

# WERKEN IN DE NEDERLANDSE OPENBARE BIBLIOTHEEKSECTOR



DE INVLOED VAN PUBLICNESS OP PUBLIC SERVICE  
MOTIVATION

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM  
MSC BESTUURSKUNDE

MASTERTHESIS  
KAREN FLORIZOONE (438155)  
PROF. DR. J. EDELENBOS  
PROF. DR. A. STEIJN



## 1. SAMENVATTING

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de mate van *Public Service Motivation* (PSM) bij medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheeksector. Dit is nooit eerder onderzocht, maar op dit moment wel erg relevant. De bibliotheekbranche zal op korte termijn heel wat nieuwe medewerkers aan moeten trekken, omdat de komende jaren zo'n 20% van de medewerkers met pensioen gaat. Door te achterhalen of mensen gedreven worden door een hoge mate van Public Service Motivation, kunnen gericht nieuwe medewerkers geworven en geselecteerd worden. Hiertoe worden aan het eind van deze scriptie een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze tips helpen de branche ook om nieuwe medewerkers langer aan zich te binden.

Deze openbare bibliotheeksector is divers georganiseerd, met zowel publieke, non-profit als private organisaties. Daarom is onderzocht of de mate van *Publicness* van een organisatie invloed heeft op de mate van PSM van haar medewerkers. De verwachting is namelijk dat de mate van Public Service Motivation afhankelijk is van de mate van Publicness. Om te bepalen wat die mate van Publicness is, is een nieuwe schaal ontwikkeld.

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, zijn 2052 mensen in de Nederlandse openbare bibliotheeksector aan de hand van een online enquête benaderd. Van dit aantal hebben 472 mensen de enquête ingevuld (responsratio van 23%). Dit aantal is voldoende om de bevindingen te generaliseren voor de hele bibliotheeksector.

Vervolgens zijn de verzamelde data geanalyseerd. Hieruit blijkt dat medewerkers van de Nederlandse openbare bibliotheeksector over het algemeen een hoge mate van Public Service Motivation hebben (3,78 op een schaal van een tot en met vijf). Wanneer deze score wordt vergeleken met andere sectoren, valt op dat deze score erg hoog is. Dat betekent dat medewerkers in de bibliotheekbranche een grote behoefte voelen om een bijdrage te leveren aan het algemene belang.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat (de mate van Publicness van) de organisatie invloed heeft op de mate van de Public Service Motivation van haar medewerkers, zij het dat deze invloed klein is. De mate van Publicness van een organisatie verklaart een kleine 10% van de variantie van de mate van Public Service Motivation van medewerkers.

Bovendien zijn de waargenomen verschillen in mate van PSM tussen medewerkers werkzaam in de publieke, hybride en private organisaties klein (de gemiddelden schommelen tussen de 3,72 en 3,89). Dat is opvallend, want op basis van de bestaande literatuur werd verwacht dat de verschillen groter zouden zijn. Dat doet vermoeden dat de mate van Public Service Motivation meer afhankelijk is van de sector dan van de organisatie.

Doordat de scores voor alle medewerkers in de openbare bibliotheeksector hoog zijn, ongeacht de soort organisatie waarin ze werkzaam zijn, zijn de aanbevelingen met betrekking tot werving, selectie en behoud van nieuwe medewerkers voor alle organisaties in de branche van toepassing. Deze richten zich op het integreren van Public Service Motivation in een aantal cruciale HRM-processen en het uitoefenen van transformationeel leiderschap. Zo kan de organisatie haar medewerkers zo goed mogelijk in staat stellen om hun behoefte om een bijdrage te leveren aan de gemeenschap te vervullen.

## 2. VOORWOORD

Met gepaste trots leg ik deze scriptie aan jullie voor. Toen ik hieraan begon, vond ik het belangrijk dat ik met deze scriptie niet alleen kan aantonen dat ik gedegen wetenschappelijk onderzoek kan uitvoeren, maar ook dat ik echt wat kan bijdragen. Daarvoor heb ik een hele weg afgelegd! In augustus 2016 begon ik vol goede moed met een onderwerp voor m'n scriptie, maar daar liep ik helaas op vast. Eind december heb ik dan de knoop doorgehakt om opnieuw te beginnen.

Uiteindelijk heb ik in februari 2017 beslist om een scriptie te schrijven over iets wat me nauw aan het hart ligt. Ik wilde erg graag onderzoek uitvoeren naar de motivatie om te werken in de openbare bibliotheeksector. De komende jaren gaan heel wat collega's met pensioen. Dat betekent dat er heel wat nieuwe mensen geworven moeten worden. Dit kan een hele uitdaging zijn, gezien het stoffige imago van deze mooie branche. Als we beter weten wat (potentiële) medewerkers drijft, dan kunnen we gericht werven en de juiste mensen aantrekken. Daar hoop ik met dit onderzoek een bijdrage aan te kunnen leveren.

Wat ik daarnet al schreef: dit is een heuse weg geweest, die ik voor mijn gevoel ook nog eens in een recordtempo heb afgelegd. En dat had ik niet gekund zonder een aantal van jullie. Uiteraard mijn immer geduldige begeleider prof. dr. Jurian Edelenbos. Bedankt voor het beantwoorden van al mijn vragen en het telkens opnieuw geruststellen dat ik op de goede weg was. Ik had me geen betere scriptiebegeleider kunnen wensen. En dat meen ik uit de grond van m'n hart! Daarnaast wil ik prof. Dr. Bram Steijn bedanken. Eigenlijk had hij geen tijd om scripties te lezen, maar die maakte hij toch voor mij! En toen kreeg ik ook nog eens binnen een dag feedback! Onwijs bedankt! Ook mijn collega-studenten, die me door het diepe dal in december hebben geloodst, wil ik bedanken. Zonder jullie herhaaldelijke 'Alles komt goed!' en 'Jij kunt dit!' had ik misschien wel tot twee keer toe de handdoek in de ring gegooid. Een speciale dank je wel aan Christianne, René, Intissar en Melika! *You guys rock!*

Daarnaast wil ik ook nog even het woord richten aan mijn lieve vrienden en collega's, die bij tijd en wijlen een wel erg vermoeide Karen tegenover zich zagen. Dank je wel voor alle begrip en steun! Dank je wel voor het altijd blijven vragen hoe het met me ging, ook al wist ik soms niet meer uit te brengen dan 'Lekker weertje hé vandaag!'. In het bijzonder wil ik mijn leidinggevende René Leermakers bedanken. Jij hebt hier allemaal niet om gevraagd toen je me aannam en toch ben je er altijd voor me geweest. Alle telefoontjes en appjes om me moed in te spreken en het oneindige geloof in mijn kunnen terwijl ik het zelf niet altijd meer zag. *Merci merci merci!*

Ook wil ik een dikke *shout out* doen naar prof. dr. Frank Huysmans en dr. Wouter van der Star. Dank je wel Frank voor het meedenken over zowel het eerste als het tweede onderwerp! En dank je wel Wouter. Ondanks dat je zo bèta bent als je maar zijn kunt, heb je deze alfa (of misschien toch stiekem ook wel een beetje bèta) toch onwijs kunnen helpen. Je las dingen tussen de regels door die wel in m'n hoofd zaten maar ik zelf niet op papier kreeg.

Tot slot wil ik ook nog even mijn familie bedanken. Dank je wel mama en papa dat jullie in me geloven en me altijd hebben gestimuleerd om het beste uit mezelf te halen. Dankzij jullie sta ik waar ik nu sta, straks met twee diploma's op zak en een baan waar ik onwijs trots op ben. Dank je wel zusje Vera en nichtje Katelijn dat jullie m'n scriptie hebben willen lezen om taalfouten eruit te halen en ervoor te zorgen dat het ook voor een buitenstaander allemaal te begrijpen bleef. Jullie hebben dit stuk beter gemaakt dan ik me ooit kon voorstellen.

En als allerlaatste mijn lieve man. Twee jaar lang heb jij me gesteund, door dik en dun. Achter elke vrouw staat een sterke man en zo is het maar net! Wat jij hebt gedaan om mij hier doorheen te helpen, is meer dan ik ooit kon hopen. Wat ben ik trots om me jouw vrouw te mogen noemen. Op naar de rest van ons leven!

### 3. INHOUD

1. Samenvatting.....	2
2. Voorwoord .....	3
3. Inhoud .....	4
4. Inleiding.....	6
4.1. Achtergrond.....	6
4.2. Probleemstelling.....	8
4.2.1. Doelstelling.....	8
4.2.2. Vraagstelling.....	8
4.3. Relevantie.....	8
4.3.1. Maatschappelijke relevantie .....	8
4.3.2. Wetenschappelijke relevantie.....	8
4.4. Leeswijzer .....	9
5. Theoretisch kader.....	10
5.1. Public Service Motivation.....	10
5.2. Publicness.....	13
5.3. Relatie tussen Public Service Motivation en Publicness .....	15
5.4. Conceptueel model .....	16
6. Methodologie.....	18
6.1. Onderzoeksmethode.....	18
6.1.1. Onderzoekspopulatie .....	19
6.1.2. Dataverzameling.....	20
6.1.3. Data-analyse.....	21
6.2. Operationalisering.....	21
6.2.1. Publicness .....	21
6.2.2. Public service motivation .....	23
6.2.3. Controlevariabelen.....	25
6.3. Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
7. Analyse .....	27
7.1. Beschrijvende statistische analyse .....	27
7.1.1. Demografie van respondenten.....	27
7.1.2. Publicness .....	29
7.1.3. Public Service motivation .....	31

7.2.	Toetsende statistische analyse .....	33
7.2.1.	Correlatie tussen de variabelen .....	33
7.2.2.	Afhankelijkheden tussen variabelen .....	34
7.3.	Resultaten .....	36
7.4.	Toetsen van de hypothesen .....	38
8.	Conclusie .....	40
8.1.	Beperkingen van het onderzoek .....	41
8.2.	Implicaties van het onderzoek en discussie .....	42
8.3.	Mogelijk vervolgonderzoek .....	44
9.	Aanbevelingen.....	45
9.1.	Werving en selectie medewerkers.....	45
9.2.	Behoud medewerkers .....	46
9.3.	Tot slot.....	47
10.	Reflectie.....	48
11.	Bibliografie .....	50
	Bijlage 1 – Onderzoeksmethode uitgewerkt.....	53
	Begeleidende brief .....	53
	Enquête .....	54
	Bijlage 2 – Test enquête .....	58

## 4. INLEIDING

Deze masterthesis gaat over de motivatie om in de openbare bibliotheeksector te werken. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de achtergrond van dit onderzoek. Daaruit volgt de doelstelling en de centrale vraag. Vervolgens wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven. Ten slotte wordt kort ingegaan op de opbouw van deze masterthesis.

### 4.1. ACHTERGROND

Dit onderzoek beslaat de Nederlandse openbare bibliotheeksector. Openbare bibliotheken geven alle inwoners van een bepaalde gemeenschap, district of geografische regio onbeperkt toegang tot een brede collectie boeken en/of andere media (Reitz, s.d.). Daarnaast bestaan er ook andere bibliotheken, zoals wetenschappelijke bibliotheken, schoolbibliotheken, etc. Deze vallen buiten het bereik van dit onderzoek.

De Nederlandse openbare bibliotheeksector is in de afgelopen vijftig jaar sterk veranderd. Na de Tweede Wereldoorlog was de bibliotheekbranche enorm verzuild. Er was een openbare, katholieke en protestantse koepel. In 1972 werd de verzuiling in de bibliotheeksector ongedaan gemaakt. Toen fuseerden de drie koepels tot het Nederlands Bibliotheek en Lector Centrum (NBLC, later opgesplitst in de Vereniging voor Openbare Bibliotheken en de Nederlandse Bibliotheek Dienst) (Huysmans, 2007; WRR, 1992).

Onder het Kabinet-Den Uyl kwam in 1975 de eerste bibliotheekwet tot stand: de Wet op het Openbaar Bibliotheekwerk. Elke gemeente was verplicht een bibliotheekvoorziening te hebben. Kleine gemeenten werkten hiervoor samen met Provinciale Bibliotheek Centrales (PBC's). In 1987 werd deze wet afgeschaft en werd het bibliotheekwerk gedecentraliseerd. Openbare bibliotheken werden toen een verantwoordelijkheid van de provincies en gemeenten. Het beleid raakte steeds meer versplinterd (Huysmans, 2007; WRR, 1992).

Eind vorige eeuw daalde voor het eerst het aantal bibliotheekleden. Deze daling hangt samen met de komst van het internet en de toenemende digitalisering (Raad voor Cultuur, 1998). Vanaf 2001 kwam het proces van bibliotheekvernieuwing op gang. De Rijksoverheid, provincies en gemeenten werkten samen om het stelsel sterker te maken. De meer dan 600 bibliotheken fuseerden tot een netwerk van 170 basis- en plusbibliotheken<sup>1</sup>, met elk één of meerdere filialen. De PBC's werden omgevormd tot Provinciale Service Organisaties (PSO, nu provinciale ondersteuningsinstellingen) en werden ondersteunend aan deze basisbibliotheken (Huysmans, 2007).

In 2015 werden heel wat van deze ontwikkelingen geformaliseerd in een nieuwe bibliotheekwet: de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob).

Uit deze korte schets blijkt dat de Nederlandse openbare bibliotheeksector een complexe branche is waarin diverse organisaties, met vaak een lange historische achtergrond, opereren. Enerzijds zijn er de organisaties die samen het bibliotheeknetwerk vormen, zoals formeel is vastgelegd in artikel 7 van de Wsob. Dit stelsel bestaat uit drie lagen:

- Nationaal: de Koninklijke bibliotheek (KB);
- Provinciaal: de provinciale ondersteuningsinstellingen (POI's) en
- Lokaal: de openbare bibliotheken.

---

<sup>1</sup> Er zijn 15 plusbibliotheken. Dat zijn bibliotheken met een uitgebreide collectie wetenschappelijke boeken.

Al deze partijen worden gesubsidieerd en aangestuurd door overheidsinstanties. De KB wordt door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aangestuurd, de negen POI's door de provincies en de 156 bibliotheekorganisaties door de gemeenten.

Daarnaast zijn er heel wat partijen in de bibliotheekbranche die niet formeel deel uitmaken van het bibliotheekstelsel, waaronder de branchevereniging Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB), dienstverlenende organisaties zoals NBD Biblion (voorheen de Nederlandse Bibliotheek Dienst) en Centrale Discotheek Rotterdam en services voor leesgehandicapten als Bibliotheekservice Passend Lezen, Dedicon en de Christelijke bibliotheek voor blinden en slechtzienden (VOB, 2016).

Mijn ervaring is dat werken in deze branche vaak de nodige vooroordelen met zich meebrengt. De openbare bibliotheeksector is niet populair en wordt vaak gezien als stoffig en oubollig, een sector waar niet veel meer gebeurt dan het uitlenen van boeken in een tijd waarin steeds minder gelezen wordt. Deze reactie is deels ook terecht. De gemiddelde leeftijd ligt relatief hoog: slechts 20% van de medewerkers in de bibliotheeksector is onder de 40 jaar (Rijksoverheid, 2017).

Wie zijn nu juist die mensen die in de Nederlandse openbare bibliotheeksector werken? Wat zijn hun drijfveren? Welke factoren spelen mee in de beslissing om te werken in deze branche? Is dit te verklaren aan de hand van het concept Public Service Motivation (PSM)?

PSM is de motivatie om bij te dragen aan "het belang van een gemeenschap, een staat, de natie of de mensheid" (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 20). Wetenschappers gaan ervan uit dat mensen die in publieke organisaties werken meer geneigd zijn een bijdrage te willen leveren aan het algemene belang en dus een hogere Public Service Motivation hebben dan mensen werkzaam in de private sector (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016).

De openbare bibliotheekbranche is divers georganiseerd. Er zijn zowel publieke, non-profit als private organisaties. Zo is de KB bijvoorbeeld een zelfstandig bestuursorgaan en zijn de meeste POI's stichtingen. Bibliotheken kunnen zowel een gemeentedienst zijn, zelfstandig zijn (over het algemeen in de vorm van een stichting of een besloten vennootschap) als gefuseerd zijn met één of meerdere (culturele) organisaties (VOB, 2016a). De organisaties buiten het bibliotheekstelsel zijn zowel non-profit als private organisaties.

Ondanks de verschillende organisatievormen, dragen al deze organisaties in min of meerdere mate bij aan de publieke taak zoals die beschreven is in de Wsob (artikel 4 en 5): "bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek". Deze verschillende organisaties hebben met andere woorden allemaal een verschillende mate van Publicness, de mate waarin een organisatie waarde hecht aan publieke waarden (Anderson, 2012; Antonsen & Jorgensen, 1997).

In de komende vijf à tien jaar gaat 20% van de medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheeksector met pensioen (Rijksoverheid, 2017). De komende tijd zullen dus waarschijnlijk heel wat nieuwe medewerkers worden aangetrokken. Als de mate van Public Service Motivation de keuze voor een baan in de bibliotheeksector meebepaalt, is het belangrijk dat organisaties hierop inspelen tijdens het recruitmentproces. Door in te spelen op deze vorm van intrinsieke motivatie, kunnen organisaties potentiële nieuwe medewerkers aantrekken, die anders niet zo snel aan deze branche zouden denken. Medewerkers met een hoge mate van Public Service Motivation passen ook beter bij de organisatie, waardoor het gemakkelijker is om ze in dienst te houden (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006; Moynihan & Pandey, 2007).



## 4.2. PROBLEEMSTELLING

In de vorige paragraaf is de achtergrond van dit onderzoek geschetst. Dit leidt tot de volgende doel- en vraagstelling.

### 4.2.1. DOELSTELLING

Dit scriptieonderzoek heeft tot doel het doen van aanbevelingen aan de Nederlandse openbare bibliotheeksector over de motivatie om in de branche te werken, door aan de hand van kwantitatief onderzoek te analyseren in welke mate Public Service Motivation voorkomt bij medewerkers in de branche en in hoeverre de mate van Publicness van de organisaties waarin ze werkzaam zijn hier een invloed op heeft.

### 4.2.2. VRAAGSTELLING

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: “In welke mate komt Public Service Motivation voor bij medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche en in hoeverre heeft de mate van Publicness van de organisaties waarin ze werkzaam zijn hier een invloed op?”

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden, moeten de volgende deelvragen worden beantwoord:

- Wat zijn Public Service Motivation en Publicness?
- Welke mate van Public Service Motivation hebben medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche?
- Welke mate van Publicness hebben de organisaties in deze branche?
- In hoeverre heeft de mate van Publicness van de organisaties, waarin medewerkers werkzaam zijn, een invloed op de mate van hun Public Service Motivation?

## 4.3. RELEVANTIE

Dit onderzoek draagt bij aan het maatschappelijk en wetenschappelijk denken over de motivatie om te werken in de bibliotheekbranche.

### 4.3.1. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals al werd beschreven in paragraaf 4.1 heeft de bibliotheeksector te maken met een onevenwichtige leeftijdsopbouw. 20% van de medewerkers is onder de veertig jaar en 20% van de medewerkers gaat de komende jaren met pensioen (Rijksoverheid, 2017). De bibliotheekbranche zal dus waarschijnlijk aan de slag moeten met de werving van nieuwe medewerkers. Het stoffige en oubollige imago van de sector maakt het voor de branche echter wellicht lastig om nieuwe en vooral jonge medewerkers aan te trekken. Met dit onderzoek wordt duidelijk of de aanwezigheid van (een hoge mate van) Public Service Motivation een invloed heeft op de keuze van mensen om in deze branche te werken. Dit inzicht kan vervolgens leiden tot aanbevelingen met betrekking tot het werven en behouden van (nieuwe) medewerkers.

### 4.3.2. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Public Service Motivation is een bestuurskundig concept dat veelvuldig is onderzocht. Meer dan de helft van deze onderzoeken vond plaats in de publieke sector, een klein aantal onderzoeken in de non-profit

of private sector. Slechts 2% van deze onderzoeken combineerden deze drie verschillende sectoren (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Dit onderzoek draagt hieraan bij, door binnen een sector die bestaat uit zowel publieke, non-profit als private organisaties, te kijken naar de verschillen in Public Service Motivation. Hiervoor wordt het concept Publicness gebruikt. In dit onderzoek wordt gekeken of de mate van Publicness van organisaties een invloed heeft op de Public Service Motivation van medewerkers werkzaam in de sector. Hiermee combineert dit onderzoek twee concepten die hun oorsprong kennen in de bestuurskunde (Perry & Vandenabeele, 2015), iets wat nog niet vaak werd gedaan.

Bovendien is dit onderzoek ook nog op een andere manier wetenschappelijk relevant. Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar Public Service Motivation binnen bepaalde sectoren. Er is echter niet eerder onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van Public Service Motivation in de bibliotheeksector.

Tot slot wordt in dit onderzoek een nieuwe schaal ontwikkeld voor Publicness. Eerder onderzoek naar dit concept bestond vooral uit kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek wordt duidelijk of deze schaal een valide meetinstrument is om de mate van Publicness van een organisatie ook kwantitatief te meten..

