

De borging van medewerkers-motivatie op het gebied van duurzaamheid

Een onderzoek in de gemeente Dordrecht



ERIK LOGTENBERG
STUDENTNUMMER: 515710
OPLEIDING MASTER BESTUURSKUNDE
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM – ERASMUS SCHOOL OF SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES

BEGELEIDER: DR. H. KLAASSEN
TWEDE LEZER: DR. P.K. MARKS
WORDCOUNT: 19941

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik kan met gepaste trots stellen dat ik tevreden ben met het geleverde resultaat, het gaat dan zowel om de masterscriptie als ook de twee jaar studie die hieraan vooraf ging.

Wekelijks twee avonden in de collegebanken. Wekelijks vele uren op de studiekamer. Het klinkt zwaar, en dat was het ook. Maar het was ook een hele interessant tijd. De colleges over allerlei onderwerpen hebben mijn kennis en kunde echt verbreed. Maar het was ook de saamhorigheid met de medestudenten die mij veel plezier en inspiratie gaven en zorgde voor vriendschappen. Ook hier was de studie echt een verrijking voor mij.

Voor dit onderzoek heb ik 15 collega's van de gemeente Dordrecht mogen interviewen. Interviews zijn in eerste instantie een noodzaak om data te verzamelen. De collega's gaven echter ook een inkijkje in hun motivatie en hoe zij het onderwerp Duurzaamheid aanpakken. De inspiratie en bevoegenheid spatte er van af! Het geeft mij houvast dat de energietransitie in de gemeente Dordrecht bij hen in goede handen is. Ik wil ze bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek, maar vooral bedanken voor hun openheid en de plezierige gesprekken die ik heb mogen voeren.

Ook wil ik mijn medestudenten in mijn scriptiekring bedanken voor hun inspiratie en betrokkenheid en denkkraft bij mijn scriptie. Een bijzonder woord van dank richt ik tot mijn begeleider Henk Klaassen. Zonder zijn inbreng, kritische commentaren, deskundigheid en motivatie had dit proces een stuk moeizamer verlopen. Ik ben hem zeer erkentelijk voor de fijne wijze waarop hij onze scriptiekring heeft begeleid. Het is alleen jammer dat we vanwege de coronacrisis het laatste halfjaar vanuit huis onze ontmoetingen hadden. Ook dank aan Peter Marks als tweede lezer die door zijn feedback ervoor gezorgd heeft dat de scriptie nog een slag verder is gekomen.

Ik wil mijn (voormalig) werkgevers, de gemeente Papendrecht en gemeente Dordrecht bedanken voor hun support om deze studie te mogen volgen. Uit dit onderzoek blijkt dat het stimuleren van medewerkers een van de motiefactoren is. Dit heb ik zeker in de praktijk teruggezien. Dank daarvoor!

Zoals ik al heb aangegeven, de studie vergde wekelijks vele uren tijd. Tijd die kostbaar is en je niet kunt besteden aan andere zaken. Maar ook tijd die ik niet gehad zou hebben zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn lieve vrouw Katrin en lieve dochter Madeline. Zonder jullie had ik het echt niet gered! Heel veel dank voor alles!

Ik wens u veel leesplezier toe bij het lezen van deze scriptie.

Erik Logtenberg

Papendrecht, september 2020

Managementsamenvatting

Het thema duurzaamheid komt door de klimaatverandering steeds meer in de belangstelling te staan, waarbij aandacht is voor zowel duurzame milieu- als ook maatschappelijke veranderingen. Een rol hierbij is specifiek weggelegd voor de overheid om de energietransitie in goede banen te leiden. De ontwikkelingen zijn niet zomaar gerealiseerd, de verwachting is dat het wel tientallen jaren kan gaan duren voordat er resultaten behaald worden (Patterson, et al., 2017). Een specifieke rol is weggelegd voor de professionals bij gemeenten, aangezien deze gemeenten een voorname rol zijn toegedicht bij de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid. Wanneer de duurzame ontwikkeling leidt tot langdurige veranderprocessen, dan is de vraag op welke wijze de professionals hierin kunnen worden meegenomen om zo de motivatie voor de voortdurende duurzame ontwikkeling te waarborgen. Professionals met een grote bevoegenheid en motivatie werken immers hard (Van Beek, Taris, & Schaufeli, 2011), houden van hun werk en uiten dat door met passie hun werk uit te voeren (Bakker & Demerouti, 2008). Maar wat gebeurt er wanneer weerstand ontstaat aan de kant van de inwoners, ondernemers en de maatschappij? Heeft dat dan ook effect op de motivatie van de professional? De hoofdvraag die hieruit gedestilleerd is, is dan ook:

Welke factoren beïnvloeden de motivatie medewerkers van de gemeente Dordrecht werkzaam op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen en op welke wijze kan de motivatie van de medewerkers naar de toekomst toe worden geborgd?

Op dit moment is nog relatief weinig bekend wat de effecten zijn van veranderingen in het duurzaamheidsvraagstuk in relatie tot de motivatie van professionals. Vanwege de voortdurende ontwikkelingen was het meer dan interessant om onderzoek te doen naar de relatie tussen duurzaamheidsmaatregelen en de motivatie van professionals. Het onderwerp is wetenschappelijk relevant aangezien in dit onderzoek geanalyseerd wordt welke factoren invloed hebben op de motivatie van professionals bij de implementatie en uitvoering van duurzaamheidsbeleid en hoe dit in de praktijk samenkomt.

Daarnaast is bekend dat dezelfde duurzaamheidsmaatregelen door verschillende actoren als positief dan wel negatief kunnen worden ervaren. Dit kan zijn weerslag hebben op de professional die hierdoor beleidsvervreemding kan ervaren. Dit onderzoek probeert ook de literatuur van beleidsvervreemding aan te vullen door aan te geven wanneer professionals machteloosheid en zinloosheid ervaren bij het uitvoeren van duurzaamheidsbeleid.

Om inzichtelijk te maken welke factoren invloed hebben op de motivatie van professionals is gebruik gemaakt van de Two Factor-theorie van Herzberg, de Self-Determination-Theory van Porter en Lawler, de Public Service Motivation-theory van Perry en de Goalsetting-theory van Locke en Latham. Uit deze theorieën komen negen factoren tevoorschijn: autonomie, verbondenheid, het stellen van doelen, positief kritische feedback, participatie, PSM-fit, competenties, stimuleren van medewerkers en als laatste de drie externe factoren samengepakt: salaris, carrièremogelijkheden en erkenning.

Naast de motivatiefactoren zijn ook de dimensies van beleidsvervreemding onderzocht. Het onderzoek is zo ingericht dat langs de lijnen van de motivatiefactoren en de dimensies van beleidsvervreemding gezocht wordt welke factoren uiteindelijk van invloed zijn op de motivatie van professionals. Hierdoor vindt er langs twee lijnen een bevestiging plaats van hetgeen onderzocht is.

Voor het onderzoek zijn vijftien medewerkers van de gemeente Dordrecht benaderd. Zij hebben eerst een self-completion-vragenlijst ingevuld en vervolgens zijn interviews afgenomen om dieper op de materie in te gaan. Deze methodetriangulatie heeft tot doel de resultaten langs twee methoden te meten en diepgang te verkrijgen.

Uit de interviews komt een diversiteit aan duurzaamheidsmaatregelen die de gemeente Dordrecht inzet bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Dordrecht werkt hierbij nauw samen met de overige Drechtsteden. Op lokaal niveau vindt veelal uitwerking en realisatie op verschillende manieren plaats. De

energietransitie is een sociaal-maatschappelijke transitie waarbij de inwoners nauw worden betrokken. Soms is duurzaamheid een kapstok op initiatieven aan op te hangen, maar het gebeurt ook dat het als middel gebruikt wordt om sociaal-maatschappelijke doelen te bereiken.

De analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat vrijwel alle motivatiefactoren een positief effect hebben op de motivatie van professionals op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen, met uitzondering van het stellen van doelen. De analyse hierbij is gebaseerd op de motivatiefactoren en wordt ook ondersteund door de dimensies van beleidsvervreemding.

- De motivatiefactor 'autonomie' heeft slechts in beperkte mate invloed op de motivatie, dit met name vanwege het besef dat men in een bestuurlijke omgeving werkt en dienstbaar is aan het algemene belang. Dit beperkt de autonomie. Wel is autonomie van belang bij de mate waarop men uitvoering kan geven aan de eigen werkzaamheden. Dit is dan overigens wel meer organisatorisch van aard. Beïnvloeding van deze factor is zeer lastig.
- PSM-fit vinden alle professionals belangrijk en heeft onmiskenbaar een relatie met motivatie. Deze factor staat min of meer los van de andere factoren. Daarentegen is het ook een factor die het meest ongrijpbaar is en verschilt per professional.
- Met grote regelmaat worden door de respondenten verbanden gelegd tussen verbondenheid, positief kritische feedback, participatie en het stimuleren van medewerkers. De professionals geven aan dat deze factoren vaak inhaken op elkaar. Het onderzoek toont ook aan dat deze vier factoren zelfstandig ook in meer of mindere mate invloed hebben op motivatie.
- Om de duurzaamheidsmaatregelen te realiseren zijn specifieke kennis en vaardigheden noodzakelijk. Wanneer het aantal competenties toeneemt, ervaren de professionals eveneens dat de motivatie toeneemt.
- Salaris, erkenning en carrièremogelijkheden zijn een drietal externe subfactoren die zijn onderzocht. Duidelijk is dat erkenning en carrièremogelijkheden wel, en salaris geen invloed heeft op de motivatie. Verder zijn het factoren waarop met zekere inspanning door het management (desgewenst) invloed kan worden uitgeoefend. Gezamenlijk hebben deze subfactoren dan ook invloed op de motivatie.

Naar aanleiding van de bovenstaande uitkomsten worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Zet (nog) meer in op teamontwikkeling binnen de opgave Duurzame Stad. Professionals hechten veel waarde aan onderlinge afstemming en het geven en ontvangen van feedback. Zorg dat door teamontwikkeling de verbondenheid (verder) toeneemt, zowel op inhoudelijk als op relationeel vlak.
- Duidelijk is dat men kennis en kunde nodig heeft om de duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Maak daarom in samenspraak met de professionals (periodiek) duidelijke keuzes waar hun kennis en kunde op wordt ingezet, zodat zij in voldoende mate kunnen participeren en onnodige verspilling van kennis en kunde wordt voorkomen.
- Managers dienen het HRM-beleid niet enkel op beloningen etc. af te stemmen, maar moeten ook meer aandacht besteden aan de aspecten waardering, verbondenheid, feedback en het stimuleren van medewerkers.
- De duurzaamheidsmaatregelen moeten (nog meer) worden geïntegreerd in de organisatiedoelen. Ze moeten daarbij aansluiten op zowel de cluster- en opgavedoelen. Door op structurele basis met de beleidsmedewerkers te kijken naar de beleids- en bedrijfsprocessen en deze zoveel als mogelijk aan te sluiten op de duurzaamheidsdoelstellingen wordt ervoor gezorgd dat de doelen in de organisatie worden ingebed en dat concurrentie met andere doelen voorkomen wordt.
- Koppel de PSM-fit van professionals aan de intrinsieke motivatie van de inwoners om in hun wijk/stad aan de slag te gaan met de energietransitie. Maak hierbij gebruik van de ervaring en de expertise van de professionals. Benoem kleine tussenstappen die in de stad te realiseren te zijn zonder al te grote financiële investeringen. De transitie wordt tekort gedaan wanneer enkel het financiële aspect meetelt. Wanneer inwoners aan de slag gaan met de energietransitie kan de PSM-fit van de professionals beter gerealiseerd worden.
- De coronatijd maakt dat de policy-window geopend is om te lobbyen voor extra investeringen in duurzaamheidsontwikkelingen (www.duurzaam-ondernemen.nl, 2020). De respondenten geven aan dat

provincies, gemeenten en de VNG met regelmaat een succesvol front vormen richting het Rijk. Zet de Dordtse stakeholders in duurzaamheid weer in om de lobby te initiëren en de duurzaamheidsmaatregelen op de investeringsagenda te zetten. De strategische machteloosheid neemt af wanneer men het gevoel heeft dat men gehoord wordt. Dit kan een vliegwieleffect teweegbrengen in de energietransitie waarbij gemeenten en inwoners niet zelf aan de lat staan voor de investeringen, maar worden ondersteund door de landelijke overheid.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 1 |
| Managementsamenvatting | 2 |
| Inhoud | 5 |
| 1. Inleiding | 7 |
| 1.1 Aanleiding | 7 |
| 1.2 Probleemstelling | 9 |
| 1.2.1 Doelstelling | 9 |
| 1.2.2 Vraagstelling | 9 |
| 1.2.3 Relevantie van het onderzoek | 9 |
| 1.3 Leeswijzer | 10 |
| 2. Motivatie, beleidsverandering & beleidsvervreemding | 11 |
| 2.1 Motivatie | 11 |
| 2.1.1 Self-Determination-Theory | 11 |
| 2.1.2 Public Service Motivation | 12 |
| 2.1.3 Goalsetting | 13 |
| 2.2 Beleidsuitvoering | 13 |
| 2.3 Beleidsvervreemding | 14 |
| 2.3.1 Vervreemding | 14 |
| 2.3.2 Waardetoevoeging | 14 |
| 2.3.3 Discretionaire vrijheid | 14 |
| 2.3.4 Beleidsvervreemding | 15 |
| 2.3.5 Relatie beleidsvervreemding en motivatie | 17 |
| 2.3.6 Factoren die beleidsvervreemding beïnvloeden | 17 |
| 2.4 Conceptueel model | 18 |
| 2.4.1 Werkhypothesen | 18 |
| 2.4.2 Toelichting conceptueel model | 19 |
| 2.4.3 Toelichting dimensies beleidsvervreemding | 19 |
| 2.4.4 Relatie duurzaamheid | 19 |
| 3. Operationalisering | 20 |
| 3.1 Operationalisering | 20 |
| 3.1.1 Dimensies beleidsvervreemding | 21 |
| 3.2 Definitie Duurzaamheid | 21 |
| 4. Onderzoekopzet | 23 |
| 4.1 Strategie en methode | 23 |
| 4.1.1 Self-completion-vragenlijst | 23 |
| 4.1.2 Interviews | 23 |
| 4.1.3 Verantwoording respondenten | 24 |
| 5. Resultaten empirisch onderzoek | 25 |
| 5.1 Duurzaamheidsdoelstellingen | 25 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.2 | Variabelen..... | 27 |
| 5.3 | Dimensies beleidsvervreemding..... | 34 |
| 6. | Analyse | 39 |
| 7. | Conclusie & Aanbevelingen | 45 |
| 7.1 | Conclusie..... | 45 |
| 7.2 | Aanbevelingen | 46 |
| 7.2 | Reflectie | 48 |
| | Bibliografie | 50 |
| | Overzicht figuren..... | 54 |
| | Bijlage 1: Vragen interview | 55 |
| | Bijlage 2: Stellingen respondenten | 56 |
| | Bijlage 3: Uitkomsten self-completion-vragenlijst | 57 |
| | Bijlage 4: PSM-drijfveren respondenten | 77 |
| | Bijlage 5: Gebruikte codes Atlas.ti | 78 |
| | Bijlage 6: Respondenten | 79 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De klimaatverandering is op dit moment de grootste bedreiging voor de mensheid gebleken. Complexe milieuvraagstukken kunnen niet worden aangepakt zonder veranderingen in de sociale en economische systemen, hierdoor worden duurzame ontwikkelingen een belangrijk doel van de samenleving (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007).

De transformatie naar duurzame ontwikkelingen staat de laatste jaren steeds vaker in de belangstelling. In plaats van het probleem te beschrijven wordt steeds vaker naar mogelijke oplossingen gekeken en daarmee naar de noodzakelijk trajecten van duurzame milieu- en maatschappelijke veranderingen. Hier is een expliciete taak weggelegd voor bestuur en politiek aangezien de overheid betrokken dient te zijn bij elke opzettelijke poging om ‘transformaties naar duurzaamheid’ vorm te geven, waarbij deze transformaties erkend moeten worden als complexe en bestuurskundige vraagstukken (Patterson, et al., 2017). De veranderingen kunnen soms wel tientallen jaren duren en de ontwikkelingen zijn soms zeer onzeker (Frantzeskaki, Loorbach, & Meadowcroft, 2012). Patterson et al. (2017) merken op dat duurzaamheidstransformaties fundamentele veranderingen betreffen in structurele, functionele, relationele en cognitieve aspecten van sociaal-technische-ecologische systemen (Patterson, et al., 2017). De veranderingen zullen waarschijnlijk diepgaand politiek en omstrede zijn, aangezien verschillende actoren op verschillende manieren beïnvloed zullen worden, soms in het voordeel, soms in het nadeel (Meadowcroft, 2011). Dit komt mede doordat de duurzaamheidstransities plaatsvinden op verschillende domeinen en systemen, zoals energiesystemen, watersystemen, afvalsystemen en stedelijke systemen. Dit brengt met zich mee dat duurzaamheidsmaatregelen op de verschillende domeinen elkaar kunnen overlappen en conflicterend kunnen zijn (Patterson, et al., 2017).

Vroeger werd de afweging gemaakt of duurzaamheid bereikt kon worden door een afweging te maken over demografische, economische, sociale of maatschappelijke factoren. Tegenwoordig ligt de focus om duurzaamheid te bereiken door duurzaamheid in deze factoren te integreren (Weymouth & Hartz-Karp, 2018). Amerikaanse steden die het meest succesvol zijn in het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen hebben de doelstellingen geïntegreerd in hun bestaande planning en bedrijfsprocessen (Prakash, Teksoz, Espey, & Sachs, 2016). Voormalige VN-secretaris-generaal Ban Ki Moon maakte eens de opmerking dat de strijd voor een wereldwijde duurzaamheid zal worden gewonnen of verloren in steden (United Nations, 2018). Voor steden ligt er dan ook een grote uitdaging op duurzaamheidsgebied. Vrijwel alle gemeenten in Nederland hebben ingestemd met het Klimaatakkoord. Zo ook de gemeente Dordrecht. In het coalitieakkoord van de gemeente Dordrecht zijn veel duurzaamheidsdoelen opgenomen (Gemeente Dordrecht, 2018).

Bij de uitvoering van het overheidsbeleid zijn vanzelfsprekend professionals nodig. Zij beschikken immers over specifieke kennis en vaardigheden hiervoor. De motivatie van deze professionals maakt dat zij zich inzetten om de organisatiedoelen te bereiken (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Motivatie is een belangrijke variabele bij werkprestaties van deze professionals (Latham, 2007). Werkmotivatie is echter een moeilijk te definiëren of bestuderen begrip en het aantal variabelen dat werkmotivatie beïnvloedt, groeit continu (Wright, 2004). Dit geldt ook voor de motivatie van professionals in het openbaar bestuur waarbij de motivatie sterk beïnvloed wordt door de omgeving (Rainey, 2009). Wanneer professionals bewust kiezen om te werken voor de overheid en zo hun bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen leveren, dan kan een verhoogde motivatie leiden tot betere publieke dienstverlening (Perry & Hondelghem, 2008). Het is dezelfde publieke omgeving waar de overheidsorganisaties tegenstrijdige of dubbelzinnige doelstellingen hebben en zorgen voor bureaucratische beperkingen. Deze factoren verminderen de motivatie van professionals in de publieke sector (Wright, 2004). Hier is dus in zekere zin sprake van een paradox op het gebied van werkmotivatie in de publieke sector.

Leiderschapstheorieën geven aan dat de mate van motivatie van professionals beïnvloed wordt door concrete doelstellingen, dat men de competenties bezit om deze doelstellingen te behalen en dat small-wins geboekt moeten worden om de legitimiteit van de activiteiten te waarborgen (Bronkhorst, Steijn, & Vermeeren, 2015). Dit is tegenstrijdig met hetgeen hiervoor is aangegeven over duurzaamheidsontwikkelingen. Zeker wanneer je

daarbij bedenkt dat publieke organisaties vaak vage en tegenstrijdige doelstellingen hebben (Perry & Porter, 1982).

Wanneer de duurzame ontwikkeling leidt tot langdurige veranderprocessen, dan is de vraag op welke wijze de professionals hierin kunnen worden meegenomen om zo de motivatie voor de voortdurende duurzame ontwikkeling te waarborgen. Professionals met een grote bevoegenheid en motivatie werken immers hard (Van Beek, Taris, & Schaufeli, 2011), houden van hun werk en uiten dat door met passie hun werk uit te voeren (Bakker & Demerouti, 2008). Maar wat gebeurt er wanneer weerstand ontstaat aan de kant van de inwoners, ondernemers en de maatschappij? Heeft dat dan ook effect op de motivatie van de professional?

Er zijn dus diverse factoren waar professionals mee te maken hebben als het gaat om duurzaamheid. Gelet op de verwachting dat duurzaamheid nog decennialang op de agenda blijft staan en veel factoren invloed hebben op de uitvoering hiervan is het belangrijk dat professionals gemotiveerd blijven. In deze scriptie wordt ingegaan op welke wijze de motivatie van professionals op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen kan worden gewaarborgd, rekening houdend met de publieke omgeving en de dynamiek van duurzaamheidsontwikkelingen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het geven van aanbevelingen aan de gemeente Dordrecht over hoe de motivatie van medewerkers van de gemeente Dordrecht werkzaam op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen kan worden geborgd door een analyse te maken van de factoren die invloed hebben op de motivatie van professionals bij de implementatie en uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen.

