiseerd via vertrekmaatregelen die leiden tot het benoemen van herplaatsingskandidaten. Een werknemer wordt een herplaatsingskandidaat wanneer de betreffende functie inkrimpt of komt te vervallen. De gemeente probeert dan in een traject van maximaal twee jaar de werknemer naar ander werk te begeleiden. Er kan worden besloten dat er een vervolgtraject plaatsvindt wanneer er zekerheid is, door toezegging van een werkgever, dat de werknemer binnen een halfjaar een andere functie vindt. In de meeste andere gevallen wordt de werknemer ontslagen (Sociaal Statuut Rotterdam, 2013). Vanaf 2011 is er sprake van een jaarlijkse inkrimping van circa 600 FTE (Voortgang Motie 31, 2014).

Eigenlijk komt in alle nieuwe plannen van de gemeente terug dat er efficiënter moet worden gewerkt. Ook bij verzuim wil de gemeente bekijken wat een werknemer nog wél kan.



Het Nieuwe Werken

De Gemeente Rotterdam heeft het Nieuwe Werken ingevoerd. De gemeente hanteert de volgende definitie; *We werken tijd- en plaatsonafhankelijk waar dat kan, we zijn afrekenbaar op onze prestaties en bepalen vooraf in overleg het resultaat, we hebben vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie en onze arbeidsrelatie is flexibel met arbeidsvoorwaarden afgestemd op levensstijl en -fase* (Intranet Rotterdam, 2014). Ook stelt de gemeente; werknemers hebben meer invloed op hun agenda, bij HNW draait om wederzijds vertrouwen en het behalen van je resultaten. Ook voor mensen die bijvoorbeeld aan de balie werken stelt de gemeente dat ze wel meer invloed kunnen hebben over hoe het werk wordt gedaan wat niet aan de balie gebeurt. Verder wordt aangegeven dat het talent van werknemers voorop komt te staan (Intranet Rotterdam, 2014). Eigen verantwoordelijkheid en initiatief nemen zijn belangrijke onderwerpen voor de gemeente. Wat tevens naar voren komt is dat de bezuinigingen en de veranderende behoeftes van de burger ertoe leiden dat HNW moet worden ingevoerd. Er moet dan vooral ook efficiënter en slimmer worden gewerkt volgens de gemeente.

Wat betekent dit?

Voor werknemers betekenen deze ontwikkelingen dat er veel is veranderd, en ook nog gaat veranderen. Niet alleen wordt er ingrijpend bezuinigd, maar tegelijkertijd wordt de manier van werken volgens de gemeente ook anders. Werknemers zullen naar aanleiding van deze analyse dan ook te maken hebben met verregaande veranderingen die wellicht gevolgen met zich meebrengt voor het PC en de motivatie.

Wanneer we de werkwijze van de gemeente bekijken zien we dat ze meer nadruk op autonomie willen leggen. Werknemers zullen dus meer eigen verantwoordelijkheid en minder aansturing krijgen. Er is bekeken of dit gevolgen heeft voor de invloed van de direct leidinggevende.

De gemeente wil bovendien meer nadruk op output leggen. Ze wil werknemers namelijk meer op daadwerkelijke prestaties afrekenen. Of dit ook betekent dat het psychologisch contract transactioneler wordt, is de vraag. Deze en voorgaande vragen zullen in hoofdstuk 7 worden beantwoord.



3. Het Psychologisch Contract

Nu duidelijk is met welke context we te maken hebben zoomen we verder in op het concept van het psychologisch contract (PC). Het is van belang een goed begrip van dit concept te hebben zodat we weten waar we mee te maken hebben als we het over het PC hebben. In dit hoofdstuk wordt het concept uiteengezet en wordt er beschreven hoe het PC is ontstaan. In de theorie worden diverse definities van en perspectieven op het concept gebruikt. In dit hoofdstuk zijn daarom ten aanzien hiervan ook een aantal belangrijke keuzes gemaakt en onderbouwd die bepalend zijn voor dit verdere onderzoek. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt het model gepresenteerd waar vervolgens de rest van dit onderzoek aan is opgehangen.

3.1 Het concept

3.1.1 Oorsprong

Bij het sluiten van een zakelijk contract ontstaat er ook automatisch ergens anders een contract, in ons brein. Dit komt tot stand omdat niet álle facetten van de zakelijke relatie op papier kunnen worden gezet. Voor de werknemer blijven er een hoop zaken onbenoemd en onzeker na een zakelijke overeenkomst. Deze leegtes blijven echter niet ongevuld. Het menselijk brein is namelijk voortdurend bezig om verrassingen of onzekerheden te verminderen. Dit doen mensen vanuit nature en onbewust. Het brein vult deze leemtes in door ervaringen uit het verleden (Smith & Muckli, 2010). Op deze manier worden er automatisch verwachtingen gecreëerd naast het zakelijke contract; het psychologisch contract.

3.1.2 Definiëring

De term psychologisch contract werd als eerst door Argyris in 1960 gebruikt. Echter wordt het idee van een wederkerige uitruil als basis van de relatie tussen werknemer en werkgever, eerder behandeld door Barnard in 1938, en door March en Simon in 1958 (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008:2). Het concept werd gebruikt om aan te geven dat er wederzijdse verwachtingen zijn tussen werknemer en organisatie.

Het PC is gebaseerd op de sociale ruil theorie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008:27). Beiden gaan uit van de norm van reciprociteit. Dat houdt in dat er een wisselwerking is tussen wat men geeft en wat men ontvangt. Een belangrijk eigenschap van psychologische contracten is dat ze subjectief en uniek zijn. Beide partijen gaan er van uit dat ze akkoord zijn gegaan met dezelfde voorwaarden. Ze denken weliswaar dat ze dezelfde opvattingen en interpretaties hebben maar dit is niet altijd het geval. Dit zorgt voor een discrepantie tussen verwachting en realiteit (Robinson & Rousseau, 1994).

Rousseau heeft vanaf de jaren '90 een belangrijke invloed gehad op het huidige concept van het PC. In 1989 reconceptualiseerde Rousseau het PC en definieerde het als volgt; *het PC is iemands individuele overtuiging over de wederzijdse verplichtingen tussen zichzelf en de werkgever* (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008:8). Volgens Rousseau komen deze verplichtingen voort uit *de overtuiging of het geloof dat er expliciet of impliciet een belofte is gedaan en het vervullen van de beloofde verwachtingen van de ene partij afhankelijk is van de vervulling van verplichtingen van de andere partij*, in lijn met de *social exchange* theorie. Het PC omvat dan ook *een individuele (subjectieve) perceptie van wederzijdse verplichtingen die bestaan in de uitwisseling met de werkgever en deze worden voortgedreven door de norm van wederkerigheid* (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008:8). Het PC kenmerkt zich door *beperkte rationaliteit (bounded rationality)*. Het perspectief van de werknemer is namelijk afhankelijk van en wordt gelimiteerd door de, aanwezige (onvolledige) informatie, beperkte hoeveelheid tijd en cognitieve beperkingen.



Met andere woorden het perspectief van de werknemer hoeft helemaal niet rechtmatig of juist te zijn. De werknemer kan een vertekend beeld van de werkelijkheid hebben. Daarom kan het PC niet alleen verschillen van, maar ook overlapping hebben met zaken die in het schriftelijke contract staan (O'Donnel & Shields, 2002). Om die reden kan het PC niet volledig los worden gezien van het schriftelijke contract.

Een belangrijk verschil tussen Rousseau's (1989) definitie en die van eerdere auteurs van het PC is dat Rousseau (1989) het niet over verwachtingen heeft maar over verplichtingen. Verwachtingen zijn minder dwingend dan verplichtingen. Verwachtingen zijn wat meer vrijblijvend, waar een verplichting daarentegen een schuld creëert. Dit betekent dat volgens Rousseau (1989), een werknemer niet alleen verwacht dat de werkgever op een bepaalde manier naar de werknemer handelt maar dat zelfs als een verplichting ziet. Wanneer deze verplichting of schuld niet wordt ingewilligd, zal een werknemer dat dus als schending van de (psychologische) overeenkomst zien. Deze versterking van de plichtsnorm in de relatie maakt een psychologisch contract daarom eigenlijk niet veel anders dan een schriftelijk contract. Ook bij een schriftelijk contract ervaart een werknemer het niet nakomen van een schriftelijke afspraak als schending van de overeenkomst en vindt de werknemer dat hem of haar onrecht is aangedaan. Naar aanleiding van de nieuwe definitie van Rousseau (1989) is dan ook te verwachten dat werknemers sterker zullen reageren op schending of naleving van het PC dan enkel bij gecreëerde verwachtingen.

Binnen dit onderzoek is het PC in navolging van Rousseau benaderd als verplichtingen die worden verwacht. Het PC is een ruilrelatie tussen werknemer en organisatie waarbij beide partijen, op basis van individuele percepties, verwachtingen hebben over verplichtingen naar elkaar toe.

3.1.3 *Unilateraal versus Bilateraal*

Het PC is een contract tussen werknemer en werkgever. De werknemer bestaat uit één persoon, maar de werkgever of organisatie niet per se. De kant van de werkgever kan uit meerdere personen bestaan. En van welke perceptie gaan we dan uit? Kotter (1973) stelt daarom dat het niet mogelijk is dat de gehele organisatie er één perceptie er op na houdt, maar dat er sprake is van individuele percepties, ook binnen de organisatie. Rousseau (1990) stelt in lijn met Kotter dat er sprake is van een individuele perceptie en benaderd het PC alleen vanuit het perspectief van de werknemer (Herriot et al., 1997). Een belangrijk verschil tussen de definitie van Rousseau (1989) en die van eerdere auteurs is het perspectief van waaruit wordt geredeneerd (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Rousseau (1989) kijkt het PC vanuit het perspectief van individuele perceptie. Dat houdt in dat, in tegenstelling tot andere auteurs, het PC niet wordt omvat in de totale interactie tussen perceptie van werknemer en werkgever. Het PC kan daarmee vanuit het perspectief van de werknemer óf van de werkgever worden bekeken.

Het PC kan dan ook op twee manieren worden benaderd volgens Freese & Schalk (2008). Namelijk vanuit een unilateraal en bilateraal perspectief. Vanuit unilateraal perspectief wordt het PC vanuit het perspectief van de werknemer benaderd. De perceptie van de werknemer op het PC is hierin leidend, waardoor het PC wordt beperkt tot een individuele zienswijze, namelijk die van de werknemer. Vanuit bilateraal perspectief wordt het PC geïnterpreteerd als het geheel van percepties van werknemer én werkgever. Hierin wordt dus duidelijk wél de perceptie van de werkgever meegenomen.

Binnen dit onderzoek is een unilateraal perspectief gehanteerd. Het PC is namelijk in wezen een psychologisch concept (Freese & Schalk, 2008:270). Feitelijk gezien is de psyche van de mens een intra-individueel goed wat in beginsel niet met anderen wordt gedeeld en daarmee altijd een individuele perceptie.



Freese & Schalk (2008) stellen dat bij metingen van het PC een unilateraal perspectief de voorkeur heeft. Metingen vanuit een bilateraal perspectief zijn volgens de auteurs tevens problematisch omdat de kant van de werkgever uit meerdere actoren bestaat (direct leidinggevende, management, directeur). Deze verschillende actoren hebben niet één uniform verwachtingspatroon maar houden er diverse, van elkaar verschillende verwachtingen op na. Daarnaast is de perceptie van de werknemer van directe invloed op de werknemersmotivatie. De perceptie van de werkgever hoeft dit niet te zijn. Met andere woorden, wanneer een werknemer iets als een schending van het PC ervaart dan is hier van uitgegaan omdat dit van invloed is of kan zijn op de werknemersmotivatie, het uitgangspunt binnen dit onderzoek.

3.1.4 Organisationele rechtvaardigheid

Cruciaal voor de perceptie op het PC is het gevoel van rechtvaardigheid. Dit komt eigenlijk al meteen naar voren bij de definiëring van het PC. De ruilrelatie is namelijk gebaseerd op gelijkheid (van inbreng) omdat dit als rechtvaardig wordt ervaren. Een ongelijke relatie wordt als onrechtvaardig ervaren waardoor één partij zijn inbreng zal willen verlagen. Dit fenomeen wordt *organisationele rechtvaardigheid* genoemd en is te onderscheiden in *procedurele-* en *distributieve rechtvaardigheid* (O'Donnel & Shields, 2002). *Procedurele rechtvaardigheid* (PJ) gaat over percepties van rechtvaardigheid in besluitvormingsprocedures en -processen met betrekking tot werknemers. Voorbeelden hiervan zijn besluitvorming over beloningen, prestatiebeoordelingen en doelen stellen. *Procedurele rechtvaardigheid* komt tot uiting in het verkrijgen van constructieve feedback, invloed op de besluitvorming, accurate en consistente evaluatiemethoden van prestaties en de gelegenheid om je eigen visie op je prestatie te uiten (O'Donnel & Shields, 2002:441). Het gaat dus over de manier waarop een bepaalde uitkomst tot stand komt.

Distributieve rechtvaardigheid (DJ) gaat over percepties van rechtvaardigheid in de allocatie van (tastbare en ontastbare) middelen/beloningen in absolute en comparatieve zin. Bijvoorbeeld salaris, promotie, maar ook erkenning en waardering. Het gaat dus over wat je ontvangt. Juist ook in comparatieve zin omdat men voor een belangrijk deel vergelijkt met de omgeving bij het beoordelen van ontvangen middelen. Werknemers vergelijken hun ratio tussen inbreng en output met die van andere werknemers. Werknemers willen beloningen ontvangen gelijkwaardig aan hun inbreng. Wanneer werknemers ervaren dat collega's meer ontvangen bij dezelfde inbreng dan wordt dat als onrechtvaardig beschouwd. Distributieve rechtvaardigheid beïnvloedt werknemersgedrag en -houding. Hoe sterker percepties op onbillijke beloningen in absolute of relatieve zin, hoe groter de kans op percepties van een geschonden contract (Ohana & Meyer, 2010; O'Donnel & Shields, 2002).

De verwachting is dat zowel procedurele als distributieve rechtvaardigheid een positieve invloed hebben op percepties van het PC. Omgekeerd wordt verwacht dat procedurele- en distributieve onrechtvaardigheid een negatieve invloed zullen hebben op percepties van het PC.

3.1.5 De kant van de werkgever

Wanneer werknemers voor een organisatie werken hebben ze vaak te maken met meerdere hogere autoriteiten en niet alleen één werkgever. Uiteraard moet dan de vraag worden gesteld wie de werkgever in het psychologisch contract belichaamt. Is dit de direct leidinggevende, de lijnmanager, de directeur of iemand anders? In de PC literatuur wordt de kant van de werkgever wat onderbelicht. Wie er aan de kant van de werkgever staat is het onderwerp van debat (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008:19). Echter wordt in de literatuur veelal de organisatie in zijn geheel aangewezen aan de kant van de werkgever (Robinson & Morrison, 2000; Guest, 2004; Weibel et al.; O'Donnell & Shields, 2002).



In dit onderzoek zijn alle personen meegenomen die onderdeel zijn van de organisatie. De redenering hiervoor ligt in het feit dat de invloed op motivatie het uitgangspunt van dit onderzoek is. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld het gevoel heeft dat hij of zij tekort wordt gedaan zal dit invloed kunnen hebben op zijn of haar motivatie. Welke persoon dit doet kan van invloed zijn op de mate van impact op motivatie. Zo kan het zijn dat de direct leidinggevende een grotere invloed heeft dan een medewerker. Desalniettemin hebben ze allebei een zekere *invloed*. Logischerwijze wordt verwacht dat als een werknemer structureel wordt gekleineerd door een directe collega of een lijnmanager, dit van invloed kan zijn op de motivatie van de werknemer. Om deze reden is de organisatie als geheel meegenomen in het PC. Het is echter nog steeds interessant om te bekijken in welke mate de verschillende hogere autoriteiten het PC beïnvloeden en in hoeverre de impact hiervan verschilt.

3.1.6 *Transactioneel en Relationeel Contracttype*

Binnen het psychologisch contract wordt onderscheid gemaakt tussen relationeel en transactioneel contracttype. Beiden hebben een ander karakter wat zich manifesteert in de inhoud en het proces van wisselwerking tussen werknemer en werkgever. Met andere woorden, *wat* er wordt uitgewisseld en *hoe* het wordt uitgewisseld. Transactionele contracten handelen in wezen vanuit een economisch principe. Beloningen zijn gebonden aan 'harde', zichtbare, korte termijn, en in cijfers uit te drukken prestatie-indicatoren. Economisch voordeel behalen is hierbij het uitgangspunt. De werknemer is alleen verplicht tot de uitvoering van een vooraf bepaald aantal taken (O'Donnel & Shields, 2002; Rousseau, 2000).

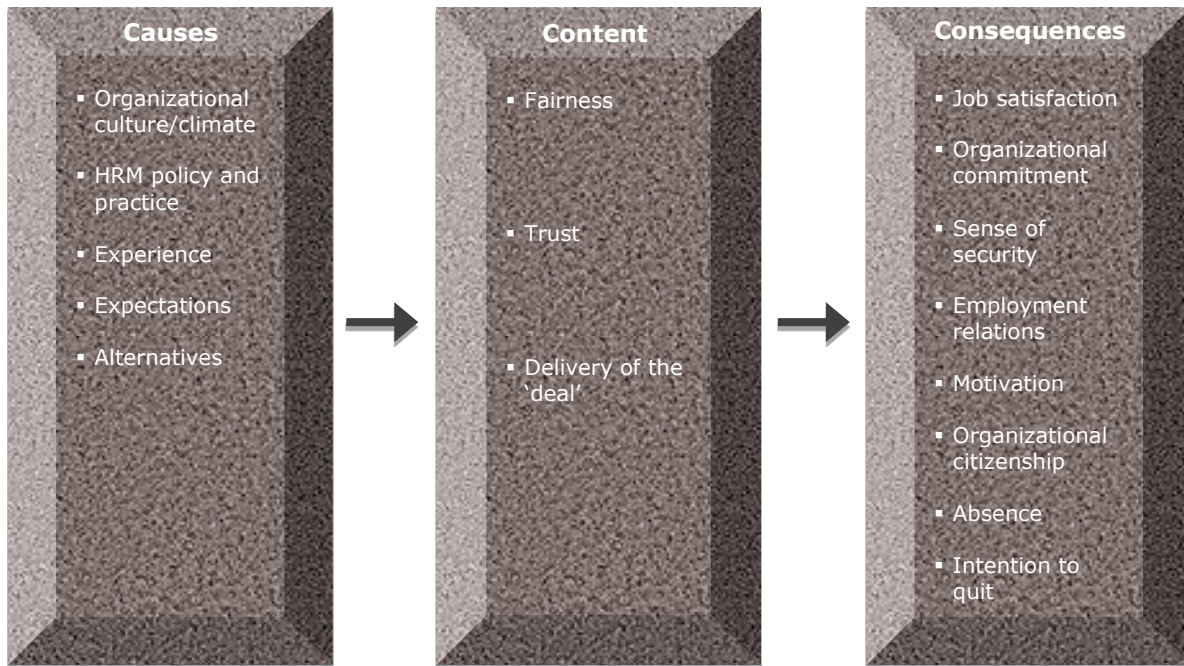
Relationele contracten richten zich daarentegen op verdieping in de relatie waarbij de uitruil wordt gezien als lange termijn investering. Relationele contracten kenmerken zich door een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid, aanzienlijke investeringen in bijvoorbeeld training en ontwikkeling, en beloningen zijn niet expliciet prestatie gebonden. Beide partijen zijn toegewijd en verbinden zich voor lange tijd aan elkaar (O'Donnel & Shields, 2002; Rousseau, 2000).

Binnen dit onderzoek zijn deze contracttypes gehanteerd. Er is onderzocht op welke wijze deze contracttypes aanwezig zijn en op welke manier deze invloed hebben op de werknemersmotivatie. In hoofdstuk 4.3.1 wordt op de contracttypes en hun mogelijke invloed voortgeborduurd.



3.1.7 Het model van Guest

Er is veel onderzoek gedaan naar het fenomeen psychologisch contract. Daarentegen is er minder te vinden over het PC als theorie. Echter heeft Guest (1998) het PC wel theoretisch uiteengezet, en wel in drie dimensies, namelijk; *causes*, *content* en *consequences* ofwel oorzaken, inhoud, gevolgen.



Bron: Guest, 1998:661

In bovenstaand figuur staat het raamwerk aangegeven waarmee Guest (1998) het PC aanduidt. *Causes* gaat over de mogelijke oorzaken die ertoe leiden dat een werknemer een bepaalde perceptie van het PC heeft. Guest (1998) beschrijft oorzaken als organisatiecultuur en HRM praktijken. De *content* gaat over de 'staat' (hoedanigheid) van het PC vanuit de perceptie van de werknemer. Oftewel de werknemer vindt dat zijn PC wordt nageleefd of niet. De staat van het PC zet Guest uiteen in drie componenten namelijk; *rechtvaardigheid* (zie H. 5.3.2.1), *vertrouwen* en *delivery of the deal*. Deze componenten bepalen dus hoe het met het PC gesteld is. *Consequences* gaat over de mogelijke gevolgen die de staat van het PC heeft op de werknemer. Bijvoorbeeld de gevolgen die schending van het PC heeft op werknemersmotivatie. Mogelijke gevolgen zijn ondermeer baantevredenheid, betrokkenheid en motivatie.

Deze drie dimensies van het PC staan op chronologische volgorde en hebben een causale relatie. Oorzaken leiden tot een bepaalde inhoud, en dit leidt weer tot bepaalde gevolgen zoals zichtbaar in bovenstaand figuur. Dit raamwerk maakt het PC concreet en overzichtelijk. Ook geeft dit raamwerk handreikingen voor het operationaliseren van het PC. Wat dit raamwerk bovendien geschikt maakt voor dit onderzoek is het perspectief van waaruit wordt beredeneerd. Het gaat in beginsel ook uit van een unilateraal perspectief. De oorzaken, inhoud en gevolgen die binnen dit onderzoek zijn gehanteerd, worden in het volgende hoofdstuk behandeld.



4. Oorzaak, Inhoud en Gevolg

In de vorige hoofdstukken zijn de context en conceptualisering uiteengezet. Zoals omschreven vormen de dimensies; *oorzaken, inhoud en gevolgen* het raamwerk waarmee we dit onderzoek tevens structureren en richting geven. In dit hoofdstuk bestuderen we de literatuur met betrekking tot de veronderstelde relaties. Ook worden de bevindingen uit de context, conceptualisering en literatuur samengevoegd om tot evenwichtige verwachtingen voor dit onderzoek te komen. Om dit op een overzichtelijke wijze te kunnen presenteren wordt, per dimensie, eerst de verwachting gepresenteerd en vervolgens uiteengezet hoe we tot deze verwachting zijn gekomen aan de hand van de bevindingen uit de literatuur. Daarbij zoomen we in op de dimensie en de invloed van de betreffende dimensie.

Daarbij moet worden gezegd dat dit 'slechts' verwachtingen zijn en dat er tijdens het empirisch onderzoek nieuwe of zelfs strijdige bevindingen kunnen worden gedaan. De literatuurstudie fungeert enkel als een hulpmiddel binnen dit onderzoek zodat het onderzoek wordt afgebakend en de richting waarin we moeten/kunnen zoeken, concreter wordt. De verwachtingen fungeren tevens als startpunt in de empirie zodat er in beginsel enigszins richting is gegeven aan het onderzoek zonder teveel te sturen.

Zoals beschreven, wordt het model van Guest (1998) gebruikt. Ten eerste wordt het conceptueel model gepresenteerd om meteen de richting van het onderzoek aan te duiden. Vervolgens worden de dimensies uiteengezet. We doen dit in causale volgorde en beginnen hierbij met de oorzaken en de invloed op de inhoud, vervolgens de inhoud (naleving en schending) en de invloed op gevolgen en tot slot zetten we de definiëring van gevolgen (motivatie) uiteen.

4.1 Verwachtingen in beeld

De omschreven verwachtingen leiden tot een aantal causale relaties die in onderstaand model zijn aangeduid. Hierin zijn de belangrijkste verwachtingen schematisch weergegeven in lijn met de theorie van Guest (1998).



Bron: Guest, 1998:661



4.2 Oorzaken

4.2.1 Verwachte oorzaken

Er zijn een aantal factoren uit de literatuur naar voren gekomen waarvan wordt verwacht dat deze invloed hebben op de *inhoud* van het PC. Dat betekent dat deze factoren een belangrijke invloed hebben op de perceptie van de werknemer dat het PC geschonden danwel nageleefd wordt.

Ten eerste het contracttype (H 4.1.2) van het PC. Het contracttype is uiteen te zetten in twee typen, namelijk relationeel en transactioneel. De verwachting is dat er bij de gemeente Rotterdam een verschuiving plaatsvindt van een relationeel naar een meer transactioneel contracttype (zie H.2). Verwacht wordt dat werknemers met een transactioneel contract, of een verschuiving signaleren in deze richting vaker de perceptie hebben van een geschonden PC. Werknemers die geen verschuiving signaleren en een relationeel contract hebben, zullen minder vaak melding maken van een geschonden psychologisch contract.

De organisatieveranderingen (H 4.1.3) binnen de Gemeente Rotterdam zullen naar verwachting een negatieve invloed hebben op het PC. Dat wil zeggen dat werknemers die aangeven gevolgen te hebben ondervonden van de reorganisatie, sneller geneigd zullen zijn hun PC negatief te beoordelen.

De direct leidinggevende (H 4.1.4) zal naar verwachting een belangrijke invloed hebben op de *inhoud* van het PC. Dat wil zeggen dat de direct leidinggevende de perceptie op de mate van schending of naleving van het PC kan beïnvloeden. Tevens verwachten we dat direct leidinggevenden met een hoge mate van TFL een positievere invloed hebben op het PC van werknemers dan direct leidinggevenden met een mindere mate van TFL.

4.2.2 Contracttype

De laatste jaren is er een trend gaande waarin contracttypering verschuiven van relationele naar meer transactionele contracten (Herriot et al., 1997; Weibel et al., 2010; O'Donnel & Shields, 2002). In de publieke sector heeft dit te maken met de invloed van bedrijfsmatige manieren van organisatievoering. Publieke organisaties nemen steeds meer managementpraktijken over uit de private sector (Pollitt, Van Thiel & Homburg, 2007). Deze ontwikkeling, die zichtbaar is in de publieke sector, wordt ook wel *New Public Management* genoemd.

Zoals eerder beschreven richten *transactionele contracten* zich in wezen op economische uitruil. Economische ofwel transactionele contracten gaan er van uit dat activiteiten onafhankelijk van elkaar zijn en daarom niet gericht op de lange termijn. Om die reden zijn factoren als vertrouwen, betrokkenheid en wederzijdse verbondenheid niet opgenomen in het contract (Shore & Tetrick, 1994). Beloningen zijn gebonden aan 'harde', zichtbare, korte termijn, en in cijfers uit te drukken prestatie-indicatoren. Transactionele contracten vertonen daarmee grote overeenkomsten met bedrijfsachtige management praktijken en -technieken. Beide richten zich op het kwantificeren van werknemersuitkomsten en het koppelen van beloningen hieraan. Vooral het laatste is een belangrijk kenmerk van transactionele contracten en bedrijfsmatig werken. Men zou dan ook kunnen stellen dat transactionele contracten een onderdeel vormen van bedrijfsmatig management. Het koppelen van werknemersuitkomsten aan beloningen wordt ook wel *pay for performance* (hierna te noemen PFP) genoemd. Dit houdt in dat men wordt beloond/betaald naar mate van prestatie. Prestaties moeten daarom ook worden gekwantificeerd om de beloning vast te kunnen stellen. Voorstanders van PFP gaan uit van het economische principe *homo oeconomicus*, dat mensen rationeel, en puur en alleen handelen vanuit eigenbelang.



Om mensen te motiveren moeten er geldelijke compensaties plaatsvinden waarbij goed presterende werknemers, goed worden betaald en slecht presterende werknemers, slecht worden betaald. Het komt er op neer dat wederzijdse belangen moeten worden uiteengezet in gemonetariseerde beloningen (Weibel et al., 2010:388). PFP is dan ook een concept wat prominent terugkomt in transactionele contracten.

Een belangrijk kenmerk van PFP is dat het een extrinsiek motivatiemiddel is. Met andere woorden motivatie wordt van buitenaf geprikkeld door middel van geldelijke beloningen. Werknemers in de publieke sector hebben echter een grote mate van *public service motivation*, met andere woorden ze zijn in grote mate intrinsiek gemotiveerd (Weibel et al., 2010). Ze vervullen taken, niet alleen omdat ze er voor betaald krijgen, maar vanwege loyaliteit, een intern plichtsgevoel en omdat ze er gelukkiger van worden (Weibel et al., 2010:388).

Hier ontstaat een mogelijk probleem omdat extrinsieke motivatieprikkels, de intrinsieke motivatie ondermijnen. Dit wordt veroorzaakt door het *crowding-out* mechanisme op intrinsieke motivatie en een *cognitieve shift*. Een *cognitieve shift* houdt, in dit geval, in dat PFP de extrinsieke motivatie versterkt wat een geldelijke motivatie (*price effect*) veroorzaakt. Dat laatste betekent dat geldelijke beloningen belangrijker worden voor werknemers, en dus ook meer invloed hebben op het gedrag van werknemers, wanneer ze extrinsiek gemotiveerd zijn. Tegelijkertijd is er een *crowding-out* mechanisme, wat wil zeggen dat de intrinsieke motivatie plaats maakt voor extrinsieke motivatie en de intrinsieke motivatie daarmee wordt verzwakt. Werknemers in de publieke sector hebben juist een hoge mate van *public service motivation*, een vorm van intrinsieke motivatie, waardoor ze voor publiek werk kiezen. PFP toepassen op werknemers in de publieke sector die al reeds plezier in hun werk ondervinden kan de motivatie verminderen omdat de taak dan als extern gedreven wordt ervaren en niet meer als een interne drijfveer (Weibel et al, 2010:388).

