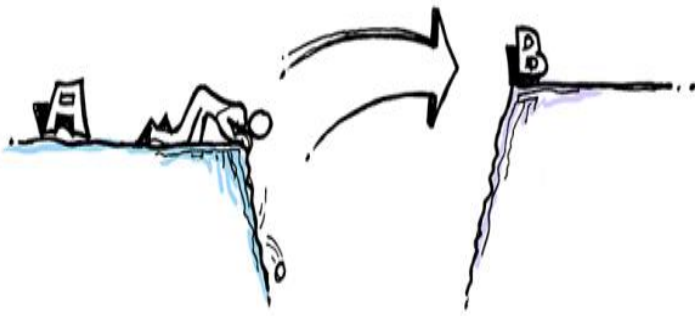


2019

Een 'purpose gap' in de publieke sector: een survey onderzoek naar 'young professionals'



Naam: Answar Alausy

Student nummer: 509865

Eerste begeleider: dr. Klaassen

Tweede begeleider: prof. dr. Den Dulk

Answar Alausy

Publiek management

31-7-2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, die ik heb geschreven voor THRIVE Institute als afsluiting voor de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Allereerst wil ik u als lezer bedanken omdat u de tijd heeft genomen om mijn onderzoek te lezen. Ik hoop dat ik hiermee aan uw informatie behoefte zal voldoen. Dit onderzoek is ontstaan gedurende mijn stage bij TRHIVE Institute. Daarom wil ik graag alle mensen bedanken die werkzaam zijn binnen deze geweldige organisatie. Mijn special thanks gaat uit naar Kees Klomp, één van de voorlopers van de purpose economie. Zonder Kees Klomp was ik waarschijnlijk nooit op het onderwerp gekomen waar ik nu al een halfjaar mee bezig ben geweest.

Verder wil ik Maud Hartstra als stagebegeleidster bedanken voor haar geduld, wijsheid en de positieve energie die ze teweegbracht op de werkvloer. Ik wil ook Emma Kunneman bedanken die last minute toch de tijd heeft gevonden om deel te kunnen nemen aan mijn focusgroep.

Ik ben van mening dat zonder de geweldige begeleiding van dr. Henk Klaassen mijn scriptie nooit zo tot stand had kunnen komen. Hierbij heb ik ook veel input gehad van de studenten in mijn scriptiekring, ofwel mijn *'lotgenoten'*. Ik wil jullie dus hartelijk bedanken voor de peerreviews.

Ik wil alle respondenten bedanken die deel hebben genomen aan mijn focusgroep en ik wil mijn familie bedanken voor hun onvoorwaardelijk steun en liefde. Hierbij gaat mijn special thanks uit naar Sharona Wemmenhove, die er altijd voor mij was als alles even niet wilde lukken en dat je altijd bereid was om mijn stukken na te lezen.

Als laatst wil ik graag eindigen met één van mijn favoriete quotes, aangezien het leven niet altijd loopt hoe je wilt dat het loopt: *"Do what I do. Hold tight and pretend it's a plan!"* ~ Doctor Who

Inhoudsopgave

Management samenvatting	4
Hoofdstuk 1: inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Relevantie	11
1.4 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: purpose en haar voorwaarden	13
2.1 Young professionals en het werkveld	13
2.2 Young professionals en purpose	14
2.3 Een goede werk-privé balans en purpose	17
2.4 Een samenwerkende cultuur en purpose	18
2.5 Een vrije werkomgeving en purpose	19
2.6 Een ondersteunende leeromgeving & purpose	20
2.7 Purpose en arbeidssatisfactie	22
Hoofdstuk 3: factoren binnen de publieke sector	23
3.1 Public Service Motivation	23
3.2 Red tape	24
3.3 Autonomie	26
3.4 Het conceptueel model	27
Hoofdstuk 4: methode	29
4.1 Onderzoekstrategie	29
4.2 Pilot	29
4.3 Procedure en respondenten	31
4.4 De kwantitatieve aanpak	33
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	40
4.5 Data-analyse	41
Hoofdstuk 5: resultaten	43
5.1 Beschrijvende statistieken	43
5.2 De directe voorspellers van purpose	46
5.3 De indirecte voorspellers van purpose	50
5.4 Samenvatting	54
Hoofdstuk 6: discussie	56
6.1 De directe voorspellers van purpose	56
6.2 De indirecte voorspellers van purpose	62
6.3 Praktische implicaties	65

6.4 Theoretische implicaties	66
6.5 Limitaties	67
6.6 Aanbeveling voor vervolg onderzoek	68
6.7 Conclusie	69
Hoofdstuk 7: het adviesrapport	71
7.1 De directe en indirecte voorspellers van purpose	71
7.2 Het ontwerp	71
7.3 Opzet van de focusgroep	71
7.4 De participanten	72
7.5 De analyse	73
7.6 De resultaten	73
7.7 De synthese	82
7.8 Het advies	85
Referentielijst	90
Bijlage 1: de enquête	99
Bijlage 2: het focusgroep protocol	103
Bijlage 3: de werkbladen	107

Management samenvatting

In dit onderzoek werd advies gegeven gericht aan de publieke sector. Hierbij werd uiteindelijk antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: “op welke wijze ervaren young professionals een purpose gap in de Nederlandse arbeidsmarkt binnen de publieke sector en hoe kunnen publieke organisatie deze purpose gap dichten?”. Alvorens dat het advies werd opgesteld, werd eerst wetenschappelijk onderzoek verricht. Binnen dit onderzoek werd purpose gedefinieerd als: ‘De intrinsieke motivatie die young professionals ervaren om doelen en uitdagingen aan te gaan die een bijdrage leveren aan een groter geheel’. Met young professionals werden ‘individuen bedoeld die tussen de 20 en 35 jaar zijn, die minimaal hbo-gechoold zijn en zich nog in hun eerste of tweede carrièrestap bevinden’. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat publieke organisaties te kampen hebben met de purpose gap, omdat er binnen de organisaties nog oude werkstandaarden worden gehanteerd. Deze standaarden komen vaak niet overeen met wat de young professionals nodig hebben voor de voortgang van hun carrière.

Dit onderzoek is gestructureerd aan de hand van vier deelvragen. In het eerste deel van dit rapport werden de eerste drie deelvragen beantwoord:

- Wanneer ervaren de young professionals een gevoel van purpose binnen de publieke sector?
- Welke werk-attributen vinden de young professionals belangrijk?
- Welke werk-attributen worden gefaciliteerd binnen de publieke sector?

Hieruit zijn negen hypotheses naar voren gekomen die een voorspelling gaven over de directe en indirecte voorspellers van ervaren purpose (zie paragraaf 5.4). Om deze hypotheses te toetsen is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van meervoudige regressieanalyses, correlatieanalyse en een hierarchical multiple regression analysis. De kwantitatieve data werd door een online vragenlijst verkregen. Dit onderzoek heeft een cross-sectioneel ontwerp. Hierbij werd ook gebruik gemaakt van een non-probability sampling-methode. Totaal deden er 160 respondenten mee aan het onderzoek. Uit de respondenten check is gebleken dat 23 respondenten toch niet voldeden aan de opgestelde voorwaarden. Deze respondenten werden niet meegenomen in de analyse. Hierdoor werd de steekproef verkleind naar 137 respondenten. De leeftijd van deze respondenten lag tussen 20 en 35 jaar ($M = 27.26$, $SD = 4.54$). De man-vrouwverdeling bedroeg 29.2% man ($n = 40$) en 70.8% vrouw ($n = 97$). Uit de data-analyse kwam naar voren dat de volgende werk-attributen: een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving en PSM significante positieve directe voorspellers waren voor de ervaren purpose van young

professionals. De volgende werk-attributen leverden significant een indirecte positieve of negatieve bijdrage aan de ervaren purpose: werkmethode-autonomie en ervaren red tape. Hierbij bleken werk-privé balans en werkindeling-autonomie geen significante voorspellers te zijn van purpose

In het tweede deel van dit rapport wordt het laatste deelvraag beantwoord:

- Hoe kunnen de gevonden werk-attributen gefaciliteerd worden binnen de publieke sector?

Om tot een concreet en wetenschappelijk onderbouwd advies te komen stonden binnen dit hoofdstuk de volgende werk-attributen centraal: een samenwerkende cultuur, een vrije werkomgeving, een ondersteunende leeromgeving, PSM, red tape en werkmethode-autonomie. Uit het eerste deel van dit rapport is namelijk gebleken dat deze werk-attributen de directe of indirecte voorspellers zijn van purpose. Om tot het advies te komen is gebruik gemaakt van een kwalitatieve casestudy door middel van een focusgroep, waaraan vijf mensen hebben deelgenomen genomen die werken binnen de publieke sector. De leeftijd van deze respondenten lag tussen 23 en 61 jaar ($M = 33.20$, $SD = 15.72$). De man-vrouwverdeling bedroeg 0% man ($n = 0$) en 100% vrouw ($n = 5$). Uit de input van de focusgroep volgde het volgende advies:

Tabel 1.

Het advies

-
1. Publieke managers moeten op de werkvloer meer bewustwording creëren van systeemdenken op individueel en organisatorisch niveau.
 2. Medewerkers binnen een publieke organisatie moeten de (open) sfeer bespreekbaar houden door met elkaar in dialoog te blijven.
 3. Er moet door publiek managers meer strategisch worden nagedacht over het aanbod van trainingen en cursussen voor de werknemers.
 4. Publieke managers moeten zorgen dat het gevoel van het dienen van de publieke zaak inherent aanwezig is binnen de publieke organisatie.
 5. Publieke managers moeten meer voor een feedback loop zorgen bij de gehanteerde regels en procedures binnen de publieke organisatie.
 6. Binnen publieke organisaties moeten werknemers directief gedrag op de werkvloer proberen te voorkomen. Hierbij is het ook van belang dat werknemers weten binnen welk vrijheidskader er gewerkt moet worden.
-

Keywords; Purpose, young professionals, purpose gap, werk-attributen, Millennials

Hoofdstuk 1: inleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Door de jaren heen zijn de wensen en eisen van medewerkers geëvolueerd. Er is namelijk meer behoefte ontstaan aan flexibiliteit, zelfstandigheid en gemak (Hershatter & Epstein, 2010). Deze trend zal de komende jaren meer verandering tot stand brengen (Clarke, 2018). Aandacht op wat de medewerkers willen speelt steeds vaker een belangrijk rol, hierdoor moet ook de huidige visie op werk veranderen (Hershatter & Epstein, 2010).

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2018) blijkt dat er vanwege de Babyboomers en Generatie X de groei in AOW-verzekeringen in stroomversnelling plaatsvindt. De meeste bronnen identificeren Babyboomers als individuen die geboren zijn tussen 1943-1965 en Generatie X als individuen die geboren zijn tussen 1965-1979 (Tolbize, 2016). De noodzaak tot verandering is groot, want het duurt niet lang meer totdat de generatie Babyboomers en vervolgens Generatie X de pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar hebben bereikt (Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie [BZK], 2010; EY, 2015). Tegen 2025 wordt verwacht dat het personeelbestand in Nederland voor 75 procent uit Millennials zal bestaan (EY, 2015; Singh & Shukla, 2016). De term Millennials wordt gedefinieerd als individuen die geboren zijn tussen 1980 en 2000 (Lancaster & Stillman, 2002). Deze generatie stroomt in grote aantallen de werkvloer op, met een geheel andere visie over werk dan de voorgaande generaties (Kroth & Young, 2014). Deze verschuiving wordt op de voet gevolgd door (publieke) organisaties en de politiek. Hierin worden toekomstige problemen, zoals een gebrek aan arbeidsparticipanten door vergrijzing aangekaart (BZK, 2010). Dit heeft namelijk niet alleen financiële implicaties, maar ook maatschappelijke implicaties (Tziner & Birati, 1996)

1.1 Aanleiding

De groeiende invloed van de millenniumgeneratie heeft de aanzet gegeven om hen te leren begrijpen. Gezien het feit dat 75 procent van het personeelsbestand in Nederland binnen korte tijd jonger is dan 35, is het van belang dat (publieke) organisaties aandacht besteden om hun manier van denken te achterhalen (EY, 2015; Singh & Shukla, 2016). Deze millenniumgeneratie is namelijk de toekomst van morgen. In de literatuur staat deze groep bekend als 'young professionals'. Dit zijn individuen tussen de 20 en 35 jaar, die minimaal HBO-geschoold zijn en zich nog in hun eerste of tweede carrièrestap bevinden (Sturges & Guest, 2004).

Hoewel het aantrekken van getalenteerde medewerkers een aandachtspunt is binnen elke organisatie, wordt verondersteld dat de publieke sector meer worstelt met het traditionele probleem van het aantrekken van deze medewerkers. Wat de publieke sector kenmerkt, is de hoge mate aan bureaucratie en dat er met publiek geld wordt betaald (Steijn, 2009). Dit levert enkele beperkingen op waar de private sector minder mee te kampen heeft, namelijk weinig autonomie, veel ingewikkelde regels en procedures (red tape) en weinig financiële mogelijkheden (Steijn, 2009). Het onderzoek van Jung (2012) heeft aangetoond dat publieke organisaties vaker tegenstrijdige en onduidelijke organisatiedoelstellingen hebben, onder meer door een hoge mate van externe politieke invloeden en red tape. Deze ambiguïteit kan er toe leiden dat de young professionals minder betrokkenheid ervaren binnen de publieke sector (Stazyk, Pandey & Wright, 2011; Jung, 2012). Verder blijkt dat young professionals vaker flexibeler zijn dan hun oudere tegenhangers (Cho & Lewis, 2011). Een verklaring hiervoor is dat de young professionals vaak minder ervaren zijn, nog zoekende zijn naar een baan die bij hen past en dat ze nog niet veel hebben geïnvesteerd in hun persoonlijke, zakelijke en financiële situatie (Cho & Lewis, 2011). Hierdoor zijn ze beter in staat om sneller ingrijpende beslissingen te nemen, zoals het veranderen van een baan (Cho & Lewis, 2011; Llorens & Stazyk, 2011). Het aantrekken van young professionals is ook een bijkomend probleem voor de publieke sector, omdat ze moeten concurreren met het bedrijfsleven op het gebied van beloning en snelle procedures (Jung, 2012).

Er kan gesteld worden dat het aantrekken van nieuw talent binnen een organisatie van groot belang is voor de goede voorzetting van een organisatie. Nieuwe talenten en jonge mensen zorgen namelijk voor een andere dynamiek binnen een organisatie en dit zorgt voor vernieuwing en creativiteit (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Maar deze young professionals vragen ook om een andere manier van werken dan hun generatie voorgangers. Werk moet 'purposeful' zijn, dit betekent dat young professionals streven naar intrinsieke doelen en uitdagingen en ze vinden het belangrijk om werk te doen dat een bijdrage levert aan een groter geheel (Lancaster & Stillman, 2002). Young professionals leven niet meer alleen om te werken, juist het tegenovergestelde hiervan, de young professionals werken om te kunnen leven (Kroth & Young, 2014). Dit houdt in dat werk gezien wordt als een middel om een doel te bereiken, het is geen doel op zich (Kroth & Young, 2014). Een ander kenmerk van de publieke sector is dat het aantal werknemers dat behoort tot de babyboomgeneratie groter is in de publieke sector vergeleken met de private sector (Steijn, 2009). In andere woorden, er

is dus sprake van meer vergrijzing. De verwachting is dat de uitstroom de komende jaren zal toenemen, hierdoor zal de vervangingsvraag in de publieke sector blijven stijgen (Steijn, 2009). Tegelijkertijd wordt de talentenpool waaruit gekozen kan worden kleiner. Dit leidt tot een structureel krappe arbeidsmarkt, waarin er een grotere vraag heerst naar young professionals dan dat er wordt aangeboden (Leupen & van der Leijn, 2016).

Zoals bovenstaande geconstateerd is, wordt het belang van young professionals binnen organisaties benadrukt. Hiervoor is inzicht nodig in de bredere educatieve, economische, sociale en politieke contexten waarin de young professionals zijn opgegroeid (Thompson & Gregroy, 2012). Het begrijpen van de voorkeuren van de werkzoekenden op het gebied van organisatie en functie is van groot belang, hierdoor kunnen namelijk werkaanbiedingen gecreëerd worden die de young professionals zullen interesseren (El Ouridi, Pais, & El Ouridi, 2015). Uit onderzoek is namelijk gebleken dat organisaties en managers die rekening houden met de context en voorkeuren van de young professionals een groter succes hebben om deze nieuwe generatie een gevoel van tevredenheid en purpose te laten ervaren (Hansen & Leuty, 2012; Van den Bergh & De Wulf, 2017). Dit komt omdat de young professionals de ruimte krijgen om hun intrinsiek gemotiveerde doelen na te streven.

In de praktijk zien de meeste organisaties versnelling en progressie wanneer deze generatie aan boord komt (Hershatler & Epstein, 2010). Echter, heerst er ook een gevoel van spanning en ongeduld. Vaak missen de young professionals de relevante ervaring. Hierdoor zijn ze nog niet geheel in staat om hun kennis in de praktijk te brengen (Billet, 1998). Hier staat tegenover dat deze talenten met een open houding naar bestaande systemen en ontwikkelprocessen kijken (Babad, 1977). Ze zijn namelijk nog niet beïnvloed door de organisatorische routine die heerst binnen een organisatie (Babad, 1977). Hoewel de meeste publieke organisaties gebruik maken van een 'talentenpool' om young professionals aan zich te binden gebeurt dit nog met wisselend succes. Organisaties verwachten namelijk ten onrechte dat de young professionals zich conformeren aan de huidige organisatiecultuur (Billet, 1998). Hierdoor krijgen ze taken binnen een organisatie die een minimale impact hebben. Als gevolg hiervan ervaren de young professionals geen gevoel van purpose binnen een organisatie (Billet, 1998). Dat gevoel van purpose is namelijk een sleutelfactor in hun arbeidssatisfactie en herhaalt de boodschap dat young professionals geven om impact, professionele en persoonlijke groei (Lancaster & Stillman, 2002).

In de Verenigde Staten (VS) is er veel onderzoek gedaan naar de motivatie en de sociale, fysieke, organisatorische en psychologische kenmerken van werk (werk-attributen) die de young professionals belangrijk vinden (Hansen & Leuty, 2012). Hierbij is gebleken dat er vaak een ‘mismatch’ is tussen wat de young professionals willen en hoe het werk is ingericht (Van den Berg & De Wulf, 2017). Deze mismatch is ontstaan, omdat werkgevers vaak nog de werk-attributen hanteren van de vorige generaties (Babyboomers & Generatie X) (Van den Berg & De Wulf, 2017). Dit is een probleem, omdat uit onderzoek is gebleken dat er een verschil is in werk-attributen tussen de generaties (Hansen & Leuty, 2012). Geld en macht is namelijk niet meer leidend in wat een young professional wil in zijn loopbaan, maar purpose is nu leidend (Hansen & leuty, 2012). De literatuur suggereert de gewenste werk-attributen van de werknemers herkennen en begrijpen een stap is in het creëren van purpose (Hansen & leuty, 2012; Van den Berg & De Wulf, 2017). Hoewel deze gewenste werk-attributen van persoon tot persoon kunnen verschillen, heeft elk cohort over het algemeen vergelijkbare verlangens die worden aangedreven door hun collectieve idealen, waarden en overtuigingen (Kroth & Young, 2014).

Wetenschappelijk onderzoek over de gewenste werk-attributen van young professionals binnen het Millennial-cohort ontbreekt echter binnen Europa (El Ouridi et al., 2015). Hierdoor is verder onderzoek nodig naar de ‘purpose gap’. Opvallend is dat deze zogeheten ‘purpose gap’ bekend is bij publieke organisaties in Europa. Een goed voorbeeld hiervan in Nederland komt uit een tweetal rapporten opgesteld door het BZK: de grote uittocht (2010) en de grote uittocht herziend (2013). Uit de rapporten van BZK (2010; 2013) blijkt dat de publieke sector achterblijft in het ontwikkelen en stimuleren van haar eigen personeel. Hierin wordt erkend dat het ministerie zich zorgen maakt over de negatieve trend van het aantal afnemende young professionals binnen de publieke sector. In 2003 waren er namelijk rond de 76.000 ambtenaren onder de 35 jaar werkzaam in de publieke sector, in 2017 had hier bijna een halvering van plaatsgevonden met 38.000 ambtenaren in dienst onder de 35 jaar (BZK, z.j.). Hoewel andere factoren hier ook aan hebben bijgedragen, zoals een vermindering van banen door de economische crisis, is dit een goede aanwijzing dat er een mismatch is tussen wat de young professionals willen en wat publieke organisaties te bieden hebben (BZK, z.j.; BZK, 2010; BZK, 2013).

De young professionals hebben namelijk voor een deel andere behoeftes en ideeën over werk dan hun generatie voorgangers (BZK, 2010). Uit het onderzoek van BZK (2010; 2013) blijkt dat er wordt ingezien dat young professionals steeds eerder en vaker afhaken vanwege de purpose gap. In het rapport wordt ook beschreven dat als er niets aan deze

purpose gap in de publieke sector gedaan wordt, dit ten koste kan gaan van de bedrijfsvoering. Het rapport van BZK (2010; 2013) maakt duidelijk dat er een purpose gap ervaren wordt in Nederland. Recent kwam het BZK (2018) met een rapport getiteld 'In het hart van de publieke zaak- Strategisch personeelsbeleid rijk 2025'. Hierin wordt onderstreept dat het Rijk zich bewust is over de afname van young professionals binnen de publieke sector en handelingen onderneemt om dit tegen te gaan. In het strategisch document wordt een signaal geuit dat er meer inzet komt vanuit de overheid om young professionals te werven en behouden. Hierbij wordt aandacht besteed aan autonomie en meer verantwoordelijkheid op de werkvloer (BZK, 2018). Daarom is het van belang dat er onderzoek gedaan wordt naar factoren die purpose gap bij de Nederlandse young professionals zouden kunnen verminderen. Hierdoor zal de publieke sector beter in staat zijn om een traject te faciliteren die de purpose gap kan verminderen.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de gewenste werk-attributen van young professionals. De implicatie hiervan is om publieke organisaties te adviseren hoe een traject gefaciliteerd kan worden, om de young professionals een gevoel van purpose te laten ervaren. Om dit te onderzoeken wordt binnen de publieke sector een enquête afgenomen onder een aselechte steekproef van de Nederlandse arbeidsbevolking tussen 20 en 35 jaar die minimaal een HBO opleiding volgen of hebben afgerond en zich nog in hun eerste of tweede carrière stap bevinden.

Vraagstelling

Met dit onderzoek wordt getracht om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: op welke wijze ervaren young professionals een purpose gap in de Nederlandse arbeidsmarkt binnen de publieke sector en hoe kunnen publieke organisaties deze purpose gap dichten?

Deelvragen

- Wanneer ervaren de young professionals een gevoel van purpose binnen de publieke sector?
- Welke werk-attributen vinden de young professionals belangrijk?
- Welke werk-attributen worden gefaciliteerd binnen de publieke sector?
- Hoe kunnen de gevonden werk-attributen gefaciliteerd worden binnen de publieke sector?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijk

Onderzoek naar generatie eigenschappen wordt vaak uitgevoerd voor zowel binnen als buiten de context van werk, omdat dit soort onderzoeken inzichten bieden voor het begrip van een brede groep mensen (Strauss & Howe, 1991). Een kanttekening hierbij is dat deze bevindingen erkend moeten worden als een generalisatie. Er moet dus erkend worden dat de bevindingen niet altijd van toepassing zijn op iedereen die in een bepaalde periode is geboren (Thompson & Gregroy, 2012).

De bedoeling van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het verhogen van het kennisniveau. Dit wordt gedaan door te oordelen in hoeverre de verkregen kennis uit dit onderzoek een aanvulling is op de bestaande kennis. Allereerst is er in de Verenigde Staten (VS) geen tekort aan gegevens over de waarden en overtuigingen van Millennials. Binnen een tijdsbestek van vijf jaar zijn honderden enquêtes uitgevoerd met gedetailleerde attitudes, ambities, maatschappelijke en organisatorische indrukken van honderdduizenden young professionals (Hershatter & Epstein, 2010). In tegenstelling tot de VS is er binnen Europa hierin veel minder onderzoek naar gedaan. Door dit onderzoek wordt geprobeerd om deze literatuur gap deels te dichten. Bovendien wordt hiermee ook onderzocht of werk-attributen die gevonden zijn in Amerikaanse onderzoeken generaliseerbaar zijn naar Nederland. Hiermee wordt getracht om tot een robuuste theorie te komen, die gebruikt kan worden om uitleg te bieden welke factoren young professionals belangrijk vinden om een gevoel van purpose te ervaren binnen een publieke organisatie.

Maatschappelijk

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het inzicht kan bieden voor een geschikte retentie- en begeleidingsstrategie met betrekking tot jong talent binnen publieke organisatie. Verder biedt dit onderzoek ook inzicht in de maatschappelijke kosten die gemaakt worden bij een hoog personeelsverloop. Gezien de positie van de young professionals in een aantrekkelijke arbeidsmarkt is het aantrekken, binnenhalen en begeleiden van jong talent essentieel voor de ontwikkeling en het voortbestaan van een organisatie (Thompson & Gregroy, 2012; Leupen & Van der Leijn, 2016). Zoals al eerder is geschetst kunnen publieke organisaties hier niet langer omheen. Het Millennial-cohort vormt namelijk een steeds groter wordende arbeidskracht. Er kan gesteld worden dat de verjonging van het personeelbestand een wenselijke ontwikkeling is (Leupen & Van der Leijn, 2016). Hierdoor staat een organisatie namelijk niet stil en verandert deze mee met de samenleving. De young

professionals vormen als ware de sleutel tegen de toenemende vergrijzing en ontkoppeling in de publieke sector (Annema & van Zevenberg, 2008). Deze generatie is namelijk gewapend met de neiging om een betere toekomst te leiden in een wereld die steeds meer te maken heeft met economische, geopolitieke en ecologische complexiteit.

Het volgende punt is de maatschappelijke kosten die gepaard gaat met personeelsverloop. Uit onderzoek van Schawbel (2013) blijkt namelijk dat young professionals sneller van werk wisselen als hun baan geen voldoening meer schenkt. Deze personeelsverloop kan duur uitvallen wanneer verloren kennis, productiviteit en vervangingskosten in rekening worden gebracht. Gemiddeld betrachten deze kosten namelijk twintig procent van het jaarsalaris van de medewerker (Boushey & Glynn, 2012). Hierbij vallen de kosten duurder uit naarmate het niveau, positie en complexiteit van de vaardigheid dat nodig is toeneemt (Boushey & Glynn, 2012). Gezien het feit dat de publieke sector grotendeels met belastinggeld wordt gefinancierd, is het van belang dat er doelmatig met de beschikbaar gestelde financiële middelen om wordt gegaan (BZK, 2010).

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek is gestructureerd aan de hand van vier deelvragen om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. In hoofdstuk twee en drie zal in worden gegaan op de theoretische concepten die relevant zijn voor dit onderzoek. Binnen deze twee hoofdstukken worden ook de verwachte werkhypothese opgesteld van de eerste drie deelvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk vier komen de methoden en procedures van dit onderzoek aan bod. In dit hoofdstuk worden ook de gevonden theoretische concepten geoperationaliseerd. In hoofdstuk vijf worden aan de hand van de gevonden resultaten de werkhypothesen van de eerste drie deelvragen bevestigd of verworpen. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes antwoord gegeven op de centrale deelvraag en worden de gevonden resultaten vergeleken met wat er in de literatuur wordt geschreven. In hoofdstuk zeven wordt aan de hand van een adviesrapport aanbevelingen gedaan die toegepast kunnen worden in de praktijk. Hiermee wordt ook de laatste deelvraag beantwoord.

Hoofdstuk 2: purpose en haar voorwaarden

Om de samenhang en het functioneren van verschijnselen uit de theorie te kunnen begrijpen worden eerst in dit hoofdstuk de relevante resultaten uit de literatuur beschreven. Hierin worden de belangrijkste begrippen en theorieën omtrent het onderwerp ingekaderd en uitgewerkt. Vervolgens wordt er per paragraaf ingegaan op de verschillende werk-attributen en het verband daarvan met purpose. Deze verbanden zullen voortvloeien in werkhypotheses.

2.1 Young professionals en het werkveld

Zoals vermeld in de inleiding bestaat het huidig personeelsbestand uit individuen die zijn geboren tussen 1943 tot 1965 (Babyboomers), individuen die zijn geboren tussen 1965 tot 1980 (Generatie X) en Millennials (Tolbize, 2016). Dit zijn individuen die zijn geboren tussen 1980 en 2000 (Tolbize, 2016). Hoewel diversiteit op de werkplek voordelen kan hebben, hebben zowel organisaties als werknemers problemen waargenomen in de manier waarop deze drie generaties op de werkplek functioneren (Hansen & Leuty, 2012). Steeds vaker worden organisaties geconfronteerd met de uitdagingen van het integreren van verschillende generaties op de werkplek en met de complexiteit van het creëren van een werkomgeving om werknemers van elke generatie aan te trekken en tevreden te stellen (Hansen & Leuty, 2012). Wanneer (publieke) managers hier niet toereikend rekening mee houden kan er wrijving, ongemak en misverstanden ontstaan tussen de verschillende generatiegroepen (Hansen & Leuty, 2012). Thompson en Gregory (2012) stellen dat misverstanden die ontstaan door generatieverschillen de prestaties en de tevredenheid van werknemers nadelig beïnvloeden. Dit komt omdat een handeling van de ene generatiegroep onbewust foutief geïnterpreteerd kan worden door de andere generatiegroepen (Thompson & Gregory, 2012). Dit zorgt voor animositeit binnen de werkomgeving, waardoor de verschillende generatiegroepen minder geneigd zullen zijn om met elkaar samen te werken.

Enerzijds kan dus verondersteld worden dat wederzijds begrip en aanpassing een mogelijke oplossing kan zijn om de tevredenheid te vergroten, omdat hierdoor misverstanden voorkomen kunnen worden op de werkvloer. Binnen de literatuur wordt al veel onderzoek gedaan in verschil in werkwaarden die de generaties hanteren (Lancaster & Stillman, 2002; Real, Mitnik, & Maloney, 2010; Van den Bergh & De Wulf, 2017). Een mogelijke strategie zou kunnen zijn om deze verschillen te erkennen. Hierbij wordt dan niet alleen eenzijdig gekeken naar wat één generatie wil op de werkvloer, zoals de young professionals die komen met een eisenpakket waarin wordt verwacht dat de werkgever dit moet faciliteren. Maar er wordt een wederzijdse blik gehanteerd waarin bijvoorbeeld verwacht wordt dat de young

professionals zich enigszins aanpassen aan de situatie. Het gebruik van informatie over werkwaarden van werknemers uit verschillende generaties blijkt namelijk belangrijk voor het onderhouden van communicatie binnen een organisatie. De literatuur suggereert dat de scheiding tussen de verschillende generaties op de werkvloer voornamelijk komt door een gebrek aan communicatie en begrip tussen de verschillende generaties binnen de organisatie (Lancaster & Stillman, 2002; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Informatie over wat belangrijk is binnen de werkomgevingen voor elke generatie kan helpen om deze communicatiekloof te overbruggen, wat helpt bij het creëren van een gemeenschappelijke basis tussen werknemers van verschillende generaties. Dit houdt allemaal in dat generatiegroepen die niet bereidwillig zijn om wederzijdse aanpassing te vertonen te maken kunnen krijgen met een blokkade binnen de arbeidsmarkt, omdat ze een stigma over zichzelf heen roepen.