1.2.2 Vraagstelling

Centrale vraag

Welke factoren beïnvloeden de motivatie medewerkers van de gemeente Dordrecht werkzaam op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen en op welke wijze kan de motivatie van de medewerkers naar de toekomst toe worden geborgd?

Deelvragen

1. Welke factoren beïnvloeden de motivatie van professionals?
2. Op welke wijze wordt het duurzaamheidsbeleid van de gemeente Dordrecht vormgegeven?
3. Welke factoren hebben invloed op de motivatie van medewerkers bij de implementatie en uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen binnen de gemeente Dordrecht?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de motivatie van professionals te stimuleren om het duurzaamheidsbeleid verder vorm te geven?

1.2.3 Relevantie van het onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat duurzame ontwikkeling een actueel onderwerp is en waarschijnlijk ook de komende generaties zal blijven. Op mondiaal, landelijk en lokaal niveau zullen overheden voor de uitdaging blijven staan om de duurzaamheidsdoelen na te streven, aan te passen en doorlopend in te spelen op ontwikkelingen. Professionals van deze overheden krijgen dan ook (waarschijnlijk in toenemende mate) met het duurzaamheidsvraagstuk te maken.

Op dit moment is nog relatief weinig bekend wat de effecten zijn van veranderingen in het duurzaamheidsvraagstuk in relatie tot de motivatie van professionals. Vanwege de voortdurende ontwikkelingen is de relatie tussen duurzaamheidsmaatregelen en de motivatie van professionals meer dan interessant om onderzoek naar te doen.

Met het inzichtelijk maken hoe de motivatie van deze professionals kan worden gewaarborgd, biedt dit onderzoek een bijdrage aan organisatievraagstukken rondom duurzaamheid en hoe de motivatie van professionals mogelijk vergroot kan worden. Door meer feitelijke kennis te genereren kan dit onderzoek bijdragen om duurzaamheid beter in te bedden in de organisatie. Dit is eveneens in het belang van de samenleving, omdat falend beleid niet bijdraagt aan de legitimiteit van het overheidshandelen.

Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel geschreven over zowel de voorwaarden van beleidsimplementatie als ook de factoren die invloed hebben op de motivatie van professionals. Vaak hebben deze begrippen raakvlakken met elkaar. Er is echter weinig aandacht besteed aan de manier waarop professionals reageren op nieuw overheidsbeleid (Tummers, 2011). Daarnaast kan overheidsbeleid leiden tot dubbelzinnige of tegenstrijdige doelstellingen en hebben publieke organisaties vaak te maken met procedurele, bureaucratische beperkingen (Wright, 2004).

Het onderwerp is wetenschappelijk relevant aangezien in dit onderzoek geanalyseerd wordt welke factoren invloed hebben op de motivatie van professionals bij de implementatie en uitvoering van duurzaamheidsbeleid en hoe dit in de praktijk samenkomt. Kenmerkend voor duurzaamheidsmaatregelen is dat deze vaak door externe partijen worden opgelegd en dat bij de uitvoering de resultaten soms wel decennialang op zich laten wachten. Daarnaast is bekend dat dezelfde duurzaamheidsmaatregelen door verschillende actoren als positief

dan wel negatief kunnen worden ervaren. Dit kan zijn weerslag hebben op de professional die hierdoor beleidsvervreemding kan ervaren.

Beide zijn ook factoren die invloed hebben op de motivatie van professionals. Het is daarom zinvol om via een toets in de praktijk te analyseren welke motivatiefactoren daadwerkelijk invloed hebben en welke niet, zodat dit kan worden meegenomen in de verdere wetenschappelijke theorieën over dit onderwerp. Dit onderzoek probeert ook de literatuur van beleidsvervreemding aan te vullen door aan te geven wanneer professionals machteloosheid en zinloosheid ervaren bij het uitvoeren van duurzaamheidsbeleid.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zijn de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur invulling gegeven aan de concepten motivatie, beleidsverandering en beleidsvervreemding. In hoofdstuk 3 vindt de operationalisatie plaats en in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de onderzoeksopzet. Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van het empirisch onderzoek en deze worden geanalyseerd in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 worden de conclusies en de aanbevelingen voortkomende uit dit onderzoek gepresenteerd.

2. Motivatie, beleidsverandering & beleidsvervreemding

In dit hoofdstuk wordt ingaan op de wetenschappelijke literatuur over motivatie, welke factoren invloed hebben op de motivatie, hoe deze zich verhouden tot de implementatie en uitvoering van beleid en waar dit kan leiden tot beleidsvervreemding. Dit vormt een aanloop naar het conceptueel model.

2.1 Motivatie

Motivatie is een van de belangrijkste factoren die ervoor zorgt dat professionals zich inzetten om organisatiedoelen te bereiken (Steers et al., 2004). Managers richten zich hierdoor vaak op de arbeidsmotivatie van hun werknemers (Amabile & Kramer, 2007). Wanneer motivatie ontbreekt, kan dit gevolgen hebben voor de resultaten (Van Mullem & Hondeghem, 2005).

Veel onderzoeken en theorieën over werk-motivatie vloeien voort uit de onderzoeken van Lewin (1936) en Tolman (1932). Deze theorieën hebben gemeen dat ze aangeven dat de motivatie van personen afhangt van verschillende factoren en dat dus niet één enkele factor deze motivatie kan beïnvloeden en voorspellen (Gagné & Deci, 2005, p. 340).

Klassieke theorieën in organisatiegedrag zijn die van Maslow (1954), Herzberg (1966) en Alderfer (1972), aldus Gagné en Deci (2005). Maslow heeft een behoeftepiramide ontworpen waarin de behoeften van de mens worden gerangschikt. Aan hogere behoeften kan pas worden voldaan wanneer de onderliggende behoeften zijn bevredigd. De theorie van Alderfer valt terug op behoefteniveaus. Mensen kunnen terugvallen naar een lager niveau, ondanks dat deze reeds bevredigd was. Beide theorieën baseren zich op behoeften en drijfveren van mensen en niet op de motivatie van professionals. De theorie van Herzberg (de Two Factor theorie) gaat hierop in. Deze theorie schetst twee motivatie-aspecten, namelijk de intrinsieke en de extrinsieke motivaties.

- De intrinsieke motivaties zorgen ervoor dat mensen de activiteiten omwille van de activiteit zelf uitvoeren en deze hen voldoening geven (Deci & Ryan, 1985). Professionals die gemotiveerd zijn zoeken plezier, zelfexpressie en persoonlijke uitdaging in hun werk (Amabile, 1993). De intrinsieke motivatie wordt gevormd door de aard van het individu en zijn natuurlijke ontwikkeling. Ze voeren activiteiten uit omdat ze bij deze professionals passen (Ryan & Deci, 2000b).

Er zijn twee factoren die intrinsieke motivatie bevorderen: feedback en autonomie. Positieve feedback versterkt de intrinsieke motivatie, negatieve feedback vermindert juist de intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000b).

Daarnaast is autonomie een belangrijke factor voor intrinsieke motivatie, terwijl veel controle deze juist beperkt (Ryan & Grolnick, 1986). Autonomie betekent hier dat een persoon werkt uit eigen keuze en initiatief, zonder dat daarbij druk wordt ervaren (Kusurkar & Croiset, 2015).

- De extrinsieke motivatie komt niet uit de activiteiten zelf, maar komt van buitenaf door salaris, carrièremogelijkheden of de straffen die men krijgt bij het wel of niet uitvoeren van de activiteiten. Niet de activiteit zelf, maar de extrinsieke gevolgen hiervan leveren bevrediging (Gagné & Deci, 2005) (Amabile, 1993). Sprake is dan ook van een externe factor die invloed heeft op de motivatie. Naast geld zijn erkenning en waardering belangrijke bronnen voor motivatie (Hennessey, Moran, Altringer, & Amabile, 2005).

2.1.1 Self-Determination-Theory

Porter en Lawler (1968) hebben een model opgesteld dat de samenhang weergeeft tussen intrinsieke en extrinsiek motivatie die tot werk-tevredenheid leidt. In de Self-Determination-Theory (hierna SDT) van Ryan en Deci (2000a) wordt gezocht naar hetgeen mensen motiveert en richt zich op hoe menselijk gedrag vrijwillig en zelfdeterminatie tot stand komt. Zelfdeterminatie is het handelen, denken en ontwikkelen van mensen vanuit hun eigen bewuste keuze, omdat ze het zelf willen (Deci & Ryan, 1985). De SDT is zeer bruikbaar om de motivatie van professionals te onderzoeken (Gagné & Deci, 2005).

Het uitgangspunt van de theorie is dat mensen van oorsprong gemotiveerde, nieuwsgierige wezens zijn met een behoefte om zich te ontwikkelen, die wordt beïnvloed door de sociale omgeving. De context maakt dat de zelfdeterminatie wordt verhinderd of bevorderd (Ryan & Deci, 2000a).

De SDT gaat uit van een aantal basisbehoeften die essentieel zijn voor de motivatie van professionals. Als voldaan wordt aan de behoeften leidt dat tot positieve, werkgerelateerde resultaten en een groter welbevinden (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Onderzoek toont aan dat er drie psychologische basisbehoeften zijn (Baard et al., 2004) (Ryan & Deci, 2000b):

- *Autonomie* is de behoefte om te ervaren dat men gedrag zelf initieert en dat men handelt vanuit vrije wil en de eigen bewuste keuze. Het betekent niet dat men zich onafhankelijk opstelt.
- *Verbondenheid* is de behoefte om zich verbonden te voelen met anderen, om hechte relaties aan te gaan, om een gevoel van gemeenschap te bereiken en om wederzijds respect en vertrouwen op te bouwen, om lief te hebben en te zorgen voor anderen, maar ook om zelf graag gezien en verzorgd te worden.
- *Competentie* is de behoefte om zich in staat te voelen effectief en doeltreffend met situaties om te kunnen gaan, de gewenste resultaten te kunnen bereiken en te kunnen slagen in uitdagende taken.

Nijhuis, Van Beek, Taris en Schaufeli (2012) tonen aan dat bevlogen professionals sterk intrinsiek gemotiveerd zijn. Het werk dat zij verrichten vinden ze leuk, interessant en bevredigend en het geeft hen energie. Ze voeren gepassioneerd de werkzaamheden uit. Extrinsiciteit speelt voor hen geen rol. Ze ervaren geen interne druk om hun werk te verrichten en externe factoren zoals sociale beloningen werken eerder tegenstrijdig. Ze voeren het werk dus vrijwel uitsluitend uit omwille van het werk.

2.1.2 Public Service Motivation

Een specifieke vorm van autonome motivatie is Public Service Motivation (PSM). De PSM is een vorm van intrinsieke motivatie en wordt als volgt gedefinieerd: “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Perry & Wise, 1990, p. 368).

Verondersteld wordt dat er onderscheid is tussen de motivatie van professionals om de publieke zaak te dienen en de motivatie van professionals in het bedrijfsleven. Men werkt niet omwille van het eigenbelang bij de overheid, maar omdat ze ten dienste willen staan van de maatschappij (Mann, 2006).

Perry (1996) omschrijft zes motieven van PSM: de behoefte om beleid te maken, het willen dienen van en de toewijding aan het publieke belang, het derde motief is het hebben van een gevoel van burgerplicht. Daarnaast zijn sociale rechtvaardigheid, medeleven en zelfopoffering motieven voor PSM. Deze dimensies geven weer wat mensen motiveert om in de publieke sector te werken (Vandenabeele, 2007). Volgens de PSM-theorie hebben organisaties de verantwoordelijkheid om een omgeving te creëren waarbinnen professionals het gevoel hebben iets te kunnen betekenen voor het publieke belang en hun eigen doelen kunnen realiseren (Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006). Hiermee heeft het grote overeenkomsten met de SDT van Deci en Ryan.

Perry et al. (2006) stellen dat stimulering van werknemers, het ontwerp van de functie, het stellen van doelen en de participatie van werknemers vier belangrijke pijlers zijn van de werkmotivatie van overheidsprofessionals. Het stellen van doelen is hiervan de meest dominante en onderzochte pijler. Voorts benoemen Steijn en Leisink (2009) dat niet zozeer het effect van PSM relevant is, maar vooral dat de motivatie voor de publieke zaak in de praktijk daadwerkelijk gerealiseerd wordt (PSM-fit). Wanneer dat laatste niet het geval is, heeft dat invloed op de motivatie.

Onderzoek (Festré & Garrouste, 2008) toont aan dat de motivatie van publieke professionals in zijn algemeenheid van intrinsieke aard is, zoals maatschappelijk relevantie van hun werk. Deze overstijgt andere zaken zoals het eigen belang en geldelijke verloningen. Inzet en prestaties nemen toe wanneer genoeg ruimte is om bij te dragen aan maatschappelijk belangen (Van Loon, 2016).

Een verhoogde PSM heeft positieve effecten voor zowel de organisatie als ook de professional. Zowel de arbeidstevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie als ook de bereidheid om zich extra in te spannen nemen toe naarmate de PSM hoger is (Steijn & Leisink, 2009).

2.1.3 Goalsetting

Wanneer expliciet naar het stellen van doelen wordt gekeken kan gesteld worden dat het stellen van doelen de motivatie van professionals beïnvloedt (Bronkhorst et al., 2015). Volgens Locke en Latham (2002) hebben de volgende factoren invloed op de motivatie:

- De inzet/belang van het doel,
- Zelfredzaamheid,
- De mate waarin feedback wordt gegeven,
- De complexiteit van de uit te voeren taken:
 - Taken moeten uitdagend zijn;
 - Mensen moeten geloven dat de doelstellingen haalbaar zijn;
 - Doelen moeten specifiek zijn.

2.2 Beleidsuitvoering

Voordat wordt ingegaan op theorieën van implementatie en uitvoering van beleid wordt eerst vastgesteld wat hieronder in dit onderzoek wordt verstaan. Een invloedrijke definitie van implementatie is afkomstig van Mazmanian en Sabatier (Hill & Hupe, 2002). Mazmanian en Sabatier (1980, p. 540) definiëren implementation als volgt: "Implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually made in a statute (although also possible through important executive orders or court decision). Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addressed, stipulates the objective(s) to be pursued, and in a variety of ways, 'structures' the implementation process."

John (2002) omschrijft implementatie als de fase in het beleidsproces die verantwoordelijk is voor het omzetten van beleidsintenties in acties. Volgens Ferman (1990) is implementatie datgene wat gebeurt tussen de verwachtingen van het beleid en het hetgeen wat uiteindelijk gerealiseerd wordt. In dit onderzoek wordt onder implementatie een combinatie van deze definities verstaan. Het gaat dan om het gehele proces van beleidsontwikkeling tot aan de uitvoering van de beleidsintenties.

De opvatting van Mazmanian en Sabatier (1980) is dat beleidsvorming en beleidsimplementatie twee verschillende fases zijn, waarbij de implementatie de uitvoering betreft van hetgeen in de beleidsvormende fase is vastgelegd. Volgens Hill en Hupe (2002) is deze benadering te beperkt, aangezien de uitvoerders een rol spelen bij de implementatie van beleid en doordoor mede de resultaten van het beleid bepalen. Hierdoor is feitelijk sprake van een voortdurende wisselwerking tussen implementatie en uitvoering (Hill & Hupe, 2014). Ook ontwikkelt beleid zich in de uitvoeringsfase opnieuw, omdat doelen en middelen op elkaar worden aangepast in het licht van wat haalbaar is (Pressman & Wildavsky, 1973, 1984). Een andere verklaring waarom beleidsontwikkeling en uitvoering geen gescheiden werelden zijn, is het bestaan van de beleidsvrijheid dan wel discretionaire ruimte of bevoegdheid. Hieronder wordt verstaan dat uitvoerders een zekere mate van speelruimte hebben en daarmee ook een keuze kunnen maken uit bepaalde handelingsalternatieven. Hierdoor vindt bij de uitvoering nog steeds een bepaalde vorm van beleidsvorming plaats (Bekkers, 2012).

Het proces van implementatie en uitvoering van beleid kan vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd. In de theorie worden veel voorwaarden voor een succesvolle beleidsverandering genoemd. Veel genoemde voorwaarden en stappen voor een geslaagde implementatie komen hieronder aan de orde.

- Zorg dat doelen duidelijk en consistent zijn. Wanneer een discrepantie ontstaat tussen beleidsmakers en verantwoordelijke uitvoerders over de doelen is het aannemelijk dat de uitvoering van het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt (Mazmanian & Sabatier, 1989) (Pressman & Wildavsky, 1973, 1984).
- Zorg voor een duidelijke gezagsstructuur. Zorg daarnaast dat de organisatie is ingericht met specifieke organisatieonderdelen voor het betreffende beleid. De uitvoering van de (strategische) initiatieven en het

formeel toekennen van de doelstellingen aan een verantwoordelijke in de lijnorganisatie horen daar ook bij (Glasbergen, 1987) (Kotter, 1995) (George & Desmidt, 2013) (Vinken, 1998) (Mazmanian & Sabatier, 1989).

- Voldoende hulpbronnen en de allocatie van middelen over de organisatie zijn voorwaarden voor een implementatie en de daaropvolgende uitvoering (Glasbergen, 1987) (Heide, Gronhaug, & Johannessen, 2000) (Mazmanian & Sabatier, 1989).
- Mobiliseer betrokkenheid door gezamenlijk een visie te ontwikkelen. Onderdeel hiervan is het inzichtelijk maken van de noodzaak. Wanneer dit gezamenlijk gebeurt wordt draagvlak gecreëerd. Wanneer beleidsmakers geen rekening houden met de uitvoerders van het beleid zal het beleid niet altijd voldoen en ook niet toegepast zijn op de uitvoerders (Kotter, 1995) (George & Desmidt, 2013) (Mazmanian & Sabatier, 1989) (Schucht, 2001).
- Het communiceren van de visie volgens een afgestemd communicatiesysteem maakt voor een ieder inzichtelijk wat de visie inhoud (Glasbergen, 1987) (Kotter, 1995) (Heide et al., 2000).
- Implementeer een HRM-beleid waarbij de organisatie zelf reflecterend wordt (Glasbergen, 1987) (Heide et al., 2000).
- Geef professionals de ruimte om gebruik te maken van de discretionaire bevoegdheden. Hierdoor zijn ze meer bereid om het beleid te implementeren en heeft het mogelijk een positief effect op de acceptatie van het beleid door de samenleving (Tummers & Bekkers, 2014).

Bij veel van bovengenoemde voorwaarden zijn professionals een belangrijke schakel en hierdoor bepalend voor een geslaagde implementatie en uitvoering. Publieke professionals zijn echter niet altijd bereid om het overheidsbeleid uit te voeren (Duyvendak, Knijn, & Kremer, 2006) of hebben moeite zich te identificeren met de beleidsprogramma's (Tummers, Bekkers, & Steijn, 2009).

Wanneer professionals weerstand ervaren tegen nieuw overheidsbeleid dat moet worden uitgevoerd dan kan dat de legitimiteit en effectiviteit in gevaar brengen (Ewalt & Jennings, 2004) en is het mogelijk dat de kwaliteit van de interactie tussen burgers en professionals in het gedrang komt (Bekkers, Edwards, Fenger, & Dijkstra, 2007).

2.3 Beleidsvervreemding

2.3.1 Vervreemding

Wanneer professionals conflicten ervaren bij het uit te voeren beleid, kan dit invloed hebben op de bereidheid om het beleid uit te voeren (Tummers, 2012b). Marx (1961 [1844]) onderzocht als eerste de betekenis van vervreemding. Hij omschreef met het concept van objectieve werkvervreemding het gevoel dat arbeiders konden hebben wanneer zij niet konden beschikken over de uiteindelijke producten. Latere auteurs hebben vervreemding meer uit het perspectief van de werknemers beschreven (Tummers, 2012b).

2.3.2 Waardetoevoeging

Over vervreemding kan worden gesproken wanneer sprake is van een gevoel van sociale vervreemding, een gebrek aan sociale steun of een betekenisvolle sociale verbinding (Tummers, 2011). Overheidsbeleid betreft een toevoeging van waarden voor de gehele maatschappij, in een situatie waarin sprake is van schaarste, zoals een gebrek aan financiële of natuurlijke hulpbronnen (Easton, 1965). Daarom moeten keuzes gemaakt worden en is vaak sprake van compromissen (Stone, 2003). Het verhelderen van de waarden van beleid is belangrijk, aangezien het de professional ertoe kan bewegen een beleid vrijwillig uit te voeren (Tummers, 2012a).