Relationele contracten richten zich, zoals de naam al aangeeft, op de relatie en zijn sociaal emotioneel van aard. Ze zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen en loyaliteit. Ook baanzekerheid is een belangrijk middel dat kan worden ingezet door de organisatie in de ruilrelatie. Schending van het relationele contract resulteert hoogstwaarschijnlijk in minder bereidheid om zich in te zetten door de benadeelde (Herriot et al., 1997). Zoals eerder aangegeven is er sprake van een shift in de publieke sector van relationele naar transactionele contracten. Deze specifieke shift waarin er eerst sprake is van een relationeel- en vervolgens transactioneel contract wordt geassocieerd met gepercipieerde schending van het PC en leidt waarschijnlijk tot minder vertrouwen en betrokkenheid (O'Donnel & Shields, 2002:440). Transactionele contracten zijn in opkomst omdat ze economisch gedreven zijn en daardoor, volgens voorstanders, kunnen bijdragen aan efficiency en het verbeteren van (meetbare) prestaties, wat in deze tijd steeds belangrijker wordt. Echter zijn relationele contracten verre van ouderwets en kunnen ook in deze tijd vruchtbaar zijn. Er zijn genoeg voorbeelden waarbij organisaties relationele contracten onderhouden en hiermee succesvol zijn (O'Donnel & Shields, 2002).

Publiek werk kenmerkt zich door lastige vraagstukken, waar vele actoren bij betrokken zijn en er sprake is van vele verschillende behoeften. Hierdoor vergt het werk vaak een lange adem en zijn resultaten meestal niet op korte termijn bereikt. Relationele contracten richten zich op de lange termijn en geven werknemers daarmee meer ruimte om dit soort lastige vraagstukken aan te pakken. Werknemers worden namelijk niet op korte termijn beoordeeld op eventuele prestaties. Het is aannemelijk dat relationele contracten daarom positief uitpakken voor de motivatie van werknemers in de publieke sector. Transactionele contracten richten zich tevens op zichtbare en kwantificeerbare resultaten. Echter zijn publieke zaken moeilijk te kwantificeren. Relationele contracten voldoen daarom beter in de behoeften van werknemers in de publieke sector.



4.2.3 Organisatieverandering

Verwachtingen zijn een complexe constructie van ervaringen van een individu. Wanneer dit schema van verwachtingen (verwachtingspatroon) eenmaal is gevormd, wordt het uiterst resistent tegen veranderingen (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Het is dan ook aannemelijk dat organisatieveranderingen het PC onder druk zetten. Ook is het PC in essentie gebaseerd op gepercipieerde beloftes, echter wordt het lastiger deze beloftes waar te maken tijdens veranderingen binnen de organisatie (Rousseau, 1995). Dit roept de vraag op wat organisatieverandering doet met werknemers die een bepaald verwachtingspatroon hebben.

Ten eerste is het van belang in ogenschouw te nemen dat de invloed van een organisatieverandering niet hetzelfde is op elke individuele werknemer. We kunnen er niet vanuit gaan dat elke werknemer op dezelfde manier wordt beïnvloed door een organisatieverandering (Freese et al., 2010). Sommige werknemers hebben met bepaalde maatregelen nou eenmaal meer moeite dan anderen. Daarnaast kan het ook zo zijn dat bepaalde afdelingen grotere veranderingen moeten doorvoeren dan anderen. Binnen dit onderzoek zijn alle vormen van organisatieveranderingen meegenomen maar is er rekening gehouden met variabele mechanismen. Dat betekent dat de perceptie van de werknemer wederom hierin leidend is. Wanneer de werknemer iets als een ingrijpende verandering ervaart dan is dit aangenomen omdat alleen dan een invloed mogelijk is op het PC.

Organisatieveranderingen vormen een trigger voor evaluatie van het PC (Freese et al., 2010). Werknemers zullen dus ten tijde van een organisatieverandering eerder worden geprikkeld om na te gaan denken over de ruilrelatie met de werkgever, en evalueren of de inbreng van de werkgever tegemoet komt aan hun eigen inbreng. Veranderingen verhogen daarnaast de kans op de perceptie van werknemers dat het PC wordt geschonden. Dit komt omdat wanneer de omgeving stabiel blijft, het waarschijnlijker is dat verwachtingen worden bekrachtigd door bestaande structuren en normen. Daarentegen zullen bij veranderingen tevens de verwachtingen van de werknemer én werkgever mee veranderen waardoor er sneller een discrepantie kan ontstaan tussen de wederzijdse verwachtingen (O'Donnell & Shields, 2002:440). Organisatieveranderingen kunnen dan ook een negatieve uitwerking hebben op de perceptie van naleving of schending van het PC (Freese et al., 2010; Robinson & Morrison 2000).

4.2.4 Direct leidinggevende

Werknemersmotivatie wordt in de literatuur uitgebreid onderzocht. Er zijn vele verschillende factoren te vinden die dit positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Echter blijkt de leidinggevende, en in het bijzonder de direct leidinggevende, vanwege de nauwe relatie toch wel een prominente rol te spelen bij werknemersmotivatie. Deze blijkt een essentiële rol te spelen in de mate waarin werknemers gemotiveerd zijn. Vele studies bevestigen de invloedrijke rol van de (direct) leidinggevende op de werknemersmotivatie of verwante concepten (Wright, 2004; Trottier et al., 2008; Ghadi, 2013; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

De direct leidinggevende blijkt een temperende werking te hebben op de relatie tussen het PC en *baan betrokkenheid*. Wanneer de direct leidinggevende voldoet aan de verwachtingen ofwel verplichtingen in de ruilrelatie met de werknemer (PC) dan heeft dat een positieve invloed op de betrokkenheid van werknemers (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

4.2.4.1 Transformationeel Leiderschap

De kenmerken van leiderschap of de leiderschapsstijl blijken van invloed te zijn op aan motivatie gerelateerde concepten. De kenmerken van de leidinggevende of leiderschapsstijl bepalen in hoeverre de *werknemerstevredenheid* wordt beïnvloed (Trottier et al., 2008). Ook blijkt TFL een positieve invloed te hebben op de motivatie van publieke werknemers (Bronkhorst, Steijn & Vermeeren, 2013).



Met name transformationele leiders blijken een aanzienlijke positieve invloed op werknemersprestaties uit te oefenen (Bass, 1985). De transformationele leiderschapsstijl kent vier elementen of kenmerken welke zijn geconceptualiseerd in vier I's. Ten eerste *individualized consideration*, wat gaat over de mate waarin een leidinggevende individuele werknemers ondersteunt en de persoonlijke behoeftes vervuld. *Idealized influence* is de mate waarin een leidinggevende wordt bewonderd door werknemers en als rolmodel fungeert, waardoor werknemers meer vertrouwen, trots en betrokkenheid krijgen. *Intellectual stimulation* heeft betrekking op de mate waarin de leidinggevende zijn werknemers intellectueel stimuleert door bijvoorbeeld nieuwe visies en perspectieven te bieden of juist oude assumpties aan de kaak te stellen. En tot slot *inspirational motivation* wat gaat over de mate waarin de leidinggevende op een aantrekkelijke wijze werknemers kan motiveren door het creëren van betekenisvolheid in het behalen van doelstellingen. Deze vier kenmerken bepalen in hoeverre er sprake is van TFL (Trottier et al., 2008).

Ook Ghadi (2013) toont aan dat transformationeel leiderschap (hierna te noemen TFL) van invloed is op gerelateerde concepten aan motivatie als *bevlogenheid*. Transformationele leiders zorgen voor meer bevlogen medewerkers door de mediërende werking van *baan betekenisvolheid*. De invloed van de (direct) leidinggevende is dan ook beduidend aanwezig, maar op welke manier zal deze invloed tot uiting komen in de context van de publieke sector?

4.2.4.2 Direct leidinggevende in de publieke context

De direct leidinggevende heeft zo'n bijzondere invloed op werknemersmotivatie omdat deze ten eerste een aanzienlijke invloed heeft op belangrijke karakteristieken van de werkcontext (Wright, 2004). In de publieke sector wordt deze context gekarakteriseerd door *conflicterende doelen*, *procedurele beperkingen* en *doelambigüiteit*. Deze karakteristieken beïnvloeden op hun beurt weer belangrijke antecedenten van werkmotivatie. Deze zijn *doelspecificiteit*, *baanuitdaging* en *autonomie*. De theorieën die hieraan ten grondslag liggen zijn *social cognitive* en *goal setting*. Goal setting theorie stelt dat puur het stellen van doelen mensen motiveert. Social cognitive theorie stelt daarentegen dat het stellen van doelen ervoor zorgt dat er een discrepantie wordt veroorzaakt tussen de huidige en beoogde situatie, waardoor mensen gaan streven naar het dichteren van dat gat en op deze manier gemotiveerd raken (Wright, 2004).

De direct leidinggevende kan *conflicterende doelen*, *procedurele beperkingen* en *doelambigüiteit* beïnvloeden door het stellen van doelen, geven van feedback en het verminderen van procedurele beperkingen (Wright, 2004). De direct leidinggevende is dan ook een essentiële factor in het creëren van de juiste werkomgeving.

4.3 Inhoud

4.3.1 Verwachte inhoud

De perceptie bepaalt de *inhoud* ofwel staat van het PC. De perceptie van het PC heeft naar verwachting invloed op de *gevolgen*.

Percepties van het psychologisch contract worden ingedeeld in twee categorieën. Namelijk naleving (H 4.2.2) en schending (H 4.1.3). Deze twee percepties komen tot stand door; *organisationale (distributieve- en procedurele) rechtvaardigheid*, *vertrouwen* en *'delivery of the deal'* (het nakomen van afspraken). Percepties van schending van het PC zullen naar verwachting een negatieve invloed hebben op de *gevolgen*. Percepties van naleving van het PC zullen een positieve invloed hebben op de *gevolgen*.



4.3.2 Naleving van het Psychologisch Contract

Het naleven van het PC houdt in dat ongeschreven afspraken worden nageleefd. Aangezien we binnen dit onderzoek het PC bekijken vanuit het perspectief van de werknemer, betekent dit dat de werkgever ongeschreven afspraken nakomt waarvan de werknemer vindt dat de werkgever deze behoort na te leven.

Naleving van het PC heeft een positieve invloed op aan motivatie gerelateerde concepten. Zo ook de *werknemersprestaties* (Turnley et al., 2002). Wanneer werknemers de perceptie hebben dat hun PC wordt nageleefd heeft dat een positieve invloed op *in-role performance*, *organization citizenship behaviour* (hierna te noemen OCB) *richting de organisatie* en *OCB richting collega's* (Turnley et al., 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Sturges et al., 2005). *In-role performance* gaat over de prestaties van werknemers bij taken die tot de formele taken en verantwoordelijkheden behoren (Johnson & O'Learly-Kelly, 2003). Met andere woorden, de voorgeschreven functie-omschrijving. Er is echter een sterkere relatie met *OCB richting de organisatie* dan met *OCB richting collega's*. Dit betekent dat wanneer een werknemer de perceptie heeft dat de organisatie het PC naleeft, deze werknemer gedrag zal vertonen waar vooral de organisatie profijt van heeft in tegenstelling tot waar vooral collega's profijt van zullen ondervinden. De wederkerigheid richt zich, in lijn met de sociale ruil theorie, op de specifieke persoon of in dit geval organisatie, waarvan de bijdrage wordt ontvangen. Dit bevestigt het doelmatige karakter van de wederkerigheid in het PC, dat de inbreng in deze relatie heel doelgericht en bewust wordt verzonden van zender naar ontvanger. Tevens blijkt dat hoe meer het PC wordt nageleefd, hoe waarschijnlijker werknemers een *positieve beoordeling over de waarde van de werkgever* zullen toekennen en meer *betrokkenheid* vertonen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Het is voor de hand liggend dat de invloed van naleving op deze aan motivatie gerelateerde concepten ook van toepassing is op het concept motivatie zelf.

4.3.3 Schending van het Psychologisch Contract

Het schenden van het PC houdt in dat ongeschreven afspraken niet worden nagekomen. Binnen dit onderzoek betekent dit dat de werkgever zich niet aan ongeschreven afspraken houdt, vanuit het perspectief van de werknemer, waarvan de werknemer vindt dat de werkgever zich daaraan behoort te houden.

Schending van het PC heeft een belangrijke invloed op concepten gerelateerd aan motivatie. Percepties van werknemers op schending van het PC, ongeacht de rechtmatigheid ervan, hebben een negatieve invloed op *intentie om bij te organisatie te blijven* en het gevoel van het hebben van *verplichtingen naar de organisatie toe* (Robinson & Morrison, 2000:525). Er is een nadrukkelijk relatie tussen schending van het PC en *werkhouding (job attitude)*. Tevens heeft schending van het PC een negatieve invloed op *baantevredenheid* en *werknemersvertrouwen* (Robinson & Morrison, 2000 ;Bal et al., 2008). Verminderd vertrouwen zorgt voor een verhoogde alertheid (*vigilance*) van werknemers voor herhaling. Deze verhoogde alertheid zorgt ervoor dat een werknemer alerter is en sneller schending van het PC zal signaleren (Robinson & Morrison, 2000). Schending van het PC blijkt daarnaast een negatieve invloed te hebben op *affectieve betrokkenheid* (Bal et al., 2008). Dit is de mate waarin een werknemer zich emotioneel betrokken voelt bij de organisatie. Bovendien is er een negatieve invloed op *in-role performance*. Ook is er een 'positieve' invloed op *arbeidsverzuim*. Dat wil zeggen dat het verzuim omhoog gaat en dit dus negatieve gevolgen voor de organisatie heeft. Bovendien blijkt dat het schenden van het PC leidt tot een afname van; de *gepercipieerde organisatie integriteit*, *betrokkenheid (commitment)* en *baantevredenheid* (Johnson & O'Learly-Kelly, 2003). Daarentegen is er geen negatieve invloed op *OCB richting collega's*. De auteurs Johnson & O'Learly-Kelly (2003) geven een mogelijke verklaring hiervoor. Mogelijk willen werknemers geen collega's benadelen wanneer de organisatie het PC van de werknemer in kwestie schendt.



Omdat collega's er weinig aan kunnen doen dat de organisatie de ongeschreven afspraken niet nakomt, zullen werknemers alleen de personen die schuldig zijn aan de schending (volgens de werknemer) willen 'benadelen'. Dit zou wederom kunnen bevestigen dat een werknemer heel bewust en gericht alleen die personen wil 'benadelen' waarmee het PC is aangegaan, in lijn met de sociale ruiltheorie.

4.4 Gevolgen

De eerdergenoemde genoemde invloeden leiden tot bepaalde *gevolgen* ofwel uitkomsten. De *inhoud* zal naar verwachting bepalen in welke mate en op welke wijze er sprake is van bepaalde *gevolgen*.

Deze *gevolgen* zijn in de vorm van motivatie van werknemers verwacht. Veronderstelt wordt dat percepties van schending of naleving van het PC de werknemersmotivatie beïnvloedt. Schending van het PC zal naar verwachting een negatieve invloed op motivatie hebben en naleving een positieve.

4.4.1 Verwachte gevolgen

Zoals vermeld wordt de werknemersmotivatie gebruikt om de *gevolgen* (gevolgen) van de *inhoud* van het PC in kaart te brengen. Motivatie is een onderwerp waar veel onderzoek naar is en nog steeds wordt gedaan. Het is een begrip waar we allemaal mee te maken hebben en wat doorslaggevend is voor ons gedrag in het leven. Wanneer mensen geen motivatie hebben, ervaren we dat over het algemeen als een probleem en zoeken we naar oplossingen om dit terug te vinden. Ook organisaties willen niets liever dan gemotiveerde werknemers. Motivatie lijkt dan ook onmisbaar voor een succesvolle onderneming. Het zorgt ervoor dat werknemers 'gedreven' zijn en daardoor prestaties kunnen en willen leveren voor de organisatie. Veel organisaties houden zich dan ook bezig met de vraag; hoe krijg ik mijn werknemers gemotiveerd? Voordat we aan het eind van dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van deze vraag zullen we eerst de vraag moeten beantwoorden; Wat is motivatie?

Motivatie is een woord wat over het algemeen geen uitleg behoeft wanneer we het erover hebben. Echter is het van belang een concrete definiëring van het concept te geven zodat er geen twijfel bestaat over de interpretatie. Motivatie is een combinatie van inspanning, keuze en volharding (*effort, choice, persistence*). Er is sprake van een bepaalde inspanning die wordt verricht ofwel het kost een bepaalde moeite om iets te volbrengen. Tevens is er sprake van een doelbewuste keuze (om zich in te spannen). Daarbovenop wordt door iemand de keuze gemaakt zich serieus in te spannen en hierin dus volhardend te zijn. Kortom; *de keuze die iemand maakt om zich serieus in te spannen* (Steijn & Groeneveld, 2009; Latham, 2011).



5. Methodologie en Operationalisatie

In de vorige hoofdstukken is gepoogd een duidelijk beeld te geven van *wat* er is onderzocht. In dit hoofdstuk wordt besproken *op welke manier* we dit hebben gedaan. Hierbij zijn een aantal keuzes gemaakt met betrekking tot de methoden en instrumenten van dit onderzoek. Ten eerste wordt het ontwerp van onderzoek behandeld. Dit hangt samen met het onderzoek van Ton Quadt. Om die reden zetten we ook de overeenkomsten en verschillen tussen motivatie en energie uiteen. Daarna is er aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Vervolgens zijn de concepten binnen dit onderzoek geoperationaliseerd en onderbouwen we tot slot de gebruikte methoden bij het analyseren van de data.

5.1 Onderzoekstechnisch ontwerp

5.1.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie wordt aangedreven door de probleemstelling. Binnen dit scriptie-onderzoek is de individuele werknemersmotivatie onderzocht aan de hand van het PC omdat dit een essentiële aandrijver van motivatie en verwante concepten blijkt te zijn. De probleemstelling vraagt om een methode die diepgang en detaillering behelst en de complexiteit van het vraagstuk kan achterhalen en weergeven. Er is beoogd een verklaring te vinden voor verschillen in motivatieniveau via het psychologische contract.

Kwalitatief onderzoek is uitermate geschikt voor deze ambities (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit komt omdat we willen weten wat er precies in de hoofden van werknemers speelt. Hier kunnen we niet achter komen zonder het ze direct te vragen. Kwalitatief onderzoek geeft het soortelijke, gehalte of de gesteldheid aan van een eigenschap. De variabelen geven onderscheidingen aan maar de verschillen tussen de variabelen kunnen niet worden gekwantificeerd. Kwantitatief onderzoek meet de mate waarin een eigenschap voortkomt. Het koppelt kwantitatieve waarden aan kwalitatieve gegevens (Wester, 1995). En vooral dat laatste zorgt ervoor dat de onderzoeker vooraf antwoordalternatieven moet aanreiken. Kwantitatief onderzoek voldoet in dit geval niet omdat het dan ook teveel stuurt. Met bijvoorbeeld een vooropgezette gesloten vragenlijst achterhalen we niet wat er precies bij werknemers zelf speelt komen we niet tot vernieuwde inzichten. Bij kwalitatief onderzoek is het wél mogelijk te achterhalen wat er leeft bij werknemers door het ze te vragen en zoveel mogelijk ruimte te geven voor persoonlijke dieperliggende redeneringen. Achterliggende motivaties, behoeftes en meningen kunnen op deze manier naar boven worden gehaald.

Als kwalitatieve onderzoeksstrategie is er gekozen voor de *gevalsstudie*. Hierbij worden één of meerdere gevallen in hun natuurlijke omgeving onderzocht. Deze vorm van onderzoek wordt vaker binnen bestuurskundig onderzoek toegepast omdat de context onderdeel is van onderzoek. Een belangrijk kenmerk is dat niet de breedte maar diepte wordt ingegaan. Binnen de context van de publieke sector en in het bijzonder de gemeente Rotterdam is op deze wijze een verklaring gevonden voor de vraagstelling (van Thiel, 2010).

5.1.2 Onderzoeksmethode

Er zijn verschillende gevalsstudies mogelijk. Binnen dit scriptie-onderzoek zijn het *diepte-interview* en *focusgroepen* als onderzoeksmethoden gehanteerd. Kwalitatieve interviews kenmerken zich door open vragen waarbij middels bevragingstechnieken wordt gepoogd zoveel mogelijk de zuivere perceptie van de respondent naar boven te krijgen. Hier is voor gekozen omdat dit de mogelijkheid geeft direct aan werknemers te vragen wat ondermeer hun behoeftes, meningen, beweegredenen en percepties zijn (Ehigie & Ehigie, 2005:627).



Omdat het binnen dit scriptie-onderzoek de individuele werknemersmotivatie betreft zijn de diepte-interviews leidend. Tevens zijn focusgesprekken gebruikt voor het verkrijgen van een algemeen beeld van de respondenten. Deze laatste methode is gebruikt om een uitgebreider beeld te krijgen van de casus. Omdat deze focusgroepen een afspiegeling vormen van de dagelijkse organisatie is gepoogd de legitimiteit van de uitspraken te vergroten. Ook is door de groepsinteractie een mogelijkheid open gehouden om tot eventuele nieuwe inzichten te komen. Diepte-interviews en focusgesprekken zijn bovendien geschikte methodes door het verklarende karakter van de probleemstelling (Ehigie & Ehigie, 2005:627).

5.1.3 *Het semi-gestructureerde interview*

In een diepte-interview wordt een relevante onderzoekseenheid bevraagd door een interviewer. Een interview kan in meer of mindere mate gestructureerd worden. Daarbij is het van belang in ogenschouw te nemen dat we binnen dit onderzoek niet teveel willen sturen maar tegelijkertijd wél de juiste informatie naar boven willen krijgen. Een volledig gestructureerd interview stuurt de respondent duidelijk een bepaalde richting op. Een open interview daarentegen is niet gestructureerd en stuurt helemaal niet. Het gesprek kan daarmee alle kanten op gaan wat nuttig kan zijn in explorerend onderzoek. Echter hebben we in dit geval gekozen voor de middenweg. We hebben namelijk in het theoretisch kader vrij duidelijk voor ogen gekregen wat we (deductief) beogen te onderzoeken. Desalniettemin willen we open staan en de benodigde ruimte bieden voor nieuwe inzichten (inductief). Dit kan tegenstrijdig klinken maar hoeft niet zo te zijn. De opzet van het interview is daarbij doorslaggevend. Het is van belang dat in het bijzonder in de beginfase niet is gestuurd. De beginvragen zijn volledig open en de inbreng van de respondent leidend. Naarmate het interview vordert zijn mogelijke relaties bevraagd waardoor de theoretische constructen uit het theoretisch kader zijn onderzocht. De vertaling van deze aanpak is uitgewerkt in de vragenlijst (zie bijlage).

5.1.4 *Steekproefkader*

Voor dit onderzoek is het essentieel dat er respondenten zijn benaderd die te maken hebben met een nadrukkelijk nageleefd ofwel geschonden PC binnen de gemeente Rotterdam. Alleen op deze manier kan de doelstelling worden behaald en de vraagstelling worden beantwoord. Hierbij vormen theoretische argumenten het uitgangspunt maar is ook rekening gehouden met pragmatische zaken.

5.1.4.1 *Tweefasesteekproef*

Dit onderzoek heeft gelijktijdig met een afstudeerstage bij de gemeente Rotterdam plaatsgevonden. Er is getracht zoveel mogelijk gebruik te maken van de aanwezige middelen die kunnen bijdragen aan dit onderzoek. Er is dan ook gebruik gemaakt van een medewerkers tevredenheidsonderzoek (hierna te noemen MTO) onderzoek bij het vinden van geschikte onderzoekseenheden en ter onderbouwing van gevonden mechanismen.

Selectie van respondenten heeft plaatsgevonden in een aantal stappen die hebben gefungeerd als filter. Hierbij is *stratificatie* toegepast in een *tweefasesteekproef*. De Gemeente Rotterdam, houdt jaarlijks een MTO onder alle werknemers. Afgelopen jaar zijn een aantal vragen binnen het MTO opgesteld door Ton Quadt, directeur Jeugd en Onderwijs bij de Gemeente Rotterdam en tevens stagebegeleider van dit scriptie-onderzoek. Ton Quadt schrijft een proefschrift over organisatie-energie. Omdat er grote overeenkomsten zijn tussen motivatie en organisatie energie (zie H 5.2) zijn de resultaten uit het MTO gebruikt voor het vinden van geschikte onderzoekseenheden voor dit onderzoek. Voor het MTO zijn alle werknemers binnen de gemeente Rotterdam benaderd. Deze hebben het MTO individueel ingevuld wat heeft geresulteerd in verschillende teamscores. De eerste steekproef is *select* gebeurd naar aanleiding van de resultaten van het MTO van Quadt (2013).



Teams die naar aanleiding van het kwantitatieve onderzoek (zeer) hoog en (zeer) laag scoren op organisatie-energie zijn benaderd voor focusgesprekken voor het onderzoek van Quadt (2013). De stratificatie betreft de zeven teams met de hoogste energiescores, en de zeven teams met de laagste energiescores. Teams met een hoge organisatie energie zijn benaderd omdat verwacht werd daar werknemers met een hoge werknemersmotivatie te vinden en andersom. In hoofdstuk 5.2 wordt deze verwachting onderbouwd en de gelijkenissen tussen de concepten motivatie en energie uiteengezet.

Zoals aangegeven is er verwacht dat teams met een hoge energiescore, een hoge individuele werknemersmotivatie zullen hebben en andersom. Tevens hebben we aangenomen dat het PC een doorslaggevende rol speelt in de motivatie van werknemers. Hieruit kunnen we verwachten dat teams met een hoge energiescore, een hoge individuele werknemersmotivatie hebben en psychologische contracten binnen deze teams (vaker) zijn nageleefd. Tegelijkertijd hebben we aangenomen dat teams met een lage energiescore, een lage individuele werknemersmotivatie hebben en psychologische contracten binnen deze teams (vaker) zijn geschonden. We achtten dus de kans op het vinden van nageleefde psychologische contracten vele malen groter bij hoge energiescores, en het vinden van geschonden psychologische contracten vele malen groter bij lage energiescores. Vervolgens zijn er voor het proefschrift van Ton Quadt focusgesprekken gevoerd met een select aantal teams waarbij is beoogd een verklaring te vinden voor de kwantitatieve resultaten. Voor dit scriptie-onderzoek is gekozen om focusgesprekken te voeren met twee hoog scorende en twee laag scorende teams op organisatie energie.

In de tweede steekproef zijn doelgericht respondenten geselecteerd uit de focusgesprekken. Uit de vier focusgesprekken zijn aan het eind, op basis van uitspraken van respondenten, werknemers geselecteerd met een hoge -en met een lage motivatie. De kans op het vinden van geschikte respondenten is daarmee verhoogd maar de teamscores blijven gemiddelden. Om die reden is selectie van respondenten uit de focusgesprekken wederom *select* gebeurt op basis van theoretische gronden (van Thiel, 2010). Respondenten waarbij sprake is van een hoge of lage motivatie zijn benaderd. Dit houdt in dat respondenten die tijdens de focusgesprekken lieten blijken dat ze weinig of juist zeer gemotiveerd zijn, benaderd zijn voor een verder diepte-interview. Er is gekozen om contrasterende gevallen te onderzoeken, namelijk een hoge en lage motivatie, zodat de invloed van deze variatie beter onderzocht kon worden. Stratificatie van de steekproef is dan ook op basis van variatie op de afhankelijke variabele (motivatie) gebeurt zodat een oorzaak-gevolg relatie directer geïdentificeerd kon worden (van Thiel, 2010). Direct na de focusgesprekken zijn respondenten persoonlijk benaderd voor een diepte-interview op een later tijdstip.

De focusgesprekken hebben een belangrijke contextuele bijdrage geleverd. Zo is met name de context waarin de individuele respondenten werken uitgebreider inzichtelijk geworden en is duidelijk geworden wat belangrijke kenmerken zijn van de teams. Uitspraken van respondenten zijn daardoor beter in context geplaatst. Ook zijn tijdens de individuele gesprekken respondenten bevraagd naar beïnvloedende variabelen die tijdens de focusgesprekken door het team werden aangekaart.

Er zijn in totaal 4 focusgesprekken gevoerd en 13 diepte-interviews gehouden. Voor dit aantal is voornamelijk gekozen omdat er is getracht een goed beeld te verkrijgen van de invloed van de bovengenoemde variatie. Hierbij is er per respondent sprake van één meetmoment. Uiteraard speelt voor dit scriptie onderzoek, in verband met afstuderen, ook de beschikbare tijd een belangrijke rol in de keuze voor het aantal respondenten. Met dit aantal is hiervoor een goede balans gevonden.



De focusgesprekken hebben bijgedragen aan het verkrijgen van een beeld van de respondenten en hebben ervoor gezorgd dat er relevante respondenten zijn geselecteerd. Dit onderzoek wordt echter in beginsel geleid door dertien diepte-interviews. De vier focusgesprekken dienen als onderbouwing en versterking van de bevindingen uit de diepte-interviews.

Binnen dit onderzoek is er sprake van *selecte steekproeftrekkingen* omdat respondenten gericht zijn geselecteerd (van Thiel, 2010). Dit sluit aan bij de probleemstelling van dit onderzoek. Er is beoogd respondenten te spreken waarbij sprake is van een geschonden of nageleefd PC. Bij de geselecteerde teams voor de focusgesprekken is reeds sprake van een verhoogde kans hierop, vervolgens zijn respondenten naar aanleiding hiervan gerichter geselecteerd. Voor deze manier is gekozen omdat enerzijds de kans op het überhaupt vinden van respondenten en anderzijds de kans op het vinden van relevante onderzoekseenheden sterk is vergroot. Tevens is verondersteld dat een persoonlijke benadering respondenten sneller over de streep zal trekken. Door deze aanpak zijn er effectief en efficiënt onderzoekseenheden geselecteerd wat de kwaliteit van de onderzoeksuitkomsten heeft bevorderd.

5.1.4.2 De respondenten

Tijdens de vier focusgesprekken zijn er in totaal 41 respondenten gesproken. Deze respondenten komen uit vijf teams. Deze komen weer uit drie van de vijf verschillende clusters van de gemeente Rotterdam, namelijk; Stadsontwikkeling, Maatschappelijke ontwikkeling en Stadsbeheer.

Respondenten zijn uit vijf verschillende teams binnen de Gemeente geselecteerd namelijk; vier respondenten uit Team Leerplicht, vier respondenten uit Objectbeheer, één respondent uit Bescherming & Veiligheid, één respondent uit Informatiemanagement en drie respondenten uit Stadstoezicht. De respondenten voor de diepte-interviews zijn geselecteerd uit een totaal van 49 werknemers. Over het algemeen zijn de interviewrespondenten een behoorlijk aantal jaren werkzaam voor de Gemeente Rotterdam. Gemiddeld hebben de interviewrespondenten 14 jaar ervaring bij de Gemeente Rotterdam. De leeftijden van de respondenten in de individuele interviews variëren van 33 tot 56 jaar. Van de dertien interviewrespondenten zijn er zeven man en zes vrouw. De meeste respondenten hebben altijd voor een publieke organisatie gewerkt. Een enkeling heeft ook werkervaring in de private sector.