Anderzijds kan gesteld worden dat, hoewel de Millennials de jongste generatie in het personeelsbestand is, spelen de young professionals binnen dit cohort een sleutelrol in publieke organisaties. Zoals al in het begin is aangeduid kunnen publieke organisaties het niet veroorloven deze groep niet in het personeelsbestand te hebben (BZK, 2018). Demografische gegevens laten namelijk zien dat de young professionals binnen nu en vijf jaar meer dan drie kwart van het Nederlandse personeelsbestand zal vertegenwoordigen (EY, 2012), terwijl er in de afgelopen decennia een halvering heeft plaats gevonden van het aantal young professionals in de publieke sector (BZK, 2010; BZK, 2013; BZK, z.j.). Zoals vermeld houdt dit in dat de publieke sector te kampen heeft met vergrijzing. Hoewel erkend wordt dat wederzijdse aanpassing een oplossing is, laat de literatuur binnen dit onderzoek zien dat het niet toereikend is gezien de omvang en urgentie van het probleem. Het probleem binnen publieke organisaties gaat namelijk niet over de communicatiekloof die ervaren wordt tussen de verschillende generaties, maar om de purpose gap die ervaren wordt door de young professionals binnen de publieke sector (BZK, 2018). Dit komt omdat niet voldoende rekening wordt gehouden met wat de young professionals willen, omdat de organisaties nog verouderde werkstandaarden hanteren (Van den Berg & De Wulf, 2017).

2.2 Young professionals en purpose

Aansluitend op de vorige paragraaf zal het verschil in werkwaarden tussen de generaties binnen deze paragraaf verder worden toegelicht. De betekenis van werk is door de eeuwen heen veranderd (Steiner & Steiner, 2000). De protestantse werkethiek (PWE) is voor een lange periode de dominante werkethiek geweest. Deze denkwijze ontstond in de zestiende

eeuw vanuit de overtuiging dat hard werken, toewijding, soberheid en doorzettingsvermogen aangenaam waren voor God en noodzakelijk waren voor verlossing (Steiner & Steiner, 2000). Sindsdien, is de PWE toegepast binnen het karakterethiek, bedrijfsethiek, werkwaarden en werkovertuigingen. In de literatuur kan geen eenduidige definitie worden gevonden voor werkwaarden. Dit komt omdat sommige onderzoekers hun twijfels hebben bij de exclusiviteit van de term 'Protestants', vanwege vergelijkbare werkwaarden die zijn vastgesteld in culturen waar de dominante religie niet Protestants is (Furnham et al., 1993). Echter ongeacht de eenduidigheid, merkte Zytowski (1994) op dat in de arbeids- en organisatieliteratuur, werkwaarden meestal worden gekenmerkt als een positieve bekrachtiging van werktevredenheid. Dit komt omdat meerdere onderzoeken lieten zien dat werkwaarden positief gerelateerd waren aan arbeidssatisfactie, beroepsbelangen, carrièrekeuze en werkprestaties (Swenson & Herche, 1994; Dawis, 2002; Berings, De Fruyt, & Bouwen, 2004).

Opgegroeid in verschillende tijden en op verschillende manieren verschillen de young professionals duidelijk van eerdere generaties, zowel in hun houding als in hun benadering van werk (Van den Bergh & De Wulf, 2017). Zoals al in de vorige paragraaf is toegelicht veroorzaakt dit vaak fricties en misvattingen. Een mogelijke verklaring komt van Lancaster en Stillman (2002) waarin gesproken wordt over wederzijds onbegrip. Hierdoor hebben de verschillende generaties de neiging om een negatieve houding aan te nemen ten opzichte van elkaar. Oudere werknemers beschuldigen young professionals ervan verwaand te zijn, minder verantwoordelijkheid op zich te nemen en zelfs lui te zijn (Lancaster & Stillman, 2002). Hiertegenover vinden de young professionals dat de oudere generaties vast zitten in routines, niet creatief en inspiratieloos zijn (Van den Berg & De Wulf, 2017). Onderzoek dat zich specifiek richt op werkwaarden tussen generaties veronderstelt dat young professionals steeds vaker naar purpose zoeken. Ze tonen het verlangen om het zesde niveau (nooit formeel inbegrepen) van Maslow¹ te bereiken. Dit is de noodzaak om intrinsieke waarden na te streven die de eigen belangen overstijgen (Van den Berg & De Wulf, 2017).

Real en zijn collega's (2010) vonden dat young professionals meer belang hechten aan sociale interactie en intrinsieke waarden dan individuen die zijn geboren tussen 1965 tot 1980

¹ De pyramide van Maslow beschrijft de ordening van behoeftes, gebaseerd op de motivatietheorie die Abraham Maslow in 1943 heeft gepubliceerd. Hierbij werden de universele behoeftes van de mens gerangschikt in een bepaalde hiërarchie. Deze theorie veronderstelt dat de mens pas streeft naar het bevredigen van de hoger geplaatst behoeftes in de hiërarchie, nadat de lagere behoeftes zijn bevredigd (Maslow, 1943).

(Babyboomer). Hun werk en het inkomen dat ze ervoor ontvangen en de status die ze eraan ontleen worden nog steeds als belangrijk geacht, maar meer als een middel om een doel te bereiken (Van den Berg & De Wulf, 2017). De meeste young professionals vinden namelijk een robuust persoonlijk leven vol met exploratie, ervaringen en zingeving waardevoller dan deelname aan de carrière-ratrace waar het werkveld nu op is ingesteld (El Ouridi et al., 2015; Van den Berg & De Wulf, 2017). Het idee voor het werken voor een hoger doel op de werkvloer kwam pas in het begin van het millennium in de stroomversnelling. Dit komt door het feit dat steeds meer young professionals hun intrede deden op de werkvloer (Lancaster & Stillman, 2002; EY, 2015).

Dit heeft ook geleid tot de introductie van purposeful work. Hierbij staat sociale impact maken boven het economisch belang. De young professionals zijn namelijk op zoek naar een gevoel van betekenis en voldoening (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Werk is pas purposeful wanneer het betekenis aan het leven van een individu bijdraagt en van belang is voor het grotere geheel. Het gaat dus niet alleen om het eigen belang, maar ook om het algemeen belang (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Dit wordt ondersteund door 'The National Longitudinal Survey of Youth 1997' (TNLSO1997), die sinds 1997 wordt uitgevoerd door Ohio state University en the University of Chicago. De data werd verkregen middels longitudinaal onderzoek. Hierbij werd een sample gebruikt van bijna negenduizend mensen die geboren zijn tussen 1980 en 2000 (Bureau of Labor Statistics, 2014). Hieruit bleek dat 92 procent van de young professionals vinden dat het succes van een organisatie moet worden gemeten dan meer dan alleen het geld dat wordt verdiend (Van den Berg & Wulf, 2017). Hierbij heeft meer dan 60 procent van de ondervraagde professionals aangegeven dat een gevoel van purpose een deel is van de reden waarom ze ervoor gekozen hebben om voor hun huidige werkgever te werken.

Om dit gevoel van purpose tot stand te brengen, worden vanuit de literatuur de volgende werk-attributen aangedragen: een goede werk-privé balans, een samenwerkende cultuur, een vrije werkomgeving en een ondersteunende leeromgeving (Kroth & Young, 2014; Van den Berg & De Wulf, 2017). Deze werk-attributen worden aangedragen, omdat de literatuur heeft aangetoond dat ze goed aansluiten aan de persoonlijke overtuigingen van de young professionals. De gemeenschappelijke verklarende factoren voor de relatie tussen ervaren purpose en de aangedragen werk-attributen ligt bij de ervaren vrijheid in interactie, groei en eigen lotsbepaling (Tolbize, 2008; Hershatter & Epstein, 2010; Hansen & Leuty, 2012). In de komende paragrafen wordt toegelicht hoe dit zich verhoudt met purpose.

2.3 Een goede werk-privé balans en purpose

Elke generatie streeft naar een goede balans tussen werk en het privéleven, maar het zijn de young professionals die het vaakst een betere werk-privé balans eisen van hun werkgever (Abendroth, & Den Dulk, 2011). Dit doen ze door bijvoorbeeld te vragen om flexibele werktijden, tijd voor tijd werken of thuiswerken. De werk-privé balans houdt in dat een persoon geen conflicten ervaart tussen werkrollen en gezinsrollen door onverenigbare (werk) eisen (Kalliath & Brough, 2008). Hoewel er in de literatuur in twee richtingen conflict gemeten kan worden: van werk naar privé en omgekeerd (Abendroth, & Den Dulk, 2011), wordt het concept binnen dit onderzoek geoperationaliseerd door alleen te kijken naar afwezigheid van conflicten van werk naar privérollen. Dit komt omdat dit onderzoek zich voornamelijk richt op young professionals binnen de werksfeer, waardoor de nadruk hierop staat.

Er kan gesteld worden dat deze vrijgevochten, intrinsiek gemotiveerde generatie het leven ten volle wilt ervaren. De young professionals binnen deze generatie lijken te werken in de richting van een 'work-to-live-filosofie' in plaats van een 'live-to-work-filosofie' (Kroth & Young, 2014). Deze mentaliteit wordt vaak door de oudere generatie ten onrechte als luiheid bestempeld. In de literatuur wordt deze eigenschap zelfs als een mogelijke factor aangedragen voor de lage organisatorische commitment van de young professionals, omdat hun percentage personeelsverloop vergeleken met de oudere generatie hoger ligt (Thompson & Gregory, 2012). Hierin wordt echter een te simplistisch beeld geschetst. Onderzoek wijst namelijk ook uit dat young professionals loyaal zijn aan een organisatie die loyaal aan hen is (Hershatter & Epstein, 2010). In andere woorden young professionals hechten veel waarde aan wederkerigheid binnen hun professionele relatie. Volgens Hansen en Leuty (2012) geven young professionals de voorkeur aan hun privéleven voor hun werk in de werk-privé balans, omdat ze vaak zich in de periode van hun leven bevinden wat in het teken staat van het behalen van persoonlijke levensdoelen zoals de juiste levenspartner vinden, een huis kopen en het krijgen van kinderen (Hansen en Leuty, 2012).

Dit houdt niet in dat ze niet toegewijd zijn aan de organisatie of aan hun werk (Kroth & Young, 2014). Young professionals zullen namelijk alles in het werk stellen om de klus te klaren, maar ze zullen ook hun tijd op de juiste manier in evenwicht brengen (Lancaster & Stillman, 2002). Een goede werk-privé balans kan dus als één van de werk-attributen gezien worden die effect heeft op het gevoel van purpose van een young professional. De young professionals kunnen namelijk door een goede werk-privé balans meer vrijheid ervaren om uitdagingen aan te gaan die in lijn zijn met hun intrinsieke motivatie (Lancaster & Stillman,

2002). Hierdoor zullen ze meer geneigd zijn om een gevoel van purpose te ervaren binnen hun werk. Daarom kan de volgende werkhypothese worden opgesteld:

H1. Een goede werk-privé balans heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector.

2.4 Een samenwerkende cultuur en purpose

Eén van de meest voorkomende stereotypes van young professionals is dat ze als egoïstisch worden bestempeld. Dit komt volgens Ng, Schweiter en Lyons (2010) omdat young professionals een hoger niveau van individualisme vertonen dan hun voorgangers. Uit dit onderzoek, waar naar de carrièreverwachtingen van vijftientigduizend young professionals werd gekeken, bleek namelijk dat een significant gedeelte het grootste belang hechtte aan de individualistische aspecten van een baan. Echter, worden deze resultaten tegengesproken door Van den Berg en Wulf (2017). Hieruit blijkt namelijk dat hoewel young professionals een sterke mening hebben en graag gezien en gehoord worden, ze minder individualistisch ingesteld zijn dan hun voorgangers. Thompson en Gregory (2012) hebben namelijk gevonden dat young professionals vaker collaboratieve groepen vormen. Deze collaboratieve groepen vergemakkelijken het delen van ideeën en feedback (Staples, z.j.). De young professionals worden dan ook gezien als een sociale groep.

Voor de vorming van deze collaboratieve groepen zijn een aantal redenen, namelijk de opvoeding, scholing en technologie (Myers, 2010). Vanuit de opvoeding kregen de young professionals te horen dat ze een belangrijk, bijdragend lid van het gezin waren en dat ieders unieke stem van belang was bij het nemen van beslissingen binnen het gezin (Myers, 2010; Van den Berg & Wulf, 2017). Op school moesten de young professionals opdrachten voltooien in groepsverband, hierdoor leerden ze op een ander te bouwen en elkaar te vertrouwen. Technologische ontwikkeling zorgde voor de komst van het internet, waarmee ook ‘collaborative gaming’ en andere online tools (Hershatter & Epstein, 2010). Dit maakte het mogelijk om te profiteren van samenwerking zonder dat een individu ergens fysiek aanwezig hoefde te zijn. Door deze faciliteiten waren de mogelijkheden van de young professionals om informatie te delen en samen te werken beter in vergelijking met die van hun voorgangers. Dientengevolge zijn de young professionals teamgericht, binden vaak samen en socialiseren in groepen. Ze geloven dat een team meer kan bereiken en betere eindresultaten kan creëren dan een individu (Staples, z.j.; Van den Berg & Wulf, 2017).

Hoewel de young professionals volgens Ng en zijn collega's (2010) een hoger niveau van individualisme laten zien, lijkt het egoïstische stereotype op de werkvloer niet geheel het karakter van de young professionals te verklaren. Doordat het idee dat een team meer kan bereiken dan een individu aangehangen wordt en de vele samenwerkingsverbanden (Staples, z.j.; Chen & Choi, 2008; Van den Berg & Wulf, 2017), kan er juist verondersteld worden dat een samenwerkende aanpak een effect kan hebben op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de organisatie. Samenwerking zal namelijk het vermogen van de young professional vergroten om deel te nemen aan planning, probleemoplossing en besluitvorming, waardoor de intrinsieke doelen beter behaald kunnen worden (Chen & Choi, 2008). Er moet dus worden gekeken of er binnen een organisatie faciliteiten aanwezig zijn die het vormen van collaboratieve groepen en het open delen van feedback kunnen bewerkstelligen (Chen & Choi, 2008). Wanneer publieke organisaties een samenwerkende aanpak niet faciliteren kan dit ten koste gaan van de doelen die de young professionals hebben gesteld (Kroth & Young, 2014). Hierdoor zullen ze minder geneigd zijn om een gevoel van purpose te ervaren binnen hun werk. Hieruit volgt de volgende werkhypothese:

H2. Een samenwerkende cultuur heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector

2.5 Een vrije werkomgeving en purpose

Uit onderzoek van Kroth & Young (2014) is gebleken dat young professionals een belangrijke nadruk leggen op de sociale aspecten van hun werkomgeving. Naast een samenwerkende aanpak op het werkvloer vinden ze een vrije werkomgeving belangrijk. Young professionals verwachten te werken in gemeenschappen van wederzijds belang en passie in plaats van in gestructureerde hiërarchieën (Deal, 2007). Ze zijn op zoek naar een goede relatie met collega's en leidinggevenden en een werkomgeving waarin ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen agenda (Van den Berg & Wulf, 2017). Binnen dit onderzoek wordt het concept van de vrije werkomgeving geoperationaliseerd door te kijken naar de mate waarin een werknemer aangeeft hoe toegankelijk de leidinggevende binnen de organisatie is. Hierbij wordt ook gekeken naar de mate dat een werknemer aangeeft hoeveel ruimte er is voor eigen input wanneer een werknemer met de leidinggevende in overleg is. Deal (2007) onderzocht de houding van leden van verschillende generaties ten opzichte van autoriteit. Hierbij werd geconcludeerd dat dertien procent van de leden van de traditionele generatie aangaven dat autoriteit behoorden tot hun top tien waarden, vergeleken met zes procent van de leden van de

Millennial generatie (Deal, 2007). Dit suggereert dat hiërarchie meer gewaardeerd wordt door leden van de traditionele generaties dan leden van het Millennial-cohort (Tolbize, 2008).

Hoewel de percentages klein zijn, geven de bevindingen steun aan de heersende stereotypen dat de oudere generaties een meer top-down benadering van leiderschap waarderen dan hun jongere tegenhanger. Onderzoek wijst namelijk uit dat de young professionals een andere houding hebben tegenover gezagdragers (Tolbize, 2008). Binnen het Millennial-cohort voelen de young professionals zich comfortabel tegenover hun gezaghebbenden. Ze zijn namelijk minder onder de indruk van titels of worden er minder door geïntimideerd (Tolbize, 2008). De young professionals vinden het natuurlijk om te communiceren en vragen te stellen aan hun meerderen, in tegenstelling tot hun oudere tegenhangers (Deal, 2007; Tolbize, 2008). De young professionals hebben namelijk van jongs af aan geleerd om vragen te stellen en vanuit hun perspectief is het stellen van vragen niet hetzelfde als een gebrek aan respect (Tolbize, 2008). Dat wil zeggen dat young professionals geloven dat respect verdiend moet worden en geloven dus niet in onbetwistbaar respect. Publieke organisaties die deze intrinsieke waarde van de young professionals niet respecteren en hiërarchie proberen op te leggen, zullen de young professionals een verminderd gevoel van purpose laten ervaren. Dit komt omdat een éenzijdige, top-down hiërarchie de werkervaring van de young professional kan onderdrukken (Tolbize, 2008). Hierdoor kan de young professional een gebrek aan macht en controle over situaties voelen, wat een gevoel kan oproepen dat het intrinsieke doel die is opgesteld niet behaald kan worden (Tolbize, 2008). Hieruit volgt de volgende werkhypothese:

H3. Een vrije werkomgeving heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector.

2.6 Een ondersteunende leeromgeving & purpose

Waar vroegere generaties meer nadruk legden op zekerheid en het opbouwen van een pensioen, zijn young professionals op zoek naar organisaties die willen investeren in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling (Hansen & Leuty, 2012; Korth & Young, 2014). Hierbij speelt een ondersteunende leeromgeving binnen een organisatie een belangrijke rol. Een ondersteunende leeromgeving wordt gedefinieerd als: de ervaren ondersteuning en waardering vanuit de organisatie in de drang van een individu zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen (Hansen & Leuty, 2012; Korth & Young, 2014). Dit concept wordt geoperationaliseerd door te kijken naar het ervaren gevoel van eigenaarschap en eigen

lotsbepaling binnen de organisatie (Korth & Young, 2014). Ook wordt er gekeken naar de ervaren mogelijkheid om (creatieve) uitdagingen aan te gaan en nieuwe ideeën aan te dragen. Uit het onderzoek van Korth en Young (2014) blijkt namelijk dat de viertienhonderd young professionals die zij hebben onderzocht, hoge gemiddelde score behaalden bij de items die de kans om hun huidige vaardigheden te ontwikkelen meet.

Volgens Evans, Forney, Guido, Patton en Renn (2009) komt de wens om te groeien van de young professionals voort uit het feit dat ze binnen het cohort als eersten de moderne theorieën over de ontwikkeling van studenten volledig hebben ervaren. De zogenaamde ‘modern student development theory’ verwijst naar onderwijspsychologie dat theoretiseert hoe studenten kennis opdoen in postsecundaire onderwijsomgevingen (Evans et al., 2009). Hierbij ligt de nadruk voornamelijk op de ontwikkeling van de student. Door de vroege investering van hun leraren, mentoren en ouders kan dit tijdens hun loopbaan een verwachting hebben gecreëerd voor de professionele ontwikkeling, waarbij verwacht wordt dat organisaties dit faciliteren (Evans et al., 2009). In andere woorden, de young professionals willen dat hun werkgever hen helpt bij hun professionele ontwikkeling door hulp bij het verbeteren van huidige vaardigheden en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden aan te bieden (Evans et al., 2009). Dit moet echter niet volgens een vast patroon dat binnen veel publieke organisaties nu gebruikelijk is, omdat het tijd technisch en financieel makkelijk uit te voeren is. Publieke organisaties moeten inzien dat dit cohort vol zit met nog onbenut potentieel (Kroth & Young, 2014). Hierbij moet goed gekeken worden naar de individuele potentie en prestatie van de young professionals. Op basis van deze ontwikkelingen moeten de organisatie vervolgens aankomen met nieuwe uitdagingen en groeimogelijkheden die goed aansluiten bij de behoefte van de young professionals (Hansen & Leuty, 2012).

Een kanttekening op de eerder gevonden resultaten is het feit dat het onderzoek voornamelijk is uitgevoerd binnen een studenten populatie in Amerika (Hansen & Leuty, 2012). Hierbij lag de focus van de onderzoeken niet op de publieke sector. Hoewel de generaliseerbaarheid binnen de Nederlandse arbeidspopulatie hierdoor gering is, kunnen de bevindingen gebruikt worden als een opzet om het construct verder te onderzoeken. Er kan dus verondersteld worden dat publieke managers de tijd moeten nemen om young professionals te verzorgen door kansen en faciliteiten aan te bieden die hen kunnen helpen om hun doelen te kunnen bereiken (Tolbize, 2008; Kroth & Young, 2014). Dit kan namelijk de intrinsieke motivatie van de young professionals op het werk helpen om meer in zijn werk te investeren. Dit omdat ervaren wordt dat wanneer de behoefte om continu te leren bevredigd

wordt, dit positieve resultaten oplevert voor het gevoel van purpose dat de young professionals ervaren (Evans et al., 2009; Kroth & Young, 2014). Daarom kan de volgende werkhypothese worden opgesteld:

H4. Een ondersteunende leeromgeving heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector

2.7 Purpose en arbeidssatisfactie

Het gevoel van purpose die young professionals nastreven in het werk, wordt in de literatuur ook gekoppeld aan arbeidssatisfactie. Echter, kan er geen consensus worden gevonden in de onderlinge relatie die gevormd wordt. In tegenstelling tot het onderzoek van Tankha (2014) waarin gevonden werd dat een hogere ervaren purpose van een medewerker leidt tot een grotere arbeidssatisfactie, vond Knoop en Schouteten (2006) juist dat arbeidssatisfactie een positieve voorspeller was van de ervaren purpose van een werknemer. De meest gebruikte definitie van arbeidssatisfactie is gegeven door Locke (1969), die het definieerde als een aangename of positieve emotionele toestand als gevolg van de beoordeling van iemands baan of werkervaringen. Inherent aan deze definitie is de betekenis van zowel affect als gevoel en cognitie als denken (Tankha, 2014). Hierbij wordt dit concept geoperationaliseerd door specifiek te kijken naar de intrinsieke en extrinsieke tevredenheid van de young professional met het werk. Hoewel er geen éénduidigheid kan worden gevonden suggereren meerdere onderzoeken een breed scala aan wenselijke correlaten van purposeful werk, zoals levensvoldoening, zin in het leven, werkcommitment en arbeidssatisfactie (Oades, 2017). Deze relaties lijken ook stand te houden over longitudinale analyse (Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014).

Echter moet hierin ook worden opgemerkt dat op dit gebied enige afhankelijkheid is geweest van het bestuderen van studenten evenals van Amerikaanse steekproeven (Oades, 2017). Hierdoor kunnen de gevonden resultaten ook niet geheel gegeneraliseerd worden in de Nederlandse arbeidsmarkt. Toch suggereren de resultaten dat purpose in relatie staat met arbeidssatisfactie. Voor nu is er nog geen toereikend onderzoek gedaan om definitief te stellen in welke richting de relatie valt. Daarom wordt de volgende werkhypothese opgesteld:

H5. Er is een positieve correlatie tussen het gevoel van purpose die de young professionals ervaren en de gemeten arbeidssatisfactie binnen de publieke sector.

Hoofdstuk 3: factoren binnen de publieke sector

In hoofdstuk twee is tot dusver alleen de algemene literatuur behandeld. Binnen dit hoofdstuk zal in de komende paragrafen meer nadruk komen te liggen op de bestuurskundigeliteratuur. Hierbij wordt onderzocht wat in de literatuur te vinden is over de publieke sector, of de publieke context bestaat en wat voor invloed het heeft op purpose. Hieruit volgen ook een aantal werkhypothesen. Dit hoofdstuk eindigt uiteindelijk met een conceptueel model waarin de verbanden van hoofdstuk twee en drie zijn gevisualiseerd.

3.1 Public Service Motivation

Er kan gesteld worden dat de publieke sector een specifieke groep mensen aantrekt. Deze groep kiest bewust voor de publieke sector, omdat ze een positieve bijdrage willen leveren aan het beleid en de maatschappij (Perry & Wise, 1990; BZK, 2010). In de literatuur staat dit bekend ‘Public Service Motivation’(PSM) (BZK, 2010). Dit concept wordt door Perry en Wise (1990) als volgt beschreven: de aanleg van een individu om te reageren op motieven die primair of uniek zijn binnen publieke organisaties. Hoewel er overeenkomsten zijn tussen purpose en PSM, één ervan is dat de twee concepten beiden werken op de intrinsieke motivatie van een individu, wordt het verschil belicht in de literatuur. Hierin wordt verondersteld dat PSM voornamelijk geassocieerd wordt met de verklaring waarom mensen willen werken voor publieke en non-profit organisaties (Perry & Wise, 1990; BZK, 2010). Purpose is meer universeel, waarbij het meer een verklaring geeft waarom young professionals voor een bepaalde organisatie kiezen, ongeacht de sector waarin de organisatie zich bevindt.

Perry (1996) ontwikkelde een meetschaal waarin de typologie van PSM in vier dimensies werden verdeeld: interesse in politiek, aandacht voor het algemeen belang, medeleven en zelfopoffering (Perry, 1996). Binnen de literatuur wordt dit ook vaak als de operationalisatie van PSM gebruikt. Uit het onderzoek van Vandenabeele (2008) is echter gebleken dat de meetschaal niet zonder problemen toegepast kan worden in Nederland. Zelfopoffering blijkt bij de Nederlandse werknemers namelijk een veel kleinere rol te spelen. Daarom kwam Vandenabeele (2008) met een aangepaste schaal, waarbij de items binnen de vier dimensies van PSM zijn aangepast om een betere fit te zijn voor de Nederlandse populatie.

PSM blijkt een invloed te hebben op de intrinsieke motivatie en de tevredenheid van een medewerker (Steijn, 2008). Medewerkers met hoge PSM-scores zijn vaker tevreden en voelen zich meer verbonden met de organisatie, dan medewerkers met een lage PSM-score

(Naff & Crum, 1999). In relatie tot purpose kan worden aangenomen dat PSM het gevoel van purpose kan vergroten. Een verklaring hiervoor is dat een hoog niveau van PSM samengaat met overeenstemmende intrinsieke waarden en doelen die behaald moeten worden op de werkvloer (Steijn, 2008). Dit is van belang voor de motivatie van de werknemers, want als bij werknemers het gevoel gaat heersen dat zij niet meer bijdragen aan de doelen, wordt de intrinsieke motivatie om het publieke belang te dienen (PSM) niet vervuld (Moynihan & Pandey, 2007). Hierdoor zal de arbeidssatisfactie kunnen dalen. Gezien het feit dat verwacht wordt dat purpose in relatie staat met arbeidssatisfactie kan dit voor een kleiner gevoel van purpose zorgen. Daarom wordt de volgende werkhypothese getoetst:

H6. Er is een positieve relatie tussen PSM en het gevoel van purpose dat een young professional ervaart binnen de publieke sector

3.2 Red tape

Red tape is een idioom dat verwijst naar rigide conformiteit met formele regels die door de werknemers als overbodig of bureaucratisch wordt beschouwd en de besluitvorming belemmert (Bozeman, 1993). Dit houdt bij organisatorisch red tape in ‘dat er regels, voorschriften en procedures van kracht zijn en een nalevingslast met zich meebrengen voor de organisatie, maar die geen effect hebben op het functionele doel van de regel’ (Bozeman, 1993, p.284). Hierbij gaat het voornamelijk om de formele organisatorische regels. Deze regels verschillen van de informele regels, omdat er richtlijnen zijn vastgesteld die voorschrijven hoe een medewerker dient te handelen (Bozeman, 1993).

Echter, is er in de afgelopen decennia binnen de publieke sector een trend gaande waarbij overheden zich bezighouden met het verminderen van regels, zodat werknemers binnen publieke organisaties meer speelruimte krijgen (OECD, 2007; BZK, z.j.). Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat wanneer werknemers minder procedures moeten doorlopen om tot een besluit te komen de prestatie werd verbeterd (OECD, 2007; BZK, z.j.). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de praktijk is gebleken dat sommige formele regels door werknemers als een belemmering werden beschouwd (Bozeman, 1993). Dit komt door het feit dat de bedenkers vaak niet voldoende rekening houden met de context en doordat de regels worden opgesteld in samenspraak met te veel mensen (Bozeman, 1993). Hierdoor wordt het uiteindelijk doel van de regels als onduidelijk ervaren.

Gekeken naar de vier werk-attributen zoals in dit onderzoek zijn beschreven kan er verondersteld worden dat er een samenhang bestaat tussen red tape en een ondersteunende leeromgeving binnen een organisatie. Hierin wordt verondersteld dat red tape voor een belemmering zorgt voor de eigen inbreng van de werknemer en een verhoging van uniformiteit in het werk (Feeney & DeHart-Davis, 2009). Hierdoor wordt het gevoel van eigenaarschap binnen de young professional niet aangewakkerd, omdat ideeën die niet overeenkomen met de formele procedures niet worden geduld (Feeney & DeHart-Davis, 2009). Hoewel er beargumenteerd kan worden dat de private sector ook te maken heeft met red tape laat onderzoek zien dat dit een groter probleem is binnen de publieke sector (Scott & Pandey, 2005). Managers in de privésector hebben namelijk directe rechten op het economische rendement van de organisatie (Scott & Pandey, 2005), hierdoor zullen zij eerder geneigd zijn om hun persoonlijke financiële winst proberen te vergroten door efficiënt gebruik te maken van de middelen van de organisatie. Dergelijke prikkels bestaan in mindere mate voor publieke managers en zij zullen dus eerder geneigd zijn om de administratieve rompslomp binnen de organisatie te accepteren (Scott & Pandey, 2005). Dit zorgt ervoor dat de publieke sector meer te kampen heeft met red tape dan de private sector.

Veder zorgt red tape er ook voor dat een werknemer stil zit en zich niet verder kan ontwikkelen, hierdoor wordt het gevoel van uitdaging en eigen lotsbepaling die een young professioneel wilt ervaren gehinderd. Vanuit de literatuur kan deze bewering worden ondersteund door het feit dat meerdere onderzoeken naar voren is gekomen dat red tape een negatieve relatie heeft met creativiteit en flexibiliteit op de werkvloer (Feeney & DeHart-Davis, 2009; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; BZK, z.j.). Hierin wordt creativiteit gedefinieerd als het vermogen van een individu om met nieuwe en bruikbare ideeën te komen op het werk (Oldham & Cummings, 1996). Flexibiliteit wordt gedefinieerd als het vermogen om taken uit te kunnen voeren die niet behoren tot het oorspronkelijke takenpakket (Reilly, 2001).

Een mogelijke verklaring van de gevonden negatieve relaties, is dat red tape de creativiteit van de medewerkers ontnemt (Anderson et al., 2014). Dit komt doordat zij het gevoel ervaren dat ze niet met eigen inbreng kunnen komen met betrekking hoe het werk uitgevoerd dient te worden, omdat dit al in de regels is voorgeschreven (Anderson et al., 2014). Met betrekking tot de flexibiliteit kan het te maken hebben met de naleving last van red tape, waardoor werkers niet voldoende tijd hebben om taken buiten hun eigen functies uit te kunnen voeren (Feeney & Rainey, 2010). Een aanmerking bij de resultaten in het onderzoek

van Feeney en Rainey (2010) is dat de focus niet op de medewerkers, maar op de managers lag. Gekeken binnen de literatuur is gebleken dat dit vaak het geval is (Sarros, Tanewski, Winter, Santora, & Densten, 2002), vaak wordt namelijk ten onrechte verondersteld dat managers voldoende inzicht hebben in wat de medewerkers ervaren binnen de werkomgeving. Hiermee wordt ook de noodzaak geschetst om de relatie tussen red tape en een ondersteunende leeromgeving die een medewerker ervaart direct te onderzoeken. Gezien de mogelijke indirecte relatie van red tape op purpose door haar relatie met een ondersteunende leeromgeving, is er een mogelijkheid dat er een mediatie tussen deze variabelen bestaat. Hierbij wordt binnen dit onderzoek de volgende werkhypothese opgesteld:

H7. Red tape heeft een negatief effect op de ondersteunende leeromgeving van een organisatie binnen de publieke sector.