2.3.3 Discretionaire vrijheid

Professionals in de frontlinie van overheidsdiensten claimen een zekere hoeveelheid discretionaire ruimte nodig te hebben. Deze ruimte geeft de mate aan waarbinnen een professional zelf kan bepalen hoe beleid wordt uitgevoerd (Lipsky, 1980). Professionals kunnen zich machteloos voelen wanneer ze bij de uitvoering van beleid hierop geen invloed hebben. Professionals kunnen ook het gevoel hebben dat de uitvoering van een beleid zinloos is als bijvoorbeeld de uitvoering geen duidelijke positieve resultaten voor de samenleving oplevert (Van Thiel & Leeuw, 2002). Hierdoor is discretionaire ruimte een belangrijk onderdeel van het werk

van publieke dienstverleners. Tummers en Bekkers (2014) concluderen eveneens dat wanneer professionals ervaren dat ze meer ruimte hebben om gebruik te maken van de eigen discretionaire bevoegdheid, ze meer bereid zijn het beleid te implementeren waardoor het mogelijk een positieve invloed heeft op de acceptatie van het beleid door de samenleving.

2.3.4 Beleidsvervreemding

Onder beleidsvervreemding wordt verstaan dat professionals zich niet kunnen identificeren met het gevoerde beleid. Tummers (2012b, p. 299) omschrijft beleidsvervreemding als volgt: “de algehele cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid.”

Machteloosheid

Machteloosheid gaat over de mate van invloed die publieke professionals ervaren op het beleidsprogramma dat ze uitvoeren (Tummers et al., 2009). Seeman (1959, p. 784) omschrijft het als: “De verwachting of waarschijnlijkheid in het bezit van het individu dat zijn eigen gedrag het voorkomen van de resultaten of de versterkingen die hij zoekt, niet kan bepalen.” In dit onderzoek gaat het om de mate van invloed die professionals ervaren bij de implementatie van duurzaamheidsmaatregelen binnen de gemeente Dordrecht. Wanneer professionals weinig autonomie of invloed ervaren, ligt machteloosheid op de loer (Lipsky, 1980) (Tummers, 2014). Een mindere mate van machteloosheid leidt tot meer betrokkenheid en prestaties, de weerstand tegen veranderingen of nieuw beleid neemt af (Wanberg & Banas, 2000).

Bij beleidsvervreemding kan gekeken worden naar beleidsvervreemding op strategisch, tactisch en operationeel niveau (Tummers, 2011).

Strategische machteloosheid

Strategische machteloosheid kan worden beschreven als: “De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de inhoud van het beleid” (Tummers, 2012b, p. 304). Het gaat daarbij om de invloed die een professional heeft op de inhoud van het beleid, zoals deze is vastgelegd in wet- en regelgeving. Met het strategische niveau wordt ook wel het politieke niveau bedoeld. Dit stijgt boven het niveau van het individu en de organisatie uit. Een hoge mate van machteloosheid wordt ervaren wanneer een professional het gevoel heeft dat het beleid wordt opgesteld zonder de hulp van professionals of beroepsverenigingen (Tummers, 2011). Dit kan ontstaan wanneer de politiek bij het ontwikkelen van beleidsprogramma’s de professionele beroepsgroepen niet raadpleegt (Tummers et al., 2009).

De verwachting is dat wanneer professionals het gevoel hebben dat de beroepsvereniging voldoende invloed heeft kunnen uitoefenen op de totstandkoming van het beleid, de steun voor dit beleid groter is (Lipsky, 1980) (Tummers et al., 2009).

Tactische machteloosheid

Tactische machteloosheid wordt beschreven als: “De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop hun organisatie het beleid implementeert” (Tummers, 2012b, p. 304). Het gaat daarbij om de invloed die een professional heeft gehad op de implementatie van beleidsprogramma’s binnen zijn organisatie. Niet zozeer hoeven de professionals individueel invloed te hebben op het beleid, dit kan ook indirect door bijvoorbeeld een beroepsvereniging of andere vertegenwoordigers (Tummers, 2011). Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de manier waarop beleidsdoelen worden omgezet in specifieke prestatiedoelen.

De verwachting is dat wanneer professionals direct betrokken zijn bij de implementatie, of invloed hebben kunnen uitoefenen op de wijze waarop het beleid wordt geïmplementeerd, de steun groter zal zijn voor dit beleid (Tummers et al., 2009).

Operationele machteloosheid

Operationele machteloosheid wordt omschreven als: “De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop zij zelf het beleid uitvoeren” (Tummers, 2012b, p. 304). Het gaat hier om de professional autonomie ervaart bij het uitvoeren of de implementatie van het beleid. Een voorbeeld hiervan is of de professional zich moet houden aan strenge voorschriften of dat hij enige vrijheid hierin heeft.

De verwachting is dat wanneer professionals minder vrijheid hebben bij het uitvoeren van het beleid, zij dit beleid minder steunen (Seeman, 1959) (DeHart-Davis & Pandey, 2005).

Zinloosheid

Zinloosheid verwijst naar de perceptie van professionals over de toegevoegde waarde van het beleid voor de samenleving of hun cliënten (Tummers, 2012b). Wanneer professionals het gevoel hebben dat een verandering goede doelen heeft, zullen zij meer bereid zijn de verandering te steunen (Higgs & Rowland, 2005). Managers en beleidsmakers dienen meer aandacht te geven aan het verhogen van de (ervaren) zinvolheid van beleid, aangezien blijkt dat wanneer professionals het gevoel hebben dat het beleid zinloos is voor de samenleving en hun cliënten zij zeer waarschijnlijk weerstand gaan vertonen tegen het beleid (Tummers, 2014).

Maatschappelijke zinloosheid

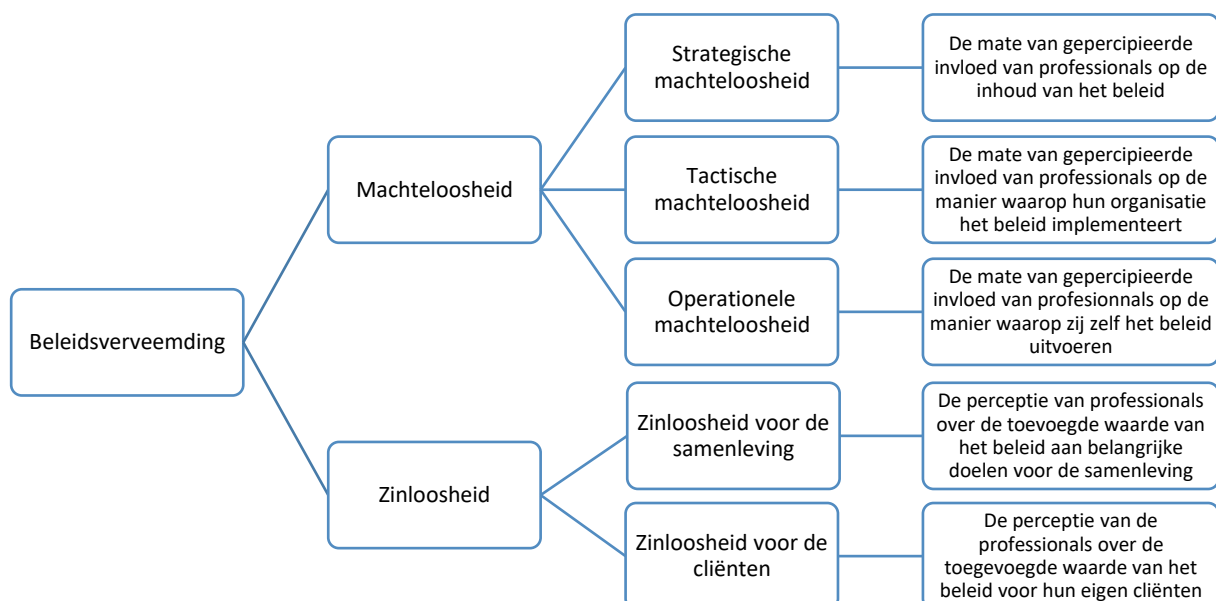
Maatschappelijke zinloosheid wordt omschreven als: “De perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid aan belangrijke doelen voor de samenleving” (Tummers, 2012b, p. 304). Het gaat hier om de vraag of de professional het beleid als zinvol ervaart of dat het beleid een toegevoegde waarde heeft voor de maatschappij (Van Thiel & Leeuw, 2002). Maatschappelijke zinloosheid kan zich voordoen wanneer de organisatie regels ontwerpt die gericht zijn op de outputdoeleinden of efficiëntie in plaats van op de samenleving als geheel. In een dergelijke situatie wordt het beleid als minder zinvol ervaren (Tummers, 2014).

De verwachting is dat wanneer professionals het beleid voor de maatschappij als zinloos ervaren, zij het beleid minder ondersteunen (Tummers, 2011).

Cliëntzinloosheid

Cliëntzinloosheid wordt omschreven als: “De perceptie van de professional over de toegevoegde waarde van het beleid voor hun cliënten” (Tummers, 2012b, p. 304). Bij cliëntzinloosheid gaat het om de vraag of de professional van mening is dat het te implementeren beleid een toegevoegde waarde heeft voor zijn cliënten. Een voorbeeld hiervan is dat de professional vindt dat het beleid daadwerkelijk nuttig is voor de cliënten en zij hier beter van worden. Het richt zich dan ook vooral op het niveau van concrete en individuele cases (Tummers, 2012b).

De verwachting is dat wanneer professionals het beleid voor de cliënten als zinloos ervaren, zij het opgestelde beleid minder steunen (Tummers, 2012b).



Figuur 1: Overzicht dimensies van beleidsverveemding (Tummers, 2009)

2.3.5 Relatie beleidsvervreemding en motivatie

Beleidsvervreemding is een concept met verschillende dimensies dat raakvlakken heeft met PSM, betrokkenheid met de organisatie en implementatie van beleid. Het gedachtegoed van Lipsky (1980) geeft aan dat het werk van street-level bureaucrats per definitie vervreemdend is. De discretionaire ruimte die professionals kunnen ervaren, zorgen ervoor dat zij zich minder vervreemd raken van hun werk. Hierdoor maakte Lipsky een verbinding tussen beleidsvervreemding en PSM. Hij stelt dat (werk)vervreemding leidt tot een mindere mate van PSM. Het onderzoek van Lipsky geeft aan dat het beperken van beleidsvervreemding kan zorgen voor een hogere mate van PSM. Wanneer de vervreemding wordt beperkt neemt de motivatie toe, maar dit geldt ook omgekeerd (Lipsky, 1980) (Tummers L. , Bekkers, Steijn, & Van Thiel, 2015).

2.3.6 Factoren die beleidsvervreemding beïnvloeden

Er zijn diverse factoren die invloed hebben op beleidsvervreemding. Uit de literatuur zijn de voornaamste factoren de invloed van New Public Management en de toename van ICT (Tummers et al., 2009). Voor wat betreft het aspect duurzaamheidsmaatregelen zijn ook andere factoren van invloed.

Duurzame ontwikkeling heeft een integrerend karakter, aangezien verschillende domeinen in aanmerking moeten worden genomen bij duurzaamheid. Het bevat een balans tussen ecologische, economische en sociaal-culturele waarden en belangen. Met deze verschillende belangen moet rekening worden gehouden, daarom moeten meerdere actoren bij het besluitvormingsproces betrokken worden. Participatie is hierbij van belang omdat de verschillende belangen moeten worden meegewogen en om de sociale cohesie te behouden (Frantzeskaki et al., 2012).

Verder is het intergenerationeel karakter kenmerkend voor duurzame ontwikkeling: het proces hiervan én de resultaten overstijgen een lange tijdshorizon van ten minste één of twee generaties (Frantzeskaki et al., 2012). Ook is schaalgrootte een belangrijke factor. Het kan op verschillende niveaus plaatsvinden, omdat het processen betreffen die op verschillende niveaus plaatsvinden.

2.4 Conceptueel model

2.4.1 Werkhypothesen

Op basis van de voorgaande literatuurstudie hebben diverse factoren invloed op de motivatie van professionals. Vanuit deze theorieën kunnen de volgende werkhypothesen geformuleerd worden.

Vanuit de SDT

1. Meer **autonomie** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals (eveneens uit Two-Factor-theory).
2. Een grotere mate van **verbondenheid** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.
3. Een grotere mate van **competenties** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.
4. **Salaris, carrièremogelijkheden en erkenning** hebben een positieve invloed op de motivatie van professionals.

Vanuit PSM

5. Het **stimuleren van professionals** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.
6. Het **stellen van doelen** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.
7. De **participatie van professionals** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.
8. Zich daadwerkelijke kunnen inzetten voor het maatschappelijk belang (**PSM-fit**) heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.

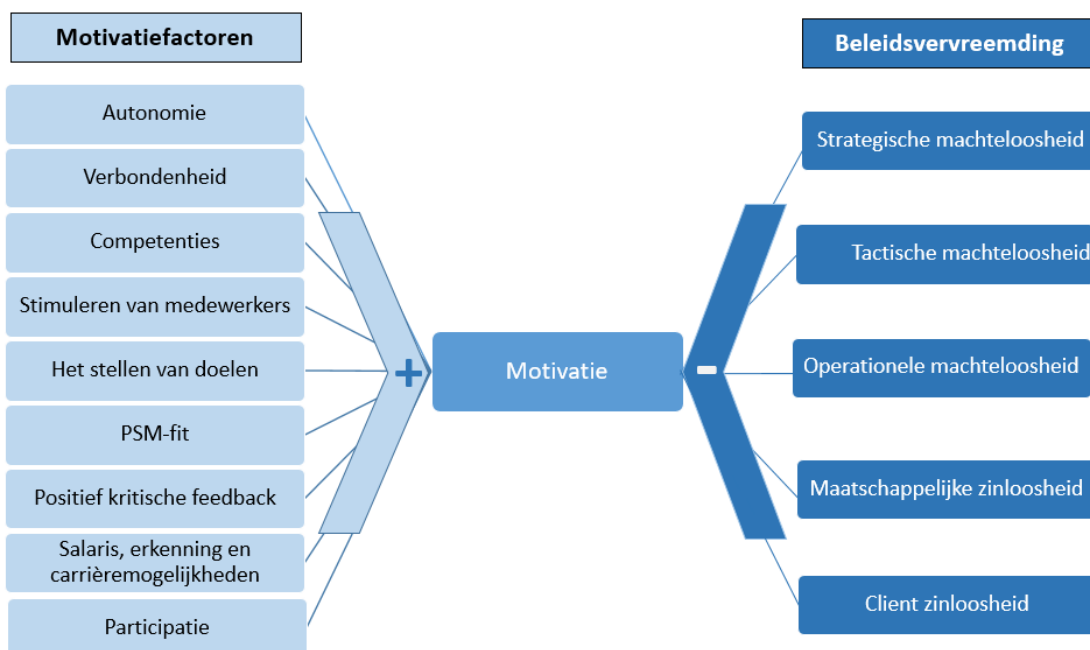
Vanuit Two-Factor-theory

9. Het ontvangen van **positief kritische feedback** heeft een positieve invloed op de motivatie van professionals.

Vanuit beleidsvervreemding

10. **Strategische machteloosheid** heeft een negatieve invloed op de motivatie van professionals.
11. **Tactische machteloosheid** heeft een negatieve invloed op de motivatie van professionals.
12. **Operationele machteloosheid** heeft een negatieve invloed op de motivatie van professionals.
13. **Maatschappelijke zinloosheid** heeft een negatieve invloed op de motivatie van professionals.
14. **Cliëntzinloosheid** heeft een negatieve invloed op de motivatie van professionals.

Vanuit bovenstaande factoren en dimensies kan onderstaand model gevormd worden.



Figuur 2: Conceptueel model Motivatiefactoren en Beleidsvervreemding

2.4.2 Toelichting conceptueel model

De negen factoren hebben allemaal een positieve invloed op de motivatie van professionals. Hier is dan ook een directe koppeling tussen deze factoren en de motivatie.

Het theoretisch kader toont dat de dimensies van beleidsvervreemding een negatieve invloed hebben op de motivatie van professionals. Zowel de factoren als de dimensies hebben invloed op de motivatie, beiden uit een verschillend perspectief. In het conceptueel is dit inzichtelijk gemaakt. Door langs twee lijnen te kijken naar welke factoren invloed hebben op motivatie is het mogelijk een betrouwbaarder beeld te krijgen en kunnen de dimensies als het ware een ondersteuning en bevestiging zijn van de motivatiefactoren en kan hier tijdens het onderzoek en analyse dieper op worden ingegaan. Meer hierover is opgenomen bij de operationalisering.

2.4.3 Toelichting dimensies beleidsvervreemding

De vijf dimensies van beleidsvervreemding hebben een negatieve invloed op motivatie. Deze dimensies zijn echter niet specifiek opgenomen in de doel- en vraagstelling van dit onderzoek, het zijn immers geen factoren. De dimensies geven wel de mate van machteloosheid en zinloosheid aan die de professionals ervaren ten opzichte van het beleid. Zoals uit het theoretisch kader blijkt, hebben de motivatiefactoren en de dimensies dan ook een relatie.

Gekozen is om door middel van de dimensies van beleidsvervreemding de motivatiefactoren te bevestigen en te ondersteunen en deze als het ware als controlevariabelen te gebruiken aangezien deze voortbouwen op beleidsimplementatieonderzoek. Ze benadrukken daarbij de cruciale rol van beleidsuitvoerders voor goede beleidsimplementatie en sluiten daarbij aan bij de ervaringen van professionals die het beleid moeten invoeren, begrijpen en meten (Tummers, 2012b) (O'Toole, 2000).

2.4.4 Relatie duurzaamheid

Beleidsvervreemding kan ontstaan wanneer de professional ervaart dat het beleid zinloos is voor de samenleving of voor de burgers. Interessant is hier de relatie met duurzaamheid. Meerdere actoren moeten immers betrokken worden bij de duurzaamheidstransitie om de doelstellingen te kunnen behalen. Duurzame ontwikkeling is immers geen exclusieve vorm van ontwikkeling dat zich richt op de behoefte van een beperkt aantal mensen, het is gericht op de behoefte en belangen van meerdere actoren (tot aan toekomstige generaties) in de samenleving tot uiting te brengen (Frantzeskaki et al., 2012).

Uit onderzoek onder de Nederlandse bevolking (Ministerie van Economische Zaken, 2016) komt naar voren dat slechts een kleine meerderheid gemotiveerd is om zelf bij te dragen aan een duurzame energievoorziening. Weerstand tegen maatregelen ontstaat vaak wanneer kernwaarden, zoals veiligheid en ecologische gevolgen, in het gedrang komen. Kostenoverwegingen leiden ook vaak ertoe dat men minder enthousiast is. Andere argumenten zijn vaak het beperken van de keuzevrijheid, gering comfort of twijfel over de effectiviteit. Het onderzoek laat tevens zien dat er grote verdeeldheid is wanneer persoonlijk leefcomfort en gemak in het gedrang komen.

Duurzaamheidsmaatregelen kunnen dus niet altijd op het enthousiasme van iedere inwoner rekenen. Sterker, ze leiden soms tot weerstand. Toch is het aan de overheid, waaronder gemeenten, en aan de professionals om deze maatregelen te treffen. Het zijn effecten van beleidsvervreemding die eveneens invloed hebben op de motivatie van professionals en daardoor als ondersteuning en bevestiging van de motivatiefactoren in deze scriptie worden ingezet.

3. Operationalisering

In dit hoofdstuk worden de factoren die uit de werkhypothesen in hoofdstuk 2 naar voren komen geoperationaliseerd.

3.1 Operationalisering

In dit onderzoek zijn de onafhankelijke factoren zoals die hieronder zijn weergegeven getoetst in hun relatie tot de motivatie van de professionals.

| Factoren | Definitie | Indicatoren |
|---|--|---|
| Autonomie | Te ervaren dat men gedrag zelf initieert en dat men handelt vanuit vrije wil en de eigen bewuste keuze. | De respondent ervaart een hoge dan wel lage mate van autonomie. |
| Verbondenheid | Zich verbonden voelen met anderen, om hechte relaties aan te gaan, om een gevoel van gemeenschap te bereiken en om wederzijds respect en vertrouwen op te bouwen. | De mate waarin de respondent veel dan wel weinig verbondenheid ervaart in zijn werkomgeving. |
| Competenties | Zich in staat voelen om effectief met situaties om te kunnen gaan, de gewenste resultaten te kunnen bereiken en te kunnen slagen in uitdagende taken. | De mate waarin de respondent van mening is dat hij over voldoende dan wel onvoldoende competenties beschikt om de doelen te bereiken. |
| Stimuleren van medewerkers | Het stimuleren van de professional met als doel om de professional te bewegen een bepaald resultaat/doel te behalen. | De mate waarin de respondent voldoende dan wel onvoldoende stimulans ervaart vanuit het management om zijn doelen te behalen. |
| Het stellen van doelen | Door het stellen van doelen (een gewenste situatie) wordt een voldoende uitdaging gecreëerd. | De mate waarin de respondent van mening is dat de doelen voldoende dan wel onvoldoende uitdagend zijn. |
| Participatie | Het actief betrekken of laten deelnemen van afzonderlijke professionals of groepen ervan in aangelegenheden van beleidsvoorbereiding en/of beleidsuitvoering. | De mate waarin de respondent van mening is dat hij deelneemt bij het definiëren van de doelstellingen dan wel dat hij niet betrokken wordt hierbij. |
| PSM-fit | Een individuele voorkeur om te beantwoorden aan motieven die uniek zijn in openbare instituties en die men daadwerkelijk realiseert bij de uitvoering van de werkzaamheden. | De mate waarin de respondent ervaart dat hij zijn motivatie voor de publieke zaak bij de werkzaamheden daadwerkelijk kan realiseren dan wel dat hij hier niets van ervaart. |
| Positief kritische Feedback | De mate waarin een professional, bij het uitvoeren van zijn activiteiten, informatie krijgt over de effectiviteit van zijn geleverde inspanningen. In het onderzoek is dit opgenomen als 'feedback'. | De mate waarin de respondent van mening is dat hij veel dan wel weinig positief kritische feedback ontvangt bij zijn werkzaamheden. |
| Salaris, carrièremogelijkheden en erkenning | Deze factoren als zijnde onderdelen van extrinsieke factoren zijn gelegen in factoren die buiten de professional liggen. Als groep worden ze in de interviews en stellingen samen geduïd als 'extrinsieke factoren'. | De mate waarin de respondent ervaart dat zijn handelen veel of weinig wordt aangedreven door salaris, carrièremogelijkheden en erkenning. |

3.1.1 Dimensies beleidsvervreemding

De dimensies van beleidsvervreemding ondersteunen de factoren die invloed hebben op de motivatie. Door deze dimensies te gebruiken als zijnde een ondersteuning van de motivatiefactoren wordt voorkomen dat er een bias optreedt. Een mogelijk gevolg hiervan zou zijn dat de uitkomsten van dit onderzoek geen juiste afspiegeling zijn van de werkelijkheid. Bij de analyse van data is het noodzakelijk enkel en alleen naar de verzamelde data te kijken zonder een vooringenomen en bevooroordeelde blik. Door toepassing van de dimensies in het onderzoek wordt dat voorkomen. Het opnemen van deze dimensies heeft dan ook als doel om de resultaten van deze scriptie nauwkeuriger te laten zijn, maar ook op de motivatiefactoren te bevestigen en te ondersteunen.