5.2 Motivatie en energie

Ten gevolge van de probleemstelling van dit onderzoek zijn er respondenten geselecteerd met een hoge of lage mate van motivatie. Ook is juist een groot contrast tussen deze twee percepties interessant omdat mogelijke mechanismen dan sterker naar voren komen en vervolgens met elkaar kunnen worden vergeleken. Om deze redenen heeft er zoals aangegeven een voorselectie plaatsgevonden. We beogen immers van tevoren al te kunnen inschatten of er bij respondenten sprake is van een geschonden of nageleefd contract. Zoals eerder beschreven is er daarom een *tweefasesteekproef* toegepast naar aanleiding van de MTO scores en de focusgesprekken. De MTO scores en de focusgesprekken zijn echter gebaseerd op het concept organisatie energie van Bruch en Vogel (2011). Teams met de hoogste en laagste energie scores zijn geselecteerd voor focusgesprekken. Vervolgens zijn uit deze focusgesprekken weer mensen geselecteerd door mijzelf voor diepte-interviews. Daarbij is aangenomen dat een hoge energiescore correleert met een hoge individuele motivatie en andersom. In deze paragraaf wordt uitgelegd waarom dat aannemelijk is.



Organisatie energie heeft vele overeenkomsten met de term motivatie. Organisatie energie omschrijft Quadt als; *De uitkomst van een synergetisch proces tussen de energie van individuen groepen (teams) en systeem* (Quadt, 2013). Beide gaan over wat mensen voortdrijft om zich in te spannen voor een organisatie (Bruch & Vogel, 2011). Ook indicatoren die door Quadt (2013) in het onderzoek worden gebruikt om energie te kunnen duiden komen voor een groot deel overeen met, de in de literatuur gebruikte, indicatoren van motivatie. Er is dus sprake van een grote mate van overlap bij de termen energie en motivatie. Deze overlap wordt duidelijk bij het definiëren van beide concepten.

Organisatie energie wordt door Bruch en Vogel (2011) omschreven als; *de mate waarin in een organisatie, divisie of team hun emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentieel hebben gemobiliseerd opdat hun doelstellingen worden nagestreefd. Ofwel de kracht waarmee een organisatie werkt* (Bruch & Vogel, 2011:51). Bruch en Vogel onderscheiden twee dimensies: de *intensiteit* en de *kwaliteit* van energie. De *intensiteit* van organisationele energie is de mate waarin een organisatie hun emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentieel heeft geactiveerd. Dit gaat over de mate van *emotionele spanning, alertheid, interactie* en de *communicatie* die heersend is binnen de organisatie. Een hoge *intensiteit* wijst op hoge mate van; *emotionele betrokkenheid, mentale activiteit* en *verbondenheid* (engagement). En een lage intensiteit wijst op lage waarden hiervan. De *kwaliteit* van organisationele energie is de mate waarin een organisatie erin slaagt hun *emotionele, cognitieve* en *gedragsmatige potentieel* constructief aan te laten sluiten bij de organisationele doelstellingen. Positieve kwaliteit wijst op een constructief gebruik van het organisationele potentieel waarbij mensen hun *kunde, bedachtzaamheid, inspanningen* en *activiteiten* gebruiken ter versterking van eenheid en het gezamenlijke doel. Negatieve kwaliteit wijst op lage waarden hiervan waardoor het organisationele potentieel destructief wordt gebruikt (Bruch & Vogel, 2011). Energie wordt dus omschreven als de kracht achter bepaalde inspanningen. Er is sprake van een bepaalde aandrijvende bron. Motivatie wordt omschreven als de keuze die mensen maken om zich serieus in te spannen. Waarbij het draait om *inspanning, keuze* en *volharding* (zie H.2.3). Ook hierbij gaat het om een bepaalde bron die ervoor zorgt dat mensen zich wel of niet inspannen voor een bepaald doel. Zowel bij energie als motivatie draait het om een bepaalde *inspanning*. Ook is er sprake van een *keuze*. Bij energie komt deze keuze met name terug in de kwaliteit. Men moet namelijk de keuze maken om de aanwezige competenties (intensiteit) bewust voor een gezamenlijk doel te gebruiken. Uiteraard is het logisch dat hoe meer *volhardend* werknemers zijn, hoe hoger de motivatie of organisationele *intensiteit* en *kwaliteit*. De grondslag van beide concepten is dan ook hetzelfde.

Een verschil tussen de concepten is dat organisatie energie in tegenstelling tot motivatie ook het *emotionele, cognitieve* en *gedragsmatige vermogen* (potentieel) erbij betreft. Je zou kunnen zeggen dat organisatie energie daarom ook meer over de output zegt, en motivatie alleen over de input. Met andere woorden organisatie energie gaat ook over iemands vermogen om een bepaalde doelstelling te behalen. Terwijl motivatie puur en alleen kijkt naar intentionele factoren. Organisatie energie zegt daarbij wellicht meer over het daadwerkelijke resultaat dan motivatie. Je kunt namelijk heel gemotiveerd zijn maar toch niet de competenties hebben om je doel te bereiken. Bij organisatie energie ligt dit anders omdat het bij *kwaliteit* ook gaat over de mate waarin de aanwezige competenties (intensiteit) constructief aansluiten bij de gezamenlijk doelstellingen.

Een ander verschil tussen motivatie en energie is dat energie, in dit geval, alleen op geaggregeerd (team) niveau wordt gemeten. Motivatie wordt binnen dit onderzoek op individueel niveau gemeten. Een team is een optelsom of misschien ook wel een multipliceerbare som van individuen. Het gaat er in ieder geval om dat een team uit individuen bestaat die allemaal een afzonderlijk motivatie- of energieniveau hebben.



Wanneer deze individuele niveaus bij elkaar komen ontstaat er een complexiteit aan wisselwerkingen wat resulteert in een teamuitkomst. Echter begint het bij het individu, en op dat begin richt dit onderzoek zich. Het spreekt voor zich dat hoge individuele motivatie- of energie scores leiden tot hoge teamscores op motivatie of energie. Wanneer we omgekeerd redeneren gaan we er dus van uit dat hoge teamscores gebaseerd zijn op hoge individuele scores en idem dito bij lage scores.

Ondanks deze verschillen is het duidelijk dat de concepten veel op elkaar lijken. Nu we hebben geconcludeerd dat het verwante concepten zijn, kunnen we veronderstellen dat er in teams met hoge energiescores een grote kans is op het vinden van nageleefde psychologische contracten. En dat er anderzijds in teams met lage energiescores een grote kans is op het vinden van geschonden psychologische contracten.

Het doel van dit scriptie-onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in werknemersmotivatie via het PC. Er is tevens beoogd een bijdrage te leveren aan het vinden van een verklaring voor de resultaten uit het MTO en op deze manier input te leveren voor het onderzoek van Quadt (2013). Zoals hierboven beschreven is dit vanuit het perspectief van het individu aangegrepen. De verwachting is dat teams met een hoge energiescore, een hoge individuele werknemersmotivatie zullen hebben. Andersom is de verwachting dat teams met een lage energiescore, een lage individuele werknemersmotivatie zullen hebben. Dit is aannemelijk aangezien motivatie vele overeenkomsten heeft met energie.

5.3 Onderzoekskwaliteit

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier de kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd. De betrouwbaarheid en validiteit zijn cruciale factoren in het bereiken van wetenschappelijk verantwoord onderzoek (van Thiel, 2010). Om dit te bewerkstelligen zijn de betrouwbaarheid en validiteit onder de loep genomen.

5.3.1 Betrouwbaarheid

Wanneer een wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd is het van belang dat de bevindingen die worden gedaan niet zijn gebonden aan toeval. Dat houdt in dat elke andere onderzoeker tot de dezelfde bevindingen zou moeten komen. Het onderzoek moet dan ook *repliceerbaar* zijn. Om dit te bereiken is het van belang dat er systematisch te werk wordt gegaan. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt namelijk bepaald door *nauwkeurigheid* en *consistentie* (van Thiel, 2010).

5.3.1.1 Nauwkeurigheid

Het realiseren van nauwkeurigheid heeft vooral te maken met het gebruiken van de juiste meetinstrumenten. De geschiktheid en kwaliteit van meetinstrumenten bepalen voor een groot deel de nauwkeurigheid. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moeten we meten wat de percepties of meningen van respondenten zijn. Deze zijn namelijk leidend voor dit onderzoek. Percepties of meningen zijn subjectief. Om dit perspectief naar voren te krijgen moeten de percepties van de respondenten zo zuiver mogelijk naar voren kunnen komen. Met zuiver wordt bedoeld dat percepties van de respondenten op geen enkele wijze worden beïnvloedt door externe factoren. Een meetinstrument in dit geval is dus nauwkeurig wanneer er niet wordt gestuurd, beïnvloedt en ruimte wordt gegeven voor de percepties van respondenten. Daarnaast is het van belang de respondenten een vertrouwd en veilig gevoel te geven alvorens deze, soms gevoelige, informatie prijs geven. Ook is het nodig de respondenten te stimuleren en het gesprek zodanig op gang te brengen dat respondenten ongedwongen hun verhaal kunnen doen.



Ondermeer om deze redenen is een individueel diepte-interview als meetinstrument gehanteerd. Juist omdat de informatie waarnaar wordt gezocht gevoelig en vertrouwelijk kan zijn, is een interviewer cruciaal. Tevens zijn respondenten select gekozen naar aanleiding van de focusgesprekken. Idealiter berust de selectie van respondenten namelijk op theoretische gronden (van Thiel, 2010). Op deze manier kan er een specifieke meting plaatsvinden. Om er verder voor te zorgen dat de meting zo nauwkeurig mogelijk is zijn de theoretische variabelen ten eerste uiteengezet en is er duidelijk onderscheid tussen de variabelen gemaakt. Vervolgens zijn deze definities omgezet in topics.

5.3.1.2 *Consistentie*

Een wetenschappelijk onderzoek moet herhaalbaar zijn. Onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting tot de dezelfde resultaten moeten leiden. Consistentie maakt een onderzoek betrouwbaarder omdat er meer zekerheid is dat de bevindingen juist zijn (van Thiel, 2010). Binnen kwalitatief onderzoek kan dit een lastiger zijn omdat we veel met mensen te maken hebben. Ook binnen dit onderzoek is het meetinstrument een diepte-interview, grotendeels vormgegeven door de interviewer. Mensen variëren en interacteren waardoor sneller beïnvloeding kan plaatsvinden. Het is daarom van groot belang dat alle onderzoeksstappen worden vastgelegd en consistent worden uitgevoerd. Om deze reden zijn alle keuzes binnen dit onderzoek kenbaar gemaakt, onderbouwd en nageleefd. In de operationalisatie zullen de variabelen stap voor stap worden omgezet naar topics. Tevens zullen de verbale en non-verbale gesprekstechnieken van de interviewer zoveel mogelijk worden vastgelegd in een interviewprotocol. Op deze wijze wordt gestreefd naar een volledig repliceerbaar onderzoek.

5.3.1.3 *Gesprekstechnieken*

Binnen deze interview setting is één interviewer aanwezig en één respondent om beïnvloeding zoveel mogelijk te beperken. Bij een diepte-interview zijn de gesprekskwaliteiten van de interviewer doorslaggevend. Deze kwaliteiten bepalen hoe nauwkeurig de meting is (van Thiel, 2010). De interviewer is in feite het belangrijkste meetinstrument bij diepte-interviews. Hoe geschikter de gesprekstechniek, hoe hoger de betrouwbaarheid en validiteit (van Thiel, 2010). Het is daarom essentieel de juiste gesprekstechnieken te selecteren en consistent toe te passen. De kwaliteiten van de interviewer komen tot uiting in de verbale en non-verbale communicatie. Tijdens de gesprekken is gestreefd naar zo min mogelijk sturing en een open houding. Het onderzoek moet immers herhaalbaar zijn. Om die reden zijn alle concepten ten eerste onafhankelijk van elkaar gemeten, zodat mogelijke relaties niet bij de respondent in de mond worden gelegd. Tevens is gestart met het meten van de afhankelijke variabele, motivatie, zodat mogelijke relaties in beginsel niet zijn gestuurd.

5.3.2 *Validiteit*

Een valide onderzoek meet wat het beoogd te meten. Validiteit gaat over de accuraatheid van de meting. Zelfs wanneer een meting betrouwbaar is hoeft het niet valide te zijn. Validiteit is onder te verdelen in twee hoofdvormen. De interne -en de externe validiteit.

5.3.2.1 *Interne validiteit*

Om de kwaliteit van onderzoek te waarborgen is interne validiteit essentieel. Hierbij draait het om twee factoren. Enerzijds moeten de operationalisaties een juiste weergave zijn van de theoretische variabelen. Anderzijds moet adequaat blijken of er sprake is van een causale relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Dat betekent dat de uiteindelijke topics en de daaruit voortvloeiende vragen de opgestelde variabelen moeten meten. Wanneer dit mis gaat meten we niet wat we willen meten. Het is daarom van belang dat dit gestructureerd en precies gebeurt. De operationalisaties moeten de juiste graadmeter zijn voor het meten van de variabelen.



Dit bereiken we door *eenduidige* en *uitsluitende* operationalisaties (van Thiel, 2010). Ze moeten alleen dát meten wat wordt beoogd te meten en geen andere mogelijke variabelen. De operationalisaties binnen dit onderzoek zijn daarom stapsgewijs en ondubbelzinnig uiteengezet. Ook zijn de onderlinge verschillen aangeduid om tot elkaar uitsluitende operationalisaties te komen.

5.3.2.2 Externe validiteit

De externe validiteit van een onderzoek betreft de generaliseerbaarheid. Dit is met name van belang bij kwantitatief onderzoek. Middels dit onderzoek willen we vooral ontdekken welke mechanismen het PC en daarmee de motivatie beïnvloeden. De generaliseerbaarheid van de axioma's die uit dit onderzoek voortvloeien, zal met name door kwantitatief vervolgonderzoek moeten blijken. Daarentegen is *theoretische generaliseerbaarheid* wel in hoge mate mogelijk binnen kwalitatief onderzoek. Dat wil zeggen dat de onderzochte onderzoekseenheden representatief moeten zijn voor de theoretische mechanismen die worden onderzocht. Met andere woorden, vooraf moet goed worden nagedacht in hoeverre de geselecteerde respondenten een goede weergave zijn van de theoretische mechanismen binnen de populatie.

Binnen dit onderzoek vormen werknemers van de gemeente Rotterdam de onderzoekspopulatie. Deze werknemers zijn representatief voor andere werknemers in de publieke sector, vanwege specifieke contextvariabelen waarmee de publieke sector zich kenmerkt (Wright, 2004). Werknemers binnen de publieke sector hebben allemaal met deze specifieke context te maken. Om die reden wordt theoretische generaliseerbaarheid verondersteld richting de publieke sector.

5.4 Operationalisatie

De theoretische begrippen die uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen zullen in deze paragraaf kort worden uiteengezet. Dat wil zeggen dat de begrippen worden omgezet naar vraagstellingen zodat er bruikbare informatie wordt vergaard. De eerste stap richting het meetbaar maken van de variabelen is een duidelijke definitie van de begrippen te formuleren en daarmee voor afbakening te zorgen. Dit waarborgt de juistheid van de meting. De variabelen binnen dit onderzoek zijn ondergebracht in de *oorzaken*, *inhoud* en *gevolgen*. Aan de hand van de definiëringen is de topiclijst (zie bijlage) opgesteld.

5.4.1 Oorzaken

Onder de oorzaken vallen drie variabelen; contracttype, organisatieverandering en direct leidinggevende.

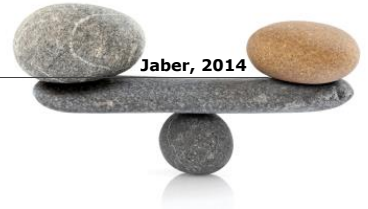
Contracttype

Het contracttype heeft betrekking op het type PC. Het contracttype kan variëren van een meer relationeel tot een meer transactioneel contracttype. Onderzocht gaat worden waar de focus op ligt in de perceptie van de respondent. In navolging van Rousseau (2000) worden de volgende kenmerken aangehouden voor het contracttype.

Transactioneel contract

Een transactioneel contracttype kenmerkt zich door harde, zichtbare, korte termijn en in cijfers uit te drukken prestatie-indicatoren.

1. Nauw/specifiek geformuleerd; de werknemer voert alleen de vooraf overeengekomen taken uit waar hij/zij voor betaald (prestatiebeloning) wordt. Doelen worden daarom zoveel mogelijk gekwantificeerd. Er is weinig betrokkenheid en de werkgever biedt weinig of geen ontwikkelingsmogelijkheden.
2. Korte termijn visie; de werknemer heeft zich alleen voor een bepaalde tijd aan de organisatie verbonden. De werkgever biedt voor een bepaalde tijd werk aan en heeft geen toekomstige verplichtingen.



Relationeel contract

Een relationeel contracttype kenmerkt zich door een lange termijn open-geformuleerde werknemers overeenkomst gebaseerd op vertrouwen en loyaliteit.

1. Stabiliteit: werknemer is (expliciet of impliciet) verplicht bij de organisatie te blijven en te doen wat nodig is (open formulering) om de organisationele doelstellingen te bereiken. De werkgever is toegewijd, biedt een stabiel salaris en een lange termijn contract.
2. Loyaliteit: De werknemer is (expliciet of impliciet) verplicht de organisatie te ondersteunen, en loyaal en betrokken te zijn bij het vervullen van behoeften van de organisatie. De werkgever ondersteunt het welzijn en de interesses van de werknemers en hun privé-situatie.

Kenmerken:

- Prestatie-indicatoren (formulering) – ontwikkelingsmogelijkheden – wederzijdse betrokkenheid
- Contractstermijn (stabiliteit) – toekomstbeeld (loyaliteit)

Organisatieverandering

Hierin wordt beoogd de invloed van de organisatieveranderingen bij de Gemeente Rotterdam op de werknemers in kaart te brengen. Een organisatieverandering is niet eenduidig en de uitwerking hiervan op mensen kan verschillen. Tevens kan een organisatieverandering bepaalde werknemers harder raken dan anderen. Het is dus van belang deze perceptie naar voren te krijgen. Dit wordt gedaan aan de hand van drie aspecten.

Kenmerken:

1. Betekenis. Wat betekenen de organisatieveranderingen voor de werknemer.
2. Invloed. In hoeverre en op welke manier heeft dat invloed op de werknemer.
Bovenstaande aspecten bepalen een hoge of lage score. Onderstaand aspect is een testvraag om erachter te komen in welke richting bovenstaande invloed gaat (positieve of negatieve impact).
3. Oordeel. Wat vindt de werknemer van de organisatieveranderingen.

Direct leidinggevende

Het is van belang dat in eerste instantie de invloed van de direct leidinggevende (hierna tevens te noemen DL) wordt vastgesteld. Tevens willen we weten in hoeverre er sprake is van een transformationele leiderschapsstijl. Ten eerste zijn de respondenten hier simpelweg naar gevraagd omdat dit prima kan worden omgezet naar een begrijpbare vraag. Ten tweede is de uiteenzetting van Bass (1985) gehanteerd bij het meten van TFL.

Kenmerken:

1. Invloed DL. In hoeverre beïnvloedt de DL het gevoel over of naar de organisatie toe.
2. Individualized consideration. In hoeverre biedt de DL individuele en/of persoonlijke ondersteuning.
3. Idealized influence. In hoeverre fungeert de DL als voorbeeld of rolmodel.
4. Intellectual stimulation. In hoeverre stimuleert de DL door nieuwe perspectieven of visies.
5. Inspirational motivation. In hoeverre motiveert de DL en geeft betekenisvolheid.

5.4.2 Inhoud

De inhoud gaat over de staat van het PC. Hier zal duidelijk moeten worden in hoeverre er sprake is van een geschonden of nageleefd PC. Het PC wordt aan de hand van verwachte verplichtingen gemeten.

Verwachtingen

Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek is duidelijk geworden dat het PC draait om verwachtingen met een verplicht karakter.



Het is van belang dat respondenten worden bevraagd of en in hoeverre de verwachte verplichtingen wel of niet zijn nagekomen. In navolging van Guest (1998) is de inhoud van het PC onderverdeeld in *rechtvaardigheid*, *vertrouwen* en *delivery of the deal*.

Kenmerken:

1. Rechtvaardigheid. In hoeverre hebben mensen het gevoel rechtvaardig te zijn behandeld (DJ + PJ).
2. Vertrouwen. In hoeverre hebben mensen vertrouwen in de Gemeente Rotterdam.
3. Delivery of the deal. In hoeverre heeft de Gemeente zich aan de afspraken gehouden.

5.4.3 Gevolgen

De gevolgen gaat over het gevolg van een geschonden of nageleefd PC op de werknemer. En dan specifiek over de gevolgen op de werknemersmotivatie.

Motivatie

De gevolgen voor motivatie worden in beeld gebracht. Het is dus van belang dat duidelijk wordt in hoeverre mensen zijn gemotiveerd. Motivatie is een bekend en begrepen concept wat niet perse uiteen dient te worden gezet. Er is daarom direct naar de motivatie gevraagd. Tevens is de definitie van Latham (2007) inspanning, keuze en volharding aangehouden ter ondersteuning van de meting.

Kenmerken:

1. Inspanning. In hoeverre spannen mensen zich in.
2. Keuze. In hoeverre is de inspanning een bewuste keuze.
3. Volharding. In hoeverre zijn mensen volhardend in het bereiken van doelstellingen.

5.5 Data-analyse

Minstens zo belangrijk als het opzetten van een goed interview is het analyseren van deze interviews. Met name bij kwalitatief onderzoek is het van belang goed na te denken over een stappenplan. Nu we een flinke hoeveelheid data hebben verzameld willen we op systematische wijze een oordeel kunnen vellen. Beoogd wordt aan de hand van de verzamelde data axioma's te formuleren. Deze algemene beweringen zijn afgeleid uit de beschreven empirische situatie van dit onderzoek (van Thiel, 2010). Deze beweringen zullen leiden tot het beantwoorden van de probleemstelling. Bovendien wordt beoogd op een transparante en gestructureerde wijze tot deze beweringen te komen. Met het oog op betrouwbaarheid en validiteit is het van belang een consistent stappenplan te volgen. Er wordt daarom gebruik gemaakt van de analyse methode; *labeling* (Taylor-Powell & Renner, 2003). Dit is een methode waarmee data op een geordende en adequate wijze kan worden geanalyseerd.

Alle gesprekken met respondenten zijn opgenomen middels een audio recorder. Vervolgens zijn alle audio-bestanden letterlijk getranscribeerd. Deze transcripten zijn gebruikt voor het analyseren van de data (zie bijlage 3). Van de focusgesprekken is, vanwege de duur van de gesprekken, tevens een samenvatting gemaakt, zodat met name de context waarin de werknemers zich bevinden goed naar voren komt.

5.5.1 Labeling

Ten eerste is het bij labeling van belang dat de onderzoeker de verworven data goed leert kennen (Taylor-Powell & Renner, 2003). De transcripten zijn daarom meerdere malen doorgelezen. Vervolgens zijn de dimensies en het bijbehorende labelschema gebruikt om de juiste focus aan te brengen in de analyse.



De data is dus per respondent geanalyseerd om specifieke relaties te kunnen analyseren en vervolgens per dimensie uiteengezet. Vervolgens zijn er categorieën gevormd. Categorieën kunnen *preset* of *emergent* tot stand komen. *Preset* categorisering houdt in dat deze vooraf worden opgesteld en de data geanalyseerd wordt aan de hand van deze onderwerpen. Deze onderwerpen zijn dus geïdentificeerd vóór dat de data is gecategoriseerd. *Emergent* categorisering houdt in dat ze tijdens het onderzoek naar voren komen. Categorieën zijn dan ook gedefinieerd ná het analyseren van de data. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van beide methoden om zoveel mogelijk uit het onderzoek te halen. Op deze wijze zit er wel focus in het onderzoek maar blijft de empirie leidend.

De categorieën uit dit onderzoek zijn enerzijds gevormd door de opgestelde kenmerken en uitingsvormen uit paragraaf 6.4 en anderzijds door constatering uit de transcripten. Er is geanalyseerd wat respondenten binnen een bepaalde categorie vertellen en wat dat betekent voor de betreffende dimensie. Vervolgens zijn relaties tussen de dimensies geanalyseerd. Hierdoor is duidelijk geworden welke dimensies aan elkaar gerelateerd zijn en op welke wijze. Ook is door de emergente werkwijze duidelijk geworden welke andere factoren een belangrijke invloed hebben op die relaties. Tot slot is de data geïnterpreteerd. Hierbij is betekenis en belang verleend aan de bevindingen (Taylor-Powell & Renner, 2003). Om deze interpretaties zichtbaar te maken en tegelijkertijd kracht bij te zetten zijn regelmatig letterlijke uitspraken uit de transcripten bij de interpretaties gevoegd. Dit geeft weer welke interpretatie aan uitspraken is verleend. Tijdens de data-analyse is ten alle tijde de doelstelling van dit onderzoek in het vizier gehouden om niet te verzeild te raken in details en bijzaken.

Bij het labelen en de analyse van de transcripten is gebruik gemaakt van twee instrumenten. Een labelschema en een respondentenschema.

5.5.2 Respondentenschema

Bij het labelen van de transcripten zijn de uitkomsten per respondent genoteerd in een respondentenschema (zie bijlage). Dit om het overzicht te bewaren en met name inzicht te krijgen in de relaties tussen de dimensies. Daarbij is in de beoordeling van uitspraken in het schema gebruik gemaakt van bijvoeglijke naamwoorden om de mate van aanwezigheid van een factor in beeld te brengen. Van laag naar hoog zijn dit; zeer laag, laag, matig, neutraal, redelijk, hoog en zeer hoog (zie bijlage). In het respondentenschema wordt uitgelegd op welke wijze dit is toegepast.

5.5.3 Labelschema

Voor het analyseren van de data is een labelschema gebruikt. Deze is direct voortgevloeid uit de operationalisatie (zie H. 5.4). Ten eerste wordt het labelschema gepresenteerd en vervolgens wordt uiteengezet welke labels hieraan ten grondslag liggen. De uitspraken van de respondenten zijn geanalyseerd op basis van categorieën. Hierdoor kan er een gewogen oordeel worden gegeven over gedane uitspraken en is onderzocht op welke wijze deze verband houden met de te onderzoeken dimensies van Guest (1998). In het schema is weergegeven welke categorieën bij welke dimensies horen. In de bijlage (??) is een transcript toegevoegd om een voorbeeld te geven van het labelsysteem.



Ten eerste zijn subdimensies binnen het transcript getraceerd. Vervolgens is er een categorie aangegeven waarmee wordt aangeduid wat deze persoon over de specifieke categorie meldt. Uiteindelijk zijn aan de hand van labels, scores bepaald en uitspraken gedaan over de *oorzaken*, *inhoud* en *gevolgen* (zie bijlage).

Dimensie	Subdimensie	Categorie
Oorzaak	Contracttype	Nauwe/specifieke formulering
		Lange/korte termijn visie
		Stabiliteit
		Loyaliteit
	Organisatieverandering	Betekenis
		Invloed
		Oordeel
	Direct leidinggevende	Invloed DL
		Geïndividualiseerde ondersteuning
		Geïdealiseerde invloed
		Intellectuele stimulering
		Inspirerende motivering
	Autonomie	Vrijheid
Keuze		
Inhoud	Naleving, Schending	Rechtvaardigheid
		Vertrouwen
		Delivery of the deal
Gevolg	Motivatie	Inspanning
		Keuze
		Volharding
Overige invloeden	PSM	Maatschappelijke betrokkenheid/inzet
	Intentie	Opvatting
	Veranderingskeuze en -vrijheid	Vrijheid binnen verandering
		Keuze binnen verandering

5.5.2.1 Labeling Oorzaken

Hieronder volgen de labels voor het meten van het contracttype, organisatieverandering en de DL.

Contracttype

Er is sprake van een transactioneel óf een relationeel contracttype. Omdat bepaling hiervan door dezelfde factoren kan worden vastgesteld, zijn dezelfde categorieën gebruikt.

Voorbeeld transactioneel contract

Ik heb niet veel vrijheid in mijn werk; mijn werkzaamheden zijn specifiek geformuleerd; ik word afgerekend op prestatie-indicatoren; er is een lage mate van wederzijdse betrokkenheid; er zijn weinig tot geen ontwikkelingsmogelijkheden; ik denk niet dat, of weet niet of, ik hier nog lang zal blijven werken.



Voorbeeld relationeel contract

Ik heb veel vrijheid in mijn werk; mijn werkzaamheden zijn ruim geformuleerd; ik word niet afgerekend op prestatie-indicatoren; er is een hoge mate van wederzijdse betrokkenheid; er zijn veel ontwikkelingsmogelijkheden; ik denk dat ik hier nog voor een lange tijd blijf werken.

Organisatieverandering

Alle in hoofdstuk twee genoemde organisatieveranderingen worden meegenomen wanneer de respondent hier invloed van heeft ondervonden.

Voorbeeld hoge score op organisatieverandering

- Werknemer heeft veel ondervonden van de organisatieverandering.

Er is voor mij veel veranderd; het heeft veel invloed op mij gehad; het heeft veel voor mij betekend; ik heb er veel last van gehad; ik heb hele andere werkzaamheden.

Voorbeeld lage score op organisatieverandering

- Werknemer heeft weinig ondervonden van de organisatieverandering.

Er is voor mij weinig veranderd; het heeft op mij geen invloed gehad; het heeft voor mij niets betekend; ik heb er geen last van gehad; alles is hetzelfde gebleven.

Voorbeeld negatieve impact van organisatieverandering

- Werknemer heeft negatieve associaties met de organisatieverandering.

Ik ben er niet blij mee; ik vind mijn werk minder leuk; het is er slechter op geworden.

Voorbeeld positieve impact van organisatieverandering

- Werknemer heeft positieve associaties met de organisatieverandering.

Ik ben er heel blij mee; ik vind mijn werk leuker; het is er beter op geworden.