#### 4.4. LEESWIJZER

Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op de theorie. Op basis hiervan worden de begrippen Public Service Motivation en Publicness gedefinieerd. Daaruit volgt het ontwerp van het conceptueel model van dit onderzoek. Hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord. Hoofdstuk 6 gaat in op de gehanteerde methodologie van dit onderzoek. De twee kernconcepten worden geoperationaliseerd, de onderzoeksmethode wordt beschreven en er wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 7 wordt de casus geanalyseerd. Hiermee worden de tweede, derde en vierde deelvragen beantwoord. Hoofdstuk 8 geeft een antwoord op alle deelvragen en de centrale vraag van dit onderzoek. In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gegeven ten aanzien van de motivatie om te werken in de Nederlandse bibliotheekbranche. Ten slotte wordt in hoofdstuk 10 kort gereflecteerd op dit onderzoek.

## 5. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader ontwikkeld waarin alle relevante concepten worden beschreven. Met deze theoretische bril kan de centrale vraag omgezet worden naar een conceptueel model en kunnen hypothesen ontwikkeld worden.

### 5.1. PUBLIC SERVICE MOTIVATION

Individueen worden op verschillende manieren gemotiveerd om te werken voor een organisatie. Deze motivatie kan zowel extrinsiek als intrinsiek zijn (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006). Voorbeelden van extrinsieke motivatie zijn het salaris of bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals de mate van pensioenopbouw, de balans tussen werk en privé, doorgroeimogelijkheden en de mate van werkzekerheid (Kjeldsen & Jacobsen, 2014; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008). Intrinsieke motivatie is gerelateerd aan de aard van het werk, zoals de mate van intellectuele stimulatie en uitdaging (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006, p. 608). Ook *Public Service Motivation* is een voorbeeld van intrinsieke motivatie (Steijn, Person-environment fit and public service motivation, 2008).

Public Service Motivation of *Public Service Ethos* gaat over de relatie tussen motivatie en het publieke belang (Moynihan & Pandey, 2007). Perry & Wise (1990) hebben dit begrip geïntroduceerd. Zij definieerden PSM als “de neiging van een individu om te reageren op de motieven die vooral voorkomen in of uniek zijn voor publieke organisaties” (Perry & Wise, 1990, p. 368).

Later werd de link met de publieke organisatie wat meer losgelaten en werd PSM breder gedefinieerd als “de motivatie om goed te doen voor anderen en het welzijn van de samenleving vorm te geven” (Perry, 2011, p. 2) of “de motivatie om bij te dragen aan het belang van een gemeenschap, een staat, de natie of de mensheid” (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 20). Ongeacht de definitie, gaat PSM over de behoefte om de gemeenschap te dienen (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016; Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011).

De veronderstelling is dat medewerkers met een hoge mate van PSM meer geneigd zijn een bijdrage te willen leveren aan het algemene belang en daarom vaker bij een publieke organisatie werken (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016; Moynihan & Pandey, 2007; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006; Perry & Wise, 1990).

PSM is echter niet alleen aanwezig bij medewerkers van publieke organisaties. Het komt ook voor bij medewerkers van non-profit of private organisaties (Moynihan & Pandey, 2007; Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011). Medewerkers met een hoge PSM in de non-profit of private sector zoeken dan vaak andere manieren om het belang te dienen, zoals vaker *pro bono* werken<sup>2</sup> in private organisaties of het vertegenwoordigen van groepen mensen in non-profitorganisaties (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016). Dit neemt niet weg dat medewerkers in de private sector met een hoge PSM-score toch vaker een baan in de publieke sector zoeken (Steijn, Person-environment fit and public service motivation, 2008). Een individu wordt door de aanwezigheid van een hoge PSM als het ware aangetrokken tot een baan in de publieke sector, ook al staat daar bijvoorbeeld minder financiële beloning tegenover dan bij een soortgelijke baan in de private sector (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006).

---

<sup>2</sup> Pro bono is een Latijnse uitdrukking die letterlijk ‘voor de publieke zaak’ betekent. Deze uitdrukking wordt gebruikt wanneer iemand gratis of vrijwillig een dienst verleent voor een ander die dit anders niet kan betalen.

Iedereen heeft een bepaalde mate van PSM intrinsiek in zich (Vandenabeele, 2008; Steijn, 2008). Volgens Hamidullah, Van Ryzin, & Li (2016) is er een relatie tussen de persoonlijkheid van een individu en de mate PSM die hij of zij heeft.

Perry (1997) heeft onderzoek gedaan naar de antecedenten van PSM. Volgens hem hebben onder andere opleiding, familie en religie een invloed op de ontwikkeling van PSM. Andere studies geven aan dat religiositeit, politieke ideologie en de relatie tussen kind en ouders een invloed heeft op de mate van Public Service Motivation (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016).

De mate van Public Service Motivation kan ook worden beïnvloed door de werkomgeving waarin je je bevindt. Uit onderzoek blijkt dat veranderingen in werkomstandigheden de mate van PSM beïnvloeden (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016). Dat past bij de oorspronkelijke definitie van PSM waarin Perry & Wise (1990) beschrijven dat deze motivatie vooral voorkomt of uniek is voor publieke organisaties. Ook in de andere definities komen termen voor – bijvoorbeeld gemeenschap, staat of natie – die duidelijk maken dat de basis van PSM in de publieke sfeer ligt. Public Service Motivation bij medewerkers wordt in dit geval beïnvloed door de specifieke publieke waarden van de organisatie (Perry, 2011).

De mate van Public Service Motivation ligt dus deels al vast, beïnvloed door allerlei jeugdervaringen, maar wordt ook deels beïnvloed door de werkomgeving (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016; Perry, 1997). Dit verklaart waarom de mate van PSM hoger is in de publieke sector. Enerzijds worden mensen met een hoge mate van PSM vaker aangetrokken tot de publieke sector, omdat ze denken daar een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving. Anderzijds wordt het PSM-niveau van individuen beïnvloed doordat ze werkzaam zijn in de publieke sector waar het algemene belang wordt gediend. Medewerkers identificeren zich hiermee, wat zichtbaar wordt in een hoger PSM-niveau (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011; Perry, 1997).

Dit mechanisme kan verklaard worden door de Person-Environment (P-E) Fit theorie. Deze theorie leunt sterk op het proces van *Attraction - Selection - Attrition*, beschreven door Schneider (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008). Volgens Schneider (1987) kiezen mensen een werkgever die past bij hun eigen voorkeuren (*Attraction*). De werkgever selecteert op hun beurt mensen waarvan zij denken dat deze bij de organisatie passen (*Selection*). Als werknemer en werkgever toch niet bij elkaar passen, ontstaat er wrijving en zal de werknemer uiteindelijk de organisatie verlaten (*Attrition*). Wanneer de werkgever en werknemer wel bij elkaar passen, dan is er sprake van een P-E fit. Deze fit ontstaat met andere woorden op twee manieren (Kjeldsen & Jacobsen, 2014):

- doordat werkgevers mensen aantrekken met dezelfde eigenschappen als de organisatie of
- doordat werknemers worden beïnvloed door de organisatie eenmaal ze in dienst zijn.

Onduidelijk is echter nog in welke mate de PSM al vastligt en in welke mate PSM wordt beïnvloed door de werkomgeving (Kjeldsen & Jacobsen, 2014).

Volgens Perry & Wise (1990) komt PSM voort uit drie vormen van motivatie:

- *Normative motivation*, of een plichtsbesef en loyaliteit t.o.v. de gemeenschap,
- *Affective motivation*, of de overtuiging van het maatschappelijke belang en
- *Rational motivation*, of de voldoening van het veranderen van dingen.

Perry (1996) heeft dit verder uitgewerkt door een schaal bestaande uit 24 items te ontwikkelen om PSM te meten (Moynihan & Pandey, 2007). Hij gaat daarbij uit van een multidimensionale benadering van PSM waarbij er vier dimensies zijn (Perry, 2011; Vandenabeele, 2008; Moynihan & Pandey, 2007):

- *Attraction to Public Policy Making*,
- *Compassion*,
- *Commitment to the Public Interest* en
- *Self-sacrifice*.

Ook andere onderzoekers hebben schalen ontwikkeld om PSM te meten. Veel van deze schalen zijn echter gebaseerd op de schaal die Perry in 1996 heeft ontwikkeld (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Soms wordt het onderdeel self-sacrifice achterwege gelaten, omdat dit begrip een grote overlap kent met het onderdeel compassie (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011; Moynihan & Pandey, 2007). Perry (1996) gaf zelf ook aan dat er weinig verschil is tussen de schaal met en zonder het onderdeel zelfopoffering. Wanneer de schaal met drie dimensies worden gebruikt, valt op dat deze onderdelen goed passen bij de drie vormen van motivatie die Perry & Wise (1990) beschreven (zie Tabel 1) (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011).

Er wordt ook af en toe gebruikgemaakt van een verkorte versie van Perry's schaal. In dat geval wordt vaak teruggesproken naar de gevalideerde schaal die ontwikkeld is door Coursey & Pandey (2007). Deze schaal bestaat uit 10 items, verdeeld over de drie dimensies.

Vormen van motivatie	Dimensies van PSM
Normative	Commitment to the Public Interest
Affective	Compassion
Rational	Attraction to Public Policy Making

Tabel 1 – De overlap tussen vormen van motivatie en de dimensies van PSM (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011).

Een aantal onderzoekers hebben de bruikbaarheid van Perry's schaal ter discussie gesteld, onder meer in relatie tot de bruikbaarheid van de schaal buiten de Verenigde Staten en Europa. Deze schaal is vooral bruikbaar in het Westen, doordat Westerse culturen dezelfde achtergrond een aantal gemeenschappelijke waarden delen (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011; Vandenabeele, 2008).

Uit onderzoek van Vandenabeele, Scheepers, & Hondeghem (2006) blijkt echter dat er zelfs ook binnen de Westerse wereld verschillen zijn. Volgens dit onderzoek komen de vier dimensies van PSM voor in Europa, al worden ze soms anders beschreven. Bovendien zijn er soms ook andere dimensies van PSM aanwezig:

- *Customer Orientation*,
- *Democratic Values* en
- *Good governance*.

Kim en Vandenabeele (2009) roepen dan ook op om een PSM-schaal te ontwikkelen die internationaal gebruikt kan worden. Toch zijn er tot op heden nog weinig alternatieven ontwikkeld en blijft Perry's schaal erg waardevol (Perry & Vandenabeele, 2015).

In de afgelopen 25 jaar is het concept Public Service Motivation enorm veel onderzocht (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016; Perry & Vandenabeele, 2015; Perry, 2011). In veel van deze onderzoeken wordt de mate van PSM vergeleken tussen verschillende landen en/of sectoren (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

In een cross-nationaal onderzoek van Vandenabeele & Van de Walle (2010) bijvoorbeeld worden 38 landen met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat de gemiddelde PSM-waarde op een schaal van een tot zeven over deze 38 landen 4,99 is. Portugal kent de hoogste score (5,63) en Tsjechië de laagste (3,97). Nederland scoort met een gemiddelde van 4,94 net iets onder dit gemiddelde.

In een cross-sectoraal onderzoek van Leisink & Steijn (2009) worden vijf sectoren in Nederland met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat op een schaal van een tot vijf de gemiddelde waarde 3,56 is. Er zijn slechts kleine verschillen tussen de verschillende sectoren. Deze is het hoogst bij de sector 'openbare veiligheid' (3,65) en het laagst bij academische ziekenhuizen (3,46).

Uit deze onderzoeken wordt duidelijk dat er verschillende manieren zijn om de mate van PSM te meten. Wat de meest ideale manier is, is echter nog niet helder. Het concept leent zich daarenboven ook goed om eventuele verschillen tussen organisaties, sectoren en zelfs landen te onderzoeken.

In dit onderzoek zal een verkorte versie van Perry's schaal worden gebruikt om te onderzoeken wat de mate van PSM is bij medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheeksector en of er verschillen te vinden zijn. Dit betekent echter dat de vierde dimensie die Perry (1996) heeft geïdentificeerd en de dimensies die Vandenabeele, Scheepers, & Hondeghem (2006) beschreven niet worden meegenomen in dit onderzoek.

## 5.2. PUBLICNESS

Traditioneel wordt er een onderscheid gemaakt tussen de publieke, non-profit- en private sector. Ook in de bestuurskunde en in de kern van veel bestuurskundige concepten zoals PSM ligt vervat dat er een substantieel verschil is tussen de publieke en private sector. Deze sectoren gaan echter steeds meer op elkaar lijken (Anderson, 2012; Antonsen & Jorgensen, 1997; Emmert & Crow, 1988).

Met de komst van het New Public Management (NPM) heeft de publieke sector kenmerken van de private sector overgenomen, zoals de toenemende focus op klanten of cliënten en het gebruik van prestatie-indicatoren (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006). Private organisaties worden steeds meer doordrongen van overheidsbeleid en gaan steeds vaker 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (Bozeman, 1989; Van der Wal, De Graaf, & Lasthuizen, 2008). Er ontstaan regelmatig 'hybride' organisatievormen, zoals publiek-private samenwerkingen (Brandsen & Karré, 2011; Emmert & Crow, 1988). Non-profit organisaties ten slotte kunnen zowel publieke als private kenmerken in zich dragen. Daarom worden ze ook vaak als hybride organisaties geclassificeerd (Hall, Miller, & Millar, 2016; Coursey & Rainey, 1990).

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het steeds lastiger wordt om organisaties in één van de drie sectoren onder te verdelen (Bozeman, 1989). Door deze vervaging is het beter om te spreken van organisaties met een verschillende mate van Publicness (Moynihan & Pandey, 2007).

Publicness wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Enerzijds kan Publicness gedefinieerd worden als de mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door een politieke en economische autoriteit (Anderson, 2012; Bozeman, 1989). Volgens Bozeman (1989) hebben alle organisaties te maken met politieke autoriteit; denk aan de controle van de overheid op private organisaties door instituten als de Autoriteit Consument & Markt. De mate van economische autoriteit gaat onder andere over de mate waarin organisaties winst maken en kapitaal aantrekken.

Anderzijds wordt Publicness gelinkt aan publieke waarden. In dat geval is Publicness de mate waarin een organisatie waarde hecht aan publieke waarden (Anderson, 2012; Antonsen & Jorgensen, 1997). Organisaties met een hoge mate van Publicness zijn "nauw verbonden met publieke waarden, zoals een bijdrage aan de samenleving, politieke loyaliteit, enzovoort" (Vandenabeele, 2008, p. 1092).

Het voordeel van het begrip Publicness is dat alle organisaties geclassificeerd kunnen worden door ze een bepaalde mate van Publicness toe te kennen. Het nadeel is dat het moeilijk is om de mate van Publicness van een organisatie te bepalen (Anderson, 2012).

Bozeman (1989) beschrijft dat de mate van Publicness te bepalen is door het meten van twee componenten: de mate van economische en politieke autoriteit. Later wordt hier een tweede dimensie aan toegevoegd: de juridische status van de organisatie. Deze juridische status wordt vaak gezien als de

kern in het onderscheid tussen publieke en private organisaties (Bozeman & Moulton, 2011; Bozeman & Bretschneider, 1994). Beide benaderingen passen bij de eerste definitie van Publicness.

Daarnaast zijn er onderzoekers zoals Antonsen & Jorgensen (1997) die Publicness operationaliseren door gebruik te maken van publieke waarden. Er kan dan bijvoorbeeld gekeken worden naar de mate waarin organisaties publieke waarden realiseren of anderen in staat stellen om die waarden te realiseren (Bozeman & Moulton, 2011). Deze dimensie past bij de tweede definitie van Publicness.

Anderson (2012) synthetiseert deze drie dimensies en gaat uit van multidimensionale benadering van Publicness:

- *Core Publicness*, gaat over de formele, juridische status van de organisatie (organisatievorm),
- *Dimensional Publicness*, gaat over de mate waarin de organisatie vrij is in beleid (politiek) en budget (economie),
- *Normative Publicness*, gaat over de mate waarin de organisatie waarde hecht aan publieke waarden.

Ondanks dat er veel is geschreven over Publicness, zijn er nog niet veel indicatoren ontwikkeld om de mate van Publicness te meten. Indicatoren voor Core Publicness gaan onder meer over de vraag: "Is er sprake van publiek of privaat eigendom?". Dimensional Publicness wordt onder andere gemeten door de beschikbaarheid van middelen en de mate van economische en politieke autoriteit. Een indicator voor Normative Publicness is bijvoorbeeld de mate waarin medewerkers geloven dat hun werk bijdraagt aan publieke waarden (Anderson, 2012).

Bovendien is er weinig tot geen consensus over welke indicatoren precies de mate van Publicness meten. Bozeman (1989) gebruikt bijvoorbeeld de mate waarin een organisatie afhankelijk is van de overheid voor het krijgen van middelen om te bepalen wat de mate van Publicness is van een organisatie. Emmert & Crow (1988) hebben onderzoek gedaan naar Publicness bij hybride organisaties. Uit hun onderzoek blijkt de mate van Publicness vooral verklaard te worden door de invloed van de overheid op de doelen van de organisatie. Zoals hierboven beschreven, hebben Antonsen & Jorgensen (1997) de mate van Publicness bij een organisatie geanalyseerd door te kijken naar de mate waarin organisaties waarde hechten aan publieke waarden als verantwoordelijkheid, eerlijke processen en sociale voorzieningen.

Publicness wordt ook op verschillende manieren gemeten. Antonsen & Jorgensen (1997) hebben kwantitatief onderzoek gedaan naar de mate van Publicness om publieke organisaties te classificeren. Organisaties die waarde hechten aan vier of meer publieke waarden worden door hen geclassificeerd als organisaties met een hoge mate van Publicness.

Bozeman (1989, 2011) geeft de onderzochte organisaties grafisch weer op een rooster met twee assen (economische en politieke autoriteit) om aan te tonen welke mate van Publicness een organisatie heeft. Ook Anderson (2012) heeft dit gedaan. Daarbij wordt duidelijk dat organisaties met een hoge mate van economische autoriteit en een lage mate van politieke autoriteit vaker private organisaties zijn. Andersom zijn publieke organisaties vaak organisaties met een lage mate van economische autoriteit en een hoge mate van politieke autoriteit. Zogenaamde vrijwilligersorganisaties scoren zowel op het gebied van economische als politieke autoriteit laag (Anderson, 2012; Bozeman, 1989).

In al deze onderzoeken worden steeds slechts één of twee dimensies gebruikt om data te analyseren en/of verklaren. Hall, Miller, & Millar (2016) hebben aan de hand van een case study onderzoek gedaan naar de mate van Core, Dimensional en Normative Publicness bij organisaties in de Britse gezondheidssector. Uit hun onderzoek bleek dat alle drie de dimensies bijdragen aan een beter beeld over de mate van Publicness van een organisatie. Ondanks een duidelijke juridische status – bijvoorbeeld

een private organisatie – werd dat toch niet steeds op dezelfde manier gevoeld door de werknemers. Dit was het meest duidelijk bij hybride organisaties. Die scores zowel hoog als laag op de verschillende dimensies van Publicness.

Uit deze onderzoeken wordt duidelijk dat publieke, hybride als private organisaties een andere mate van Publicness hebben. Verwacht wordt dat publieke organisaties een hoge mate van Publicness hebben en private organisaties een lage score. Van hybride organisaties wordt verwacht dat ze een score hebben tussen deze twee uitersten. De score verschilt echter per soort hybride organisatie. Vroegere overheidsorganisaties die op afstand zijn geplaatst, zullen hoger scoren dan verenigingen en stichtingen. Er is dus sprake van een schaal waarbij elke organisatie een eigen mate van Publicness heeft.

### 5.3. RELATIE TUSSEN PUBLIC SERVICE MOTIVATION EN PUBLICNESS

In paragraaf 5.1 werd duidelijk dat er een relatie is tussen PSM en het werken in een bepaalde organisatie of sector. Hierna wordt beschreven hoe deze relatie precies vorm krijgt.

Perry gaf in 1997 al aan dat de invloed van organisaties op de Public Service Motivation onderzocht moest worden (Perry, 1997). Er is veelvuldig onderzoek gedaan door het vergelijken van PSM bij werknemers in verschillende sectoren (Moynihan & Pandey, 2007). Hierna volgt een korte selectie.

Steijn (2008) heeft onderzoek gedaan naar de mate van PSM bij werknemers in de publieke en private sector in Nederland. Hieruit blijkt dat mensen werkzaam in de publieke sector hoger scoorden op PSM dan mensen in de private sector. Mensen met een hogere score op PSM zijn bovendien eerder geneigd om een baan te zoeken in de publieke sector.

Vandenabeele & Van de Walle (2010) hebben onderzoek gedaan naar de mate van PSM bij werknemers van de publieke en private sector in 38 landen. Ook uit dit onderzoek blijkt dat mensen werkzaam in de publieke sector een hogere PSM-score hebben dan mensen in de private sector. Het verschil is klein, maar significant. In de bevindingen geven Vandenabeele & Van de Walle echter aan dat er ook organisaties zijn die niet zo gemakkelijk in een categorie te plaatsen zijn en dat dit een beperking is van hun onderzoek.