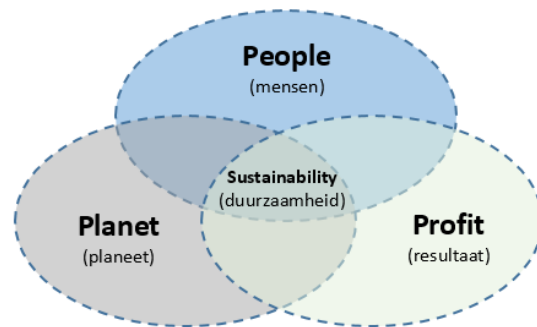
| Dimensie | Definitie | Indicatoren |
|---------------------------------|---|---|
| Strategische machteloosheid | De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de inhoud van het beleid. | De respondent ervaart een hoge dan wel lage mate van invloed op de inhoud van het beleid, vastgesteld in beleid en wet- en regelgeving. |
| Tactische machteloosheid | De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop hun organisatie het beleid implementeert. | De respondent ervaart een hoge dan wel lage mate van invloed op de manier waarop de organisatie het beleid implementeert. |
| Operationele machteloosheid | De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop zij zelf het beleid uitvoeren. | De respondent ervaart een hoge dan wel lage mate van invloed op het directe werkproces. |
| Zinloosheid voor de samenleving | De perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid aan belangrijke doelen voor de samenleving. | De respondent ervaart een hoge van wel lage waardetoevoeging van het beleid aan het maatschappelijk doel. |
| Zinloosheid voor de cliënten | De perceptie van de professional over de toegevoegde waarde van het beleid voor hun cliënten. | De respondent ervaart een hoge dan wel lage waardetoevoeging van het beleid voor de inwoners en ondernemers. |

3.2 Definitie Duurzaamheid

In dit onderzoek is duurzaamheid geen theorie of variabele an sich. Het heeft echter wel een voorname positie als het gaat om de centrale vraag van dit onderzoek. Daarom is het van belang om duidelijkheid te scheppen over wat in dit onderzoek onder duurzaamheid wordt verstaan. Het betreft immers een ambigue, vage en ongrijpbare term welke van alles voor iedereen kan betekenen (Jamali, 2008).

Een van de eerste definities werd gegeven in het Brundlandrapport van de VN (1987, p. 17): "Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien." Voor velen is deze definitie de leidraad van duurzame ontwikkeling. Het is niet enkel op het hier en nu gericht om zuinig en bewust om te gaan met energie en natuurlijke hulpbronnen. Het kijkt ook naar de toekomstige generaties en het heeft daardoor een toekomstwaarde.

Het tweede concept welke vaak met duurzame ontwikkeling in verband wordt gebracht is het Triple P-concept van John Elkington (1998). Hij omschrijft duurzame ontwikkeling hier door drie P's: People, Planet en Profit. De laatste wordt daarbij vaak vervangen door het bredere begrip Prosperity. Wanneer duurzaamheid wordt nagestreefd dan dient men te streven om deze drie aspecten in evenwicht te laten functioneren.



Ondanks dat geen sprake is van een algemeen erkende definitie, is onder wetenschappers wel de consensus dat

Figuur 3: 3P's: People, Profit & Planet van Elkington (1998)

duurzame ontwikkeling niet enkel door techniek bereikt kan worden. Organisatorische veranderingen en opvattingen van mensen spelen eveneens een belangrijke rol (Hou & Geerlings, 2016). Het betreft hier een ontwikkeling met een multi-domein en interdisciplinair karakter, aangezien het zowel ecologische, economische, technische als ook sociaal-culturele aspecten heeft.

In dit onderzoek wordt onder duurzaamheid de definitie van Brundland gebruikt.

4. Onderzoeksopzet

4.1 Strategie en methode

Om een analyse te maken welke factoren invloed hebben op de motivatie van professionals van de gemeente Dordrecht wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve analyse waarbij twee verschillende methoden gecombineerd worden, namelijk een vragenlijst en het afnemen van interviews, waarbij 15 respondenten zijn benaderd. Deze respondenten zijn betrokken bij het opstellen en uitvoeren van duurzaamheidsbeleid in Dordrecht. De meerderheid van de respondenten voert enkel werkzaamheden uit voor Dordrecht, enkele zijn meer regionaal georiënteerd en voeren werkzaamheden uit voor zowel Dordrecht als ook de overige zes Drechtsteden-gemeenten.

Door de formulering van dit onderzoek valt kwantitatief onderzoek in de vorm van een survey af, omdat deze onderzoekstrategie een breed en gegeneraliseerd beeld zal opleveren (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 158). Juist door gebruikmaking van vragenlijsten en vervolgens de verdieping te zoeken via interviews kan dieper op de inhoud worden ingegaan.

Bij het opstellen van het conceptueel model werd inzichtelijk dat een relatief groot aantal variabelen onderzocht moest worden. Het aantal indicatoren maakte het niet wenselijk om dit enkel met interviews te doen. De kans bestond dat de interviews of te lang zouden worden of dat de interviews geen vergelijkbare data zouden opleveren. Daarom is gekozen voor een twee-traps-raket.

4.1.1 Self-completion-vragenlijst

Allereerst is een self-completion-vragenlijst (waarbij gebruik is gemaakt van de vijfpunts likert-schaal) opgesteld en voorafgaand aan de interviews rondgestuurd. De antwoordmogelijkheden variëren van helemaal eens tot helemaal niet mee eens. Door het gebruik maken van een likert-schaal is het mogelijk om de antwoorden van de respondenten op een norm te krijgen en daardoor ook met elkaar te kunnen vergelijken. De vragenlijst had betrekking op vragen over de onafhankelijke motivatiefactoren (en de bijbehorende indicatoren) bij het uitvoeren de duurzaamheidsmaatregelen. De uitkomsten van de self-completion-vragenlijst gaven een indicatie over hoe de respondenten dachten over de verschillende factoren en welke effecten deze hadden op hun werkzaamheden. Deze uitkomsten worden naast de uitkomsten van de interviews gelegd waardoor ze de uitkomsten van de interviews ondersteunen.

De dimensies van beleidsvervreemding zijn niet in de vragenlijst meegenomen. De dimensies zijn vooral gebruikt als zijnde een bevestiging en ondersteuning van de factoren. Niet wenselijk was dan ook bij de survey hier al de nadruk op te leggen, maar hier dieper op in te gaan tijdens de interviews.

4.1.2 Interviews

Voor de interviews is gebruik gemaakt van semigestructureerde vragenlijsten (bijlage 1). De open hoofdvragen zijn aan alle respondenten gesteld, afhankelijk van het verloop van het interview zijn verdiepende vragen gesteld. Op deze manier worden relevante vragen van te voren voorbereid en hierop kan tijdens het interview worden doorgevraagd (Van Thiel, 2007). Door in te leven op de situaties van de respondenten, mede naar aanleiding van uit de vragenlijst afkomstige resultaten, kan aan de antwoorden betekenis worden gegeven en kunnen combinaties van motiverende factoren en dimensies gevormd worden.

Aan het einde van de interviews zijn stellingen voorgelegd die een directe relatie hebben tot de gestelde hypothesen (bijlage 2). Naast de uitkomsten van de vragenlijst en het interview geven de respondenten hun perceptie op de werkhypothesen, waardoor een directe link gelegd wordt tussen de factoren en motivatie.

De methode van open vragen stellen zorgde ervoor dat de respondenten de vrijheid hadden om in te gaan op de vragen hetgeen veel informatie opleverde, hier kon de onderzoeker vervolgens op doorvragen en de verschillende factoren en dimensies aan elkaar verbinden.

Door de methodentriangulatie wordt getracht diepgang te verkrijgen door met meerdere bronnen te werken. In casestudies wordt bij voorkeur gewerkt met methodentriangulatie omdat het tevens probeert om toeval uit

te sluiten (Verschuren & Doorewaard, 2016). Verder is methodentriangulatie belangrijk om de validiteit van de data te waarborgen (Yin R. , 2009). Door de resultaten van dit onderzoek te baseren op zowel de data van de self-completion-vragenlijst als ook de interviewdata, worden de data als het ware via twee lijnen gecreëerd en vindt via de uitkomsten van de vragenlijst een bevestiging plaats van de uitkomsten uit de interviews. Zo wordt zoveel als mogelijk voorkomen dat de uitkomsten van een enkele methode een vertekend beeld geven en daardoor invloed hebben op de eindresultaten. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De interviews zijn (met toestemming van de respondenten) digitaal vastgelegd en konden hierdoor woordelijk worden uitgewerkt. Vervolgens zijn deze interviews gecodeerd met behulp van Atlas.ti. Allereerst zijn de interviews open gecodeerd waarbij aan de tekstfragmenten codes zijn toegekend die een relatie hadden met de motivatiefactoren, dimensies, maar ook de werkzaamheden en meer algemene opvattingen van de respondenten (In bijlage 5 is opgenomen welke codes zijn toegepast). Vervolgens zijn de fragmenten axiaal gecodeerd waarbij de fragmenten met dezelfde codes met elkaar vergeleken zijn en de verschillen en overeenkomsten inzichtelijk werden. Het kwam hierbij ten goede dat niet enkel op de factoren en dimensies gecodeerd was, maar ook op andere punten, hetgeen betekenis gaf aan de factoren en dimensies.

De uitkomsten van de vragenlijsten als ook van de interviews zijn uiteindelijk na een selectieve codering samengevoegd en verwerkt tot een geheel. Ze zijn weergegeven in hoofdstuk 5 als resultaten van het onderzoek en op basis daarvan heeft de analyse plaatsgevonden. Door op deze wijze te werken werden alle relevante data uit de interviews en de vragenlijsten inzichtelijk en konden doordoor systematisch worden weergegeven, hetgeen de verwerking ervan in de analyse ten goede kwam.

Corona-tijd

De interviews hebben plaatsgevonden in juni 2020. In deze maand was het bij de gemeente Dordrecht de afspraak dat iedereen thuis werkte. De interviews hebben dan ook digitaal plaatsgevonden. Dit kan wellicht invloed hebben gehad op de uitkomsten van het interview. De respondenten werkten ca. drie maanden thuis, hetgeen invloed heeft enkele aspecten en variabelen van het onderzoek. Veel respondenten gaven aan dat het thuiswerken een zekere impact had op het werk. Het ging hier met name over de verbondenheid met collega's, het afstemmen van projecten, het werkplezier, maar ook de autonomie van het werk dat invloed had op de werkzaamheden en werkomstandigheden.

4.1.3 Verantwoording respondenten

De respondenten die bij dit onderzoek zijn betrokken (bijlage 6) zijn werkzaam bij de gemeente Dordrecht en betrokken bij het opstellen en/of het uitvoeren van duurzaamheidsbeleid. De respondenten hebben allemaal een andere rol en daardoor andere opvattingen. Weliswaar zijn ze allemaal duurzaamheids-gerelateerd en hebben betrekking op de Dordtse casus, maar desalniettemin gaat het over verschillende casussen. Verder moet onderscheid gemaakt worden tussen beleidsopstellers en beleidsuitvoerders. Eenieder geeft vanuit zijn eigen gezichtsveld zijn opinie weer. Duurzaamheidsbeleid kan uit verschillende disciplines en invalshoeken bestaan. Om hierin een afweging te maken is gekozen voor de onderwerpen die zijn opgenomen in het Jaarverslag 2019 en de Begroting 2020 (Gemeente Dordrecht) van de gemeente Dordrecht. Niet met zekerheid is vast te stellen dat vergelijkbare respondenten vergelijkbare antwoorden zouden geven. Echter door het afnemen van 15 interviews is getracht een representatief onderzoek te houden onder de professionals die binnen de gemeente Dordrecht werkzaam zijn aan duurzaamheidsmaatregelen.

5. Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij worden de feitelijke bevindingen uit de interviews weergegeven. Bij de kopjes ‘uitkomsten self-completion-vragenlijst en stellingen’ wordt gebruikt gemaakt van de uitkomsten van de geponeerde stellingen tijdens de interviews en de uitkomsten van de self-completion-vragenlijsten. De resultaten worden weergegeven in de variabelen die bepalend zijn voor de motivatie van de professionals, evenals in de verschillende dimensies van beleidsvervreemding.

5.1 Duurzaamheidsdoelstellingen

Voordat ingegaan wordt op de motivatiefactoren wordt eerst een algemeen beeld geschetst over de duurzaamheidsdoelstellingen.

Acht respondenten geven aan dat de landelijke doelstellingen leidend zijn voor de lokale duurzaamheidsdoelstellingen in Dordrecht. De landelijke doelstellingen volgen het Klimaatakkoord uit Parijs (2015). De duurzaamheidsdoelstellingen zijn niet enkel een infrastructurele, technische uitdaging, maar ook een maatschappelijk vraagstuk waar een groot sociaal en participatief aspect aan vast zit. De hele transitie moet bij de mensen ‘tussen de oren gaan zitten.’ Een breed gedeeld beeld hierbij is dat de duurzaamheidstransitie zo omvangrijk, maar ook zo nieuw is, dat niemand weet welke kant het daadwerkelijk opgaat, dat maakt het ook tot een collectieve verantwoordelijkheid voor alle betrokkenen.

Duurzaamheidsmaatregelen Dordrecht

Om de (landelijke) landelijke doelstellingen te halen worden lokaal (en regionaal) maatregelen genomen. De landelijke doelstellingen zijn vertaald in de Energiestrategie Drechtsteden. Alle respondenten merken op dat de doelstellingen als uitdagingen worden ervaren.

Een negental respondenten is van mening dat Dordrecht tamelijk veel doet op duurzaamheidsgebied, waarbij wel wordt aangegeven dat men afhankelijk is van middelen vanuit het Rijk. Een ander geluid wordt gegeven dat Dordrecht het met de huidige inspanningen niet lukt om de doelstellingen te bereiken, vijf respondenten noemen de doelstellingen zelfs onrealistisch. Naast het ontbreken van voldoende financiële middelen (het Rijk zou volgens het landelijk klimaatakkoord een groot deel bekostigen) speelt ook mee dat het thema zich nog moet ‘zetten’ in de gemeentelijke organisatie. Veel wet- en regelgeving wordt nog opgesteld, hetgeen een basisvereiste is voor een goede implementatie. Daarnaast wordt de regelgeving ook als ‘stok achter de deur’ gezien. Het is in sommige gevallen dan ook geen vrijblijvendheid om duurzaamheidsmaatregelen toe te passen, maar zelfs wettelijk verplicht.

De mindset die moet veranderen om de energietransitie aan te gaan heeft niet enkel te maken met hetgeen in de samenleving speelt, het heeft ook te maken met de interne organisatie. In de organisatie moet ook de urgentie toenemen en men bewust worden van de eigen verantwoordelijkheid. Het moet nog, meer dan nu, worden verweven in de werkzaamheden.

Een respondent omschrijft de aanpak in Dordrecht en de Drechtsteden als nuchter en realistisch: *“Wij zien dat het aardgasvrij maken van woningen verschrikkelijk duur is. Daar moet je de mensen dan ook niet mee lastig vallen. Maar ga het gesprek aan over wat ze wel kunnen, zoals de spouwmuur en de vloer isoleren, dat is best betaalbaar.”*

Uit de interviews komt verder een grote verscheidenheid aan duurzaamheidsmaatregelen bij de gemeente Dordrecht naar voren. Deze maatregelen zijn te clusteren in de volgende groepen:

Participatie met inwoners en ondernemers

- Te denken valt aan het organiseren van opruimacties, projecten om tuinen te vergroenen, het inzetten van energiecoaches, schoolprojecten, educatie-projecten voor volwassen en jongeren met als doel dat ze gaan participeren.

- Voor huiseigenaren worden 3D-scans van hun woningen opgesteld zodat inzichtelijk wordt gemaakt welke effecten energiebesparende maatregelen kunnen hebben.
- Particuliere woningeigenaren worden gestimuleerd (d.m.v. een waardebon) om energiebesparende maatregelen (ledlampen, tochtstrippen etc.) te nemen.
- Gesprekstafels worden georganiseerd om, bijvoorbeeld met de lokale bouwsector, het gesprek aan te gaan over circulaire economie.

Opstellen van beleid

- Mede dankzij het initiatief van Dordrecht is een landelijk e-laadpalen-beleid opgesteld door de VNG.
- Een belangrijk aandachtspunt de komende jaren is het (samen met de andere Drechtstedengemeenten) opstellen en verder concretiseren van een Regionale Energie Strategie.
- In 2017 is de Regionale Energiestrategie Drechtsteden opgesteld. Hieraan wordt uitvoering gegeven. In deze strategie zijn vijf lijnen opgesteld: Woningen en gebouwen aardgasvrij, inzetten op energiebesparing, energie opwekken, afbouw gebruik fossiele brandstoffen, verduurzaming van woon- en werkklimaat.

Uitvoering/Innovatie/ruimtelijke projecten

- Wettelijk is bepaald dat gebouweigenaren (wat de gemeente zelf ook is) moeten investeren in duurzaamheidsmaatregelen wanneer zich dit binnen vijf jaar terugverdient. Getracht wordt reguliere onderhoudswerkzaamheden naar voren te halen en deze te combineren met duurzaamheidsmaatregelen.
- Een groot project in Dordrecht is de uitrol van het warmtenet. Het afvalbedrijf HVC pakt dit gezamenlijk met de gemeente op. Dordrecht en de regio hebben doelstellingen opgelegd om de komende jaren een bepaalde woninghoeveelheid op het warmtenet aan te sluiten. Het betreft niet enkel een infrastructurele opgave, maar ook een sociaal maatschappelijke, aangezien het tot grote veranderingen in de leefomgeving van de inwoners leidt.
- In Dordrecht zijn inmiddels vier windmolens gerealiseerd en een tweetal zonneweides zijn in ontwikkeling.
- Een lokaal subsidiebeleid voor groenblauwe schoolpleinen en het stimuleren van energiebesparende en energieopwekkende maatregelen voor schoolgebouwen. Door maatregelen te nemen op schoolpleinen kunnen ook andere doelstellingen bereikt worden, zoals het voorkomen van een overbelast riool.
- Gekeken wordt naar innovatieve maatregelen in de openbare ruimte, zoals het toepassen van cementloos beton. Hier werkt Dordrecht mee aan een groot project van TNO.
- Landelijke maatregelen, trends en ontwikkelingen worden gevolgd en daar waar deze niet veel middelen/inzet kosten, worden deze geïmplementeerd.

5.2 Variabelen

In deze paragraaf worden de feitelijke bevindingen uit de interviews weergegeven. Aan het einde van de factoren worden de uitkomsten van de self-completion-vragenlijst (zoals opgenomen in bijlage 3) en de geponeerde stellingen (bijlage 2) hierin meegenomen.

Autonomie

Respondenten geven aan dat 'Den Haag' met nieuw beleid en nieuwe doelstellingen komt die lokaal moet worden ingepast. Een respondent ervaart het als volgt: *"Je bent op een weg aan het fietsen en dan moet je ineens weer een andere weg nemen."* De doelstellingen in Dordrecht volgen veelal de landelijke doelstellingen. De respondenten geven daarbij wel aan vrijheid te voelen hoe Dordrecht hier zelf keuzes in maakt.