Direct leidinggevende

Hoge score TFL

- DL scoort hoog op de vijf bovengenoemde aspecten.

Mijn DL ondersteunt mij goed en houdt rekening met mijn persoonlijke behoeften;

Mijn DL zie ik als voorbeeld en ik heb er veel bewondering voor;

Mijn DL stimuleert mij door mij anders naar dingen te laten kijken of nieuwe inzichten te bieden;

Mijn DL motiveert mij en geeft betekenis aan mijn werk.

Lage score TFL

- DL scoort laag op de vijf bovengenoemde aspecten.

Mijn DL ondersteunt mij niet en houdt geen rekening met mijn persoonlijke behoeften.

Mijn DL zie ik niet als voorbeeld en ik heb er geen bewondering voor.

Mijn DL stimuleert mij niet door mij anders naar dingen te laten kijken of nieuwe inzichten te bieden.

Mijn DL motiveert mij niet en geeft geen betekenis aan mijn werk.

Autonomie

De factor, autonomie is inductief naar voren gekomen. Autonomie wordt bepaald door twee factoren. De mate (gevoel) van vrijheid in het werk en de mate waarin zelf (autonoom) keuzes kunnen worden gemaakt.



- Hoge score autonomie

Ik kan doen wat ik wil; ik kan doen wat ik goed acht; ik heb veel vrijheid in mijn werk; ik moet het echt zelf doen; het werk is heel zelfstandig; ik maak zelf keuzes; ik ben de expert.

- Lage score autonomie

Ik kan niet doen wat ik zelf wil; ik moet doen wat de leiding wil; ik heb geen vrijheid in mijn werk; ik word de hele tijd op de vingers gekeken; ik kan zelf geen keuzes maken; ik word niet serieus genomen.

5.5.2.2 Labeling Inhoud

Hieronder volgen de labels voor het meten van naleving en schending van het psychologisch contract.

Schending

Voorbeeld geschonden PC

Beslissingen komen niet op een rechtvaardige manier tot stand; uitkomsten zijn niet rechtvaardig ik heb geen vertrouwen in de gemeente; de gemeente heeft zich niet aan de afspraken gehouden; de gemeente doet niet wat moeten doen.

Naleving

Voorbeeld nageleefd PC

Beslissingen komen op een rechtvaardige manier tot stand; uitkomsten zijn rechtvaardig; ik heb vertrouwen in de gemeente; de gemeente heeft zich aan de afspraken gehouden; de gemeente doet wat ze moeten doen.

5.5.2.3 Labeling Gevolgen

Hieronder volgen de labels voor het meten van de werknemersmotivatie.

Motivatie

Voorbeeld hoge score motivatie

- Werknemer is heel gemotiveerd.

Ik werk hard; ik doe dit graag; ik doe mijn uiterste best om het doel te behalen.

Voorbeeld lage score motivatie

- Werknemer is helemaal niet gemotiveerd.

Ik moet mezelf echt ertoe zetten; ik doe liever iets anders; ik doe niet mijn uiterste best om het doel te behalen.

5.5.2.2 Overige invloeden

Uit dit onderzoek zijn er een aantal invloedrijke factoren voor de relatie tussen het PC en motivatie aan het licht gekomen. Onderstaande factoren zijn allen inductief naar voren gekomen.

**PSM**

De mate van PSM wordt bepaald door de mate waarin werknemers gemotiveerd zijn door het dienen van de samenleving. Met andere woorden, in hoeverre is een maatschappelijke betekenis in hun werk bepalend voor hun motivatie.

- Hoge score PSM

Ik doe het voor de samenleving, mensen; ik doe het voor de stad Rotterdam; ik wil iets betekenen voor de maatschappij; ik wil mensen graag helpen; ik wil bijdragen aan een betere zorg.

- Lage score PSM

Ik doe het niet om de samenleving te dienen; ik doe het omdat ik mijn werk graag goed doe; ik doe het omdat ik er goed in ben; ik doe het omdat ik er voor wordt betaald; ik vind het leuk om een klus te klaren.

Intentie bij schending

De intentie wordt bepaald door de subjectieve opvatting van de respondent over een handeling van de werkgever. De vraag is dus hoe de respondent de bedoeling achter een bepaalde handeling ziet. Dit kan positief of negatief zijn.

- Positieve intentie

Ze (organisatie) doen wat ze kunnen; ze willen ook het beste voor ons; zij kunnen er ook niets aan doen; ik neem het hen niet kwalijk; ze bedoelen het goed.

- Negatieve intentie

Het interesseert ze niet; ze zijn vooral met zichzelf bezig; ze zijn alleen maar uit op geld; ze willen gewoon de baas spelen; de werknemer is gewoon nummer voor ze.

Veranderingskeuze en –vrijheid

De mate van veranderingskeuze en –vrijheid wordt, zoals het woord al zegt, bepaald door de mate van vrijheid en keuze binnen een organisatieverandering. Dus in hoeverre een werknemer kan bepalen/beïnvloeden hoe een verandering wordt vormgegeven en wat de verandering voor henzelf gaat betekenen.

- Hoge score veranderingskeuze en –vrijheid

Ik kon kiezen; ik heb bijdragen aan de verandering; ik heb, of wij hebben het vormgegeven; ik heb de vrijheid om de nieuwe regels/procedures naar eigen inzicht toe te passen.

- Lage score veranderingskeuze en –vrijheid

Ik had geen keuze; ik had geen bijdragen in de verandering; het is van bovenaf opgelegd; ik heb geen vrijheid om de nieuwe regels/procedures naar eigen inzicht toe te passen.

5.5.4 Focusgesprekken

De focusgesprekken hebben bijgedragen aan een beter beeld van de context waarin respondenten zich bevinden. Ze hebben met name richting gegeven aan de daaropvolgende diepte-interviews, maar zijn niet bepalend geweest voor de conclusies. Om deze reden zijn de transcripten van de focusgesprekken (zie bijlage 4) niet gelabeld. Wel is er van elk gesprek een samenvatting gemaakt van de belangrijkste bevindingen. Deze zijn vervolgens gebruikt ter voorbereiding van de diepte-interviews bij de respondenten uit het betreffende team.



De focusgesprekken zijn een vervolg op de eerder beschreven MTO scores. Het focusgesprek is erop gericht opvallende scores, in negatieve en positieve zin, van teams te bespreken. Dit is gebeurt in de vorm van stellingen. Van de elf stellingen uit het MTO zijn er, omwille van de tijd, zes stellingen geselecteerd waar de teams het meest opvallend op scores. Deze stellingen zijn voorgedragen en de teams zijn gevraagd hierop te reageren. Tevens zijn alle teams, door middel van een vijftal vragen, ondervraagd over hun DL.

MTO-stellingen

- Ik ben enthousiast over mijn baan.
- Ik doe er alles aan mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen.
- Ik houd van mijn werk.
- Ik voel mij relaxed in mijn werk.
- Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk.
- Ik voel mij gedreven in mijn werk.
- Ik heb aandrang om veel te ondernemen.
- Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk.
- Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk.
- Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn.
- Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier.

Direct leidinggevende

- Hoe zouden jullie de stijl van de leidinggevende typeren?
- Hoe formuleert de leidinggevende een opdracht?
- Hoe wil de leidinggevende op de hoogte worden gehouden?
Hoeveel ruimte voor eigen inbreng heb je?
In hoeverre kun je zelf (belangrijke) beslissingen nemen?
- Hoe zouden jullie de relatie omschrijven tussen jullie leidinggevende en het team?
Zijn jullie van mening dat de leidinggevende van invloed is op de sfeer in jullie team?
- Zijn jullie van mening dat de leidinggevende bijdraagt aan de prestaties van het team?

De relevante uitspraken, gerelateerd aan het PC en motivatie, zijn uit de gesprekken gehaald en verder bevraagd tijdens de diepte-interviews. Met name voor autonomie, DL en veranderingskeuze en -vrijheid hebben de focusgesprekken een belangrijke rol gespeeld. In het volgende hoofdstuk wordt de bijdrage van de focusgesprekken duidelijk.

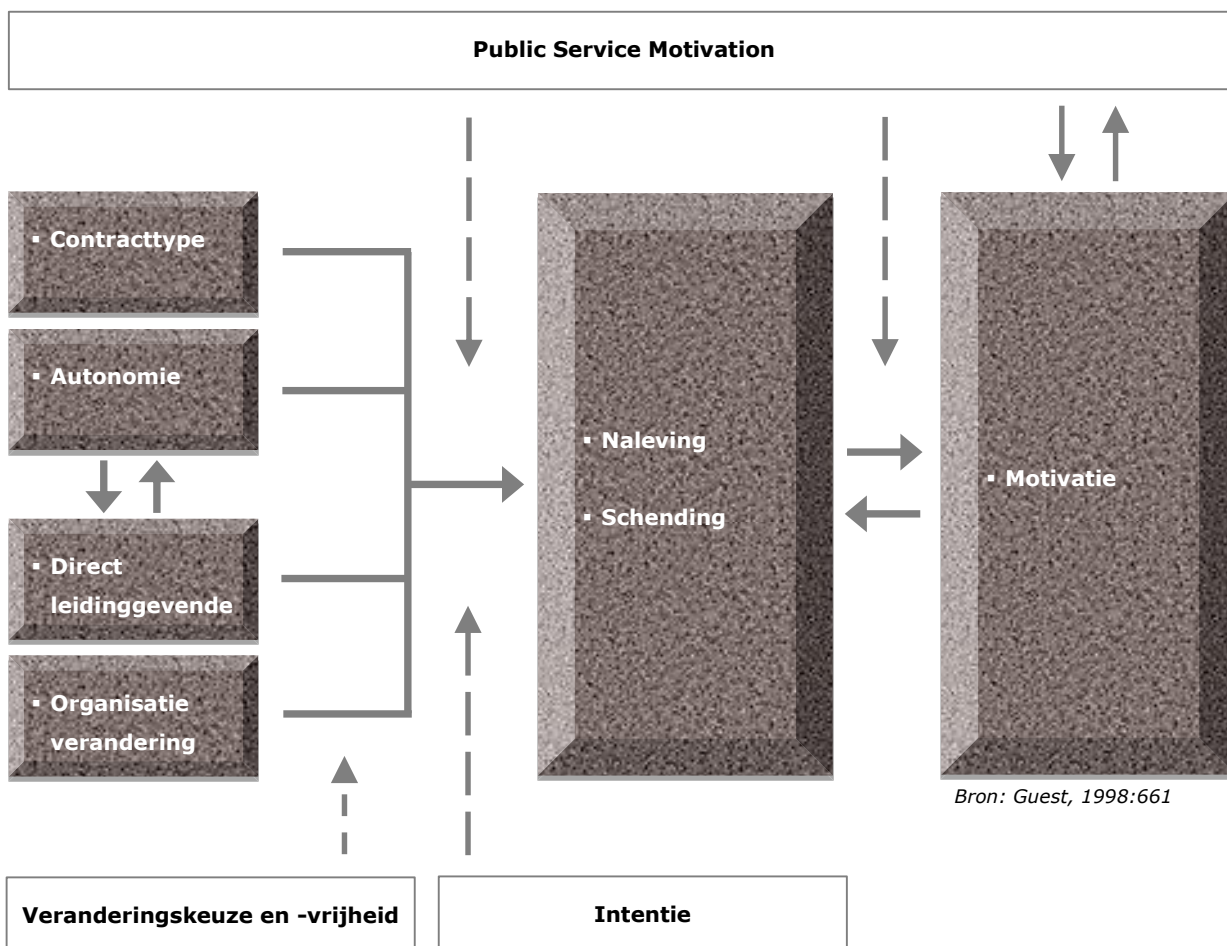


6. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van het onderzoek weergegeven. Ten eerste wordt het definitief conceptueel model gepresenteerd aan de hand van het model van Guest (1998). Hierin staan alle resultaten van dit onderzoek schematisch weergegeven. Vervolgens wordt er verantwoord op welke wijze we tot deze resultaten zijn gekomen. Hierbij wordt ingegaan op de relaties tussen de dimensies zodat duidelijk wordt op welke manier de dimensies aan elkaar zijn gerelateerd. Binnen dit onderzoek zijn twee relaties onderzocht. We beginnen bij de afhankelijke variabele; *oorzaak* en *inhoud*, en vervolgens *inhoud* en *gevolgen* (Guest, 1998). Beide paragrafen zoomen in op een van deze relaties.

6.1 Definitief conceptueel model

De resultaten van dit onderzoek zijn in een definitief conceptueel model weergegeven. De doorgetrokken pijlen geven aan dat er een invloed is en in welke richting deze gaat. De gestippelde pijlen geven aan dat er sprake is van een versterkende of verzwakkende werking. Het onderzoek heeft tot de volgende resultaten geleid.



Ten eerste zien we dat, gelijk aan het model van Guest (1998), naleving en schending van het psychologisch contract invloed heeft op de motivatie. Naleving heeft een positieve invloed en schending een negatieve. Tegelijkertijd heeft de motivatie van respondenten ook invloed op de perceptie van het psychologisch contract. Een hoge motivatie heeft een positieve invloed op de *inhoud* en een lage motivatie een negatieve invloed.



De *oorzaken*; contracttype, direct leidinggevende en organisatieverandering oefenen invloed uit op de *inhoud* van het PC. Een relationeel contracttype heeft een positieve invloed op de inhoud en verschuivingen naar een transactioneel contracttype een negatieve invloed. Organisatieveranderingen hebben daarnaast een negatieve invloed op de *inhoud* en een stabiele omgeving een positieve invloed. De direct leidinggevende blijkt een wezenlijke invloed uit te oefenen op de *inhoud* van het PC. Nieuw in dit onderzoek is de invloed van de mate van autonomie op de *inhoud* van het PC. Deze is dermate invloedrijk dat deze is meegenomen in het model. Tevens is er een interactie-mechanisme tussen de DL en autonomie. Respondenten met een hoge mate van autonomie melden een lagere invloed van de DL en respondenten met een lage mate van autonomie melden een hogere invloed van de DL. Echter is de DL voor een belangrijk deel degene die de mate van autonomie bepaalt waardoor de invloed van de DL nog steeds wezenlijk is via het geven van autonomie.

Er zijn diverse versterkende en verzwakkende invloeden gevonden welke zijn aangeduid in de witte balken. Zo beïnvloedt de mate van veranderingskeuze en -vrijheid de relatie tussen organisatieveranderingen en *inhoud*. Een hoge mate van veranderingskeuze en -vrijheid bij organisationele veranderingen heeft een verzwakkende invloed op de relatie. In dit geval heeft een organisatieverandering een minder negatieve invloed op de *inhoud*. Een lage mate van veranderingskeuze en -vrijheid heeft andersom een versterkende invloed op de relatie. Verder beïnvloedt de intentie bij schending de relatie tussen *oorzaken* en *inhoud*. Dat wil zeggen dat wanneer er een *oorzaak*, zoals bijvoorbeeld een organisationele verandering, plaatsvindt en de respondent de overtuiging heeft dat de intentie achter de actie zuiver (goed) is, dit een minder negatieve invloed heeft op de *inhoud*. Andersom, veroorzaakt een actie, waarvan de respondent overtuigd is dat er geen positieve intentie achter zit, een versterkend negatief op de *inhoud*.

Tot slot blijkt PSM cruciaal voor de relaties die zojuist zijn beschreven. Deze tempert de beschreven relaties namelijk op verschillende wijzen. Ten eerste heeft PSM een afzwakkende werking op de relatie tussen *oorzaken* en *inhoud*. Negatieve invloeden vanuit oorzaken hebben dan een minder sterke invloed op de inhoud van het PC.

Maar PSM verzwakt niet alleen de invloed van *oorzaken* op *inhoud*, maar ook tussen *inhoud* en *gevolgen*. Bij een hoge mate van PSM, heeft een geschonden PC een sterk verminderde negatieve invloed op de motivatie. Tot slot voedt de PSM de motivatie en andersom. Een hoge PSM heeft een positieve invloed op motivatie. Een lage motivatie heeft andersom weer een negatieve invloed op PSM.

Het volgende hoofdstuk is gewijd aan het uiteenzetten en onderbouwen van de geconstateerde relaties uit het definitief conceptueel model.



6.2 Oorzaken -> Inhoud

In deze paragraaf wordt de relatie tussen *oorzaken* en *inhoud* uiteengezet. De inhoud is binnen dit onderzoek een geschonden of nageleefd PC.

Bij zeven respondenten is er sprake van een nageleefd PC en bij zes van een geschonden PC. Vanuit de inhoud van het PC wordt er gekeken naar de mogelijke oorzaken. We bekijken per dimensie de relatie met de nageleefde -en vervolgens de geschonden psychologische contracten.

6.2.1 Contracttype

Acht respondenten signaleren in meer of minder mate een verschuiving in het contracttype van een relationeel naar een wat meer transactioneel contracttype. Pure transactionele contracten zijn niet gevonden. Alle dertien respondenten hebben een contract van overwegend relationele aard waar bij drie van deze respondenten sprake is van een contract met wat sterkere transactionele kenmerken.

6.2.1.1 Nageleefd PC



Van de dertien respondenten doen er zeven melding van een nageleefd PC. Er wordt nu gekeken naar de relatie tussen een nageleefd PC en het contracttype. Van de zeven respondenten met een nageleefd PC melden vier (1) een verschuiving in het contracttype richting een transactioneler contract. Twee respondenten (2) geven aan dat de situatie hetzelfde is gebleven en één geeft aan dat het contract juist relationeler is geworden.

1) Vier respondenten met een nageleefd PC doen melding van een verschuiving richting een meer zakelijk contract. De verschuiving blijkt in deze gevallen geen negatieve invloed te hebben op de inhoud van het PC. Deze respondenten vinden aan de ene kant dat er soms té bedrijfsmatig wordt gedacht en dat er wat minder betrokkenheid is. Dat vinden ze over het algemeen jammer. Aan de andere kant vinden deze respondenten het ook weer goed dat er transactioneler wordt gewerkt. De volgende respondent geeft dit ook aan.

"Wat vindt je daarvan?" *"Op zich vind ik het goed dat er een richtlijn is, en ik vind het ook goed dat het mee wordt genomen in de beoordeling, alleen ons werk is zo... hangt van zoveel factoren af dat ik me afvraag of je daar echt goed op kunt beoordelen. Kijk als iemand altijd te laat is met doorlooptijden en is met alles te laat in feite. Dan kan je wel zeggen; jij doet het slecht want je bent overal te laat mee. Maar als je ziet dat er tegelijkertijd in die periode dus vier nieuwe mensen begonnen zijn, en die persoon heeft heel veel aandacht besteedt aan het inwerken van die nieuwe persoon. Dat moet dan wel worden meegenomen in die beoordeling. Dus dat je het erbij gebruikt vind ik wel goed. Je kan niet puur en alleen op cijfers beoordelen."*

| Respondent 12 |

Ook de andere respondenten doen vergelijkbare uitspraken. Het ligt dus wat genuanceerder volgens de respondenten. Enerzijds vinden ze dat er positieve kanten aan zitten, anderzijds moet er niet teveel focus op het zakelijke worden gelegd. Wanneer we kijken naar de kenmerken van een transactioneel contract zien we dat er sprake is van een lichte verschuiving. De volgende respondent geeft deze verschuiving van een relationeel- naar een wat meer transactioneel contracttype aan.



"Heb je het idee dat de manier waarop de gemeente met medewerkers omgaat, dat dat zakelijker of harder is geworden, in jouw perspectief?" "Ik denk wel iets zakelijker. Ze kijken nu naar het aantal zaken wat je in behandeling hebt en je moet ook een aantal caseloads onder je hoede hebben. Maar je krijgt als collega's ziek zijn of wegvallen... dan krijg je gewoon een mailtje van; kun je dit en dat aanpakken en dan denk ik van; oh oké (sarcastisch)... en dan hebben ze naar je case-load gekeken. En dan denken ze van; oh, nou die kan er nog wel wat bij hebben, maar ja aantallen zeggen ook niet altijd wat. Je kan drie zaken hebben maar daar kun je de hele dag mee zoet zijn. Tuurlijk je bent best wel flexibel, maar het was voorheen... dan loopte ze even naar je toe en; joh, ik heb... kun jij dat... en dan kun je altijd ja of nee zeggen en nu gaat het gewoon per mail en je wordt gewoon geacht om het gewoon te doen." | Respondent 02 |

Alle respondenten geven aan dat er wat 'harder' wordt opgetreden door de organisatie. Ook vinden ze dat er meer naar gekwantificeerde doelstellingen wordt gekeken. Tegelijkertijd worden ze niet echt op deze cijfers afgerekend.

"Wordt je daar echt op afgerekend?" "Nee. We maken afspraken maar dat... het zijn ook meestal realistische afspraken dus op zich... daar voldoe je altijd wel aan." | Respondent 12 |

Tevens zijn de afspraken volgens de respondenten vrij realistisch. Bovendien is er bij deze respondenten sprake van wederzijdse betrokkenheid en hebben ze over het algemeen een positieve toekomstvisie bij de gemeente. Het contract is dus in beginsel relationeel van aard. Er is sprake van een verschuiving naar een transactioneler contract en dit heeft voor deze respondenten geen gevolgen voor het PC. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste worden respondenten niet echt op de prestatie-indicatoren afgerekend. Ze geven allemaal aan dat er ruimte is voor het verantwoorden van resultaten en dat er realistisch mee wordt omgegaan. Er is dus 'slechts' sprake van een lichte verschuiving. Ten tweede komt ook hier weer PSM om de hoek kijken.

"Maar je wordt wel meer op prestaties afgerekend? Hoe beïnvloedt dat dan je werk?" "Mijn niet, nee. Omdat ik denk zelf gewoon; ik kom wel aan proces-verbalen en misschien wel erover heen en soms eronder. Zolang je het kan verdedigen of verantwoorden is dat prima. Het is niet zo dat mijn teamleider zegt; ik wil 100 proces verbalen dat ik denk van; oh ik heb ze nu geteld, zo ben ik niet met mijn werk bezig. Ik werk gewoon, ik neem alles serieus. Ik neem de jongeren serieus. Waar het mij om gaat is dat ik op een gegeven moment kan zien dat zo'n jongere weer naar school gaat of dat de ouders meewerken." | Respondent 02 |

Ook hier geeft de respondent aan dat het werk wat ze uitvoeren het belangrijkste is. In dit geval is het iets betekenen voor jongeren en hun omgeving. Dat er af en toe te zakelijk wordt gehandeld vinden ze niet altijd prettig, maar is minder van belang wanneer het om hun werk gaat. Er is dan ook bij alle vier de respondenten, in meer of mindere mate, sprake van PSM.

2) Drie respondenten geven aan dat er geen verschuiving is richting een transactioneler contracttype. Het contract is nog steeds relationeel. Eén respondent geeft aan dat het contract juist relationeler is geworden. Een van de kenmerken van een nageleefd contract is dat beslissingen in de perceptie van de respondent op een rechtvaardige manier worden genomen. Twee van deze respondenten geven ook aan dat als er beslissingen worden genomen, vooral de manier waarop dat gebeurt het gevoel van rechtvaardigheid beïnvloedt. Hierbij heeft een relationele in steek een positieve invloed op de inhoud.



De volgende respondent geeft dit gevoel aan;

"En als er eenmaal beslissingen zijn genomen in hoeverre vind je ze dan terecht of onterecht?" "Ja veel beslissingen worden hier natuurlijk ook ingegeven door de politiek. Dus daar heb je het eigenlijk maar mee te doen. Maar ik weet wel dat als er een besluit is genomen dat ik noem maar wat; het krimpen van. Dan weet ik zeker dat een dienst als stadbeheer, probeert men daar heel erg open in te zijn hoe ze tot de invulling van dat besluit zijn gekomen. Zoals het voorbeeld van mijn (naam hoofdmanager). En wat organiseerde hij nou. Om de twee weken op een donderdag een paletsessie. En dan vertelde hij gewoon wat hij wist over de bezuinigingsrondes die eraan kwamen en de personele bezetting. Hij zij; joh, dit is wat ik weet en wat ik erover kan vertellen, maar over twee weken kan het weer heel anders zijn. En hij hield ons echt op de hoogte. Ja, ik vind dat een goeie manier. En je ziet en merkt ook hoe de mensen hier... ook aan de nieuwe jongens, dat ze eraan moesten wennen, maar dat ze het heel erg prettig vinden." | Respondent 10 |

In dit geval wordt de werknemer meer betrokken en wordt er rekening gehouden met de behoeften van de werknemer. De werkgever handelt op een loyale wijze richting de werknemer. Dit zijn kenmerken van een relationeel contracttype. Er is bij alle drie de respondenten sprake van een nageleefd PC. De respondenten hebben vertrouwen in de gemeente, vinden dat afspraken worden nagekomen en dat beslissingen op een rechtvaardige manier worden genomen. Er is bij deze respondenten dan ook een positieve relatie tussen een relationeel contract en de inhoud van het PC.

6.2.1.2 Geschonden PC



Van de dertien respondenten doen er zes melding van een geschonden PC. Er wordt nu gekeken naar de relatie tussen een geschonden PC en het contracttype. Van de zes respondenten met een geschonden PC melden vier (1) een verschuiving richting een transactioneler contracttype. Twee respondenten (2) geven aan dat er niets is veranderd.

1) Vier respondenten geven aan dat er transactioneler wordt gehandeld door de werkgever. Ze geven aan dat er meer focus is op cijfers en prestaties en dat er minder vrijheid en meer controle is. De volgende respondent geeft ook aan dat er een verschuiving is.

"Heb je het gevoel dat het wat harder is geworden of wat zakelijker? Dat dit soort bedrijfsachtige dingen, dat dat de laatste tijd meer is geworden?" "Ja. Zeker. Hiervoor was het meer kwaliteit. Als leerplichtambtenaar heb je heel veel discretionaire ruimte die je kan gebruiken. Omdat jij als BOA zijnde bent bevoegd om zelf te beslissen wat voor straf of maatregel jij inzet in een zaak. Maar nu moeten er proces verbalen worden geschreven en je moet 250 zaken per jaar hebben behandeld. Voorheen was het van; dit zijn je zaken, dit is het protocol, dit is de ruimte, dit is de wetgeving en daarbinnen moet je het doen. Je discretionaire ruimte was groter. En nu is het meer op targets." | Respondent 01 |



De respondent vindt de verschuiving zeer vervelend en dat blijkt een negatieve invloed te hebben.

"En als je meer wordt gestuurd en minder zelf kan doen, dat je zoiets hebt van; nee, ik wil zelf bepalen wat goed is. Heeft dat invloed?" "Ja, dat heeft ook invloed. Je hebt wel te maken met mensen en daarnaast hebben we ook te maken met het OM. En met de wethouder die daar natuurlijk ook zijn eigen visie op heeft. Je hebt met al die externen te maken, die beslissen of jouw beslissing juist is geweest, uiteindelijk. Jij bent degene die het onderzoek doet en leidt inzake het gezin. Het is heel lastig als je beseft van; eigenlijk wil je in deze zaak meer hulpverlening, maar volgens het protocol en volgens de cijfers zou ik nu wel een PV moeten opmaken, want anders voldoe ik niet aan de targets. Dus daarin wordt je ook heel erg onder druk gezet."

| Respondent 01 |

Een duidelijke verschuiving naar een transactioneler contract blijkt dus een negatieve invloed te hebben. De respondenten geven dan ook aan dat er sprake is van een geschonden contract. Opvallend is dat bij de vorige groep respondenten, met een nageleefd PC, PSM de relatie temperde tussen (een verschuiving naar) een transactioneler contract en de inhoud van het PC. Hier gebeurt dat niet. De verklaring hiervoor ligt in de mate van PSM. Deze respondenten bezitten namelijk over het algemeen een lage PSM. Deze temperde de relatie in deze gevallen dan ook niet.

2) Twee respondenten geven aan dat er geen verschuivingen hebben plaatsgevonden. Bij deze respondenten is er sprake van een relationeel contract. Daarentegen is het PC wel geschonden. Echter is er in deze gevallen geen relatie tussen het relationele contract en een geschonden PC. De oorzaken liggen in deze gevallen ergens anders. Deze oorzaken worden verder in dit hoofdstuk besproken.

6.2.1.3 Invloed contracttype

Uit de uitspraken valt af te leiden dat er voor een groot deel sprake is van contracten van relationele aard bij de gemeente Rotterdam. Er is een hoge mate van wederzijdse betrokkenheid en er is volgens veel respondenten ruimte voor het verantwoorden van resultaten. Het toekomstperspectief is over het algemeen positief. Veel respondenten hebben het idee dat ze over een paar jaar nog steeds voor de gemeente zouden werken. Opvallend is dat respondenten een wat bedrijfsmatigere manier van werken helemaal niet slecht vinden en vaak zelfs wel goed voor de gemeente.

"En wat vindt je daarvan, dat het iets bedrijfsmatiger en zakelijker is geworden?" "Alleen maar goed. Dat was wel nodig."

| Respondent 12 |

Het essentiële punt voor respondenten is dat er maatregelen worden toegepast die reëel en toepasbaar zijn. Respondenten zien hierin geen probleem zolang er maar mogelijkheid is voor uitleg, wanneer bijvoorbeeld prestatie-indicatoren niet worden behaald, en deze uitleg dan ook wordt aanvaard. Kleine verschuivingen van een relationeel contract naar een transactioneel contract blijken dus niet eenvoudigweg tot negatieve gevoelens te leiden bij respondenten. Een relationeel contact blijft daarin dus wel van groot belang. Ook de PSM blijkt een beduidende invloed te hebben. PSM verzwakt invloeden van het contracttype op het PC. Respondenten met een hoge PSM bleken dan ook minder impact te ondervinden van transactionele contract kenmerken.



Een puur transactioneel contract daarentegen zou, naar aanleiding van de uitspraken van respondenten, wel een probleem vormen.

"En als ze echt op cijfers zouden gaan afrekenen, wat zou je daar dan van vinden?"

"Belachelijk. Dat zou ik echt belachelijk vinden want het is mensenwerk wat wij doen. Werken met mensen, werken met instanties. Je kan niet alleen maar op cijfers afrekenen zonder rekening te houden met de omstandigheden."

| Respondent 03 |

Veel respondenten ervaren het dan ook als vervelend als er te bedrijfsmatig wordt gehandeld. Volgens sommige respondenten ontstaat er een probleem wanneer men hierop zonder pardon wordt afgerekend. Veel respondenten geven aan dat de publieke sector zich niet leent voor een compromisloze prestatiecultuur en beoordeling op alleen cijfers niet realistisch is. Respondenten die een transactioneler contract hebben deden inderdaad negatieve uitspraken over hun PC. Duidelijke verschuivingen richting een transactioneel contract blijken een negatieve invloed te hebben op het PC. Met name wanneer dit gepaard gaat met een lage PSM. In dat geval is er geen afzwakkende invloed vanuit PSM en is de kans op een geschonden PC groter.