Taylor (2010) heeft onderzocht wat het verschil is in de mate van PSM bij werknemers van de publieke, non-profit- en private sector. Uit dit onderzoek blijkt dat de PSM-score het hoogst is in de non-profitsector, snel gevolgd door de publieke sector. Het PSM-niveau is significant hoger bij medewerkers in zowel de publieke als de non-profitsector dan bij medewerkers in de private sector.

Andersen, Pallesen, & Pedersen (2011) hebben onderzocht of er een verschil is tussen de mate van PSM bij fysiotherapeuten die werkzaam zijn in de publieke of private sector in Denemarken. Andersen, Pallesen, & Pedersen argumenteren dat het vaak lastig is om te spreken van verschillen tussen de publieke en private sector, doordat er in deze sectoren verschillende functies uitgevoerd worden. Door te kijken naar een functie die in beide sectoren voorkomt, kan er een goede uitspraak over gemaakt worden. Uit het onderzoek blijkt dat er geen verschil is op het algemene PSM-niveau, maar dat er wel degelijk een verschil is als er dieper gekeken wordt. Medewerkers werkzaam in de publieke sector zijn vaker gericht op het publieke belang. Het nadeel van dit onderzoek is dat fysiotherapie in de private sector in Denemarken heel erg gecontroleerd wordt door de overheid (door middel van subsidies en regelgeving). De verschillen tussen de twee sectoren zijn hierdoor dus minder groot dan verwacht werd.

Ook Kjeldsen & Jacobsen (2013) hebben een studie uitgevoerd bij fysiotherapeuten in Denemarken. In hun onderzoek hebben ze gekeken naar de mate waarin de publieke sector een invloed uitoefent op het niveau van PSM door de PSM-scores van individuen op twee momenten te meten: voor ze starten en twee jaar nadat ze werkzaam zijn in de branche. Vervolgens worden deze met elkaar vergeleken. Ook



hier blijkt dat er op het algemene PSM-niveau weinig verschil is tussen fysiotherapeuten in de publieke en private sector. Uit dit onderzoek blijkt overigens ook dat studenten met een hoog PSM-niveau niet extra geneigd zijn om een baan in de publieke sector te zoeken. Deze resultaten spreken het onderzoek van onder andere Steijn (2008) en Lyons, Duxbury, & Higgins (2006) tegen. Mensen met een hoog PSM-niveau kunnen volgens het onderzoek van Kjeldsen & Jacobsen (2013) blijkbaar ook in de private sector 'hun ei kwijt'. Dat komt overeen met het onderzoek van Moynihan & Pandey (2007) en Hamidullah, Van Ryzin, & Li (2016). Het onderzoek van Kjeldsen & Jacobsen (2013) wijst er echter bovendien op dat eenmaal individuen in de publieke sector werkzaam zijn, hun PSM-niveau wel degelijk stijgt.

Tot slot hebben Loon, Leisink, & Vandenabeele (2013) kwalitatief onderzoek gedaan naar het waarom en hoe de mate van PSM verschilt bij medewerkers van verschillende publieke dienstverleners. Uit hun onderzoek blijkt dat de branche van invloed is op het individu en de mate waarin hij of zij wil bijdragen aan de gemeenschap. De mate van Public Service Motivation verschilt dus van branche tot branche binnen de publieke sector. Dat keert ook terug in de resultaten van Leisink & Steijn (2009)<sup>3</sup>.

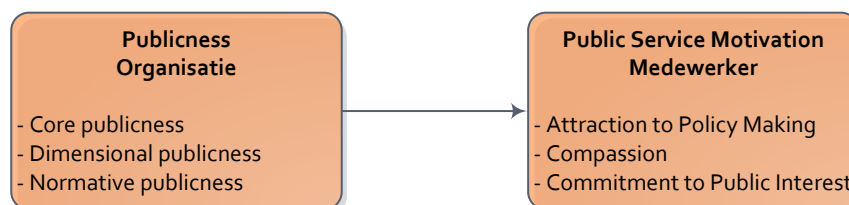
Uit al deze onderzoeken blijkt dat er een relatie is tussen de mate van PSM van medewerkers en de soort organisatie of sector (publiek, privaat of hybride) waarin ze werken. De organisatie of sector waarin een individu werkzaam is, heeft een invloed op de mate van PSM. Uit deze onderzoeken blijkt echter ook dat het soms moeilijk is om organisaties te classificeren binnen één van deze drie sectoren. In dit onderzoek wordt gekeken of de mate van Publicness dit kan ondervangen.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van Publicness op Public Service Motivation. Vandenabeele (2008) heeft onderzoek gedaan naar de PSM bij laatstejaarsstudenten en de invloed hiervan op de aantrekkingskracht van toekomstige werkgevers. Hieruit blijkt dat studenten met een hoge PSM meer voorkeur hebben voor het werken in publieke organisaties dan in private organisaties. Bovendien hebben publieke organisaties met een hogere mate van Publicness meer aantrekkingskracht op studenten met een hoge PSM, dan organisaties met een lagere mate van Publicness.

Loon (2015) stelt dat de institutionele context van invloed is op de mate van Public Service Motivation. In haar onderzoek schrijft ze dat de publieke sector geen homogene sector is, maar een complex web van organisaties die elk hun eigen mate van Publicness kennen. Loon theoretiseert dat dit gereflecteerd wordt in de mate van PSM bij medewerkers.

#### 5.4. CONCEPTUEEL MODEL

De kernconcepten en hun onderlinge relaties, beschreven in de voorgaande paragrafen, kunnen in onderstaand conceptueel model worden weergegeven.



Figuur 1 - Conceptueel model waarin de invloed van (de drie dimensies van) Publicness van de organisatie op de Public Service Motivation van de medewerker wordt weergegeven.

<sup>3</sup> Zie ook paragraaf 7.1.3.

Uit de literatuur blijkt dat de mate van Public Service Motivation van een individu beïnvloed kan worden door zijn of haar werkomgeving (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016; Kjeldsen & Jacobsen, 2014). Dat komt doordat een individu zich identificeert met de waarden van de organisatie (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011). Elke organisatie heeft een bepaalde mate van Publicness. Er zijn in de literatuur drie dimensies van Publicness te onderscheiden: Core Publicness, Dimensional Publicness en Normative Publicness.

Op basis hiervan, wordt in dit onderzoek aangenomen dat verschillende dimensies van Publicness van de organisatie (als onafhankelijke variabele) het algemene niveau van PSM van de medewerker (als afhankelijke variabele) beïnvloedt. Dat leidt tot de volgende hypothesen:

H1: Een hogere mate van Core Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van PSM bij medewerkers in de openbare bibliotheeksector.

H2: Een hogere mate van Dimensional Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van PSM bij medewerkers in de openbare bibliotheeksector.

H3: Een hogere mate van Normative Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van PSM bij medewerkers in de openbare bibliotheeksector.

In dit onderzoek wordt daarnaast verondersteld dat Publicness een schaal vormt bestaande uit de drie bovenstaande dimensies. Organisaties kunnen op die manier geclassificeerd worden aan de hand van hun mate van Publicness. Ook Public Service Motivation wordt bepaald door drie componenten: Attraction to Public Policy Making, Compassion, Commitment to the Public Interest (Perry, 1996; Moynihan & Pandey, 2007; Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011). Dat betekent dat in dit onderzoek ook wordt verondersteld dat Publicness elk van deze afzonderlijke componenten beïnvloedt. Dat leidt tot de volgende hypothesen:

H4: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Attraction to Public Policy Making bij medewerkers.

H5: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Compassion bij medewerkers.

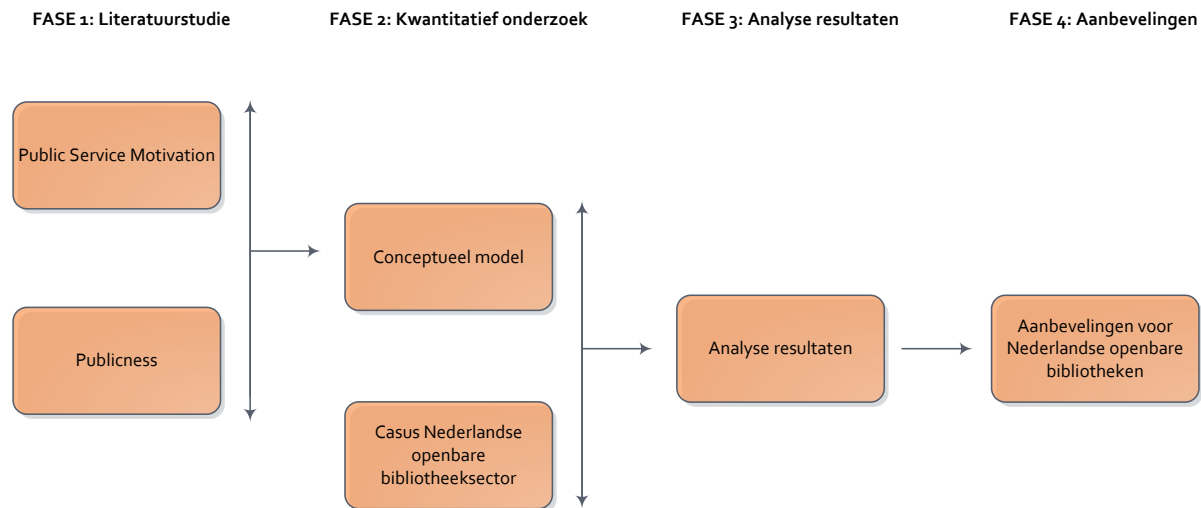
H6: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Commitment to the Public Interest bij medewerkers.

Tot slot kan hieruit afgeleid worden dat de mate van Publicness ook de mate van Public Service Motivation van medewerkers beïnvloedt. Dat leidt tot de laatste hypothese:

H7: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Public Service Motivation bij medewerkers.

## 6. METHODOLOGIE

Deze masterthesis is opgezet als een theorietoetsend onderzoek, met een surveyonderzoek als belangrijkste onderzoeksstrategie. In Figuur 2 is het gebruikte onderzoeksmodel uitgetekend.



Figuur 2 – Het onderzoeksmodel geeft visueel weer hoe dit onderzoek in vier fasen is opgebouwd.

Na de eerste fase is er zicht op de huidige stand van zaken op het gebied van de belangrijkste twee concepten in dit onderzoek: Public Service Motivation en Publicness. Op basis hiervan is een conceptueel model ontworpen. Vervolgens wordt in fase twee de enquête uitgezet in de Nederlandse openbare bibliotheeksector. In fase drie wordt de verzamelde data geanalyseerd. Er wordt gekeken in welke mate PSM aanwezig is in de bibliotheeksector en in welke mate Publicness hier een invloed op heeft. Ten slotte worden in fase vier aanbevelingen geformuleerd voor Nederlandse openbare bibliotheken.

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden nader uitgewerkt. Vervolgens worden de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd.

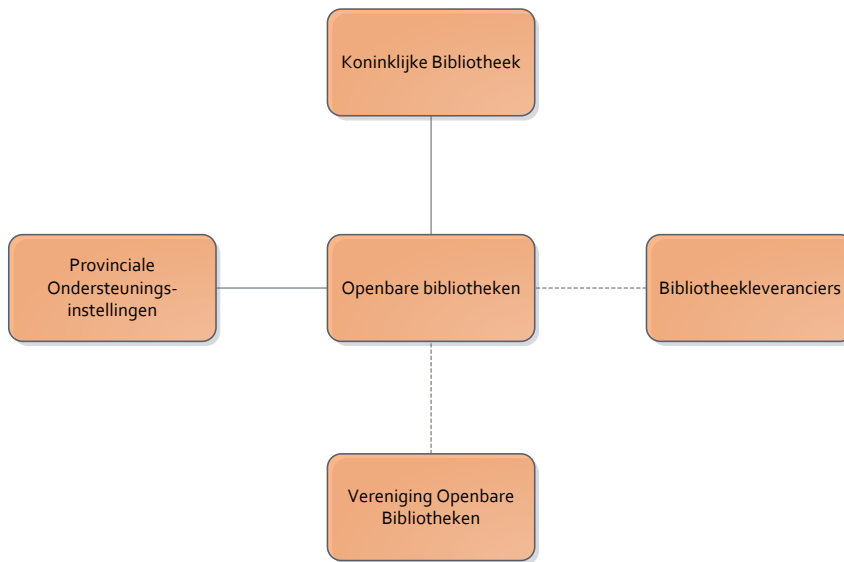
### 6.1. ONDERZOEKSMETHODE

Om de hypothesen uit paragraaf 5.4 te toetsen en een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van dit onderzoek, wordt er gebruikgemaakt van een cross-sectioneel surveyonderzoek. De gegevens worden verzameld via een online enquête die per mail wordt verstuurd. Vervolgens worden de gegevens statistisch geanalyseerd.

Er is gekozen voor een surveyonderzoek, omdat het de mogelijkheid biedt om op relatief korte termijn een breed overzicht te creëren van de aanwezigheid van PSM en de mate van Publicness in de Nederlandse openbare bibliotheeksector. Door middel van een enquête kunnen op korte termijn veel onderzoekseenheden bevraagd worden. Een nadeel is dat er weinig ruimte is voor diepgang (Verschuren & Doorewaard, 2015, pp. 157;162-163).

### 6.1.1. ONDERZOEKSPOPULATIE

Dit onderzoek vindt plaats in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche. Volgens het Pensioenfonds Openbare Bibliotheken zijn er 7210 mensen werkzaam in deze branche (POB, 2016). Dit wordt gezien als de totale onderzoekspopulatie. Zij zijn werkzaam bij verschillende soorten organisaties. Het is echter niet duidelijk hoeveel medewerkers in welke organisaties werken. Dit is een beperking van het onderzoek.



Figuur 3 – De Nederlandse openbare bibliotheeksector bestaat uit vijf soorten organisaties. Drie daarvan vormen volgens de wet het bibliotheekstelsel (volle lijn).

Zoals in paragraaf 4.1 wordt beschreven, vormen de Koninklijke Bibliotheek (KB), de negen provinciale ondersteuningsinstellingen (POI's) en de 156 openbare bibliotheken (OB's) samen het openbare bibliotheekstelsel. Daarnaast zijn er nog een aantal andere partijen in de sector actief. Zij maken formeel geen deel uit van het stelsel, maar behoren wel tot de openbare bibliotheekbranche: de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) en een achttal leveranciers<sup>4</sup> (zie Figuur 3).

De branche is divers georganiseerd. Er zijn zowel publieke, non-profit als private organisaties (VOB, 2016a):

- Publieke organisaties:
  - o De KB als zelfstandig bestuursorgaan,
  - o Een aantal openbare bibliotheken als gemeentelijke dienst.
- Non-profit organisaties:
  - o de POI's, een groot aantal bibliotheken en een aantal leveranciers als stichtingen,
  - o de VOB als vereniging.
- Private organisaties:
  - o Een aantal leveranciers en bibliotheken als besloten vennootschappen.

Deze organisaties zijn elk in min of meerdere mate publiek, privaat of hybride en hebben met andere woorden elk een bepaalde mate van Publicness. Hoe deze verdeling er precies uit ziet, wordt duidelijk in paragraaf 7.1.2.

<sup>4</sup> Deze acht organisaties zijn Tresoar, Huus van de Taol, Christelijke Bibliotheek voor Blinden en Slechtzienden, Bibliotheekservice Passend Lezen, NBD Biblion, MATT, Centrale Discotheek Rotterdam en Dedicon.

Het is onmogelijk om de hele onderzoekspopulatie te onderzoeken. Daarom wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van een steekproef. Er zijn verschillende steekproeven mogelijk. Uitgaande van een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% bestaat een representatieve steekproef uit minstens 365 respondenten.

### 6.1.2. DATAVERZAMELING

Om data te verzamelen, wordt de online enquête per mail verstuurd naar mensen werkzaam in de openbare bibliotheekbranche. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van de e-maildatabase van NBD Bibliion. Deze database bevat ruim 2700 e-mailadressen en wordt onder meer gebruikt om nieuwsbrieven te verspreiden onder medewerkers in de openbare bibliotheekbranche. Deze database is eerst zo veel mogelijk geschoond door alle scholen, boekhandels, uitgeverijen en overige organisaties die geen onderdeel maken van de bibliotheekbranche eruit te filteren. Daarna zijn alle Belgische e-mailadressen er uitgehaald. Hierna bleven nog 1980 unieke e-mailadressen over van mensen werkzaam in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche. Om de steekproef te vergroten, is deze database aangevuld met de e-maildatabase van het Jonge Bibliothecarissen Netwerk, bestaande uit nieuwe 72 e-mailadressen.

Hiermee komt het totaal op 2052 unieke e-mailadressen. Dit is geen aselechte steekproef, maar wel een goed startpunt, omdat het onderzoek hiermee een bereik kent van bijna een derde van het totaal aantal medewerkers in de branche, afkomstig uit bijna 350 verschillende gemeenten die verspreid zijn over het hele land. Dit is een van de best mogelijke opties gezien het feit dat geen enkele instantie beschikt over een bestand met alle e-mailadressen van alle medewerkers in de branche.

Ook hier speelt de beperkende factor dat niet duidelijk is hoe de verdeling is van medewerkers over de verschillende organisaties in de branche is. Er kan hierdoor niet achterhaald worden hoe de verdeling van medewerkers over de verschillende organisaties is ten opzichte van de verdeling in de gehele onderzoekspopulatie.

De enquête is op 15 mei 2017 per e-mail verstuurd naar 2052 medewerkers in de branche. Deze eerste e-mail werd door 914 mensen geopend. Van dit aantal hebben 336 mensen de enquête ook daadwerkelijk ingevuld. Dat betekent dat 44,5% van de totale groep potentiële respondenten de e-mail heeft geopend en 16,4% de enquête in eerste instantie heeft ingevuld.

Om de non-respons te verkleinen is op 31 mei 2017 een herinnering gestuurd naar de 578 mensen die de e-mail hebben geopend, maar de enquête niet hebben ingevuld. Deze e-mail werd door 327 mensen geopend. Van dit aantal hebben 60 mensen de enquête ingevuld. Ten slotte is op 7 juni 2017 een herinnering uitgestuurd naar de 1.138 mensen die de mail de eerste keer niet hebben geopend. Om deze mensen te verleiden de e-mail te openen, is gekozen voor een nieuwe onderwerpsregel: 'Waarom werk jij in de bibliotheekbranche' werd: 'Ik werk in de bibliotheekbranche omdat...'. Deze e-mail werd door 228 mensen geopend. Van dit aantal hebben 76 de enquête ingevuld. Hiermee komt het totaal op 472 respondenten. Dat is een responsratio van 23%.

Van dit totaal heeft 388 respondenten de enquête volledig ingevuld. Dit is 23 meer dan de minimaal benodigde 365 respondenten om te spreken van een representatieve steekproef met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%. De resultaten van dit onderzoek zijn hierdoor te generaliseren en algemeen geldend voor de hele bibliotheekbranche.

Om te vergelijken of non-respons een invloed heeft op de resultaten van dit onderzoek, wordt de respons van diegenen die op de eerste e-mail hebben gereageerd, vergeleken met de respons van diegenen die pas op de laatste herinneringsmail reageerden. Deze laatste groep kan namelijk gezien worden als een groep non-respondenten van de eerste mailing (Armstrong & Overton, 1977). Om dit te realiseren is aan de hand van een onafhankelijke t-toets de respons van de eerste 10% respondenten vergeleken met die van de laatste 10%. Hieruit bleek dat er over het algemeen geen significante verschillen te ontdekken zijn, behalve bij de items P4 ( $p = 0,003$ ), P5 ( $p = 0,006$ ) en C6 ( $p = 0,001$ ). Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de non-respons over het algemeen weinig invloed heeft op de resultaten van dit onderzoek.

---

### 6.1.3. DATA-ANALYSE

Om de verzamelde data te analyseren, zijn een aantal stappen nodig. De eerste stap is het coderen van de data, zodat het bruikbaar wordt voor een statistische analyse. Vervolgens worden ze in een database ingevoerd en met SPSS geanalyseerd (Sekaran & Bougie, 2009, pp. 306-308).

De data worden op twee manieren geanalyseerd: beschrijvend en toetsend. Door middel van de beschrijvende statistische analyse wordt inzicht verkregen in de respondenten en hun antwoorden. Er wordt onder meer gekeken naar de frequentie van de antwoorden, de gemiddelden en de standaarddeviatie. Met behulp van toetsende statistische analyse wordt er gekeken of er relaties tussen de verschillende variabelen zijn. Dat gebeurt aan de hand van een correlatieanalyse. Vervolgens wordt door middel van een regressieanalyse onderzocht of de onafhankelijke variabele (Publicness) de afhankelijke variabele (Public Service Motivation) beïnvloedt. Zo kunnen de hypothesen, beschreven in paragraaf 5.4, worden getoetst (Sekaran & Bougie, 2009, pp. 312-322; 348-355).

## 6.2. OPERATIONALISERING

Voordat het onderzoek uitgevoerd kan worden, moeten de concepten, beschreven in paragraaf 5.4, geoperationaliseerd worden. Deze operationalisering zijn de basis voor de inhoud van de enquête.