3.3 Autonomie

Eén van de kenmerken binnen de publieke sector is haar lage bestuurlijke autonomie. Dit komt omdat er verondersteld wordt dat de managers in de publieke sector minder flexibel en meer risico aversief zijn dan hun tegenhangers in de privésector (Boyne, 2002). Autonomie op de werkplek verwijst naar hoeveel vrijheid werknemers ervaren tijdens het werken. Hierbij wordt door Breugh (1985) gesteld dat autonomie in drie dimensies kan worden verdeeld: werkmethode-autonomie, werkindeling-autonomie en de werkcriteria-autonomie.

Werkmethode-autonomie verwijst naar dictionaire ruimte van de werknemer in verband met de methoden en procedures voor de uitvoering van het werk (Breugh, 1985). Werkindeling-autonomie verwijst naar het feit dat een werknemer het gevoel heeft de controle te hebben over de indelingen en tijdsplanning van de werkzaamheden die gedaan moeten worden (Breugh, 1985). Werkcriteria-autonomie verwijst naar de mate waarin werknemers de mogelijkheid hebben om de criteria aan te passen of te kiezen die worden gebruikt om hun prestaties te evalueren (Breugh, 1985). Gezien het feit dat binnen dit onderzoek het prestatie criterium van de young professionals niet wordt onderzocht, wordt werkcriteria-autonomie niet als relevant beschouwd. Daarom is er gekozen om binnen dit onderzoek alleen werkmethode- en werkindeling-autonomie mee te nemen.

De Spiegelaere, Van Gyes en Van Hootegem (2016) hebben aangetoond dat werkmethode-autonomie een positief verband heeft met het gevoel van vrijheid dat een individu ervaart binnen een organisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werkmethode-autonomie een

gevoel van controle over het werk geeft (De Spiegelaere et al., 2016). Er kan dus gesteld worden dat taken die van hoger worden opgelegd dit gevoel weg neemt en kan leiden tot minder controle en ervaren vrijheid van de werknemer. In het kader van ‘het nieuwe werken’ (HNW) worden binnen de publieke sector steeds vaker pogingen ondernomen om de autonomie van de werknemers te bevorderen (Van der Kleij, Blok, Aarts, Vos, & Weyers, 2013; BZK, 2018). HNW is een manier van werken waar het niet uitmaakt, waar, wanneer of hoe iemand werkt. Het gaat hierbij voornamelijk over de output dat geleverd wordt (Van der Kleij et al., 2013). Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door het faciliteren van flexibele werkplekken en ICT-faciliteiten, zodat werknemers onafhankelijk van tijd en plaats hun werk kunnen verrichten (Van der Kleij et al., 2013). Op deze manier geeft werkindeling-autonomie werknemers de kans om het werk aan te passen aan de meeste efficiënte uitvoering die bij hen passen. Er kan dus verondersteld worden dat als werknemers zelf kunnen bepalen hoe het werk wordt ingedeeld, dit uiteindelijk ervoor kan zorgen dat er een goede werk-privé balans wordt gecreëerd binnen publieke organisaties. Gezien de mogelijke indirecte relatie van werkmethode en werkindeling-autonomie op purpose door hun relatie met een vrije werkomgeving en de werk-privé balans is er een mogelijkheid dat er een mediatie tussen deze variabelen bestaat. Hieruit volgen de volgende werkhypotheses:

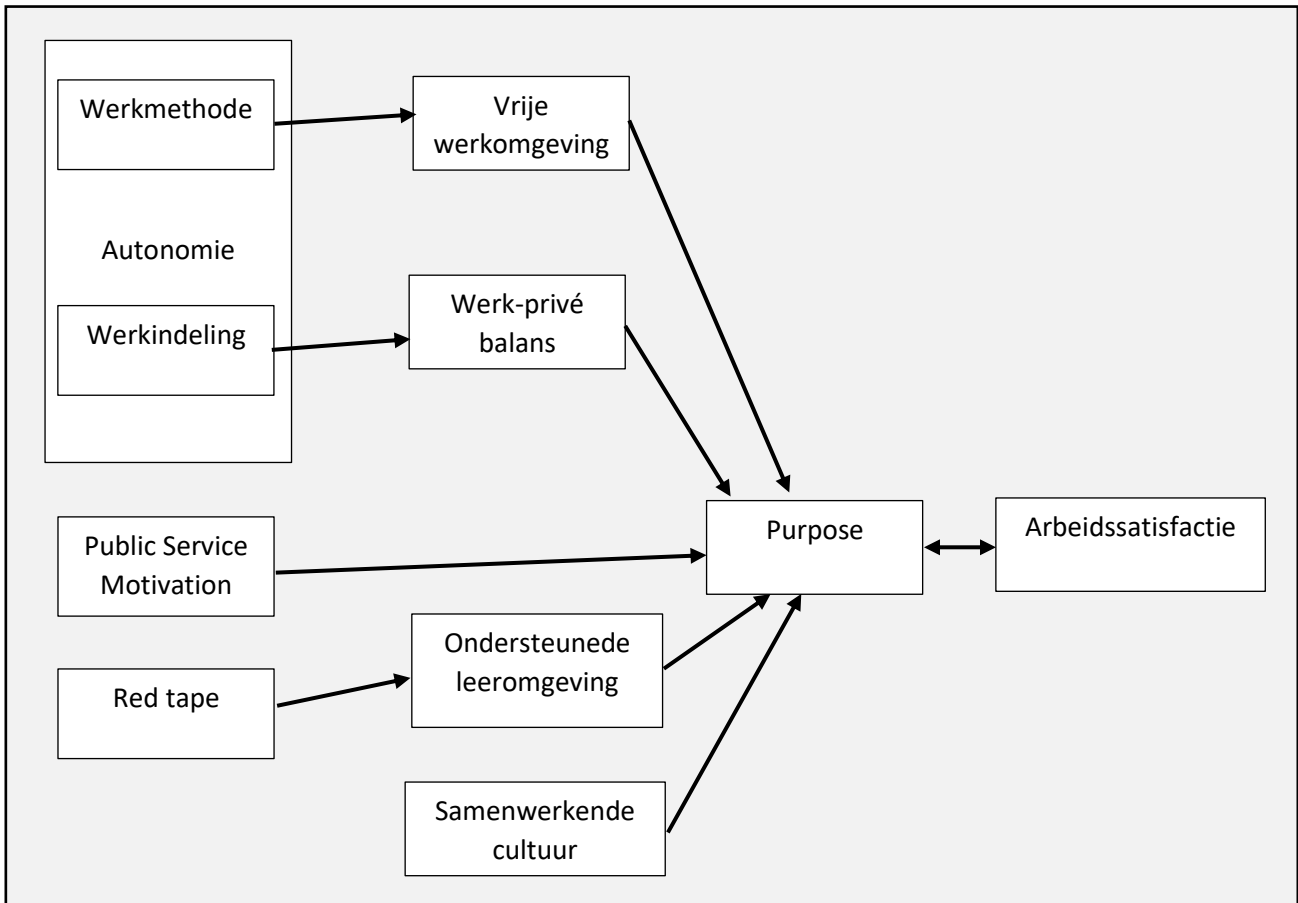
H8a. Werkmethode-autonomie heeft een positief effect op de ervaren vrije werkomgeving binnen de publieke sector.

H8b. Werkindeling-autonomie heeft een positief effect op de ervaren werk-privé balans binnen de publieke sector.

3.4 Het conceptueel model

Binnen hoofdstuk twee en drie zijn negen werkhypothese opgesteld. In de algemene literatuur wordt verwacht dat de vier werk-attributen een positief effect zullen hebben op de ervaren purpose. Er wordt ook verwacht dat er een verband is tussen de ervaren purpose en arbeidssatisfactie. Vervolgens wordt verder onderzocht of factoren die kenmerkend zijn binnen de publieke sector een invloed hebben op de ervaren purpose. Hier wordt verwacht dat autonomie een indirect positief effect heeft op de ervaren purpose en dat red tape een indirect negatief effect heeft op ervaren purpose. Verder wordt verwacht dat PSM een direct positief effect zal hebben op de ervaren purpose. Deze relaties zijn schematisch weergegeven binnen het conceptueel model (zie figuur 1). In dit onderzoek wordt vervolgens het conceptueel model aan de hand van kwantitatieve data geconfronteerd met de praktijk, hierbij is de vraag

of de gevonden factoren werkelijk de ervaren purpose van een young professional voorspellen. In hoofdstuk vijf en zes wordt een antwoord hierop geven. Als laatst volgt in hoofdstuk zeven het advies, hierbij worden mogelijke handelingen aangedragen om de mogelijk gevonden purpose gap in de publieke sector te verkleinen.



Figuur 1. Het conceptueel model

Hoofdstuk 4: methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologie en de operationalisatie van dit onderzoek beschreven. Het hoofdstuk volgt de chronologische volgorde van dit onderzoek. Het begint met de onderzoeksstrategie die wordt gehanteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de kwantitatieve aanpak van dit onderzoek. Hierin wordt beschreven hoe de constructen zijn geoperationaliseerd, welke vragenlijsten zijn gebruikt en hoe de betrouwbaarheid en validiteit zijn gewaarborgd. Als laatst wordt beschreven hoe de analyses zijn uitgevoerd om te onderzoeken of het conceptueel model klopt (figuur 1).

4.1 Onderzoekstrategie

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een cross-sectioneel ontwerp. Hierbij werd beoogd om een dwarsdoorsnee van de totale doelpopulatie in de steekproef op te nemen. Verder is binnen dit survey-onderzoek gebruik gemaakt van een correlatieanalyse en een regressieanalyse. Hierdoor kunnen relaties tussen meerdere variabelen kwantitatief worden onderzocht. De gebruikte variabelen binnen dit onderzoek zijn ervaren purpose, arbeidssatisfactie, werk-privé balans, een samenwerkende cultuur, een vrije werkomgeving, een ondersteunende leeromgeving, red tape, public service motivation, werkmethode- en werkindeling autonomie. Er is om twee redenen gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Met een kwantitatieve analyse is het ten eerste mogelijk om de gevonden resultaten beter te vergelijken met Amerikaanse studies waarin al veel onderzoek is gedaan naar de purpose gap. De tweede reden is dat door de grote hoeveelheid data die hiermee wordt verzameld het beter kan leiden tot objectieve conclusies.

4.2 Pilot

Binnen dit onderzoek is kwantitatieve data verzameld door een enquête te gebruiken waarin meerdere vragenlijsten werden afgenomen. Er is voor een enquête gekozen, omdat het past in de hypotheses-testende aard van dit onderzoek. Hiermee kan namelijk gemakkelijk kwantitatieve data worden verzameld die de opgestelde hypotheses kunnen bevestigen of verwerpen. Voordat de enquête werd uitgestuurd, werd een pilot-test uitgevoerd. Dit is gedaan om te verkennen of er onduidelijkheden waren binnen de enquête om deze tijdig aan te kunnen passen. Deze pilot is afgenomen onder $n = 10$ medewerkers van THRIVE Institute in de leeftijd van 20 – 28 ($M = 23.20$, $SD = 2.44$). De man-vrouwverdeling bedroeg 50% man ($n = 5$) en 50% vrouw ($n = 5$). Tijdens de pilot werd de enquête digitaal uitgedeeld en konden de pilotrespondenten op hun eigen computer met ruimte voor feedback de enquête invullen. Hiermee werd getracht om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te onderzoeken

en verbeteren. Uit de pilot is gebleken dat de betrouwbaarheid van de gebruikte vragenlijsten tussen 0.58α en 0.84α zaten (zie Tabel 2).

Tabel 2

Samenvatting van de gebruikte vragenlijsten met bijbehorende Cronbach's Alpha

(sub)schalen	Cronbach's Alpha (α)	Aantal items	Items verwijderd (-)/ toegevoegd (+)	Nieuw aantal items	(Oud) Nieuw Cronbach's Alfa (α)
TPIWT ¹	.77	6	n.v.t.	6	(.77) .89
Arbeidssatisfactie:	.58 ²	6	+2	8	(.58) .83
WFCS ¹	.84	3	n.v.t	3	(.84) .75
WCQ ¹ :				(6)	
VWO	.82	3	n.v.t	3	(.82) .69
SC	.30 ²	3	-1 & +1	3	(.30) .76
TLOS ¹ :	.69	8	-1 & +2	9	(.69) .80
WAS ¹ :		(6)		(6)	
WM	.61	3	n.v.t	3	(.61) .75
WI	.81	3	n.v.t	3	(.81) .86
PoMo	.67	6	n.v.t	6	(.67) .85
PSMS ¹	.65	8	+2	10	(.65) .74

¹Gebuikt gemaakt van eigen NL vertaling. ²De schaal is niet betrouwbaar bij een $\alpha < .60$

Uit de initiële analyse bleek dat sommige (sub)schalen binnen dit onderzoek niet als betrouwbaar geacht konden worden (Tabel 2). De literatuur veronderstelt namelijk dat een meetschaal minimaal een betrouwbaarheid van $.60\alpha$ moet hebben (Cicchetti, 1994; Taber, 2016). De betrouwbaarheid van een instrument en wat dit precies inhoudt, wordt verder toegelicht in paragraaf 4.5. Om de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek te vergroten werden de volgende stappen ondernomen: items zijn verwijderd die niet duidelijk en betrouwbaar waren en bij sommige schalen zijn nieuwe items toegevoegd (zie Tabel 2 voor een overzicht). Items werden verwijderd die niet betrouwbaar bleken, omdat homogeniteit tussen items binnen een meetinstrument een belangrijke rol speelt (Field, 2013). Een item dat niet homogeen is, levert sterk uiteenwijkende resultaten vergeleken met andere items binnen een meetinstrument. Dit geeft een eerste indicatie dat het item niet het gewenste latente construct meet (Field, 2013).

Bij sommige (sub) schalen werden extra items toegevoegd om de betrouwbaarheid te vergroten. De reden hiervoor is dat de betrouwbaarheid (α) van een schaal voor een deel afhangt van het aantal items binnen een schaal. Dus hoe meer items een meetschaal heeft, hoe groter de kans is dat een meetschaal een hogere α zal hebben (Cicchetti, 1994; Field, 2013; Taber, 2016). Dit komt doordat naarmate het aantal items toeneemt, de verklaarde variantie van het model ook toeneemt. Dat betekent dat veel van de variantie in het model wordt verklaard door de items. Echter, moet men hiermee spaarzaam aan het werk gaan. Er moet opgelet worden dat items die worden toegevoegd het juiste latente construct meten en niet te veel overlappen met de items die al worden gebruikt. Daarom is ervoor gekozen om maximaal twee nieuwe items toe te voegen per (sub)schaal (zie Tabel 2). Deze items waren een Nederlandse vertaling uit de originele gevalideerde vragenlijsten die binnen dit onderzoek zijn gebruikt. Dit gaf enige garantie dat de toegevoegde items het juiste latente construct meten.

4.3 Procedure en respondenten

Dit onderzoek maakte gebruik van een cross-sectioneel ontwerp. De kwantitatieve data zijn middels een online vragenlijst verkregen door de vragenlijsten uit te zetten binnen een populatie van young professionals die aan het werk zijn binnen de publieke sector. Om aan respondenten te komen werden twee wervingsstrategieën gehanteerd. De eerste strategie was aan de hand van ‘convenience sampling’, dit is het selecteren van mensen op basis van beschikbaarheid. De tweede strategie was aan de hand van ‘snowball sampling’, dit is het verspreiden van het onderzoek via derden. Er werd via telefoon, email en sociale media contact gelegd met de respondenten. De werving periode was van 13 mei 2019 tot en met 30 mei 2019. Doordat de enquête online (Qualtrics) ingevuld moest worden, was een toegang tot het internet vereist. Het invullen van de enquête duurde tien tot vijftien minuten (zie bijlage 1). Voor alle gebruikte vragenlijsten waren schriftelijke instructies aanwezig. In de instructies werd vermeld dat de respondent het antwoord aan moest vinken dat het beste bij de respondent paste. Hierbij werd vermeld dat er geen goede of foute antwoorden waren, omdat het over de (werk)beleving ging van de respondenten. Verder werd gebruik gemaakt van een ‘informed consent’. Hierin kwamen de rechten van de respondenten aan bod en hoe het onderzoek zou verlopen. Hierbij werd ook vermeld dat deelname niet verplicht was en dat de respondent te allen tijde mochten stoppen met het onderzoek zonder zich te hoeven verantwoorden.

Om deel te nemen aan dit onderzoek werden een aantal voorwaarden gesteld: de deelnemer moest een goede beheersing van de Nederlandse taal hebben, tussen 20 en 35 jaar

oud zijn, minimaal een HBO opleiding afgerond hebben of aan het afronden zijn en actief werkzaam zijn binnen de publieke sector. Met de publieke sector worden alle publiekrechtelijke organisaties en privaatrechtelijke organisaties bedoeld die zich voornamelijk op publieke taken richten. Aan het einde van de enquête werden de respondenten bedankt. Vervolgens werd vermeld dat als ze vragen of opmerkingen hadden, ze contact konden opnemen met de onderzoeker via email.

Totaal deden er 160 respondenten mee aan het onderzoek. Uit de respondenten check bleek dat 23 respondenten toch niet voldeden aan de opgestelde voorwaarden. Deze respondenten werden niet meegenomen in de analyse. Hierdoor werd de steekproef verkleind naar 137 respondenten. De leeftijd van deze respondenten lag tussen 20 en 35 jaar ($M = 27.26$, $SD = 4.54$). De man-vrouwverdeling bedroeg 29.2% man ($n = 40$) en 70.8% vrouw ($n = 97$). Deze scheve man-vrouwverdeling kan problemen veroorzaken voor de externe validiteit van dit onderzoek, omdat mannen ondervertegenwoordigd zijn in de sample. Overige demografische variabelen zijn af te lezen in Tabel 3.

Tabel 3

De demografische kenmerken van de respondenten

	Mean (<i>SD</i>)	<i>N</i> = 137 (%)
Leeftijd	27.26 (4.54)	n.v.t.
Gender	Man	40 (29.2)
	Vrouw	97 (70.8)
Opleiding	HBO-bachelor	47 (35.1)
	HBO-master	20 (14.9)
	WO-bachelor	20 (14.9)
	WO-master	46 (34.3)
	Gepromoveerd	1 (0.70)
Type werk	Stage	23 (16.8)
	Parttime	59 (43.1)
	Fulltime	55 (40.1)

4.4 De kwantitatieve aanpak

In deze paragraaf worden de variabelen die zijn onderzocht binnen dit onderzoek geoperationaliseerd. Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen is er voor gekozen om de variabelen te operationaliseren aan de hand van gevalideerde meetschalen. Dit zijn meetschalen die al in eerdere onderzoeken zijn gebruikt. Bepaalde items van de vragenlijsten zijn veranderd als gevolg van de resultaten uit de pilot-test.

Zoals vermeld worden binnen dit onderzoek verschillende vragenlijsten gebruikt. Om purpose te meten is gebruik gemaakt van The Purpose In Work Test (TPIWT) van Crumbaugh en Maholick (1964). Arbeidssatisfactie werd gemeten door gebruikt te maken van de werkdrukvragenlijst ontwikkeld door Statirsfakt en de EUR (2010). Werk-privé balans werd gemeten door gebruikt te maken van the Work-Family Conflict Scale (WFCS) van Netemever, Boles en McMurrian (1996). Een vrije werkomgeving en een samenwerkende cultuur werden beide gemeten door de subschalen van de Work Culture Questionnaire (WCQ) van Vihari (2011) te gebruiken. Een ondersteunende leeromgeving, werd gemeten door gebruik te maken van een subschaal van de Learning Organizational Scale (LOS) van Garvin, Edmondson, & Gino (2008). Autonomie werd gemeten door gebruik te maken van een schaal ontwikkeld door Breugh (1985). Public service motivation (PSM) werd gemeten door gebruik te maken van de Public Service Motivation Scale (PSMS) opgesteld door Perry (1996) en aangepast door Vandenabeele (2008) om een betere fit te zijn voor de Nederlandse populatie. Als laatste werd red tape gemeten door gebruik te maken van een schaal afkomstig van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek vragenlijst (PoMo) van het BZK (2016).

The Purpose In Work Test (TPIWT)

Zoals beschreven in de inleiding wordt ervaren purpose in dit onderzoek als volgt beschreven: ‘het streven naar intrinsieke doelen en uitdagingen, waarbij belangrijk wordt gevonden om werk te doen dat een bijdrage levert aan een groter geheel’ (Lancaster & Stillman, 2002). Om ervaren purpose op het werk te meten werd gebruik gemaakt van een gedeelte van The Purpose In Life Test opgesteld door Crumbaugh en Maholick (1964). De originele vragenlijst is in het Engels en bestaat uit 20 stellingen die gezamenlijk één dimensie meten, namelijk purpose in life. De antwoordmogelijkheden lopen op een vijfpunt Likertschaal. Hierin verschilt per stelling de antwoordcategorie die kan worden geven. Voorbeelden van stellingen met bijbehorende antwoordcategorieën zijn: “I am usually”: (1) *bored* tot (5) *enthusiastic* en “In achieving life goals, I’ve”: (1) *made no progress whatever* tot (5) *progressed to complete fulfillment* (Crumbaugh & Maholick, 1964).

In dit onderzoek zijn zes stellingen uit deze vragenlijst gebruikt, vertaald in het Nederlands en deels aangepast om purpose op het werk te meten (zie bijlage 1). Er is gekozen voor deze zes items, omdat deze items het best aangepast konden worden om purpose in work te meten. Hierbij konden de respondenten ook antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal, waarbij de antwoordcategorieën ook verschilden per stelling. Voorbeelden van de aangepaste stellingen met bijbehorende antwoordcategorieën zijn: “Mijn dagelijkse werkzaamheden ervaar ik als”: (1) *saai en zonder plezier* tot (5) *een bron van plezier en voldoening* en “Elke dag is”: (1) *precies hetzelfde* tot (5) *constant nieuw en anders*. Hierbij is de totaalscore de gemiddelde somscore van de zes individuele items die purpose meten. Een hoge gemiddelde score stond hierbij voor een hoge mate van ervaren purpose. Uit een factoranalyse bleek dat de zes items op één factor laden. Er was namelijk maar één factor met een eigenwaarden van 3.83. Deze eigenwaarden is groter dan 1.0 die noodzakelijk is om een dimensie te kunnen identificeren (Cicchetti, 1994; Taber, 2016). De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend met Cronbach’s alpha van $\alpha = .89$.

Arbeidssatisfactie

Arbeidssatisfactie wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als ‘een aangename of positieve emotionele toestand als gevolg van de beoordeling van iemands baan of werkervaring’ (Locke, 1969). Om de arbeidssatisfactie te meten, werd een deel van de werkdrukvragenlijst gebruikt. Deze is ontwikkeld door Satisfakt in samenwerking met de EUR (2010). De originele vragenlijst is in het Nederlands en bestaat uit veertien items verdeeld in twee dimensies die (intrinsieke & extrinsieke) arbeidssatisfactie meten. De respondent werd op een vijfpunt Likertschaal (1) *zeer ontevreden* tot (5) *zeer tevreden* gevraagd hoe tevreden zij zijn met hun arbeidssituatie. Vragen over de intrinsieke satisfactie gaan voornamelijk over werkinhoudelijke aspecten, waarin vragen over extrinsieke satisfactie meer gaan over de arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden. Voor dit onderzoek werden in totaal acht items gebruikt, dit is vier per dimensie (zie bijlage 1). Deze items werden gekozen, omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat ze een hoge lading hebben per dimensie (Stratisfakt & EUR, 2010).

Een voorbeeld van een item dat voornamelijk de eerste dimensie (intrinsiek) meet is: “ben jij tevreden met de beslissingsvrijheid binnen je functie?”. Een voorbeeld van een item die voornamelijk de tweede dimensie (extrinsiek) meet is: “ben jij tevreden met de waardering die jij krijgt voor je werk?”. De totaalscore was de gemiddelde somscore van alle items die werden gebruikt om arbeidssatisfactie te meten. Hierbij stond een hoge gemiddelde score voor

een hoge mate van arbeidssatisfactie. De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend met een Cronbach's alpha van $\alpha = .83$.

Work-Family Conflict Scale (WFCS)

Werk-privé balans is binnen dit onderzoek gedefinieerd als: de werknemer ervaart geen conflicten tussen werkrollen en gezinsrollen door onverenigbare (werk) eisen (Kalliath & Brough, 2008). Om de werk-privé balans te meten wordt gebruik gemaakt van The Work-Family Conflict Scale (WFCS) opgesteld door Netemeyer, Boles en McMurrian (1996). De originele vragenlijst is in het Engels en bestaat uit vijf stellingen die werk-privé conflict meten. De originele antwoordmogelijkheden lopen op een vijfpunt Likertschaal van (1) *never* tot (5) *very often*. Een voorbeeld van één van de originele stellingen is: "the amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities". De totaalscore van the WFCS voor elke young professionals waren de gemiddelde somscore van de vijf items. In dit onderzoek zijn drie stellingen uit deze vragenlijst gebruikt en vertaald in het Nederlands (zie bijlage 1). Er is hiervoor gekozen omdat de twee weggelaten items te veel overlap hadden met de andere drie items. Hierbij konden de respondenten ook antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal van (1) *nooit* tot (5) *heel vaak*. Een voorbeeld van één van de vertaalde stellingen is: "de tijd die mijn baan kost, maakt het moeilijk om vrijetijd activiteiten (hobby's) uit te voeren." (zie bijlage 1). De totaalscore was de gemiddelde somscore van de drie items. Hierbij stond een hoge gemiddelde score voor een slechte werk-privé balans. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed met een Cronbach's alpha van $\alpha = .75$.

Work Culture Questionnaire (WCQ)

Binnen dit onderzoek wordt een vrije werkomgeving als volgt aangeduid: 'de werknemer ervaart een open relatie met collega's en de leidinggevenden, waarbij de werknemer (deels) verantwoordelijk is in het stellen van de eigen agenda (Van den Berg & Wulf, 2017). Hierbij wordt een samenwerkende cultuur als volgt aangeduid: 'de werknemer ervaart dat er binnen de organisatie voldoende faciliteiten aanwezig zijn om collaboratieve groepen te vormen en het delen van constructief feedback'. Om deze twee concepten te meten, werd gebruik gemaakt van de Work Culture Questionnaire (WCQ) opgesteld door Vihari (2011). De originele vragenlijst is in het Engels en bestaat uit 33 stellingen opgedeeld in drie dimensies: de vrije werkomgeving (12 items), een samenwerkende cultuur (11 items) en duidelijkheid in werkrollen (10 items). De originele antwoordmogelijkheden lopen op een vijfpunt Likertschaal van (1) *strongly disagree* tot (5) *strongly agree*. Een voorbeeld van één van de

originele stellingen is: “my manager is willing to share decision making power with the employees”. Deze stelling richt zich voornamelijk op het meten van de vrije werkomgeving. Een voorbeeld van één van de originele stelling die voornamelijk een samenwerkende cultuur meet is: “everyone is encourage to participate in groups/teams”. Een voorbeeld van de originele stellingen die voornamelijk duidelijkheid in werkrollen meet is, “my job/responsibility is clearly described”. De totaalscore van de drie dimensies gemeten voor elke werknemers waren de gemiddelde somscores van de items opgeteld.

Voor dit onderzoek werden alleen de eerste twee dimensies van de WCQ gebruikt omdat de derde dimensie niet van toepassing was. Om een vrije werkomgeving en een samenwerkende cultuur te meten werden zes stellingen uit de WCQ gebruikt en vertaald in het Nederlands. Dit zijn drie items per dimensie. Deze items zijn gekozen omdat uit de pilot test is gebleken dat het begrijpelijke items waren voor de respondenten. Hierbij konden de respondenten ook antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal van (1) *sterk mee oneens* tot (5) *sterk mee eens*. Een voorbeeld van een stelling die de eerste dimensie voornamelijk meet is, “ik heb de vrijheid om belangrijke beslissingen te nemen met betrekking tot mijn werk”. Een voorbeeld van een stelling die de tweede dimensie voornamelijk meet is, “medewerkers in mijn team werken met elkaar samen om de klus te klaren”. De totaalscore van de twee dimensies gemeten voor elke werknemer was de gemiddelde somscores per dimensie. Hierbij stond een hoge gemiddelde somscore per dimensie gelijk aan positieve score met betrekking tot een vrije werkomgeving en een samenwerkende cultuur.

Uit een factoranalyse bleek dat de zes items verdeeld konden worden in twee dimensies. Er waren twee factoren met een eigenwaarden van 2.94 en 1.11. Deze eigenwaarden zijn groter de 1.0 die noodzakelijk is om een dimensie te kunnen identificeren (Cicchetti, 1994; Taber, 2016). De betrouwbaarheid van deze schaal was goed met een Cronbach’s alpha van $\alpha = .69$ voor de vrije werkomgeving en $\alpha = .76$ voor een samenwerkende cultuur.

The Learning Organizational Scale (TLOS)

Zoals vermeld in paragraaf 2.6 ervaren young professionals over het algemeen een sterke intrinsieke behoefte om zich verder te ontwikkelen (Korth & Young, 2014). Een ondersteunende leeromgeving binnen een organisatie speelt hierin een grote rol. Binnen dit onderzoek wordt een ondersteunende leeromgeving als volgt gedefinieerd: ‘de werknemer ervaart ondersteuning en waardering vanuit de organisatie in de drang zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen’ (Hansen & Leuty, 2012; Korth & Young, 2014). Om de

ondersteunende leeromgeving te meten werd gebruik gemaakt van The Learning Organization Scale (TLOS), zoals ontwikkeld door Garvin en zijn collega's (2008). Binnen dit onderzoek werd alleen gekeken naar het Supportive Learning Environment onderdeel van de TLOS. In de originele vragenlijst bestaat dit onderdeel uit veertien stellingen opgedeeld in vier dimensie namelijk, psychological safety (PS) (4 items), appreciation of difference (AD) (4 items), openness to new ideas (OTNI) (3 items) en time for reflection (TFR) (3 items). De originele antwoordmogelijkheden lopen op een vijfpunt Likertschaal van (1) *strongly disagree* tot (5) *strongly agree*.

Een voorbeeld van één van de originele stellingen is, "people in this unit are usually comfortable talking about problems and disagreements". Deze stelling richt zich voornamelijk op het meten van PS. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die zich voornamelijk richt op het meten van AD is: "unless an opinion is consistent with what most people in this unit believe, it won't be valued". Een voorbeeld van één van de originele stellingen die zich voornamelijk richt op het meten van OTNI is: "in this unit, people value new ideas". Een voorbeeld van één van de originele stelling die zich voornamelijk richt op het meten van TFR is, "despite the workload, people in this unit find time to review how the work is going".

Voor dit onderzoek werden negen stellingen gebruikt en vertaald in het Nederlands. De samenstelling van de negen items bestond uit minimaal één item afkomstig uit iedere originele dimensie. Verder konden de respondenten antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal van (1) *sterk mee oneens* tot (5) *sterk mee eens*. Een voorbeeld van een stelling die de eerste dimensie (PS) voornamelijk meet is: "mensen kunnen tijdens werk open praten over problemen en meningsverschillen.". Een voorbeeld van een stelling die de tweede dimensie (AD) voornamelijk meet is: "op werk staan mensen open voor alternatieve manieren om het werk gedaan te krijgen". Een voorbeeld van een stelling die de derde dimensie (OTNI) voornamelijk meet is: "als een idee niet lang bestaat, wil niemand op werk het horen". Een voorbeeld van een stelling die de vierde dimensie (TFR) voornamelijk meet is: "mensen op het werk zijn overbelast". De totaalscore was de gemiddelde somscore van alle items die werden gebruikt om een ondersteunende leeromgeving te meten. Hierbij staat een hoge gemiddelde score gelijk aan een hoge ondersteunende leeromgeving binnen de organisatie. De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend met een Cronbach's alpha van $\alpha = .80$

Work Autonomy Scale (WAS)

Dit onderzoek hanteert de volgende definitie wanneer gesproken wordt over autonomie op de werkplek: 'de hoeveelheid vrijheid die een werknemer ervaart tijdens het werken' (Breugh,

1985). Om autonomie te meten, werd een deel van de Work Autonomy Scale (WAS) gebruikt die opgesteld werd door Breugh (1995). De originele vragenlijst is in het Engels en bestaat uit negen items verdeeld in drie dimensies die werkmethode, werkindeling en werkcriteria autonomie meten. De respondenten worden op een vijfpunt Likertschaal (1) *strongly disagree* tot *strongly agree* (5) gevraagd in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die werkmethode-autonomie meet is: “I am allowed to decide how to go about getting my job done (the method to use)”. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die werkindeling-autonomie meet is: “I have control over the scheduling of my work”. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die werkcriteria-autonomie meet is: “I am able to modify what my job objectives are”. De totaalscore van deze vragenlijst voor elke young professional was de gemiddelde somscore per dimensie.