6.2.2 Organisatieverandering

Wanneer de respondenten wordt gevraagd naar wat de reorganisatie voor hen heeft betekend doen ze uiteenlopende uitspraken. Sommige respondenten hebben helemaal niets van de reorganisatie bij de gemeente gemerkt en sommige juist weer heel veel. Vijf respondenten geven aan dat ze er weinig tot niets van hebben gemerkt. Acht respondenten geven aan dat er redelijk tot veel voor henzelf is veranderd.

6.2.2.1 Nageleefd PC



Eerder bleek al dat er zeven respondenten melding doen van een nageleefd PC. Er wordt nu gekeken naar wat deze zeven respondenten met een nageleefd PC melden over de organisatieverandering. Van de zeven respondenten met een nageleefd PC geven vier respondenten (1) aan dat er veel voor hen is veranderd. Drie respondenten (2) geven aan dat weinig tot niets is veranderd.

1) We beginnen met de vier respondenten met een nageleefd PC die aangeven dat er voor hen veel is veranderd. In deze gevallen hebben de organisatieveranderingen geen negatieve invloed gehad op het PC. Deze respondenten geven allemaal aan dat ze veel van de organisatieveranderingen hebben ondervonden.

"De reorganisatie. In hoeverre heb je daar wat van gemerkt?" *"Ja, ik heb daar wel wat van gemerkt natuurlijk. Ik heb een heel ingenieursbureau naar een andere toren zien verhuizen. Ik heb krimp gezien, ik heb collega's zien verdwijnen natuurlijk. Eigenlijk de hele indeling van de organisatie is veranderd."*

| Respondent 10 |

Echter zijn drie van de vier respondenten overwegend positief over de veranderingen.

"En wat vindt je van de reorganisatie?" *"Nou ja op zich ben ik het ermee eens. Dat wel eigenlijk. Hij is nog niet volmaakt maar dat is een kwestie van uitwerken denk ik. Maar het idee erachter dat is wel goed geweest denk ik."*

| Respondent 12 |



Deze drie respondenten reageren begripvol en/of overwegend optimistisch over de reorganisatie die toch veel impact op hen heeft gehad. De verklaring voor deze relatie ligt in de mate van vrijheid en keuze die deze respondenten genieten in de organisatieveranderingen. De volgende respondent geeft hiervan een voorbeeld.

"De reorganisatie. In hoeverre heb je daar iets van gemerkt of heeft het wat voor jou betekent?" *"Nou, best wel veel. Het heeft voor mij betekent dat ik dus nu hier zit (is overgeplaatst). Niet geheel tegen mijn wil hoor, overigens. We moesten aangeven wat onze voorkeuren waren. Dus je moest aangeven: wil je de beheerkant op, wil je de projectkant op, of wil je stedelijk."*

| Respondent 09 |

Deze respondent geeft aan dat hem een keuze is gegeven. Hierdoor heeft de respondent kunnen bepalen op welke wijze de veranderingen die hem individueel raken worden vormgegeven. Deze respondent is naar eigen zeggen achteraf zeer blij met de verandering. Ook geven de andere respondenten aan dat ze voor een deel richting hebben kunnen geven aan de reorganisatie en daar ook een voldaan gevoel aan over houden.

"En wat vind je van de reorganisatie?" *"Euh... nou in het begin moest ik er heel erg aan wennen. Dat we dus een hele nieuwe organisatie optuigen. Dus in het begin van dit jaar was het heel erg rommelig. En de directeur zei dat ze dat bewust hebben gedaan omdat je anders in hetzelfde stramien terecht komt. En het grappige is dat de laatste drie maanden bij mij die omslag is gekomen omdat je ook zelf helemaal die lijn aan het uitzetten bent, en ik niet alleen, ook andere collega's. En in een keer zie je die lijn komen en daar ben je toch voor een deel architect van. En dat is dan weer wel goed."*

| Respondent 10 |

Opmerkelijk is dat deze drie respondenten uit één en hetzelfde team komen. Alle drie de respondenten ervaren een zeer hoge mate van autonomie. Dit bleek ook uit de focusgesprekken met het team van deze respondenten. Hieruit bleek dat dit team een zeer hoge mate van autonomie kent.

"Wat maakt het (werk) dan zo leuk?" *"De zelfstandigheid is heel erg belangrijk en die vrijheid is vrij groot. Je wordt hier niet wekelijks aangestuurd maar maandelijks."*

| Focusgesprek 03 |

Het team geeft unaniem aan dat ze een zeer hoge mate van autonomie ervaren en dat deze autonomie hun werk op een positieve wijze beïnvloedt. Deze autonomie heeft zich tijdens de organisatieveranderingen ook vertaald naar veranderingskeuze en –vrijheid. Alle drie de respondenten ervaren de organisatieveranderingen daarom ook niet als zodanig negatief dat hun PC op negatieve wijze wordt beïnvloedt. Door de hoge mate van veranderingskeuze en –vrijheid kunnen deze respondenten zelf, tot op zekere hoogte, richting geven aan de reorganisatie. Allerlei veranderingen kunnen daarom naar eigen inzicht worden toegepast op hun eigen werk. Tevens lijkt ook de mate van eigenaarschap via deze keuze en vrijheid een positieve invloed te hebben op de relatie tussen organisatieveranderingen en PC. veranderingskeuze en –vrijheid zorgt er dus voor dat enerzijds nieuwe afspraken door veranderingen vrijer kunnen worden toegepast en anderzijds dat respondenten een bepaalde mate van trots voelen wanneer ze zelf deel kunnen uitmaken van het vormgeven van de verandering.

2) Eén van de vier respondenten met een nageleefd PC komt uit een ander team en ervaart ook een hoge mate van autonomie. Echter speelt bij deze respondent ook nog een andere factor een belangrijke rol. Deze respondent vindt in tegenstelling tot de eerste drie respondenten de veranderingen vrij negatief voor het werk.



"Kun je daar een voorbeeld van noemen?" "Als je ziet dat de werkload omhoog gaat, collega's weggaan, je krijgt zaken erbij, te druk. Ja, dan kan je weleens zoiets hebben van; nou het is wel te veel. Maar ik blijf toch gewoon doorgaan. Ik heb weleens van; ik ben er wel, het is teveel. Maar ik doe gewoon wat ik aan kan. Ik laat me daar ook weer niet teveel door beïnvloeden."

| Respondent 02 |

Hier zien we een groot relativeringsvermogen van de respondent. Deze respondent bezit een zeer hoge mate van PSM.

"Wat bij jullie in het team heel erg naar voren komt is dat jullie de behoefte hebben, of een visie dat je iets wil bijdragen aan de samenleving." "Ja, dat klopt ook wel. Leerplicht is natuurlijk wel een belangrijk thema en onderwijs. Ik heb de opleiding maatschappelijk werk gedaan. Dus ik vind het altijd wel leuk om mijn steentje bij te dragen aan iets goeds, waar mensen gewoon wat minder kunnen of mensen sterker te maken door ze te leren hun eigen problemen aan te pakken. Dus dat zit wel een beetje in mij. En als ik zie; die gesprekken gaan heel leuk, of tevreden gezichtjes, of mensen bedanken je daarvoor. Dat hoeft echt niet iedere dag. Maar dan denk je; ja, daar doe ik het eigenlijk voor. Dat is mijn passie. En al die organisatorische dingen, dan denk ik van; gooi maar in mijn pet."

| Respondent 02 |

Hier blijkt PSM een temperende invloed te hebben waardoor deze veranderingen het PC niet negatief beïnvloeden. Deze respondent geeft dan ook aan dat het kind centraal staat en dat ze het daarvoor doet. Alle andere organisatorische zaken zijn in dit geval een beetje bijzaak. In paragraaf 6.4 wordt verder ingegaan op het mechanisme van PSM.

6.2.2.2 Geschonden PC



Er zijn zes respondenten met een geschonden PC. Er wordt nu gekeken naar wat deze zes respondenten met een geschonden PC melden over de organisatieverandering. Vier (1) van deze respondenten geven aan dat er veel voor hen is veranderd. Twee respondenten (2) geven aan dat er helemaal niets is veranderd.

1) Vier respondenten met een geschonden PC melden dat er veel is veranderd. Bij één van deze respondenten is de geschonden PC niet het gevolg van de reorganisatie. Deze respondent heeft door de reorganisatie een nieuwe functie gekregen, waar hij erg blij mee is. De reden voor een geschonden PC heeft bij deze respondent een andere oorzaak. Hier wordt onder het kopje *overige factoren* aandacht aan besteedt. Bij de overgebleven drie respondenten is wel een duidelijke relatie te leggen tussen de organisatieveranderingen en het PC. Ze zijn alle drie dan ook negatief over de reorganisatie.

"In de tussentijd zijn er dus dingen gebeurd waardoor dat is gezakt naar het niveau van nu?" "Ja, ja zowiezo, je hebt met heel veel problemen te maken en dan is het leuk of handig als je ook je collega's hebt waarmee je kan sparren. En de setting hoe we nu zijn neergezet, we zijn heel erg uitelkaar gehaald. Je bent echt alléén. Dus ook alle problemen die je aanhoort, alle zaken die je behandeld doe je echt alleen. Je hebt niemand meer om op terug te vallen." | Respondent 01 |



Deze respondent is door de reorganisatie naar een andere locatie verhuisd. Daarbij is er geen rekening gehouden met belangrijke behoeften van de respondent. Dit ervaart de respondent als zeer vervelend. Een andere respondent geeft aan dat hij aan de intenties van de organisatie is gaan twijfelen.

"Wat vindt je van de reorganisatie?" *"Het duurde te lang, ik snap dat dingen zorgvuldig gedaan moeten worden. Wij hadden op de afdeling zelf een lijstje gemaakt van dienstjaren, van hoe oud je bent om zelf ons afspiegelingsbeginsel te berekenen. Dus het is geen rocketscience om zo'n berekening toe te passen. Maar dat dat zeven maanden moet duren, ja dat vind ik schokkend. En wat mij opviel is dat bij bepaalde functies het afspiegelingsbeginsel werd toegepast en bij andere functies werd iedereen als het ware ontslagen en moesten ze weer gaan solliciteren op hun eigen baan, daar werd meer naar capaciteit gekeken. En de reden daarvan was voor mij volstrekte willekeur. En wat mij heel erg opviel aan de hele reorganisatie is, en dan noem ik de cijfers van mijn eigen afdeling; schaal tien daar moest veertig procent uit, schaal elf drie procent en schaal twaalf een procent. Ja, dan heb ik het idee in hoeverre ben je de hoogste salarissen aan het veiligstellen."* | Respondent 13 |

In deze gevallen hebben organisatieveranderingen een negatieve invloed op het PC. De respondenten ervaren mede door de reorganisatie dat hun PC is geschonden.

2) Twee respondenten met een geschonden PC geven aan dat er helemaal niets is veranderd. In deze gevallen zijn de organisatieveranderingen niet de oorzaak van een geschonden PC. In de volgende subparagraaf wordt hier verder op ingegaan.

6.2.2.3 Overige factoren

Bij de respondenten 5, 6 en 8 vinden we geschonden psychologische contracten maar geen relatie tussen organisatieveranderingen en het PC. Deze respondenten komen alle drie uit hetzelfde team. Deze respondenten melden alle drie zeer vervelende gebeurtenissen in het team. Omwille van de privacy van de respondenten en gemaakte afspraken kan hier helaas niet verder op worden ingegaan.

6.2.2.4 Invloed organisatieverandering

Organisatieveranderingen hebben over het algemeen een negatieve invloed op het PC. Daarbij valt op dat respondenten het gevoel hebben dat er niet naar hen wordt geluisterd en dat er geen rekening wordt gehouden met hun behoeften. Door de veranderingen wordt de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer verstoord. Er worden immers andere waarden uitgeruild door de werkgever ten tijde van veranderingen. Er vinden allerlei veranderingen plaats waar de werknemer over het algemeen niet om heeft gevraagd. Hierdoor moet er actief aandacht worden besteedt aan het in stand houden van een nageleefd PC om de veranderingen te compenseren. Bepaalde waarden moeten daarom opnieuw worden uitgeruild om het vertrouwen en 'goodwill' van de werknemer te behouden. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van keuze en vrijheid.

Organisatieveranderingen hebben niet altijd een negatieve invloed op het PC. Respondenten met een hoge mate van veranderingskeuze en -vrijheid bij veranderingen melden geen negatieve gevolgen voor hun PC. Met name het deels richting geven aan de veranderingen versterkt of verzwakt de relatie op het PC. Doordat men voor een gedeelte zelf kan bepalen wat er veranderd, voelen ze zich eigenaar van de verandering wat een positieve uitwerking heeft. Ook PSM blijkt de relatie tussen organisatieveranderingen en het PC te temperen. Respondenten met een hoge mate van PSM zullen minder snel melding doen van een geschonden PC naar aanleiding van organisatieveranderingen.



6.2.3 Direct leidinggevende

Alle respondenten zijn gevraagd naar de mate van TFL van hun DL. Twee respondenten hebben deze vragen niet kunnen beantwoorden omdat hun DL nog maar kort de functie bekleedde. Bij drie respondenten heeft de DL een redelijke -tot hoge mate van TFL. Bij acht respondenten vinden we een DL met een matige mate -tot geen TFL.

6.2.3.1 Nageleefd PC



Van de zeven respondenten met een nageleefd PC doet er één (1) melding van een DL met een hoge mate van TFL. Vijf respondenten (2) melden direct leidinggevendens met een matige mate van TFL.

1) Eén respondent met een nageleefd PC heeft een DL met een hoge mate van TFL. De DL stimuleert, motiveert en houdt rekening met de persoonlijke behoeftes van de respondent. Ook heeft de respondent veel bewondering voor de manier waarop de DL leiding geeft. De respondent is dan ook zeer te spreken over de DL. De respondent geeft aan dat de DL zelfs voor een belangrijk het gevoel over de organisatie beïnvloedt.

"Heb je het gevoel dat er sprake is van wederzijdse betrokkenheid?" "Dan kan ik het weer alleen reflecteren aan mijn leidinggevende, ik weet niet hoe de gemeente Rotterdam... het is niet dat ze me een kaartje sturen als ik jarig ben. Tja, betrokkenheid... ik heb het gevoel van wel, maar dat komt voornamelijk door mijn leidinggevende." | Respondent 07 |

De DL beïnvloedt het gevoel van wederzijdse betrokkenheid, een belangrijke indicator van het PC, richting de organisatie. Ook bij andere respondenten komt het belang van de direct leidinggevende voor de inhoud van het PC naar voren, waarover later in deze paragraaf meer.

Ook geeft deze respondent aan dat de DL een belangrijke invloed heeft op de motivatie.

"Zijn er belangrijke factoren die jouw motivatie beïnvloeden?" "Nou, ik ben heel erg gemotiveerd als ik weet dat mijn leidinggevende dat ook weet, en ook achter mijn standpunten staat en dat ik daar wel... een soort van een backup krijg dat het mij wel, soms moet je best wel een strijd aangaan, we hebben bepaalde partijen... dat zij weet; oké ik sta achter jouw standpunt. En daar mag je best wel voor vechten. En dan vind ik het fijn dat ik die back-up krijg en dat geeft me dan ook vertrouwen om die positie in te nemen." | Respondent 07 |

De respondent geeft aan dat vertrouwen vanuit de DL een wezenlijke invloed op haar heeft. Wanneer de respondent wordt gevraagd over de inhoud van het PC wordt er voornamelijk gerefereerd aan de DL. Hieronder volgt een ander voorbeeld.

"Vindt je dat de gemeente doet wat ze moet doen richting jou, zodat jij je werk goed kan doen?" "Mijn leidinggevende wel ja." | Respondent 07 |

Uit de uitspraken van de respondent valt af te leiden dat de DL een belangrijke invloed heeft op de motivatie via de inhoud van het PC. De DL met een hoge mate van TFL heeft dan ook een positieve invloed op het PC.



2) Vijf respondenten hebben een DL met een matige mate van TFL. Desalniettemin hebben deze respondenten een nageleefd PC. Deze vijf respondenten zijn daarentegen allemaal zeer te spreken over hun DL. Ze geven allemaal aan dat ze er een goede relatie op nahouden. OP TFL scoren hun leidinggevenden matig. De volgende respondent geeft aan dat de DL niet degene is die hem moet motiveren of stimuleren.

"En in hoeverre stimuleert jouw direct leidinggevende je door nieuwe perspectieven of visies te bieden?" *"Ja, dat hoeft hij niet te doen. Dat moet je allemaal zelf doen natuurlijk. En dat is voor een groot gedeelte ook gewoon je werk natuurlijk. Dat deed je vroeger als adviseur, en dat doe je nog steeds."* | Respondent 10 |

Bovenstaande respondent geeft aan dat hij zichzelf moet stimuleren in zijn werk. Ook de andere respondenten geven vergelijkbare antwoorden.

"En motiveerde zij je ook?" *"Nee, maar dat had ik ook niet nodig."* | Respondent 03 |

Wat deze vijf respondenten nog meer verbindt en wat ook uit de voorgaande uitspraken is af te leiden, is dat ze allemaal een hoge tot zeer hoge autonomie kennen.

"In hoeverre heb je vrijheid in je werk?" *"Heel veel. Ja. Natuurlijk zijn er dingen die we echt moeten doen. Logisch. Maar zolang alles gedaan wordt op tijd, op een goede manier, op jouw manier dan kan dat gewoon. Ik moet zeggen dat is... ja, wij zijn heel vrij."* | Respondent 09 |

Ook uit de focusgesprekken met de teams van deze respondenten bleek dat de teams een hoge en zeer hoge mate van autonomie kennen. Het volgende team kent een hoge mate van autonomie.

"Hoe zouden jullie de huidige stijl van leidinggeven typeren?"
"Wij zijn verantwoordelijk voor ons eigen werk, daar is hij heel duidelijk over. Dus wij zijn allemaal professionals en experts in ons werk, en zelf verantwoordelijk. Je runt je eigen toko." (Veel mensen knikken)

Andere respondent uit focusgesprek 01:

"Misschien kan ik wel enigszins begrijpen wat er wordt gezegd. Dat hij té relaxed kan overkomen. Vooral voor nieuwelingen kan ik me voorstellen dat het allemaal best wel moeilijk is. Je moet je plek vinden. Je moet eigenlijk zelf alles oplossen. Dus ik denk dat het twee kanten heeft. Hij is inderdaad heel relaxed en toegankelijk, en hij geef je de ruimte, maar soms is een beetje sturing wel nodig." | Focusgesprek 01 |

Uit de focusgesprekken blijkt dat respondenten uit team 3 een zeer hoge mate van autonomie kennen. Wanneer de respondenten zelf wordt gevraagd naar de invloed van de DL, wordt er aangegeven dat die laag is ten gevolge van de hoeveelheid autonomie. Tevens is de mate van TFL lager in de perceptie van de respondent.

Door de hoge mate van autonomie heeft de respondent zelf meer verantwoordelijkheid en vrijheid in het werk. Ook blijkt dat er minder fysiek contact is met de leidinggevende. Dat wil zeggen dat de respondenten de DL minder vaak zien en overleggen hebben. Ook in het contact met de DL worden ze erg vrij gelaten in het maken van keuzes. Hierdoor is de gepercipieerde invloed van de DL minder op de werknemer.



De DL laat immers veel meer aan de werknemer zelf over. Ook de respondenten ervaren dit als zodanig en beschouwen daarom minder invloed van de DL. Werknemers met een hoge mate van autonomie zullen minder invloed van de DL ervaren op hun PC. Autonomie zou vanuit deze redenering de relatie tussen de DL en de inhoud van het PC matigen.

Echter, bepaalt de DL voor een belangrijk deel in hoeverre een werknemer autonoom kan zijn. Wanneer de DL de mate van autonomie bepaalt, is er dus geen sprake van een versterkende of verzwakkende werking vanuit autonomie maar van een mediërende werking. Respondenten geven ook aan dat juist de DL hun die vrijheid geeft.

"En zijn jullie van mening dat de direct leidinggevende een bijdrage levert aan de prestaties van het team?" "Ja, door vrijheid te geven." | Focusgesprek 03 |

Ook wanneer er echt wordt doorgevraagd bij respondenten die een lage invloed van de DL melden, wordt er aangegeven dat de DL, door het geven van vrijheid, toch wel een belangrijke invloed uitoefent. De volgende respondent geeft in eerste instantie aan dat de DL weinig invloed op hem uitoefent. De DL geeft de respondent dan ook zeer veel vrijheid. Vervolgens wordt er een DL met een tegenovergestelde houding voorgesteld.

"Maar als hij (DL) heel controlerend zou zijn?" "Dat gaat vreselijk mis." | Respondent 12 |

"Dus in dat opzicht... als je het zou vergelijken met een teamleider die heel controlerend is en hij juist de ruimte biedt?" "Ja, dan is hij juist... ja op die manier wel. Als hij zich verkeerd gaat gedragen dan heeft ie wel invloed. Nee, wat dat betreft... ja dat zeg ik dat is eigenlijk het knappe wat hij doet. Hij schat het wel goed in. Dus om hem nou te bewonderen dat gaat te ver, maar hij doet het wel goed." | Respondent 12 |

Wanneer we het vanuit dit oogpunt beschouwen, kunnen we juist stellen dat de invloed van DL nog steeds groot is, juist door het geven van autonomie. De invloed van de DL op het PC wordt daarom niet verzwakt, maar gaat via een andere weg, namelijk via autonomie. Dit heeft een positieve uitwerking op de inhoud van het PC door de hoeveelheid autonomie die wordt gewonnen door de werknemer. Later in dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de directe invloed van autonomie op de inhoud van het PC.

6.2.3.2 Geschonden PC



Van de zes respondenten met een geschonden PC doen er twee (1) melding van een DL met een redelijke mate van TFL. Drie respondenten (2) melden direct leidinggevendens met een matige mate -tot geen TFL.

1) Twee respondenten (6 en 8) met een geschonden PC hebben een DL met een redelijke mate van TFL. Deze respondenten zijn zeer te spreken over hun direct leidinggevendens. Deze respondenten hebben beide tevens een hoge motivatie. Beide respondenten hebben een vervelende ervaring met de organisatie gehad waardoor hun PC is geschonden.

Uit voorgaande paragraaf bleek al dat deze respondenten door PSM en een lage mate van autonomie weinig tot geen gevolgen ondervinden voor de motivatie van een geschonden PC. Ten eerste versterkt een lage mate van autonomie de invloed van de DL (zie H. 6.2.3.1).



Door een lage mate van autonomie is het PC voornamelijk met de DL en niet de 'hogere' organisatie. De invloed van de DL blijkt bij deze respondent dan ook groot. Alhoewel er duidelijk sprake is van een geschonden PC met de organisatie, geeft de respondent tegelijkertijd aan dat hij toch gemotiveerd is. De respondent geeft aan dat de DL doorslaggevend is voor zijn motivatie en uit deze en eerdere uitspraken blijkt bovendien dat het PC voornamelijk tussen hem en de DL loopt.

"Heb je het idee dat er wederzijdse betrokkenheid is vanuit de organisatie als werkgever?"

"Met mijn direct leidinggevende wel maar daarboven vervaagd het. Ik praat al drie jaar niet met de manager. Raar hè. Eigenlijk is het al vier en een half jaar." | Respondent 06 |

Uit de verdere uitspraken van de respondent blijkt dat het PC met de DL wel nageleefd is. Hieruit blijkt wederom dat de invloed van de DL groot is op de inhoud van het PC en dat deze door een lage mate van autonomie alleen maar groter wordt.

De andere respondent met een geschonden PC heeft in tegenstelling tot de vorige respondent een zeer hoge mate van autonomie. Maar ook hier loopt het PC voornamelijk via de DL en de werknemer. Het PC met de DL is namelijk niet geschonden. Sterker nog, de DL speelt een bijzondere rol voor de werknemer.

"Hoe is de relatie met je direct leidinggevende?" *"Heel goed."* | Respondent 13 |

"En waarom?" *"Heel veel vertrouwen. Niet alleen blind vertrouwen maar ook inzien... ja door haar krijg ik wel het gevoel, ik ben wel goed in mijn werk. En dat wordt niet letterlijk zo uitgesproken; ik heb een project afgerond en dat heb je goed gedaan. Maar dat merk ik wel in de rollen die ik krijg in bepaalde projecten."* | Respondent 13 |

De respondent refereert ook aan de DL wanneer er wordt gevraagd naar een belangrijke indicator van de inhoud van het PC.

"En in hoeverre is er sprake van wederzijdse betrokkenheid?" *"Ja, vanuit het team dus mijn leidinggevende absoluut betrokken. En als het gaat over de organisatie als zijnde betrokken... de organisatie heeft niet eens een rol."* | Respondent 13 |

De respondent diskwalificeert hier de organisatie voor zijn PC. Ze maken dan ook onderscheid tussen de organisatie en de DL. De DL is de persoon waar de respondenten het met name van moeten hebben in het PC. Deze blijkt in deze gevallen dan ook bepalend voor hun PC. Bij deze respondenten zien we dat het PC met de organisatie weliswaar geschonden is, met de DL is het PC nageleefd en dit PC blijkt doorslaggevend te zijn.

2) Drie respondenten hebben een DL met een matige mate -tot geen TFL. Deze respondenten melden een geschonden PC.

Wat bij deze respondenten opvalt is dat hun PC is geschonden door de organisatie waardoor ze alle drie een lage motivatie hebben. Hier gaat de schending dus duidelijk richting de organisatie.

"En vind je dat beslissingen op een eerlijke manier tot stand komen?" *"Heel negatief, maar nee. De laatste verandering is daar een voorbeeld van. Onze afdeling wordt een klein beetje her geschikt en dan had je plan A en plan B."*



En daar hadden we een hele leuke (sarcastisch) bijeenkomst voor een hele dag dat je weer workshops et cetera... met dingen bezig was die eigenlijk daar totaal geen reet mee te maken hadden, maar omdat ze ons effe zoet wilde houden die dag. En op het eind geven ze twee opties; willen jullie voor A of voor B gaan. Alleen optie A was, sorry dat ik het zeg, een hele klote optie. En optie B was net iets minder klote. En 99%, weet ik zeker, dat plan B allang vast stond. Hetzelfde als bij mijn dochter, ik heb een dochtertje van vijf jaar. Als ik wil dat ze die zwarte schoenen vandaag aantrekt. Laat ik haar twee opties zien; kijk je hebt hier die zwarte schoenen en die lelijke witte schoenen, die ze never nooit zou aandoen. Dan geef ik haar het gevoel van; je bent volwassen, of in ieder geval ik geef je een volwassen optie, je bent ook een mens. Maar aan de andere kant weet ik toch dat ze die zwarte schoenen gaat kiezen. En ik ben geen kind van vijf, maar zo wordt ik wel behandeld met die plan A en plan B. En dat gebeurt vaker.”

| Respondent 04 |

Deze respondent geeft duidelijk aan dat hij zich niet serieus genomen voelt door de organisatie. Daardoor vindt hij dat beslissingen niet op een eerlijke manier tot stand komen. Wanneer deze drie respondenten over het algemeen over hun DL praten zijn ze matig positief. Echter hebben deze direct leidinggevenden een lage -tot matige score op TFL.

6.2.3.3 Invloed direct leidinggevende

Uit de uitspraken van de respondenten is af te leiden dat de DL een wezenlijke invloed heeft op de inhoud van het PC en daarmee ook de motivatie. Ook blijkt dat de mate van TFL van invloed is op de inhoud. Een hoge mate van TFL heeft een positieve invloed op het PC en een lage mate van TFL een negatieve invloed. Echter beïnvloedt de mate van autonomie van de werknemer de gepercipieerde invloed van de DL op de inhoud van het PC. Bij een hoge mate van autonomie is de gepercipieerde invloed van de DL op de werknemer kleiner en bij een lage mate van autonomie groter. Een hoge mate van autonomie blijkt tevens de gepercipieerde mate van TFL wat te temperen. Daarentegen bepaalt de DL voor een belangrijk deel de mate van autonomie, waardoor de invloed van de DL nog steeds aanwezig is. In de volgende paragraaf gaan we verder in op de directe invloed van autonomie.

Ook komt naar voren dat bij een geschonden PC met de organisatie respondenten onderscheid maken tussen het PC met de organisatie en met de DL. Een geschonden PC met de organisatie resulteert in een verschuiving van focus van het PC met de organisatie naar het PC met de DL. De inhoud van het PC met de DL blijkt dan cruciaal. Bij respondenten met een geschonden PC met de 'hogere' organisatie blijkt de invloed van de DL hoger en zelfs doorslaggevend op de inhoud van het PC met de DL. Respondenten die een geschonden PC met de organisatie hebben en tegelijkertijd een DL met een redelijk- tot hoge mate van TFL, hebben een hoge motivatie omdat het PC met de DL doorslaggevend is. Andersom hebben respondenten met geschonden PC met organisatie en tegelijkertijd een DL met lage -tot matige TFL, een lage motivatie. De mate van TFL speelt dan ook een belangrijke rol in de impact van de DL op de inhoud van het PC.

6.2.4 Autonomie

Autonomie komt in dit onderzoek op vele manieren naar voren als een invloedrijke factor. Daarbij worden de woorden vrijheid en controle veelgebruikt door de respondenten. Eerder bleek al dat autonomie de relatie tussen de DL en de inhoud van het PC beïnvloedt. In deze paragraaf gaan we verder in op de direct invloed van autonomie op de inhoud van het PC. Eerder kwam al naar voren dat respondenten met een hoge mate van autonomie minder invloed van de DL melden. Echter geven de respondenten tegelijkertijd aan dat de DL een beduidende invloed heeft op de mate van autonomie die wordt genoten.



Om te kunnen aantonen dat de DL nog steeds een wezenlijke invloed uitoefent op het PC (via autonomie) wordt er in deze paragraaf aangetoond dat autonomie een directe invloed heeft op de inhoud van het PC. Autonomie heeft mede invloed op de werknemersmotivatie via de inhoud van het PC. Deze relatie werkt als volgt.