---

### 6.2.1. PUBLICNESS

Publicness wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'de mate waarin een organisatie verbonden is met publieke waarden' (vrij naar Vandenabeele, 2008).

Om de mate van Publicness van organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn te meten, is in het kader van dit onderzoek een schaal ontwikkeld. Hiervoor worden de drie dimensies gebruikt die Anderson (2012) beschreven heeft en Hall, Miller, & Millar (2016) verder uitgewerkt hebben. De items zijn deels gebaseerd op de vragenlijst die Hall, Miller, & Millar (2016) hebben gebruikt in hun kwalitatief onderzoek (zie Tabel 2).

Dimensies	Code	Item
Core Publicness	P1	De organisatie waarin ik werkzaam ben, is een private organisatie (omgekeerd).
	P2	Mijn organisatie is een onderdeel van de publieke sector.
Dimensional Publicness	P3	De organisatie waarin ik werkzaam ben, legt verantwoording af aan een overheid (bv. gemeente, provincie of Rijksoverheid).
	P4	Mijn organisatie is direct afhankelijk van een overheid voor haar financiering.
	P5	De organisatie waarin ik werkzaam ben, kan zelf (financiële) beslissingen nemen (omgekeerd).
Normative Publicness	P6	Mijn organisatie bepaalt zelf haar organisatiedoelen (omgekeerd).
	P7	De organisatie waarin ik werkzaam ben, hecht veel waarde aan publieke waarden (bv. participatie, gelijkheid en integriteit).
	P8	Ik vind dat er voor de diensten die mijn organisatie levert, betaald moet worden (omgekeerd).
	P9	De diensten die mijn organisatie levert, dragen bij aan het algemene publieke belang.

Tabel 2 – Uitwerking van Publicness, in tien items verdeeld over drie dimensies (eigen schaal).

Alle antwoorden worden gegeven op basis van een vijfpunts-Likertschaal, variërend van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5).

Ook hier geldt dat voor elk van de drie dimensies als voor de gehele schaal het niveau wordt bepaald door de waarden van de items bij elkaar op te tellen en vervolgens te delen door het aantal items. De scores variëren dus ook tussen 1 en 5.

Om de interne consistentie van deze schaal te meten, is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De totale schaal heeft Cronbach's alpha van 0,735. Wanneer item P7 wordt verwijderd, wordt de interne consistentie van de schaal hoger (met een Cronbach's alpha van 0,742). Over het algemeen wordt gesteld dat een betrouwbaarheidsniveau vanaf 0,7 goed is. Dat betekent dat de schaal betrouwbaar is (Sekaran & Bougie, 2009, pp. 324-325).

Vervolgens is ook hier gekeken of deze schaal daadwerkelijk uit de drie geïdentificeerde dimensies bestaat. Hiervoor is een factoranalyse uitgevoerd (Sekaran & Bougie, 2009, p. 327). Hieruit blijkt dat er slechts twee verschillende factoren onderscheiden worden (zie Tabel 3).

### Principal Components Analyse, oblimin met Kaiser normalisatie

	Component	
	1	2
P1 - De organisatie waarin ik werkzaam ben, is een private organisatie.	,636	,055
P2 - Mijn organisatie is een onderdeel van de publieke sector.	,778	-,066
P3 - De organisatie waarin ik werkzaam ben, legt verantwoording af aan een overheid (bv. gemeente, provincie of Rijksoverheid).	,838	,107
P4 - Mijn organisatie is direct afhankelijk van een overheid voor haar financiering.	,804	,124
P5 - De organisatie waarin ik werkzaam ben, kan zelf financiële beslissingen nemen.	,157	,728
P6 - Mijn organisatie bepaalt zelf haar organisatiedoelen.	,042	,785
P8 - Ik vind dat er voor de diensten die mijn organisatie levert, betaald moet worden.	,345	,347
P9 - De diensten die mijn organisatie levert, dragen bij aan het algemene publieke belang.	,524	-,506

Tabel 3 – Factoranalyse Publicness waaruit blijkt dat er twee verschillende factoren te onderscheiden zijn.

De eerste factor bestaat uit items van de eerste twee dimensies Core Publicness en Dimensional Publicness (P1, P2, P3 en P4). Deze items meten samen de mate waarin de organisatie afhankelijk is van een overheid. Deze items worden in dit onderzoek dan ook samengevoegd tot de dimensie Core Publicness. Deze schaal blijkt betrouwbaar met een Cronbach's alpha van 0,793.

De tweede factor bestaat uit de laatste twee items van de dimensie Dimensional Publicness (P5 en P6). Deze items meten samen de mate waarin organisaties zelf beslissingsbevoegd zijn. Samen vormen ze in dit onderzoek de dimensie Dimensional Publicness. Het betrouwbaarheidsniveau is slechts 0,606. Zoals beschreven, wordt uitgegaan van een ondergrens van 0,7. Sommige wetenschappers gaan echter uit van een ondergrens van 0,6, zeker bij schalen die bestaan uit twee items. De waarde voor deze schaal is net hoger dan deze grens. Dat betekent dat de betrouwbaarheid van de schaal op de rand van acceptabel is (Sekaran & Bougie, 2009, pp. 324-325). Daarom wordt ervoor gekozen om verder te gaan met deze schaal.

De overige twee items zijn onderdeel van de dimensie Normative Publicness. Deze dimensie wordt echter niet apart waargenomen. De items passen ook niet voldoende bij een van de andere dimensies. Bovendien daalt het betrouwbaarheidsniveau van de dimensies wanneer ze eraan worden toegevoegd. Daarom wordt ervoor gekozen om deze items uit de schaal weg te laten. Hiermee wordt ook de Cronbach's alpha van de totale Publicness-schaal verhoogd tot 0,749 (bestaande uit items P1 t/m P6).

Uit paragraaf 5.2 bleek dat er twee stromingen zijn die Publicness definiëren. Deze schaal leunt het beste aan bij de definitie van Publicness van Bozeman (1989): de mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door een politieke en economische autoriteit.

#### 6.2.2. PUBLIC SERVICE MOTIVATION

Public Service Motivation wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'de motivatie om bij te dragen aan het algemene belang van de mensheid' (vrij naar Rainey & Steinbauer, 1999).



Zoals in paragraaf 5.1 werd beschreven, zijn er verschillende schalen ontwikkeld om het concept Public Service Motivation te meten. Veel van deze schalen zijn gebaseerd op de schaal die Perry (1996) heeft ontwikkeld. Deze schaal, bestaande uit 24 items, is uitgebreid. Daarom wordt in wetenschappelijk onderzoek soms gebruikgemaakt van de verkorte versie van Perry's schaal, ontwikkeld door Coursey & Pandey (2007).

Om de mate van PSM bij medewerkers in de bibliotheekbranche te meten, wordt in dit onderzoek ook deze verkorte versie gebruikt. Tabel 4 toont een overzicht van deze vertaalde schaal. Er is gekozen voor deze schaal omdat deze gevalideerd is en met 10 items heel wat korter is dan andere schalen. Hierdoor neemt het invullen van de enquête minder tijd in beslag en wordt gehoopt op een hogere respons.

Dimensies	Code	Item
Commitment to the Public Interest	PSM1	Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij aan de samenleving.
	PSM2	Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk (bv. groenonderhoud, paspoort aanvragen, etc.).
	PSM3	Ik wil dat de overheid doet wat het best is voor de hele gemeenschap, ook al schaadt het mijn eigen belangen.
Compassion	PSM4	Ik beschouw een bijdrage aan de samenleving als mijn burgerplicht.
	PSM5	Ik vind het moeilijk als ik mensen in nood zie.
	PSM6	Dagelijkse gebeurtenissen herinneren me er regelmatig aan hoe afhankelijk we van elkaar zijn.
	PSM7	Ik heb weinig medelijden voor mensen in nood wanneer zij niet bereid zijn om zelf de eerste stap naar hulp te zetten (omgekeerd).
Attraction to Public Policy Making	PSM8	'Politiek' is een vies woord in mijn ogen (omgekeerd).
	PSM9	Hoe beleid gemaakt wordt, vind ik niet interessant (omgekeerd).
	PSM10	Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici (omgekeerd).

Tabel 4 – Uitwerking van Public Service Motivation, in tien items verdeeld over drie dimensies (Coursey & Rainey, 1990), vertaald in het Nederlands.

Alle antwoorden worden gegeven op basis van een vijfpunts-Likertschaal, variërend van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5).

Voor elk van de drie dimensies als voor de gehele schaal geldt dat het niveau wordt bepaald door de waarden van de items bij elkaar op te tellen en vervolgens te delen door het aantal items. De scores variëren dus ook tussen 1 en 5.

Om de interne consistentie van de schaal te meten, is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de totale PSM-schaal een Cronbach's alpha heeft van 0,659. Wanneer item PSM7 wordt verwijderd, heeft de schaal een Cronbach's alpha van 0,669. Ondanks het lage betrouwbaarheidsniveau wordt ervoor gekozen om verder te gaan met deze schaal, omdat dit een gevalideerde schaal is die ook in andere onderzoeken is gebruikt.

Vervolgens is gekeken of deze schaal daadwerkelijk uit de drie geïdentificeerde dimensies bestaat. Hiervoor is een factoranalyse uitgevoerd (Sekaran & Bougie, 2009, p. 327). Hieruit blijkt dat er slechts twee verschillende factoren onderscheiden worden (zie Tabel 5).

### Principal Components Analyse, Direct Oblimin met Kaiser normalisatie

	Component	
	1	2
PSM1 - Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij aan de samenleving.	,534	,067
PSM 2 - Zinnige publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk (bv. groenonderhoud, paspoort aanvragen, etc.).	,482	,024
PSM 3 - Ik wil dat de overheid doet wat het best is voor de hele gemeenschap, ook al schaadt het mijn eigen belangen.	,550	,134
PSM 4 - Ik beschouw een bijdrage aan de samenleving als mijn burgerplicht.	,755	,007
PSM 5 - Ik vind het moeilijk als ik mensen in nood zie.	,598	-,173
PSM 6 - Dagelijkse gebeurtenissen herinneren me er regelmatig aan hoe afhankelijk we van elkaar zijn.	,718	-,036
PSM 8 - 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.	-,027	,767
PSM 9 - Hoe beleid gemaakt wordt, vind ik niet interessant.	,019	,816
PSM 10 - Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.	,041	,841

Tabel 5 – Factoranalyse PSM waaruit blijkt dat er twee verschillende factoren te onderscheiden zijn.

De eerste factor bestaat uit de eerste zes items die de dimensies Commitment to the Public Interest en Compassion meten (met uitzondering van PSM7). Deze twee dimensies worden samengevoegd tot de dimensie Commitment to the Public Interest. Het betrouwbaarheidsniveau van deze schaal blijkt acceptabel met een Cronbach's alpha van 0,661. De tweede factor bestaat uit de laatste drie items die de dimensie Attraction to Public Policy Making. Deze schaal blijkt betrouwbaar met een Cronbach's alpha van 0,747.

De resultaten van deze betrouwbaarheids- en factoranalyses komen overeen met het onderzoek van Leisink & Steijn (2009). Zij hebben een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd naar de mate van PSM bij medewerkers in een aantal (semi-)publieke sectoren in Nederland. Dit deden ze ook aan de hand van de verkorte schaal van Coursey & Pandey (2007). Net als bij dit onderzoek werden de dimensies samengevoegd tot twee nieuwe dimensies (met vergelijkbare en zelfs lagere Cronbach's alpha): Commitment to the Public Interest (0,68) en Attraction to Public Policy Making (0,55).

#### 6.2.3. CONTROLEVARIABLEN

Ten slotte worden in dit onderzoek ook een aantal controlevariabelen meegenomen. Deze hebben onder meer betrekking op de achtergrond van de respondenten en de invloed van andere vormen van motivatie. Deze controlevariabelen worden in dit onderzoek geïntegreerd, omdat ze een invloed kunnen hebben op de variabelen en/of de relatie tussen Public Service Motivation en Publicness.

In dit onderzoek worden een drietal demografische controlevariabelen gekozen. Deze komen regelmatig voor in andere onderzoeken (Kjeldsen & Jacobsen, 2014; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2008; Moynihan & Pandey, 2007). Daarnaast zal ook het aantal dienstjaren worden meegenomen, omdat vermoed wordt dat dit ook een invloed kan hebben op de variabelen en hun relatie (zie Tabel 6).

Indicatoren	Code	Item
Geslacht	C1	Wat is uw geslacht?
Leeftijd	C2	Hoe oud bent u?
Opleidingsniveau	C3	Wat is het hoogste opleidingsniveau dat je hebt genoten?
Aantal jaren in dienst	C4	Hoeveel jaar bent u in de bibliotheekbranche werkzaam?
Soort organisatie	C5	Bij wat voor soort organisatie ben je werkzaam?

Tabel 6 – Demografische controlevariabelen uitgewerkt in vier surveyvragen.

Om de indicatoren geslacht en soort organisatie te meten, wordt een nominale schaal gebruikt (gecodeerd als man – 0, vrouw – 1, overig – 2 en als openbare bibliotheek (gemeentedienst) – 0, openbare bibliotheek (stichting) – 1, provinciale ondersteuningsinstelling – 2, koninklijke bibliotheek – 3, bibliotheekleverancier – 4, overig – 5). Het opleidingsniveau wordt bepaald door een ordinale schaal (basisonderwijs – VMBO/HAVO/VWO – MBO – HBO – Universiteit). Ten slotte worden twee ratioschalen gebruikt om de leeftijd en het aantal dienstjaren te meten (in aantal jaren).

### 6.3. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen, is gebruikgemaakt van een grote steekproef bestaande uit 2052 potentiële respondenten (bijna een derde van het totaal aantal medewerkers in de branche). Daarnaast is het onderzoek betrouwbaar te noemen, omdat het goed te herhalen is. Dat komt omdat er gekozen is voor een surveyonderzoek als onderzoeksstrategie en de werkwijze ervan tot in detail beschreven wordt. Tot slot is het onderzoek betrouwbaar te noemen, omdat de verzamelde data opnieuw onderzocht kunnen worden. Dit is mogelijk doordat er gestandaardiseerde technieken gebruikt worden om de data statistisch te analyseren en omdat ook dit proces gedetailleerd beschreven wordt (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Door de keuze voor een surveyonderzoek, dat wordt uitgevoerd onder een groot aantal respondenten, is ook de externe validiteit hoog te noemen. Voldoende respondenten hebben de enquête ingevuld om te spreken van een representatieve steekproef met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%. De uitspraken zijn hierdoor te generaliseren en zijn algemeen geldend voor de gehele Nederlandse openbare bibliotheekbranche.

Ten slotte is ook de interne validiteit van dit onderzoek relatief hoog. Dit wil zeggen dat het onderzoek daadwerkelijk meet wat de onderzoeker wil meten. Dat is gebeurd door in paragraaf 6.2 de kernbegrippen te operationaliseren (Verschuren & Doorewaard, 2015, pp. 136, 167). Hierbij is waar mogelijk gebruikgemaakt van reeds gevalideerde schalen. Bovendien is de vragenlijst getest met een groep van drie potentiële respondenten en drie mensen die niet uit de branche komen. Het doel van deze test is te achterhalen of de vragen duidelijk zijn en slechts op één manier te interpreteren is. Over het algemeen werd ervaren dat de vragen helder gesteld zijn. Drie vragen zijn verduidelijkt en de term publieke dienstverlening is uitgelegd door een aantal voorbeelden te noemen (zie Bijlage 2). De interne validiteit van dit onderzoek is echter niet optimaal doordat de Cronbach alpha niet bij elke schaal boven de 0,7 is. Deze factor wordt meegenomen in de analyse van de resultaten.

## 7. ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data geanalyseerd. Dat gebeurt op twee niveaus: beschrijvend en toetsend. Door middel van beschrijvende statistiek wordt inzicht gegeneerd in de diverse variabelen. Met behulp van toetsende statistiek wordt gekeken of er relaties tussen de variabelen zijn. Vervolgens wordt in de paragraaf Discussie gekeken naar wat deze analyses betekenen voor de hypothesen.

Om de data te kunnen analyseren, is de dataset eerst gecontroleerd. Daarna zijn de variabelen bij acht items omgecodeerd. Dit waren de items die in de enquête omgekeerd bevestigd werden. Vervolgens zijn betrouwbaarheids- en factoranalyses uitgevoerd op de schalen die PSM en Publicness meten (zie ook paragrafen 6.2.1 en 6.2.1).

Daarna zijn alle deels ingevulde enquêtes uit de database verwijderd. Dat kan omdat dan nog steeds sprake is van een sample die betrouwbaar is. In dit hoofdstuk wordt gewerkt met de data die verzameld is uit de 388 volledig ingevulde enquêtes.

Ten slotte zijn er zes nieuwe variabelen aangemaakt, een variabele per schaal (zie ook paragraaf 6.2). Deze variabelen zijn ontwikkeld aan de hand van gemiddelden.

### 7.1. BESCHRIJVENDE STATISTISCHE ANALYSE

Om inzicht te verkrijgen in de verzamelde data, wordt gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek.

#### 7.1.1. DEMOGRAFIE VAN RESPONDENTEN

Om de demografie van de respondenten in kaart te brengen, worden vijf vragen gesteld over het geslacht, leeftijd, opleiding en aantal dienstjaren van de respondent.

Van de respondenten zijn 57 (14,7%) man en 331 (85,3%) vrouw. Deze resultaten komen goed overeen met de cijfers van de arbeidsmarktanalyse van Stichting Bibliotheekwerk (Stamet & Scheeren, 2013). Uit deze analyse blijkt dat slechts zo'n 20% van de werknemers in de bibliotheekbranche man is.

De leeftijd van de respondenten is divers en gaat van 23 jaar tot 79 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 50,6 jaar (met een standaarddeviatie van 11,86). 21,6% van de respondenten is 40 jaar of jonger en 18% is ouder dan 60 jaar. Zij zullen de komende jaren vertrekken uit de branche. De grootste groep (28,6%) is tussen de 56 en 60 jaar oud. De piek ligt met andere woorden bij de groep vijftigplussers. Deze groep behelst 46,6% van het totaal aantal respondenten. Er is echter ook een kleine piek waar te nemen bij de categorie 26- tot 30-jarigen (11,1%). Deze resultaten komen goed overeen met de cijfers van de Rijksoverheid (2017). Dat wordt zichtbaar in Tabel 7. Dit betekent dat de gebruikte sample niet (veel) afwijkt van de totale populatie.

Leeftijdscategorie	Onderzoek	Rijksoverheid (2017)
30-	11,9%	8,6%
30-39	9,6%	9,3%
40-49	12,7%	18,0%
50-59	47,6%	46%
60+	18%	18%

Tabel 7 – Aantal medewerkers in de bibliotheekbranche (in percentage) verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën (naar Rijksoverheid (2017)).

De respondenten zijn grotendeels hoog opgeleid. 62,9% van de respondenten heeft een HBO-diploma, 20,6% een WO-diploma. Dat komt niet helemaal overeen met de analyse van Stamet & Scheeren (2013), waaruit blijkt dat er meer medewerkers zijn met een MBO-diploma dan een HBO-diploma. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de bibliotheekbranche sinds 2013 meer hoger opgeleiden heeft aangetrokken. Deze verklaring wordt gestaafd wanneer je het aantal dienstjaren afzet tegen het opleidingsniveau in een eenvoudige kruistabel (zie Tabel 8). 65 van de 71 medewerkers (86,7%) die vijf jaar of minder werkzaam is in de branche heeft een HBO- of WO-diploma.

		Wat is het hoogste opleidingsniveau dat je hebt genoten?				Totaal
		VMBO/HAVO/ VWO	MBO	HBO	Universiteit	
<b>Hoeveel jaar ben je in de branche werkzaam?</b>	1-5	4	6	36	29	75
	6-10	1	4	22	24	51
	11-15	3	6	9	4	22
	16-25	3	9	20	5	37
	21-25	0	3	12	2	17
	26-30	3	3	34	5	45
	31-35	3	4	40	7	54
	36-40	4	4	49	3	60
	41-45	2	2	18	1	23
	46+	0	0	1	0	1
<b>Totaal</b>		23	41	241	80	385

Tabel 8 – Kruistabel: Hoeveel jaar ben je in de branche werkzaam? \* Wat is het hoogste opleidingsniveau dat je hebt genoten?

Een andere verklaring is mogelijks dat hoger opgeleiden zich meer aangetrokken voelden om de enquête in te vullen. Een derde verklaring, ten slotte, is de mogelijkheid dat de cijfers van Stamet & Scheeren (2013) een vertekend beeld geven. Zij gaven in hun analyse aan niet over alle cijfers met betrekking tot de samenstelling van het bibliotheekpersoneel naar opleidingsniveau te beschikken. Er zijn echter geen betere cijfers in de branche bekend. De resultaten van dit onderzoek geven dus een goede indicatie.