Voor dit onderzoek werden alleen de eerste twee dimensie uit de WAS gebruikt, omdat de derde dimensie niet van toepassing was. Om werkmethode-autonomie en werkindeling-autonomie te meten werden de eerste zes items van de WAS gebruikt en vertaald in het Nederlands. Dit zijn drie items per dimensie. Hierbij konden de respondenten ook antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal van (1) *sterk mee oneens* tot (5) *sterk mee eens*. Een voorbeeld van een stelling die de eerste dimensie voornamelijk meet is: “ik ben in staat om te besluiten hoe ik mijn werk moet doen”. Een voorbeeld van een stelling die de tweede dimensie voornamelijk meet is: “ik heb controle over de planning van mijn werk”. De totaalscore van de twee dimensie gemeten voor elke werknemer was de gemiddelde somscore van de drie items per dimensie. Hierbij staat een hoge gemiddelde somscore per dimensie gelijk aan een positieve werkmethode-autonomie en een positieve werkindeling-autonomie. De betrouwbaarheid van deze schalen was goed tot uitstekend met een Cronbach's alpha van $\alpha = .75$ voor de werkmethode-autonomie en $\alpha = .85$ voor werkindeling-autonomie.

Public Service Motivation Scale (PSMS)

Zoals vermeld wordt in dit onderzoek Public Service Motivation als volgt gedefinieerd: ‘dit is de aanleg van een individu om te reageren op motieven die primair of uniek zijn binnen publieke organisaties’ (Perry & Wise, 1990). Om PSM te meten, werd een deel gebruik gemaakt van de Public Service Motivation Scale (PSMS) opgesteld door Perry (1996). De originele vragenlijst is in het Engels en bestaat uit achttien items verdeeld in vier dimensies (interesse in politiek, aandacht voor het algemeen belang, medeleven en zelfopoffering). De respondenten worden op een vijfpunt Likertschaal (1) *strongly disagree* tot (5) *strongly agree* gevraagd in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Een voorbeeld van één van de

originele stellingen die interesse in politiek meet is: “Politics is a dirty word”. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die aandacht voor het algemeen belang meet is: “I unselfishly contribute to my community”. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die medeleven meet is: “It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress”. Een voorbeeld van één van de originele stellingen die zelfopoffering meet is: “I believe in putting duty before self”. De totaalscore van deze vragenlijst voor elke young professional was de gemiddelde somscore per dimensie.

Voor dit onderzoek werden tien stellingen gebruikt van de PSMS. De samenstelling van de tien items bestond uit minimaal één item afkomstig per originele dimensie. Hierbij konden de respondenten ook antwoord geven op een vijfpunt Likertschaal van (1) *sterk mee oneens* tot (5) *sterk mee eens*. Een voorbeeld van een stelling die de eerste dimensie voornamelijk meet is, “ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici”. Een voorbeeld van een stelling die de tweede dimensie voornamelijk meet is: “het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (werk of daarbuiten)”. Een voorbeeld van een stelling die de derde dimensie voornamelijk meet is: “ik ben persoonlijk bereid veel op te offeren voor de samenleving”. Een voorbeeld van een stelling die de laatste dimensie voornamelijk meet is: “ik bekommer me helemaal niet om het welzijn van mensen die ik persoonlijk niet ken”. De totaalscore was de gemiddelde somscore van alle items die werden gebruikt om PSM te meten. Hierbij stond een hoge gemiddelde somscore gelijk aan een hoge PSM-score. De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend met een Cronbach’s alpha van $\alpha = .85$.

De Personeels- en Mobiliteitsonderzoek vragenlijst (PoMo)

Zoals vermeld wordt binnen dit onderzoek organisatorisch red tape als volgt aangeduid: ‘dit zijn de geschreven regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een naleving last hebben voor de organisatie, maar die geen effect hebben op het functionele doel van de regel’. Om red tape te meten, werd een deel gebruikt van de PoMo vragenlijst afkomstig van het BZK (2014). De originele vragenlijst is in het Nederlands en bestaat uit zes stellingen die gaan over ervaren administratieve lasten en regeldruk op de werkvloer (zie bijlage 1). De respondenten worden op een vijfpunt Likertschaal (1) *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* (5) gevraagd in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Een voorbeeld van één van de stellingen is: “richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie”. Binnen dit onderzoek zijn alle stellingen meegenomen om red tape te meten. Hierbij stond een hoge gemiddelde somscore gelijk aan een hoge ervaren regeldruk en

administratieve lasten. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed met een Cronbach's alpha van $\alpha = .74$

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin de gebruikte methode binnen het onderzoek stabiele en consistente resultaten oplevert (Nunnally, 1978). Met andere woorden, een specifieke maatregel wordt als betrouwbaar beschouwd als de toepassing op hetzelfde meetobject bij herhaling (ongeveer) dezelfde resultaten oplevert (Nunnally, 1978).

Betrouwbaarheid wordt binnen de literatuur gemeten door te kijken naar de Cronbach's Alpha. Dit is een maat om de interne betrouwbaarheid te meten van psychometrische testen en vragenlijsten. Sijtsma (2009) stelt dat de Cronbach's Alpha afhankelijk is van het aantal items in de meetschaal, de gemiddelde covariantie tussen de items en de spreiding van de somscore. De waarde van de Cronbach's Alpha kan dus gezien worden als een indicatie van hoe goed een aantal items binnen een meetinstrument hetzelfde concept meet (Cicchetti, 1994). Dit kan aan de hand van een berekening waarbij onderzocht wordt of respondenten consistent antwoord geven op de items. Hierbij kan de Cronbach's Alpha een oneindige positieve waarde aannemen van .00 tot en met 1.0, waarbij een meetschaal minimaal een Cronbach's Alpha van .60 moet hebben, zodat de schaal als voldoende betrouwbaar kan worden (Cicchetti, 1994; Taber, 2016).

Validiteit is de mate waarin een concept, conclusie of meting gegrond is en nauwkeurig overeenkomt met de realiteit (Taber, 2016). In psychometrie heeft validiteit een specifieke toepassing die bekend staat als testvaliditeit: 'de mate waarin bewijs en theorie de interpretaties van testcores ondersteunen, als gevolg van de test die is gebruikt' (Cicchetti, 1994). Het concept van wetenschappelijke validiteit behandelt de aard van de werkelijkheid in termen van statistische maatregelen en is als zodanig zowel een epistemologisch als filosofisch onderwerp (Taber, 2016). Binnen dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid en wetenschappelijke validiteit hoog te houden door gebruik te maken van reeds gevalideerde vragenlijsten die gebruikt worden binnen de wetenschappelijke literatuur. Dit gaf enige garantie dat de instrumenten die gebruikt werden binnen dit onderzoek daadwerkelijk het concept meten die zij moeten meten, ongeacht de situatie en de onderzoekers die van de instrumenten gebruik maken. Op basis van deze gevalideerde vragenlijsten werd vervolgens een initiële enquête opgesteld en een pilot afgenomen. Tijdens de pilot was er ruimte voor feedback. Naar aanleiding van deze feedback werden enkele items binnen een vragenlijst

aangepast, verwijderd en/of toegevoegd. Hiermee werd zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van dit onderzoek verhoogd.

Er is ook rekening gehouden met potentiële bedreiging voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Eén van deze bedreigingen is dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden geven op de items. Om dit te beperken werd expliciet vermeld dat de respondenten geheel anoniem bleven tijdens dit onderzoek. De tweede bedreiging is dat binnen dit onderzoek in slechts enkele gevallen gebruik is gemaakt van volledige gevalideerde schalen. Er is hiervoor gekozen om de tijd die nodig was om de survey in te vullen kort te houden, namelijk onder vijftien minuten (Field, 2013; Taber, 2016). Hiermee werd geprobeerd om 'false response' tegen te gaan. De laatste bedreiging is dat zes van de acht vragenlijsten origineel in het Engels waren. Deze vragenlijsten zijn door iemand zonder Engels als moedertaal vertaald. Door kleine taal nuances kan de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijsten verzwakt worden. Om dit te beperken zijn de volgende handelingen ondernomen: er werd eerst een pilot-test uitgevoerd zoals hierboven al is beschreven en er werd gebruik gemaakt van een sceptische peer review. Hierbij hebben vijf medestudenten en een begeleider de kans gekregen om de vragenlijsten en items te beoordelen op kwaliteit, betekenis en interpretatie. Uit deze peer review kwamen aanbevelingen en deze werden door de onderzoeker verwerkt.

4.5 Data-analyse

Om de data te analyseren werd gebruik gemaakt van de statistische software SPSS (23.0). Om de werkhypotheses te toetsen werd gebruik gemaakt van regressieanalyses en correlatieanalyse. Allereerst werd geanalyseerd of de respondenten voldeden aan de inclusie criteria door te kijken naar de demografische variabelen (leeftijd & opleiding). Voordat de toetsende analyses begonnen werden eerst een aantal items omgeschaald, omdat deze negatief geformuleerd waren. Er werden ook beschrijvende statistieken uitgevoerd om een overzicht te krijgen van de data. Vervolgens werd een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd voor de aparte vragenlijsten en een factoranalyse als dit nodig bleek. Hierbij werd een betrouwbaarheid van $\geq .60 \alpha$ als voldoende beschouwd en een betrouwbaarheid van $\geq .80\alpha$ als uitstekend beschouwd. Verder werd alleen een eigenwaarden van groter dan 1.0 als één factor beschouwd (Cicchetti, 1994; Field, 2013; Taber, 2016).

Om het conceptueel model (zie figuur 1) te testen werden alle werkhypotheses getoetst. De eerste vier werkhypotheses (H1 t/m H4) werden getoetst door gebruik te maken van een meervoudige regressie. Hierbij werd gecontroleerd voor mogelijke confounders. Een

'confounder' is een type variabele die zowel de afhankelijke variabele als de onafhankelijke beïnvloedt. Hierdoor ontstaat een associatie die niet werkelijk bestaat (Cohen, 1988). Door de controle van mogelijke confounders binnen een regressieanalyse kan er voor worden gezorgd dat de confounders minder effect zullen hebben op de werkelijke relatie die onderzocht wordt. De onafhankelijke variabelen (OV) in H1 t/m H4 waren de werk-privé balans, een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur en een ondersteunde leeromgeving. De afhankelijke variabele (AV) was de ervaren purpose. Voor de vijfde werkhypothese (H5) werd een correlatieanalyse uitgevoerd met de volgende variabelen: ervaren purpose en arbeidssatisfactie. Voor werkhypotheses 6 werd een hierarchical multiple regression analysis uitgevoerd. De OV-variabele was PSM en de AV-variabele was ervaren purpose. Hierbij werd ook gecontroleerd voor confounders. Gezien de mogelijke relaties die werkhypothese 7 t/m 8 b suggereren werd een mediatieanalyse uitgevoerd gebaseerd op de Baron en Kenny (1986) methode. Hierbij werden er verschillende regressiemodellen geschat om mediatie aan te kunnen tonen. Tijdens deze mediatie analyse werd ook gecontroleerd voor mogelijke confounders.

Hoofdstuk 5: resultaten

Om de hypothesen te toetsen worden in dit onderzoek verschillende analyses uitgevoerd. Voordat het conceptueel model wordt getoetst, wordt eerst in de beschrijvende statistieken een algemeen overzicht gegeven aan de hand van een correlatietabel (Tabel 4).

5.1 Beschrijvende statistieken

Tabel 4 presenteert de Pearson correlaties tussen de variabelen in dit onderzoek. Hierbij worden alleen de significante correlaties beschreven. Uit de initiële analyse bleek dat ervaren purpose bijna met alle variabelen een positief significante correlatie had, behalve met de werk-privé balans. Gemiddeld genomen houdt dit in dat een hoge score op purpose gepaard gaat met een hoge score op arbeidssatisfactie, een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving, werkmethode-autonomie, werkindeling-autonomie en red tape. Verder bleek dat arbeidssatisfactie positief significant correleert met alle variabelen. Dit houdt in dat gemiddeld genomen een hoge score op arbeidssatisfactie gepaard gaat met een hoge score op alle variabelen binnen dit onderzoek. Gekeken naar de werk-privé balans bleek deze variabele alleen positief significant correleert met een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving en red tape. Dit houdt in dat gemiddeld genomen een hoge score op de werk-privé balans een hoge score geeft op een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving en red tape.

Gekeken naar de vrije werkomgeving bleek dat deze variabele met bijna alle variabelen positief significant correleert, behalve met PSM. Dit houdt in dat gemiddeld genomen een hoge score op een vrije werkomgeving gepaard gaat met een hoge score op een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving, werkmethode-autonomie, werkindeling-autonomie en red tape. De analyse liet verder zien dat een samenwerkende cultuur positief correleert met alle variabelen. Dit houdt in dat een gemiddelde hoge score op deze variabele gepaard gaat met een hoge score op de resterende variabelen. Dit was ook het geval voor de ondersteunende leeromgeving, werkmethode-autonomie, werkindeling-autonomie en red tape.

Tabel 4

de Pearson correlaties tussen de variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Purpose										
(2) Satisfactie	.638*									
(3) Werk-privé balans	.092	.232*								
(4) Vrije werkomgeving	.439*	.677*	.121							
(5) Samenwerkende cultuur	.528*	.559*	.203*	.500*						
(6) Ondersteunende leeromgeving	.321*	.623*	.373*	.623*	.666*					
(7) Methode-autonomie	.500*	.689*	.099	.642*	.335*	.442*				
(8) Indeling-autonomie	.408*	.483*	.082	.491*	.342*	.424*	.645*			
(9) Red tape	.021*	.299*	.348*	.263*	.216*	.564*	.236*	.231*		
(10) PSM	.343*	.238*	.022	.151	.191*	.202*	.227*	.260*	.142	
Mean	3.12	3.59	2.83	3.39	3.65	3.31	2.96	3.61	3.74	3.42
SD	.97	.71	1.12	.83	.76	.63	.87	.95	.77	.52

Note. * $p < .05$

Wat opvalt als gekeken wordt naar deze correlatietabel is dat bijna alle onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek significant met elkaar correleren (Tabel 4). Dit is vooral bij de concepten die cultuur meten, namelijk vrije werkomgeving, samenwerkende cultuur en een ondersteunende leeromgeving. Door deze samenhang bestaat er een gevaar voor multicollineariteit. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen te nauw gerelateerd zijn aan elkaar, waardoor het lastig wordt om de verklaarde variantie voor een individuele variabele te bepalen (Field, 2013). Daarom is er voor gekozen om voor de cultuur variabelen een factoranalyse uit te voeren. Hiermee kan onderzocht worden of er geen items zijn die te hoog op meerdere concepten laden.

Omdat de correlaties voor de resterende onafhankelijke variabelen beneden de $r = .80$ blijven, worden volgens O'Brien (2007) deze correlaties niet als problematisch beschouwd. Dit wordt ook bevestigd door Field (2013). Hier werden ook de 'Variance Inflation Factor' (VIF) en 'tolerance' benoemd als maten om de multicollineariteit te toetsen. De VIF score mag niet boven de 10 komen en de tolerance niet onder de .10 (Field, 2013). In dit onderzoek vielen de VIF score en tolerance score binnen deze parameters, dit is een andere indicatie dat er geen sprake was van multicollineariteit.

Factoranalyse

Voor de items die gebruikt zijn in de TLOS en WCQ is ervoor gekozen om een factoranalyse uit te voeren. Uit de correlatietabel (Tabel 4) is namelijk af te lezen dat de concepten die voornamelijk cultuur meten hoog met elkaar correleren. De vijftien variabelen afkomstig uit de vragenlijsten werden samengevoegd tot drie factoren. Tabel 5 geeft de uitkomsten van de factoranalyse weer.

Tabel 5

Factoranalyse van TLOS en WCQ

	Component		
	(1) Een vrije werkomgeving	(2) Een samenwerkende cultuur	(3) Een ondersteunende leeromgeving
(WCQ) Ik heb de vrijheid om belangrijke beslissingen te nemen met betrekking tot mijn werk.	.712	.277	.015
(WCQ) Ik heb het gevoel dat mijn organisatie mijn mening waardeert.	.723	.182	.244
(WCQ) Het management gebruikt de feedback van medewerkers voor continue groei en ontwikkeling.	.712	.132	.146
(WCQ) Medewerkers in mijn team werken met elkaar samen om de klus te klaren.	.356	.768	.293
(WCQ) Er wordt voldoende aanmoediging geboden door mijn teamgenoten op het werk.	.211	.788	.216
(WCQ) In mijn afdeling wordt werk gerelateerde informatie op dezelfde manier gedeeld.	.292	.690	.205
TLOS item 4 omgeschaald	.511	.490	.723
TLOS item 3 omgeschaald	.433	.273	.671
TLOS item 7 omgeschaald	.367	.284	.697
TLOS item 8 omgeschaald	.420	.269	.707
TLOS item 9 omgeschaald	.467	.421	.653
(TLOS) Mensen kunnen tijdens werk open praten over problemen en meningsverschillen.	.445	.231	.712
(TLOS) Op werk delen mensen graag informatie over wat wel en niet werkt.	.529	.381	.643
(TLOS) Mensen kunnen op het werk gemakkelijk hun gevoelens uiten.	.471	.177	.692

(TLOS) Op werk staan mensen open voor alternatieve manieren om het werk gedaan te krijgen.	.491	.124	.683
--	------	------	-------------

*Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.*

De analyse toonde aan dat de items verdeeld werden in drie factoren (zie Tabel 5). De eigenwaarden van deze drie factoren zijn namelijk boven de 1.0 (met een eigenwaarden van 5.65, 1.85 en 1.47) (Cicchetti, 1994). De analyse toont verder aan dat de eerste drie items van de WCQ het hoogst laden op de eerste factor, de laatste drie items van de WCQ het hoogst laden op de tweede factor en de items van TLOS het hoogst laden op de derde factor. Uit de factoranalyse kan dus verondersteld worden dat er bij de cultuur variabelen ook geen sprake is geweest van multicollineariteit (Field, 2013).

5.2 De directe voorspellers van purpose

Binnen deze paragraaf wordt het eerste deel van het conceptueel model getoetst. Hierbij wordt getoetst of de eerste vijf werkhypotheses worden aangenomen. Door de scheve man-vrouw verhouding is ervoor gekozen om te controleren voor gender (man/vrouw) en het type werk (stage/parttime/fulltime). Voor de eerste vier werkhypotheses werd niet gecontroleerd voor PSM, red tape en autonomie. Uit het literatuuronderzoek werd namelijk geen aanleiding gevonden dat deze variabelen mogelijke confounders zijn voor de directe voorspellers (werk-privé, vrije werk, ondersteunende leeromgeving en een samenwerkende cultuur) van purpose (Tolbize, 2008; El Ouridi et al., 2015). Dit komt omdat er nog niet zoveel onderzoek is gedaan naar ervaren purpose binnen de publieke sector.

De vijfde werkhypothese werd getoetst aan de hand van een correlatieanalyse. De variabelen die hierbij werden gebruikt zijn purpose en arbeidssatisfactie. Aangezien PSM waarschijnlijk ook een direct effect heeft op purpose, werd deze werkhypothese (H6) ook getoetst binnen deze paragraaf. Hierbij werd gecontroleerd voor mogelijke confounding variabelen. Binnen de bestuurskundigeliteratuur kunnen namelijk aanwijzingen worden gevonden dat PSM, red tape en autonomie in relatie staan tot elkaar (Chen & Choi, 2008; Feeney & DeHart-Davis, 2009).

Een meervoudige regressieanalyse

De eerste vier werkhypotheses werden getoetst door gebruik te maken van een meervoudige regressieanalyse. De volgende onafhankelijke variabelen (OV-variabelen) werden gebruikt: werk-privé balans, een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur en een

ondersteunende leeromgeving. Hierbij werd gecontroleerd voor gender (man of vrouw) en type werk (stage, partime, fulltime). De afhankelijke variabele (AV-variabelen) was ervaren purpose. Het eerste model (1) waarbij de confounders werden toegevoegd verklaart $R^2 = .009$ van de variantie en was niet significant ($F(2, 134) = .410, p < .746$). Dit is een indicatie dat alleen gender en het type werk gezamenlijk geen goede voorspellers zijn van purpose (zie Tabel 6). In model 2 werden de OV-variabelen toegevoegd. Uit de meervoudige regressieanalyse bleek dat het model significant was, $F(7, 129) = 10.65, p < .001, R^2 = .366$. Dit is een indicatie dat ongeveer 37% variantie van de purpose-score verklaard kan worden aan de hand van het model (2) (zie Tabel 6). Volgens Cohen (1988) kan dit als een zwak tot matig effect worden beschouwd. Dit houdt dus in dat gecontroleerd voor de confounders dat de OV-variabelen positieve voorspellers zijn van purpose.

Wanneer er wordt gekeken naar de individuele voorspellers binnen het model kan gesteld worden dat de vrije werkomgeving-score ($b = .33, SE = .089, p < .001$); de samenwerkende cultuur-score ($b = .53, SE = .097, p < .001$) en de ondersteunende leeromgeving-score ($b = .31, SE = .14, p = .029$) positieve significante voorspellers zijn voor de purpose-score. Binnen het model werd geen significant effect gevonden voor de werk-privé balans-score op de purpose-score ($b = .05, SE = .053, p = .409$) (zie Tabel 6). Dit houdt in dat alleen een vrije werkomgeving (H2 bevestigd), een samenwerkende cultuur (H3 bevestigd) en een ondersteunende leeromgeving (H4 bevestigd) (ervaren) purpose direct kunnen voorspellen. Er werd namelijk geen bewijs gevonden dat de werk-privé balans een directe voorspeller was (H1 verworpen).

Tabel 6

De regressieanalyse voor de variabelen die purpose voorspellen

Variabelen	Model 1				Model 2			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>
(OV) Confounders								
Gender	.08	.15	.09	.593	.06	.16	.04	.705
Type werk	.14	.192	.05	.450	.25	.13	.15	.052
(OV) Voorspellende variabele								
Werk-privé balans					-.05	.05	-.07	.409
Vrije werk omgeving					.33	.09	.35	.001*
Samenwerkende cultuur					.53	.06	.52	.001*

ondersteunende leeromgeving **.31 .14 .25 .029***

De test-statistics

R^2	.009	.366
Adjusted R^2	.001	.332
ΔR^2	-	.357*
Sig. <i>F</i> change	-	10.65
Sig.	.746	.001**

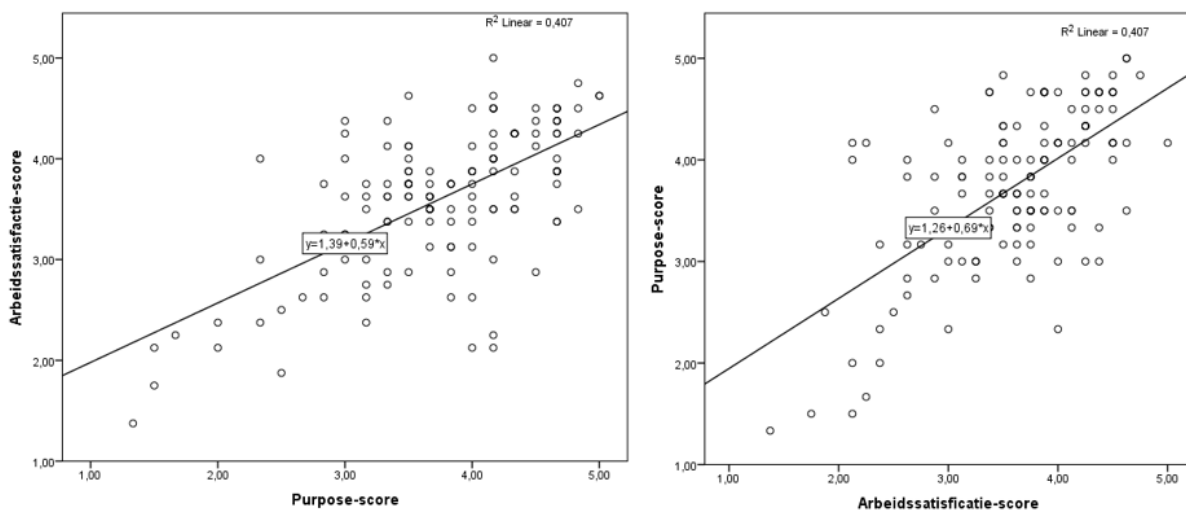
Note. Afhankelijke variabele: ervaren purpose

* $p < .05$

**Test of het model significant is ($p < .05$)

Een correlatieanalyse

Om te toetsen of er een correlatie bestaat tussen purpose en arbeidssatisfactie (H5) werd een tweezijdige Pearson correlatieanalyse uitgevoerd. De variabelen die hierbij werden gebruikt waren de arbeidssatisfactie-score en de ervaren purpose-score. De resultaten laten een matige tot sterke positieve significante correlatie zien tussen purpose en arbeidssatisfactie ($r(136) = 0.64, p < .001$). Dit houdt in dat een gemiddelde toename van de purpose-score gepaard gaat met een toename van de arbeidssatisfactie-score of andersom (H5 bevestigd). Deze mogelijke relaties worden visueel weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. De correlatie tussen ervaren purpose en arbeidssatisfactie

De relatie tussen PSM en purpose

Om te toetsen of PSM gecontroleerd voor red tape, werkmethode-autonomie en werkindeling-autonomie een positief effect heeft op ervaren purpose (H6) werd een hierarchical multiple

regression analysis uitgevoerd. De zes OV-variabelen werden toegevoegd in twee verschillende blokken/modellen. In model 1 werden de volgende variabelen toegevoegd: het type werk, gender, red tape, werkmethode-autonomie en werkindeling-autonomie. Deze variabelen werden als de confounders beschouwd. In model 2 werd de voorspellende variabele PSM toegevoegd. Tabel 7 laat een overzicht zien van de twee verschillende modellen.

Het eerste model (1) waarbij de confounders werden toegevoegd verklaart $R^2 = .302$ van de variantie en is significant ($F(6, 130) = 9.37, p < .001$). Dit is een indicatie dat ongeveer 30% variantie van de purpose-score verklaard kan worden aan de hand van model 1 (zie Tabel 6). Volgens Cohen (1988) kan dit als een zwak effect worden beschouwd. Het tweede model (2) waarin de voorspellende variabele (PSM) werd opgenomen verklaart $R^2 = .352$ van de variantie en was significant ($F(7, 129) = 10.04, p < .001$). Dit is een indicatie dat ongeveer 35% variantie van de purpose-score verklaard kan worden aan de hand van model 2. Volgens Cohen (1988) kan dit als een zwak tot matig effect worden beschouwd. Door PSM in het model (2) toe te voegen werd een significante stijging van $\Delta R^2 = .051$ gevonden ($F(1, 129) = 10.11, p = .002$). Dit is een indicatie dat PSM ongeveer 5 procent meer unieke variantie van de purpose-score verklaart. Als er wordt gekeken naar de individuele voorspellers in model 2 kan gesteld worden dat PSM een positief significante voorspeller is voor de ervaren purpose-score ($b = .34, SE = .11, p = .002$). Samengevat houdt dit in dat, gecontroleerd voor de confounders PSM een positief effect heeft op de ervaren purpose binnen publieke organisaties (H6 bevestigd).

Tabel 7

De regressieanalyse voor de variabelen die purpose voorspellen

Variabelen	Model 1				Model 2			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>
(OV) Confounders								
Gender	.14	.13	.09	.286	.12	.12	.07	.337
Type werk	-.11	.17	-.04	.716	-.14	.16	-.06	.276
Red tape	.15	.07	.17	.031*	.17	.07	.19	.013*
Werkmethode-autonomie	.46	.01	.45	.001*	.44	.10	.43	.001*
Werkindeling-autonomie	.14	.08	.17	.086	.34	.11	.24	.197
(OV) Voorspellende variabele								
PSM					.34	.11	.24	.002*

De test-statistics		
R^2	.302	.353
Adjusted R^2	.270	.317
ΔR^2	-	.051*
Sig. <i>F</i> change	-	10.11
Sig.	.001**	.001**

Note. Afhankelijke variabele: ervaren purpose
 * $p < .05$
 ***Test of het model significant is ($p < .05$)*

5.3 De indirecte voorspellers van purpose

Binnen deze paragraaf wordt het laatste deel van het conceptueel model getoetst. Hierbij werd voor H7 t/m 8b getoetst of er sprake was van een mediatie. Deze analyse is gebaseerd op de Baron en Kenny (1986) methode, die mediatie door middel van stapsgewijze regressieanalyse aan kan tonen. Deze methode (bestaande uit drie stappen) schetst op basis van de onderliggende regressies een compleet model. Er kan namelijk alleen mediatie aangetoond worden als: de OV een significante voorspeller is van AV, de OV een significante voorspeller is voor de mediator en de mediator een significante voorspeller is voor AV (Baron & Kenny, 1986). Tijdens het schatten van de modellen werd gecontroleerd voor confounding variabelen. Er werd weer gecontroleerd voor gender en het type werk, omdat dit onderzoek te maken heeft met een scheve man-vrouwverdeling. Verder werd ook gecontroleerd voor PSM, red tape, werkmethode en werkindeling-autonomie, omdat de bestuurskundig literatuur suggereert dat deze variabelen met elkaar samenhangen (Chen & Choi, 2008; Feeney & DeHart-Davis, 2009).

Het mediatie effect van een ondersteunende leeromgeving

Om hypothese 7 te toetsen werd een mediatie analyse uitgevoerd. Eerst werd gekeken of de OV-variabele (red tape) een positieve voorspeller was van de mediator (een ondersteunende leeromgeving). Hieruit bleek dat red tape gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, werkmethode en werkindeling-autonomie ongeveer 44 % van de variantie van de ondersteunende leeromgeving-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(6, 130) = 16.94, p < .001, R^2 = .439$). Verder was het regressiecoëfficiënt van red tape ook significant ($\beta = -.32, se = .12, t(136) = -2.63, p = .007$). Dit houdt in dat red tape negatief samenhangt met een ondersteunende leeromgeving.

In de tweede stap werd gekeken of de OV-variabele (red tape) een positieve voorspeller was van de AV-variabele (ervaren purpose). Hieruit bleek dat red tape gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, werkmethode en werkindeling-autonomie ongeveer 37 % van de variantie van de ervaren purpose-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(5, 131) = 11.79, p < .001, R^2 = .373$). Verder was het regressiecoëfficiënt van red tape ook significant ($\beta = -.26, se = .08, t(136) = -3.11, p = .002$). Dit houdt in dat red tape negatief samenhangt met ervaren purpose. In de derde stap werd gekeken of de mediator (een ondersteunende leeromgeving) een voorspeller is van de AV-variabele (ervaren purpose). Hieruit blijkt dat een ondersteunende leeromgeving gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, werkmethode-autonomie en werkindeling-autonomie ongeveer 33 % van de variantie van de purpose-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(5, 131) = 10.42, p < .001, R^2 = .325$). Verder was het regressiecoëfficiënt van een ondersteunende leeromgeving ook significant ($\beta = .31, se = .11, t(136) = 2.86, p = .005$). Dit houdt in dat een ondersteunende leeromgeving positief samenhangt met purpose.