Hetzelfde geldt voor het opstellen van lokaal beleid. Onderwerpen worden zorgvuldig voorbereid, maar het blijft een bestuurlijke afweging. Een respondent geeft aan: *"Als je bij een gemeente werkt, dan werk je niet voor jezelf, maar voor het bestuur en voor de samenleving. Soms is het werk niet altijd even leuk, maar het hoort erbij. Je probeert met argumenten te komen, maar wanneer daarvan wordt afgeweken dan til ik daar niet zo zwaar aan."* Deze respondent geeft ook het voordeel hiervan aan. De bestuurder moet immers van onderaf gevoed worden en daar ligt de vrijheid en uitdaging. Veel van de bestuurlijke beslissingen gaan over financiën. Hier is dan een zekere afhankelijkheid van het bestuur, hetgeen soms tegenstrijdig is met de deskundigheid van de professional. Een respondent hierover: *"Bestuurlijke beslissingen zijn het lot van een ambtenaar, de uitdaging is om de bestuurder de volgende keer een ambitieuzer besluit te laten nemen."*

De schaalgrootte van de gemeente Dordrecht wordt als prettig ervaren: *"Je hoeft niet voor iedere scheet bij de wethouder te zitten, je hebt veel vrijheid en je staat er niet alleen voor."* Door een andere respondent wordt aangegeven dat het werken op wijkniveau ook zijn voordelen heeft: *"Het is prettig werken en de interactie met en participatie van inwoners is goed. Dat moet niet heel veel groter."* Een andere respondent merkt op: *"De cultuur in Dordrecht is eigenlijk heel zelfstandig. Je kunt deels gewoon zelf je werk bepalen."* Een gedeeld beeld geeft dat de organisatie promoot om zelfstandig en autonoom te werken. Vrijwel alle (13) respondenten geven aan veel invloed te ervaren en niet per se meer invloed te willen hebben. *"Ik ben er nooit zo mee bezig geweest, ik sta er wel voor open. Maar het is geen must om meer gemotiveerd te worden"*, geeft een respondent weer.

Vijf respondenten geven aan zich meer in duurzaamheid te willen verdiepen. Door meer inhoudelijk bezig te zijn wordt gedacht dat er ook meer gestuurd kan worden. Door het ontbreken van tijd komen ze hier echter niet aan toe. Een andere respondent geeft aan dat een focus op één specifiek deel ervoor zorgt dat je efficiënter wordt. Meer Fte's zijn niet vanzelfsprekend de oplossing. Een respondent hierover: *"We moeten eerst goed nadenken wat we willen, in plaats van er komt meer werk aan dus we zetten er meer mensen op."*

De huidige coronatijd maakt dat medewerkers meer op zichzelf zijn aangewezen. *"Voorheen kon ik altijd terecht bij collega's, nu moet ik het zelf oplossen en de antwoorden bedenken en dat geeft groei"*, volgens een respondent.



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De resultaten uit de self-completion-vragenlijst tonen aan dat de respondenten over het algemeen eens zijn hoe ze de autonomie ervaren. In grote lijnen komen ze overeen met hetgeen is aangegeven tijdens de interviews. Een opmerkelijk verschil wordt getoond bij de vraag over de nieuwe ideeën. Het overgrote deel geeft aan dat deze eerst in de organisatie besproken moet worden, maar een aanzienlijk deel (6 respondenten) heeft hierover een ander beeld. Dit komt terug in de interviews bij degenen die aangegeven dat je geen zelfstandige bent en dat je werkt voor bestuur en maatschappij.

De uitkomst van de stelling geeft eenzelfde beeld uit het interviews waarbij niet iedereen meer autonomie nodig heeft voor meer motivatie.

Verbondenheid

In Dordrecht wordt gewerkt in clusters en opgave-teams. Een van de opgave-teams is de 'Duurzame Stad'. Aangegeven wordt dat wanneer meer de verbinding met andere opgaves wordt gezocht, duidelijker is wie wat doet en wie kan bijdragen aan duurzaamheid. *"Van belang is dat de samenwerking opgezocht wordt vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid, zowel intern als extern"*. Nu wordt nog ervaren dat te veel in de waan van de dag geleefd wordt en dat met 'duurzaamheid' ook nog rekening moet worden gehouden. Dat 'duurzaamheid' in de organisatie een opgave is wordt door een respondent als waardevol ervaren: *"Wij hebben een opgavemanager die als het ware als een oliemannetje ons ontzorgt, zodat wij ons kunnen focussen."* Niet iedereen is het hier mee eens: *"We moeten het uiteindelijk met z'n allen doen, ongeacht in welke opgave of cluster je zit. Door de samenwerking met de verschillende clusters wordt het alleen maar moeilijker. Ik moet nu iedereen buiten onze opgave eerst overtuigen."*

Wat betreft de sfeer in een team is het van belang dat deze goed is. *"Het is fijn dat wanneer er iets is dat je er bent voor elkaar. Bestuurders en managers staan meer op afstand daarvoor. Daarnaast moet het een geoliede machine zijn, zodat je weet wat je aan elkaar hebt"*, geeft een respondent aan. Een respondent merkt op: *"Ik merk dat mensen die zich met duurzaamheid bezig houden heel positief en actief zijn. Het is heel prettig werken in zulke groepen."* Een andere respondent geeft aan waarom een goede verbinding belangrijk is: *"Binnen duurzaamheid verandert er constant iets. Dat is een uitdaging, maar je moet ook flexibel zijn en gezamenlijk een modus hierin vinden."* De verbondenheid maakt ook dat respondenten het gevoel hebben ergens bij te horen en als team ergens een bijdrage aan te leveren. Verder wordt opgemerkt dat door de verbondenheid men elkaar aansteekt als het gaat om duurzaamheid en dat heeft een positief effect in de organisatie: *"Soms is dit ook wel zoeken naar de juiste personen om verantwoordelijkheid en eigenaarschap te delen."*

De verbinding is eveneens van belang wanneer het om evalueren gaat. *"Het zorgt ervoor dat je als individu niet alsmaar ad hoc dingen aan het aanpakken bent"*, merkt een respondent op. Een andere respondent voegt toe dat wanneer je beter weet hoe de ander in elkaar steekt dat je dan meer uit mensen kunt halen. Een enkeling geeft aan dat de verbondenheid en de hechtheid in de opgave echter niet dusdanig is dat vanzelfsprekend hulp wordt aangeboden. Meer verbondenheid leidt niet voor iedereen vanzelfsprekend tot meer motivatie: *"Het leidt tot meer werkgemak, je draagt dingen makkelijker over omdat je weet wat je aan elkaar hebt. Hierbij gaat een goede sfeer samen met vertrouwen in elkaar."*

De coronatijd maakt dat minimaal acht professionals zich minder verbonden voelen en daardoor minder effectief. *"Wanneer je meer de afstemming gaat zoeken binnen de prestatielijnen, maar ook daarbuiten, dan wordt je effectiever"*, merkt een respondent op. Vervolgd wordt: *"Nu heb je de neiging om alles zelf te doen. Ik wil wel de regie houden, maar toch meer mensen erbij betrekken."* Een andere respondent merkt op dat het

gevoel bestaat dat de coronatijd ervoor zorgt “dat je de hele tijd achter de feiten aanrent. Als samen de tijd genomen wordt om erover na te denken dan kom je bij alternatieve oplossingen. Nu is het niet effectief.” Ook geven respondenten aan dat de fysieke aanwezigheid en gezelligheid van collega’s gemist wordt: “Je loopt bij elkaar langs en weet waar men mee bezig is. Nu is het lastig om goed aangehaakt te blijven.”



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De uitkomst van de stelling geeft een helder beeld. Eenieder onderschrijft dat meer verbondenheid tot meer motivatie leidt. De uitkomsten van de vragenlijst tonen aan dat alle respondenten zich verbonden voelen met de werksituatie. Wel is te zien dat bij een aantal vragen de respondenten een neutraal antwoord geven. Dit is met name interessant bij de vragen over de verbondenheid met anderen en het ervaren van problemen in het team. Deze gegevens maken niet dat er een ander beeld wordt geschetst dan uit de interviews blijkt.

Competentie

De organisatie van de gemeente Dordrecht wordt getypeerd als een professionele organisatie met gedreven mensen. Verder wordt aangegeven dat bij de gemeente veel ontwikkelmogelijkheden aanwezig zijn. Hierbij wordt wel door een respondent de kanttekening geplaatst dat op individueel niveau te weinig gekeken wordt naar wat mensen in zich hebben. Ook wordt door vijf respondenten aangegeven dat de tijd ontbreekt om zich verder in de materie te verdiepen.

Men ervaart dat wanneer men beschikt over meer inhoudelijke ‘bagage’, je meer kan bijdragen aan het geheel, hetgeen een positief effect heeft op de motivatie. Dit beeld wordt niet door iedereen gedeeld. Een respondent hierover: “Het gaat veel meer over de motivatie in het werk, de gezamenlijke feedback, dan over het uitbreiden van de competenties.”

“De bewustwording van mijn kwaliteiten, waar ik niet goed in ben en waarin juist wel, maakt dat ik me extra kan inzetten voor deze duurzaamheidsopgave.” Een ander voegt daaraan toe: “Wanneer ik het gevoel zou hebben de opgave niet aan te kunnen, dan werkt dat demotiverend en zou teveel stress opleveren. Het besef dat ik me de laatste twee jaar heb ontwikkeld geeft natuurlijk wel weer motivatie.”

Dat door ontwikkeling de competenties verbeterd zouden kunnen worden, wordt niet door iedereen gedeeld. Door een respondent wordt aangegeven dat er niet meer uitgehaald kan worden dan dat er is zit, extra focus daarop heeft geen zin: “Van belang is te weten wat je kunt en wat je niet kunt.” Een andere respondent is van mening dat juist de sterke punten verder moeten worden ontwikkeld en hij ziet minder in een verplichte ontwikkeling van minder aanwezige competenties, hetgeen te geforceerd zou zijn: “Professionals functioneren optimaal wanneer ze ruimte krijgen, begeleid worden naar zelfstandigheid en in hun kracht komen te staan. De organisatievorm is hier ondergeschikt aan, hieraan zou het management meer tijd aan moeten besteden.”



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De uitkomst van de stellingen toont aan dat 67% van de respondenten vindt dat meer competenties tot meer motivatie leidt. Uit de vragenlijst komt naar voren dat geen enkele respondent ervaart dat hij de duurzaamheidsmaatregelen geheel effectief kan uitoefenen. Dit onderschrijven de interviews waarbij meerdere (4) respondenten aangegeven dat men te weinig tijd heeft om zich te verdiepen in de inhoud. Bijna iedereen geeft aan dat hij met de beschikbare competenties de gewenste resultaten kan behalen. Hier ondersteunen deze gegevens de inhoud van de interviews.

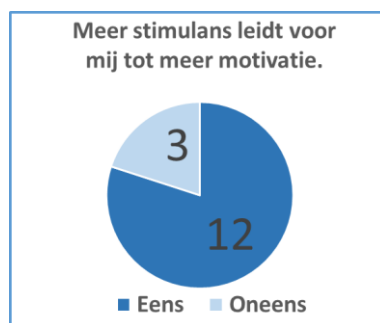
Stimuleren van medewerkers

Niet alle respondenten ervaren stimulans vanuit het bestuur: *“Duurzaamheid wordt soms gebruikt als cadeautje, het is een soort verkooppraatje, maar niet een principiële praatje.”* Een andere respondent vult hierop aan: *“Politieke beslissingen zijn vaak momentopnames, vaak kortzichtig om snel een punt te maken.”* Meerdere respondenten (4) hebben het gevoel dat duurzaamheid geen prioriteit heeft bij het college. Begrip is er wel wanneer andere keuzes gemaakt worden. Het ontbreken van stimulans vanuit het college heeft echter geen invloed op de motivatie, aldus deze respondent. Wanneer bestuurders waardering en betrokkenheid tonen wordt dat ook gezien als stimulans, maar dat werkt ook de andere kant op.

Stimulans wordt ervaren wanneer professionals worden uitgedaagd om nieuwe uitdagingen aan te gaan: *“Dat werkt voor mij positief en hierdoor word ik gestimuleerd.”* Een respondent merkt op: *“Als iets lukt en het wordt uitgevoerd, dan ben ik daar trots op. Je krijgt er waardering voor en dat vind ik wel belangrijk.”*

De verbondenheid met het team maakt ook dat de professionals steun aan elkaar vinden, geeft een van de respondenten aan. *“Wanneer collega’s interesse tonen in je werk geeft dat een stimulans”,* geeft een respondent aan, waarbij deze ook aangeeft genoeg aanmoediging te krijgen. Ook het inzicht dat duurzaamheid een steeds groter draagvlak krijgt binnen de organisatie en dat andere opgaven en clusters dit ook meenemen in hun werk wordt gezien als een stimulans.

Stimulans wordt niet ervaren als het op het personeelsbeleid aan komt, is de mening van vier respondenten. Het hangt nauw samen met de subfactor ‘salaris’, maar dan meer gericht op het stimuleren en de ontwikkeling van het personeel. Een andere respondent vult hierop aan: *“Er moet vanuit het management meer aandacht zijn voor het individu, het benutten van hun kwaliteiten, het stimuleren en motiveren.”* Deze mening wordt niet door iedereen gedeeld: *“Onze leidinggevende weet bij mij de goede snaar te raken, dat stimuleert mij enorm. Het geeft ook aan dat je gezien wordt.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

80% onderschrijft de stelling. Alle respondenten ervaren voldoende stimulans om de werkzaamheden te kunnen uitoefenen, slechts een enkeling (1) ervaart onvoldoende aanmoediging en erkenning van de leidinggevende. Verder ervaart een viertal respondenten dat het vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking niet zozeer door de leidinggevende wordt bevorderd, de rest ervaart dat wel. Een verschil met de uitkomsten van de interviews is dat daar aangegeven wordt minder stimulans vanuit het bestuur te ervaren. Dit is echter niet in de vraagstelling van de self-completion-vragenlijst opgenomen. Deze gegevens ondersteunen, behoudens de voornoemde kanttekening, de uitkomsten van de interviews.

Participatie

Dordrecht wordt in het land gezien als een stad waar veel gebeurt op duurzaamheidsvlak: *“Je merkt dan ook dat wanneer je aan tafel zit dat er wordt geluisterd en dan participeer je heel goed mee.”*

Participatie door middel van het meedraaien in werkgroepen leidt tot meer motivatie. Het leidt met name tot een betere samenwerking, ook met externen, waardoor gezamenlijk tot betere oplossingen gekomen wordt. De invloed van professionals is niet enkel de mate waarin men naar hen geluisterd: *“Ik denk dat ik achter de schermen heel veel invloed heb en dat er naar me geluisterd wordt. Het gaat hier puur om de inhoud en het*

doel is hierbij leidend". "Het is van belang om overal bij betrokken te worden, zodat je weet wat er speelt. Mooi zou zijn als ze naar jou toe komen in plaats van andersom. Het belangrijkste is dat duurzaamheid onderdeel wordt van de hele organisatie", geeft een respondent aan op de vraag hoe meer invloed verkregen zou kunnen worden.

"Participatie gaat over de betrokkenheid met collega's en dan sparren over dossiers, puur vanuit de inhoud", merkt een respondent op. Hij vervolgt: "Wanneer ik er niet bij betrokken word, zou dat wel invloed hebben op mijn werkplezier." Een andere respondent geeft hierbij wel aan dat het een kwestie is van prioriteiten stellen en dat de tijd ontbreekt om overal bij te kunnen zijn. Het bijkomend voordeel van participatie is dat men onderdeel wordt van het project of het op te stellen beleid, waardoor het meer 'eigen' wordt, hetgeen als positief wordt ervaren.



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De uitkomst van de stelling geeft een duidelijk beeld. Minder duidelijk zijn de uitkomsten van de vragenlijst. Hier geeft bijna de helft aan dat hij geen of minder invloed ervaart bij het definiëren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Dit komt overeen met de gedachte dat veel doelstellingen extern opgelegd worden. Bij het duurzaamheidsbeleid zien we dat 67% wel (heel) veel invloed ervaart. Opvallend is dat ruim 50% aangeeft neutraal te zijn of ze meer invloed zouden willen hebben. Dat kan betekenen dat ze dit in voldoende mate hebben. Deze gegevens ondersteunen de opbrengst van de interviews.

Het stellen van doelen

Meerdere keren (8) wordt aangegeven dat Dordrecht de landelijke doelstellingen volgt. Elf respondenten geven aan dat deze doelstellingen behoorlijk uitdagend zijn. Meer doelen stellen is eigenlijk niet realistisch: "Het zijn wel genoeg doelen, ze zijn helder, maar het zijn er nogal veel." Een respondent merkt hierover op: "Er is een mismatch tussen de opgave, de maatschappelijke vraagstellen en het (rijks)beleid." Het gaat hier niet zozeer om de lokale doelen, maar de gehele energietransitie.

Waar sommige (5) respondenten aangeven dat het einddoel haast onrealistisch is, wordt ook diverse keren (6) aangegeven dat met tussendoelen gewerkt kan gaan worden. Een andere respondent is juist van mening dat kleinere stapjes 'leuk' zijn, maar grote stappen zijn noodzakelijk om in 2050 energieneutraal te kunnen zijn. '2050' wordt als een stip op de horizon gezien, maar een respondent geeft aan dat het geen doel op zich is omdat het veel te ver weg is en men niet inziet wat de eigen inbreng bijdraagt aan deze doelstelling.

Hoezeer men ook het belang van het stellen van doelen onderkent, wordt door verschillende (4) respondenten opgemerkt dat met name de mindset moet veranderen en de urgentie voor de energietransitie moet toenemen. "Het daadwerkelijk handelen en continue aandacht voor duurzaamheidsmaatregelen moet een automatisme worden, het stellen van een doel is hier slechts een middel."

Dat niet iedere respondent bezig is met het realiseren van de doelstellingen, geeft deze respondent aan: "Er is beleid en wij gaan daar met de inwoners mee aan de slag, maar wat de achterliggende doelstellingen zijn, zou ik niet een-twee-drie weten."



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Een duidelijk signaal wordt gegeven dat het stellen van meer doelen niet tot meer motivatie leidt. Dit komt overeen met de interviews. Toch blijkt uit de vragenlijst dat vier respondenten neutraal en zelfs drie respondenten aangegeven (erg) sceptisch te staan tegenover het aantal gestelde doelen. De resultaten van de vragenlijsten geven ook aan dat de ruime meerderheid vindt dat de doelen niet goed zijn uit te voeren, hoewel vrijwel iedereen aangeeft dat de doelen wel een uitdaging zijn. De respondenten zijn verdeeld over de vraag of het duurzaamheidsbeleid consistent is, vijf respondenten staan hier neutraal in, terwijl de overgrote meerderheid wel aangeeft dat de doelen duidelijk zijn uit te leggen.

De uitkomsten van de vragenlijsten ondersteunen in grote mate de opbrengst van de interviews, waarbij de nuanceringen uit de interviews terugkomen in de output van de vragenlijsten.

PSM-fit

PSM staat onder andere voor het willen dienen van het publieke belang. Een respondent geeft te kennen zich niet in de aanpak van de energietransitie te kunnen vinden: *“De snelheid waarmee de energietransitie plaatsvindt gaat niet snel genoeg om de duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Investerings vinden voor tientallen jaren plaats, terwijl de wereld op het ogenblik ieder jaar verandert, dat is dus vrij dom.”*

Dat doelstellingen niet enkel worden opgesteld om nagestreefd te worden, geeft een respondent die voornamelijk in de uitvoering bezig is aan: *“Het zwerfafval-vrij maken heeft niet enkel tot doel een schonere stad te krijgen. Maar het draagt bij dat mensen zich meer betrokken voelen bij de maatschappij en dat ze zich van betekenis voelen.”* Het sociaal-maatschappelijke vertaalt zich ook naar uitvoerende kant: *“Mensen in de wijken hebben andere dingen aan hun hoofd dan duurzaamheid. Ze zijn wel geïnteresseerd als ze geld kunnen besparen. Dus dan is het mooi dat we ze kunnen helpen met een waardebon.”* *“Je moet ook niet altijd over duurzaamheid beginnen, maar over de leefbaarheid in de straat. Zorg dat ze daarin willen investeren”*, aldus dezelfde respondent. Een andere respondent geeft aan dat energietransitie van iedereen is: *“Windmolens neerzetten voor rijke investeerders vind ik minder leuk dan 500 mensen helpen met een duurzaamheidsprojectje op hun dak.”*

Door een respondent wordt aangegeven dat men in Dordrecht probeert de dingen echt fundamenteel goed aan te pakken, zonder dat men bang is: *“Hier ligt dan ook een grote motivatie om daarover het gesprek aan te gaan met het Rijk.”* Niet iedereen ervaart dit zo. Een respondent hierover: *“Ik mis in de organisatie gewoon lef en durf. Men moet niet enkel vanwege financiële redenen afwachten, maar soms ook een keer een risico nemen om het te doen.”*

Dat ze werken voor het maatschappelijk belang geeft de volgende respondent aan: *“Het is belangrijk dat ik het naar m’n zin heb op het werk, maar uiteindelijk gaat het niet om mij.”* Een andere respondent geeft een citaat met een vergelijkbare strekking: *“Ik kan ook in het bedrijfsleven werken, maar daar vul ik de zakken van de aandeelhouders. Hier zijn we echt met iets moois bezig, je draagt bij aan het klimaat, dat is wel een beetje mijn drive.”* Tekenend voor hun opgave is ook het volgende citaat: *“Alles moet effect hebben voor de inwoners, alles wat je doet in de stad is voor hen, zij zijn onze feitelijke opdrachtgevers.”* Hier wordt wel door een respondent de kanttekening geplaatst dat het haalbaar en niet iets onmogelijks moet zijn.