Ook het aantal dienstjaren van de respondenten varieert enorm. Dat aantal loopt van minder dan een jaar werkzaam in de branche tot 48 jaar. Gemiddeld zijn de respondenten 21,6 jaar werkzaam in de openbare bibliotheekbranche (met een standaarddeviatie van 14,07). Opvallend is dat er heel wat nieuwe medewerkers aangetrokken zijn in de branche. 19,5% van de respondenten is vijf jaar of korter in dienst. Daartegenover staat dat 35,8% meer dan 26 jaar werkt in de sector. Dat betekent dat medewerkers in de bibliotheekbranche vaak lange dienstverbanden kennen of vaak gedurende een lange periode in de sector blijven eenmaal ze werkzaam zijn in de branche.

Wanneer het aantal dienstjaren en de leeftijd van de respondenten in een eenvoudige kruistabel tegenover elkaar worden gezet, valt op dat 48 van de 75 van de medewerkers die vijf jaar of minder in dienst vijfendertig jaar of jonger zijn. Dat is 64% (zie Tabel 9). Dat betekent dat er vaker jonge mensen worden aangenomen in de openbare bibliotheekbranche.

		Hoe oud ben je?											Total	
		21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75		76+
Hoeveel jaar ben je in de branche werkzaam?	1-5	3	34	11	7	4	3	3	6	3	1	0	0	75
	6-10	0	8	13	6	4	5	9	5	0	1	0	0	51
	11-15	0	1	0	0	3	4	9	4	1	0	0	0	22
	16-25	0	0	1	0	5	5	9	8	8	0	1	0	37
	21-25	0	0	0	0	3	6	2	4	1	1	0	0	17
	26-30	0	0	0	0	0	6	20	15	4	0	0	0	45
	31-35	0	0	0	0	0	0	20	26	7	0	0	1	54
	36-40	0	0	0	0	0	0	2	39	17	1	0	1	60
	41-45	0	0	0	0	0	0	0	3	19	1	0	0	23
	46+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>Totaal</b>		3	43	25	13	19	29	74	110	60	6	1	2	385

Tabel 9 – Kruistabel: Hoeveel jaar ben je in de branche werkzaam? \* Hoe oud ben je?

Ten slotte is onderzocht bij wat voor soort organisatie de respondenten werkzaam zijn. 80,2% van de respondenten is werkzaam in een Openbare Bibliotheek, hetzij in de vorm van een gemeentedienst (14,4%) dan wel in de vorm van een stichting (65,7%). Daarnaast werken 5,7% van de respondenten in een Provinciale Ondersteuningsinstelling en 1% van de respondenten bij de Koninklijke Bibliotheek. De overige 13,1% is werkzaam bij een bibliotheekleverancier of andere organisatie.

Zoals in paragraaf 6.1.1 al werd aangegeven zijn er geen gegevens beschikbaar over de spreiding van het aantal medewerkers in de bibliotheekbranche naar organisatie. Deze resultaten geven dus een eerste indicatie. De spreiding voldoet echter aan de verwachtingen van de onderzoeker.

### 7.1.2. PUBLICNESS

Het Publicness-niveau van de organisaties in de openbare bibliotheekbranche is gemiddeld 3,50 (std. 0,62) op een schaal van een tot en met vijf. Dit is bovengemiddeld (uitgaande van een theoretisch gemiddelde van 3). In paragraaf 5.2 werd gesteld dat publieke organisaties een hoge mate van Publicness hebben en private organisaties een lage. Op basis van dit gemiddelde kan gesteld worden dat de openbare bibliotheekbranche ervaren wordt als een branche met een meer publiek karakter, want met een score van 3,50 is het niveau hoger dan gemiddeld. Op organisatieniveau variëren de scores tussen 1,25 en 5.

In paragraaf 5.2 werd getheoretiseerd dat hoe hoger de mate van Publicness is, hoe meer publiek de organisatie is en dat hoe lager de mate van Publicness is, hoe meer privaat ze is. Er is dus sprake van een schaal waarbij elke organisatie een eigen mate van Publicness heeft. Om toch enigszins te bepalen wanneer er sprake is van een organisatie met een meer publiek, hybride of privaat karakter wordt de schaal opgedeeld in drie gelijk onderverdeelde categorieën (snijpunt na elke 1,33):

- Score tussen 1 en 2,33: privaat karakter
- Score tussen 2,34 en 3,67: hybride karakter
- Score tussen 3,68 en 5: publiek karakter

Op basis van deze drie categorieën kan gesteld worden dat 22 organisaties (5,7%) een meer privaat karakter hebben, 241 organisaties (67,8%) een hybride karakter en 125 organisaties (32,2%) een meer

publiek karakter<sup>5</sup>. De categorie organisaties met een hybride karakter is vrij groot. Dat is te verklaren doordat verreweg de meeste organisaties in de sector stichtingen zijn, die wel een publieke taak uitvoeren maar ook in zekere mate onafhankelijk zijn. Daarnaast zijn er heel wat verschillende soorten hybride organisaties. Naargelang de afkomst en geschiedenis (stichting, vereniging, voormalige overheidsorganisatie,...) zal de Publicness-score van de organisatie eerder richting de 2,34 of 3,66 zijn.

Dat wordt onder meer zichtbaar wanneer de soort organisatie wordt afgezet tegen de mate van Publicness (zie Tabel 10). 51,8% van de bibliotheken die onderdeel zijn van de gemeente worden als organisatie met een publiek karakter gezien, terwijl slechts 31,8% van de onafhankelijke bibliotheken als een publieke organisatie worden gezien. Dat wordt ook zichtbaar wanneer de invloed van de soort organisatie waar respondenten werken op de waargenomen mate van Publicness wordt getoetst. Dit gebeurt aan de hand van een One-Way ANOVA-toets ( $F = 51,268$ ,  $p = 0,001$ ). Daaruit blijkt dat onafhankelijke bibliotheken met een gemiddelde score van 3,59 (std. 0,41) vallen in de categorie hybride, terwijl gemeentebibliotheken met een gemiddelde score van 3,85 (std. 0,42) vallen in de categorie publiek.

		Publicness				Publicness-schaal	
		Privaat karakter	Hybride karakter	Publiek karakter	Totaal	Gemiddelde score	Standaarddeviatie
<b>Bij wat voor soort organisatie ben je werkzaam?</b>	Openbare Bibliotheek (gemeentedienst)	0	27	29	56	3,8452	0,41543
	Openbare Bibliotheek (stichting)	1	173	81	255	3,5863	0,4087
	Provinciale ondersteuningsinstelling	0	14	8	22	3,6818	0,33692
	Koninklijke Bibliotheek	0	3	1	4	3,5833	0,41944
	Bibliotheekleverancier	15	14	0	29	2,2586	0,60024
	Overig	6	10	6	22	3,0152	1,05398
<b>Totaal</b>		22	241	125	388	3,4974	0,61712

Tabel 10 – Per soort organisatie is aangeduid wat de gemiddelde Publicness-score is en hoeveel organisaties een meer publiek, hybride of privaat karakter hebben.

Verder valt op dat organisaties die gecategoriseerd zijn als Bibliotheekleveranciers en Overig significant verschillen in mate van Publicness in vergelijking met de andere organisaties (respectievelijke Publicness-scores van 2,25 met een std. van 0,60 en 3,01 met een std. van 1,05, zie verder Bijlage 3). Deze organisaties zijn over het algemeen ook private of non-profitorganisaties. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de theoretische indeling van de schaal in drie gelijke categorieën een goede manier is om te bepalen of een organisatie een meer publiek, hybride of privaat karakter heeft.

Wanneer gekeken wordt naar de onderliggende dimensies, vallen de volgende zaken op. De gemiddelde score voor Core Publicness ligt op 4,01 (std. 0,78), wat hoog is. Dit betekent dat de bibliotheekbranche wordt gepercipieerd als een branche met een formeel publiek karakter. De gemiddelde score voor Dimensional Publicness is met 2,47 (std. 0,67) eerder laag te noemen. De respondenten beschouwen de openbare bibliotheekbranche als een sector die beslissingsbevoegd is of relatief vrij is om te beslissen

<sup>5</sup> Hiervoor is de schaal Publicness door middel van Visual Binning geaggregeerd tot drie categorieën.

over beleid en budget. Met dat laatste resultaat moet met enige voorzichtigheid omgegaan worden, gezien de lage Cronbach's alpha van deze schaal. Het belang van die bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen wordt ook onderstreept door een van de respondenten van het onderzoek:

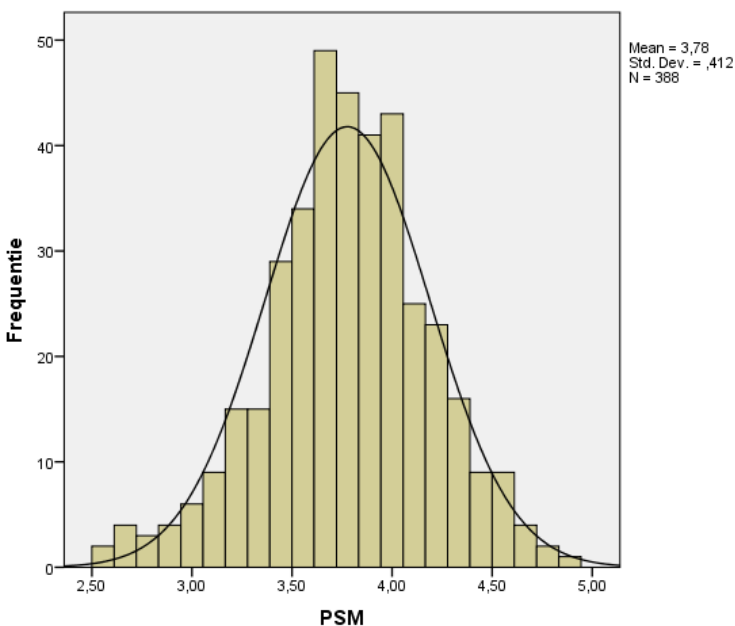
*“Werken in de bibliotheek is juist nu een baan met allerlei kansen en mogelijkheden. Door de vernieuwingen en veranderingen binnen de participatie maatschappij zijn er mooie samenwerkingen met organisaties en overheid aan het ontstaan. Het is jammer dat het beleid van de bibliotheek mede bepaald wordt door de gemeente, in hoeverre staat de gemeente open voor de vernieuwingen binnen de bibliotheekbranche en in hoeverre is daar geld voor beschikbaar?”*

### 7.1.3. PUBLIC SERVICE MOTIVATION

Het PSM-niveau van de respondenten is gemiddeld 3,78 (met een standaarddeviatie van 0,41) berekend op een schaal van een tot en met vijf. Dit is bovengemiddeld (uitgaande van een theoretisch gemiddelde van 3). Op basis hiervan kan gesteld worden dat de medewerkers in de openbare bibliotheekbranche een relatief hoge mate van Public Service Motivation hebben. Ze voelen met andere woorden een grote behoefte om een bijdrage te leveren aan het belang van de gemeenschap. Dat blijkt ook uit een van de reacties op het onderzoek:

*“Ik ben bij de Bibliotheek gaan werken omdat ik op scholen meer kon betekenen voor kinderen als mediacoach.”*

De respondent met het laagste PSM-niveau heeft een score van 2,56. De respondent met het hoogste PSM-niveau scoort bijna maximaal met 4,89. 22% van de respondenten scoort een vier of hoger en heeft een hoge mate van Public Service Motivation. 4,9% van de respondenten heeft een lage mate van Public Service motivation (score is een 3 of lager). De verdeling van de PSM-scores bij de respondenten wordt inzichtelijk gemaakt in Figuur 4. Er is sprake van een normaalverdeling.



Figuur 4 - Verdeling van de PSM-scores bij de respondenten.



Vervolgens kan gekeken worden naar de invloed van de demografie van de respondenten. De invloed van geslacht is getest aan de hand van een onafhankelijke t-toets. Hieruit blijkt dat er geen significant verschil is tussen het PSM-niveau van mannen en vrouwen ( $p = 0,564$ ). Daarna wordt de invloed van de leeftijd van de respondenten en hun aantal dienstjaren getest aan de hand van correlatieanalyse. Hieruit blijkt dat de mate van PSM positief gecorreleerd is met leeftijd ( $R = 0,111$ ,  $p = 0,029$ ). Het aantal dienstjaren heeft geen significante invloed op het PSM-niveau van de respondenten ( $R = 0,086$ ,  $p = 0,092$ ). Er is aan de hand van een One Way ANOVA getoetst of het PSM-niveau verschilt bij respondenten met een verschillend opleidingsniveau. Dit bleek niet het geval te zijn ( $F = 1,171$ ,  $p = 0,321$ ). Ten slotte werd getoetst wat de invloed is van de soort organisatie op de mate van Public Service Motivation. Uit de One Way ANOVA-toets blijkt dat er geen significante invloed is van de soort organisatie op de PSM-scores van de medewerkers.

Wanneer getoetst wordt wat de invloed is van Publicness<sup>6</sup> op PSM, blijkt dat er wel een significante invloed is op zowel Public Service Motivation ( $F = 5,727$ ,  $p = 0,004$ ) als haar dimensies Attraction to Public Policy Making ( $F = 3,884$ ,  $p = 0,021$ ) en Commitment to the Public interest ( $F = 3,265$ ,  $p = 0,039$ ).

Wanneer de afzonderlijke dimensies worden geanalyseerd, valt op dat de respondenten op beide factoren bovengemiddeld tot hoog scoren. De gemiddelde score voor Commitment to the Public Interest ligt op 3,69 (std. 0,45) wat bovengemiddeld is. Dit betekent dat de respondenten redelijk hoog scoren op het gebied van inzet voor het algemene belang en mededogen. De gemiddelde score voor Attraction to Public Policy Making is met 3,95 (std. 0,71) hoog te noemen. Dit betekent dat de respondenten zich in grote mate aangetrokken voelen tot de overheid en haar beleid.

In het onderzoek van Leisink & Steijn (2009) werd ook gebruikgemaakt van de verkorte schaal van Coursey & Pandey (2007) om de mate van PSM te meten bij medewerkers van vijf (semi-)publieke sectoren in Nederland. Hoewel dit onderzoek niet onder dezelfde omstandigheden is uitgevoerd en de schaal iets anders was opgebouwd, is het toch een mooie vingeroefening om deze resultaten te vergelijken met de resultaten van dit onderzoek. In Tabel 11 zijn de PSM-scores van de vijf sectoren uit het onderzoek van Leisink & Steijn (2009) afgezet tegen de scores van de openbare bibliotheeksector. Hieruit kan met enige voorzichtigheid geconcludeerd worden dat medewerkers in de bibliotheeksector gemiddeld genomen een hogere mate van Public Service Motivation hebben dan in de andere onderzochte sectoren.

Dimensies	PSM	Commitment to the Public Interest	Attraction to Public Policy Making
Public Administration	3.63	3.84	3.51
Public Security	3.65	3.91	3.48
Defence	3.55	3.83	3.40
Education	3.53	3.71	3.44
Academic Hospitals	3.46	3.65	3.34
Libraries	3.78	3.69	3.95

Tabel 11 – Mate van PSM bij medewerkers in zes verschillende Nederlandse sectoren (vergelijking resultaten Leisink & Steijn (2009) en dit onderzoek).

Opvallend is wel dat de mate van Commitment to the Public Interest over het algemeen wat lager uitvalt bij medewerkers in de bibliotheeksector en de mate van Attraction to Public Policy Making juist

<sup>6</sup> Hiervoor wordt de geaggregeerde schaal van Publicness gebruikt, omdat er anders geen post-hoctoetsen kunnen plaatsvinden.

beduidend hoger uitvalt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de schaal die de dimensie Attraction to Public Policy Making meet in dit onderzoek betrouwbaarder is dan in het onderzoek van Leisink & Steijn (2009)<sup>7</sup>.

## 7.2. TOETSENDE STATISTISCHE ANALYSE

In de voorgaande paragraaf zijn de verschillende concepten beschreven. Aan de hand van toetsende statistiek kan achterhaald worden of er sprake is van een samenhang tussen de verschillende variabelen en of er onderlinge afhankelijkheden zijn.

### 7.2.1. CORRELATIE TUSSEN DE VARIABELEN

Door middel van een bivariate correlatieanalyse kan gekeken worden in welke mate variabelen met elkaar samenhangen en of dit verband positief of negatief is. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het feit dat er een samenhang is tussen de concepten Publicness en Public Service Motivation. Hierna wordt aan de hand van een Pearsoncorrelatietoets onderzocht in welke mate de samenhang inderdaad aanwezig is tussen (de dimensies van) de twee concepten.

Uit Tabel 12 blijkt dat er een significante relatie is tussen Public Service Motivation en haar deeldimensies Commitment to the Public Interest ( $R = 0,826$ ,  $p < 0,001$ ) en Attraction to Public Policy Making ( $R = 0,701$ ,  $p < 0,001$ ). Dat is logisch aangezien deze dimensies samen de PSM-schaal beslaan. Verder valt op dat Public Service Motivation positief gecorreleerd is met leeftijd ( $R = 0,111$ ,  $p = 0,029$ ). Dat betekent dat er een relatie zit tussen de leeftijd en de mate van PSM, wat ook al bleek uit paragraaf 7.1.3). Ondanks dat het net boven het significantieniveau is, is er ook een verband te bespeuren tussen PSM en Core Publicness ( $R = 0,099$ ,  $p = 0,052$ ).

Wanneer gekeken wordt naar de dimensies van PSM, valt op dat de dimensie Commitment to the Public Interest geen significante correlaties heeft met andere variabelen (behalve PSM). Attraction to Policy Making is wel gecorreleerd met Core Publicness ( $R = 0,110$ ,  $p = 0,030$ ). Verder valt op dat deze dimensie positief is gecorreleerd met leeftijd ( $R = 0,167$ ,  $p = 0,001$ ) en aantal dienstjaren ( $R = 0,158$ ,  $p = 0,002$ ). Dat betekent dat hoe ouder en/of hoe langer medewerkers in dienst zijn, hoe meer zij zich aangetrokken voelen tot beleidsvorming.

Wanneer gekeken wordt naar Publicness, valt op dat ook deze variabele een significante relatie kent met haar deeldimensies Core Publicness ( $R = 0,937$ ,  $p < 0,001$ ) en Dimensional Publicness ( $R = 0,593$ ,  $p < 0,001$ ). Verder valt hier een positieve correlatie op met geslacht ( $R = 0,207$ ,  $p < 0,001$ ), aantal dienstjaren ( $R = 0,102$ ,  $p = 0,046$ ) en soort organisatie ( $R = 0,533$ ,  $p < 0,001$ ). Dat laatste is logisch aangezien de organisatievorm een duidelijke invloed heeft op de mate van Publicness van de organisatie.

Wanneer gekeken wordt naar de dimensies van Publicness, valt op dat Core Publicness positief correleert met geslacht ( $R = 0,194$ ,  $p < 0,001$ ). Voor beide organisaties is ook hier weer een correlatie te vinden met soort organisatie, die is echter voor de dimensie Core Publicness positief ( $R = 0,559$ ,  $p < 0,001$ ) en voor Dimensional Publicness negatief ( $R = -0,179$ ,  $p < 0,001$ ). Hier geldt echter de kanttekening dat er gewerkt wordt met een schaal met een lage Cronbach's alpha.

<sup>7</sup> Cronbach's alpha is respectievelijk 0,747 en 0,55.

	PSM	Commitment to the Public Interest	Attraction to Public Policy Making	Publicness	Core Publicness	Dimensional Publicness	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Aantal dienstjaren	Soort organisatie
PSM	1										
Commitment to the Public Interest	,826 **	1									
Attraction to Public Policy Making	,701 **	,177 **	1								
Publicness	,059	,027	,069	1							
Core Publicness	,099	,049	,110 *	,937 **	1						
Dimensional Publicness	-,065	-,040	-,063	,593 **	,275 **	1					
Geslacht	-,049	-,048	-,024	,207 **	,194 **	,122 *	1				
Leeftijd	,111 *	,021	,167 **	,017	,006	,032	-,146 **	1			
Opleidingsniveau	,064	-,009	,123 *	-,008	-,014	,012	-,020	-,265 **	1		
Aantal dienstjaren	,086	-,007	,158 **	,102 *	,090	,073	-,067	,725 **	-,185 **	1	
Soort organisatie	,105	,101	,038	,533 **	,559 **	-,179 **	-,209 **	.066	-.001	-,020	1

\*\* . Correlatie is significant op 0.01 (2-tailed).

\* . Correlation is significant op 0.05 (2-tailed).

**Tabel 12 – Correlatieanalyse van alle variabelen en controlevariabelen.**

Uit de correlatietabel kan geconcludeerd worden dat weinig tot geen van de centrale variabelen in het conceptueel model met elkaar correleren. Public Service Motivation correleert alleen met de dimensie Core Publicness, zij het dat dit verband aan de zwakke kant is ( $p = 0,052$ ). Verder is er enkel een correlatie zichtbaar tussen de dimensie Attraction to Public Policy Making en de dimensie Core Publicness. De dimensie Commitment to the Public Interest kent geen significante correlaties.