Gezien het feit dat de drie regressiemodellen voldoen aan de eisen van mediatie, werd de vervolg stappen ondernomen om de mediatieanalyse uit te voeren. De variabelen red tape en een ondersteunende leeromgeving gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, werkmethode & werkindeling-autonomie verklaren gezamenlijk ongeveer 41% variantie van de purpose-score. In Tabel 8 is af te lezen dat in model 2 de coëfficiënt van red tape niet significant is, terwijl dit wel het geval was in model 1. Verder bleek de coëfficiënt van een ondersteunende leeromgeving significant te zijn ($\beta = .59, se = .12, t(136) = 5.11, p < .001$). Een ondersteunende leeromgeving heeft dus een positief effect op de purpose-score. Het effect van red tape (model 1) is niet meer significant wanneer een ondersteunende leeromgeving in het model werd toegevoegd. Er is dus sprake van een volledige mediatie (H7 bevestigd).

Tabel 8

Resultaten regressieanalyse van red tape, een ondersteunende leeromgeving & purpose

Variabelen	Model 1				Model 2			
	β	SE	t	p	β	SE	t	p
Confounding variabelen								
Gender	.14	.12	1.2	.233	.15	.11	1.2	.198

Type werk	.09	.04	1.4	.221	.09	.04	1.5	.137
Werkindeling-autonomie	.11	.08	1.5	.141	.08	.07	1.0	3.00
Werkmethode-autonomie	.43	.09	4.6	.001**	.38	.09	4.0	.001**
PSM	.35	.11	3.4	.001*	.34	.10	3.1	.001*
Voorspellende variabelen								
Red tape	-.26	.08	-3.1	.002*	-.09	.06	-.24	.807
Een ondersteunende leeromgeving					.59	.12	5.1	.001*
De test-statistics								
R^2	.373				.409			
Sig.	.001**				.001**			
<i>Note. Afhankelijke variabele: ervaren purpose</i>								
<i>*$p < .05$</i>								
<i>**Test of het model significant is ($p < .05$)</i>								

Het mediatie effect van een vrije werkomgeving

Om hypothese 8a te toetsen werd een mediatie analyse uitgevoerd. Eerst werd gekeken of de OV-variabele (werkmethode-autonomie) een positieve voorspeller was van de mediator (een vrije werkomgeving). Hieruit bleek werkmethode-autonomie gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, red tape en werkindeling-autonomie ongeveer 46% van de variantie van de vrije werkomgeving-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(6, 130) = 18.10$, $p < .001$, $R^2 = .455$). Verder was de regressiecoëfficiënt van werkmethode-autonomie ook significant ($\beta = .71$, $se = .07$, $t(136) = 9.71$, $p < .001$). Dit houdt in dat werkmethode-autonomie positief samenhangt met een vrije werkomgeving.

In de tweede stap werd gekeken of de OV-variabele (werkmethode-autonomie) een positieve voorspeller was van de AV-variabele (ervaren purpose). Hieruit bleek dat werkmethode-autonomie gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, red tape en werkindeling-autonomie ongeveer 35 % van de variantie van de ervaren purpose-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(6, 130) = 11.89$, $p < .001$, $R^2 = .353$). Verder was het regressiecoëfficiënt van werkmethode-autonomie ook significant ($\beta = .51$, $se = .08$, $t(136) = 6.07$, $p < .001$). Dit houdt in dat werkmethode-autonomie positief samenhangt met ervaren purpose. In de derde stap werd gekeken of de mediator (een vrije werkomgeving) een voorspeller is van de AV-variabele (ervaren purpose). Hieruit blijkt dat een vrije werkomgeving gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, red tape en werkindeling-autonomie ongeveer 35 % van de variantie van de purpose-score verklaart. Het model was namelijk significant ($F(6, 130) = 10.46$, $p < .001$, $R^2 = .346$). Verder was het

regressiecoëfficiënt van een vrije werkomgeving ook significantie ($\beta = .34$, $se = .08$, $t(136) = 4.39$, $p < .001$). Dit houdt in dat een vrije werkomgeving positief samenhangt met purpose.

Gezien het feit dat de drie regressiemodellen voldoen aan de eisen van mediatie, werd de vervolg stappen ondernomen om de mediatieanalyse uit te voeren. De variabelen werkmethode-autonomie en een vrije werkomgeving gecontroleerd voor gender, het type werk, PSM, red tape en werkindeling-autonomie verklaren gezamenlijk ongeveer 41% variantie van de purpose-score. In Tabel 9 is af te lezen dat in model 2 de coëfficiënt van werkmethode-autonomie niet significant is, terwijl dit wel het geval is in model 1. Verder bleek de coëfficiënt van een vrije werkomgeving significant te zijn ($\beta = .19$, $se = .09$, $t(136) = 2.09$, $p = 0.039$). Een vrije werkomgeving heeft dus een positief effect op purpose. Het effect van werkmethode-autonomie (model 1) is niet meer significant wanneer een vrije werkomgeving in het model wordt toegevoegd. Er is dus sprake van een volledige mediatie (H8a bevestigd).

Tabel 9

Resultaten regressieanalyse van werkmethode-autonomie, een vrije werkomgeving & purpose

Variabelen	Model 1				Model 2			
	β	SE	t	p	β	SE	t	p
Confounding variabelen								
Gender	.14	.12	1.2	.233	.21	.12	1.8	.080
Type werk	.12	.06	1.7	.131	.11	.04	1.6	.133
Red tape	.15	.06	2.4	.020*	.17	.06	2.8	.007*
Werkindeling-autonomie	.11	.08	1.5	.141	.08	.07	1.1	.259
PSM	.36	.11	3.4	.001*	.36	.10	3.5	.001*
Voorspellende variabelen								
Werkmethode-autonomie	.51	.08	6.7	.001*	.24	.06	1.7	.075
Een vrije werkomgeving					.19	.09	2.1	.039*
De test-statistics								
R^2	.352				.411			
Sig.	.001**				.001**			

Note. Afhankelijke variabele: ervaren purpose
 * $p < .05$
 **Test of het model significant is ($p < .05$)

Het mediatie effect van de werk-privé balans

Om hypothese 8b te toetsen werd een mediatie analyse uitgevoerd. Uit de eerste regressieanalyse bleek dat werkindeling-autonomie gecontroleerd voor gender, het type werk, red tape, werkmethode-autonomie en PSM een goede voorspeller is voor de purpose-score ($\beta = .46$, $se = .18$, $t(136) = 2.61$ $p = .015$, $R^2 = .324$). Dit houdt in dat gecontroleerd voor de confounders dat werkindeling autonomie ongeveer 32% variantie van de purpose-score kan verklaren. Uit de tweede regressieanalyse bleek dat werkindeling-autonomie gecontroleerd voor gender, het type werk, red tape, werkmethode-autonomie en PSM geen goede voorspeller is voor de werk-privé balans-score (mediator). Het model was namelijk niet significant ($\beta = .06$, $se = .13$, $t(136) = 1.61$ $p = .178$). Gezien het feit dat er geen significante relatie is gevonden tussen werkindeling-autonomie en de werk-privé balans, werd geen mediatie analyse uitgevoerd. Eén van de voorwaarden om een mediatie analyse uit te voeren is namelijk dat er een significante relatie moet zijn tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele (Baron & Kenny, 1986).

5.4 Samenvatting

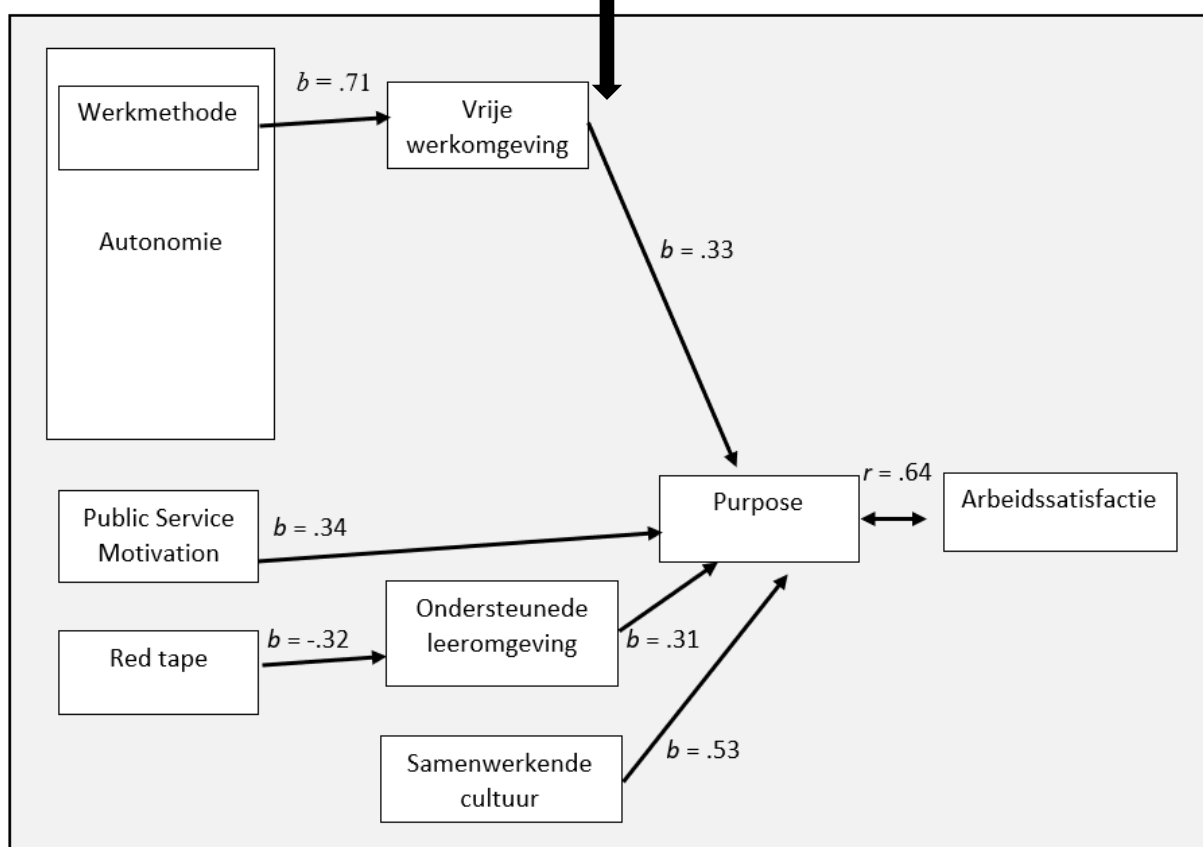
Gekeken naar de resultaten kunnen de volgende werkhypotheses worden verworpen of worden aangenomen (zie tabel 10). Aan de hand van deze bevindingen is het vervolgens mogelijk om het conceptueel model aan te passen (zie figuur 3 voor de aanpassing).

Tabel 10

De werkhypotheses samengevat

Werkhypothese	Status
Een goede werk-privé balans heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector (H1).	Verworpen
Een samenwerkend cultuur heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector (H2).	Aangenomen
Een vrije werkomgeving heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector (H3).	Aangenomen
Een ondersteunende leeromgeving heeft een positief effect op het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector (H4).	Aangenomen
Er is een correlatie tussen het gevoel van purpose die de young professionals ervaren en de gemeten arbeidssatisfactie binnen de publieke sector (H5).	Aangenomen
Er is een positieve relatie tussen PSM en het gevoel van purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector (H6).	Aangenomen

Red tape heeft een negatief effect op de ondersteunende leeromgeving van een organisatie binnen de publieke sector (H7).	Aangenomen
Werkmethode-autonomie heeft een positief effect op de ervaren vrije werkomgeving binnen de publieke sector (H8a).	Aangenomen
Werkindeling-autonomie heeft een positief effect op de ervaren werk-privé balans binnen de publieke sector (H8b).	Verworpen



Figuur 3. Het aangepast conceptueel model

Hoofdstuk 6: discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de gewenste werk-attributen van young professionals die werkzaam zijn binnen de publieke sector. De implicatie hiervan is om publieke organisaties te adviseren hoe een traject gefaciliteerd kan worden, om deze young professionals een gevoel van purpose te laten ervaren. Hierin werd onderzocht of een goede werk-privé balans, een samenwerkende cultuur, een vrije werkomgeving een ondersteunende leeromgeving en PSM een direct effect hadden op purpose. Verder werd ook de correlatie onderzocht tussen purpose en arbeidssatisfactie. Gekeken binnen de bestuurskundigeliteratuur werd onderzocht of red tape en (werkmethoden en werkindeling) autonomie een indirect effect hadden op de ervaren purpose.

6.1 De directe voorspellers van purpose

Het effect van de werk-privé balans op purpose

Er werd geen effect gevonden van werk-privé balans op de ervaren purpose van de young professionals binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 1 wordt dus verworpen. Deze bevinding komt niet overeen met de gevonden literatuur (Lancaster & Stillman, 2002; Kroth & Young, 2014). De literatuur veronderstelt namelijk dat wanneer een young professional een slechte werk-privé balans ervaart door niet reële verwachtingen van de werkgever dit ten koste gaat van de purpose die wordt ervaren (Lancaster & Stillman, 2002; Kroth & Young, 2014).

Een mogelijke verklaring waarom binnen dit onderzoek geen effect werd gevonden komt van Ferreira (2014). Hierin wordt verondersteld dat een hoge mate van ervaren support van de peers en supervisor, ertoe kan leiden dat de werknemer geen conflict ervaart tussen werk en het privé leven. Support op de werkvloer omvat het idee dat een werknemer zich op de werkvloer ondersteund en gewaardeerd voelt door zijn peers; en dat de supervisor hen ook helpt met werk gerelateerde zaken (Ferreira, 2014). Deze support is vaak gerelateerd aan de werkcultuur (Ferreira, 2014). Er kan dus gesteld worden dat wanneer er weinig support wordt ervaren vanuit de peers en leidinggevende, dit tot een bepaalde werkdruk kan leiden waardoor er conflict wordt ervaren tussen werk- en het privéleven (Ferreira, 2014). Een erkenning van het interactie effect van de ervaren support kan de inconsistentie van de onderzoeksresultaten helpen verklaren. Het is dus mogelijk dat de respondenten in deze studie minder support hebben ervaren op de werkvloer dan het onderzoek van bijvoorbeeld Korth en Young (2014), waarbij wel een effect werd gevonden van de werk-privé balans op purpose.

Kortom, aangezien binnen dit onderzoek niet gecontroleerd werd voor de support op de werkvloer, kan dit als een confounding variabele hebben gehandeld in de relatie tussen de werk-privé balans en purpose. Dit zou kunnen verklaren waarom er binnen dit onderzoek geen effect werd gevonden. Aanvullend onderzoek is dus nodig, hierbij is het van belang om te controleren voor mogelijke support op de werkvloer. Hierdoor wordt de kans dat de genoemde variabele als confounder de relatie tussen de werk-privé balans en purpose volledig mediteert verkleind.



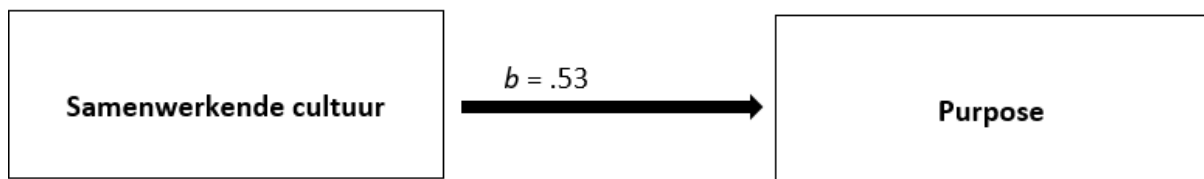
Figuur 4. Geeft de relatie die niet aanwezig is tussen de werk-privé balans en purpose visueel weer.

Het effect van een samenwerkende cultuur op purpose

Binnen dit onderzoek werd een positief effect gevonden van een samenwerkende cultuur op de purpose die de young professionals ervaren binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 2 wordt dus aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur (Thompson & Gregory, 2012; Kroth & Young, 2014; Van den Berg & Wulf, 2017). Binnen de literatuur zijn aanwijzingen gevonden die suggereren dat wanneer young professionals binnen hun werkomgevingen de mogelijkheden ervaren om constructief met anderen samen te werken, dit kan leiden tot een hoger gevoel van purpose (Thompson & Gregory, 2012; Kroth & Young, 2014; Van den Berg & Wulf, 2017). Hoewel er een stigma heerst van egoïsme op de werkvloer door een hoog niveau van individualisme die de young professionals vertonen (Ng et al., 2010), heeft men vaak een te eenzijdig beeld hierover. Binnen de literatuur worden de young professionals namelijk als team georiënteerd beschreven, wat Zemke (2001, p.48) aanduidt als de “leave no-one behind” attitude. Tevens wordt door werknemers beweerd dat young professionals de voorkeur geven aan werk- en leersituaties die steunen op samenwerking, gelijkheid van inspanningen en groeps- en teamevaluatie ten opzichte van de situaties die concurrentie en individuele erkenning bevorderen (Zemke, 2001).

Deze bevindingen komen overeen met de bevindingen van Thomas en Gregory (2012) en Stapels (z.j.). Hierin werd gevonden dat young professionals zichzelf als sociale wezens zien en graag collaboratieve groepen vormen in het delen van ideeën en het geven van feedback. Een mogelijke verklaring hiervoor komt vanuit de veranderingen in pedagogie en

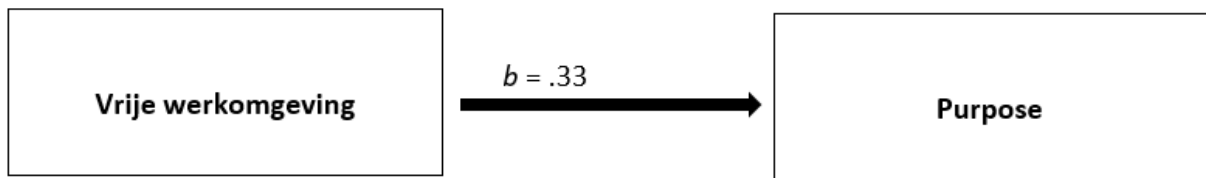
onderwijspraktijken die de afgelopen twintig jaar gaande was. Als gevolg van vroege blootstelling aan peergroep instellingen, aangevuld met hun latere ervaringen in een onderwijssysteem gericht op groepswerk en groepsevaluatie, heeft dit allemaal een bijdrage geleverd aan de positieve houding van deze generatie ten opzichte van het werken in teams (Donnison, 2007). Samengevat houdt dit in dat de young professionals geloven dat zij door samenwerking zij beter in staat zijn om hun intrinsieke doelen te behalen dan als een individu (Thomas & Gregory, 2012; Van den Berg & Wulf, 2017). Hierdoor heeft een samenwerkende cultuur een positief effect op de ervaren purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector.



Figuur 5. Geeft de relatie tussen een samenwerkende cultuur en purpose visueel weer.

Het effect van een vrije werkomgeving op purpose

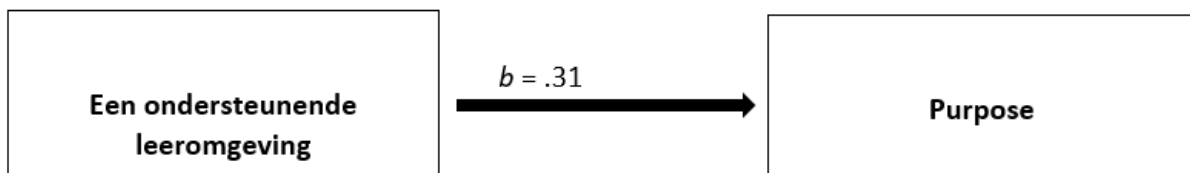
Er werd een positief effect gevonden van een vrije werkomgeving op de purpose die de young professionals ervaren binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 3 wordt dus aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur (Kroth & Young, 2014; Van den Berg & Wulf, 2017). Hierin zijn namelijk aanwijzingen gevonden dat een werkomgeving waarin een young professional zich vrij genoeg voelt om een gelijkwaardige relatie aan te gaan met hun peers en leidinggevende, dit leidt tot een hoger gevoel van purpose. Een mogelijke verklaring komt van Twenge (2009), binnen dit onderzoek werd gevonden dat young professionals een meer hands-off benadering van leiderschap waarderen. Deze bevinding komen overeen met eerdere onderzoeken van Deal (2007) en Tolbiz (2008) waarin gesuggereerd werd dat de oudere generatie een top-down benadering van leiderschap meer waarderen dan de young professionals. Samengevat, de young professionals lijken zich niet op hun gemak te voelen wanneer er te veel hiërarchie aanwezig is binnen een organisatie (Deal, 2007; Tolbiz, 2008). Young professionals leggen de nadruk op sociale aspecten binnen hun werkomgeving. Hierbij staat de vrijheid om open te communiceren en het kunnen stellen van vragen aan hun peers en/of hun leidinggevende hoog in het vaandel (Deal, 2007; Tolbize, 2008). Dit zorgt dat zorgen gedeeld kunnen worden die het behalen van de intrinsieke doelen hinderen of dat informatie wordt verworven die nodig blijkt in het behalen van hun doelen (Deal, 2007). Hierdoor heeft een vrije werkomgeving een positief effect op de ervaren purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector.



Figuur 6. Geeft de relatie tussen een vrije werkomgeving en purpose visueel weer.

Het effect van een ondersteunende leeromgeving op purpose

Binnen dit onderzoek heeft een ondersteunende leeromgeving een positief effect gehad op de purpose die de young professionals ervaren binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 4 wordt dus aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur (Hansen & Leuty, 2012; Kroth & Young, 2014). Hierin zijn namelijk aanwijzingen gevonden dat een werkomgeving waarin een young professional de waardering en ondersteuning ervaart om zichzelf persoonlijk en professioneel te ontwikkelen, dit leidt tot een hoger gevoel van purpose. Een mogelijke verklaring komt van Thompson (2011), dit onderzoek beweert dat young professionals graag willen uitblinken in hun vakgebied. Hierin werden young professionals gevraagd een reeks attributen te rangschikken die ze aantrekkelijk vonden in een nieuwe baan. Een van de belangrijkste factoren die werden geïdentificeerd, was 'de kans om te leren en te groeien' (Thompson, 2011). Young professionals waarderen zelfverbetering en zullen actief werkaanbiedingen nastreven die hen in staat stellen zichzelf continu te blijven ontwikkelen groeien' (Thompson, 2011). Deze bevindingen komen overeen met de resultaten van Hansen en Leuty (2012). Hierin werd gevonden dat een ondersteunende leeromgeving binnen een organisatie een belangrijke rol speelt voor de purpose die een young professional ervaart. Leerkansen leiden namelijk tot een groter gevoel van purpose, omdat werknemers zich gewaardeerd voelen wanneer een bedrijf tastbare investeringen in hun toekomst levert en hen probeert te ondersteunen om hun intrinsieke doelen te behalen (Hansen & Leuty, 2012). Leermogelijkheden bieden de young professionals kansen aan om vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om mogelijke barrières te doorbreken (Thompson, 2011). Hierdoor zouden de young professionals beter in staat kunnen zijn om de intrinsieke doelen te behalen die zijn hebben opgesteld. Om deze reden heeft een ondersteunende leeromgeving een positief effect op de ervaren purpose die een young professional ervaart binnen de publieke sector.

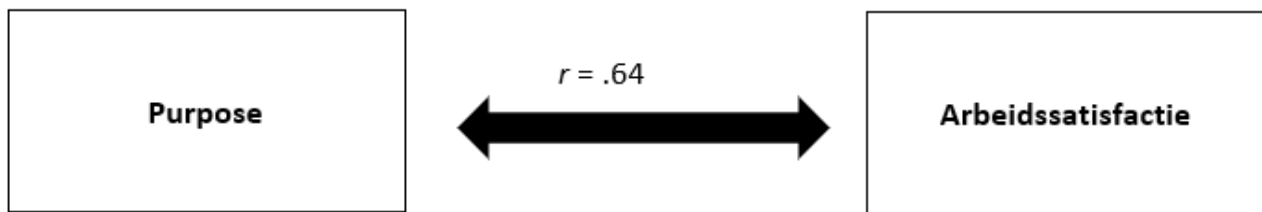


Figuur 7. Geeft de relatie tussen een ondersteunende leeromgeving en purpose visueel weer.

De correlatie tussen purpose en arbeidssatisfactie

Er is een correlatie gevonden tussen purpose en arbeidssatisfactie bij young professionals binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 5 wordt dus aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur (Tanka, 2014). Hierin zijn namelijk aanwijzingen gevonden dat wanneer de ervaren purpose stijgt, dit gepaard gaat met een stijging van de arbeidssatisfactie van de young professional. Een mogelijke verklaring hiervoor komt van Cotton, Hill, Lapsley, Talib, en Finch (2009). In dit onderzoek wordt beweerd dat mensen die veel purpose ervaren vaker tevreden zijn met het werk en meer gemotiveerd zijn om naar hun uiteindelijk doel te werken (Cotton et al., 2009). Hierbij werd purpose geïdentificeerd als een variabele die een effect heeft op de ervaren (arbeids)satisfactie (Cotton et al., 2009). Deze bevindingen suggereren dat mensen moeten voelen dat ze een purpose hebben om hun uiteindelijke doel te bereiken om tevreden te kunnen zijn met het werk dat wordt uitgevoerd (Cotton et al., 2009).

Anderzijds levert literatuur ook bewijs dat arbeidssatisfactie een voorspeller is van purpose. Een verklaring hiervoor komt van Knoop en Schouteten (2006). Hierbij wordt een verklaring gegeven vanuit het feit dat arbeidssatisfactie gelinkt is aan de kwaliteit van de arbeid. Er wordt beargumenteerd dat wanneer de kwaliteit van de arbeid hoog is, de organisatorische kenmerken en werkkenmerken in overeenstemming zullen zijn met de intrinsieke doelen en waarden van de werknemer (Knoop & Schouteten, 2006). Hierdoor wordt een hoger gevoel van purpose ervaren (Knoop & Schouteten, 2006). Daarom kan gesteld worden dat arbeidssatisfactie een mogelijke voorspeller is van purpose. Hoewel de huidige studie niet kan uitsluiten welke richting de relatie op gaat, purpose of arbeidssatisfactie, is het interessant om op te merken dat voor beide relaties in de literatuur bewijs is gevonden. Aangevuld met dit onderzoek lijkt deze bevindingen versterkt te worden. Aanvullend onderzoek is hierbij nodig om meer inzicht te krijgen waar de richting van de relatie naar toe gaat.

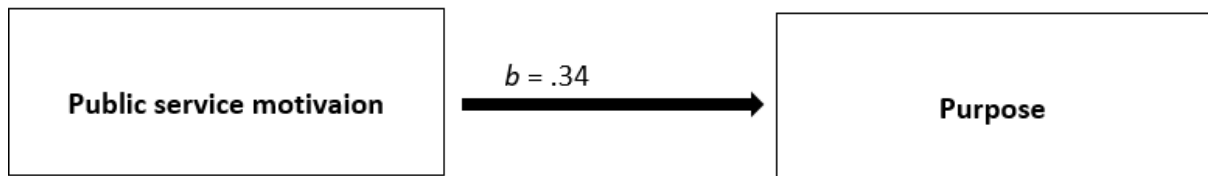


Figuur 8. Geeft de correlatie tussen purpose en arbeidssatisfactie visueel weer.

Het effect van PSM op purpose

Binnen dit onderzoek heeft PSM een positief effect gehad op de purpose die de young professionals ervaren binnen de publieke sector (zie Tabel 10). Hypothese 6 wordt dus aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur (Naff & Crum, 1999; Steijn, 2008). Hierin zijn namelijk aanwijzingen gevonden dat wanneer de PSM van een young professional wordt gefaciliteerd binnen een publieke organisatie, dit leidt tot een hoger gevoel van purpose. Dit wordt mogelijk verklaard door Paarlber, Perry en Hondeghem, (2008). Hierin wordt beweerd dat PSM één van de kenmerken is die werknemers motiveert in een baan. Bij PSM houdt dit de mate in waarin de baan het welzijn van anderen beïnvloed (Hackman & Oldham, 1980). Velen voelen zich aangetrokken tot publieke organisaties vanwege hun wens om het algemeen belang te dienen (Denhardt, 1993). Werk doen dat de gezondheid en het welzijn van andere mensen beïnvloedt, moedigt een persoon aan om te geloven dat het werk dat gedaan wordt de moeite waard is, omdat het past binnen het waardensysteem van de publieke ethos (Hackman & Oldham, 1980; Denhardt, 1993). Studies van leraren suggereren bijvoorbeeld dat leraren grotendeels gemotiveerd zijn door hun vermogen om te zien en te weten dat ze verantwoordelijk zijn voor verbeteringen in studenten (Paarbler et al., 2008).

Deze bevindingen komen overeen met de eerdere studies van Naff & Crum (1999) en Moynihan & Pandey (2007). Hierin werd bevonden dat werknemers die hoog scoren in PSM zich meer verbonden voelen met de organisatie (Moynihan & Pandey, 2007). Een verklaring die hierbij werd aangedragen is dat een hoog niveau van PSM gepaard gaat met een overeenkomst in de intrinsieke doelen en waarden op de werkplek (Steijn, 2008). Samengevat houdt dit in dat een hoog niveau van PSM een goede voorspeller is van ervaren purpose. Hierdoor heerst bij de werknemers dan het gevoel dat de intrinsieke motivatie om het publieke belang te dienen vervuld wordt (Moynihan & Pandey, 2007). Daarom ervaren ze purpose in het werk dat gedaan wordt, omdat de doelen die gesteld zijn overeenkomstig zijn met hun waardensysteem.



Figuur 9. Geeft de relatie tussen PSM en purpose visueel weer

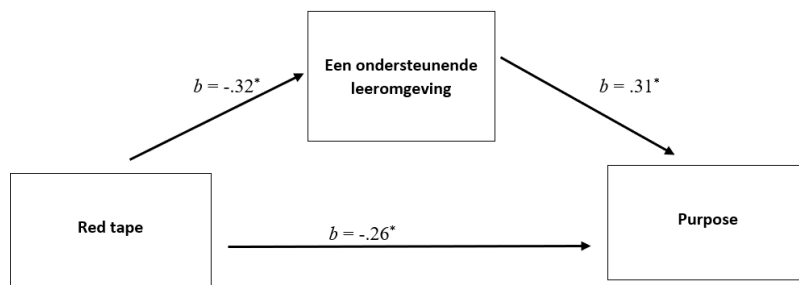
6.2 De indirecte voorspellers van purpose

Een ondersteunende leeromgeving als mediator

Een ondersteunende leeromgeving had een mediërend effect op de ervaren red tape over de ervaren purpose van een young professional. Hypothese 7 wordt dus aangenomen. Hierbij was de relatie tussen een ondersteunende leeromgeving en purpose positief. Verder was de relatie tussen red tape en een ondersteunende leeromgeving negatief. Dit houdt in dat als er meer red tape aanwezig is op de werkvloer, dit leidt tot een verminderende ondersteunende leeromgeving en dit kan vervolgens leiden tot minder ervaren purpose. Voor de eerste relatie kan de volgende verklaring worden gegeven. Zoals hierboven al is besproken streven young professionals naar continue verbetering van hun vaardigheden (Thompson, 2011). Hierbij zijn ze op zoek naar werkgevers die voldoende faciliteiten aanbieden om deze vaardigheden te kunnen verbeteren (Thompson, 2011). Er kan gesteld worden dat young professionals zichzelf vaardigheden willen aanleren om mogelijke barrières te doorbreken die in de weg staan bij het behalen van hun intrinsieke gemotiveerde doelen (Hansen & Leuty, 2012; Thompson, 2011). Daarom zijn ze continu op zoek naar (publieke) organisaties die deze leermogelijkheden faciliteren, daardoor kan een ondersteunende leeromgeving een effect hebben op de ervaren purpose.