PSM is bij alle respondenten aanwezig, maar heeft verschillende herkomsten. Gelet op het belang dat ze hebben voor PSM zijn ze in bijlage 4 apart beschreven.



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Vrijwel alle (13) respondenten onderschrijven de stelling dat hun inzet voor het maatschappelijk belang leidt tot meer motivatie. Toch ervaart 'slechts' 67% van de respondenten dat hun motivatie voor duurzaamheid daadwerkelijk in de realisatie is terug te zien. Alle respondenten leveren uit eigen optiek een bijdrage aan de publieke zaak. Eveneens acht men de bijdrage aan de publieke zaak belangrijker dan het persoonlijk succes.

Bij de betrokkenheid van het bestuur/politiek geven twaalf respondenten aan dit interessant te vinden, ondanks dat ruim de helft (8) ervaart dat men belemmerd wordt door bestuurlijke compromissen. Dit komt ook overeen met hetgeen bij de factor 'autonomie' is opgenomen. Deze gegevens ondersteunen de opbrengst uit de interviews.

Positief kritische feedback

Acht respondenten geven aan dat het krijgen van feedback nauw samenhangt met het sparren met collega's, intervisie, afstemming zoeken en onderling waardering uiten. Dit blijkt dan ook een relatie te hebben met verbondenheid. Wat betreft het onderwerp duurzaamheid wordt de opmerking gemaakt dat het een thema is dat behoorlijk in ontwikkeling is, maar dat het ook af en toe pionieren blijft, daarom is feedback geven op elkaar ook juist hier welkom.

Als het gaat om het ontvangen van feedback geven vier respondenten aan dit weinig te krijgen. Verder leert de ervaring dat men in de organisatie wel zegt dat ze feedback geven, maar dat het in de praktijk te weinig gebeurt. Wel wordt aangegeven dat men zelf feedback ophaalt. Reden dat er weinig feedback zou worden gegeven ziet een respondent in de dagelijkse drukte: *"Men is zo bezig met de waan van de dag. Ze zijn blij als de ze volgende dag halen. De tijd nemen om ergens bij stil te staan is er niet."*

Het ontvangen van feedback heeft niet voor iedereen een directe relatie met motivatie te maken, zo geeft een respondent aan: *"Van het krijgen van feedback ga ik niet anders mijn werk doen. Ik ga er gewoon voor en weet van mezelf dat ik hard werk. Maar het is wel leuk om te horen."* Het ontvangen van feedback zorgt ervoor dat kansen benut worden aangezien ze door anderen op hun kwaliteiten gewezen worden. Eveneens is het een manier om elkaar te focussen op de uiteindelijke doelstellingen en elkaar te motiveren.

Een thema dat vaker terugkwam is erkenning. Men wil erkenning voor hetgeen men doet, zowel door collega's als bestuurders. *"Maar ik krijg het het liefst van collega's, zij weten toch het beste wie je bent en hoe je je werk aanpakt"*, vult een respondent aan. Een andere respondent bevestigt dat: *"Ik doe er slim aan om de feedback over te nemen en toe te passen, want het helpt mij om beter te functioneren en mijn doelen te bereiken."* Niet iedereen deelt de stelling dat feedback van een collega belangrijker is: *"Ik zou liegen wanneer feedback van Jan en alleman even zwaar telt. Bij positieve feedback van een directeur sta ik toch wat langer stil."*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Twaalf respondenten delen de stelling dat het ontvangen van feedback leidt tot een betere motivatie. Toch ervaart niemand heel veel feedback. Zes respondenten ervaren zelfs dat ze te weinig feedback krijgen. Dat feedback tot verbetering van het werk leidt daar is men het vrijwel unaniem mee eens, evenals dat vrijwel alle respondenten ervoor open staan om gezamenlijk meer doelen te stellen om ergens naar toe te werken. De uitkomsten van de vragenlijsten ondersteunen in grote mate de outcome van de interviews.

Salaris, carrièremogelijkheden en erkenning

Externe factoren om gemotiveerd te raken worden als minder wenselijk beoordeeld. Een respondent merkt hierover op: *“Motivatie moet vanuit je zelf komen, anders is het niet vol te houden.”* Veel (9) respondenten vinden het krijgen van waardering belangrijk: *“Waardering voor hetgeen je doet is belangrijk, het helpt jezelf om je goed te voelen.”* Een respondent vult hierop aan: *“Je moet zelf het gevoel hebben dat je je salaris waard bent en dat de wijkbewoners wat aan je hebben, dat vind ik een belangrijk gevoel.”*

Bijna de helft van de respondenten (7) geeft aan geen carrière-ambities te hebben. Wel wordt aangegeven dat men het van belang vindt om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen, hetgeen ook te maken heeft met carrière-ambities. De respondent merkt op dat hiervoor voldoende mogelijkheden zijn binnen Dordrecht.

Een van de externe factoren is salaris. Men vindt het voornamelijk van belang dat het werk leuk en uitdagend is, dat gaat boven het salaris. Wel wordt door meerdere respondenten aangegeven dat het belangrijk is om juist ‘ingeschaald te zijn’. De organisatie zou hier meer aan moeten doen en een beter beleid op moeten hanteren: *“Er wordt onvoldoende gekeken naar wat men doet, wat men in huis heeft en hoe men zich ontwikkelen, dit is niet in balans.”* Een juiste inschaling wordt ook als effectiever beschouwd, aangezien men daardoor beter gepositioneerd is en daardoor meer kan betekenen. Men relateert het salaris ook aan autonomie: *“Je weet wat je kunt en waarnaar je naartoe kan, en daar hoort een bepaalde vrijheid en ook salaris bij.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Uitgaande van de self-completion-vragenlijst zijn de respondenten behoorlijk verdeeld over de vraag of salaris een grote rol speelt bij de uitvoering van de werkzaamheden. Toch geeft een krappe meerderheid aan dat het een grote rol speelt. Uit de uitkomsten van de stelling blijkt dat volgens 67% de respondenten meer extrinsieke factoren tot meer motivatie leiden.

Over de carrièremogelijkheden zijn de respondenten tamelijk verdeeld. Hier is geen echte lijn in te trekken. De respondenten zijn het er vrijwel allemaal mee eens dat het van belang is dat met erkenning en waardering krijgen voor hun werk.

De opbrengst van deze gegevens komt in grote lijnen overeen met de interviews. Enkel over het onderwerp ‘salaris’ gaf men tijdens de interviews in mindere mate aan dat dit aspect minder van belang is.

5.3 Dimensies beleidsvervreemding

In deze paragraaf worden de feitelijke bevindingen uit de interviews weergegeven voor wat betreft de verschillende dimensies van beleidsvervreemding. Aan het einde worden de uitkomsten van de geponeerde stellingen hieraan toegevoegd. In tegenstelling tot bij de factoren vindt geen vergelijking plaats met de self-completion-vragenlijst aangezien de vragen geen directe link hadden met de dimensies.

Strategische machteloosheid

Bij de uitvoering van de energietransitie is er een grote afhankelijkheid van het Rijk. De gemeenten staan aan de lat voor de uitvoering, maar zijn erg afhankelijk van investeringen en subsidies vanuit het Rijk. Twee derde van de respondenten ervaart een gebrek aan financiële middelen om de duurzaamheidsdoelstellingen te

behalen. Door een respondent wordt hierover aangegeven dat sprake is van een neoliberale visie bij het Rijk en dat gedacht wordt dat de transitie gratis is. Hierdoor onderschat het Rijk haar rol en voelt het voor gemeenten alsof de uitvoering ‘over de schutting wordt gegooid’. Een andere respondent merkt hierover op dat de beschikbare duurzaamheidsmiddelen die bestemd zijn voor de gemeenten als zeer gering worden ervaren en onvoldoende zijn voor de gemeenten om de opgave daadwerkelijk te realiseren. *“Wij gaan niet nog een keer een soort van decentralisatie meemaken waarbij veel nieuwe taken naar de gemeenten komen en de gemeenten vervolgens financieel leeglopen”*, aldus de respondent.

Respondenten hebben over het algemeen begrip dat vanuit het Rijk wet- en regelgeving wordt opgelegd. Wel wordt ervaren dat wanneer men zelf de interactie met het Rijk opzoekt, men hier ook resultaat weet te behalen. Hierbij speelt ook mee dat het vrijwel nooit als een verrassing komt: *“Je ziet het van tevoren aan komen, dan werken de VNG, provincies en gemeenten goed samen. Het is altijd gedeelde smart.”* De respondenten geven aan dat, ondanks dat veel einddoelen vastliggen in het Klimaatakkoord, het door de gemeente vrij te bepalen is hoe deze doelen gerealiseerd gaan worden. Door de positie die Dordrecht de laatste jaren verworven heeft ervaart men zelfs het gevoel dat men (landelijke) invloed heeft op de wijze hoe de doelstellingen gerealiseerd worden.

Een zestal respondenten geeft aan niet zoveel met de politiek of het bestuur te maken te hebben: of ze staan er te ver van af of ze hebben er weinig mee: *“Bestuurlijke compromissen maken het soms onzeker en ongrijpbaar, hetgeen de doelstellingen niet ten goede komt.”* De noodzaak van compromissen wordt door een ander wel weer herkend: *“Wanneer geen compromissen gesloten worden dan gebeurt er niks.”* Een tegengeluid geeft een andere respondent aan: *“Het bestuurlijke spel is hartstikke leuk, ook al wordt je af en toe belemmerd.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De uitkomst van de stellingen laat een verdeeld beeld zien. Tijdens de interviews gaf men aan dat het beleid voornamelijk extern bepaald wordt. ‘Dordrecht’ heeft hier ook een zekere positie om daar waar mogelijk invloed uit te oefenen. Minder vaak is ingegaan wat het directe verband is met motivatie.

Tactische machteloosheid

Inherent aan het werken bij een gemeente is dat de professionals er niet voor zichzelf werken, maar voor het bestuur en de maatschappij. *“Wanneer zaken worden opgelegd, dan is dat soms maar zo”*, aldus een respondent. Daarnaast werkt het wel eens demotiverend wanneer het beleid anders wordt vastgesteld dan het is voorbereid, zo geeft een andere respondent aan.

Bij het opstellen van het duurzaamheidsbeleid in de organisatie kunnen medewerkers meer betrokken worden. *“Ik had daar best graag bij betrokken worden, maar vanwege andere prioriteiten had ik hier geen tijd voor”* geeft een respondent aan. Het gevolg hiervan is dat de respondent niet kan uitleggen wat moet gebeuren om de doelstellingen te bereiken en dat maakt het lastig: *“Een causaal verband tussen 2050 en wat ik doe, is er niet.”* Een respondent merkt op dat meer invloed op de lokale duurzaamheidsmaatregelen niet goed zou zijn: *“Ik heb nu al maximaal invloed, meer invloed zou eenzijdig zijn en dan ben ik degene die het als het ware opleg hoe het moet.”*

Meerdere (4) respondenten geven aan dat duurzaamheid ook in de organisatie meer moet gaan leven en een hogere prioriteit moet krijgen: *“We zijn nog heel veel bezig met BHV- en EHBO-cursussen en dingen die we belangrijk vinden, maar ik vraag me af waar we onze prioriteiten leggen.”* Tien respondenten ervaren een gebrek aan (financiële) middelen, hetgeen maakt dat de opgelegde doelstellingen niet te realiseren zijn.

Een respondent geeft aan dat het opgavegericht werken met zich mee brengt dat het werk (de opgave) nooit af is: *“Dit geeft een gevoel van machteloosheid, want je zal nooit de invloed en de impact kunnen hebben om die opgave op te lossen. Dit vergt wel mentale kracht.”*

Een respondent geeft aan dat het duurzaamheidsbeleid vooral extern bepaald wordt: *“Maar wij bepalen in Dordrecht zelf hoe dat geregeld wordt.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Bijna driekwart van de respondenten deelt de stelling dat meer tactische machteloosheid leidt tot minder motivatie. Het beeld dat uit de interviews geschetst wordt toont dat men, gelet op de omgeving, meer begrip heeft dat het beleid door het bestuur wordt bepaald. Wel geven dertien respondenten aan dat ze bij het beleid en doelstellingen van de organisatie betrokken willen worden. Dit komt dus overeen met wat men in de praktijk ervaart.

Operationele machteloosheid

De meeste (11) respondenten geven aan het niet prettig te vinden als wordt opgedragen wat ze moeten doen. Ze geven daarbij wel aan dit niet of nauwelijks te ervaren. Een zevental merkt op dat het voor hen wel tot minder motivatie leidt. Een respondent geeft hierover aan dit niet zo erg te vinden wanneer zaken worden opgelegd of gewijzigd, aangezien je voor een bestuur en de samenleving werkt.

De ervaren vrijheid om zelf te bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd heeft wel een grens, een respondent hierover: *“Als alles in het honderd loopt, zal die vrijheid worden ingeperkt.”* Een andere respondent merkt op: *“Soms is het wel goed om richting aan te geven, in plaats van met z'n zessen bakkeleien, maar als het over mijn eigen werk gaat vind ik het wel belangrijk dat dat in afstemming gaat.”*

Wanneer iemand met weinig verstand van zaken aangeeft hoe het werk gedaan moet worden, leidt dat tot frustratie, is de mening van een respondent.



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

De uitkomst van de stelling geeft een duidelijk beeld. In de praktijk ervaren de respondenten veel vrijheid en autonomie (zie bij variabele 'autonomie') en heeft men weinig op wanneer voorgeschreven wordt hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Hier biedt de uitkomst van de stelling ondersteuning aan de interviews.

Maatschappelijke zinloosheid

Met de huidige inspanningen gaan de gemeenten het niet redden. Het ontbreekt de gemeenten aan middelen, daarnaast zijn de wettelijke kaders nog in ontwikkeling. Een respondent hierover: *“De randvoorwaarden zijn nog onvoldoende op orde, wat maakt dat je gewoon niet veel sneller kunt gaan.”* Verder vindt men dat de snelheid waarmee de energietransitie plaatsvindt onvoldoende: *“De snelheid waarmee de energietransitie plaatsvindt gaat niet snel genoeg om de duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Investerings vinden voor tientallen jaren plaats, terwijl de wereld op het ogenblik ieder jaar verandert, dat is dus vrij dom.”*

“De gemeente is veel beter in staat om anderen (bedrijven en inwoners) te helpen om duurzaamheidsmaatregelen te nemen. Deze rol kan je niet van het Rijk verwachten, aangezien deze daar te ver van af staat.” Voor de overheid ligt er een rol als regisseur om samen met ondernemers en inwoners naar mogelijkheden te kijken en collectieve initiatieven op te zetten en deze te faciliteren. *“Wanneer Dordrecht duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan, dan moet de gemeente kunnen inspelen op vragen vanuit de maatschappij”*, dezelfde respondent voegt hieraan toe dat het niet gaat om een voortrekkersrol, dit met name vanwege het ontbreken van de financiële middelen.

De betrekkelijkheid van een gemeente wordt door een respondent ook ingezien: *“Dordrecht is maar een ministukje op de aardkloot, alles wat we doen zien we toch niet aan verbetering in de CO₂ of wat dan ook. Maar dat betekent niet dat we geen gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, iedereen op de wereld moet immers een kans hebben.”* Andere respondenten delen deze stelling niet: *“Je ziet in de cijfers van de CO₂-reductie dat de natuur zich weer ontwikkelt”* en *“de meter van de zonnepanelen loopt vanaf dag één.”*

“Wanneer de duurzaamheidsmaatregelen geen effect zouden hebben, dan zou ik een andere baan zoeken”, geeft een respondent aan, een standpunt dat meerdere respondenten delen. Een respondent geeft aan dat het niet altijd maatschappelijk zinvol hoeft te zijn, als er maar een goed idee achter zit: *“Je kan het niet iedereen naar z'n zin maken. Soms bereik je meer door eigenwijs te zijn.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Vrijwel alle (14) respondenten zijn het eens met de onderliggende stelling. In de interviews geven slechts twee respondenten aan dat de werkzaamheden niet altijd direct goed hoeven te zijn voor de samenleving. Deze gegevens komen dan ook overeen met de interviews.

Clïëntzinloosheid

Een respondent heeft alle begrip dat er vanuit inwoners soms weerstand is voor de duurzaamheidsmaatregelen, zeker als deze hen veel geld gaat kosten: *“Het Rijk heeft hier een belofte gedaan, en dan kan je de rekening niet zomaar bij de mensen neerleggen.”* Een andere respondent merkt hierover op niet veel energie aan de mensen met weerstand te willen verspillen: *“Mensen die niet willen hebben altijd wel een argument waarom iets niet kan, die krijg je toch niet overtuigd.”* Een ander voegt hieraan toe: *“Je moet de energie steken in de 70/80% middengroep die twijfelt en niet zozeer in de groep die niet wilt.”*

Bij de inwoners is verschil te merken tussen degenen die al veel doen (*“die zijn uit zichzelf met duurzaamheid bezig”*) en mensen die andere zaken aan hun hoofd hebben (*“die gaan niet investeren in duurzaamheid, maar*

gaat het de energiebesparing”). De aanpak van het warmtenet is van belang voor het slagen van de transitie. *“Onze aanpak is gericht op de inwoners. We gaan in gesprek met wat zij nodig hebben. Zij zijn de experts, wij zijn de student als het gaat om hun leefomgeving. Zo moeten we ze dan ook behandelen. Het is van belang dat zij ook willen investeren in hun eigen woonwijk.”*

De weerstand wordt door een andere respondent wel als ‘lastig’ ervaren, aangezien zij toch het uiteindelijk moeten gaan doen. Een drietal respondenten is van mening dat je het enkel en alleen voor de inwoners doet: *“Zij zijn onze feitelijke opdrachtgevers en daar moet je oog voor hebben.”* Een enkele respondent geeft aan dat het niet uit maakt wat de inwoners ervan vinden: *“Ik doe het niet enkel voor onze inwoners, maar ook voor hun kinderen en hun kleinkinderen. Daarnaast is het de taak van de overheid om over het individuele belang heen te kijken.”* Een andere insteek van het effect van duurzaamheidsmaatregelen op de inwoners geeft deze respondent aan: *“Natuur heeft het effect, al is het maar dat inwoners zich anders gaan gedragen.”*



Uitkomst Self-completion-vragenlijst en stellingen

Zoals de interviews ook aangeven, is er verdeeldheid of de maatregelen zinvol moeten zijn voor de ondernemers en de inwoners. Het overgrote deel vindt dat het zinvol moet zijn voor de inwoners, hetgeen ook uit de respons van de stelling blijkt. De verhouding die hier geschetst wordt komt overeen met de uitkomsten van de interviews.

6. Analyse

In dit hoofdstuk wordt de analyse weergegeven. Input hiervoor vormen de resultaten van het empirisch onderzoek zoals die in hoofdstuk 5 zijn weergegeven. Aangegeven wordt in hoeverre de negen motivatiefactoren van invloed zijn op de motivatie van de professionals in de gemeente Dordrecht en hoe de dimensies van beleidsvervreemding zich daartoe verhouden.

Autonomie

De respondenten geven vrijwel allemaal (13) aan veel autonomie te ervaren. Men is enigszins verdeeld of de mate van autonomie van invloed is op de motivatie. Een rol speelt in hoeverre de professionals hun werkzaamheden zelf initiëren. Men is bewust dat men voor een overheid werkt en dat men dienstbaar is aan het bestuur en de maatschappij en dat dit invloed heeft op de autonomie. Dit wordt meer als een gegeven gezien dan dat de beperking invloed heeft op de motivatie. Wel van invloed is dat men met zijn deskundigheid invloed kan uitoefenen op de bestuurders.

Invulling van de werkzaamheden wordt belemmerd door het ontbreken van middelen (tijd en financiën). Waarbij een verdeeld beeld heerst over de mate van invloed die men wil en kan hebben op het gebied van duurzaamheid.

Deelconclusie: Men ervaart veel autonomie en geeft aan dat dit belangrijk is. Toch is men bewust van de omgeving hetgeen maakt dat vrijheid enigszins beperkt wordt. Hier is begrip voor. Waar het gaat om de invulling van de functie en de uitvoering van de werkzaamheden hecht men wel waarde aan autonomie. Autonomie heeft dan ook slechts in beperkte mate invloed op de motivatie.

Verbondenheid

Alle respondenten geven aan dat verbondenheid van belang is voor de motivatie. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat twee aspecten hierbij van belang zijn. Het eerste aspect is de onderlinge verbondenheid binnen het team. Juist in de coronatijd wordt ervaren dat deze heel belangrijk is. Het gaat om onderlinge verhoudingen, maar ook wat betreft de inhoud van het werk. Met regelmaat wordt een link gelegd naar feedback geven/ontvangen, het afstemmen en het delen van problemen. Meerwaarde wordt gezien wanneer men zich als team verbonden voelt bij de realisatie van de duurzaamheidsopgave en als team een hechte relatie heeft om, wanneer nodig, in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Wat dat betreft is duidelijk dat verbondenheid een bepalende factor is voor de motivatie.