Tegen de verwachting in correleert dus alleen de dimensie Core Publicness enigszins met Public Service Motivation en haar dimensie Attraction to Public Policy Making. De correlatiecoëfficiënt is in beide gevallen echter niet erg hoog (respectievelijk 0,099 en 0,110).

### 7.2.2. AFHANKELIJKHEDEN TUSSEN VARIABELEN

Door middel van een regressieanalyse kan achterhaald worden of en in welke mate de variabele Public Service Motivation afhankelijk is van de onafhankelijke variabele Publicness.

Variabelen	Model 1	Model 2 Inclusief demografische controlevariabelen
<b>Publicness</b>		
Core Publicness	0,126*	0,147**
Dimensional Publicness	-0,100	-0,047
<b>Controlevariabelen</b>		
Leeftijd:		
Man		0,026
Vrouw		Referentiecategorie
Leeftijd		0,016
Opleidingsniveau		0,062*
Aantal dienstjaren		0,008
Soort organisatie:		
Bibliotheek (gemeente)		0,005
Bibliotheek (stichting)		Referentiecategorie
Koninklijke Bibliotheek		0,219
POI		-0,061
Bibliotheekleverancier		0,365**
Overig		0,197*
<b>Statistieken</b>		
R <sup>2</sup>	0,019	0,083
Adjusted R <sup>2</sup>	0,014	0,056
F	3,707*	3,087**
p	0,025	0,001

\*\* . Correlation is significant op 0.01 (2-tailed).

\* . Correlation is significant op 0.05 (2-tailed).

**Tabel 13 – Regressieanalyse om de invloed van de dimensies van Publicness op PSM te bepalen.**

Tabel 13 toont de resultaten van de regressieanalyses. In het eerste model, waarin de invloed van (de dimensies van) Publicness op PSM wordt beschouwd, is de determinatiecoëfficiënt met 0,019 (F = 3,707, p = 0,025) erg laag. Dat betekent dat de Publicness van een organisatie in dit model slechts 1,9% van de variantie van de Public Service Motivation van hun medewerkers verklaart. Daarbij valt op dat enkel de Core Publicness van een organisatie de mate van Public Service Motivation bij hun medewerkers significant beïnvloedt ( $\beta = 0,126$ ,  $p = 0,017$ ). Er is geen significante invloed van Dimensional Publicness op de mate van PSM. Dat komt overeen met de resultaten van de bivariate correlatieanalyse. Het feit dat de schaal een lage Cronbach's alpha heeft, kan deze resultaten echter enigszins beïnvloeden.

In Model 2 zijn de demografische controlevariabelen aan het model toegevoegd. Hieruit blijkt dat Public Service Motivation in toenemende mate wordt beïnvloed door de Core Publicness van de organisatie ( $\beta = 0,147$ ,  $p < 0,001$ ). Daarnaast beïnvloedt ook het opleidingsniveau de mate van Public Service Motivation van medewerkers enigszins ( $\beta = 0,062$ ,  $p = 0,032$ ). Tot slot beïnvloedt ook de soort organisatie de mate van PSM van de medewerkers. Ten opzichte van de referentiecategorie wordt de mate van PSM positief beïnvloed wanneer medewerkers werkzaam zijn bij bibliotheekleveranciers ( $\beta = 0,367$ ,  $p < 0,001$ ) en overige instellingen ( $\beta = 0,197$ ,  $p = 0,039$ ). Dat is logisch aangezien de mate van Publicness samenhangt met de soort organisatie (zie ook paragraaf 7.1.2).

Variabelen	Model 3 Commitment to the Public Interest	Model 4 Attraction to Public Policy Making	Model 5 PSM
<b>Publicness</b>			
Publicness	0,114*	0,167*	0,132**
<b>Controlevariabelen</b>			
Leeftijd:			
Man	0,050	-0,003	0,032
Vrouw	Referentiecategorie	Referentiecategorie	Referentiecategorie
Leeftijd	0,001	0,044*	0,015
Opleidingsniveau	0,002	0,172**	0,058*
Aantal dienstjaren	0,000	0,021	0,007
Soort organisatie:			
Bibliotheek (gemeente)	0,041	-,087	-0,002
Bibliotheek (stichting)	Referentiecategorie	Referentiecategorie	Referentiecategorie
Koninklijke Bibliotheek	0,135	0,371	0,214
POI	-0,085	-0,104	-0,091
Bibliotheekleverancier	0,322**	0,332*	0,326**
Overig	0,176	0,060	0,137
<b>Statistieken</b>			
R <sup>2</sup>	0,034	0,079	0,060
Adjusted R <sup>2</sup>	0,008	0,055	0,035
F	1,303	3,220**	2,374**
p	0,227	0,001	0,010

\*\* . Correlation is significant op 0.01 (2-tailed).

\* . Correlation is significant op 0.05 (2-tailed).

**Tabel 14 – Regressieanalyse om de invloed van Publicness op de dimensies van PSM te bepalen.**

In Tabel 14 zijn de resultaten van de regressieanalyses weergegeven die onderzoeken in welke mate de dimensies van PSM afhankelijk zijn van Publicness. Uit model drie en vier blijkt dat beide dimensies van PSM significant afhankelijk zijn van de mate van Publicness (respectievelijk  $\beta = 0,114$ ,  $p = 0,018$  en  $\beta = 0,167$ ,  $p = 0,025$ ) wanneer ook gecontroleerd wordt op de demografische controlevariabelen.

In het vijfde model is tot slot onderzocht wat de invloed is van de mate van Publicness van de organisatie en de mate van PSM van de medewerkers. Hieruit blijkt dat ook de mate van Publicness inderdaad de mate van PSM beïnvloedt ( $\beta = 0,132$ ,  $p = 0,003$ ) zij het dat de invloed enigszins beperkt is ( $R^2 = 0,060$ ,  $p = 0,010$ ). Wanneer in het model gebruikgemaakt wordt van de geaggregeerde schaal van Publicness, dan zijn de resultaten vergelijkbaar met Model 6 ( $R^2 = 0,057$ ,  $F = 2,258$ ,  $p = 0,014$ ).

Uit voorgaande tabellen kan geconcludeerd worden dat de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabelen deels beïnvloeden. De mate van Publicness van een organisatie verklaart echter maar een deel van de variantie van de Public Service Motivation van de medewerkers (variërend van 1,9 tot 8,3%). Dat betekent dat er andere variabelen zijn die de mate van Public Service Motivation verder bepalen.

### 7.3. RESULTATEN

De resultaten van dit onderzoek bevestigen dus dat er een relatie is tussen de organisatie en de Public Service Motivation (Hamidullah, Van Ryzin, & Li, 2016; Perry, 2011). Uit de resultaten van dit onderzoek

blijkt namelijk dat de mate van Public Service Motivation in ieder geval deels wordt beïnvloed door de mate van Publicness van de organisatie.

Wanneer naar de PSM-scores van de openbare bibliotheeksector wordt gekeken, kan gesteld worden dat deze met 3,78 (std. 0,41) bovengemiddeld hoog is. Bovendien is ook de mate van Publicness van de sector met 3,50 (std. 0,62) bovengemiddeld hoog.

Wanneer aan de hand van een One Way ANOVA-toets ( $F = 5,727$ ,  $p = 0,004$ ) wordt gekeken wat de gemiddelde PSM-score is van publieke, hybride en private organisaties binnen de openbare bibliotheeksector, valt op dat de PSM-scores van medewerkers in de publieke en private organisaties hoger zijn dan in de hybride organisaties (zie Tabel 15). Het verschil is erg klein, maar wel significant. Dit is opvallend, want op basis van de bestaande literatuur werd verwacht dat de mate van PSM het hoogst zou zijn bij de publieke organisaties, vervolgens de hybride organisaties en tot slot de private organisaties. Dat wordt onder meer zichtbaar in het onderzoek van Taylor (2010). Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de PSM-scores van medewerkers in de publieke en non-profitsector significant hoger zijn dan die van de private sector. De verschillen waren echter veel minder groot dan verwacht.

De resultaten van dit onderzoek komen wel grotendeels overeen met het onderzoek van Andersen, Pallesen, & Pedersen (2011), waaruit blijkt dat er geen significante verschillen zijn qua PSM-scores tussen medewerkers in publieke en private organisaties binnen eenzelfde sector. De resultaten van dit onderzoek en dat van Andersen, Pallesen, & Pedersen (2011) doet vermoeden dat de mate van Public Service Motivation van medewerkers meer afhankelijk is van de branche dan van de organisatie. De PSM-scores van medewerkers in de diverse organisaties liggen in alle drie onderzoeken namelijk erg dicht bij elkaar.

	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Privaat karakter	3,8889	,30670
Hybride karakter	3,7220	,40940
Publiek karakter	3,8613	,41590
Total	3,7763	,41153

Tabel 15 – One Way ANOVA-toets die de gemiddelde PSM-scores afzet tegen organisaties met een meer publiek, hybride of privaat karakter.

Daarnaast laat Tabel 15 zien dat de PSM-score van medewerkers in een private organisatie binnen de bibliotheeksector met 3,89 (std. 0,31) hoog is. Dat komt overeen met het onderzoek van Hamidullah, Van Ryzin, & Li (2016). Zij stellen dat ook medewerkers in private organisaties een mate van PSM hebben. Als deze hoog is, proberen zij op andere manieren het algemene belang te dienen. Een mogelijke verklaring is dat het werken in de openbare bibliotheekbranche bijdraagt aan het gevoel dat men het publieke belang dient, ondanks dat men in een private organisatie werkt. Er is dan alsnog sprake van een hogere Person-Environment Fit.

Dit onderzoek heeft bevestigd dat er een relatie is tussen de organisatie en de mate van Public Service Motivation. In de literatuur is echter nog niet duidelijk of de mate van PSM bij medewerkers al vastligt en ze daarom voor een baan in de (semi)publieke sector kiezen, of dat de mate van PSM wordt beïnvloed doordat ze in de publieke sector werken. Met andere woorden, zit de mate van PSM al bij medewerkers ingebakken (*nature*) of wordt deze aangeleerd (*nurture*)? In dit onderzoek bleek dat er geen significant verschil is tussen het PSM-niveau bij jonge en oudere medewerkers ( $F = 1,418$ ,  $p = 0,162$ ) en medewerkers die korter en langer in dienst zijn ( $F = 1,329$ ,  $p = 0,220$ ). Dat is een indicatie dat de mate

van PSM niet wordt beïnvloed doordat ze gedurende een langere tijd in dienst zijn in een organisatie. De mate van PSM wordt dus niet aangeleerd, maar is al aanwezig bij het in dienst treden in de openbare bibliotheekbranche. Dit past bij de theorie dat mensen met een hoge mate van PSM vaker geneigd zijn te werken in een (semi)publieke sector (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011; Moynihan & Pandey, 2007). De hoge PSM-score van medewerkers in de bibliotheekbranche, ook in vergelijking met andere sectoren (zie ook paragraaf 7.1.2), geeft bovendien een indicatie dat hun mate van Public Service Motivation een invloed heeft op de keuze om te werken in de bibliotheekbranche. De hoge PSM-score zorgt ervoor dat ze als het ware aangetrokken worden tot het werken in de bibliotheeksector. Dit komt overeen met het onderzoek van Lyons, Duxbury, & Higgins (2016). Zij stellen dat deze aantrekkingskracht aanwezig is zelfs als daar bijvoorbeeld minder financiële beloning tegenover staat. Dit blijkt ook in dit onderzoek zo te zijn. In de hybride en publieke organisaties binnen de openbare bibliotheekbranche geven medewerkers aan dat hun salaris niet hoog te noemen is. Dit verschilt significant met de private organisaties die veel tevredener zijn over hun salaris ( $F = 4,448$ ,  $p = 0,012$ ). Hetzelfde is waarneembaar voor de pensioenopbouw, maar dit is niet significant ( $F = 2,263$ ,  $p = 0,60$ ). Dit betekent dat medewerkers toch in de openbare bibliotheeksector willen werken, ondanks ze het gevoel hebben dat hun salaris en pensioenopbouw aan de lage kant is.

In dit onderzoek werd ten slotte ook duidelijk dat de organisatie slechts ten dele de variantie van de Public Service Motivation van de medewerkers verklaart. Er zijn nog andere factoren. Onder meer Perry (1997) zegt dat er een aantal persoonlijkheidskenmerken ten grondslag liggen aan deze vorm van motivatie, zoals opleiding, familie en religie. In dit onderzoek is het opleidingsniveau ook meegenomen. Hieruit blijkt echter dat de PSM-scores niet significant verschillen bij mensen die hoog- of laagopgeleid zijn ( $F = 1,171$ ,  $p = 0,321$ ). De andere factoren kunnen wel een rol spelen. Deze zijn echter niet meegenomen in dit onderzoek. Hier kan dus geen uitspraak over gedaan worden. Tot slot hebben Steinhaus & Perry (1996) ook gevonden dat wat je doet, dus je takenpakket en je functie, meer de variantie in Public Service Motivation bepaalt dan waar je dit doet, dus de organisatie of de sector (Andersen, Pallesen, & Pedersen, 2011). Ook dit is niet meegenomen in dit onderzoek, maar kan de mate van Public Service Motivation wel verder bepalen.

#### 7.4. TOETSEN VAN DE HYPOTHESEN

Wat betekent dit nu voor de hypothesen in dit onderzoek? In de voorgaande paragrafen zijnde data statistisch beschreven en getoetst. Hieruit kwamen een aantal opvallende zaken naar voren. Eerst zijn een aantal betrouwbaarheids- en factoranalyses uitgevoerd om te achterhalen hoe betrouwbaar de schalen voor Publicness en Public Service Motivation in dit onderzoek zijn. Hieruit bleek dat voor beide concepten er slechts twee dimensies zijn geconstateerd in plaats van drie. Bij Public Service Motivation werd de dimensie Compassion samengevoegd met de dimensie Commitment to the Public Interest. Dat betekent dat hypothese H5 vervalt. Bij Publicness verviel de dimensie Normative Publicness, waardoor de schaal aansloot bij de meer oorspronkelijke definitie van Publicness (zie ook paragraaf 7.1.2). Hierdoor vervalt ook hypothese H3.

Daarna is een correlatieanalyse uitgevoerd tussen alle (controle)variabelen in dit onderzoek. Hieruit bleek dat de dimensie Dimensional Publicness niet correleert met Public Service Motivation, een van haar dimensies. Dit zorgt ervoor dat ook hypothese H2 weerlegd wordt. Een kanttekening hierbij is dat de schaal die deze dimensie meet, niet heel erg betrouwbaar is (Cronbach's alpha van 0,606). Wanneer het betrouwbaarheidsniveau hoger zou zijn, zou er misschien wel een correlatie zichtbaar worden.

Tot slot zijn een aantal regressieanalyses uitgevoerd. In de eerste regressieanalyse is onderzocht wat de invloed is van de dimensies van Publicness op Public Service Motivation. Hieruit blijkt dat de mate van Public Service Motivation van een medewerker significant afhankelijk is van de mate van Core Publicness van de organisatie waarin hij of zij werkt ( $\beta = 0,196$ ,  $p = 0,002$ ). Daarmee wordt hypothese H1 bevestigd. In de tweede regressieanalyse werd onderzocht wat de invloed is van Publicness op Public Service Motivation en haar dimensies. Hieruit blijkt dat beide dimensies van Public Service Motivation beïnvloed worden door de mate van Publicness van de organisatie (respectievelijk  $\beta = 0,114$ ,  $p = 0,018$  en  $\beta = 0,167$ ,  $p = 0,025$ ). Hiermee worden hypothese H4 en H6 bevestigd. Daaruit volgt dat ook de mate van Public Service Motivation van medewerkers afhankelijk is van de mate van Publicness van de organisatie ( $\beta = 0,138$ ,  $p = 0,022$ ). Dit bevestigt de laatste hypothese H7.

Wat betekent dit concreet? Van de zeven hypothesen in dit onderzoek kunnen er vier bevestigd worden:

H1: Een hoge mate van Core Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van PSM bij medewerkers in de openbare bibliotheeksector.

H4: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Attraction to Public Policy Making bij medewerkers.

H6: Een hogere mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Commitment to the Public Interest bij medewerkers.

H7: Een hoge mate van Publicness van de organisatie leidt tot een hogere mate van Public Service Motivation bij medewerkers.

Dit betekent dat de Publicness van de organisatie de mate van Public Service Motivation van de medewerkers die er werkzaam zijn bepalen. Een kanttekening is dat Publicness slechts gedeeltelijk de mate van Public Service Motivation verklaart. Het bepaalt een kleine 10% van de variantie in PSM. Dat betekent dat er ook nog andere factoren zijn die de mate van PSM bij medewerkers in de openbare bibliotheekbranche verklaren.

Opvallend is verder dat in alle regressieanalyses ook de soort organisatie waarin medewerkers werkzaam zijn een significante invloed heeft op de mate van hun Public Service Motivation. Dat is logisch aangezien de mate van Publicness samenhangt met de soort organisatie. Dit versterkt de bevestiging van de twee bovenstaande hypothesen. Het sterkt ook het vermoeden dat wanneer de schaal Dimensional Publicness een hoger betrouwbaarheidsniveau had gehad, er ook een correlatie en een afhankelijkheidsrelatie zichtbaar zou geweest zijn met de afhankelijke variabele Public Service Motivation.



## 8. CONCLUSIE

In dit onderzoek is onderzocht in welke mate Public Service Motivation voorkomt bij medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche en in hoeverre de mate van Publicness van de organisaties waarin ze werkzaam zijn hier een invloed op heeft. Om deze vraag te beantwoorden, werden vier deelvragen gesteld.

De eerste vraag was: 'Wat zijn Public Service Motivation en Publicness?' Deze vraag werd beantwoord in hoofdstukken 5 en 6. Public Service Motivation is 'de motivatie om bij te dragen aan het algemene belang van de mensheid' (vrij naar Rainey & Steinbauer, 1999). In de literatuur wordt gesteld dat deze vorm van motivatie bestaat uit meerdere dimensies. In dit onderzoek is een ingekorte schaal gebruikt om Public Service Motivation te meten. Na een factoranalyse bleek de schaal te bestaan uit twee dimensies:

- Commitment to the Public Interest, of de mate waarin iemand toegewijd is aan het algemene belang, en
- Attraction to Public Policy Making, of de mate waarin iemand aangetrokken wordt tot de overheid en haar beleid.

Deze schaal is met een Cronbach's alpha van 0,669 niet heel betrouwbaar. Omdat de schaal gevalideerd is in ander wetenschappelijk onderzoek en de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met het onderzoek van Leisink & Steijn (2009) is beslist om toch verder te gaan met deze schaal.

Publicness is 'de mate waarin een organisatie verbonden is met publieke waarden' (vrij naar Vandenabeele, 2008). Ook bij dit concept wordt verondersteld dat deze uit meerdere dimensies bestaat. In dit onderzoek is een schaal ontwikkeld om de mate van Publicness te meten. Na een factoranalyse bleek deze schaal uit twee dimensies te bestaan:

- Core Publicness, of de mate waarin een organisatie afhankelijk is van een overheid, en
- Dimensional Publicness, of de mate waarin de organisatie zelf beslissingsbevoegd is.

Deze schaal is met een Cronbach's alpha van 0,749 betrouwbaar. In de literatuur wordt soms gesproken over een derde dimensie, Normative Publicness. Deze dimensie werd echter niet apart waargenomen. Daarmee sluit de schaal goed aan bij de oorspronkelijke definitie van Publicness: de mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door een economische en politieke autoriteit (Bozeman, 1989).

De tweede deelvraag was: 'Welke mate van Public Service Motivation hebben medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche?' Deze vraag is beantwoord in paragraaf 7.1.3. Op een schaal van 1 tot en met 5 scoren medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche gemiddeld 3,78 (std. 0,41). Dat is relatief hoog, zeker in vergelijking met andere sectoren (zie Tabel 11). Dat betekent dat medewerkers in de bibliotheeksector over het algemeen een grote behoefte voelen om een bijdrage te leveren aan het algemeen belang. Verder valt op dat slechts 4,9% van de medewerkers een lager dan gemiddelde PSM-score hebben (score is drie of lager) en 22% van de medewerkers een erg hoge PSM-score hebben (score is vier of hoger).

De derde deelvraag was: 'Welke mate van Publicness hebben de organisaties in deze branche?' Deze vraag werd beantwoord in paragraaf 7.1.2. Om deze vraag te beantwoorden is voor dit onderzoek een schaal ontwikkeld. De mate van Publicness van de bibliotheekbranche is met een gemiddelde van 3,50 (std. 0,62) op een schaal van een tot en met vijf bovengemiddeld te noemen. De mate van Publicness van de diverse organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn, is heel divers met scores tussen 1,25 en 5.

Om vervolgens te kunnen bepalen of organisaties een meer publiek, hybride of privaat karakter hebben, is de schaal opgedeeld in drie gelijke categorieën. Hieruit blijkt dat 5,7% van de organisaties een meer privaat karakter hebben, 67,8% van de organisaties een hybride karakter en 32,2% van de organisaties een meer publiek karakter.