Gezien het feit dat een ondersteunende leeromgeving beïnvloedt kan worden door de regels en procedures binnen een organisatie, is het logisch dat deze twee variabelen gerelateerd zijn aan elkaar. Een mogelijke verklaring komt van Moon (1999). Dit onderzoek stelt dat gecentraliseerde organisaties minder inspelen op de unieke eisen van de werknemers, omdat managers op het middenniveau minder autonoom en flexibel zijn in de mogelijkheden die zij ervaren (Moon, 1999). Aanvullend hierop is dat een verminderde flexibiliteit binnen een organisatie kan functioneren als een barrière tijdens de implementatie van nieuwe ideeën (innovatie) (Moon & Bretschneider 2002). Dit werkt uiteindelijk averechts voor de zogeheten 'learning organization'. Hierin is een ondersteunende leeromgeving een cruciaal component. Deze bevindingen komen overeen met de resultaten van Feeney en DeHart-Davis (2009). Hier wordt gesuggereerd dat red tape zorgt voor meer uniformiteit, waardoor werknemers weinig

eigen inbreng kunnen hebben in de processen die uitgevoerd dienen te worden. Dit werkt averechts tegenover de ontwikkelingsdrang van de young professionals (Feeney & DeHart-Davis, 2009). Hierdoor ervaart de young professional niet voldoende eigenaarschap omdat ideeën die niet overeen komen met de formele procedures niet worden geduld. In andere woorden, houdt dit allemaal in dat wanneer een publieke organisatie veel last heeft van red tape dit uiteindelijk niet ten gunste komt voor de ervaren purpose van een young professional.



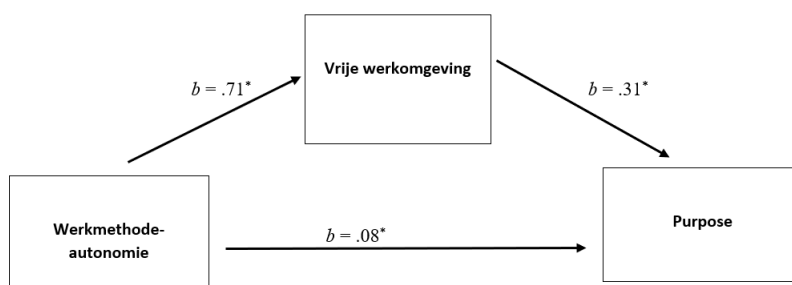
Figuur 10. Geeft de indirecte relatie tussen red tape en purpose visueel weer. * $p < .05$

De vrije werkomgeving als mediator

Binnen dit onderzoek werd gevonden dat een vrije werkomgeving een mediërend effect heeft op de relatie tussen werkmethode-autonomie en de ervaren pupose van de young professional. Hierbij was de relatie tussen een vrije werkomgeving en ervaren purpose positief. Hypothese 8a wordt dus aangenomen. De relatie tussen werkmethode-autonomie een vrije werkomgeving was ook positief. Dit houdt in dat als er meer werkmethode-autonomie aanwezig is op de werkvloer, dit leidt tot een verhoging van de vrije werkomgeving en dit leidt vervolgens tot meer ervaren purpose. Voor de positieve relatie tussen de vrije werkomgeving en purpose kan de volgende verklaring worden gevonden. Zoals hierboven al is toegelicht leggen young professionals de nadruk op sociale aspecten binnen hun werkomgeving (Deal, 2007). Hierbij werd gevonden dat een top-down benadering van leiderschap beter past in de manier van hoe young professionals gemanaged dienen te worden (Deal, 2007; Tolbize, 2008). De vrijheid om open te kunnen communiceren met hun peers en leidinggevende staat hierin centraal (Deal, 2007). Dit stelt de young professionals namelijk in staat om zorgen te delen over mogelijke barrières die in de weg staan bij het behalen van de intrinsieke doelen (Deal, 2007; Tolbize, 2008).

Voor de positieve relatie tussen werkmethode-autonomie en de vrije werkomgeving kan de volgende verklaring worden gevonden. Volgens Sia en Appu (2015) gaat het over de ervaren controle die een werknemer ervaart om zelf een procedure of methode te kiezen die hen schikt om de klus te klaren. Hierin wordt verondersteld dat door decentralisatie op de werkvloer werknemers de vrijheid kunnen ervaren om (nieuwe) methodes te hanteren die op

dat moment als gepast wordt geacht (Sia & Appu, 2015). Deze waargenomen vrijheid bij het uitvoeren van de taken resulteert in meer zelfvertrouwen en motivatie (Çekmecelioglu & Günsel, 2011). Door controle te geven aan de hand van werkmethode-autonomie wordt een bottom-up benadering gehanteerd, waardoor de young professionals meer vrijheid ervaren binnen de publiek sector (Deal, 2007). Gezien de gevonden mediatie-model houdt dit allemaal in dat wanneer een publieke organisatie niet voldoende werkmethode-autonomie houdt, dit ten koste kan gaan voor de purpose die de young professional ervaart op de werkvloer.



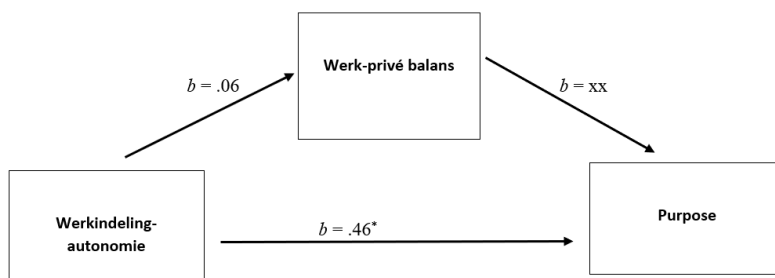
Figuur 11. Geeft de indirecte relatie tussen werkmethode-autonomie en purpose visueel weer.
* $p < .05$

De werk-privé balans als mediator

Er werd binnen dit onderzoek geen significant mediatie-model gevonden tussen werkindeling-autonomie, de werk-privé balans en purpose. Hypothese 8b wordt verworpen. Dit komt omdat er geen significante relatie werd gevonden tussen de OV-variabele, AV-variabele en/of de mediator. Hierdoor was het niet mogelijk om een mediatie analyse uit te voeren (Baron en Kenny, 1986). Om deze analyse uit te mogen voeren moet de OV-variabele namelijk zowel de mediator als de AV-variabele voorspellen (Baron en Kenny, 1986).

De literatuur veronderstelt dat in het kader van HNW dat wanneer werknemers de autonomie ervaren om te bepalen waar of wanneer ze willen werken, deze vrijheid bij de young professionals tot een goede werk-privé balans gaat leiden (Van der Kleij et al., 2013). Verder veronderstelt de literatuur ook dat een goede werk-privé balans een positieve bijdrage heeft op de ervaren purpose van de young professionals (Hansen en Leuty, 2012). Een verklaring hiervoor komt van Lancaster en Stillman (2002). In dit onderzoek wordt verondersteld dat een goede werk-privé balans leidt tot meer ervaren vrijheid en beter tijdmanagement om nieuwe uitdagingen die in lijn zijn met de doelstelling van de young professionals aan te gaan (Lancaster & Stillman, 2002). Er werd dus een mediatie model verwacht, omdat de werk-privé balans (mediator) zowel een verband heeft met werkindeling-autonomie en purpose. Deze variabele had dus als mediator kunnen optreden bij de relatie tussen werkindeling-autonomie en het ervaren van purpose. Een mogelijke verklaring waarom

er geen mediatie is gevonden, komt doordat bij de relatie tussen de werk-privé balans en purpose niet gecontroleerd werd voor de ervaren support vanuit de werkomgeving (zie paragraaf 6.1 voor toelichting) (Ferreira, 2014). Hierdoor kan de ervaren support als een mogelijke confounder gefunctioneerd hebben in de relatie tussen de werk-privé balans en purpose. Er is dus aanvullend onderzoek nodig, hierbij moet meer getoetst worden voor mediatie en rekening worden gehouden met andere confounders die worden gesignaleerd.



Figuur 12. Geeft de indirecte relatie die niet aanwezig is tussen de werkindeling-autonomie en purpose visueel weer. * $p < .05$

6.3 Praktische implicaties

In dit onderzoek werden de eerste stappen ondernomen om purpose en haar voorspellers te onderzoeken van young professionals binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. Hierbij werd specifiek gekeken naar de ervaren purpose gap binnen de publieke sector. Dit onderzoek suggereert dat er directe en indirecte voorspellers zijn voor de ervaren purpose. Hierbij is gevonden dat de volgende werk-attributen: een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving en PSM een directe positieve bijdrage leveren aan de ervaren purpose van de young professionals. De volgende werk-attributen leveren een indirecte positieve bijdrage aan de ervaren purpose: weinig ervaren red tape en veel werkmethode-autonomie. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat publieke organisaties te kampen hebben met de purpose gap, omdat er binnen de organisaties nog oude werkstandaarden worden gehanteerd (Lancaster & Stillman, 2002; Kroth & Young, 2014; Van den Ber & De Wulf, 2017). Deze standaarden komen vaak niet overeen met wat de young professionals nu nodig hebben voor de voortgang van hun carrière. De gevonden informatie binnen dit onderzoek kan dus gebruikt worden om een implementatie traject te ontwerpen die de purpose gap binnen publieke organisatie moet verminderen. Hiermee wordt getracht om de ervaren purpose van de young professionals te verhogen, zodat ze zich minder ontkoppeld voelen met publieke organisaties.

6.4 Theoretische implicaties

Binnen de Nederlandse literatuur is nog beperkt onderzoek gedaan naar purpose en welke factoren dit zouden kunnen voorspellen. Hoewel veel literatuur is te vinden over de werk-attributen die binnen dit onderzoek zijn onderzocht (Moynihan & Pandey, 2007; Hansen & Leuty, 2012; Kroth & Young, 2014), zijn deze factoren niet voldoende in relatie gebracht met de ervaren purpose. Er kan gesteld worden dat de bevindingen van dit onderzoek mogelijke theoretische implicaties hebben voor de arbeids- en organisatieliteratuur (HR-literatuur) en de bestuurskundigeliteratuur in Nederland. Binnen deze literatuur moet namelijk een minder simplistisch beeld worden genomen van wat young professionals belangrijk vinden op de werkvloer. Dit komt omdat er alleen wordt gekeken naar een type werk-attribuut of naar de onderlinge relatie tussen de werk-attributen, zoals bij het onderzoek van Chen en Choi (2008). Hier werd alleen gekeken welke werkwaarden de young professionals belangrijk vonden; of het onderzoek van Pandey en Scott (2002) en Cabera, Collins en Selgado (2006) waarbij alleen werd gekeken naar het effect van autonomie en red tape op de vertrek intentie van de young professionals. Hoewel deze onderzoeken op zichzelf een waardevolle bijdrage leveren, zou het in de wetenschap (en uiteindelijk in de praktijk) nog meer waarde kunnen leveren als ze binnen een overkoepelende theorie worden gebruikt, bijvoorbeeld als mogelijke voorspellers van purpose.

Uit de literatuuranalyse kwam naar voren dat er een purpose gap is binnen de publieke sector (BZK [z.j., 2010, 2013]; Moynihan & Pandey, 2007; Hansen & Leuty, 2012; Kroth & Young, 2014; Van den Bergh & De Wulf, 2017). De resultaten binnen dit onderzoek bevestigen het feit dat de werk-attributen: een vrije werkomgeving, een samenwerkende cultuur, een ondersteunende leeromgeving, PSM, red tape en werkmethode-autonomie direct of indirect een effect hebben op de ervaren purpose. Wat betreft de werk-privé balans en de werkindeling-autonomie werd binnen dit onderzoek geen bewijs gevonden dat deze variabelen directe of indirecte voorspellers zijn van purpose. Een mogelijke verklaring was dat binnen dit onderzoek niet gecontroleerd werd voor mogelijke confounding variabelen die de relatie tussen de werk-privé balans en purpose heeft verstoord (Ferreira, 2014). Voor de werkindeling-autonomie kon geen eenduidigheid in de resultaten worden gevonden binnen de literatuur (Lancaster & Stillman, 2002; Ferreira, 2014). Hierdoor is het voor deze werk-attributen nog niet goed mogelijk om een concrete conclusie te trekken. Er kan dus gesteld worden dat binnen de HR-literatuur en de bestuurskundigeliteratuur hier nog winst te behalen valt.

6.5 Limitaties

Binnen dit onderzoek moeten verschillende limitaties worden erkend. Allereerst is gebruik gemaakt van convenience sampling en snowball sampling. Met deze methodes zijn de respondenten geworven op basis van hun beschikbaarheid en dit was dus niet geheel willekeurig (Etikan, Musa, & Alkassim, 2015). Hierbij kan gesproken worden over een non-probability sample. Je eindigt dus met een steekproef waarbij de individuen in de populatie geen gelijke kansen hebben gehad om mee te kunnen doen met het onderzoek. Het gevaar hierbij is dat vanwege de hoge zelf-selectiemogelijkheid - die gepaard gaat met deze methode - 'outliers' een mogelijke invloed hebben gehad op de gevonden resultaten ((Etikan et al., 2015). Dit is niet ten gunste van de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Etikan et al., 2015). Een outlier wordt gezien als een waarneming die niet overeenkomt met de andere waarnemingen. Meestal betreft dit een data-punt dat relatief ver verwijderd is van de andere data-punten (Etikan et al., 2015). Dit kan als een aanwijzing worden gezien dat niet de juiste kansverdeling (samplingtechniek) is toegepast. Omdat de gehanteerde sampling methodes bias en waarschijnlijkheden niet toereikend kunnen kwantificeren is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek deels beperkt gebleven (Etikan et al., 2015).

Een andere limitatie van dit onderzoek is het feit dat gebruik is gemaakt van een cross-sectioneel ontwerp. Zoals al eerder is gemeld houdt dit in dat er in dit onderzoek maar één meetmoment is geweest. Hoewel deze methode zorgt voor gemak in de uitvoering van het onderzoek, worden de uitspraken die gedaan mogen worden beperkt. Met een cross-sectioneel onderzoek is het namelijk lastig om causaliteit vast te stellen tussen variabelen. Dit komt omdat alle determinanten en uitkomsten op hetzelfde moment worden gemeten (Cicchetti, 1994). Hierdoor is het moeilijk te achterhalen welke variabelen afhankelijk of onafhankelijk zijn. De laatste limitatie is dat er geen gebruik is gemaakt van controle variabelen en dat er alleen onderzoek is gedaan naar young professionals. Hierdoor is het niet mogelijk om een vergelijking te maken met andere groepen. Het is namelijk niet duidelijk of de bevindingen betrekking hebben op maar één groep, namelijk young professionals of ook op andere groepen op de arbeidsmarkt.

Tijdens dit onderzoek werd rekening gehouden met de eerste twee beperkingen door een power analyse uit te voeren en een gedegen literatuuronderzoek te doen dat gecontroleerd werd aan de hand van sceptische peerreviews. Een power analyse houdt in dat de sample size van het onderzoek vooraf wordt berekend. Hiermee wordt de kans berekend om een werkelijk effect te vinden in de doelpopulatie (Florey, 1993). In andere woorden, dit is de kans dat de

H_0 terecht wordt verworpen. Aangezien binnen dit onderzoek een $\alpha = .05$ wordt gehanteerd kan power als volgt worden gedefinieerd $1 - \beta = .80$ (Florey, 1993). Dit houdt in dat er een 20% kans wordt geaccepteerd om een werkelijke aanwezige kans te missen binnen dit onderzoek. Om de minimale sample size uit te rekenen werd de volgende formule gehanteerd $50 + 8k$ (Green in VanVoorhis & Morgan, 2007). Binnen de literatuur kan dit als een van de strengste formules worden beschouwd voor het berekenen van de sample size. Hierbij staat 'k = 8' voor de totaal aantal variabelen binnen dit onderzoek (Green in VanVoorhis & Morgan, 2007). Dus de minimale sample size die in dit onderzoek gehanteerd moest worden was $N_{\text{minimaal}} = 114$. De sample size die binnen dit onderzoek uiteindelijk werd gebruikt was $N_{\text{werkelijk}} = 137$. Deze was ruim boven het aantal dat nodig was om een geaccepteerde power (.80) te hebben.

Doordat een literatuuronderzoek werd gedaan konden variabelen geïdentificeerd worden die volgens de literatuur de mogelijke voorspellers waren van purpose. De peerreviews hebben ervoor gezorgd dat er ten aller tijden sceptisch werd gekeken naar de gevonden informatie. Hierdoor was het mogelijk om een duidelijke afbakening te hebben van wat de onafhankelijke variabelen en wat de afhankelijke variabelen (AV) waren binnen dit onderzoek. De laatste limitatie komt door hoe het onderzoek is opgezet, echter hoeft dit niet als een ernstige beperking worden gezien. De onderzoeksvraag heeft zich namelijk vooral gericht op young professionals in de publieke sector. In deze fase van het onderzoek was het niet de bedoeling om een vergelijking te maken tussen groepen. Het idee was om meer inzicht te krijgen in hoe een traject gefaciliteerd kan worden om de om voor young professionals de purpose gap in de publieke sector te reduceren.

6.6 Aanbeveling voor vervolg onderzoek

Binnen dit onderzoek is een sterke deductieve benadering gehanteerd. Dit is een 'top-down' logica, waarbij vanuit het algemeen specifieke gevolgtrekkingen worden gemaakt naar het bijzonder (Goel & Dolan, 2004). Hierbij is het concept van purpose en de mogelijke purpose gap die de young professionals ervaren gebruikt, waarin (voornamelijk) veel onderzoek naar gedaan is binnen VS-wetenschappelijke literatuur. Met deze bevindingen is binnen de Nederlandse arbeidsmarkt onderzocht of de vastgestelde purpose gap binnen de publieke sector eveneens direct voorspeld kan worden door dezelfde variabelen. Hierbij is inzicht opgedaan dat ongeveer dezelfde variabelen die in Amerika zijn gevonden (zie hoofdstuk 5 paragraaf 2) gezamenlijk voor 36% ervaren purpose kunnen voorspellen. Hoewel hierdoor waardevolle inzichten zijn verkregen welke werk-attributen publieke managers in acht moeten

nemen in de omgang met young professionals, kunnen deze bevindingen ook als enigszins beperkt worden beschouwd. Binnen de literatuur kan namelijk een effect-size van .32 als zwak tot matig worden gezien (Cohen, 1988). De resultaten lieten ook zien dat de werk-privé balans als individuele variabele geen goede voorspeller was van purpose. Dit is een indicatie dat er een verschil is in beleving, perceptie en benadering tussen de young professionals in Amerika en in Nederland.

Doordat binnen dit onderzoek een kwantitatieve opstelling is gehanteerd, was er minder ruimte voor de perceptie, ervaringen en belevingen van de respondenten dan wanneer er een kwalitatieve benadering gehanteerd zou worden (Creswell, 2013). Aangezien purpose en haar mogelijke voorspellers binnen de NL-wetenschappelijke literatuur een relatief nieuw concept zijn, wordt voor het vervolg onderzoek aangeraden om zowel een inductieve als deductieve benadering te hanteren. In tegenstelling tot de deductieve benadering hanteert de inductieve benadering namelijk een bottom-up logica, waarbij vanuit het specifieke gevolgtrekking en worden gemaakt naar het algemeen (Goel & Dolan, 2004). Om dit te kunnen bereiken moet er in vervolgonderzoek gebruik worden gemaakt van ‘mix-methodes’. Dit houdt in dat zowel een kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethode moet worden gebruikt. Er wordt aangeraden om eerst met semigestructureerde diepte interviews te beginnen. Hierdoor kunnen uit de specifieke ervaringen van de young professionals mogelijke nieuwe variabelen worden gevonden die direct de ervaren purpose kunnen beïnvloeden (Goel & Dolan, 2004; Creswell, 2013); om vervolgens deze variabelen kwantitatief te gaan onderzoeken aan de hand van een survey. Hierdoor zullen de bevindingen waarschijnlijk een grotere effect-size opleveren. Dit zal de onderzoeker meer inzicht geven en waarschijnlijk beter in staat stellen om tot een completer advies te komen, gericht in het verminderen van de purpose gap binnen de publieke sector.

6.7 Conclusie

Dit onderzoek geeft verschillende nuances weer over werk-attributen, die een mogelijk direct of indirect effect kunnen hebben op de ervaren purpose van de young professionals werkzaam in de publieke sector. Hierbij werd voornamelijk een deductieve benadering gehanteerd, waarbij bevindingen uit de VS-literatuur deels zijn gerepliceerd in Nederland. Dit maakt het echter niet minder relevant. De literatuur wekt namelijk een sterke suggestie dat de young professionals binnen de publieke sector in Nederland een purpose gap ervaren. Hoewel dit recent door het Rijk werd erkend, is er binnen de NL-literatuur nog niet geheel duidelijk welke factoren beïnvloed moeten worden om purpose gap te dichten.

De bevindingen binnen dit onderzoek hebben de eerste aanwijzingen gevonden dat de purpose gap mogelijk direct beïnvloed wordt door te letten op de vrijheid die de young professional ervaart binnen de werkomgeving; de mogelijkheid die de young professional ervaart om constructief samen te werken met zijn collega's; de ondersteuning vanuit de organisatie die de young professionals ervaart in de drang zichzelf continu te blijven ontwikkelen en als laatste in hoeverre er rekening wordt gehouden met PSM van de young professional binnen publieke organisaties. De ervaren purpose kan mogelijk ook indirect beïnvloed worden door te letten of de gehanteerde regels en procedures een barrière vormen in het behalen van de intrinsieke doelen binnen de organisatie en door de young professionals vrijheid te geven in de methodes die gehanteerd kunnen worden om het werk uit te voeren. Hoewel er in dit onderzoek enkele vragen onbeantwoord zijn gebleven, vraagt dit zoals al is aangekaart in de aanbevelingen voor een andere onderzoeksmethode. Tot zover is alleen het eerste deel van de onderzoeksvraag met de eerste drie bijbehorende deelvragen beantwoord (zie Tabel 11)

Tabel 11.

Het eerste deel van de onderzoeksvraag en haar deelvragen

1^e onderdeel onderzoeksvraag
“Op welke wijze ervaren young professionals een purpose gap in de Nederlandse arbeidsmarkt binnen de publieke sector...”
De deelvragen
“Wanneer ervaren de young professionals een gevoel van purpose binnen de publieke sector?”
“Welke werk-attributen vinden de young professionals belangrijk?”
“Welke werk-attributen worden gefaciliteerd binnen de publieke sector?”

Om het tweede deel van de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden met de bijbehorende deelvraag (zie Tabel 12) moet een adviesrapport worden opgesteld. Hierbij moeten de gevonden werk-attributen die een direct of indirect effect hebben op de ervaren purpose verwerkt worden binnen dit advies. Binnen hoofdstuk zeven worden de stappen toegelicht en volgt het advies. Hierdoor wordt het tweede deel van de onderzoeksvraag beantwoord.

Tabel 12.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag en haar deel vraag

2^e onderdeel onderzoeksvraag
“...hoe kunnen publieke organisaties deze gap dichten?”
De deelvragen
“Hoe kunnen de gevonden werk-attributen gefaciliteerd worden binnen de publieke sector?”

Hoofdstuk 7: het adviesrapport

Binnen dit hoofdstuk wordt het advies geformuleerd in hoe publieke organisaties de ervaren purpose van young professionals binnen hun organisaties kunnen verhogen. Dit advies is opgesteld aan de hand van werk-attributen die directe of indirecte voorspellers zijn van purpose. Om een werkelijke impact te maken met dit advies, is het tot stand gekomen in samenwerking met professionals die werkzaam zijn binnen de publieke sector. Aan de hand van een focusgroep was het mogelijk om inzicht te krijgen in welke ideeën in de praktijk een kans van slagen hebben en welke juist niet.

7.1 De directe en indirecte voorspellers van purpose

Om tot een concreet en wetenschappelijk onderbouwd advies te komen staan binnen dit hoofdstuk de volgende werk-attributen centraal: een samenwerkende cultuur, een vrije werkomgeving, een ondersteunende leeromgeving, PSM, red tape en werkmethode-autonomie. Uit de voorgaande hoofdstukken is namelijk gebleken dat deze werk-attributen de directe of indirecte voorspellers zijn van purpose. Binnen dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe deze werk-attributen vormgegeven kunnen worden om een traject te faciliteren die de purpose gap binnen de publieke sector kan verkleinen.

7.2 Het ontwerp

Er is gebruik gemaakt van een kwalitatieve casestudy door middel van een focusgroep waar professionals aan mee hebben gedaan die werkzaam zijn binnen de publieke sector.

Focusgroepen zijn groepsgesprekken met idealiter vijf tot zes deelnemers onder leiding van een moderator (CBO, 2014). Het doel van een focusgroep is om kennis van de deelnemende personen te delen, zodat hiermee informatie of bepaalde inzichten verkregen kunnen worden (CBO, 2014). Hierbij worden deelnemers gericht uitgezocht vanwege hun verwantschap met het onderwerp. Er is dus sprake van een aselechte selectieprocedure. De bedoeling is dat de deelnemers aan de hand van de focusgroep elkaar stimuleren om zo tot nieuwe inzichten te komen (CBO, 2014). Door deze interactie gaat het gesprek namelijk de diepte in.

7.3 Opzet van de focusgroep

Door tijdgebrek en afmeldingen is binnen dit onderzoek gekozen om één focusgroep te houden. De focusgroep vond plaats op 21 juni van twaalf tot drie. Hieraan hebben vijf respondenten deelgenomen. De totale opname van de focusgroep bedroeg ongeveer 2 uur en 15 minuten (135 minuten). De focusgroep vond plaats in de Science Tower te Rotterdam. Aan het begin van de focusgroep werden de respondenten verwelkomd in een rustige

vergadering waar ze plaats konden nemen. Vooraf aan de opname werden de regels van de focusgroep uitgelegd en was er tijd voor vragen. Hierbij werd ook vermeld dat de deelnemers op elk moment mochten stoppen en dat er geen goede of foute antwoorden waren. Het ging namelijk voornamelijk om hun inzichten en waarnemingen. Nadat de respondenten de informed consent hadden ondertekend, begon de audio opname.

Allereerst werd kort uitgelegd hoe het onderzoek tot stand is gekomen en wat de bedoeling was van de focusgroep. Vervolgens werden een aantal belangrijke definities toegelicht zoals wat ‘purpose’, de ‘purpose gap’ en ‘young professionals’ inhoudt. De focusgroep bestond uit zes thema’s en per thema werd maximaal twintig minuten besteed. Na de eerste drie thema’s werd vijftien minuten pauze gehouden. Binnen deze focusgroep werd ook gebruik gemaakt van individuele opdrachten (zie bijlage 3). Voor het begin van elk thema werd gevraagd om deze in relatie te zien met purpose. Om het gesprek op gang te brengen werd gebruik gemaakt van een focusgroep protocol. Hierin werd een semigestructureerde vragenlijst verwerkt (zie bijlage 2). Aan het eind van de focusgroep werden de vervolgstappen toegelicht en werden de respondenten bedankt voor hun deelname.

7.4 De participanten

De deelnemers van de focusgroep waren vijf professionals die werkzaam zijn binnen de publieke sector (zie Tabel 13). Er is hiervoor gekozen omdat deze personen inzicht hebben in wat young professionals kunnen ervaren op de werkvloer. Om te onderzoeken hoe de werkattributen gefaciliteerd kunnen worden in een traject zijn de inzichten en meningen van deze respondenten van groot belang. Er is geprobeerd om professionals te selecteren die werkzaam zijn binnen verschillende publieke organisaties en/of departementen. De inclusie criteria waren dat de respondenten werkzaam moesten zijn binnen publieke organisaties, ze Nederlandse taal moeten beheersen en schriftelijke toestemming gaven voor deelname.

Tabel 13.

De demografische variabelen van de deelnemende participanten

Leeftijd	Functie	Organisatie	Ervaring	Gender
28	Project manager	non-profit netwerkgorganisatie	2	V
29	Coördinerend adviseur	Ministerie X	8	V
61	Sociaal medewerker	Vrijwilligers organisatie	1	V
25	Medewerker	Ministerie X	1	V
23	Student docent methodologie	Universiteit Twente	2	V
Mean (SD)			Mean (SD)	

7.5 De analyse

De focusgroep is middels opnameapparatuur (Huawei P20) opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Het was hierdoor mogelijk om het transcript te analyseren. Dit werd met behulp van InqScribe gedaan. Dit is een computerprogramma dat helpt bij het transcriberen en analyseren van teksten. Dit transcript werd opgestuurd naar de deelnemende respondenten ter controle. Vier van de vijf respondenten gaven een akkoord zonder aanpassing. Eén respondenten had kleine aanpassingen aangebracht. De aanpassingen waren zo minimaal dat het waarschijnlijk de betrouwbaarheid van het transcript niet heeft geschaad. Vervolgens werd per thema gekeken wat de overeenkomsten en verschillen waren tussen de respondenten. Deze bevindingen werden vervolgens als input gebruikt voor het advies (zie paragraaf 7.8). De kwantitatieve vragen die werden gesteld werden samengevat in tabellen. Aangezien de vraagstelling over red tape negatief geformuleerd was, werd de puntentelling omgeschaald (1 = 5, 2 = 4 tot en met 5 = 1).

7.6 De resultaten

Binnen deze paragraaf worden de bevindingen van de focusgroep besproken. Er wordt voornamelijk ingegaan op de ervaringen, meningen en inzichten van de vijf respondenten die werkzaam zijn binnen de publieke sector. De thema's die worden gehanteerd zijn de zes directe en indirecte voorspellers van purpose die volgens het kwantitatief onderzoek significant bleken. Deze thema's worden binnen deze paragraaf structureel uitgewerkt. Hierbij is het van belang om er achter te komen hoe de werk-attributen in de praktijk toegepast kunnen worden.

Thema 1: een samenwerkende cultuur

Het eerste thema dat werd onderzocht was of de respondenten vonden dat er binnen hun organisatie een samenwerkende cultuur wordt gefaciliteerd (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd een samenwerkende cultuur als één van de directe voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: 'De werknemer ervaart dat er binnen de organisatie voldoende faciliteiten aanwezig zijn om collaboratieve groepen te vormen en het delen van constructief feedback' (Van den Berg &

Wulf, 2017). De resultaten laten zien dat vier van de vijf respondenten een drie of lager hebben gescoord (zie Tabel 14).

Tabel 14.
Waarneming binnen de organisatie

Thema						Mean (SD)
Een samenwerkende cultuur	3	3	5	3	2	3.2 (1.10)

“(…) Wat ik zie vanuit onze afdeling is dat veel mensen binnen het departement wel graag willen samenwerken en het ook belangrijk vinden om samen te werken met mensen die op gerelateerde beleidsdossiers zitten, maar dat ze niet altijd de juiste persoon daarvoor weten te vinden. Omdat je gewoon geen idee hebt van welke namen/rugnummer nou hoort bij het idee dat jij in je hoofd hebt (…)” – Medewerker binnen een ministerie

Dit citaat geeft duidelijk de gedachten weer van wat er op organisatorisch niveau misgaat. De werknemers vinden het vaak wel belangrijk om met elkaar samen te werken. Maar als er binnen de publieke organisatie een beleid wordt gehanteerd waarbij werknemers te veel worden verdeeld in onafhankelijke clusters en/of thema's ontstaat er verdeeldheid. Hierdoor kan een bottleneck ontstaan. Men is namelijk wel bereid om samen te werken, maar ze weten niet wie ze daarvoor moeten aanspreken. Tegelijkertijd wordt door alle respondenten erkend dat er ook wat misgaat op individueel niveau. Een citaat die dit goed weergeeft is:

“(…) Mijn ervaring is dat op het moment dat je een bepaald vraagstuk hebt en je vraagt aan mensen goh wil je eens met mij meedenken? Nou dat vindt iedereen leuk en dan zitten ze zo aan tafel. Op het moment dat het meer richting actie gaat en dat het meer tijd gaat kosten dan sta je er weer helemaal alleen voor (…)” – Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Dit citaat lijkt in eerste instantie tegenstijdig te zijn met wat er gemeld werd door de respondenten, namelijk dat samenwerking belangrijk wordt gevonden onder de werknemers. Er is in zekere zin wel sprake van het samen willen werken tussen de collega's. Echter, kan dit eerder geïdentificeerd worden als het samen willen denken. Als er actie uitgevoerd dient te worden is er vaak wat minder welwillendheid. Dit inzicht werd gesteund door alle respondenten.