Het tweede aspect is de samenwerking binnen de organisatie van Dordrecht op het gebied van duurzaamheid. Om de doelen te bereiken moet de hele organisatie doordrongen zijn van de ernst en urgentie van het onderwerp en dat het niet concurrerend moet zijn met andere onderwerpen. Hier wordt het begrip verbondenheid breder getrokken dan het eigen team, maar gaat het meer om een gedeeld belang om de doelstellingen te bereiken. Het moet als het ware worden ingebed in de organisatie. Dit voorkomt dat duurzaamheid moet concurreren met andere onderwerpen en dat bij iedere afweging duurzaamheid als iets vanzelfsprekends wordt beschouwd.

Deelconclusie: Verbondenheid is in beide gevallen een motivatiefactor.

Competenties

Vijf respondenten geven in de interviews aan over voldoende competenties te beschikken voor de duurzaamheidsopgave. In de andere interviews is dit niet zo expliciet naar voren gebracht. Wel wordt aangegeven (bij autonomie) dat wanneer men zich meer kan ontwikkelen op de inhoud, men een andere rol kan vervullen en zich effectiever op het duurzaamheidsaspect kan gaan inzetten. Kennis en vaardigheden blijken (volgens 14 respondenten) immers noodzakelijk om de duurzaamheidsdoelen te bereiken. Een belemmering om dit niet te doen is het ontbreken van tijd. Eveneens veertien respondenten vinden dat de competenties toereikend zijn maar ze zouden nog beter kunnen worden ingezet. Omgekeerd kan derhalve gesteld worden dat wanneer men niet over de juiste competenties beschikt men niet de gewenste resultaten kan behalen.

Deelconclusie: Het gegeven dat 67% van de respondenten aangeeft dat meer competenties tot meer motivatie leidt en dat kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn voor het realiseren van de duurzaamheidsopgave geeft aan dat de factor “competentie” van invloed is op de motivatie.

Stimuleren van medewerkers

Het onderzoek toont aan dat drie zaken van belang zijn bij deze factor. Allereerst de stimulans die wordt ervaren van het bestuur. Wanneer bestuurders betrokkenheid en waardering tonen wordt het gezien als stimulans. De aanname dat het bestuur minder prioriteit aan duurzaamheid geeft wordt niet als invloed op de motivatie ervaren.

Er ligt een nauw verband met verbondenheid met het team. Stimulans uit het team wordt als belangrijk ervaren. Ook wanneer de organisatie het duurzaamheidsaspect meer en meer oppakt wordt gezien als een stimulans. Uit dit perspectief heeft het invloed op de motivatie van professionals.

Vier keer wordt aangegeven dat het personeelsbeleid bij de gemeente Dordrecht niet als een stimulans wordt ervaren. Men moet meer aandacht hebben voor de ontwikkeling van het individu. Ook het gegeven dat de leidinggevende de professional weet te stimuleren en dit zorg voor motivatie maakt dat dit aspect een motivatiefactor is voor de professionals.

Deelconclusie: Stimulans wordt ervaren uit verschillende invalshoeken. Vanuit het bestuur wordt stimulans niet als belangrijk ervaren, maar vanuit het team en vanuit het management zeer zeker wel. Het enkele feit dat stimulans vanuit het bestuur als minder belangrijk wordt ervaren, betekent niet dat gesteld kan worden dat het stimuleren van medewerkers geen invloed zou hebben op professionals.

Participatie

Het overgrote deel van de respondenten (13) geeft aan bij het beleid en de doelstellingen betrokken te willen worden. Kanttekening hierbij is te plaatsen bij de prioritering van de werkzaamheden wat ertoe leidt dat men soms te weinig tijd heeft om hierop invloed uit te oefenen. Wel geeft de meerderheid aan dat de huidige invloed als voldoende wordt ervaren, meer participatie is niet nodig.

Participatie wordt veelal (8) genoemd met de factoren verbondenheid, feedback en het stimuleren van medewerkers. Hier haken deze factoren in elkaar.

Deelconclusie: Participatie wordt gekoppeld aan andere factoren, zoals verbondenheid, stimuleren en feedback. Gelet op de uitkomsten van de interviews en stellingen kan gesteld worden dat participatie van invloed is op motivatie.

Het stellen van doelen

Vrijwel alle (13) respondenten geven aan dat de huidige duurzaamheidsdoelen als uitdagingen worden gezien, waarbij een vijftal zelfs aangeeft dat deze zelfs te ambitieus zijn.

Wanneer de doelstellingen aan de orde komen blijkt niet zozeer dat het stellen van doelen leidt tot meer of minder motivatie, maar meer of ze te realiseren zijn. Daarnaast blijkt dat vooral de mindset van de doelstellingen erg belangrijk te zijn. De respondenten geven aan dat het ‘tussen de oren’ moet komen, zowel binnen de organisatie (11 respondenten merken dit op) als van de samenleving. Het gaat hier dan met name om het sociaal-maatschappelijke vraagstuk van de energietransitie. De doelstellingen zijn dan niet zozeer een doel op zich, maar meer een middel om de energietransitie op gang te krijgen, het liefst met kleinere stappen en tussendoelen.

Een ander aspect van het stellen van de doelstellingen is dat niet iedereen ze even goed kan uitleggen. Wanneer dit het geval is vindt men het lastig om ze in praktijk te brengen.

Deelconclusie: Slechts 20% van de respondenten geeft aan dat het stellen van meer doelen leidt tot meer motivatie. Verder is het beeld dat er al genoeg doelen zijn gesteld. Het is belangrijker om realistische doelen te stellen waarbij het meer om de beweging gaat dan het doel op zich. Niet gesteld kan worden dat het stellen van doelen leidt tot meer motivatie bij de professionals.

PSM-fit

Vrijwel alle (13) respondenten geven aan dat PSM-fit van invloed is op hun motivatie. Het is van belang om de inzet terug te zien in effectiviteit voor de samenleving, een samenleving waar iedereen betrokken moet worden bij de energietransitie. Aangegeven wordt dat het individu ondergeschikt is aan het algemeen belang, waarbij niet de doelstelling op zich, maar het resultaat voor de maatschappij voorop staat. Typerend voor de PSM-fit vindt de onderzoeker de bevlogenheid die hij heeft waargenomen bij de respondenten als het gaat over hun inzet en affiniteit met het onderwerp en de samenleving. Het concretiseren van deze PSM-fit is lastig en wellicht persoonlijk, maar het toont de grote maatschappelijke betrokkenheid van de respondenten.

Het is lastig om van alle aspecten in de energietransitie daadwerkelijk resultaten terug te zien in de praktijk. Dit weegt niet op tegen de (intrinsieke) motivatie waarom men zich inzet voor duurzaamheid dan wel het maatschappelijk belang

Deelconclusie: De PSM-factor speelt een voorname rol bij de inzet van de professionals op duurzaamheidsgebied, ongeacht of de motivatie voorkomt uit het onderwerp duurzaamheid zelf, danwel dat het invloed heeft op de sociaal-maatschappelijke opgave voor de stad. PSM-fit heeft hierdoor invloed op de motivatie van professionals.

Positief kritische feedback

Het geven en ontvangen van feedback hangt nauw samen met verbondenheid, het sparren met collega's en onderling waardering uitspreken, dit geven acht respondenten aan. Ondanks dat men bij de stellingen aangeeft dat het ontvangen van feedback tot meer motivatie leidt, geeft een zestal expliciet aan dat men het te weinig krijgt, eveneens zes ervaren wel voldoende feedback. Opvallend is dan ook het gegeven dat slechts zeven respondenten aangeven meer feedback zouden willen hebben. Wanneer men het ontvangt vindt men het nuttig en leidt het in vrijwel alle gevallen tot verbetering van de werkzaamheden.

Niet gesteld kan worden dan men feedback van collega's anders ervaart dan vanuit het bestuur of management, ondanks dat de inzichten hierover wel verschillen.

Deelconclusie: Het ontvangen van positief kritische feedback leidt tot meer motivatie en is daardoor een factor die invloed heeft op motivatie. Kanttekening hierbij is dat meer feedback niet nodig is, terwijl men eveneens ervaart dat ze het niet vaak krijgen. Maar wanneer men het krijgt heeft het een toegevoegde waarde volgens vrijwel alle (14) respondenten.

Salaris, carrièremogelijkheden en erkenning

Vastgesteld kan worden dat een eerlijke salariering waaruit erkenning blijkt meer doet dan het daadwerkelijke salaris. Negen respondenten merken op dat erkenning erg belangrijk is. Geen enkele respondent heeft aangegeven dat de hoogte van het salaris van invloed is op de motivatie. Verder zijn carrièremogelijkheden iets minder van belang, maar ziet men wel graag mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

Deelconclusie: De factoren 'carrièremogelijkheden' en 'erkenning' spelen een rol bij de motivatie. Wel is duidelijk dat meer salaris niet tot een hogere motivatie leidt. Het begrip erkenning heeft hier raakvlakken met verbondenheid en stimuleren. Gelet op de uitkomsten van de interviews kan wel gesteld worden dat de externe factoren 'salaris, carrièremogelijkheden en erkenning' gezamenlijk van invloed zijn op de motivatie van professionals.

Ondersteuning dimensies beleidsvervreemding

Zoals in paragraaf 2.4.3 is aangegeven zijn de dimensies van beleidsvervreemding aan het onderzoek toegevoegd ter ondersteuning van de motivatiefactoren. Vanuit dit vertrekpunt wordt ingegaan op de dimensies de analyse van de motivatiefactoren ondersteunen.

Strategische machteloosheid

Gesteld kan worden dat er een verdeeld inzicht is of strategische machteloosheid tot minder motivatie leidt. Ondanks dat men aangeeft dat veel doelstellingen en ook beleid extern bepaald worden, is men van mening dat de gemeente Dordrecht een positie verworven heeft waardoor men invloed kan uitoefenen. Dit vindt men belangrijk. Hierdoor ervaart men het gevoel dat geluisterd worden naar Dordtse standpunten. Een terugkerend onderwerp is wel dat de lokale overheden afhankelijk zijn van financiële rijksbijdrage. Het beeld is dat het Rijk tekortschiet, waardoor de doelstellingen moeilijk te realiseren zijn. Dit is echter meer een constatering dan dat het invloed heeft op motivatie.

Deelconclusie: Bij de daadwerkelijke uitvoering ervaart men weinig strategische machteloosheid. Dit komt door de positie die Dordrecht verworven heeft, maar ook het besef van de bestuurlijke omgeving. Enkel wat betreft de financiën ervaart men wel machteloosheid. Gesteld kan worden dat strategische machteloosheid, behoudens de financiële afhankelijkheid, geen directe invloed heeft op motivatie.

Tactische machteloosheid

Machteloosheid wordt bij de respondenten ervaren wanneer het gaat om de prioritering van de doelstellingen. Niet ervaren wordt dat duurzaamheid daadwerkelijk prioriteit heeft. De verwachting is dat de doelstellingen niet haalbaar zijn. Hierbij speelt mede dat men moet concurreren met andere doelstellingen en de financiële middelen ontoereikend zijn.

Deelconclusie: Men ervaart binnen de organisatie wel dat men voldoende invloed heeft op de organisatorische doelstellingen en op de uitvoering daarvan. Wanneer men dit niet heeft voelt men zich machteloos. Tactische machteloosheid heeft een negatieve invloed op de motivatie van de professionals.

Operationele machteloosheid

De respondenten geven aan dat ze autonoom zijn in het uitvoeren van hun werkzaamheden, waarbij men begrip heeft voor de omgeving waarin men opereert en daardoor niet alles zelf kan bepalen. Wanneer men ervaart dat wordt opgelegd hoe ze hun werkzaamheden moeten uitoefenen, heeft dit een grote negatieve invloed op hun motivatie. Operationele machteloosheid is dan ook een begrip dat is terug te zien bij de duurzaamheidsopgave. Hierbij heeft operationele machteloosheid een nauwe link met de motivatiefactor autonomie. Wanneer de autonomie van de professionals afneemt zien we hier de connectie met operationele machteloosheid.

Deelconclusie: Operationele machteloosheid heeft een negatieve invloed op de motivatie van de professionals.

Maatschappelijke zinloosheid

De respondenten geven aan het belangrijk is dat de werkzaamheden zinvol zijn voor de maatschappij. Deze zinvolheid komt terug in de daadwerkelijke energietransitie, maar ook in de daarbij behorende sociaal-maatschappelijke opgave. Een aantal respondenten geeft aan dat wanneer ze de werkzaamheden als zinloos voor de maatschappij ervaren, dat ze ander werk zouden zoeken. Het heeft hierdoor een directe connectie met de PSM-fit van de professionals. Ook de uitkomsten uit de vragenlijsten en stellingen komen vrijwel overeen met elkaar.

Deelconclusie: Wanneer men maatschappelijke zinloosheid ervaart heeft dat een negatieve invloed op de motivatie.

Cliëntzinloosheid

In tegenstelling tot maatschappelijke zinloosheid leeft bij cliëntzinloosheid meer het gevoel dat de werkzaamheden niet enkel voor de ondernemers en de inwoners uitgevoerd worden. Men is deels ook van mening dat het om het algemeen belang gaat, wat soms ten koste gaat van het individuele belang. Wel zijn hierin als het ware twee kampen te onderscheiden.

De PSM-drijfveren komen hier sterk naar voren, zo heeft ook deze zinloosheid een sterke relatie met PSM-fit, maar dan met name meer in zijn algemeenheid. Als het gaat om de sociaal-maatschappelijke opgave vindt men het van belang dat de maatregelen als zinvol ervaren moeten worden voor de inwoners.

Deelconclusie: In mindere mate heeft cliëntzinloosheid effect op de motivatie van professionals aangezien men het nut voor het algemeen belang prevaleert. Wat betreft de sociaal-maatschappelijke component van de energietransitie is men van mening dat de opgave vooral door een veranderde mindset van de inwoners gerealiseerd kan worden. Dit ken enkel wanneer zij het nut en de noodzaak hiervan in zien.

Conclusie relatie motivatiefactoren - dimensies beleidsvervreemding

Gelet op bovenstaande is duidelijk te zien dat de verschillende dimensies van invloed zijn op de motivatie. In iets mindere mate ervaart men strategische beleidsvervreemding, maar ook op sommige aspecten is deze aanwezig. Bij de beleidsvervreemding is een duidelijke link te leggen naar verschillende motivatiefactoren.

Een duidelijke relatie is te vinden met autonomie. Men heeft begrip dat het duurzaamheidsbeleid landelijk in het Klimaatakkoord is vastgelegd, maar men hecht waarde aan de lokale uitvoering van deze doelstellingen, dit is zelfs terug te leiden tot de individuele professionals aan toe. Ook het gegeven dat Dordrecht hier landelijk een prominente rol speelt is daarbij van belang.

Respondenten geven met grote regelmaat aan dat de factoren verbondenheid, stimuleren van medewerkers, participatie en positief kritische feedback bij elkaar horen. Het zijn niet enkel solistische factoren, maar vullen elkaar aan en worden als zeer waardevol ervaren. Men vindt het belangrijk dat men op tactisch en operationeel niveau betrokken wordt bij het beleid en de uitvoering, ondanks dat men begrip heeft voor de publieke omgeving waarin men werkt.

Men voelt zich voldoende gesteund en beschikt over voldoende competenties om de werkzaamheden uit te voeren. Ook ervaart men erkenning en een zekere mate van trots bij de realisatie van de doelstellingen. Dit heeft een relatie met het tactische en operationele niveau.

De relatie met PSM-fit is duidelijk terug te vinden in de maatschappelijke- en cliëntzinloosheid. Men ervaart een bepaalde drive om zich in te zetten voor het maatschappelijke belang. Dit is voor vrijwel alle respondenten een belangrijke drijfveer om zich voor duurzaamheid in te zetten. Wanneer men hier zinloosheid ervaart heeft dat invloed op de motivatie. Een directe link is hier dan ook te maken.

Volgens de theorie is het stellen van doelen ook een motivatiefactor. Bij de afzonderlijke factoren wordt inzichtelijk gemaakt dat dit niet zozeer geldt voor de motivatie op duurzaamheidsgebied. Bij de vaststelling van het Klimaatakkoord zijn beleidsdoelen omgezet in prestatiedoelen. Deze doelen zijn volgens de respondenten behoorlijk uitdagend en soms ook lastig te behalen. Men ziet liever meer realistische doelen en het doel meer als middel om de mindset van de organisatie, maar ook die van de samenleving, te veranderen. Het stellen van doelen wordt als strategisch machteloos ervaren, zekere wanneer de financiële middelen ontoereikend zijn. De professionals zetten zich, mede gelet op hun PSM-fit, in voor de praktijk, en willen dan ook dat de doelstellingen realistisch en zichtbaar zijn. Abstracte doelstellingen die moeilijk of niet haalbaar zijn zorgen dan voor strategische machteloosheid.

7. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk vindt de beantwoording van de deelvragen en de centrale vraag plaats. Geconcludeerd wordt welke factoren invloed hebben op de professionals die werkzaam zijn op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen. Naar aanleiding hiervan worden aanbevelingen gedaan.

7.1 Conclusie

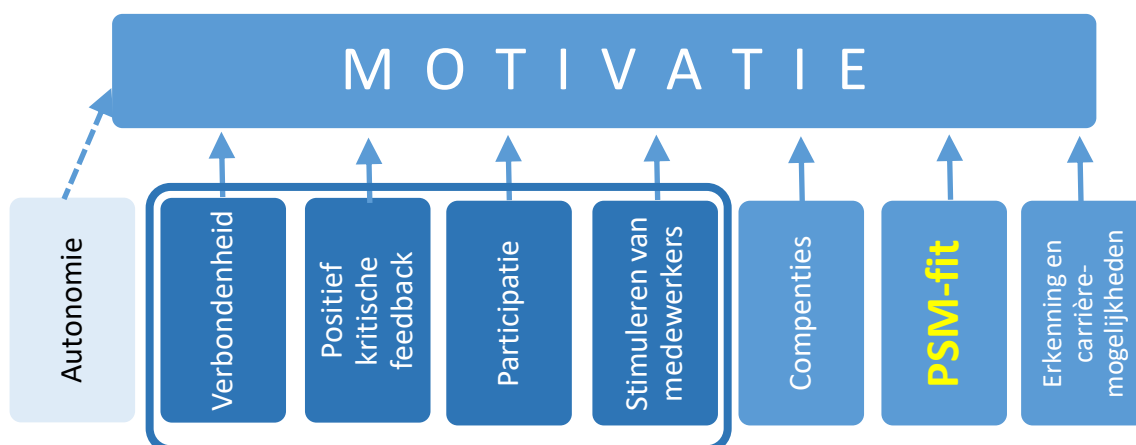
Het literatuuronderzoek toont aan dat de volgende factoren de meest aansprekende motivatiefactoren zijn. Hieronder worden ze aangegeven.

| | | |
|-------------------------------|------------------------------|---|
| • Autonomie | • Verbondenheid | • Stellen van doelen |
| • Positief kritische feedback | • Participatie | • PSM-fit |
| • Competenties | • Stimuleren van medewerkers | • Salaris, carrièremogelijkheden en erkenning |

Uit de interviews komt een diversiteit aan duurzaamheidsmaatregelen naar voren die de gemeente Dordrecht inzet bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Dordrecht werkt hierbij nauw samen met de overige Drechtsteden. Op lokaal niveau vindt veelal uitwerking en realisatie plaats. De energietransitie is een sociaal-maatschappelijke transitie waarbij de inwoners nauw worden betrokken. Soms is duurzaamheid een kapstok om initiatieven aan op te hangen, maar het gebeurt ook dat het als middel gebruikt wordt om sociaal-maatschappelijke doelen te bereiken.

De analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat vrijwel alle motivatiefactoren een positief effect hebben op de motivatie van professionals op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen, met uitzondering van het stellen van doelen. De analyse hierbij is gebaseerd op de motivatiefactoren en wordt ondersteund door de dimensies van beleidsvervreemding. De motivatiefactor 'autonomie' heeft slechts in beperkte mate invloed op de motivatie, dit met name vanwege het besef dat men in een bestuurlijke omgeving werkt en dienstbaar is aan het algemene belang. Dit beperkt de autonomie. Wel is autonomie van belang bij de mate waarop men uitvoering kan geven aan de eigen werkzaamheden. Dit is dan overigens wel meer organisatorisch van aard. Beïnvloeding van deze factor is zeer lastig. Voor 'het stellen van doelen' is geen ondersteuning gevonden dat deze een positieve invloed heeft op de motivatie van de professionals in Dordrecht.

In het hieronder weergegeven figuur wordt inzichtelijk gemaakt dat voor de overige factoren wel een relatie is gevonden met de motivatie van de professionals. Vanwege het bijzondere karakter van autonomie is deze in een andere kleur weergegeven.