Het belangrijkste argument dat autonomie invloed heeft op de inhoud van het PC ligt in het feit dat respondenten een belangrijke specifieke waarde linken aan autonomie. Autonomie wordt door respondenten niet gewoonweg gezien als het beschikken over vrijheid in het werk. Autonomie linken respondenten aan het krijgen van vertrouwen. En vertrouwen speelt, zoals we eerder zagen, een doorslaggevende rol in de inhoud van het PC. Deze relatie komt terug in vele uitspraken van de respondenten. Tien respondenten ervaren een hoge tot zeer hoge mate van autonomie. Van deze respondenten met een hoge tot zeer hoge mate van autonomie hebben zeven een nageleefd PC. Drie respondenten hebben een geschonden PC. Echter melden twee van deze drie respondenten, uit zichzelf, een nageleefd PC met de DL.

Ten eerste zien we dat respondenten autonomie als zeer positief ervaren. Alle respondenten ervaren autonomie als een aantrekkelijke factor in het werk. De volgende respondent geeft de invloed van autonomie op de motivatie aan.

"Er zijn best wel dingen in jullie team die anders kunnen of waar jullie tegenaan lopen maar het beïnvloedt jullie motivatie niet?" "Ik denk dat dat is, wat ik me voor kan stellen, omdat we zoveel vrijheid hebben in onze functie. Wij krijgen natuurlijk gewoon ons eigen pakket scholen en richten dat helemaal in zoals we dat zelf willen en wij werken zelfstandig. En als je iemand nodig hebt dan zoek je een collega op, bijvoorbeeld als iemand mee moet naar een gesprek, dus dat regel je onderling. Wij zijn ook een poosje zonder teamleider geweest en dat ging eigenlijk hartstikke goed. Omdat we... iedereen is verantwoordelijk, ieder voelt zich verantwoordelijk en je lost de dingen samen op." | Respondent 03 |

Hier blijkt autonomie een positieve invloed op de motivatie te hebben. Door autonomie hebben zelfs negatieve aspecten van het werk minder invloed op de motivatie. Ook uit alle focusgesprekken kwam dit uitdrukkelijk naar voren.

Uit de volgende uitspraken komt naar voren dat autonomie ook van invloed is op de inhoud van het PC. Wanneer de volgende respondent wordt gevraagd naar de inhoud van het PC, de delivery of the deal, blijkt autonomie oftewel vrijheid een belangrijke rol te spelen.

"Dus in het creëren van de juiste werkomgeving, nakomen van afspraken, ondersteuning, gewoon allerlei randvoorwaarden. Vind je dan in zijn algemeenheid dat ze als werkgever doen wat ze moeten doen, of dat het beter of anders kan of misschien doen ze het heel goed?" "Qua organisatie, maar dat is mijn persoonlijke mening, de gemeente is op zich een goede werkgever, je hebt goede arbeidsvoorwaarden en dingen die gecreëerd worden.

Het is gewoon een zelfstandige functie, je doet zelf je afspraken plannen als je maar zorgt dat je je werk gewoon goed doet. Dus in die zin geven ze je wel een stukje vertrouwen. Van jij hebt bepaald werk... casussen die moet je dan gewoon gaan behandelen en hoe je dat doet dan moet je dan zelf weten. Dus die vrijheid is ook heel aantrekkelijk in deze functie. Het is niet zo dat de teamleider je de hele dag achter je broek aan loopt van; hey wil je dit en dat doen." | Respondent 02 |



In dit onderzoek zijn vele overeenkomstige uitspraken te vinden van respondenten wanneer er wordt gevraagd naar de inhoud van het PC. Ook geeft deze respondent aan dat autonomie een dieperliggende betekenis heeft. Namelijk het krijgen van vertrouwen vanuit de organisatie. Ook vele andere respondenten linken autonomie aan vertrouwen. Hieronder een kleine selectie van de vele uitspraken waarbij autonomie aan vertrouwen wordt gelinkt.

"Kun je een voorbeeld noemen van vrijheid in je werk?" *"Er staat niet de hele tijd een baas achter mijn rug. Ja, dat zou ik niet prettig vinden. Ik heb het ook nog niet meegemaakt, maar dat lijkt me niet prettig werken laat ik dat vooropstellen. Als je je eigen verhuurt, want dat doe je natuurlijk, aan een werkgever voor acht uur per dag, dan ga ik ervan uit dat het werk wat hij je laat doen, dat hij er ook vertrouwen in heeft. En als hij dan de hele dag achter je rug zou staan, dan denk ik; kun je het beter zelf doen, waarom heb je mij dan genomen."* | Respondent 11 |

De volgende respondent geeft een soortgelijke reactie.

"Dus eigenlijk vind je het belangrijk dat je vrijheid hebt in het werk, zeg ik dat goed?" *"Ja. Ja, en vertrouwen natuurlijk. Het is allebei natuurlijk. Omdat ik ervan overtuigd ben dat ik het goed doe natuurlijk en dat ik het beste met de organisatie voor heb. En dan verwacht je dat iemand dat vertrouwen ook wel in jou ook wel heeft. En daar hoeft ie niet voor te controleren, laat ik het zo zeggen."* | Respondent 12 |

De volgende respondent zit in een situatie met weinig autonomie. De respondent wordt gevraagd naar wat het zou betekenen wanneer er wel sprake is van een hoge mate van autonomie en reageert als volgt.

"En als jouw teamleider helemaal niet controlerend zou zijn en tegen jou zou zeggen; weet je wat, ik vind jou een professional, je doet dit al een paar jaar en als er wat is dan weet je me te vinden." *"Dán laat je me los. Dan geef je die verantwoording helemaal aan mij, heerlijk. Want dan geef je mij het gevoel dat je mij vertrouwt. Dat ik ondanks alles, gewoon mijn werk doe. En die vrijheid had ik wel in mijn vorige werk. Ik kon doen en laten wat ik wilde. Maar daar had ik echt vrijheid. Daar kon ik zelf bepalen of ik de hele dag door wil eten of niet wil eten, dat is mijn probleem. Hier heb je; hoe laat (mag ik eten)... nee tegen zes uur, maar dan moet je stipt half zeven al weer buiten zijn."* | Respondent 05 |

Ook de volgende respondent reageert overeenkomstig.

"En laten ze je heel erg vrij of zijn ze heel controlerend?" *"Ze laten me echt vrij. En ze weten ook, als ik buiten ben doe ik mijn ding. Dat is nu maar een tijdje terug werden we gecontroleerd. Ze gingen naar de meldkamer en onze porto heeft GPS, dus ze keken via de GPS (waar ze waren). Maar je werd opgeroepen waar je was (ookal konden ze zien waar je was).*

Op het moment dat je weet dat je wordt gecontroleerd is dat niet prettig. Ze geven je het gevoel... je wordt meer gezien als verdachte van; ik controleer je of je niet steelt, zo. Maar nee, we zijn allemaal volwassen mensen hier." | Respondent 06 |

Hieruit blijkt dat deze invloed ook andersom werkt. Wanneer er sprake is van een lage mate van autonomie heeft dit weer een negatieve invloed op de inhoud.



6.2.4.1 Invloed autonomie

Uit de uitspraken is af te leiden dat autonomie niet alleen de motivatie maar ook het PC beïnvloedt omdat respondenten dit linken aan vertrouwen. De respondenten verwachten, of gaan er van uit dat er een bepaalde mate van vertrouwen aanwezig zal zijn in hun werk. Wanneer dit er niet is wordt deze verwachte (ongeschreven) afspraak geschonden en heeft dit een negatieve invloed op de inhoud van het PC. Een hoge mate van autonomie heeft andersom weer een positieve invloed op de inhoud van het PC. Uit de uitspraken valt verder af leiden dat autonomie ook een vorm van erkenning en waardering is. Respondenten geven aan dat de werkgever bij een lage mate van autonomie kennelijk ook geen vertrouwen heeft in hun kennis en expertise. Wanneer de werkgever de respondenten veel autonomie geeft, betekent dit voor de respondenten dat de werkgever tevens hun kennis en expertise erkent en waardeert.

6.2.5 Intentie

Eén respondent heeft een lage motivatie maar is er sprake van een matig geschonden PC. De respondent heeft vertrouwen in de organisatie en heeft het gevoel dat beslissingen op een eerlijke manier tot stand komen, ook voldoet de gemeente aan haar verwachtingen. Daarentegen is de respondent matig tot niet gemotiveerd. En is er geen delivery of the deal. De gemeente doet volgens de respondent niet wat het moet doen. Alhoewel hier sprake is van een matig geschonden PC neemt de respondent dat de organisatie niet kwalijk. Er is nog vertrouwen in de organisatie terwijl de respondent vele factoren noemt die de motivatie beïnvloeden waar de organisatie invloed op heeft.

"Hoe is je vertrouwen in de gemeente Rotterdam, heb je nog vertrouwen in de organisatie?"

"Jawel. Dat wel. Ik heb wel vertrouwen in de organisatie."

| Respondent 01 |

"En waarom dan?" *"Nou ja kijk, waar wij mee te maken hebben is niet alleen de Gemeente Rotterdam. Het zijn meerdere factoren. Het OM en de wethouder. En de gemeente Rotterdam is natuurlijk jouw werkgever. Maar die staat ook niet alleen op zich in deze functie. Daar ben ik wel bewust van. Ze proberen het wel, alleen ze hebben ook beperkte middelen om daarin... want het OM is een op zichzelf staande organisatie, dus je hebt daar gewoon geen invloed op. En elke wethouder heeft ook weer zijn ideeën. Ze zijn de laatste jaren wat meer naar rechts gegaan. Dus ze zitten meer op de handhaving. Terwijl het OM, die zit veel meer op de zorg. En wij zitten daartussen, de Gemeente. De Gemeente kan daar heel weinig in."*

| Respondent 01 |

De respondent vindt dan ook de Gemeente niet altijd de middelen heeft om bepaalde zaken anders in te richten. Ook andere respondenten melden vervelende gebeurtenissen of acties vanuit de werkgever. Dit leidde niet altijd tot een geschonden PC. De respondenten waren tevens begripvol. De respondent noemt allerlei factoren die haar werk negatief beïnvloeden echter is een verzwakte invloed op het PC. Wanneer er een sterk gevoel is van een onopzettelijke daad van schending dan is er een verzwakte invloed op het PC en vervolgens de motivatie. Dit werkt tevens andersom. Wanneer de respondent ervan overtuigd is dat er negatieve intentie achter zit, dan is er een versterkende negatieve invloed op het PC.

6.2.5.1 Invloed intentie van schending

De intentie bij schending versterkt of verzwakt de relatie tussen oorzaken en inhoud. De perceptie van een positieve intentie verzwakt, in bepaalde mate, de invloed van negatieve oorzaken op het PC. De perceptie van een niet positieve intentie (opzettelijke daad) versterkt, in bepaalde mate, de invloed van de negatieve oorzaken op het PC.



6.3 Inhoud → Gevolgen

In deze paragraaf wordt de relatie tussen inhoud en gevolgen uiteengezet. De resultaten met betrekking tot de gevolgen zijn gemeten door middel van de werknemersmotivatie.

Negen respondenten voelen zich gemotiveerd. Van de negen gemotiveerde respondenten doen twee (1) melding van een geschonden -en zeven (2) van een nageleefd psychologisch contract (PC). Vier respondenten zijn ongemotiveerd. Van deze respondenten doen vier (3) melding van een geschonden PC.

6.3.1 Gemotiveerde respondenten



1) Twee van de gemotiveerde respondenten doen melding van een geschonden contract. Opmerkelijk is dat beiden daarentegen zeer gemotiveerd zijn. In deze gevallen blijkt een geschonden contract niet of nauwelijks invloed te hebben op de motivatie. Bij één van deze respondenten ligt de verklaring voor deze relatie in de interne motivatie van de werknemer om iets voor de samenleving te betekenen, ook wel *public service motivation* (hierna te noemen PSM) genoemd. Deze blijkt de relatie tussen het PC en motivatie aanzienlijk te temperen. Het uitvoeren van de werkzaamheden ziet de respondent zelfs bijna los van de organisatie. De respondent geeft aan dat de organisatie niet zijn verplichtingen naar hem als werknemer zijn nagekomen. Ook heeft hij niet heel veel vertrouwen in de organisatie. Verder betiteld de respondent zijn relatie met de werkgever als moeizaam.

"Hoe is je relatie met de organisatie in het algemeen, de gemeente Rotterdam als in werkgever-werknemer?" "Poeh... dan zou ik zeggen moeizaam, want ik vind het geen al te beste werkgever. Euh... er zit geen zorgtaak en dat valt wel te verklaren gezien het feit dat ze enorm moeten bezuinigen, maar ik merk heel erg een kloof tussen het management dat een bepaald idee heeft maar dat niet uitspreekt en daar niet consequent in handelt. En dat vertegenwoordigd voor mij veel meer de organisatie."
| Respondent 13 |

Tegelijkertijd geeft deze respondent aan dat zijn motivatie uitstekend is. In dit geval blijkt een geschonden PC de motivatie niet of nauwelijks te beïnvloeden. De respondent geeft zelf een duidelijke verklaring hiervoor.

"En wat voor invloed heeft dat op jou, op je werk of jou als persoon?" "Ik denk als persoon eigenlijk niet zo heel veel, want als we het hebben over loyaliteit dan gaat dat veel meer richting de stad zelf. Want ik ben met een reden ambtenaar geworden en dat is toch omdat ik dat hele maatschappelijke spel onwijs leuk vind. En hier kan ik veel meer iets betekenen dan als ik bij een consultancybedrijf zou zitten. Dus daar doe ik het eerder voor dan voor de organisatie."
| Respondent 13 |

Ook andere respondenten zijn gevraagd naar hun PSM en zijn er naar aanleiding hiervan opvallende constatering gedaan. In paragraaf 6.4 wordt hierop voortgeborduurd.

We hebben eerder aangegeven dat er twee respondenten zijn met een geschonden PC en tegelijkertijd een hoge motivatie. Bij de andere zeer gemotiveerde respondent met een geschonden PC is er geen sprake van een hoge PSM. Ook deze respondent vindt niet dat de gemeente zijn verplichtingen nakomt en is er een lage mate van vertrouwen.



Bovendien vindt de respondent dat beslissingen niet eerlijk worden genomen door de gemeente. Bij deze respondent geeft het PC met de direct leidinggevende (DL) de doorslag. De respondent wordt gevraagd naar de relatie met de organisatie maar betreft zijn DL in zijn antwoord.

"En hoe zou je je relatie met de organisatie als werkgever omschrijven in het algemeen?"

"Nou, je hebt verschillende lagen. Met mijn direct leidinggevende is het heel goed. Hoe hoger je gaat, hoe minder."

| Respondent 06 |

De respondent maakt een duidelijk onderscheid tussen de organisatie en direct leidinggevende. Vervolgens geeft hij aan dat zijn direct leidinggevende doorslaggevend is voor zijn motivatie.

"En welke factoren beïnvloeden jouw motivatie heel erg op je werk?" *"Ja, als je geen goede relatie hebt met je leidinggevende, dan ben je ook niet gemotiveerd."*

| Respondent 06 |

Uit het focusgesprek met het team waar deze respondent deel van uitmaakt, blijkt dat er een lage mate van autonomie is. Uit de uitspraken is af te leiden dat de rol van de direct leidinggevende bij een lage mate van autonomie invloedrijker is op de werknemersmotivatie. De direct leidinggevende is dan meer bepalend voor de motivatie omdat deze min of meer de plaats inneemt van de organisatie. Het team heeft dan ook te maken met overduidelijke hiërarchische verhoudingen, en vastgelegde structuren en taken, waar ze zich aan moeten houden.

"Niemand heeft ingevuld dat hij gedreven is." *"Ik kan het toelichten als je dat wil. In het verleden had je een vrije rol. Twee jaar geleden schreef een team of cluster 375.000 bonnen per jaar. Nu is dat getal hetzelfde, alleen de manier van leidinggeven, de dwang die ze erop leggen van; ga dit niet doen, ga dát doen. Die vrije rol, je kent je wijk, je kent je hot-spots, je weet wat je moet doen, je doet je ding. Maar als dat wordt teruggehouden en van; ga dat nou niet doen, ga dat doen wat ik zeg. In mijn beleving is dat een beperking voor mij. En dat demotiveert mij."*

Andere respondent uit focusgesprek 2:

"Het schijnt dat zij werken met een systeem. En hun systeem is gewoon veranderd van vroeger naar nu. Ik noem dat een systeem. Hun systeem is gewoon, op een stipte tijd naar buiten, stipt dít doen, stipt dát doen."

| Focusgesprek 02 |

Ook bij de voorgaande respondent is er door schending vanuit de organisatie meer focus op het PC met de DL. Echter is deze invloed minder doorslaggevend door de hoge mate van autonomie. Door de lage mate van autonomie bij deze respondent is de direct leidinggevende immers de persoon waar de werknemer dag in dag uit mee te maken heeft, niet de 'hogere' organisatie. In dit team bleek dan ook dat veel van de respondenten de direct leidinggevendenden aanhaalden, wanneer er naar motivatie gerelateerde factoren werd gevraagd. Ook het PC wordt dan meer door de direct leidinggevende bepaald dan door de 'hogere' organisatie. Respondent 6 geeft ook aan dat hij in het verleden een DL heeft gehad die hem niet vrijliet. Dat had weer een negatieve invloed op hem.

En in hoeverre houdt de direct leidinggevende rekening met jouw behoeften?

Bij mij is het sinds anderhalf jaar anders. Ze luisteren naar mij. Maar dat komt ook wel omdat we afspraken hebben gemaakt met P&O en de leiding, en een aantal andere mensen. Ze laat mij heel vrij. Maar als je mij anderhalf jaar geleden had geïnterviewd dan was het heel anders geweest. Ik ben meer gemotiveerd en ik heb meer energie gewoon. En dat merk ik en de dienst ook. Je loopt voor twee.

| Respondent 06 |



De verklaring voor deze onverwachte relatie (geschonden PC en hoge motivatie) ligt dus in het feit dat de respondent zich met name focust op het PC met de DL.

"Maar je direct leidinggevende is dus wel belangrijk als ik het goed begrijp?" "Als er wat is... ik heb de manager niet nodig, ik doe het met de leidinggevende." | Respondent 06 |

En over de leidinggevende is de respondent dan ook heel positief. Hij geeft zelfs aan dat hij bevoordeeld wordt ten opzichte van anderen. Waar anderen op tijd weer naar buiten moeten, kan hij zonder problemen van de pauzetijden afwijken.

"En bijvoorbeeld als je geen pauze zou hebben op je werk. Zou dat je motivatie beïnvloeden?" "Nee. De leiding weet dat ik niet rook en als ik eenmaal buiten ben als ik dagdienst heb, en ik kom pas in de pauze terug, als ik dan een kwartier langer binnen blijf zeggen ze mij ook niks. Ze laat mij heel vrij." | Respondent 06 |

De verklaring voor het feit dat de werknemer een geschonden PC heeft maar toch zeer gemotiveerd is, ligt dus in het gegeven dat er sprake is van een lage mate van autonomie waardoor de DL cruciaal wordt voor het PC. Daarnaast wordt het PC met de DL doorslaggevend en niet het PC met de organisatie (H. 6.2.3.2). In dit geval is de respondent zeer positief over de DL. Het PC met de DL heeft dan ook een positieve invloed op zijn motivatie zoals in de vorige paragraaf is gebleken.



2) Bij zeven van de gemotiveerde respondenten signaleren we een nageleefd contract. Deze respondenten zijn gemotiveerd tot zeer gemotiveerd. Een nageleefd PC heeft hier een positieve invloed op de motivatie. De volgende respondent geeft aan dat de manier waarop de gemeente omgaat met haar als werknemer dat dat haar motivatie op een positieve wijze heeft beïnvloedt.

"Is de relatie met de gemeente als werkgever de afgelopen jaren zakelijker geworden, of niet?" "Deze organisatie staat écht achter het nieuwe werken. Het nieuwe werken is natuurlijk organisatie breed ingevoerd. En ik vind wel hoe ze het hier aanpakken, dat vind ik wel heel goed. En hoe ze daar op sturen en hoe ze mensen verantwoording geven om meer resultaatgericht te werken dat heeft mij wel meer gemotiveerd gekregen om ook echt voor de gemeente Rotterdam te kiezen. Dat je gewoon de ruimte krijgt om zelf ook je tijd te bepalen en dat je niet geacht wordt om van een bepaald tijdstip tot een bepaald tijdstip alleen maar aanwezig te zijn. Maar dat ze inderdaad ook kijken; oké, wat kan jij als werknemer bereiken, welk resultaat kan je bereiken. Dus dat is wel veranderd vind ik." | Respondent 07 |

Deze handelingen van de gemeente behoren niet tot het schriftelijke contract. Ze maken dan ook deel uit van het PC. Normen, waarden en daaraan gerelateerde handelingen richting de werknemer die niet expliciet zijn afgesproken maar toch een positieve invloed op de motivatie blijken te hebben. Bovenstaande respondent vindt dan ook dat de gemeente alle verplichtingen naar haar toe als werknemer is nagekomen. Ook heeft de respondent vertrouwen in de gemeente en denkt ze dat beslissingen op een eerlijke manier tot stand komen. Ook de volgende respondent geeft aan dat de manier waarop er met hem als werknemer wordt omgegaan voor een belangrijk deel de motivatie beïnvloedt.



"Hoe is het gesteld met je motivatie?" "Mijn motivatie is hier heel goed en dat heeft met name te maken met dat je hier heel erg de ruimte krijgt om jezelf te ontplooiën. Waar ik hier ben terechtgekomen is een plek waarvan men zegt; jij bent de specialist, jij bent degene die het weet. Maar ik ben toendertijd toen ik hier kwam, hebben ze me heel erg vrij gelaten, omdat ze wisten hij komt juist uit die hoek, hij weet wat hij moet doen. En daar kreeg je alle ruimte voor en iedereen die werkt mee. En dat is zo lekker hier. En ook bij de leiding hè, heel erg... ja, je krijgt gewoon heel erg het vertrouwen van hun en dat merk je ook echt, je weet wanneer je er ook terecht kan."

| Respondent 10 |

Bovenstaande respondent vindt ook dat de gemeente zijn verwachtingen zijn nagekomen en dat beslissingen op een eerlijke manier tot stand komen. Hij vindt de gemeente dan ook een goede werkgever. Ook is het vertrouwen, wat een wezenlijke rol speelt in het PC, richting de werknemer groot.

6.3.2 Ongemotiveerde respondenten



3) Vier respondenten zijn matig tot zeer slecht gemotiveerd. Vier van deze respondenten melden geschonden contracten. In de lijn der verwachting heeft een geschonden PC een negatieve invloed op de werknemersmotivatie. De volgende respondent is zeer slecht gemotiveerd.

"En hoe zou je je motivatie omschrijven? Slecht of heel goed?" "Euh... bij vlagen heel slecht. Ja, belabberd eigenlijk. Het moet hè. Het is werk, het is niet mijn hobby. Ik moet mijn werk doen. Dat is het enige. Het is een beetje extreem negatief nu. Maar in zo'n fase zit ik nu wel."

| Respondent 04 |

De respondent geeft verder aan dat hij in het begin wel gemotiveerd was.

"Je had dus bepaalde verwachtingen, vindt je dat die verwachtingen zijn uitgekomen? Als je ook de huidige situatie bekijkt?" "Ja, die zijn destijds wel uitgekomen toen het nog een goeie situatie was. Op zich vind ik het werk wel leuk, alleen er zijn nou heel veel factoren die het werk gewoon niet of minder leuk maken of het eigenlijk tegen zitten. Dus in principe zijn mijn verwachtingen wel waar gekomen zeg maar, in het begin toen ik hier werkte." | Respondent 04 |

In het begin zijn de verwachtingen van de respondent wel uitgekomen. Daarna hebben er veranderingen plaatsgevonden die ertoe hebben geleid dat de motivatie is gezakt.

"En vind je dat de gemeente doet wat ze moet doen om jou het werk goed te kunnen laten uitvoeren?" "Nee. Nee, dat vind ik niet. Kijk vanuit mijn functie heb ik wel veel vrijheid en zelfstandigheid en dat maakt het nog... kijk we hebben nog een paar krenten in de pap zitten zeg maar. Maar aan de andere kant... ja hoe leg ik dit uit... even inhoudelijk gezien vanuit mijn functie gezien heb ik het idee dat wij steeds het liefste jongetje uit de klas zijn. Die altijd de regels opvolgt, maar dat de externe partijen om ons heen, waar wij sterk van afhankelijk zijn, dat negen van de tien keer niet doen, de regels opvolgen de afspraken nakomen et cetera." | Respondent 04 |

De respondent geeft een voorbeeld van een onrechtvaardige behandeling. Hierdoor heeft hij het gevoel dat hij zich wel aan de regels moet houden maar anderen niet.



Dit leidt ook bij deze respondent tot een gevoel van oneerlijkheid. Hij geeft verder aan dat hij het gevoel heeft dat de gemeente zich niet bekommert om sommige werknemers en dat de gemeente niet doet wat ze moet doen voor hem als werknemer. Er is dus geen 'delivery of the deal'.

"Je zegt heel duidelijk er zijn bepaalde dingen die de gemeente niet doet of zich niet aan houdt... waarin zie je dat terug of wat vindt je dat er anders moet?"

"Zorgen voor de mensen die er nog zijn. Bekommer je niet alleen om de mensen die uitgevallen zijn of die weer langzaam terug moeten komen. Bekommer je ook om de mensen die niet weg zijn geweest."

| Respondent 04 |

Ook bij de andere respondenten vinden we vergelijkbare uitspraken en heeft een geschonden PC een negatieve invloed op de motivatie. De volgende respondent omschrijft deze relatie.

"Je motivatie geef je wel een voldoende..." *"Ja, maar ook maar net hoor, het ligt eraan. Ik ben niet gemotiveerd als ik binnendienst heb. Dat vind ik er gewoon niet echt bij horen. Kijk sommige mensen demotiveren je gewoon. En ik vind gewoon het bedrijf demotiveert je door heel veel privileges die je eerst had weg te halen."*

| Respondent 05 |

Haar motivatie wordt dus beïnvloedt door de werkgever die bepaalde handelingen en regelingen die er eerst wel waren en nu veranderen of worden afgeschaft. De respondent vindt dit demotiverend.

"En kun je daar een voorbeeld van noemen?" *"Zelf de tijd bepalen wanneer je gaat pauzeren. Eerst had je... ja, er werd gewoon veel relaxter met je omgegaan en nu heb ik af en toe... we hoeven nog net niet te salueren weet je, en dan heb ik zoiets van; ik ben niet bij het leger naar binnen gekomen ofzo. Als je maar vijf minuten langer pauzeert gaat iedereen op zijn klokke lopen kijken. Ja, dat demotiveert ook."*

| Respondent 05 |

Ook bij deze respondent is er geen vertrouwen in de gemeente en vindt ze dat afspraken niet worden nagekomen. Tevens vindt ze dat beslissingen niet op een eerlijke manier worden genomen.

"En vind je dat de gemeente, de organisatie doet wat ze moeten doen om jou goed je werk te kunnen laten doen?" *"Nee. Absoluut niet."*

| Respondent 05 |

Ook hier is er duidelijk sprake van een geschonden PC en heeft dit een negatieve invloed op de motivatie van de respondent.



Voor de bovenstaande relatie zijn er geen aanwijzingen gevonden. Er zijn geen respondenten gevonden met een nageleefd PC en een lage motivatie. Dit onderschrijft de verwachting van dit onderzoek dat een nageleefd PC een positieve invloed heeft op de motivatie.



6.4 Public Service Motivation

PSM blijkt een cruciale rol te spelen binnen dit onderzoek. Vanwege de wezenlijke invloed van PSM wordt er in dit hoofdstuk apart aandacht aan besteedt. Er wordt dieper ingegaan op het mechanisme achter PSM.

In het vorige hoofdstuk werd PSM al geïntroduceerd. Het blijkt namelijk een veel voorkomende motivatie te zijn van de respondenten. Uit dit onderzoek blijkt dat *public service motivation* een wezenlijke rol speelt in het PC en de motivatie. Van de twaalf bevroegde respondenten naar hun maatschappelijke motivatie blijken tien respondenten deze *public service motivation* te bezitten. Acht van hen hebben een hoge tot zeer hoge mate van *public service motivation*. De opmerkelijke rol die PSM speelt blijkt uit het feit dat het de relaties tempert tussen *oorzaken, inhoud en gevolgen*.

6.4.1 Inhoud en gevolgen

Ten eerste bleek al in hoofdstuk 7.3.1 dat de relatie tussen inhoud en gevolgen wordt beïnvloedt door PSM. De betreffende respondent heeft een geschonden PC maar is daarentegen zeer gemotiveerd. Deze respondent geeft zelf aan dat dat komt doordat hij gemotiveerd wordt in het uitvoeren van zijn werk. En in het bijzonder een betekenis hebben in het dienen van de samenleving. Deze respondent bezit een zeer hoge PSM en dit verzwakt de negatieve invloed van een geschonden PC op zijn motivatie.

Een ander mechanisme tussen inhoud en gevolgen komt naar voren bij een respondent met tevens een geschonden PC. Deze respondent vindt dat er geen rechtvaardigheid is, de gemeente doet niet wat ze moeten doen en er is geen sprake van een sterk vertrouwen (zie *bijlage respondentenschema: # 4*). Zijn PC is dan ook behoorlijk geschonden. Deze respondent heeft tevens een lage mate van PSM. Echter geeft de respondent aan dat dit eerst anders lag.

"En hoe sta je tegenover het werk wat je doet. Heb je zoiets van; dit is wat ze van me vragen, ze betalen me ervoor en ik doe wat ik moet doen of heb je meer zoiets van; ik doe het voor de samenleving of..." "Nee, dat heb ik niet meer. Dat was in het begin zo, nu niet meer. Ik doe het voor het geld. Het is niet mijn hobby. Het is zeker ook niet iets waar ik het komende.. Het jaar wilde ik het liefst zeggen maar dat gaat niet lukken, maar in ieder geval de komende jaren zeker niet in ga blijven."

| Respondent 04 |

De respondent beschikte, toen zijn PC nog niet was geschonden, wel over PSM en een hoge motivatie. In de tussentijd hebben verschillende factoren ertoe geleid dat zijn PC is geschonden. Door schending van het PC is zijn motivatie en PSM verminderd. Een hoge mate van schending van het PC heeft dus op zijn beurt weer een negatieve invloed op de PSM.