Thema 2: een vrije werkomgeving

Het tweede thema dat werd onderzocht was of er volgens de respondenten voldoende wordt gedaan om een vrije werkomgeving binnen de publieke organisatie te faciliteren (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd een vrije werkomgeving als één van de directe voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: ‘De werknemer ervaart een open relatie met collega’s en de leidinggevenden, waarbij de werknemer (deels) verantwoordelijk is in het stellen van de eigen agenda’ (Van den Berg & Wulf, 2017). De resultaten laten zien dat alle respondenten een vier of hoger hebben gescoord (zie Tabel 15).

Tabel 15.
Waarneming binnen de organisatie

Thema						Mean (SD)
Een vrije werkomgeving	5	5	5	4	4	4.2 (.84)

Dit houdt in dat alle respondenten aangeven dat er een open sfeer heerst binnen hun publieke organisatie. Opvallend hierbij is dat er wordt aangegeven dat de relatie met hun collega’s en directe leidinggevende vrij informeel is. Hierdoor worden lijntjes kort gehouden en heeft men het gevoel dat ideeën en problemen gemakkelijk bespreekbaar zijn. Een citaat die dit goed weergeeft is:

“Ja, bij ons is het ook heel open en vrij. Je hebt de mogelijkheid om zelf ideeën aan te dragen en ook om die zelf te mogen uitvoeren. Het is er heel prettig om te werken. Ik merk hierdoor ook dat studenten soms een halfuurtje eerder naar mij toekomen om even te kletsen en om gewoon even koffie te drinken. Gewoon om net even dat stukje privé met me te delen van wat vind jij ervan? Over het werk of over de studie (...)” – Sociaal medewerker van een vrijwilligers organisatie.

Hoewel alle respondenten aangeven dat een vrije werkomgeving voor een goede omgang en relatie zorgt binnen de organisatie, heeft één van de respondenten aangekaart dat dit ook soms ten koste kan gaan van de professionaliteit tussen de collega’s en uiteindelijk misschien ook de productiviteit. Een onderwerp die de respondent hierbij noemde is rolonduidelijkheid. Doordat vriendschap en zakelijkheid met elkaar gemixt zijn, weet men vaak op de werkvloer niet welke rol in welke situatie toegepast moet worden. Hierdoor kunnen problemen ontstaan bij besluitvorming en wie de eindverantwoordelijke is

“(…) Tegen de directeur zeiden we gewoon gozert (iedereen lacht). Maar soms maakt dat het ook heel lastig, want als je even de directeur nodig hebt dan was het lastig om dan soms even geen vrienden te zijn maar even business. Dat konden we dan wel hard op zeggen, soort van. Maar wanneer je echt wilt dat het gewoon even over het werk ging en gewoon even geen vrienden dan was het som best wel lastig (...) – Projectmanager van een non-profit netwerkorganisatie

Hoewel in eerste instantie deze gedachten niet bij alle respondenten was opgekomen, wordt dit door alle respondenten wel ingezien als een mogelijke valkuil. Dit zou namelijk kunnen gebeuren als de vrije werkomgeving binnen de publieke organisatie geheel de verkeerde kant opvalt.

Thema 3: een ondersteunende leeromgeving

Het derde thema dat werd onderzocht was of er volgens de respondenten voldoende wordt gedaan om een ondersteunende leeromgeving binnen de publieke organisatie te faciliteren (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd een ondersteunende leeromgeving als één van de directe voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: ‘De werknemer ervaart ondersteuning en waardering vanuit de organisatie in de drang zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen’ (Hansen & Leuty, 2012; Korth & Young, 2014). De resultaten laten zien dat er ongeveer twee groepen gevormd kunnen worden. Dit zijn respondenten die een drie scoren en respondenten die een vier of hoger hebben gescoord (zie Tabel 16).

Tabel 16.
Waarneming binnen de organisatie

Thema						Mean (SD)
Een ondersteunende leeromgeving	3	4	5	3	3	3.6 (.89)

“(…) Het is ook een two-way street. Want de werkgever heeft jou ook nodig. Zij kunnen dus ook als vorm van waardering, behalve dat je een salaris krijgt natuurlijk, ook alvast wat naar jou toe schieten in een vorm van verdere ontwikkeling (...)” – Projectmanager van een non-profit netwerkorganisatie.

Dit citaat geeft duidelijk weer op wat er op organisatorisch niveau misgaat volgens de respondenten die laag scoren. De respondenten hebben namelijk het gevoel dat binnen publieke organisaties nog de oude gedachte heerst met betrekking tot de werkgevers en werknemers relatie. De respondenten geven aan dat ze inzien de young professionals tegenwoordig niet meer alleen werken voor een salaris, want die kunnen ze overal wel krijgen. In het algemeen waren alle vijf respondenten het met elkaar eens dat werk een bepaalde waarde met zich mee moet brengen, namelijk voldoening, waardering en een gevoel echt wat bij te kunnen dragen binnen de organisatie.

“Ik denk dat dat persoonlijk gevoel dat jij jezelf ook echt ontwikkelt en dat het ook echt wat voor het bedrijf doet dat dat heel belangrijk is (...)” – (Voormalig) studentdocent methodologie aan de Universiteit van Twente.

Hierbij werd dit citaat aangevuld met de gedachten van een andere respondent die naar haar eigen ervaring aangaf dat young professionals in het begin van hun carrière juist veel waarde hechten aan hun professionele ontwikkeling. Het gaat hierin namelijk niet alleen maar om het vergaren van meer informatie over een specifiek onderwerp, maar juist om het opdoen van kennis die praktisch toepasbaar kan zijn binnen de functie die uitgevoerd dient te worden. Aansluitend hierop had een andere respondent een aantal punten aan te merken met betrekking tot de ondersteunende leeromgeving binnen haar organisatie. Hoewel zij een hoge score heeft gegeven vond ze wel dat het opleidingsinstituut voor de werknemers binnen haar organisatie soms tekort schiet.

“(...) Soms zie je wel dat een medewerker waarvan ze denken oja die is echt heel goed. Die krijgt dan een heel erg dure opleiding en de rest moet het dan maar een beetje doen met het gratis aanbod van ons intern opleidingsinstituut. En dat gat is eigenlijk best wel groot (...)” – Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Deze respondent gaf verder ook aan dat de directe P&O die verantwoordelijk zijn voor het instituut vaak een te externe blik hebben bij het bepalen van de cursussen die aangeboden worden binnen het instituut. Er wordt niet toereikend gekeken naar het nut, maar meer te veel gereageerd op een hype. Hierbij ontstaan er situaties waarbij werknemers doelloos cursussen volgen omdat die worden aangeboden. Dit wordt ook erkend door een andere respondent, waarbij zelfs is meegemaakt dat (publieke) organisaties subsidies krijgen voor dure cursussen, maar dat niemand precies weet wat het nut was van die cursussen.

Thema 4: PSM

Het vierde thema dat werd onderzocht was of er volgens de respondenten voldoende wordt gedaan om een gevoel van PSM binnen de publieke organisatie te faciliteren (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd PSM als één van de directe voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: ‘Dit is de aanleg van een individu die de publieke zaak dienen om te reageren op motieven die primair of uniek zijn binnen publieke organisaties’ (Perry & Wise, 1990). De resultaten laten zien dat vier van de vijf respondenten een vier of hoger hebben gescoord (zie Tabel 17)

Tabel 17.

Waarneming binnen de organisatie

Thema						Mean (SD)
Public service motivation	5	2	4	4	5	4.0 (1.5)

Dit houdt in dat bijna alle respondenten aangaven dat PSM centraal staat binnen hun publieke organisatie. Opvallend was de persoon die hierin laag heeft gescoord, terwijl verwacht wordt dat een ministerie juist het maatschappelijk belang voorop moet stellen.

“Ik werk natuurlijk bij de financiële directie. En bij ons gaat het heel vaak over meer platte cijfers en hoeveel geld er überhaupt is om te verdelen binnen het hele kabinet. Dan dat het gaat over wat gaan we eigenlijk met het geld doen. Er zijn wel echt ambities om daar verandering in te brengen maar je merkt toch dat uiteindelijk dat als het puntje bij plaatje komt rondom besluitvorming dan gaat het vooral om de verschillende belangen en allerlei financiële details en niet echt over de purpose. Dit heeft ook iets te maken met hoe de top van de organisatie dat uitstraalt. Dat zijn er meer aan zouden kunnen doen om een ander soort taal te spreken” – Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Dit citaat geeft duidelijk weer wat er volgens deze respondent op organisatorisch niveau misgaat. Doordat het management het publiek belang nog niet voldoende binnen hun taal in acht neemt sluipt dit door op de werkvloer. Hierdoor worden er geheel andere gesprekken gevoerd en belangen behartigd dan waar een publieke organisatie uiteindelijk voor moet staan. Er wordt namelijk onbewust een norm gecreëerd dat niet het maatschappelijk belang heerst maar geld, terwijl het niet altijd mogelijk is om het maatschappelijk belang in geld uit

te drukken. Dit kan ook voor communicatie problemen zorgen met anderen, wat uiteindelijk ten koste kan gaan van een goede samenwerking.

Wat verder opvalt is dat binnen hetzelfde ministerie, maar een andere afdeling, PSM juist heel hoog wordt gescoord. Er werd aangegeven dat binnen deze afdeling het maatschappelijk belang zo inherent aanwezig is dat het zichtbaar is in alle individuele handelingen die worden ondernomen. PSM is terug te vinden in de resultaten die hieruit voortkomen en in de gezamenlijke taal die wordt gesproken. Centraal staat hierbij dat werknemers de ruimte moeten ervaren om het werk te doen waarvoor zij in eerste instantie in de publieke sector zijn gaan werken, namelijk het zich dienstbaar stellen voor een ander. Een citaat die dit goed weergeeft is:

(...) Ik kreeg gewoon veel de ruimte om gewoon echt met mijn werk bezig te zijn. Dat was dan het voordeel. Ik hoefde niet echt andere dingen te doen. Gewoon lesgeven en alles wat erbij hoort zoals de les voorbereiden, tentamens nakijken en dat soort dingen en dat vond ik heel fijn (...) – (Voormalig) studentdocent methodologie aan de Universiteit van Twente.

Dit is echter niet altijd het geval binnen publieke organisaties. De respondenten erkennen dat bij publieke organisatie die ook te maken hebben met politieke invloeden een risico lopen dat het politieke belang meer wordt behartigd dan het maatschappelijk belang

Thema 5: red tape

Het vijfde thema dat werd onderzocht was of er volgens de respondenten voldoende wordt gedaan om een gevoel van red tape binnen de publieke organisatie te verminderen (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd red tape als één van de indirecte voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: ‘Dit zijn de geschreven regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een naleving last hebben voor de organisatie, maar die geen effect hebben op het functionele doel van de regel’ (BZK, 2014). De resultaten laten zien dat er twee groepen gevormd kunnen worden, namelijk mensen die laag hebben gescoord (een drie) en mensen die hoog hebben gescoord (vier en vijf) (zie Tabel 18).

Tabel 18.

De waarneming binnen de organisatie

Thema	Mean (SD)
-------	-----------

Red tape	5	3	4	/	5	4.25 (.96)
----------	---	---	---	---	---	------------

“(...) Ik had een tijd geleden een vaste werkplek en nu niet meer en toen waren er heel veel planten op onze verdieping neergezet en bij ons op de kamer niet. Dus hebben we gevraagd goh mogen wij er ook eentje? En dat heeft acht weken geduurd tot we daarin gehoor kregen. Hij zat namelijk niet in het plantenplan” – Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Dit citaat geeft duidelijk weer wat er op organisatorisch niveau mis kan gaan wanneer er onnodige langdurige procedures binnen een organisatie gehanteerd worden voor een simpele aanvraag. Het kan namelijk voor onbegrip en irritaties zorgen. In dit specifieke geval duurde het acht weken, terwijl de respondent alleen wat groen in de kamer wou hebben. Een thema dat hierbij werd aangekaart is dat door de werknemer alleen maar goed te informeren al voor minder ervaren red tape zou kunnen zorgen. Hierdoor kan namelijk meer begrip ontstaan met betrekking tot de regels en procedures die gehanteerd worden.

“Ja, er is een plantenplan want dan weten ze waar ze water moeten geven en waar er licht is. Uiteindelijk, stel je zou je verdiepen in het plantenplan dan zou daar vast wel een ratio achter zitten (beetje lacherig) (...)” – Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Dit is echter niet alleen noodzakelijk voor het facilitaire gedeelte binnen een organisatie. Het goed informeren heeft betrekking op alle formele regels en procedures die er zijn gesteld. Dit wordt ook ondersteund door de andere respondenten. De regels moeten namelijk bekend zijn zodat de werknemers zich eraan kunnen houden of dat ze bezwaar kunnen maken. Hierbij werd zelfs door een respondent aangegeven dat wanneer er helemaal geen inzicht is in de gehanteerde regels er een ontkoppeling plaats kan gaan vinden.

“(...) Toevallig binnen mijn functie deed ik deels projecten en aan de andere kant moest ik ook HR en financiële zaken doen. Dus eigenlijk het red tape gedeelte had vooral ik mee te maken. Aan de ene kant ervaarde ik heel erg gedoe zeg maar (...). Maar wat het juist lastig maakte is dat de rest van de organisatie die red tape totaal niet zagen en zich gewoon niet aan de regels hielden. Dus het werd lastig omdat de organisatie zelf geen begrip had van de regels en procedures (...)” – Projectmanager van een non-profit netwerkorganisatie

Dit citaat geeft duidelijk het andere kant van het verhaal weer waarbij mensen zich helemaal niet meer aan de regels van de organisatie houden. Als hier niets aan wordt gedaan kan dit tot wettelijke, financiële en persoonlijke consequenties leiden binnen de organisatie.

Thema 6: werkmethode-autonomie

Het zesde, en laatste thema dat werd onderzocht was of er volgens de respondenten voldoende wordt gedaan om de werkmethode-autonomie binnen de publieke organisatie te faciliteren (zie bijlage 3). De antwoordmogelijkheden liepen op een vijf-punt Likertschaal van (1) *helemaal mee oneens* tot (5) *helemaal mee eens*. Binnen dit onderzoek werd werkmethode-autonomie als één van de indirecte voorspellers gezien van ervaren purpose en werd als volgt gedefinieerd: 'De dictionaire ruimte van de werknemer in verband met de methoden en procedures voor de uitvoering van het werk' (Breugh, 1985). Uit de resultaten is te zien dat vier van de vijf respondenten hoog scoren in de werkmethode-autonomie dat ervaren wordt binnen de organisatie (zie Tabel 19)

Tabel 19.

De waarneming binnen de organisatie

Thema						Mean (SD)
werkmethode-autonomie	5	4	3	5	5	4.4 (.89)

“Ja, ik had een vijf. Ik had natuurlijk een aantal opdrachten die ik moest behandelen maar hoe ik dat deed en in welke volgorde ik dat deed mocht ik zelf weten. Bijvoorbeeld in het tweede jaar werd onze studie officieel in het Engels dus internationaal. Ja, alles was er ook in het Engels maar als ik alleen Nederlandse studenten had of studenten die allemaal wel Nederlands konden en ik had dat overlegd met de studenten dan mocht ik gewoon de les in het Nederlands geven (...)” – (Voormalig) studentdocent methodologie aan de Universiteit van Twente

Dit citaat geeft de gedachte goed weer die heerst binnen de publieke organisaties volgens alle respondenten. Over het algemeen kan hierbij gesteld worden dat op organisatorisch niveau de werkmethode-autonomie als prima wordt ervaren. Hierbij werd benadrukt dat er allerlei handelingen gedaan moesten worden, maar dat de werknemers geheel autonoom zijn in de methode die hierbij gehanteerd moet worden. Opvallend is dat er wel twee respondenten waren die zich een beetje beperkt voel inden hun autonomie door sommige vastgestelde

handelingen. Echter, kunnen ze wel begrip tonen in waarom die regels er zijn. Op individueel niveau had één van de respondenten het volgende aan te merken:

“(...) Er zitten wel wat mensen bij ons in de directie die vinden het dan heel gewoon, wat ik dan een ouderwetse manier van communiceren vind. Ze zijn namelijk dan heel directief. Dan merk ik wel dat op het moment dat zei iets of een taakje uit zetten bij een junior collega dat ze dan heel erg gaan zeggen je moet het zo doen dat ze eigenlijk net zo goed het zelf zouden kunnen doen. Maar dat zit echt meer op het persoonlijk niveau en dat zit niet echt in de organisatie vind ik. Hopelijk slijpt dat op een gegeven moment wel weer eruit (...)” –
Coördinerende adviseur binnen een ministerie

Hierbij werd opgemerkt dat elk mens weer een ander karaktereigenschap heeft. Waarbij werd vermeld dat sommige (young professionals) het lastig zullen vinden om voor zichzelf op te komen, wanneer ze toevallig onder een directieve leidinggevende vallen. Het is dus van belang dat deze mensen gezien en geholpen worden. Verder werd door een respondent ook een andere kant van het verhaal aangekaart, waarbij de werkmethode-autonomie geheel overdreven werd. Dit kan uiteindelijk ten koste gaan van de uniformiteit en productiviteit van een organisatie. Een voorbeeld die hierbij werd aangedragen is een format van een pitchdeck, de respondent ervaarde dat er zoveel autonomie in de organisatie was dat zelfs een standaard format voor een PowerPoint niet door iedereen gehanteerd werd. Dit zorgt voor een minder uniforme uitstraling naar potentiële klanten, waardoor het niet duidelijk is wie de organisatie is en wie daarbij horen. Dit werd ondersteund door een andere respondent door het volgende:

“(...) Sommige dingen moeten gewoon op dezelfde manier worden gedaan. Je bent ook een organisatie en dat wil je ook uitdragen dat je een eenheid bent maar dat je wel weet dat sommige dingen hoeven niet allemaal op dezelfde manier en dat daar ook ruimte voor is”
– (Voormalig) studentdocent methodologie aan de Universiteit van Twente

7.7 De synthese

Op basis van de data-analyse kan een goed beeld worden geschept welke van de zes werk-attributen volgens de respondenten gefaciliteerd worden binnen de publieke organisaties. De resultaten laten zien dat alle zes werk-attributen die besproken zijn matig tot goed gefaciliteerd worden binnen de organisaties (zie Tabel 20). Waarom er een verschil is per thema wordt verder toegelicht binnen deze paragraaf. De wenselijke toekomstige situatie is dat alle werk-attributen goed worden gefaciliteerd, zodat young professionals meer purpose

kunnen ervaren. Hierbij is het van belang om mogelijke valkuilen in acht te nemen, zodat een werk-attribuut gebalanceerd aanwezig is op de werkvloer.

Tabel 20.

Alle waarnemingen binnen de organisatie

Thema	Mean (SD)
Directe voorspellers	
Een samenwerkende cultuur	3.2 (1.10)
Een ondersteunende leeromgeving	3.6 (.89)
PSM	3.9 (1.24)
Een vrij werkomgeving	4.2 (.84)
Indirecte voorspellers	
Red tape	4.3 (.96)
Werkmethode-autonomie	4.4 (.89)

Wat opvalt wanneer er naar Tabel 20 wordt gekeken is dat de directe voorspellers van purpose relatief minder hoog score dan de indirecte voorspellers van purpose. Dit houdt in dat volgens de respondenten de indirecte voorspellers binnen de organisatie meer aandacht krijgen dan de directe voorspellers. Gezien het feit dat de directe voorspellers direct invloed kunnen uitvoeren op de ervaren purpose, kan er gesteld worden dat publieke organisatie doelmatiger en doeltreffender ervaren purpose kunnen verhogen door deze werk-attributen meer te gaan faciliteren. Gekeken naar wat de respondenten hebben gezegd binnen de focusgroep kan gesteld worden dat het verschil tussen de thema's op twee niveaus verklaard kunnen worden, namelijk op het individueel niveau en op het organisatorisch niveau. Deze schaal is dynamisch, dit houdt in dat problemen zowel kunnen ontstaan op individueel als op organisatorisch niveau en alles ertussen in. In het advies zal dus een focus komen te liggen op de twee niveaus die binnen deze paragraaf geïdentificeerd zijn. Maar eerst wordt hieronder toegelicht hoe de niveaus zich per thema hebben gemanifesteerd.

Als eerste, wanneer er gekeken wordt naar een samenwerkende cultuur, valt op dat dit de laagste score heeft van alle zes werk-attributen (zie Tabel 20). Doordat er op organisatorisch niveau beleid wordt gehanteerd waarbij de werknemers te veel verdeeld worden in clusters, is er een bottleneck ontstaan om samen te kunnen werken. Op individueel niveau kwam naar voren dat men vaak wel bereid is om samen te denken maar dat wanneer actie gevoerd dient te worden, mensen meer afwachtend en terughoudend werden. De vrije werkomgeving aan de andere kant scoort goed op organisatorisch niveau. Dit is ook terug te zien in de relatieve hoge score (zie Tabel 20). Op individueel niveau is er een valkuil ter sprake gekomen die kan

ontstaan doordat vriendschappelijke relaties en zakelijke relaties op de werkvloer gemixt worden. Hierdoor is het voor de werknemer vaak moeilijk vast te stellen welke rol in welke situatie toegepast dient te worden en wie er verantwoordelijk gesteld moet worden voor het eindproduct.

Een ondersteunende leeromgeving scoort net als een samenwerkende cultuur relatief gezien laag (zie Tabel 20). Dit komt op organisatorisch niveau door een drietal punten. Als eerste hebben publieke organisatie nog steeds de neiging om oude gedachten te hanteren met betrekking tot de werkgever-werknemer relatie. Hierbij wordt namelijk nog steeds het idee gehanteerd dat (young) professionals alleen werken voor een salaris, terwijl dit volgens de literatuur en de respondenten niet meer het geval is. Ten tweede, is er in zekere zin een oneerlijke verdeling van resources. Het gat in opleidingsmogelijkheden tussen een selecte groep en de 'normale' werknemers wordt als te groot ervaren. Als laatste wordt er een externe blik gehanteerd wanneer gekeken wordt naar cursussen die aangeboden kunnen worden voor de werknemers. PSM scoort net als een vrije werkomgeving relatief gezien goed (zie tabel 20). Wel geeft een respondent aan dat op organisatorisch niveau het management PSM niet voldoende verwerkt in de manier waarop informatie wordt verspreid en wordt opgevraagd. Verder is naar voren gekomen dat publieke organisaties die te maken hebben met politieke invloeden, gevaar lopen om het politieke belang meer te behartigen dan het maatschappelijke belang.

Opvallend was dat red tape de één na hoogste score heeft gekregen (zie Tabel 20). De respondenten vonden namelijk dat binnen hun organisatie voldoende werd gedaan om ervaren red tape te verminderen. Op organisatieniveau zagen de respondenten wel in dat wanneer regels en procedures worden gehanteerd deze wel goed moeten worden toegelicht. Verder moet er ruimte zijn voor verandering. Wanneer dit niet het geval is kunnen deze regels en procedures leiden tot onbegrip en het ontkoppeling met het systeem. Bij werkmethode-autonomie gaven de respondenten aan dat dit op organisatorisch niveau goed geregeld was. Dit is terug te zien in het feit dat dit thema het hoogste heeft gescoord. Op individueel niveau werd wel aangemerkt dat directief gedrag bij sommige leidinggevende mogelijk een gevaar kan vormen voor de ervaren werkmethode-autonomie van de young professionals. Men moet hierin dus waakzaam zijn en actie ondernemen als dit geïdentificeerd wordt op de werkvloer. Op organisatorisch niveau is het belangrijk dat publieke managers duidelijke kaders aangeven en hoeveel ruimte er is om daarin te bewegen. Dit zorgt namelijk voor uniformiteit binnen de organisatie.

7.8 Het advies

Dit rapport is opgesteld om de volgende deelvraag te kunnen beantwoorden: “hoe kunnen de gevonden werk-attributen gefaciliteerd worden binnen de publieke sector?” Hierdoor kan de volgende onderzoeksvraag worden beantwoord: “hoe kunnen publieke organisatie de purpose gap dichten?” Uit de synthese kwam naar voren dat er een oplossing moet komen gericht op het individueel niveau en het organisatorisch niveau. Binnen deze paragraaf zullen een aantal adviezen worden aangedragen. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat deze adviezen niet los van elkaar staan, maar dat ze complementair zijn. Dit betekent dat het advies een samenhangend pakket is voor een effectieve toepassing in de praktijk. Daarnaast leidt de combinatie van het toepassen van deze adviezen binnen de publieke organisatie tot meer ervaren purpose onder young professionals.

Advies 1: publieke managers moeten op de werkvloer meer bewustwording creëren van systeendenken op individueel en organisatorisch niveau.

Dit advies richt zich op beide niveaus. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij een samenwerkende cultuur hierin de knelpunten lagen. Als je samenwerking wilt bevorderen moet er eerst meer contact ontstaan tussen de afdelingen/werknemers. Binnen publieke organisaties wordt vaak de kracht van een informeel netwerk onderschat. Door binnen de organisatie mensen te stimuleren om af en toen tien minuten koffie te gaan drinken of een informele werklunch te hebben met een andere afdeling kunnen mensen elkaar beter leren kennen. Hierdoor ontdekken ze wat voor werkzaamheden de andere werknemers uitvoeren, waardoor werknemers elkaar beter kunnen vinden. Echter, is elkaar vinden de eerste stap. Samenwerking gaat namelijk niet alleen om samen denken. De werknemers moeten ook bereid zijn om gezamenlijk tot actie te komen. Dit kan verder bevorderd worden door werknemers te laten zien dat hun individuele taken bijdragen aan een groter geheel. Zo wordt het idee bevorderd dat de werknemers elkaar nodig hebben om de opgestelde doelen te halen. Hierdoor zullen ze eerder bereid zijn om samen tot actie te komen.

Advies 2: medewerkers binnen een publieke organisatie moeten de (open) sfeer bespreekbaar houden door met elkaar in dialoog te blijven.

Dit advies richt zich voornamelijk op het individueel niveau. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij een vrije werkomgeving hierin de knelpunten lagen. Er wordt aangegeven dat een vrije werkomgeving een sociale norm is die ontstaat binnen een organisatie. Dit komt omdat mensen zich vrij en veilig voelen om informele relaties met hun peers en

leidinggevende aan te gaan. Om een veilig gevoel op de werkplek te bewerkstelligen, kan dit in de huisregels van de organisatie worden opgenomen. Hierbij moet duidelijk worden gemaakt dat er vrijuit gesproken kan worden over eventuele problemen in de werksfeer en vrije werkomgeving. Een valkuil bij een te grote vrije werkomgeving is dat er rolonduidelijkheid kan ontstaan, omdat de professionele en persoonlijke relatie met elkaar wordt gemixt. Het is dus van belang om binnen een publieke organisatie de sfeer op de werkvloer bespreekbaar te houden. Dit kan alleen bereikt worden als de werknemers zich veilig voelen om met elkaar in dialoog te gaan. Dit houdt dus in dat er een mogelijkheid moet zijn dat (wanneer er gewerkt moet worden) een collega expliciet aan kan geven dat men nu in een professionele rol zit. Dit kan ook impliciet gemeld worden door zones op werk in te richten. Hierdoor kunnen de werknemers zien dat binnen deze zone een professionele rol aangenomen dient te worden en dat ze buiten die zones informele en/of persoonlijke rollen kunnen aannemen.

Advies 3: er moet door publieke managers meer strategisch worden nagedacht over wat er aangeboden moeten worden, wanneer het gaat om trainingen en cursussen voor de werknemers.

Dit advies richt zich voornamelijk op het organisatorisch niveau. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij de ondersteunende leeromgeving hierin de knelpunten lagen. Door publieke managers meer strategisch na te laten denken wanneer het gaat om het aanbod van trainingen en cursussen voor de werknemers, krijgen zij meer inzicht in wat de wensen en behoeften zijn van hun werknemers. Hierdoor zal het ouderwetse denkbeeld verdwijnen, omdat er nieuwe inzichten worden opgedaan. Verder is het dan ook mogelijk om een breder aanbod van cursussen en opleidingen te faciliteren die aansluiten bij de persoonlijk en vakinhoudelijke behoeftes van de werknemers. Concreet houdt dit advies het volgende in:

1. **Hanteer in eerste instantie een interne blik voor het bepalen van het cursus aanbod.** Publieke managers moeten inzien dat werknemers geïdentificeerd moeten worden als de *key stakeholders* van de organisatie. Bij het bepalen van het cursus aanbod kan dit gemakkelijk bereikt worden door de werknemers te betrekken bij het besluit. Dit kan gedaan worden door uit functioneringsgesprekken een aantal thema's te noteren die het meest aan bod kwamen. Dit proces moet iteratief plaatsvinden. Na elk functioneringsgesprek moet steeds worden geëvalueerd of de eerder gevonden thema's nog relevant zijn.

2. **Hanteer vervolgens een externe blik bij het bepalen van de cursussen.** De thema's die gevonden zijn moeten worden gebruikt als input om goede cursussen en trainingen te vinden die daarbij aansluiten. Verder moet er gewerkt worden met cursussen, trainingen en instanties die een kwaliteitskeurmerk hebben.
3. **Maak een database of zorg voor een opleidingsinstituut.** De bedoeling hiervan is dat werknemers gemakkelijk informatie kunnen vinden over waar zij terecht kunnen om de cursussen en trainingen te volgen die aansluiten bij hun behoefte.
4. **Na een inwerk periode moeten alle werknemers de mogelijkheid krijgen om zich in te kunnen schrijven voor een cursus.** Hierbij is het niet de bedoeling dat je als werknemer zomaar op cursus mag. De werknemer moet eerst aan zichzelf en de organisatie kunnen verantwoorden waarom hij/zij op die bepaalde cursus wilt. Dit kan bereikt worden door in gesprek te gaan met de leidinggevende en achteraf een korte reflectie (max 1 A4) te schrijven in wat de werknemer wilt leren en hoe de nieuwe vaardigheden toegepast kan worden op de werkvloer.

Advies 4: publieke managers moeten zorgen dat het gevoel van het dienen van de publieke zaak inherent aanwezig is binnen de publieke organisatie

Dit advies richt zich voornamelijk op het organisatorisch niveau. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij PSM hierin de knelpunten lagen. Het is van groot belang dat wanneer mensen worden aangenomen om te werken binnen een publieke organisatie, zij het gevoel hebben dat ze de publieke zaak aan het dienen zijn. Dit moet duidelijk aanwezig zijn binnen alle lagen in de taal die wordt gesproken en de handelingen die worden ondernomen. Publieke organisaties moeten dus goed werken aan het bewustzijn en inlevingsvermogen van het maatschappelijk belang. Praktisch kan dit bereikt worden door een duidelijke visie te hebben die gekoppeld is aan de publieke zaak. Deze visie moet heel zichtbaar zijn en ingebed worden binnen de gehele organisatie. De werknemers zijn hierdoor niet alleen op de hoogte van de visie, maar als organisatie straal je dan ook uit dat je achter de visie staat en dat je daar elke dag intensief mee bezig bent. Dit kan bereikt door de visie zichtbaar te maken, door het letterlijk op te schrijven, zodat de werknemers het duidelijk kunnen zien en lezen. Dit is ook te bereiken aan de hand van een personeelsblad. De werknemers kunnen hierin dan een terugkoppeling krijgen van wat hun acties allemaal te wegen hebben gebracht op maatschappelijk vlak. Binnen dit blad moeten authentieke verhalen komen en ruimte zijn voor reflectie. Hierbij is het verstandig dat dit personeelsblad door het personeel en voor het personeel wordt gemaakt, waarbij het management een minimale invloed heeft over de

inhoud. Dit zorgt namelijk voor een eerlijke terugkoppeling. Hierdoor krijgen de werknemers sneller het gevoel dat het een onafhankelijk blad is.