De laatste deelvraag was: 'In hoeverre heeft de mate van Publicness van de organisaties waarin medewerkers werkzaam zijn een invloed op hun de mate van hun Public Service Motivation?' Op basis van deze vraag is het conceptueel model opgebouwd waaruit zeven hypothesen zijn afgeleid. De vraag werd beantwoord in paragraaf 7.2.2 waarin aan de hand van regressieanalyses wordt onderzocht of en in welke mate de onafhankelijke variabele Publicness en haar dimensies invloed uitoefent op de mate van Public Service Motivation en haar dimensies. Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van Publicness van de organisatie invloed heeft op de mate van de Public Service Motivation van haar medewerkers (H4, H6 en H7). De mate van Publicness van de organisatie verklaart zo'n kleine 10% van de variantie van de Public Service Motivation van haar medewerkers. Dat betekent dat er minstens een andere variabele is die de mate van PSM bepaalt.

Opvallend is ook dat slechts een van de twee dimensies, namelijk Core Publicness, de mate van Public Service Motivation beïnvloedt (H1). Wellicht heeft dit te maken met de lage betrouwbaarheid van de schaal Dimensional Publicness. De verwachting is dat als deze ook hoger is, Dimensional Publicness ook een significante correlatie zal hebben met Public Service Motivation. Dit vermoeden wordt versterkt door het feit dat de soort organisatie, een variabele die sterk samenhangt met de variabele Publicness, ook een significante invloed heeft op de mate van Public Service Motivation. Er is in dit onderzoek geen significante invloed gevonden van Publicness op de dimensies van Public Service Motivation. Ook hier is de verwachting dat als er een schaal gebruikt wordt met een hogere betrouwbaarheid, er wellicht wel een significantie correlatie zal zijn.

Tot slot viel in dit onderzoek op dat de waargenomen verschillen tussen de publieke, hybride en private organisaties, ondanks dat ze significant zijn, erg klein zijn. De gemiddelde PSM-scores zijn 3,72 voor medewerkers in hybride organisaties, 3,86 in publieke organisaties en 3,89 in private organisaties. Dat is opvallend, want op basis van de bestaande literatuur werd verwacht dat medewerkers in publieke en hybride organisaties hoger zouden scoren op Public Service Motivation dan hun collega's in private organisaties. Dat doet vermoeden dat de mate van Public Service Motivation meer afhankelijk is van de branche dan van de organisatie.

## 8.1. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Om te beginnen is er geen aselechte steekproef gebruikt, omdat het niet mogelijk was om alle e-mailadressen van alle medewerkers in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche te verzamelen om daar vervolgens een goede steekproef uit te trekken. Voor een nog zuiverder resultaat is dit echter wel aan te bevelen.

Ondanks dat het mogelijk was om de totale onderzoekspopulatie te bepalen, was het niet mogelijk om te achterhalen hoe de verdeling van de medewerkers over de verschillende organisaties is. Hierdoor is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over de verdeling van de steekproef ten opzichte van de verdeling van de totale onderzoekspopulatie.

Daarnaast bleek dat er verbeteringen zijn aan te brengen op het gebruik van de schalen voor de twee centrale variabelen in dit onderzoek. De schaal voor Public Service Motivation bleek intern niet erg consistent te zijn (Cronbach's alpha = 0,669). Door het gebruik van een andere PSM-schaal kan de

betrouwbaarheid van de resultaten worden verhoogd. Het verdient de aanbeveling om de volledige schaal, zoals Perry (1996) die heeft ontwikkeld, te gebruiken. Het zou nog beter zijn om een schaal te gebruiken die aangepast is aan de West-Europese samenleving.

Voor dit onderzoek is een nieuwe schaal ontwikkeld om Publicness te meten. Deze schaal bleek betrouwbaar (Cronbach's alpha = 0,749). Het doel was echter om een schaal te ontwikkelen die de drie dimensies van Publicness zou meten. Na een factoranalyse bleken er slechts twee dimensies zichtbaar te zijn. Het is aanbevolen om verder onderzoek te doen om de schaal te verbeteren en ervoor te zorgen dat ook de derde dimensie meetbaar wordt. De twee dimensies vormen samen een betrouwbare schaal, maar de schaal die Dimensional Publicness meet, is met een Cronbach's alpha van 0,606 onvoldoende betrouwbaar. Wanneer deze schaal wordt gebruikt, is het goed om hier extra aandacht aan te besteden, zodat betere resultaten gegenereerd kunnen worden.

Er is gebruikgemaakt van een Likertschaal om de mate van Publicness van een organisatie te meten. Deze vragen zijn voorgelegd aan de medewerkers werkzaam in die organisaties. Hierdoor werd de mate van Publicness van een organisatie door de respondent bepaald. Dit kan de resultaten vertekenen, aangezien hij of zij wenselijke of door hem gewenste antwoorden geeft. De respondent kan bijvoorbeeld het gevoel hebben dat ze in een meer publieke organisatie werkt, terwijl dit in de praktijk een hybride of zelfs meer private organisatie blijkt te zijn. Om dit te ondervangen is een controlevraag toegevoegd over de soort organisatie waar medewerkers werkzaam zijn. Hieruit blijkt dat de resultaten grotendeels overeenkomen met de verwachte mate van Publicness. De resultaten van dit onderzoek kunnen echter toch anders uitvallen wanneer de onderzoeker zelf de mate van Publicness van de organisatie bepaalt en bewust respondenten zoekt uit de verschillende soorten organisaties.

In dit onderzoek is gecontroleerd op een aantal demografische variabelen, zoals geslacht en leeftijd. Respondenten geven aan dat het onderzoek wellicht nog extra waarde had gehad, indien er ook op de volgende variabelen gecontroleerd werd:

- Betaalde kracht versus vrijwilliger;
- Mate van economische zelfstandigheid;
- Soort functie (bijvoorbeeld front office versus back office);
- Diversiteit van het takenpakket;

Daarnaast had de controlevraag over de soort organisatie nog uitgebreid kunnen worden, zodat de categorie overig kleiner werd. Er zijn ook bibliotheken die samengevoegd zijn met andere culturele instellingen. De controle op mogelijke gevolgen hiervan zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

Onderliggend aan dit onderzoek ligt de vraag wat de motivatie is van medewerkers om te werken in de openbare bibliotheekbranche. Er is in dit onderzoek gekozen om te onderzoeken wat de mate van Public Service Motivation is bij medewerkers. Er is echter niet onderzocht of de aanwezigheid van PSM daadwerkelijk leidt tot de keuze om te werken in de bibliotheekbranche. Als dit een onderdeel was geweest van de centrale vraag en het conceptueel model, had dit ook getoetst kunnen worden. Dit zou beter inzicht genereren in de redenen om in de branche te werken.

## 8.2. IMPLICATIES VAN HET ONDERZOEK EN DISCUSSIE

Zoals beschreven in paragraaf 7.3 bevestigen de resultaten van dit onderzoek een aantal theorieën. Ten eerste bevestigt het dat de organisatie een invloed heeft op de mate van Public Service Motivation van de medewerkers werkzaam in de organisatie.

Om dit te onderzoeken is gebruikgemaakt van het concept Publicness. De veronderstelling was dat de mate van Publicness van een organisatie een invloed heeft op de mate van Public Service Motivation van de medewerkers. Dit werd door dit onderzoek bevestigd, zij het dat deze invloed beperkt is en slechts een kleine 10% van de variantie in PSM bepaalt.

Voor dit onderzoek werd een gevalideerde schaal ontwikkeld die de mate van Publicness meet aan de hand van zes items op twee dimensies. Deze dimensies sluiten aan bij de oorspronkelijke definitie van Publicness en meet de mate waarin een organisatie afhankelijk is van een organisatie en de mate waarin zij zelf bevoegd is om beslissingen te nemen. Hiermee is het voor het eerst mogelijk om organisaties te classificeren aan de hand van het concept Publicness. Elke organisatie krijgt dan een bepaalde score op een schaal van een tot en met vijf.

In dit onderzoek is de schaal ook opgedeeld in drie categorieën. Hierdoor is het mogelijk om te bepalen in welke mate organisaties een meer publiek, hybride of privaat karakter hebben. Deze categorieën zijn getoetst door ze af te zetten tegen de soort organisatie. Hieruit blijkt dat de opsplitsing in drie gelijke categorieën werkt.

Ondanks dat er veel onderzoek is gedaan naar het concept Public Service Motivation, zijn de verschillen in mate van PSM naargelang de soort organisatie en/of sector relatief weinig onderzocht. In deze scriptie is hier onderzoek naar gedaan door binnen een sector te kijken of er verschillen zijn in mate van PSM bij medewerkers in publieke, hybride en private organisaties.

Uit dit onderzoek blijkt dat er weinig verschil is tussen de scores van medewerkers uit de drie soorten organisaties. Er is een significant verschil zichtbaar, maar dit is kleiner dan verwacht mag worden op basis van de literatuur. Deze resultaten sluiten aan bij het onderzoek van onder andere Andersen, Pallesen, & Pedersen (2011). Doordat er weinig verschil zichtbaar is tussen de scores van medewerkers uit publieke, hybride en private organisaties, lijken de resultaten van dit onderzoek en dat van Andersen, Pallesen, & Pederson (2011) de literatuur tegen te spreken. In die onderzoeken werd echter enkel de mate van Public Service Motivation van medewerkers uit verschillende sectoren met elkaar vergeleken. In dit onderzoek werd de mate van PSM bij medewerkers uit verschillende organisaties binnen eenzelfde sector met elkaar vergeleken.

Dat doet vermoeden dat de mate van Public Service Motivation wellicht minder verschilt wanneer een onderscheid wordt gemaakt op organisatieniveau en meer op brancheniveau. In dat geval wordt het volgende verondersteld: wanneer de Publicness van een branche hoger is, dan wordt een hogere mate van PSM verwacht. In dit onderzoek wordt deze theorie bevestigd, doordat de scores van zowel Publicness van de branche als de PSM van de medewerkers in de branche hoog zijn en deze relatie significant is. Dit komt ook overeen met eerder onderzoek van Loon (2015) en Loon, Leisink, & Vandenabeele (2013).

Tot slot kan met de resultaten van dit onderzoek ook input gegeven worden op het nature-nurture-debat binnen de PSM-literatuur. In dit onderzoek bleek er geen significant verschil te zijn tussen de PSM-scores van mensen die lange tijd of korte tijd in dienst zijn. Ook leeftijd speelde geen rol. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de mate van PSM niet verandert, naar mate men langer in dienst is (nurture). De mate van PSM is dus al aanwezig bij het in dienst treden in de openbare bibliotheeksector (nature). Zij worden dus door hun hoge mate van PSM eerder aangetrokken tot een baan in de (semi)publieke sector dan dat de sector of de organisatie in die sector hun PSM-niveau beïnvloedt. De mate van PSM wordt hoogstens een kleine 10% beïnvloed door de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn.

### 8.3. MOGELIJK VERVOLGONDERZOEK

Uit de voorgaande paragrafen kunnen een aantal ideeën voor mogelijk vervolgonderzoek worden afgeleid. Een eerste mogelijke piste is om dit onderzoek uit te breiden met de uiteindelijk keuze om te werken in de bibliotheeksector of de mate waarin er sprake is van een Person-Environment Fit of Person-Organization Fit. Op basis hiervan kan echt wat gezegd worden over de relatie tussen de mate van Public Service Motivation en het werken in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche.

In dit onderzoek kunnen dan ook extra motivatiebronnen meegenomen worden als controlevariabelen. Uit de reacties op het onderzoek bleek dat er ook de behoefte was om te controleren op andere motivatiebronnen die specifiek zijn gerelateerd aan het werken in een bibliotheek.

Een tweede richting is om een tijdreeksonderzoek uit te voeren naar de mate van Public Service Motivation bij medewerkers die nog niet gestart zijn en/of net gestart zijn en wanneer ze al een tijdje in de branche werken. Op basis hiervan kan echt een uitspraak gedaan worden over de mate waarin Public Service Motivation wordt beïnvloed door de organisatie. Dit sluit goed aan bij het nature-nurture-debat.

In dit onderzoek zijn de resultaten vergeleken van dit onderzoek met dat van Leisink & Steijn (2009) om wat te kunnen zeggen over de mate van PSM bij medewerkers in de bibliotheeksector en andere sectoren. Hier kunnen echter geen goede conclusies uit getrokken worden, aangezien dit twee verschillende onderzoeken zijn. Een vervolgonderzoek zou eruit bestaan om dit onderzoek te doen in meerdere branches. Op basis hiervan kunnen echt uitspraken gedaan worden over de mate van Public Service Motivation in relatie tot de sector versus de organisatie.

Wanneer dit onderzoek wordt uitgebreid met een onderzoek naar de mate van Publicness van de branche, dan kan er verder onderzocht worden of het inderdaad zo is dat wanneer Publicness-score van een branche hoger is, er een hogere mate van PSM verwacht kan worden.

Een vierde mogelijke richting voor verder onderzoek is het onderzoeken van de mate van PSM bij publieke, private en hybride organisaties binnen andere sectoren. Zo kan achterhaald worden of er in andere sectoren ook weinig verschil is in de mate van PSM bij medewerkers van de verschillende soorten organisaties binnen eenzelfde branche. Hierdoor wordt duidelijk of de mate van PSM echt meer afhankelijk is van de sector dan van de organisatie, zoals wordt vermoed in dit onderzoek.

Interessant is om hier extra aandacht te geven aan de mate van PSM bij medewerkers in organisaties met een meer hybride karakter. De literatuur doet vermoeden dat de mate van PSM bij medewerkers in hybride organisaties hoger zou moeten zijn dan bij private organisaties en lager dan bij publieke organisaties. In dit onderzoek bleek echter dat de mate van PSM significant lager is bij medewerkers in hybride organisaties, hoewel dit verschil klein is. Het is een interessante piste om onderzoek te doen of dit verschil ook zichtbaar wordt in andere sectoren en om te onderzoeken welke factoren dit verschil kunnen verklaren. Een mogelijke factor zou kunnen zijn dat medewerkers een spanning voelen tussen de publieke én private oriëntatie die hybride organisaties in zich dragen (Brandsen & Karré, 2011). Zulke problemen zullen echter wellicht ook een rol spelen in private organisaties binnen een publieke sector.

Tot slot kan dit onderzoek ook nog herhaald worden, waarbij de omstandigheden worden verbeterd. Dit kan bijvoorbeeld door een betere steekproef te trekken, door gebruik te maken van betere schalen of door extra controlevariabelen aan het onderzoek toe te voegen. Dit onderzoek kan zich ook focussen op het verbeteren van het meetinstrument om de mate van Publicness te bepalen.

## 9. AANBEVELINGEN

Medewerkers in de openbare bibliotheeksector kennen over het algemeen een hoge mate van Public Service Motivation, ongeacht of ze nu voor een publieke, hybride of private organisatie werken. Dat betekent dat deze aanbevelingen voor elk van deze organisaties relevant zijn.

Een hoge mate van Public Service Motivation betekent dat (potentiële) medewerkers een grote behoefte voelen om een bijdrage te leveren aan het algemene belang. Daardoor voelen zij zich als het ware aangetrokken tot branches met een meer publiek karakter, zoals de openbare bibliotheeksector. Hierdoor ontstaat een *match* tussen de medewerker en haar omgeving. Maar wat betekent dat nu voor de praktijk?

### 9.1. WERVING EN SELECTIE MEDEWERKERS

Zoals in de introductie werd beschreven, gaan de komende jaren zo'n 20% van de medewerkers in de branche met pensioen. Een deel van deze medewerkers zullen niet vervangen worden, maar er zullen ook heel wat nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken.

Het verdient de aanbeveling om medewerkers aan te trekken die een hoge mate van Public Service Motivation hebben. Wanneer de openbare bibliotheekbranche, die gekenmerkt wordt door haar publieke karakter, mensen kan aantrekken met een hoge mate van PSM, dan is de kans groter dat er een *fit* ontstaat tussen de persoon en zijn of haar omgeving (Steijn, 2008). Zij zullen met andere woorden beter passen bij de organisatie. Dit proces werkt volgens het principe van Aantrekking-Selectie-Afstoting, ook wel het ASA-model genoemd (Schneider, 1987). Dit model werkt als volgt:

- Aantrekking, of de mate waarin een potentiële medewerker en organisatie overeenstemmen en ze daardoor tot elkaar aangetrokken worden.
- Selectie, of de keuze van de medewerker en de organisatie voor elkaar.
- Afstoting, of de mate waarin een werknemer en organisatie toch niet bij elkaar blijken te passen en afscheid van elkaar nemen.

Wanneer een potentiële medewerker een hoge mate van PSM heeft, zal hij of zij beter passen bij de bibliotheekbranche. Er is dan namelijk een *fit* tussen de mate van PSM van de medewerker en de mate van Publicness van de branche. Wanneer geen rekening gehouden wordt met de mate van PSM van de potentiële medewerker, bestaat de kans dat er geen zo'n *fit* ontstaat, waardoor er afstoting zal plaatsvinden. Gezien het feit dat er op relatief korte termijn heel wat medewerkers gezocht zullen moeten worden, kan de bibliotheekbranche zich dit eigenlijk niet permitteren.

Hoe kun je gericht mensen werven met een hoge mate van PSM? Dat kan bijvoorbeeld door de boodschap in wervingsteksten aan te passen. Geef bijvoorbeeld aan dat je door het werken in de bibliotheek of het vervullen van deze functie een bijdrage levert aan de gemeenschap en aan bepaalde publieke waarden, zoals leesbevordering of de persoonlijke ontwikkeling van burgers. Een van de respondenten van dit onderzoek beschrijft dit mooi:

*“Het is erg belangrijk dat mensen die in de sector werken of willen werken het belang van de bibliotheek onderschrijven. De bibliotheek is belangrijk voor de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Dat was ooit de reden dat de bibliotheken zijn opgericht. We willen vooral een maatschappelijke bibliotheek zijn.”*

Hoe achterhaal je dan of iemand ook daadwerkelijk een hoge mate van PSM heeft? Dat kan op verschillende manieren. Wanneer de organisatie gebruikmaakt van een assessment, kunnen een reeks

vragen toegevoegd worden die de mate van Public Service Motivation meet. Hiervoor kan gebruikgemaakt worden van de schaal van Perry (1997) of afgeleiden hiervan. Maar ook tijdens het sollicitatiegesprek kunnen gerichte vragen gesteld worden over iemands behoefte om het algemene belang te dienen en de mate waarin zij compassie en zelfopoffering tonen. Ook hier kunnen de vragen van Perry (1997) als leidraad genomen worden. Laat deze informatie meewegen in de beslissing (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

## 9.2. BEHOUD MEDEWERKERS

Het is belangrijk dat er ook na het wervingsproces aandacht besteed wordt aan de fit tussen de medewerker en zijn of haar omgeving, zodat deze blijft bestaan. Anders zal de organisatie op termijn afscheid moeten nemen van haar medewerker, omdat hij of zij niet meer tevreden is over de baan (Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2015). Uit onderzoek blijkt dat meer publieke sectoren, zoals de openbare bibliotheeksector, vooral het risico lopen om jongeren en hoger opgeleiden, de zogenaamde *high potentials*, te verliezen (Steijn & Groeneveld, 2013).

Het is dan ook belangrijk om ook tijdens de carrière van de medewerker af te stemmen of er nog steeds sprake is van een fit en hoe de organisatie ervoor kan zorgen dat deze blijft bestaan. Dat kan door continu te achterhalen of de medewerker daadwerkelijk zijn ei kwijt kan met betrekking tot het dienen van het algemene belang (Leisink & Steijn, 2009; Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2015). Heeft hij of zij het gevoel dat hij een substantiële bijdrage levert? Hoe kan de organisatie hier verder aan bijdragen?

Ook leiderschap is van belang bij het behoud van medewerkers. Leidinggevendens zijn een belangrijke schakel tussen de medewerker en de organisatie. Zij zorgen ervoor dat de medewerker optimaal kan functioneren. Op deze manier dragen zij ook bij aan het behouden van de *fit* tussen medewerker en organisatie.

Ritz, Brewer, & Neumann (2016) geven aan dat mensen met een leidinggevende functie waar mogelijk de Public Service Motivation van medewerkers moeten stimuleren. Dat kan onder meer door ze te betrekken en hun input te gebruiken bij belangrijke beslissingen die het publieke belang raken, zoals beslissingen over de strategische richting waar de organisatie naartoe gaat en beslissingen die burgers raken. Bijvoorbeeld wanneer een bibliotheek zich wil focussen op één specifieke doelgroep.

Daarnaast kan de leidinggevende bij elke functie en elke taak kijken of het dienen van het publieke belang voldoende terugkomt of niet. Als dat niet het geval is, is het belangrijk om een medewerker te betrekken bij taken waar dit wel het geval is. Het is belangrijk om medewerkers deze mogelijkheden te bieden, omdat ze anders het gevoel hebben dat ze onvoldoende een bijdrage kunnen leveren. Dit werkt cynisme en afstoting in de hand (Taylor, 2010; Moynihan & Pandey, 2007). Omdat dit niet gemakkelijk is, is het belangrijk om leidinggevendens te trainen in het herkennen van publieke waarden om hier ook actief mee aan de slag te gaan.