Tevens is er bij deze respondent een *crowding-out* mechanisme op de intrinsieke motivatie en een *cognitieve shift* te zien. Zoals eerder beschreven (H 5.3.1) zorgt dit ervoor dat de extrinsieke motivatie wordt versterkt waardoor een geldelijke motivatie (*price effect*) wordt veroorzaakt. De respondent focust zich, in tegenstelling tot eerder, op het geld wat hij ervoor krijgt. De geldelijke beloning is belangrijker geworden voor de respondent en zijn intrinsieke motivatie is daarmee gezakt. In dit geval wordt het *crowding-out* mechanisme en *cognitieve shift* veroorzaakt door schending van het PC ten gevolge van een grote verschuiving richting een meer transactioneel contract. Daardoor wordt de intrinsieke motivatie (PSM) aangetast en stijgt de extrinsieke motivatie.



6.4.2 Oorzaken en inhoud

Van de in totaal twaalf bevroegde respondenten naar PSM bleken tien respondenten PSM te bezitten. Van deze tien respondenten is er bij zeven sprake van een nageleefd PC én een goede motivatie.

Wat opvallend is aan de uitspraken van deze gemotiveerde respondenten met een nageleefd PC, is dat sommigen uitspreken dat er belangrijke aspecten van het werk demotiverend zijn, maar dit totaal geen invloed op het PC blijkt te hebben. Ook hebben enkelen een behoorlijk negatieve ervaring meegemaakt. Toch doen deze respondenten geen melding van contractschending. Wat tevens opvalt is dat waar andere respondenten vrij duidelijke uitspraken doen met betrekking tot het PC, deze respondenten zo nu en dan bijna onverschillig over het PC spreken. De volgende respondent heeft een nare ervaring gehad met de direct leidinggevende.

"Dus je bent over het algemeen positief?" *"Nou, het is niet altijd positief geweest hoor. Ik heb ook een keer een nare ervaring gehad hoor. Daar moest ik ook echt wel voor... zij probeerde mij tijdens mijn ziekmelding een andere baan aan te bieden, omdat ze vond dat ik vanwege ziekte even tijdelijk niet mijn werk goed kon doen, snap je. Tijdens mijn ziek zijn werd ik ook gewoon gebeld van; ik heb iemand anders voor jouw plek aangenomen."* | Respondent 02 |

"Wat deed dat met jou?" *"Heel veel. Respectloos. Zo ga je toch niet met mensen om. En wantrouwen, ik vertrouwde haar niet meer."* | Respondent 02 |

Dit heeft veel impact op haar gehad. Echter beïnvloedde dit niet haar motivatie. Deze respondent heeft namelijk een zeer hoge mate van PSM.

"Had dat invloed op je werk?" *"Nee. Mijn werk doe ik altijd goed."* | Respondent 02 |

"Maar bij jou beïnvloedt dit je werk niet? Hoe kan dat dan?" *"Nee, omdat ik dat gewoon... ik doe het voor de mensen. Ik kan dat heel goed. Gesprekken aangaan met kinderen, verwijzen, motiveren. Dat is mijn... ja dat kan ik heel goed. Dat wat er toen gebeurd was... want ik had zelf aangegeven dat het niet goed met mij ging. Maar na haar gesprek heb ik me helemaal ziek gemeld. Je snapt het niet, je begrijpt het niet, je voelt gewoon... waar is het misgegaan, waarom doet ze dit? Maar ik ben natuurlijk wel gewoon... voor de kinderen ga ik tot het gaatje. En voor mezelf ook. Ik had zoiets van; kom maar op."* | Respondent 02 |

Tegelijkertijd spreekt deze respondent over een nageleefd PC. Bij meerdere respondenten is dit het geval. Dit komt omdat motivatie ook op zijn beurt invloed heeft op het PC. De hoge PSM zorgt voor een hoge motivatie en dit heeft invloed op de perceptie van het PC. Opmerkelijk zijn verder de wat laconieke uitspraken van deze respondent met een hoge mate van PSM over het PC.

"Zijn er dingen waarvan je vindt dat ze zich niet aan bepaalde afspraken houden of verplichtingen?" *"Ik zou het niet weten, nee."* | Respondent 02 |

"Dus ze doen wat ze moeten doen in jouw ogen." *"Ja, ik weet ook niet wat ze moeten doen."* | Respondent 02 |

Ook enkele andere respondenten reageren op vergelijkende wijze.



Hieronder volgt een voorbeeld van een andere respondent.

"In hoeverre heb je het gevoel dat, als er beslissingen worden genomen, dat die eerlijk tot stand komen?" "Daar houd ik me niet mee bezig. Want dat weet ik niet. En ik hoef het ook allemaal niet te weten hoe die beslissingen worden genomen."
| Respondent 03 |

Ten eerste zien we dat respondenten met een hoge mate van PSM vaker een hoge motivatie bezitten. Dat komt omdat PSM de motivatie op een positieve wijze beïnvloedt. Daarnaast valt op dat respondenten met een hoge motivatie minder snel melding doen van een geschonden PC naar aanleiding van vervelende gebeurtenissen. Ook heeft een enkeling zelfs een wat onverschillige houding ten opzichte van het PC. De verklaring hiervoor zit in de relatie tussen inhoud en gevolgen. De motivatie beïnvloedt het PC namelijk ook terug. Met andere woorden er zit een interactie-mechanisme tussen inhoud en gevolgen.

6.4.3 Invloed PSM

PSM verzwakt de relatie tussen oorzaken en inhoud. Dat betekent dat werknemers met een hele hoge mate van PSM minder snel een geschonden contract zullen signaleren. Dit komt omdat de wederzijdse ruilrelatie binnen het PC door PSM wordt ingeperkt. Respondenten met een hoge PSM doen het niet voornamelijk voor de werkgever of omdat ze er geld voor krijgen. Ze doen het vooral voor de maatschappij of samenleving. Voor de energie die ze hierin steken halen ze met name genoegdoening uit het feit dat ze iemand kunnen helpen, dat ze zien dat het beter gaat met iemand of dat ze waardering krijgen van de burger voor wat ze doen. Dit verzwakt, tot op zekere hoogte, het gevoel dat de werkgever iets terug moet doen voor hen. Ze halen immers hun voldoening al uit het goed kunnen uitvoeren van hun werkzaamheden. De uitruil van materiële en immateriële waarden wordt dus beperkt doordat de inbreng van de werkgever wat minder hoog hoeft te zijn bij mensen met een hoge mate van PSM.

Tevens is te zien dat er door PSM een verminderde alertheid (*vigilance*) op het PC ontstaat (Robinson & Morrison, 2000). Zoals eerder omschreven (H. 2.7) zorgt dit ervoor dat men wel of niet alert is op eventuele schendingen vanuit de werkgever. In dit geval ligt de aandacht van de werknemers niet op inbreng van de werkgever. Dit verklaart de wat onverschillige houding van enkele respondenten. Er is namelijk minder focus op de werkgever in de ruilrelatie. De werkgever doet er minder toe. De respondenten doen hun werkzaamheden ten slotte niet voor de werkgever maar om de samenleving te dienen. De werkgever is in meer of mindere mate een bijkomende factor. Respondenten met een hoge PSM zullen daarom minder snel een geschonden PC signaleren vanwege een verminderde alertheid hierop.

Respondenten met een hoge PSM blijken beter om te kunnen gaan met vervelende gebeurtenissen op het werk. Zij hebben door de hoge PSM vaak ook een hoge motivatie. Het is aannemelijk dat een werknemer die zeer gemotiveerd is juist omdat hij de samenleving kan dienen, lekkerder in zijn vel zal zitten en beter om kan gaan met tegenslagen vanuit de werkgever dan iemand in dezelfde situatie met een lage PSM. Dit zien we dan ook terug bij de respondenten. Andersom hebben grove schending van het PC een negatieve invloed op de PSM. Dit is het interactie-mechanisme tussen inhoud en gevolgen.

Het uitvoeren van publiek werk op zichzelf voedt de PSM waardoor acties vanuit de organisatie minder invloed hebben op de mate van motivatie. De motivatie van respondenten met een hoge PSM bestaat namelijk vooral uit interne motivatie. Hierdoor wordt de respondent minder geprikkeld door externe motivatie-factoren, bijvoorbeeld door prikkels vanuit de werkgever (Weibel et al, 2010:388).



7. Conclusie en Reflectie

Dit onderzoek is begonnen met het opstellen van een aantal belangrijke richtlijnen en ambities. We zijn nu op een punt beland waarin we op deze voornemens terugblikken en evalueren om te bezien of we daadwerkelijk hebben bereikt wat we wilden bereiken. Dit hoofdstuk wordt dan ook besteedt aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen die aan het begin van dit onderzoek zijn gesteld. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de theoretische en praktische relevantie van dit onderzoek. Tot slot staan we stil bij de aanpak van dit onderzoek, beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek.

7.1 Conclusie

Om tot het antwoord op de hoofdvraag te komen, gesteld aan het begin van het onderzoek, gebruiken we de deelvragen die zijn opgesteld. De deelvragen behandelen stapsgewijs, fragmenten afgeleid uit de vraagstelling. Antwoord op de deelvragen betekent daarmee dat we een antwoord op de hoofdvraag kunnen geven.

- *Welke invloed hebben contracttypen op percepties van het psychologisch contract?*

Relationele contracten hebben een positieve invloed op percepties van het PC. Werknemers vinden een relationeel contract prettig wat leidt tot een hoge mate van wederzijdse betrokkenheid, wat overeenkomt met de literatuur (O'Donnel & Shields, 2002). Een puur transactioneel contract is niet gevonden. Echter geven werknemers onomwonden aan dat een transactioneel contract niet past binnen de publieke sector en dit problemen zou geven in hun dagelijkse werk. Werknemers geven aan dat harde kenmerken van een transactioneel contract de maatschappelijke omstandigheden ondermijnen. Met andere woorden, mensenwerk ontleent zich niet aan een cijfermatige prestatiecultuur. Grote verschuivingen richting een transactioneel contract bleken dan ook een negatieve invloed te hebben op het PC. Een substantiële verschuiving bleek conform de literatuur een crowding-out mechanisme en cognitive shift te veroorzaken (Weibel et al, 2010). Transactionele handelingen vanuit de organisatie in combinatie met negatieve organisationele veranderingen tasten de public service motivation (intrinsieke motivatie) aan waardoor er een verschuiving naar extrinsieke motivatie plaatsvindt. Daardoor is er meer focus op geldelijke beloningen en, in lijn met de literatuur, minder bereidheid om zich in te zetten (Herriot et al., 1997). Echter blijkt dat enige nuancering op zijn plaats is en verschuivingen in het contracttype naar een meer zakelijk contract niet per definitie als negatief wordt ervaren door werknemers. Het heikele punt hierin is dat het contract in beginsel relationeel moet zijn. Er moet sprake zijn van wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen. Werknemers moeten het gevoel hebben dat wanneer de situatie erom vraagt, ze kunnen afwijken van de vastgestelde route (c.q. taken) en naar gelang de situatie kunnen handelen, zonder dat cijfers een rol spelen. Met name 'lichte' transactionele uitvoeringen als een wat meer gekwantificeerde beoordeling en zakelijkere houding worden niet simpelweg afgekeurd door werknemers en wordt door sommige zelfs als welkome verandering gezien. Werknemers vinden kleine verschuivingen dan ook geen probleem zolang deze passen binnen de maatschappelijke context en kwaliteit daarmee voorop blijft staan. Transactionele gebruiken kunnen als hulpmiddel worden aangewend om effectiever en efficiënter doelstellingen te bereiken, maar mogen niet de overhand krijgen.

Relationele contracttypen hebben derhalve een positieve invloed op het PC. Grote verschuivingen richting een transactioneel contracttype hebben een negatieve invloed op het PC. Specifieke kleine verschuivingen richting een transactioneel contract, die reëel en toepasbaar zijn binnen de publieke context, hebben geen negatieve invloed op het PC.



- *Welke invloed hebben organisatieveranderingen op percepties van het psychologisch contract?*

De in hoofdstuk 2 beschreven organisatieveranderingen hebben over het algemeen een negatieve invloed op het PC. Werknemers die aangeven dat er veel voor hen is veranderd, vinden dat er geen rekening wordt gehouden met hun behoeften en dat ze niet worden betrokken bij de organisationele veranderingen. Dit komt overeen met de theorie dat organisatieveranderingen het PC onder druk zetten en de kans op schending groter is (Rousseau, 1995; O'Donnel & Shields, 2002). Ook blijkt dat het schema van verwachtingen resistent is tegen veranderingen (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Door de veranderingen worden er andere waarden uitgeruild tussen werkgever en werknemer. Belangrijk punt is dat de werknemer hier niet om heeft gevraagd. De kans dat bepaalde waardes niet voldoen aan de verwachtingen is groter dan wanneer er sprake is van een stabiele situatie. Werknemers geven dan ook aan dat de oude situatie beter was en de nieuwe situatie ervoor heeft gezorgd dat ze zijn gaan twifelen aan de intenties of vinden dat de organisatie de verplichtingen jegens hen niet zijn nagekomen. Organizatieveranderingen hebben niet altijd een negatieve uitwerking op het PC. Werknemers met een hoge mate van veranderingskeuze en -vrijheid ondervinden geen negatieve gevolgen voor hun PC. Sterker nog, een enkeling vindt het zelfs een positieve verandering. Dit komt doordat deze werknemers voor een deel zelf keuzes hebben kunnen maken in welke verandering er voor hen plaats gaat vinden. Tevens heeft deze groep een substantiële mate van vrijheid in het vormgeven van de verandering. Op deze wijze bepalen ze voor een groot deel zelf de consequenties van de veranderingen. Daarbovenop voelen deze werknemers een bepaalde mate van trots voor de veranderingen door eigenaarschap.

Organisatieveranderingen hebben derhalve een negatieve invloed op het PC. Organizatieveranderingen waarin werknemers daarentegen veranderingskeuze en -vrijheid wordt geboden hebben geen negatieve invloed op het PC en verzwakt daarmee substantieel de negatieve invloed van organisationele veranderingen op het PC.

- *Hoe kunnen verschillen in perceptie van naleving of schending van het psychologisch contract tussen werknemers worden verklaard en welke rol speelt de direct leidinggevende daarbij?*

We beschreven al dat het contracttype en organisatieveranderingen een belangrijke rol spelen in verschillen in percepties van het PC. Een andere essentiële factor is autonomie. De invloed van autonomie is later tijdens de gesprekken met werknemers naar voren gekomen en niet meegenomen in de eerste opzet van dit onderzoek. Uit de analyse van de gesprekken blijkt autonomie een onmisbare rol te spelen voor het PC. Autonomie beïnvloedt niet alleen direct de motivatie, maar ook via het PC omdat het wordt gelinkt aan het krijgen van vertrouwen. Werknemers vinden dat een werkgever via het geven van autonomie laat zien dat er vertrouwen is in de werknemer. Andersom vinden ze dat er geen vertrouwen is wanneer er geen autonomie wordt gegeven. Werknemers zien autonomie tevens als het krijgen van erkenning en waardering voor henzelf en hun expertise. Werknemers blijken te verwachten dat er een bepaalde mate van vertrouwen en dus ook autonomie aanwezig zal zijn in hun werk. Wanneer hier geen sprake van blijkt te zijn, wordt het PC geschonden.

Een hoge mate van autonomie heeft derhalve een positieve invloed op het PC en een lage mate van autonomie een negatieve invloed.

Een ander inzicht binnen dit onderzoek is de invloed van de intentie bij schending. Wanneer er sprake is van negatieve oorzaken, zijn er omstandigheden die de invloed op schending van het PC kunnen afzwakken. Dit gebeurt wanneer de respondent ervan overtuigd is dat de intentie achter de daad zuiver of goed is.



In dat geval is er geen 'delivery of the deal', maar blijft er sprake van vertrouwen en een gevoel van rechtvaardigheid. Andersom is er, wanneer de respondent overtuigd is van een negatieve intentie (bv. door nalatigheid), een versterkend negatieve invloed op de perceptie van schending. Achteraf zien we dat ook deze bevinding in lijn ligt met de literatuur (Robinson & Morrison, 2000).

Wanneer het PC derhalve wordt geschonden, maar een werknemer ervan overtuigd is dat er een positieve intentie achter de actie zit dan is er een verzwakte negatieve invloed op het PC. Wanneer de werknemer ervan overtuigd is dat er een negatieve intentie is, dan is er een versterkend negatieve invloed op het PC.

Een wezenlijke rol is weggelegd voor de direct leidinggevende. De direct leidinggevende blijkt een cruciale rol te spelen in de perceptie op het PC, in lijn met de literatuur (Wright, 2004; Trottier et al., 2008; Ghadi, 2013; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). De DL blijkt voor een groot deel te bepalen hoe er naar de organisatie wordt gekeken. Opvallend is dat werknemers met een geschonden PC en tegelijkertijd hoge motivatie, een onderscheid maken tussen het PC met de DL en met de organisatie. Wanneer het PC met de organisatie is geschonden maar met de DL niet, vindt er een verschuiving van focus naar het PC met de DL. Wanneer dit PC met de DL is nageleefd zijn werknemers nog steeds gemotiveerd.

De mate van transformationeel leiderschap heeft een belangrijke invloed op de relatie tussen de DL en de inhoud van het PC, zoals beschreven in de literatuur (Trottier et al., 2008; Ghadi, 2013). Een hoge mate van TFL heeft een positieve invloed op de inhoud en een lage mate van TFL een negatieve invloed. Echter beïnvloedt de mate van autonomie de gepercipieerde invloed van de DL op de inhoud. Tevens wordt bij een hoge mate van autonomie minder TFL geconstateerd. Echter blijkt de verkregen autonomie met name vanuit de DL te komen. De DL heeft hierdoor zijn invloed niet verloren. Alleen gaat het in dit geval via de verkregen autonomie. En we gaven zojuist al aan dat autonomie een positieve invloed heeft op de inhoud van het PC. Bij een lage mate van autonomie is de gepercipieerde invloed van de DL weer groter. In dat geval blijkt de DL zelfs doorslaggevend te zijn voor het PC.

De direct leidinggevende heeft derhalve een cruciale invloed op percepties van het PC. Echter is er een interactie-mechanisme tussen de DL en autonomie. Bij een lage mate van autonomie is de gepercipieerde invloed van de DL groter, en bij een hoge mate van autonomie kleiner. Een hoge mate van TFL heeft een positieve invloed en een lage mate van TFL een negatieve op de inhoud van het PC. Wanneer er daarentegen een lage mate van TFL of gepercipieerde invloed van de DL is, en er een hoge mate van verkregen autonomie is vanuit de DL, is er een positieve invloed vanuit de DL omdat de invloed dan via autonomie gaat.

De public service motivation van werknemers in de publieke sector speelt een invloedrijke rol. PSM heeft namelijk het vermogen om álle zojuist genoemde relaties tussen oorzaken en inhoud te temperen. Een hoge mate van PSM verzwakt een negatieve invloed van oorzaken op de inhoud van het PC. De focus bij werknemers met een hoge mate van PSM ligt namelijk minder op de ruilrelatie met de werkgever, maar op de inhoud van hun maatschappelijke werk. PSM tempert derhalve de negatieve invloed van oorzaken op inhoud door een verminderde focus en alertheid (*vigilance*) op het PC met de werkgever. PSM is een vorm van motivatie, en komt voort uit een innerlijke drijfveer van werknemers om de samenleving te dienen. Het PC komt sterk voort uit een sociale ruilrelatie met de werkgever. In deze relatie is het een kwestie van geven en nemen van materiële en immateriële waarden. Het PC heeft minder invloed op de PSM omdat het puur dienen van de samenleving een belangrijke waarde is voor werknemers met PSM en deze waarde komt niet vanuit de werkgever. Dit beïnvloedt de motivatie op een positieve wijze en waarden vanuit de werkgever zijn in mindere mate van belang omdat belangrijke behoeften door het dienen van de samenleving worden vervuld.



- *Welke invloed hebben schending en naleving van het psychologisch contract op de werknemersmotivatie binnen de gemeente Rotterdam?*

Schending van het psychologisch contract heeft een negatieve invloed op de werknemersmotivatie. Naleving van het psychologisch contract heeft een positieve invloed op de werknemersmotivatie. Maar de mate van PSM van werknemers kan ook deze relatie, cruciaal beïnvloeden. Een hoge mate van PSM heeft een substantieel temperende werking op de relatie tussen schending van het PC en de motivatie.

- *In hoeverre wordt de werknemersmotivatie door het psychologisch contract verklaard?*

Van de werknemers met een geschonden PC is de meerderheid weinig tot niet gemotiveerd. Een paar werknemers hebben een geschonden PC met de organisatie maar zijn daarentegen wel gemotiveerd. Echter heeft er ten gevolge van schending van het PC door de organisatie een verschuiving plaatsgevonden in focus naar het PC met de direct leidinggevende. Dat PC is daarentegen wél nageleefd. En het nageleefde PC vanuit de DL is in dat geval doorslaggevend voor de motivatie. Een ongemotiveerde werknemer is daarmee waarschijnlijker bij een geschonden psychologisch contract. Andersom is er geen één respondent gevonden met een nageleefd psychologisch contract die niet gemotiveerd is. Dit is een belangrijke bevinding. Daarmee kunnen we concluderen dat de kans op gemotiveerde werknemers zeer waarschijnlijk is op het moment dat het PC wordt nageleefd. Deze bevindingen betekenen dat het psychologisch contract, zoals in dit onderzoek geconceptualiseerd, een fundamenteel aandeel heeft in het verklaren van de werknemersmotivatie.

Nu de deelvragen zijn beantwoord kan er antwoord op de belangrijkste vraag van dit scriptie-onderzoek worden gegeven. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt;

- *Welke invloed hebben schending en naleving van het psychologisch contract op de motivatie van werknemers binnen de Gemeente Rotterdam en welke omstandigheden kunnen deze invloed versterken of verzwakken?*

Schending van het PC leidt tot een lagere werknemersmotivatie. Naleving van het PC leidt tot een hogere werknemersmotivatie. De publieke context van de gemeente Rotterdam leidt ertoe dat werknemers bij de gemeente Rotterdam waarschijnlijker een hoge mate van PSM bezitten. PSM kan een negatieve invloed op de werknemersmotivatie substantieel temperen en heeft daarmee een positieve invloed op de inhoud van het PC en de werknemersmotivatie.



7.2 Reflectie

Dit onderzoek sluit aan op bevindingen in de literatuur en doet enkele nieuwe aanvullende constatering. De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van theorie over de relatie tussen het psychologisch contract en werknemersmotivatie binnen de publieke sector, door geschonden en nageleefde psychologische contracten binnen de Gemeente Rotterdam met elkaar te vergelijken. Deze doelstelling is terdege behaald en er zijn zelfs nieuwe inzichten opgedaan die een bijdrage leveren aan theorievorming over het PC. Echter is het van belang kritisch te zijn over, en bewust te blijven van de voor-, nadelen en beperkingen van noodzakelijke keuzes binnen dit onderzoek.

7.2.1 Theoretische significantie

Dit onderzoek draagt bij aan kennis over het psychologisch contract op diverse manieren. Het bekrachtigd niet alleen bestaande theoretische opvattingen maar levert tevens aanvullingen hierop. Ten eerste wordt de werking van het model van Guest (1998) bevestigd. Dit onderzoek maakt duidelijk dat specifieke oorzaken als het contracttype, organisatieveranderingen, autonomie en de direct leidinggevende een evidente invloed uitoefenen op het PC. Hierdoor komt er meer inzicht in oorzaken die het PC beïnvloeden en wat deze invloed voor weerslag heeft op de motivatie. Ook is er bijgedragen aan het in kaart brengen van belangrijke verzwakkende en versterkende mechanismen die relaties binnen het model substantieel beïnvloeden.

We gaven eerder al aan dat onderzoekers stellen dat er meer aandacht voor kwalitatief onderzoek moet komen in de PC literatuur (Coyle-Shapiro & Parzefall 2008; Conway & Briner, 2005). Door het kwalitatieve karakter van dit onderzoek is het mogelijk geweest achterliggende mechanismen te ontdekken. Zo is duidelijk geworden op welke wijze de inhoud van het PC interacteert met de werknemersmotivatie. Ook is de essentiële invloed van autonomie op de relatie tussen de DL en de inhoud van het PC inzichtelijk gemaakt. Bovendien is in kaart gebracht *waarom* de onderzochte oorzaken van invloed zijn op de inhoud van het PC en op de gevolgen.

We beschreven eerder dat Guest (1998) betoogd dat de gevolgen voor naleving en schending (*inhoud*) van het PC niet voldoende zijn onderzocht om een gewichtige theorie over het PC te kunnen vormen. De resultaten uit dit onderzoek zijn aan deze vraag tegemoet gekomen. Er is een evidente relatie tussen de inhoud van het PC en werknemersmotivatie aangetoond en op welke wijze deze relatie tot uiting komt.

We gaven al aan dat Ghadi (2013) stelt dat er meer onderzoek nodig is naar invloedrijke factoren op bevlogenheid of motivatie. Het belang van het PC voor de werknemersmotivatie is in dit onderzoek onderstreept. Niet alleen blijkt het PC cruciaal te zijn voor de werknemersmotivatie, ook zijn achterliggende oorzaken in kaart gebracht.

Een andere belangrijke bijdrage aan de literatuur is het plaatsen van het PC en het model van Guest (1998) in een publieke context. Dezelfde auteur (Guest, 1998) oordeelt dat er meer onderzoek nodig is naar omstandigheden die ervoor kunnen zorgen dat het PC sneller wordt geschonden. Hieraan is tegemoet gekomen door meer inzicht te verschaffen in de invloed van de publieke context op de werking van het model. Met name PSM, wat kenmerkend is voor de publieke context, blijkt een cruciale invloed uit te oefenen op relaties binnen het model, omdat deze een sterk verzwakkende werking heeft.

Middels de bevindingen in dit onderzoek is tevens een bijdrage geleverd aan het bevangen van de *complex* *natuur* van het PC, zoals Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) bepleiten.



7.2.2 Praktische significantie

Ten eerste tonen de resultaten van dit onderzoek het belang van het PC aan voor de werknemersmotivatie. Met name de gemeente Rotterdam, kan in deze profijt behalen uit de bevindingen. Omdat dit onderzoek is uitgevoerd in de specifieke context van de gemeente Rotterdam zijn de resultaten rechtstreeks van toepassing. De gemeente heeft door dit onderzoek meer inzicht in het belang van het PC voor de werknemersmotivatie. Het PC blijkt zelfs doorslaggevend te zijn voor de motivatie. Tevens weet de gemeente nu meer over welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen. Doordat dit inzichtelijk is geworden, kan de gemeente verschillen in motivatie beter begrijpen en hier op inspelen.

De gemeente heeft er baat bij relationele contracten op te bouwen omdat deze beter in de context van de publieke sector passen en publieke werknemers hier beter in gedijen. Tevens is het bij de huidige -en mogelijk toekomstige organisatieveranderingen van essentieel belang dat werknemers veranderingskeuze en -vrijheid krijgen toebedeeld zodat werknemers ten tijde van grote veranderingen gemotiveerd blijven of juist worden. Het geven van autonomie vanuit de gemeente is van groot belang in het streven naar gemotiveerde werknemers die zich erkend en gewaardeerd voelen. Een bijzondere en invloedrijke rol wordt ingenomen door de direct leidinggevende en de mate van transformationeel leiderschap. De gemeente zal door het opleiden of selecteren van direct leidinggevendenden met een hoge mate van TFL een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de werknemersmotivatie. Verder is het belang de onmisbare impact van PSM op de werknemersmotivatie te erkennen en dit te koesteren door het verminderen van externe motivatieprikkels en het geven van ruimte voor kwaliteit en maatschappelijke betrokkenheid.

Door het PC dus goed te managen en het beleid hierop aan te passen kan de gemeente Rotterdam de motivatie van haar werknemers substantieel beïnvloeden. Niet alleen is dit onderzoek relevant voor de gemeente Rotterdam, maar ook voor andere gemeentes en publieke organisaties. Omdat deze te maken hebben met vergelijkbare contextuele factoren zijn de resultaten van dit onderzoek ook voor hen relevant.

7.2.3 Implicaties en vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek is er voor gekozen de perceptie van werknemers te gebruiken voor metingen. Uiteraard zijn meningen van individuen persoonlijk en kunnen daarom afwijken van de 'objectieve' realiteit. Er moet dus rekening worden gehouden met de subjectiviteit van uitspraken. Tevens kunnen er sociaal wenselijke uitspraken zijn gedaan om tot positievere resultaten te komen. Anderzijds kunnen er juist uitspraken zijn gedaan om bepaalde persoonlijke gevoelens te uiten en bij te dragen aan een negatiever resultaat. Hier dient rekening mee te worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

Er zijn in dit onderzoek geen pure transactionele contracten gevonden. Werknemers zijn wel gevraagd naar hun mening hierover en reageerden hier sterk negatief op. Echter zijn dit hypothetische uitspraken en is het voor verder onderzoek interessant om transactionele contracten in de publieke sector te onderzoeken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat grote verschuivingen in de richting van een transactioneel contract een negatieve invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract. Echter zou de verandering (verschuiving) an sich een belangrijke reden kunnen zijn voor de negatieve invloed. We zagen in dit onderzoek immers dat organisationele veranderingen een negatieve invloed hebben op het PC. We hebben gezien dat relationele contracten een positieve invloed hebben maar om dit te kunnen relativeren moeten we ook de andere kant in kaart brengen. Voor verder onderzoek is het dan ook relevant om pure transactionele contracten binnen de publieke sector te bestuderen en dit te vergelijken met relationele contracten.



De rol van de direct leidinggevende is duidelijk naar voren gekomen binnen dit onderzoek. Echter hebben we deze rol binnen dit onderzoek alleen via het PC in kaart gebracht. Het is natuurlijk mogelijk dat er andere mechanismen zijn, welke niet binnen dit onderzoek zijn meegenomen, die een rol spelen in de invloed van de direct leidinggevende. Daardoor kan een verkeerd beeld ontstaan van de mate van invloed van de DL via het PC. Zo kan een goede relatie met de DL door een hoge mate van LMX ook een positieve invloed hebben. Alhoewel deze mechanismen overlappings (kunnen) vertonen is het voor vervolgonderzoek van belang om tevens de invloed van andere mechanismen in kaart te brengen.