Advies 5: publieke managers moeten meer voor een feedback loop zorgen bij de gehanteerde regels en procedures binnen de publieke organisatie

Dit advies richt zich voornamelijk op het organisatorisch niveau. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij red tape hierin de knelpunten lagen. Binnen publieke organisaties is het van belang dat werknemers inzicht krijgen in de interne regels en dat regels die irritaties en een gevoel van zinloosheid oproepen geherformuleerd worden. Dit kan anders namelijk ten koste gaan van de ervaren purpose. Dit houdt dus in dat publieke managers werknemers duidelijk moeten informeren wat de achterliggende ratio is van de gehanteerde regels en procedures. Hierdoor kunnen werknemers meer begrip krijgen waarom een bepaalde regel gehanteerd wordt. Praktisch kan dit gedaan worden door een digitaal document op te stellen. Hierbij wordt aangeraden om de tekst te minimaliseren. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van infographics. Dit maakt het toegankelijker voor werknemers zodat er gemakkelijk informatie op gezocht kan worden die betrekking heeft op de regels. Verder wordt ook aangeraden om elk halfjaar een vergadering te houden, waarbij de regels en procedures die relevant zijn binnen de functie op een centrale manier worden uitgelegd. Het informeren is maar één punt. Het is ook belangrijk om een feedback loop te hebben. Dit houdt in dat de werknemers ook de gelegenheid krijgen om regels en procedures aan te kaarten die als geheel overbodig worden beschouwd. Als deze regels en procedures als een knelpunt worden ervaren moeten publieke managers serieus gaan onderzoeken hoe deze regels aangepast kunnen worden, zodat de perceptie van red tape wordt verminderd.

Advies 6: binnen publieke organisaties moeten werknemers directief gedrag op de werkvloer proberen te voorkomen. Hierbij is het ook van belang dat werknemers weten binnen welk vrijheidskader er gewerkt dient te worden.

Dit advies richt zich op beide niveaus. Uit de synthese kwam namelijk naar voren dat bij werkmethode-autonomie hierin de knelpunten lagen. Het is belangrijk dat onder de werknemers binnen publieke organisaties een sociale norm gaat heersen die de werkmethode-autonomie bewaakt. Elk persoon werkt namelijk anders om tot een bepaald doel te komen. Hiervoor moet dus ruimte worden gegeven binnen de organisatie en deze ruimte moet ook worden bewaakt. Praktisch kan dit behaald worden door stewards te creëren binnen de organisatie. In eerste instantie zijn dit werknemers, met een hogere positie dan de young

professionals. Deze stewards moeten anderen op een informele manier aanspreken als er gezien wordt dat er directief gedrag wordt vertoond op de werkvloer. Hierbij wordt het idee gehanteerd dat een goed voorbeeld doet volgen. Het is de bedoeling dat dit voor een ripple effect gaat zorgen. Je start met een kleine groep mensen die anderen actief wijzen op hun gedrag. Uiteindelijk moet dit tot een sociale norm leiden waarbij collega's voor elkaar opkomen wanneer directief gedrag wordt gesignaleerd.

Een risico hierbij is dat er te veel ruimte kan ontstaan in de manier hoe er wordt gewerkt op de werkvloer. Als er binnen de organisatie namelijk helemaal geen kader meer wordt gehanteerd kan dit ten koste gaan van de uniformiteit. Doelen kunnen hierdoor ook minder effectief worden gehaald, wat ten koste kan gaan van de ervaren purpose van de young professionals. Om deze risico's in te dammen moeten publieke managers het belang van de gehanteerde kaders goed duidelijk maken. Hierbij kan vervolgens worden aangegeven hoeveel ruimte er is om een eigen draai aan het werk te geven. Hierdoor weten de young professionals waar ze aan toe zijn.

Referentielijst

- Abendroth, A. K., & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234-256. <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework. *Journal of management*, 40(2), 1279 – 1333. DOI: 10.1177/0149206314527128
- Annema, H.C. & Zevenbergen R.G. van (2008). Rapport “Jong en Gewild”. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Babad, E. Y. (1977). Effect of source of information as a function of age, professional relevance and experience. *Psychological Reports*, 41(1), 231-236. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.15.6.891>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349-364.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Washington, DC: Center for American Progress.
- Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. DOI:10.1111/1467-6486.00284
- Bozeman, B. (1993). A theory of government “red tape”. *Journal of public administration research and theory*, 3(3), 273-304.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872678503800604>
- Bureau of Labor Statistics. (2014). Labor Market Activity, Education, and Household Composition: Results from a Longitudinal Study [Press release].
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 13 april). Groei AOW-uitkeringen in stroomversnelling door babyboomers. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/25/groei-aow-uitkeringen-in-stroomversnelling-door-babyboomers>

- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Çekmecelioğlu, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.020>
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X11408701>
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological assessment*, 6(4), 284. DOI: 10.1037/1040-3590.6.4.284
- Clarke, R. (2018, 9 april). Millennials value a 'sense of purpose' in work, says World Economic Forum. Geraadpleegd op 17 maart 2019, van <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/millennials-consider-salary-top-priority-choosing-new-job-says-world-economic-forum/105702>
- Cotton, B.K., Hill, P. L., Lapsley, D. K., Talib, T. L., & Finch, H. (2009). Purpose, hope, and life satisfaction in three age groups. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 500-510. <https://doi.org/10.1080/17439760903271439>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. London, England: SAGE.
- Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1964). An experimental study in existentialism: The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of clinical psychology*, 20(2), 200-207. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1097-4679\(196404\)20:2%3C200::AID-JCLP2270200203%3E3.0.CO;2-U](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1097-4679(196404)20:2%3C200::AID-JCLP2270200203%3E3.0.CO;2-U)
- Dawis, R. (2002). Person-Environment-Correspondence Theory. In S. D. Brown & Associates (4th ed.). *Career choice and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass

- Denhardt, R. (1993). The pursuit of significance: Strategies for managerial success in public organization. Belmont, CA: Wadsworth. Davis. *RATIONAL & PUBLIC ORGANIZATION*, 59.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Donnison, S. (2007). Unpacking the millennials: A cautionary tale for teacher education. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 32(3), 1. Verkregen van <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=104590998088008;res=IELAPA>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61(14), 605–615. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cou0000042>
- El Ouiridi, M., Segers, J., El Ouiridi, A., & Pais, I. (2015). Predictors of job seekers' self-disclosure on social media. *Computers in Human Behavior*, 53, 1-12. DOI: 10.1016/j.chb.2015.06.039
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4. DOI: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Evans, N., Forney, D., Guido, F., Patton, L., & Renn, K. (2009). *Student development in college: Theory, research and practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- EY, (2015). Global generations: a global study on work-life challenges across generations. Geraadpleegd op 8 maart 2019, van [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-studyon-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-globalstudy-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-studyon-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-globalstudy-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and Public Employee Behavior: a Case of Local Government. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 311-326. DOI: 10.1177/0734371X09333201
- Feeney, M. K., & Rainey, H. G. (2010). Personnel Flexibility and Red tape in Public and Nonprofit Organizations: Distinctions due to Institutional and Political Accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 801-826. DOI: 10.1093/jopart/mup027

- Ferreira, M. M. F. (2014). Organizational commitment and supervisor support, perception of procedural fairness, tenure in the hospital: The mediating effect of work-life balance-study in nurses. *Clinical Nursing Studies*, 3(2). DOI: 10.5430/cns.v3n2p17
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Florey, C. D. (1993). Sample size for beginners. *Bmj*, 306(6886), 1181-1184.
<https://doi.org/10.1136/bmj.306.6886.1181>
- Furnham, A., Bond, M., Heaven, P., Hilton, D., Lobel, T., Masters, J., ... & Van Daalen, H. (1993). A comparison of Protestant work ethic beliefs in thirteen nations. *The Journal of Social Psychology*, 133(2), 185-197.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1993.9712136>
- Goel, V., & Dolan, R. J. (2004). Differential involvement of left prefrontal cortex in inductive and deductive reasoning. *Cognition*, 93(3),
<https://doi.org/10.1016/j.cognition.2004.03.001>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177%2F1069072711417163>
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234. DOI: 10.1093/jopart/mus058
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. DOI:10.5172/jmo.837.14.3.323
- Knoop, F., & Schouteten, R. L. J. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid. Verkregen van <https://www.researchgate.net/publication/239852236>
- Kroth, A., & Young, S. J. (2014). New professionals, new desires: What Millennials want in their work. *Recreational Sports Journal*, 38(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1123%2Frsj.2013-0013>
- Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg [CBO]. (2004). Handleiding focusgroepen. Geraadpleegd van
[http://www.communicerenmetarmen.be/sites/default/files/Handleiding FocusgroepenCBO200409.pdf](http://www.communicerenmetarmen.be/sites/default/files/Handleiding_FocusgroepenCBO200409.pdf)

- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work.* New York City: HarperCollins Publishers.
- Leupen, J. & van der Leij, L. (6 mei, 2016) Jong talent is gewilder dan ooit. Amsterdam, Financieel Dagblad. Geraadpleegd van <https://fd.nl/werk-en-geld/1149814/jong-talent-is-gewilder-dan-ooit>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Llorens, J. J., & Stazyk, E. C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111-127. DOI: 10.1177/0734371X10386184
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). (2010). De grote uittocht. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-groteuittocht.html>. 23 oktober 2010.
- Ministerie van Binnelandse Zaken (BZK). (2013). De grote uittocht herzien. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/151938/De-Grote-Uittocht-Herzien.pdf>
- Ministerie van Binnelandse Zaken (BZK). (2018). In het hart van de publieke zaak. Geraadpleegd op 19 juli 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK]. (z.d.). Omvang publieke sector. Geraadpleegd op 6 april 2019, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/omvang-publieke-sector/>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Moon, M. J. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter? *Public Administration Review*, 59(1), 31-43. Verkregen van <https://search.proquest.com/openview/5d6e36b721b612391e941cec985c328f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42034>

- Moon, M. J., & Bretschneider, S. (2002). Does the perception of red tape constrain IT innovativeness in organizations? Unexpected results in a simultaneous equation model and implications. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 273–291. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003532>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. DOI: 10.1007/s10869-010-9172-7
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X9901900402>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. DOI: 10.1007/s10869-010-9159-4
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edit.) mcgraw-hill. Hillsdale, NJ, 416.
- Oades, L. G., Steger, M., Delle Fave, A., & Passmore, J. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*. John Wiley & Sons.
- O'Brien, R. M. (2007). "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors". *Quality & Quantity*. 41(5): 673–690. DOI:10.1007/s11135-006-9018-6.
- OECD. (2007). Cutting red tape: National Strategies. Geraadpleegd op 23 maart 2019, van <http://www.oecd.org/site/govgfg/39609018.pdf>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management journal*, 39(3), 607 – 634. DOI: 10.2307/256657
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of public administration research and theory*, 12(4), 553-580. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003547>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the U.S. building trades. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 303–313.
<https://www.jstor.org/stable/40605788>
- Reilly, P. (2001). *Flexibility at Work: Balancing the Interest of Employer and Employee*. Burlington: Gower Publishing Company.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13 (4), 285-304. DOI: 10.1111/1467-8551.00247
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180. DOI: 10.1177/0734371X04271526
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784.
<https://doi.org/10.1177%2F0972150915591435>
- Singh, A., & Shukla, T. (2016, November). Workplace Dynamics: A Millennial Perspective. In *National Conference on Paradigm Shift in Innovative Business Management*.
 Verkregen van
https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Workplace+Dynamics%3A+A+Millennial+Perspective+Anita+Singh++Timira+Shukla&btnG=
- Sijtsma, K. (2009). Over misverstanden rond Cronbachs alfa en de wenselijkheid van alternatieven. *Psycholoog*, 44(11), 561.
- Staples. (z.d.). Collaboration Generation: The Rise of Millennials in the Workplace. Geraadpleegd op 23 maart 2019, van <https://www.staplesadvantage.co.uk/get-inspired/collaborative-working/collaboration-generation-the-rise-of-millennials-in-the-workplace/>
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624. <https://doi.org/10.1177%2F0275074011398119>
- Steijn, A. J. (2009). Strategisch HRM in de publieke sector. Uitgeverij Van Gorcum.
- Steiner, G. A, Steiner, J. F. (2000). *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective* (9th edn). Irwin McGraw-Hill: New York.
- Straus, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future* (p. 1584-2069). New York: William Morro

- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x>
- Swenson, M. J., & Herche, J. (1994). Social values and salesperson performance: an empirical examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 283-289.
- Schawbel, D. (2013). The cost of millennial retention study. Geraadpleegd op 5 mei 2019, van Millennial Branding: millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Tankha, G. (2011). Well-being and job satisfaction in young professionals. *New facets of positivism*, 252-263. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03310.x>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21. Verkregen van https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Thompson, B. (2007). Factor analysis. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.
- Thompson, N. W. (2011). Managing the millennials: Employee retention strategies for Generation Y. Verkregen van https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1297&context=cmc_theses
- Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: teaching Generation Me. *Medical education*, 43(5), 398-405.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 113-122.
[https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(96\)90015-7](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(96)90015-7)
- Van den Bergh, J., & De Wulf, K. (2017). Millennials at work. *Research World*, 2017(63), 19-21.
- Van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), 63-82.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86(4), 1089-1105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x>

- Van Voorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 3(2), 43-50. <http://dx.doi.org/10.20982/tqmp.03.2.p043>
- Vihari, V.K. (2013, 11 oktober). Questionnaire on Work Culture. Geraadpleegd op 5 mei 2019, van <https://www.slideshare.net/venkataviharik/questionnaire-work-culture>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321. DOI:10.2307/258761
- Zemke, R. (2001). Here come the millennials. *Training*, 38(7), 44-49. Verkregen van <https://eric.ed.gov/?id=EJ629017>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York, NY: AMACOM.
- Zytowski, D. G. (1994). A super contribution to vocational theory: Work values. *The Career Development Quarterly*, 43(1), 25-31. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/j.2161-0045.1994.tb00843.x>

Bijlage 1: de enquête

Introductie

Beste deelnemer,

Als young professional binnen de publieke sector heb je ondertussen vast te maken gehad met werk gerelateerde situaties waarin je dacht: dit had beter geregeld kunnen worden of te maken gehad met het gevoel van waar doe ik het allemaal voor.

Mijn naam is Answar Alausy en ik ben bezig met het schrijven van mijn masterscriptie voor de opleiding Publiek Management (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In mijn onderzoek kijk ik naar meerdere relaties die een effect kunnen hebben op je beleving tijdens het werk. Een voorbeeld hiervan is dat ik naar de cultuur van de organisatie ga vragen, zoals: 'heb je veel ruimte om jezelf te ontwikkelen en werken jullie bijvoorbeeld veel samen?'. Hierdoor probeer ik tijdens dit onderzoek er achter te komen op welke wijze young professionals (jij dus) een 'purpose gap' ervaren binnen de publieke sector. Met purpose wordt de intrinsieke motivatie die young professionals (jij) ervaren om doelen en uitdagingen aan te gaan die een bijdrage levert aan een groter geheel. De 'purpose gap' houdt dus in dat er een mismatch is tussen wat de young professionals willen (purpose ervaren) en hoe werk nu is ingericht, waardoor het niet mogelijk is om dit te bereiken.

Met de gevonden informatie ben ik van plan een advies rapport op te stellen gericht op publieke organisaties. Hiermee probeer ik de organisaties te informeren over een mogelijke purpose gap die young professionals ervaren, zodat de organisaties hierop kunnen inspelen. Hierdoor kan de werksituatie in publieke organisaties mogelijk aangepast worden, zodat young professionals een betere werkervaring krijgen en zichzelf beter kunnen ontwikkelen.

Voor dit onderzoek ben ik dus opzoek naar young professionals die minstens een afgeronde HBO opleiding hebben en werkzaam zijn in de publieke sector. Met de publieke sector worden alle publiekrechtelijke organisaties en privaatrechtelijke organisaties bedoeld die zich voornamelijk op publieke taken richten. Hierbij worden deze organisaties voornamelijk bekostigd/gesubsidieerd met publiek geld. Denk hierbij aan overheidshuishoudingen, zoals de rijksoverheid (inclusief agentschappen), provincies en gemeenten, waterschappen, zelfstandige bestuursorganen (zbo's), rechtspersonen met een wettelijke taak (rwt's), onderwijsinstellingen; publiekrechtelijke rechtspersonen en overige maatschappelijke en not-for-profit-organisaties.

Met dit onderzoek hoop ik een goed beeld te krijgen van de gevonden relaties en het werkgedrag van medewerkers. Hierbij wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat deelname geheel vrijwillig is. Het gaat voornamelijk over je mening als young professional.

Het invullen van de enquête duurt 10 tot 15 minuten. Je deelname aan dit onderzoek is anoniem en je gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de ingevulde enquêtes alleen worden gebruikt voor dit onderzoek.

Alvast hartelijk bedankt voor je deelname. Mocht je interesse hebben in de resultaten van mijn onderzoek, dan kun je een mailtje sturen naar answaralausy@hotmail.com, dan zal ik je na afronding van mijn onderzoek een samenvatting toesturen.

Met vriendelijke groet,

Answar Alausy

De vragenlijsten

1. (TPIWT) – meet purpose

Er volgen nu een aantal stellingen over hoe betekenisvol jij je werkt ervaart. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre het van toepassing is.

Werk voor mij lijkt: (1) volledig routine – (5) altijd een uitdaging

Elke dag is: (1) precies hetzelfde – (5) constant nieuw en anders

Ik beschouw mijn vermogen om tijdens het werk betekenis te vinden als: (1) vrijwel onmogelijk – (5) heel goed mogelijk

Ik ervaar mijn werk als: (1) volkomen zinloos en zonder doel – (5) erg zinvol en doel gericht

Mijn dagelijkse werkzaamheden ervaar ik als: (1) saai en zonder plezier – (5) een bron van plezier en voldoening

Op mijn werk ervaar ik: (1) geen voldoening – (5) voldoening

2. Arbeidssatisfactie

Er volgen nu een aantal vragen over de tevredenheid met je huidige werksituatie. Geef voor de volgende vragen aan in hoeverre jij tevreden bent. De antwoord kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) zeer ontevreden – (5) zeer tevreden

Ben jij tevreden met je secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregeling, spaarregeling, verzekeringen e.d.)?

Ben jij tevreden met de waardering die jij krijgt voor je werk?

Ben jij tevreden over de gezelligheid/sfeer op je werk?

Ben jij tevreden met de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d.) waaronder jij je werk moet uitvoeren?

Ben jij tevreden met de mate van afwisseling in je functie?

Ben jij tevreden met de mate waarin jij je kennis en vaardigheden kan gebruiken binnen je functie?

Ben jij tevreden met de vrijheid van handelen binnen je functie?

Ben jij tevreden met de beslissingsvrijheid binnen je functie?

3. (WFCS) – meet de werk-privé balans

Er volgen nu een aantal stellingen over de ervaren werk-privé balans. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre jij het er mee eens bent. De antwoord kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) helemaal oneens – (5) helemaal eens

De tijd die mijn baan kost, maakt het moeilijk om vrije tijds activiteiten (hobby's) uit te voeren.

Dingen die ik thuis wil doen, worden niet gedaan vanwege de eisen die mijn werk aan mij stelt.

Vanwege werk gerelateerde taken moet ik mijn plannen omtrent mijn privéactiviteiten aanpassen.

4. (WCQ) – de eerste drie vragen meten een vrije werkomgeving. De laatste drie vragen meten een samenwerkende cultuur.

Er volgen nu stellingen over de werkcultuur binnen je organisatie. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre jij het er mee eens bent. De antwoorden kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) helemaal oneens – (5) helemaal eens

Ik heb de vrijheid om belangrijke beslissingen te nemen met betrekking tot mijn werk.

Ik heb het gevoel dat mijn organisatie mijn mening waardeert.

Het management gebruikt de feedback van medewerkers voor continue groei en ontwikkeling.

Medewerkers in mijn team werken met elkaar samen om de klus te klaren.

Er wordt voldoende aanmoediging geboden door mijn teamgenoten op het werk.

In mijn afdeling wordt werk gerelateerde informatie op dezelfde manier gedeeld.

5. (TLOS) – meet een ondersteunende leeromgeving

De volgende stellingen gaan over de ondersteunende leeromgeving binnen je organisatie. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre jij het er mee eens bent. De antwoorden kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) helemaal oneens – (5) helemaal eens

Mensen kunnen tijdens werk open praten over problemen en meningsverschillen.

Op werk delen mensen graag informatie over wat wel en niet werkt.

Mensen kunnen op het werk gemakkelijk hun gevoelens uiten.

Als een mening niet consistent is met wat de meeste mensen denken op de werkvloer, zal het niet worden gewaardeerd.

Op werk staan mensen open voor alternatieve manieren om het werk gedaan te krijgen.

Op werk worden nieuwe ideeën gewaardeerd.

Als een idee niet lang bestaat, wil niemand op werk het horen.

Mensen op het werk zijn overbelast.

Drukregulering staat het goed presteren op werk in de weg.

6. (WAS) – de eerste drie vragen meten werkmethode-autonomie. De laatste drie vragen meten werkindeling-autonomie.

Er volgen een aantal stellingen over de autonomie die jij ervaart bij de uitvoering van je werkzaamheden. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre jij het er mee eens bent. De antwoorden kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) helemaal oneens – (5) helemaal eens

Ik mag beslissen hoe ik mijn werk moet doen.

Ik ben in staat om te besluiten hoe ik mijn werk moet doen.

Ik ben vrij om de methode(s) te bepalen waarmee ik mijn taken uitvoer.

Ik heb controle over de planning van mijn werk.

Ik heb controle over de volgorde van mijn werkzaamheden.

Op mijn werk kan ik beslissen wanneer ik bepaalde werkzaamheden uitvoer.

7. (PoMo) – meet red tape

Er volgen een aantal stellingen over de ervaren last van regels en procedures (red tape) bij de uitvoering van je werkzaamheden. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre jij het er mee eens bent. De antwoord kunnen worden gegeven op een vijfpunt Likertschaal: (1) helemaal oneens – (5) helemaal eens

Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.

Sommige regels of richtlijnen waarmee ik te maken heb zijn strijdig met elkaar.

Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie.

Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.

Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.

Het invullen van formulieren en systemen kosten mij veel tijd.

Bijlage 2: het focusgroep protocol

Introductie (5 tot 10 minuten):

- Wie ik ben: Master student aan de Erasmus Universiteit en loop stage als projectmanager bij Thrive.
- Master onderzoek voor Thrive Insitue naar de purpose gap in de publieke sector.
- Uitleggen wat purpose inhoudt: Met ‘purpose’ wordt de intrinsieke motivatie die young professionals ervaren om doelen en uitdagingen aan te gaan die een bijdrage leveren aan een groter geheel.
- Uitleggen wat de purpose gap inhoudt: De 'purpose gap' houdt dus in dat er een mismatch is tussen wat de young professionals willen (purpose ervaren) en hoe werk nu is ingericht, waardoor het niet mogelijk is om dit te bereiken.
- De algemene bevindingen tonen uit mijn survey onderzoek (gewoon de hypotheses)
- Doel van de bijeenkomst: gezamenlijk met de HR professionals tot een advies komen die een impact kan hebben binnen de publieke sector.

Notitie: definitie van young professionals: **“dit zijn individuen tussen 20 en 35 jaar, die minimaal HBO-geschoold zijn en zich nog in hun eerste of tweede carrièrestap bevinden” (Sturges & Guest, 2004).**

Opwarm vragen (5 tot 10 minuten)

1. Voor welke type organisatie binnen de publieke sector ben jij aan het werk?
2. Hoeveel ervaring heb jij binnen je functie?
3. Hoeveel invloed heb jij binnen je functie?
 - a. Een korte toelichting wat voor soort invloed
4. Hoe kijken jullie naar young professionals binnen jullie organisaties?
 - a. Kun je kort uitleggen wat er opvalt?
 - b. Kun je kort uitleggen wat de mogelijke zorgen zijn?

Het eerste thema: een samenwerkende cultuur (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van een samenwerkende cultuur: **“de werknemer ervaart dat er binnen de organisatie voldoende faciliteiten aanwezig zijn om collaboratieve groepen te vormen en het delen van constructief feedback” (Van den Berg & Wulf, 2017).**

1. Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om een samenwerkende cultuur te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)
 - a. Speelt dit binnen jullie organisatie?
 - i. Korte toelichting waarom wel.
 - ii. Korte toelichting waarom niet.
 - b. Hoe gaat dit binnen de organisatie?
2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het creëren van een samenwerkende cultuur onder de werknemers binnen de organisatie?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet
3. Worden er binnen de organisatie handelingen ondernomen om een samenwerkende cultuur te creëren onder de medewerkers?
 - a. Bij ja:
 - i. Wat wordt er gedaan? Hoe zit dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

- b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Het tweede thema: een vrije en open werkomgeving (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van een vrije werkomgeving: “**de werknemer ervaart een open relatie met collega’s en de leidinggevenden, waarbij de werknemer (deels) verantwoordelijk is in het stellen van de eigen agenda**” (Van den Berg & Wulf, 2017).

1. Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om een vrije werkomgeving te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)
 - a. Speelt dit binnen jullie organisatie?
 - i. Korte toelichting waarom wel.
 - ii. Korte toelichting waarom niet.
 - b. Hoe gaat dit binnen de organisatie?
2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het creëren van een gevoel onder de werknemers dat zij open en vrij met gelijkgestemde en/of leidinggevende kunnen communiceren wanneer dat nodig blijkt?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet
3. Worden er binnen je organisatie handelingen ondernomen om een vrije en open werkomgeving te creëren binnen de organisatie?
 - a. Bij ja:
 - i. Wat wordt er gedaan? Hoe zit dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?
 - b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Het derde thema: een ondersteunende leeromgeving (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van een ondersteunende leeromgeving: “**de werknemer ervaart ondersteuning en waardering vanuit de organisatie in de drang zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen**” (Hansen & Leuty, 2012; Korth & Young, 2014).

1. Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)
 - a. Speelt dit binnen jullie organisatie?
 - i. Korte toelichting waarom wel.
 - ii. Korte toelichting waarom niet.
 - b. Hoe gaat dit binnen de organisatie?
2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het faciliteren van de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet
3. Wordt er binnen je organisatie handelingen ondernomen om de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers te kunnen faciliteren?
 - a. Bij ja:
 - i. Wat wordt er gedaan? Hoe ziet dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

- b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Koffiepauze max 15 minuten.

Het vierde thema: public service motivation (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van public service motivation: **“dit is de aanleg van een individu die de publieke zaak dienen om te reageren op motieven die primair of uniek zijn binnen publieke organisatie” (Perry & Wise, 1990).**

Binnen mijn organisatie wordt veel gedaan om het gevoel van PSM te faciliteren onder werknemers. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)

- a. Speelt dit binnen jullie organisatie?
 - i. Korte toelichting waarom wel.
 - ii. Korte toelichting waarom niet.
- b. Hoe gaat dit binnen de organisatie? Wat doen jullie?
- 2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het faciliteren van de PSM van de medewerkers?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet
- 3. Wordt er binnen je organisatie handelingen ondernomen om de PSM van de medewerkers te faciliteren?
 - a. Bij ja:
 - i. Wat wordt er gedaan? Hoe zit dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?
 - b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Het vijfde thema: Ervaren red tap (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van ervaren redtape: **“dit zijn de geschreven regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een naleving last hebben voor de organisatie, maar die geen effect hebben op het functionele doel van de regel” (BZK, 2014).**

- 1. De werknemers ervaren veel red tape door de regels en procedures die aanwezig zijn binnen mijn organisatie. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)
 - a. Speelt red tape een factor binnen jullie organisatie?
 - i. Korte toelichting waarom wel.
 - ii. Korte toelichting waarom niet.
 - b. Hoe gaat dit binnen de organisatie?
- 2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het reduceren van de ervaren red tape onder de medewerkers?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet
- 3. Wordt er binnen je organisatie handelingen ondernomen om de ervaren red tape onder de medewerkers te verminderen?
 - a. Bij ja:

- i. Wat wordt er gedaan? Hoe zit dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?
- b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Het laatste thema: (werkmethode) autonomie (15-20 minuten)

Notitie: de definitie van werkmethode-autonomie: **“De dictionaire ruimte van de werknemer in verband met de methoden en procedures voor de uitvoering van het werk” (Breugh, 1985).**

Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om de werkmethode-autonomie te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor helemaal mee oneens en (5) voor helemaal mee eens (indiv. Opdracht)

1. In wat voor manier speelt autonomie een rol binnen de organisatie?
 - a. Korte toelichting waarom wel.
 - b. Korte toelichting waarom niet.
2. Hoeveel invloed denk jij te hebben bij het creëren van autonomie onder de werknemers?
 - a. Geef een korte toelichting wat voor soort invloed.
 - b. Als iemand geen invloed ervaart, laat een toelichting geven waarom niet.
3. Wordt er binnen je organisatie handelingen ondernomen om meer autonomie onder de werknemers te creëren?
 - a. Bij ja:
 - i. Wat wordt er gaan? Hoe zit dit eruit? Kun je een voorbeeld geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?
 - b. Bij nee:
 - i. Waarom wordt dit niet gedaan? Kun jij hier een toelichting over geven? Wat voor effect heeft het tot nu toe gehad?

Afsluiting:

- Zijn er nog vragen?
- Zijn er nog aanvullende opmerkingen?
- Melden wanneer het advies waarschijnlijk af is
- Mensen bedanken voor hun tijd

Bijlage 3: de werkbladen

Leeftijd:

Functie:

Type organisatie:

Jaren ervaring:

Gender:

Beste participant,

Via deze weg willen wij u informeren over het doel van deze focusgroep en de reden waarom de informatie verkregen uit de focusgroep relevant is. Het project betreft het onderwerp “purpose gap” binnen de publieke sector. Door middel van deze focusgroep willen wij inzichten, meningen en motieven. Simpel gesteld zijn focusgroepen groepsgesprekken met meerdere personen onder leiding van een onderzoeker met als doel de kennis van de deelnemende personen te delen, om zo informatie of een bepaald inzicht te verkrijgen. De deelnemers worden gericht uitgezocht vanwege hun verwantschap met het onderwerp. Er nemen dus geen willekeurige mensen aan deel. Het is immers de bedoeling dat de deelnemers aan de focusgroep elkaar stimuleren en elkaar op ideeën brengen. Het gesprek gaat door de interactie de diepte in.

Door middel van de informatie die verkregen wordt uit de focusgroep zal een advies gegeven kunnen worden aan organisaties binnen de publieke sector. Door uw mening mee te nemen in het advies, kunnen wij in combinatie met literatuur op gegronde wijze ons advies onderbouwen.

Door middel van het analyseren van verbale- en non verbale communicatie gedurende de focusgroep zijn wij in staat om de bovengenoemde doelen te verwezenlijken. De informatie zal nimmer openbaar gemaakt worden en zal niet worden gedeeld met derde partijen. De informatie verkregen uit deze focusgroep zal uitsluitend gebruikt worden voor de verwezenlijking van de hierboven genoemde doelen.

Via deze briefing willen wij toestemming vragen om de focusgroep audiovisueel op te nemen om een naslag en mogelijkheid te hebben om de verbale- en non verbale interactie zorgvuldig kunnen bestuderen. De audio opname zal slechts gebruikt worden voor wetenschappelijke doeleinden.

Ik hoop u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Answer Alausy

Handtekening.....
.....

1. Een samenwerkende cultuur

Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om een samenwerkende cultuur te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens**.

[.....]

2. Een vrije werkomgeving

Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om de vrije werkomgeving te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens**.

[.....]

3. Een ondersteunende leeromgeving

Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens**.

[.....]

4. PSM

Binnen mijn organisatie wordt veel gedaan om het gevoel van PSM te faciliteren onder de werknemers. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens**

[.....]

5. Red tape

De werknemers ervaren veel red tape door de regels en procedures die aanwezig zijn binnen mijn organisatie. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens*** (**negatief geformuleerd**)

[.....]

6. Autonomie

Binnen mijn organisatie wordt voldoende gedaan om werkmethode-autonomie te kunnen faciliteren. Hierbij staat (1) voor **helemaal mee oneens** en (5) voor **helemaal mee eens**

[.....]