Een passende leiderschapsstijl bij medewerkers met een hoge mate van Public Service Motivation is het transformationeel leiderschap (Wright, Moynihan, & Pandey, 2011). Mensen met een hoge mate van PSM willen een significante bijdrage of verandering brengen in het leven van anderen. Hier halen zij meer energie uit dan andere vormen van beloning. Transformationeel leiderschap focust zich op de wensen, behoeften en waarden van medewerkers. Deze leiders gaan op zoek naar hoe ze medewerkers kunnen helpen in het behalen van hun wensen, namelijk het leveren van een bijdrage aan het publieke belang. Dat doen ze op verschillende manieren (Paarlberg & Lavigna, 2010; Paarlberg, Perry, & Hondelghem, 2008):

- Het stellen van doelen van de organisatie, die de publieke waarden waaraan de organisatie een bijdrage probeert te leveren, reflecteren.
- Het helder verwoorden van de doelen van een organisatie, zodat de medewerker zich hiermee verbonden voelt en het gevoel heeft dat hij of zij hier ook zelf aan bijdraagt.
- Deze doelen vertalen in de functies en taken van elke medewerker, zodat de medewerker precies weet waar hij of zij aan bijdraagt. Op deze manier geeft de leidinggevende echt betekenis aan het takenpakket van de medewerker.
- Het creëren van situaties waarin medewerkers meer kunnen leren over de doelen van de organisatie en op welke manier deze aansluiten op de publieke waarden die de organisatie wil vervullen. Dan kan door medewerkers in contact te brengen met burgers die een positieve ervaring hebben meegemaakt.
- Ervoor zorg dragen dat medewerkers ook daadwerkelijk kunnen participeren aan het stellen en uitdragen van de organisatiedoelen. Dat kan door medewerkers te stimuleren om actief ideeën bij te dragen, dingen in vraag te stellen en zelf initiatief te nemen.
- Zelf het goede voorbeeld geven, door zelf consequent en actief de waarden van de organisatie uit te dragen.

Wanneer leiders hierin slagen, kunnen ze medewerkers helpen hun doelen te verwezenlijken. Hierdoor blijft de *fit* tussen de medewerker en haar organisatie bestaan en is zij minder geneigd om te vertrekken.

### 9.3. TOT SLOT

Wanneer organisaties in de bibliotheeksector nieuwe medewerkers willen werven, is het belangrijk dat ze rekening houden met het PSM-niveau van potentiële kandidaten. Als een organisatie mensen kan aantrekken met een hoge mate van PSM, dan is de kans groter dat er een *fit* ontstaat tussen de persoon en zijn of haar omgeving.

Het is vervolgens van groot belang om ook na de indiensttreding te zorgen dat deze *fit* kan blijven ontstaan. Hiervoor is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevenden.

Ten slotte is het voor een organisatie waardevol om medewerkers te hebben met een hoge mate van Public Service Motivation. Dit zorgt namelijk voor een betere band met de sector en het is een solide basis voor loyaliteit, motivatie en inzet. Het is bewezen dat deze intrinsieke vorm van motivatie meer effectief is dan extrinsieke bronnen, zoals salaris (Moynihan & Pandey, 2007).



## 10. REFLECTIE

In dit hoofdstuk volgt tot slot een korte reflectie op dit onderzoek. In dit onderzoek ben ik gestart met een duidelijke onderzoeksvraag die me heel erg hielp om de rest van deze scriptie te schrijven. Het hielp zowel in het denkproces als de logische opbouw van het stuk. Ik ben ervan overtuigd dat dit me geholpen heeft om heel snel de basis van deze scriptie op te zetten.

Vervolgens ben ik vanuit het theoretisch kader aan de slag gegaan met de twee concepten Public Service Motivation en Publicness. Bij deze laatste variabele was veel minder consensus over de indicatoren dan bij PSM. Hierdoor moest ik zelf keuzes maken en een schaal ontwikkelen. Om daar toch enigszins wat houvast bij te hebben, heb ik de vragenlijst gebruikt die Hall, Miller, & Millar (2016) ontwikkeld hebben voor hun kwalitatief onderzoek. Ondanks het goede betrouwbaarheidsniveau van de schaal, bleken toch slechts twee van de drie dimensies terug te komen in de schaal. Hierdoor kon ik niets zeggen over de normatieve dimensie van Publicness. Prof. dr. Bram Steijn vroeg zich terecht af of ik met deze derde dimensie stiekem niet Public Service Motivation zat te meten, zeker bij item P8, waarbij ik de formulering 'ik vind' gebruikte. Ik denk dat dit een terechte opmerking is. Als deze anders geformuleerd was, had dit item wellicht wel een eigen dimensie kunnen vormen met item P9. Ik hoop dan ook dat in toekomstig onderzoek deze schaal geoptimaliseerd zal worden, zodat het echt een bruikbare multidimensionale schaal wordt. Desalniettemin ben ik blij dat de schaal werkte en dat hij een goed beeld geeft van de overige twee dimensies.

Achteraf gezien is het wellicht jammer dat ik gebruikgemaakt heb van de verkorte schaal van Perry (1996), ontwikkeld door Coursey & Pandey (2007). Ik wist dat deze schaal niet optimaal was, omdat uit onderzoek van onder meer Kim & Vandenabeele (2009) bleek dat de schaal van Perry (1996) niet helemaal geschikt is voor onderzoek in West-Europa. Prof. dr. Bram Steijn, die achteraf mijn tweede lezer bleek te zijn, gaf in een eerste contact reeds aan dat hij niet wist of ik deze schaal wel moest willen gebruiken. Ik heb er echter voor gekozen om deze schaal te gebruiken, omdat dit een gevalideerde schaal is, die in ander onderzoek gebruikt werd en die kort is. Hiermee beoogde ik de respons te vergroten. Dit is gelukt, aangezien ik voldoende respons had. Het gebruik van de verkorte schaal kan de resultaten van mijn onderzoek wel enigszins beïnvloeden.

In de onderzoeksopzet heb ik gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode, namelijk een surveyonderzoek. Dat was voor mij best een spannende keuze gezien het feit dat ik in de avondopleiding Bestuurskunde, maar ook in mijn vorige opleiding, geen vak heb gehad rond statistiek. Prof. dr. Edelenbos heeft me hiervan overtuigd, waarvoor ik hem graag wil bedanken. Deze onderzoeksmethode paste perfect bij mijn onderzoeksvraag.

Ik ben vol goede moed gestart met het uitzetten van de enquête. Vervolgens ben ik met de boeken 'Inleiding SPSS 18.0' van Eelko Huizingh (2010) en 'Research Methods for Business' van Uma Sekaran en Roger Bougie (2009) en heel wat YouTube-filmpjes aan de slag gegaan met SPSS om de verzamelde data te analyseren. Mede met dank aan een aantal aanwijzingen van mijn twee begeleiders, en dan met name met betrekking tot de regressieanalyses, heb ik deze uitdaging tot een goed einde kunnen brengen.

De bibliotheeksector bleek een mooie casus te zijn voor dit onderzoek, omdat er zowel publieke, private en non-profitorganisaties zijn. Hierdoor kon ik goed vergelijken wat de verschillen in mate van Public Service Motivation waren bij medewerkers van deze drie soorten organisaties. Hieruit bleek dat de verschillen minimaal waren. Daardoor lijkt de sector meer van invloed op de mate van PSM dan de betreffende organisatie. Een mooi extra resultaat van dit onderzoek, dat ik niet had verwacht.

Tot slot wil ik nog even stilstaan bij het feit dat ik in het oorspronkelijke onderzoek een aantal extra vragen heb gesteld, die de respondenten bevroegden op andere vormen van motivatie. Deze controlevariabelen hebben echter geen enkele invloed op de relatie tussen Publicness van de organisatie en de mate van Public Service Motivation van medewerkers, maar op de relatie tussen PSM en de keuze om te werken in een organisatie of de mate waarin een medewerker past bij een organisatie. Daar worstelde ik al een tijdje mee, omdat ik de controlevariabelen niet goed kon plaatsen, maar wel het gevoel had dat ik moest controleren op andere vormen van motivatie. Prof. dr. Bram Steijn heeft me geholpen de knoop door te hakken om deze set controlevariabelen eruit te halen en zo het onderzoek zuiverder te houden.

Ik heb veel geleerd van het schrijven van deze scriptie. Niet in het minst hoe ik kwantitatief onderzoek kan doen, naast de voor mij meer voor de hand liggende kwalitatieve vormen van onderzoek. Ik ben trots op het resultaat!

Karen Florizoone, 18 juli 2017

## 11. BIBLIOGRAFIE

- Andersen, L., Pallesen, T., & Pedersen, L. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 10-27.
- Anderson, S. (2012). Public, private, neither, both? Publicness theory and the analysis of healthcare organisations. *Social sciences & medicine*, 313-322.
- Anderson, S. (2014). The end of publicness? Public and private healthcare organizations are alike in all important respects. *International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics*, 44-61.
- Antonsen, M., & Jorgensen, T. (1997). The 'publicness' of public organizations. *Public Administration*, 337-357.
- Armstrong, J., & Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 396-402.
- Bozeman, B. (1989). The publicness puzzle: How the public status of organizations affects their behavior. In B. Bozeman, *All organizations are public* (pp. 1-13). San Francisco: Jossey Bass.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The 'publicness' puzzle in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 197-223.
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative publicness: A framework for public management strategy and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 363-380.
- Brandsen, T., & Karré, P. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, 827-836.
- C.S., S., & Perry, J. (1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter? *Public Productivity & Management Review*, 278-288.
- Coursey, D., & Pandey, S. (2007). Public service measurement: Testing an abridged version of perry's proposed scale. *Administration & Society*, 547-568.
- Coursey, D., & Rainey, H. (1990). Perceptions of personnel system constraintsn public, private, and hybrid organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 54-71.
- Emmert, M., & Crow, M. (1988). Public, private and hybrid organizations: an empirical examination of the role of publicness. *Administration & Society*, 216-244.
- Hall, K., Miller, R., & Millar, R. (2016). Public, private or neither? Analysing the publicness of health care social enterprises. *Public Management Review*, 539-557.
- Hamidullah, M., Van Ryzin, G., & Li, H. (2016). The agreeable bureaucrat: personality and PSM. *International Journal of Public Sector Management*, 582-595.
- Huysmans, F. (2007). De openbare bibliotheek in Nederland en de veranderende leescultuur sinds 1975. *Jaarboek voor Nederlandse Geschiedenis*, 179-192.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2009). A strategy for building public service motivation research internationally. *International Public Service Motivation Research Conference*. Indiana.
- Kjeldsen, A., & Jacobsen, C. (2014). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 899-926.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 35-52.
- Loon, N. (2015). Does context matter for the type of performance-related behavior of public service motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 1-25.

- Loon, N. v., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: How public organizations logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*, 1007-1019.
- Loon, N. v., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 349-356.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 605-618.
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2007). The role of organisations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 40-53.
- Paarlberg, L., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 710-718.
- Paarlberg, L., Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. Perry, & A. (. Hondeghem, *Motivation in Public Management: Thee Call of Public Service* (pp. 268-293). New York: Oxford University Press.
- Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5-22.
- Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5-22.
- Perry, J. (2011). The Growth of Public Service Motivation Research. *The Korean Journal of Policy Studies*, 1-12.
- Perry, J., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 692-699.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 682-690.
- POB. (2016). *Jaarverslag 2015*. Heerlen: Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken.
- Raad voor Cultuur. (1998). *De bestuurlijke organisatie van het openbare bibliotheekwet*. Den Haag: Raad voor Cultuur.
- Rainey, H., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organization. *Journal of public administration research and theory*, 1-32.
- Reitz, J. (s.d.). *ODLIS: Online Dictionary for Library and Information Science*. Opgeroepen op oktober 2, 2016, van ABC-CLIO: [http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_p.aspx#publiclibrary](http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_p.aspx#publiclibrary)
- Rijksoverheid. (2017, Januari 17). *Personeel data openbare bibliotheken*. Opgeroepen op Februari 10, 2017, van [https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/besluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken/Personeel\\_-\\_data\\_openbare\\_bibliotheken.ods](https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/besluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken/Personeel_-_data_openbare_bibliotheken.ods)
- Ritz, A., Brewer, G., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 414-426.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 437-453.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Stamet, Y., & Scheeren, J. (2013). *Een branche in transitie: Arbeidsmarktanalyse openbare bibliotheken 2013*. Den Haag: BibliotheekWerk.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 13-27.

- Steijn, B., & Groeneveld, S. (. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Taylor, J. (2010). Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees. *Public Administration*, 1083-1098.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 465-482.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 1089-1105.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2010). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. In J. Perry, & A. Hondeghem, *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 13-31.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- VOB. (2016, November 22). *Onze Leden*. Opgeroepen op Februari 10, 2017, van <http://www.debibliotheken.nl/de-vob/onze-vereniging/onze-leden/>
- VOB. (2016a, November 28). *Samenwerkingsvormen bij onze leden*. Opgeroepen op Februari 10, 2017, van <http://www.debibliotheken.nl/de-branche/stelsel/ontwikkelingen-en-trends/samenwerkingsvormen-onze-leden/>
- Wright, B., Moynihan, D., & Pandey, S. (2011). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation and mission valence. *Public Administration Review*, 206-215.
- WRR. (1992). *Cultuurpolitiek: het mogen en moeten*. 's Gravenhage: SDU Uitgeverij.

## BIJLAGE 1 – ONDERZOEKSMETHODE UITGEWERKT

Het surveyonderzoek werd uitgevoerd in de periode 15 mei tot en met 15 juni. De enquête werd uitgestuurd met een begeleidende brief.

### BEGELEIDENDE BRIEF

#### **Waarom werk jij in de bibliotheekbranche?**

*Waarom werken mensen in de bibliotheekbranche? Wat is hun achterliggende motivatie? Doe je mee met dit onderzoek?*



Een van onze medewerkers, Karen Florizoone, doet een master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor haar afstudeerscriptie doet zij onderzoek naar een onderwerp dat haar nauw aan het hart ligt: de motivatie van mensen om te werken in de openbare bibliotheeksector. Zij is op zoek naar de factoren die meespelen in de beslissing om te werken in onze branche. Is dat bijvoorbeeld de balans tussen werk en privé of misschien de mogelijkheid om iets te betekenen voor de maatschappij?

Karen voert dit onderzoek uit op persoonlijke titel. Haar onderzoek kan echter een belangrijke meerwaarde hebben voor onze branche. Als bibliotheken kunnen achterhalen wat mensen precies motiveert om te willen werken in de branche, kunnen zij dit gericht inzetten bij het werven van nieuwe medewerkers. Ook mensen die misschien niet direct dachten aan werken in onze sector. Meer kennis over de motivatie van onze (toekomstige) medewerkers is een onderwerp waar NBD Biblion zich graag hard voor maakt!

#### **Doe je mee?**

Neem je zes minuten de tijd om mee te werken aan dit onderzoek?  
De vragenlijst wordt anoniem ingevuld en vertrouwelijk behandeld.

### Op de hoogte blijven?

Ben je benieuwd naar de resultaten van Karens onderzoek? Neem dan contact op met [karen.florizoone@nbdbiblion.nl](mailto:karen.florizoone@nbdbiblion.nl).

---

## ENQUÊTE

Voor het surveyonderzoek zijn de concepten PSM en Publicness en een reeks controlevariabelen gebruikt. De enquête is opgedeeld in vijf onderdelen.

### Vraag 1 – Achtergrond

Hieronder volgen vijf korte vragen over jouw achtergrond:

- Wat is je geslacht?
  - Man
  - Vrouw
  - Overig
- Hoe oud ben je?  
... jaar
- Wat is het hoogste opleidingsniveau dat je hebt genoten?
  - Basisonderwijs
  - VMBO/HAVO/VWO
  - MBO
  - HBO
  - Universiteit
- Hoeveel jaar ben je in de bibliotheekbranche werkzaam?  
... jaar
- Bij wat voor soort organisatie ben je werkzaam?
  - Openbare Bibliotheek (gemeentedienst)
  - Openbare Bibliotheek (stichting)
  - Provinciale ondersteuningsinstelling
  - Koninklijke Bibliotheek
  - Bibliotheekleverancier
  - Overig

### Vraag 2 – Intrinsieke motivatie

Geef bij de volgende tien stellingen aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stelling. Deze stellingen hebben te maken met uw intrinsieke motivatie.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij aan de samenleving.					
Zinvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk (bv. groenonderhoud, paspoort aanvragen, etc.).					
Ik wil dat de overheid doet wat het best is voor de hele gemeenschap, ook al schaadt het mijn eigen belangen.					
Ik beschouw een bijdrage aan de samenleving als mijn burgerplicht.					
Ik vind het moeilijk als ik mensen in nood zie.					
Dagelijkse gebeurtenissen herinneren me er regelmatig aan hoe afhankelijk we van elkaar zijn.					
Ik heb weinig medelijden voor mensen in nood wanneer zij niet bereid zijn om zelf de eerste stap naar hulp te zetten.					
'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.					
Hoe beleid gemaakt wordt, vind ik niet interessant.					
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.					

### Vraag 3 – Extrinsieke motivatie

Geef bij de volgende zes stellingen aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stelling. Deze stellingen hebben te maken met je extrinsieke motivatie.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik bouw een goed pensioen op.					
Ik heb een goede balans gevonden tussen werk en privé.					
Ik krijg voldoende mogelijkheden om door te groeien.					
Ik ben zeker van mijn baan.					
Mijn salaris is hoog te noemen.					



Ik krijg voldoende mogelijkheden om mijn vaardigheden verder te ontwikkelen.					
--	--	--	--	--	--

#### Vraag 4 – werkgever

Geef bij de volgende tien stellingen aan in welke mate je het eens of oneens bent met de stelling. Deze stellingen hebben te maken met de organisatie waarin je werkt.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
De organisatie waarin ik werkzaam ben, is een private organisatie.					
Mijn organisatie is een onderdeel van de publieke sector.					
De organisatie waarin ik werkzaam ben, legt verantwoording af aan een overheid (bv. gemeente, provincie of Rijksoverheid).					
Mijn organisatie is direct afhankelijk van een overheid voor haar financiering.					
De organisatie waarin ik werkzaam ben, kan zelf (financiële) beslissingen nemen.					
Mijn organisatie bepaalt zelf haar organisatiedoelen.					
De organisatie waarin ik werkzaam ben, hecht veel waarde aan publieke waarden (bv. participatie, gelijkheid en integriteit).					
Ik vind dat er voor de diensten die mijn organisatie levert, betaald moet worden.					
De diensten die mijn organisatie levert, dragen bij aan het algemene publieke belang.					

#### Vraag 5 – Tot slot

Heb je nog opmerkingen met betrekking tot dit onderzoek?

...
-----

Wil je op de hoogte blijven van dit onderzoek? Of ben je benieuwd naar de resultaten? Vul dan hier uw e-mailadres in:

...

Hartelijk dank voor je medewerking!

## BIJLAGE 2 – TEST ENQUÊTE

Ik heb zes mensen gevraagd om de enquête te testen, drie uit de bibliotheekbranche en drie daarbuiten. Hieronder volgt een korte samenvatting van de uitslag van deze test.

De proefpersonen deden gemiddeld zes minuten over het invullen van de enquête. Twee personen hadden geen opmerkingen en vonden de vragen helder en eenduidig. Een derde persoon had enkel de kanttekening dat een aantal vragen ‘academisch gesteld waren’.

Iemand gaf aan dat de keuzemogelijkheden bij de vraag ‘wat is uw geslacht’ uitgebreid moet worden met overig. Dit heb ik toegevoegd. Verder was één vraag onduidelijk ‘Ik beschouw publieke dienstverlening als mijn burgerplicht’ (PSM). Dit was een letterlijke vertaling uit het Engels. Ik heb ervoor gekozen om de vraag te veranderen in ‘Ik beschouw een bijdrage aan de samenleving als mijn burgerplicht’ omdat dit dichter bij het doel van deze stelling aansluit. Een ander gaf de opmerking dat de term publieke dienstverlening voor sommigen onduidelijk kon zijn. Ik heb deze term uitgelegd met een aantal voorbeelden. Ten slotte heb ik op basis van de reactie van de laatste persoon beslist om twee vragen aan te passen:

- ‘Ik heb een functie waarbij een goede pensioenopbouw hoort’ wordt ‘ik bouw een goed pensioen op’ (C5).
- ‘Er zou voor de diensten die mijn organisatie levert betaald moeten worden’ wordt ‘Ik vind dat er voor de diensten die mijn organisatie levert, betaald moet worden’ (P8).

Concluderend, zijn drie vragen aangepast en een term verduidelijkt. Verder werden de vragen als helder en eenduidig ervaren. Twee mensen uit de sector, twee mensen buiten de branche hadden geen opmerking (op de vraag om verduidelijking van de term publieke dienstverlening na). Zowel iemand werkzaam binnen de sector als daarbuiten hebben aangegeven dat een of twee vragen verduidelijkt konden worden. Dit heb ik aangepast.