Er is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van focusgesprekken om tot meer accurate individuele resultaten te komen. Binnen dit onderzoek is gebleken dat deze focusgesprekken een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beter in kaart brengen van de individuele werknemer. De focusgesprekken zijn een uitstekende voorbereiding op de diepte-interviews gebleken. Met name de specifieke context waarin werknemers zich bevinden komt hierdoor naar voren waardoor uitspraken in de juiste context kunnen worden geplaatst. Ook zorgt een focusgesprek ervoor dat er een verdiepingsslag kan worden gemaakt tijdens de diepte-interviews omdat contextvariabelen uitgebreider naar voren komen en kunnen worden bevraagd. Tijdens de individuele gesprekken is dan ook gebleken dat variabelen uit de context in een aantal gevallen cruciaal bleken te zijn voor bepaalde aanwezige mechanismen bij de individuele werknemer.

Tijdens de diepte-interviews is het PC in eerste instantie verwoord als verwachtingen. Al snel bleek de term verwachtingen geen volledig juiste te zijn. Bij de term verwachtingen bleken een aantal respondenten beduidend milder te reageren dan bij ongeschreven verplichtingen. Wanneer werd gevraagd of verwachtingen waren uitgekomen leken respondenten ook hun eigen kunde om toekomstige inschattingen te maken mee te nemen. Hierdoor leek het alsof de vraag ging over hoe goed de respondent de werksituatie had ingeschat. Waar de nadruk voor het PC juist ligt op het nakomen van verwachte verplichtingen vanuit de werkgever. De aanduiding hiervan is tijdens het eerste interview alweer aangepast naar verplichtingen.

Een andere beperking van dit onderzoek kan zijn de selectie van de respondenten. We hebben verondersteld dat de concepten organisatie-energie en motivatie voor een belangrijk deel congruent zijn. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit terdege het geval is. In teams met een hoge mate van organisatie energie zijn veel respondenten gevonden met een hoge mate van motivatie en andersom.

Het onderzoek is in Rotterdam uitgevoerd. De stad Rotterdam is de op één na grootste gemeente van Nederland. Het ambtelijke apparaat van de gemeente Rotterdam is dan ook uitgebreid. De stad kenmerkt zich naast het grote aantal inwoners ook door een omvangrijke multiculturaliteit. De stad kent 175 verschillende nationaliteiten (Intranet, 2014). Deze en andere contextuele factoren kunnen de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Dit kan beperkingen opleveren voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek naar andere gemeenten en de publieke sector in het algemeen.

Dit onderzoek heeft een duidelijke kwalitatieve insteek. Er zijn dertien respondenten uitgebreid gesproken en vier focusgesprekken gevoerd. Het aantal respondenten is een beperking binnen dit onderzoek. Er zouden selectie-invloeden in kunnen zitten die een vertekend beeld zouden kunnen geven. Een ander nadeel hiervan is dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt is. Het is dan ook relevant om voor verder onderzoek de bevindingen uit dit onderzoek op generaliseerbaarheid te toetsen middels een kwantitatief onderzoek.



Met betrekking tot de gekozen theorie is TFL een beperking gebleken. TFL is binnen dit onderzoek geen volkomen toereikende maatstaf om de volledige invloed van de DL op het PC te meten. Alhoewel blijkt dat TFL een positieve invloed heeft op het PC, zijn er andere factoren die hiermee niet worden gemeten. TFL voldoet in bepaalde zin wel, maar laat belangrijke gevoelens van werknemers onbesproken. Er zijn namelijk werknemers die een lage mate TFL van hun DL melden, maar tegelijkertijd zeer te spreken zijn over hun DL. Tevens blijkt in een aantal gevallen diezelfde DL een positieve invloed op de motivatie te hebben. Dit komt omdat TFL klaarblijkelijk alleen een deel van de invloedrijke factoren indiceert. Uit dit onderzoek blijkt terdege dat deze factoren een positieve invloed hebben. Echter zijn er werknemers die, doordat ze een hoge mate van autonomie genieten, dit vooral uit zichzelf moeten halen. Tegelijkertijd hebben ze een uitstekende relatie met de DL en heeft deze een belangrijke invloed op de motivatie door het geven van autonomie. In dit geval is er een lage mate van TFL, maar heeft de DL wel degelijk een positieve invloed. Hieruit blijkt dat er nog andere aspecten zijn die een belangrijke rol spelen in het bepalen van de invloed van de DL. Uit dit onderzoek komt naar voren dat ook het PC met DL aparte aandacht behoeft. Met name werknemers met een geschonden PC vanuit de organisatie maken een duidelijk onderscheid tussen het PC met de 'hogere organisatie' en die met de DL. In plaats van TFL zou het PC met de DL een adequatere graadmeter zijn omdat deze wel blijkt aan te geven in hoeverre de DL invloed uitoefent. Werknemers met een nageleefd PC vanuit de DL melden dan ook dat deze een positieve invloed heeft op de motivatie. Sterker nog; wanneer het PC met organisatie is geschonden blijkt het PC met de DL doorslaggevend. Voor verder onderzoek is het interessant om uitgebreider in te gaan op het PC met de DL en in hoeverre deze in het gat springt van een geschonden PC vanuit de organisatie.



Literatuurlijst

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, Mandy EG. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2013). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today*, 38(2), 51-61
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research* Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. & Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Ehigie, B.O. & Ehigie R.I. (2005). *Applying Qualitative Methods in Organizations: A Note for Industrial/Organizational Psychologists*. The Qualitative Report.
- Freese, C. Schalk, R. & Croon, M. (2010). *The impact of organizational changes on psychological contracts. A Longitudinal Study*. Emerald Group Publishing Limited.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). *Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work*. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years.



- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Herriot, P., Manning, W., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Intranet Rotterdam (mei 2014). Sjaan. *Gemeente Rotterdam*.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, J.L. & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). *The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal*. *Journal of Organizational Behavior*. J. Organiz. Behav. 24, 627-647.
- Latham, G.P. (2011). *Work motivation. History, theory, research and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482-503.
- Lazenby, S. (2008). *How to Motivate Employees: What Research Is Telling Us*.
- Lunenburg, F.C. (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*. *International Journal of Management, Business and Administration*.
- Morrison EW, Robinson SL. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract
- Nohria, N., Groysber, B. & Lee, L. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.
- O'Donnell, M., & Shields, J. (2002). Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457.
- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1980). *Work design in the organization context*. *Research in Organizational Behaviour*.



Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. M. F. (2007). New public management in europe. *Management Online Review*, , 1-6.

Quadt, T. (2013). *Concept Theoretisch Kader Organisatie Energie*. 22 januari 2014

Rijksoverheid, (2009). CEC rapportage Verkenning gevolgen economische crisis.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D.M. & Schalk R. (2000). *Psychological contracts in employment. Cross-National Perspectives*. Sage Publications Inc.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-109.

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook* SAGE Publications Limited.

Smith, F. W., & Muckli, L. (2010). Nonstimulated early visual areas carry information about surrounding context. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(46), 20099-20103.

Sociaal Statuut Rotterdam, (2013). *Gemeente Rotterdam*.

Steijn, A.J. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.

Taylor-Powell, E., & Renner, M. (2003). *Analyzing qualitative data*. University of Wisconsin-Extension, Cooperative Extension.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.



Trottier, M. van Wart & X. Wang (2008). *Examining the nature and significance of leadership in Government Organizations*. Public Administration Review.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.

Uitvoeringsstrategie Rotterdam, (2013). *Gemeente Rotterdam*.

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.

violation develops. *Academy of Management Review* 22: 226-256.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

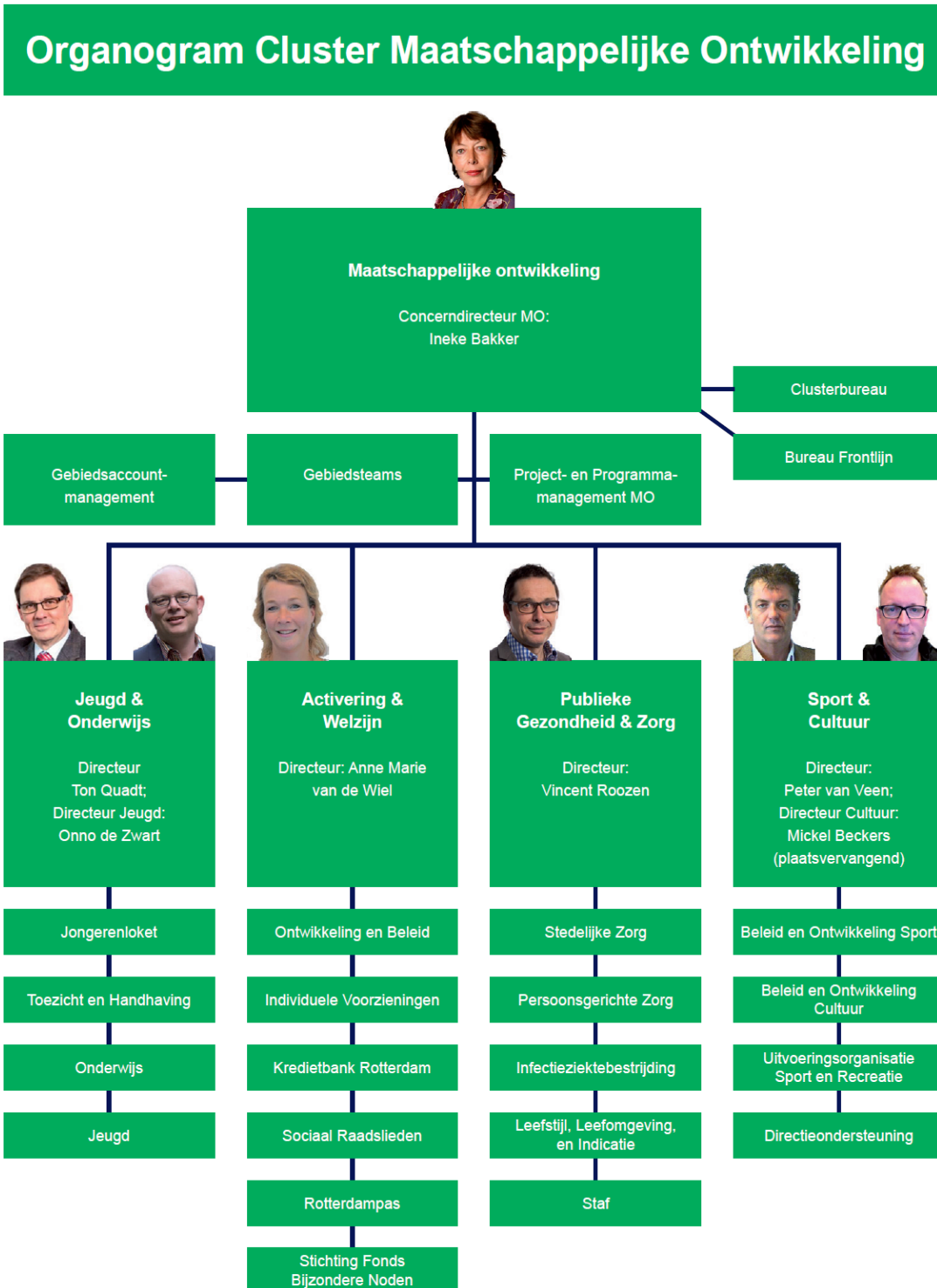
Wright, B. E. (2004). *The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.



Bijlagen

1. Organogram Gemeente Rotterdam
2. Topiclijst
3. Respondentenschema (diepte-interviews)

Bijlage 1
Organogram Gemeente Rotterdam



Bijlage 2

Topiclijst

Introductie respondenten

Met dit interview willen we graag uw kijk op uw relatie met de gemeente Rotterdam inzichtelijk maken. Uw visie hierop vinden we belangrijk omdat het de organisatie een beeld geeft van wat er speelt onder haar werknemers. Het doel is om de relatie tussen werknemers en de gemeente Rotterdam te verbeteren. Dit interview is volledig anoniem en de gegevens zullen op vertrouwelijk wijze worden behandeld. Personen uit de interviews kunnen daarom ook niet aan de gesprekken worden gelinkt. De verkregen informatie zal alleen worden gebruikt voor het onderzoek.

Hieronder de topiclijst met de items en een aantal voorbeeldvragen.

Gevolgen

Motivatie

- Hoe is uw relatie met de organisatie in het algemeen?
- Hoe is het met uw motivatie gesteld?
- In hoeverre doet u echt uw best voor de Gemeente Rotterdam?
- In hoeverre zijn uw inspanningen voor de Gemeente ook echt een keuze?
- In hoeverre bent u volhardend in het behalen van doelstellingen?
- Welke factoren beïnvloeden uw motivatie?

Inhoud

Verwachtingen

- Had u vooraf bepaalde verwachtingen van de Gemeente Rotterdam?
- U had/heeft bepaalde verwachtingen van de Gemeente Rotterdam in het algemeen. Wat kunt u vertellen over het wel of niet nakomen van verwachtingen (in uw ogen) van de organisatie naar u toe?
- In hoeverre is de gemeente de verplichtingen nagekomen? Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
- Wat vindt u hiervan?
- Hoe is het gesteld met uw vertrouwen in de Gemeente Rotterdam?
- In hoeverre komen beslissingen op een rechtvaardige (eerlijke) manier tot stand?
- In hoeverre zijn uitkomsten van die beslissingen rechtvaardig (eerlijk)?
- In hoeverre doet de gemeente wat ze moet doen?

Oorzaken

Contracttype

- In hoeverre zijn uw taken expliciet beschreven in uw contract?
- In hoeverre wordt u beloond aan de hand van uw prestaties?
- In hoeverre heeft u ontwikkelingsmogelijkheden?
- In hoeverre is er sprake van wederzijdse betrokkenheid?
- Hoelang is uw contractstermijn?
- Wat is uw toekomstbeeld bij de Gemeente Rotterdam?

Direct leidinggevende

- Hoe is uw relatie met uw direct leidinggevende?
- Hoe zou u de leiderschapsstijl van uw direct leidinggevende benoemen?
- In hoeverre ondersteunt uw direct leidinggevende u en houdt rekening met uw persoonlijke behoeften?
- In hoeverre hebt u bewondering voor uw direct leidinggevende of fungeert hij/zij als voorbeeld/rolmodel?
- In hoeverre stimuleert uw direct leidinggevende u door nieuwe perspectieven of visies te bieden?
- In hoeverre motiveert uw leidinggevende u en geeft u het gevoel van betekenisvolheid in uw werk?

Organisatieverandering

- Wat betekent de reorganisatie voor u?
- Wat vindt u van de reorganisatie?
- Op welke manier heeft u gevolgen ondervonden van de reorganisatie?

Mogelijke andere invloeden op PC

- Zijn er mogelijke andere invloeden zoals de direct leidinggevende en de reorganisatie die uw motivatie positief beïnvloeden ook al worden verwachtingen niet nagekomen.
- Zijn er mogelijke andere invloeden zoals de direct leidinggevende en de reorganisatie die uw motivatie negatief beïnvloeden ook al worden verwachtingen wel nagekomen.

Bijlage 3
Respondentenschema

#	Oorzaken			Inhoud	Gevolgen	Versterkers/afzwakkers	
	CT	OV	DL	N/S	MOT	PSM	AUT
1	Transactioneler	Veel veranderd	-	Matig geschonden	Zeer matig gemotiveerd	Redelijke PSM	Hoge autonomie
	Zeker zakelijker. Targets, minder kwaliteit, meer druk. Minder discretionaire ruimte. Oordeel: Maar aan de andere kant wel goed.	Verhuisd naar een andere locatie, de setting is gewoon heel anders. We zijn helemaal uit elkaar gehaald. Je bent echt alléén. Niemand om op terug te vallen.	Goede relatie. DL geen invloed op mijn motivatie. Je hebt je eigen toko. Je moet het echt zélf doen. Wel een goede relatie, maar kan weinig over DL zeggen, hij is er net.	Er is geen delivery of the deal. Daarentegen wel vertrouwen in de organisatie. Ze doen wat ze kunnen. Verwachtingen zijn ook nagekomen.	Ik moet mezelf echt motiveren. In deze functie hoor je alleen maar negatieve dingen.	Je doet het voor een goed doel en je doel is om die kinderen te laten slagen. Maar PSM lijkt wel een beetje geschaad.	Je eigen toko. Je moet het echt zelf doen. Grootste gedeelte van de tijd alleen.
2	Iets transactioneler	Veel veranderd	-	Nageleefd	Zeer gemotiveerd	Zeer hoge PSM	Hoge autonomie
	Iets zakelijker. Meer focus op aantal zaken, prestatiegerichter, minder relationeel. Oordeel: Jammer.	Minder onder-steuning, meer admin. Loopt niet lekker, slordig, jammer.	DI geen invloed op mijn motivatie, want ik ben zelfstandig. DL reken ik ook de organisatie niet aan.	Goed vertrouwen, rechtvaardige beslissingen en wederzijdse betrokkenheid.	Ik ben heel gemotiveerd. Ik vind het werk erg leuk. Ik haal er alles uit wat erin zit.	Ik neem het kind centraal. Daar kun je heel ver in gaan. Ik doe het voor de mensen. Voor de kinderen ga ik tot het gaatje.	Vrij zelfstandig. Mijn werk doe ik altijd goed. DI liet je gewoon vrij.
3	Transactioneler	Niets veranderd	Matige TFL	Nageleefd	Gemotiveerd	PSM	Hoge autonomie
	Absoluut zakelijk-er. Minder betrokkenheid, nog niet op cijfers beoordeeld. Oordeel: Goed dat er een richtlijn is.	Helemaal niks van gemerkt.	Goede relatie. DI wel invloed op motivatie. Ik heb natuurlijk een zelfstandige functie maar ik zou wel flink balen van een vervelende teamleider. GO: ja. GI: nee. IS: nee. IM: ja en nee.	Vertrouwen in en tevreden over werkgever, houden zich aan afspraken, matige rechtvaardigheid.	Ik vind mijn werk nog steeds ontzettend leuk en doe het met heel veel plezier.	Ik ben heel tevreden met kleine dingen. Als ik al iets toevoeg aan de mening van een schooldirecteur. Maar ook alle stappen goed doorlopen.	Zelfstandige functie.
4	Iets transactioneler	Veel veranderd	Matige TFL	Geschonden	Zeer slecht gemotiveerd	Lage PSM	Hoge autonomie
	Iets meer focus op cijfers en prestaties. Niet echt zakelijker geworden.	Verhuizing enorm van gebaald. Veel last van gehad.	Goede relatie. Laat je vrij. Invloed op motivatie door ruimte te geven. Enorm belangrijk voor het team. GO: ja. GI: nee. IS: nee. IM: nee. DL wel enorm belangrijk voor het team.	Gemeente doet niet wat ze moet doen, geen eerlijke beslissingen, beperkt vertrouwen.	Veel minder dan voorheen. Belabberd, bij vlagen heel slecht. Het is een beetje extreem negatief nu. Maar in zo'n fase zit ik nu wel.	Nee, dat heb ik niet meer. Dat was in het begin zo. Ik doe het voor het geld.	Vanuit mijn functie veel vrijheid en zelfstandigheid. Vanuit DI heel vrij gelaten.

5	Hetzelfde gebleven	Niets veranderd	Geen TFL	Redelijk geschonden	Matig gemotiveerd	Hoge PSM	Lage autonomie
	Niet zakelijker geworden. Beoordelen op aantallen is terecht.	Niks van gemerkt.	Redelijke relatie. Controlerend. Niemand hier is een teamleider. Absoluut geen GO en GI. Geen IS en IM.	Gemeente doet absoluut niet wat ze moeten doen, geen vertrouwen en geen eerlijke beslissingen.	Het ligt eraan wat ik krijg. Bij mijn regulier werk best wel gemotiveerd. Niet gemotiveerd tijdens ander werk. Het bedrijf demotiveert je.	En vooral als je mensen hulp biedt, dat je ze goed kan helpen. Dat geeft me nog het meeste voldoening.	We hoeven nog net niet te saluteren. Ik had zoiets; ik ben niet bij het leger gekomen ofzo. Gevoel dat iedereen de hele tijd op je vingers zit te kijken.
6	Transactioneler	Veel veranderd	Redelijke TFL	Geschonden	Zeer gemotiveerd	Lage PSM	Redelijke autonomie
	Minder vrijheid, meer controle. Meer focus op aantallen. Oordeel: maakt mij niet uit.	Andere functie, is positief . In het begin wegpesten, maar ik dacht 'rot op'.	Uitstekende relatie. DL laat me vrij. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt. Wel GO. Geen GI, IS en IM.	Gemeente doet niet wat ze moet doen, komt verplichtingen niet na, laag vertrouwen en geen eerlijke beslissingen.	Ik ben heel gemotiveerd.	Ik zou kiezen voor commercieel werk. Ik ben heel commercieel ingesteld. Ik had een probleem met de DL maar aan de andere kant, ik krijg geld dus ik moet mijn werk blijven doen	DL laat me heel vrij. Hoge mate van controle beïnvloedt de motivatie. (Eerst lage autonomie:) Zit je niet lekker in je vel. Je wordt meer gezien als verdachte.
7	Hetzelfde gebleven	Niets veranderd	Hoge TFL	Nageleefd	Zeer gemotiveerd	Zeer hoge PSM	Hoge autonomie
	Nog steeds relationeel. Geen prestatieindicatoren.	Niets van gemerkt.	Goede relatie. Heel menselijk, heel betrokken, heel loslatend. GO: ja. GI: veel bewondering voor DL. IS: ja. IM: geeft je vertrouwen, maar geen inspirerend betoog.	Vertrouwen in de gemeente, komen afspraken na, beslissingen zijn over het algemeen eerlijk.	Het onderwerp is heel erg interessant. Ik heb hier bewust voor gekozen en jeugd geeft heel veel motivatie voor mij omdat ik denk; dat is echt een belangrijke groep.	Het is zinvol wat wij doen. Wij kunnen een bijdrage leveren betere zorg voor kinderen. Dat doe je echt vanuit je hart. Dat zorgt ervoor dat je echt gedreven bent.	Ik krijg de vrijheid om zelf te zoeken naar oplossingen en dat beïnvloedt de motivatie.
8	Iets transactioneler	Niets veranderd	Geen TFL	Geschonden	Laag gemotiveerd	PSM	Lage autonomie
	Iets zakelijker. Weinig tijd, alles moet snel.	Helemaal niks veranderd.	Goede band. Ziet DL meer als collega. Ze luistert. Wel invloed. Goede samenwerking. Ze laat me vrij. GO: nee. GI: nee. IS: Nee. IM: kan me wel motiveren, maar is niet altijd het geval. DL heeft ook druk van bovenaf.	Vertrouwen is helemaal weg, beslissingen zijn niet eerlijk, er wordt toch niet geluisterd.	Ja, ik kom wel naar mijn werk. Ik vind mijn werk op zich wel leuk maar sommige mensen demotiveren. Er wordt zoveel beloofd en niet nagekomen en dat demotiveert. Ik doe het alleen om mijn vaste lasten te kunnen betalen.	-	Als je binnen bent, moet je weer gelijk naar buiten. Ik kan niet doen wat ik wil doen, ik moet doen wat de leiding vind.

9	Transactioneler	Veel verandering	Matige TFL	Redelijk nageleefd	Gemotiveerd	Redelijke PSM	Zeer hoge autonomie
	Wel zakelijker geworden. Is een gevoel. Nog niet echt prestatieindicatoren. Soms een beetje te bedrijfsmatig, maar ook wel goed.	Nieuwe functie, heel blij. O.h.a. positief. Niet in alle opzichten positief, dingen ook kapot gemaakt.	Goede relatie. Op vertrouwen gebaseerd. GO: jazer. GI: nee. IS: nee. IM: niet heel belangrijk, maar wel invloed, geen betekenis.	Gemeente komt verplichtingen na. Vertrouwen wordt een beetje minder maar niet op mijn afdeling. Soms oneerlijke beslissingen. O.h.a. zijn beslissingen terecht.	Ik ben goed gemotiveerd, denk ik, het blijft aan de andere kant ook gewoon werk. Ik ga met plezier naar mijn werk, ik vind het werk leuk. Als het moet ga ik er ook echt voor.	Leuk dat we voor Rotterdam toch voor iets moois kunnen realiseren en indirect doe je het dan ook wel voor de bewoners.	Heel veel vrijheid in mijn werk.
10	Hetzelfde gebleven	Veel verandering	Matige TFL	Nageleefd	Zeer gemotiveerd	Hoge PSM	Zeer hoge autonomie
	Niet zakelijker geworden. Beoordeling heel reëel. Ligt ook aan de DL.	Veel gemerkt, behoorlijke impact. Heel erg wennen, maar later wel goed. Zelf architect.	Harstikke goede relatie. DL is meer collega. GO: ja. GI: nee. IS: nee. IM: nee.	Het is een goede werkgever, vertrouwen in de gemeente. Beslissingen zijn eerlijk en verwachtingen zijn nagekomen.	Ik ben wel heel erg gemotiveerd. En dat komt met name doordat je hier heel erg de ruimte krijgt om jezelf te ontplooiën.	Jazer, doe ik het ook voor de samenleving. Je bent heel erg met de stad bezig en de leefbaarheid van de stad.	Jij bent de specialist, degene die het weet. Daar krijg je alle ruimte voor en heel veel vertrouwen.
11	Relationeler	Hetzelfde gebleven	Matige TFL	Nageleefd	Gemotiveerd	Hoge PSM	Zeer hoge autonomie
	Juist minder zakelijk. Nu veel opener.	Weinig van gemerkt.	Hartstikke goede relatie. Laat ons erg vrij. GO: ja. GI: nee. IS: nee. IM: nee. DL is niet belangrijk in mijn werk.	Verwachtingen zijn nagekomen, vertrouwen in de gemeente en beslissingen komen op een eerlijke manier tot stand.	Ja, ik ben gemotiveerd. Ik heb altijd leuke uitdagingen gehad. Het is toch de vrijheid die je hebt, dat er veel wordt geluisterd naar je ideeën en je hebt mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen.	Er moet wel iets in mijn werk zitten waar de burger wat aan heeft. Eigenlijk is het die burger die mijn motivatie beïnvloedt. De waardering die je ervoor krijgt, dat vind ik het belangrijkste.	Het is de vrijheid. Er staat niet de hele tijd een baas achter mijn rug. Dat zou ik niet prettig vinden. Ik ga er vanuit dat hij vertrouwen heeft.
12	Transactioneler	Veel verandering	Matige TFL	Nageleefd	Gemotiveerd	Zeer hoge PSM	Zeer hoge autonomie
	Er wordt wel bedrijfsmatiger gedacht. Harder optreden, fors sturen op ziekteverzuim. Maar geen last van, allen maar goed, was ook nodig.	Heel veel van gemerkt. Nieuwe functie, positief. Uitwerking had beter en duidelijker gekund.	Goede relatie. Informeel, laat ons vrij. GO: ja. GI: nee. IS: nee. IM: -. DL is niet belangrijk voor mij, wel voor het team, tja... uiteindelijk wel.	Verwachtingen en verplichtingen zijn nagekomen, laatste jaren iets minder vertrouwen. Beslissingen komen eerlijk tot stand.	Volgens mij is dat wel goed eigenlijk. Ik ga nog redelijk met plezier naar mijn werk, ik heb voldoende uitdaging en ik krijg voldoende waardering. Vrijheid.	Dat heeft wel betekenis omdat je iets wezenlijks doet. Het heeft nut wat je doet. Dat is wel een stukje motivatie en het leuke a.d. overheid.	In grote mate vrijheid. Je hebt nooit iemand aan je bureau staan. Niemand die je controleert. En dat is prettig.
13	Hetzelfde gebleven	Veel verandering	Redelijke TFL	Geschonden	Zeer gemotiveerd	Zeer hoge PSM	Zeer hoge autonomie
	Niet zakelijker geworden.	Veel veranderd. Heftig omdat ik mijn eigen plek niet kon vinden, duurde te lang, onduidelijk.	Hele goede relatie. Heel veel vertrouwen direct, toegankelijk. Laat me heel vrij. GO: ja. GI: geen voorbeeld, wel bewondering IS: nee. IM: ja.	Relatie met de organisatie is moeizaam. Geen al te beste werkgever. Verplichtingen niet echt nagekomen. Niet heel veel vertrouwen. Beslissingen redelijk eerlijk.	Goed, uitstekend eigenlijk. Hier heb ik voor mijn gevoel echt een speeltuin te pakken.	Mijn loyaliteit, dat gaat richting de stad zelf. Ik ben ambtenaar geworden vanwege het maatschappelijke spel en hier kan ik veel meer betekenen.	Ik ben de expert, dus ik mag zeggen hoe en wat. Ik merk hier een enorme vrijheid, mits je wat oplevert.

Legenda

Afkorting	Omschrijving
CT	Contracttype
OV	Organisatieverandering
DL	Direct leidinggevende
N/S	Naleving/Schending
MOT	Motivatie
PSM	Public Service Motivation
AUT	Autonomie

Afkorting	Omschrijving
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	
GO	Geïndividualiseerde ondersteuning
GI	Geïdealiseerde invloed
IS	Intellectuele stimulering
IM	Inspirerende motivering

Toelichting beoordeling

In het respondentenschema is voor de duidelijkheid en overzichtelijkheid de volgende beoordeling gebruikt (van laag naar hoog).

Zeer laag – laag – matig – neutraal – redelijk – hoog - zeer hoog

Wanneer respondenten een zeer uitgesproken mening hadden is de boordeling *zeer hoog* gebruikt. Bijvoorbeeld; "*Ik heb zeer veel vrijheid, ik kan doen wat ik wil.*" Andersom is dit ook het geval voor *zeer laag*. Bij een *neutrale* mening is de term zelf gebruikt. Bijvoorbeeld; "*Ik ben goed gemotiveerd, denk ik, het blijft aan de andere kant ook gewoon werk.*" In dit geval is de term *gemotiveerd* gebruikt. De term *redelijk* is gebruikt wanneer iets niet duidelijk een kant op gaat, maar net genoeg om enigszins positief te kunnen beoordelen. Bijvoorbeeld bij de beoordeling van TFL. Wanneer de mate van TFL op twee indicatoren positief is beoordeeld en op twee indicatoren negatief is het algemene oordeel over de DL doorslaggevend. Bijvoorbeeld; "*Hele goede relatie. Heel veel vertrouwen.*" En andersom geldt dit ook voor de term *matig*