PSM-fit vinden alle professionals belangrijk en heeft onmiskenbaar een relatie met motivatie. Deze factor staat min of meer los van de andere factoren. Daarentegen is het ook een factor die het meest ongrijpbaar is en verschilt per professional. Lastig is dan ook om deze factor te beïnvloeden aangezien de perceptie ervan per professional kan verschillen.

Met grote regelmaat worden door de respondenten verbanden gelegd tussen verbondenheid, positief kritische feedback, participatie en het stimuleren van medewerkers. De professionals geven aan dat deze factoren vaak inhaken op elkaar. Het onderzoek toont daarnaast ook aan dat deze vier factoren zelfstandig in meer of mindere mate invloed hebben op motivatie. Wanneer op deze factoren wordt ingezet dan heeft dat een groot effect op de gehele motivatie, het betreffen immers gezamenlijk bijna de helft van de factoren die invloed hebben op de motivatie.

Om de duurzaamheidsmaatregelen te realiseren zijn specifieke kennis en vaardigheden noodzakelijk. Wanneer het aantal competenties toeneemt ervaren de professionals eveneens dat de motivatie toeneemt. Wanneer specifiek op kennis en kunde van de professionals wordt ingezet is deze motivatiefactor goed te beïnvloeden.

Salaris, erkenning en carrièremogelijkheden zijn een drietal externe subfactoren die zijn onderzocht. Duidelijk is dat erkenning en carrièremogelijkheden wel, en salaris geen invloed heeft op de motivatie. Verder zijn het factoren waarop met zekere inspanning door het management (desgewenst) invloed kan worden uitgeoefend. Gezamenlijk hebben deze subfactoren dan ook invloed op de motivatie.

7.2 Aanbevelingen

Uit de analyse komt naar voren dat de factoren ‘verbondenheid’, ‘participatie’, ‘stimuleren’ en ‘positief kritische feedback’ veelal een connectie hebben met elkaar. De ontwikkelingen op duurzaamheidsgebied volgen elkaar zo snel op dat men hierover in teamverband nauwe afstemming en samenwerking wenst. Hierdoor weet men elkaar te stimuleren, leert men van elkaar, kan men onderling sparren en uit- en ontvangt men positief kritische feedback en waardering. Hierdoor hebben ook de extrinsieke factoren een relatie met deze factoren.

Aanbeveling I

Zet (nog) meer in op teamontwikkeling binnen de opgave Duurzame Stad. Professionals hechten veel waarde aan onderlinge afstemming, het geven en ontvangen van feedback. Zorg dat door teamontwikkeling de verbondenheid (verder) toeneemt, zowel op inhoudelijk als op relationeel vlak. De energietransitie is nog volop in ontwikkeling en daarbij is het stimuleren van elkaar, maar ook het uiten en ontvangen van waardering van belang voor verdere ontwikkeling van deze transitie.

Participatie is een van de factoren waarvan vrijwel alle professionals aangeven dat het bijdraagt aan hun motivatie. Het blijkt dat men te weinig tijd heeft om zich te verdiepen op de inhoud en te participeren bij het opstellen van beleid. Van belang is dan ook dat de professionals in voldoende mate de tijd hebben om zich daarop te kunnen richten. Dit heeft dan ook een relatie met het ontwikkelen van de competenties. Ondanks dat slechts een beperkt aantal (4) respondenten aangeeft dat het huidige HRM-beleid onvoldoende inzet op het benutten van kwaliteiten, geeft net iets meer dan de helft (9) van de respondenten aan in staat te zijn de duurzaamheidsmaatregelen effectief te kunnen uitvoeren.

Aanbeveling II

Duidelijk is dan men kennis en kunde nodig heeft om de doelstellingen te bereiken. Maak daarom in samenspraak met de professionals (periodiek) duidelijke keuzes waar hun kennis en kunde op wordt ingezet, zodat zij in voldoende mate kunnen participeren en onnodige verspilling van de kennis en kunde wordt voorkomen. Zo wordt voorkomen dat men zich niet betrokken voelt bij het duurzaamheidsbeleid én wordt kennis en kunde op een juiste wijze ingezet.

Bij de extern factoren blijkt met name dat behoefte is aan erkenning. Dit houdt ook verband met de factoren verbondenheid, positief kritische feedback en stimuleren. Wanneer de professionals erkenning ontvangen heeft dat invloed op de motivatie. Dit heeft volgens de respondenten een nauwe relatie met het geven van feedback. Stuk voor stuk zijn dit onderwerpen die waaraan managers meer aandacht aan kunnen besteden.

Aanbeveling III

Managers dienen het HRM-beleid niet enkel op beloningen etc. af te stemmen, maar moeten ook meer aandacht besteden aan de aspecten waardering, verbondenheid, feedback en het stimuleren van medewerkers. Deze factoren hebben invloed op de motivatie. Daar waar deze factoren elkaar versterken en hier op een actieve manier wordt ingezet kan het een positieve bijdrage leveren aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Men ervaart dat duurzaamheid moet concurreren met andere doelstellingen en opgaven. Dit terwijl de duurzaamheidstransitie op veel terreinen plaatsvindt (Patterson, et al., 2017). Het besef neemt toe dat de transitie meer en meer een maatschappelijke en sociale transitie wordt dan enkel een infrastructurele en economische uitdaging. Het gevoel bij de duurzaamheidsprofessionals is dat de duurzaamheidsdoelen in de organisatie nog moet concurreren met andere thema's en dat nog niet de hele organisatie de urgentie van de energietransitie onderkend. Voor hen is het dan ook van belang dat duurzaamheid een sterkere positie krijgt binnen de organisatie.

Aanbeveling IV

De duurzaamheidsmaatregelen moeten (nog meer) worden geïntegreerd in de organisatiedoelen. Ze moeten daarbij aansluiten op zowel de cluster- als opgedoelen. Door op structurele basis met de beleidsmedewerkers te kijken naar de beleids- en bedrijfsprocessen en deze zoveel als mogelijk aan te sluiten op de duurzaamheidsdoelstellingen wordt ervoor gezorgd dat de doelen in de organisatie worden ingebed en dat concurrentie met andere doelen voorkomen wordt. De tactische machteloosheid zal hierdoor afnemen en de verbondenheid binnen de organisatie toenemen.

Weerstand bij inwoners kan worden ervaren wanneer ze worden geconfronteerd met in het gedrang komen van kernwaarden of kostenaspecten (Ministerie van Economische Zaken, 2016). Het beleid om de professionals discretionaire ruimte te geven om met de inwoners het gesprek aan te gaan over de energietransitie waarbij wordt ingestoken op het leefcomfort en de leefbaarheid, wordt dan ook ondersteund en aanbevolen. Het zijn hier de PSM-fit-factoren van de professionals die ingezet worden. Men kan invulling geven aan de behoefte om het publieke belang te dienen. Zo kan voorkomen worden dat legitimiteit van het handelen, maar ook de interactie tussen inwoners en professional in het gedrang komen (Bekkers et al., 2007). En laat het nu net deze inwoners zijn die uiteindelijk een belangrijke schakel vormen in de gehele energietransitie (Rotmans, 2015).

Aanbeveling V

Koppel de PSM-fit van professionals aan de intrinsieke motivatie van de inwoners om in hun wijk/stad aan de slag te gaan met de energietransitie. Maak hierbij gebruik van de ervaring en expertise van de professionals. Benoem kleine tussenstappen die in de stad te realiseren te zijn zonder al te grote financiële investeringen. De transitie wordt tekort gedaan wanneer enkel het financiële aspect mee telt. Wanneer inwoners aan de slag gaan met de energietransitie kan de PSM-fit van de professionals beter gerealiseerd worden. Focus daarom op de aspecten waar men wel invloed op heeft en laat hiervan ook de resultaten zien. Dit draagt bij aan een toenemende PSM-fit van de professionals.

Het stellen van doelen is geen motivatiefactor gebleken. Beleidsvervreemding kan optreden wanneer nog meer duurzaamheidsdoelen gesteld worden. Grote invloed is de onzekerheid of het Rijk in voldoende mate financieel bijdraagt. Zolang de professionals ervaren dat de middelen ontoereikend zijn hebben ze het gevoel dat de doelstellingen niet bereikt kunnen worden. Het valt buiten de scope van dit onderzoek, maar aanbevolen wordt om, daar waar mogelijk, Dordrecht zijn positie moet gebruiken om te bewerkstelligen dat voldoende (rijks)middelen hiervoor beschikbaar komen.

Aanvullende aanbeveling

De coronatijd maakt dat de *policy-window* geopend is om te lobbyen voor extra investeringen in duurzaamheidsontwikkelingen (www.duurzaam-ondernemen.nl, 2020). De respondenten geven aan dat provincies, gemeenten en de VNG met regelmaat een succesvol front vormen richting het Rijk. Zet de Dordtse stakeholders in duurzaamheid weer in om de lobby te initiëren en de duurzaamheidsmaatregelen op de investeringsagenda te zetten. De strategische machteloosheid neemt af wanneer men het gevoel heeft dat men gehoord wordt. Dit kan een vliegwieleffect tweebrengen in de energietransitie waarbij gemeenten en inwoners niet zelf aan de lat staan voor de investeringen, maar worden ondersteund door de landelijke overheid.

7.2 Reflectie

Veel factoren hebben invloed op de motivatie van professionals, waarbij het aantal factoren ook continu toeneemt (Wright, 2004). Gekozen is dan ook om factoren uit een aantal toonaangevende theorieën te nemen en het onderzoek hierop in te richten. Onvermijdelijk is dat er ook andere factoren zijn die invloed hebben op de motivatie. Volgens de literatuur hebben deze echter minder waarde. Voorts maakt het aantal van negen factoren ook dat niet op alle factoren even diep kan worden ingegaan.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt voor een tweetal triangulaties. In hoofdstuk 4 is ingegaan op de methodentriangulatie waarin is aangegeven met welke methoden het onderzoek is uitgevoerd en wat de toegevoegde waarde hiervan is.

Een tweede triangulatie is toegepast op de theoretische invalshoeken. Enerzijds is gebruik gemaakt van uit de literatuur voortkomende motivatiefactoren. Deze hebben een positief effect op de motivatie. Hier tegenover zijn de dimensies van beleidsvervreemding geplaatst die een negatieve invloed hebben op de motivatie. Door langs deze twee lijnen het onderzoek uit te voeren worden de uitkomsten als het ware dubbel bevestigd en is sprake van een zeker spiegelbeeld van de beide lijnen ten opzichte van elkaar. Theoretisch is dit relevant voor de versteviging van de conclusies die hierdoor langs twee lijnen worden bevestigd. De motivatiefactoren worden zodoende ook vanuit het perspectief van de dimensies van beleidsvervreemding bekrachtigd hetgeen een meerwaarde is ten opzichte van onderzoeken waarbij deze constructie niet is toegepast. Ook maakt het de resultaten nauwkeuriger doordat ze door het toepassen van meerdere theorieën tot stand komen. De maatschappelijke relevantie komt terug doordat de gedane aanbevelingen niet enkel vanuit de 'positieve' motivatiefactoren voortvloeien, maar ook worden bekrachtigd door de 'negatieve' dimensies die de professionals ervaren.

Het onderzoek richt zich op het onderwerp duurzaamheid binnen de gemeente Dordrecht. Ondanks de reikwijdte van dit onderwerp richt zich het enkel hierop. Daardoor zijn de uitkomsten lastig te generaliseren, zowel naar andere onderwerpen, als ook andere organisaties. Door de onderzoeksmethoden, waarbij met vragen ingegaan wordt op dit onderwerp, is het wel mogelijk om diepgaander op de materie in te gaan, hetgeen bij een andere studie of opzet lastiger is. De grote lijnen van het onderzoek maken wel dat deze ook uitgevoerd kan worden op andere gebieden en kan daarvoor als kapstok dienen.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant doordat duidelijk wordt welke factoren invloed hebben op de motivatie van de professionals als het gaat om duurzaamheidsmaatregelen. Deze combinatie is in de literatuur nog niet veel beschreven en daarom kan het gebruikt worden om de bestaande literatuur aan te vullen. Tal van motivatiefactoren hebben invloed op de motivatie. Gelet op de scope van het onderzoek was het ondoenlijk om alle factoren hierin mee te nemen. Daarom is gekozen om de meest toonaangevende motivatiefactoren te gebruiken en hier het onderzoek op in te richten. Als laatste vraag bij de interviews werd gevraagd of er nog andere motivatiefactoren invloed zouden kunnen hebben. Hierop werd aangegeven dat de respondenten dit niet zouden weten. Gesteld kan worden dat de behandelde motivatiefactoren ook in het domein van de duurzaamheid de toonaangevende factoren zijn, waarbij in het onderzoek verbanden zijn gelegd tussen motivatiefactoren en de dimensies van beleidsvervreemding. Hierdoor draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke literatuur.

Bibliografie

- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review* (3), 185-201.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2007). Inner work life. *Harvard business review* 85 (5), 72-83.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34 (10), 2045-2068.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* (13), 209-223.
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging*.
- Bekkers, V., Edwards, A., Fenger, M., & Dijkstra, G. (2007). *Governance and the democratic deficit, assessing the legitimacy of governance practices*. Aldershot: Ashgate.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformation Leadership, Goal Setting and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration* 35 (2), 124-145.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination and Social Psychology*. New York: Plenum.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory* (15), 133-148.
- Duyvendak, J., Knijn, T., & Kremer, M. (2006). *Policy, people and the new professional: de-professionalisation and re-professionalisation in care and welfare*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Easton, D. (1965). *A System Analysis of Political Life*. London: Wiley.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island : New Society Publishers.
- Ewalt, J., & Jennings, E. (2004). Administration, governance, and policy tools in welfare policy implementation. *Public Administration Review*, 64(4), 449-462.
- Ferman, B. (1990). When Failure is Success: Implementation and Madisonian Government. In D. Palumbo, & D. Calista, *Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box* (pp. 3-18). Westport: Greenwood Press, Inc.
- Festré, A., & Garrouste, P. (2008). Rationality, behavior, institutional and economic change in Schumpeter. *Journal of Economic Methodology*, 365-390.
- Frantzeskaki, N., Loorbach, D., & Meadowcroft, J. (2012). Governing societal transitions to sustainability. *International Journal of Sustainable Development* (15), 19-36.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* (26), 331-362.
- Gemeente Dordrecht. (2018). *Onze Stad - Coalitieakkoord gemeente Dordrecht 2018-2022*. Dordrecht: Gemeente Dordrecht.
- Gemeente Dordrecht. (sd). *Begroting 2020*. Opgehaald van dordrecht.begroting-2020.nl: <https://dordrecht.begroting-2020.nl/>

- George, B., & Desmidt, S. (2013). Het strategisch meerjarenplan: van plan naar effectief instrument. *OCMW Visies*.
- Glasbergen, P. (1987). Beleidsuitvoering als probleem: oorzaken en perspectieven. In P. Lehning, *Handboek Beleidswetenschappen* (pp. 80-93). Meppel: Boom.
- Heide, M., Gronhaug, K., & Johannessen, S. (2000). Exploring barriers to the succesful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management* 18 (2), 217-231.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. (2005). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley Encyclopedia of Management* 11, 1-4.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* 5 (2), 121-151.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy*. London: SAGE Publications.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance (3rd ed.)*. Sage.
- Hou, L., & Geerlings, H. (2016). Dynamics in sustainable port and hinterland operations: A conceptual framework and simulation of sustainability measures and their effectiveness, based on an application to the Port of Shanghai. *Journal of Cleaner Production* (135), 449-456.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2007). *The IPCC 4th Assessment Report. The Physical Science Basis*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics* (28), 213-231.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Kusurkar, R., & Croiset, G. (2015). Autonomy support for autonomous motivation in medical education. *Medical Education Online* 20 (1).
- Latham, G. (2007). *Work Motivation. History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGrag-Hill.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russel Sage Foundation.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist* 57 (9), 705-717.
- Mann, G. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public personnel management* 35 (1), 33-48.
- Marx, K. (1961 [1844]). Alienated labor. In K. Marx, *Economic and philosophic manuscripts of 1844* (pp. 67-83). Moscow: Foreign Languages Publishing House.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis*. *Policy studies journal*, 8(4), 538-560.
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1989). *Implementation and Public Policy*. Lanham: University Press of America.
- Meadowcroft, J. (2011). Engaging with the politics of sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions* , 70-75.

- Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Motivaction Research and Strategy: Energievoorziening 2015 - 2050: publieksonderzoek naar draagvlak voor verduurzaming van energie*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Nijhuis, N., Van Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W. (2012). De motivatie en prestatie van werkverslaafde, bevlogen en opgebrande medewerkers. *Gedrag & Organisatie* 25 (4), 325-346.
- O'Toole, L. (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2), 263-288.
- Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., Van der Hel, S., Widerberg, O., Adler, C., . . . Barau, A. (2017). Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 24, 1-16.
- Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (1), 5-23.
- Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford.
- Perry, J., & Porter, L. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* (7), 89-98.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review* (50), 367-373.
- Perry, J., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review* (66), 505-514.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Prakash, M., Teksoz, K., Espey, J., & Sachs, J. (2016). *Preliminary Us Cities Sustainable Development Goals Index 2017: Achieving a Sustainable Urban America*. New York.
- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1973, 1984). *Implementation*. Berkeley: University of California Press.
- Rainey, H. (2009). *Understanding and managing public organizations (4th ed.)*. San Fransisco CA: Wiley/Jossey-Bass.
- Rotmans, J. (2015, augustus 14). *jan rotmans over de energietransitie*. Opgehaald van www.degrotetransitie.nl: <https://www.degrotetransitie.nl/actueel/2015/jan-rotmans-over-de-energietransitie/>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* (50).
- Ryan, R., & Deci, E. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* (25), 54-67.
- Ryan, R., & Grolnick, W. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 550-558.
- Schucht, S. (2001). What can we learn form economics and political science analysis on the efficiency and effectiveness of policy implementation? In M. Glachant, *Implementing European Environmental Policy. The Impacts of Directives in the Member State (New Horizon in Environmental Economics s.)*. Northampton: Edard Elgar Publishing.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review* 24 (6), 783-791.
- Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of management review* 29(3), 379-387.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen* (1), 10-28.

- Stone, D. (2003). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. New York: Norton & Co.
- Tolman, E. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century.
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences* 77 (3), 555-581.
- Tummers, L. (2012a). Policy Alienation of Public Professionals": The Construct and Its Measurement. *Public Administration Review*, 516-523.
- Tummers, L. (2012b). *Policy Alienation - Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Tummers, L. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde* 23(2), 49-60.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review* 16(4), 527-547.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals: theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. *Beleid en Maatschappij* 36 (2), 104-116.
- Tummers, L., Bekkers, V., Steijn, B., & Van Thiel, S. (2015). The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees. *Administration & Society* 47 (5), 596-617.
- United Nations. (2018, februari 1). "Our "Our Struggle for Global Sustainability Will Be Won or Lost in Cities", Says Secretary-General, at New York Event.2012. Opgehaald van <https://www.un.org/press/en/2012/>
- Van Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead reingers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology* (16), 468-482.
- Van Loon, N. (2016). Is Public Service Motivation Related to Overall and Dimensional Work-Unit Performance as Indicated by Supervisors. *International Public Management Journal* , 78-110.
- Van Mullem, K., & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse gemeenschap*. Leuven: Steunpunt BOV.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Rotterdam: Coutinho.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review* 25 (3), 267-281.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward an Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review* 9(4), 546-556.
- Verschuren, P., & Doorewaard, J. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Vinken, E. (1998). *De implementatie en het succes van organisatieveranderingen*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 132-142.
- Weymouth, R., & Hartz-Karp, J. (2018). Principles for Integrating the Implementation of the Sustainable Development Goals in Cities. *Urban Science* 2 (3).
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Brundtlandrapport: Our common future*. United Nations.
- Wright, B. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (1), 59-78.

www.duurzaam-ondernemen.nl. (2020, april 6). Opgehaald van *duurzaam-ondernemen.nl*:
<https://www.duurzaam-ondernemen.nl/meerderheid-nederlanders-ziet-coronavirus-ook-als-een-kans-voor-het-klimaat/>

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and Methods. Fourth Edition. Applied Social Research Method Series, Volume 5*. London: Sage Publications.

Overzicht figuren

| | |
|---|----|
| Figuur 1: Overzicht dimensies van beleidsvervreemding (Tummers, 2009) | 16 |
| Figuur 2: Conceptueel model Motivatiefactoren en Beleidsvervreemding | 18 |
| Figuur 3: 3P's: People, Profit & Planet van Elkington (1998) | 22 |

Bijlage 1: Vragen interview

| | |
|--|--|
| <u>Algemene vragen</u> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat zijn de doelstellingen van het duurzaamheidsbeleid in Dordrecht? 2. Welke duurzaamheidsmaatregelen heeft Dordrecht ontwikkeld? 3. Vind je dat de organisatie voldoende doet als het gaat om duurzaamheidsbeleid-maatregelen? 4. Wat kan er organisatorisch verbeterd worden? |
| <u>Persoonlijke vragen</u> | <ol style="list-style-type: none"> 5. Wat zijn de drijfveren waarom je werkt? 6. Ervaar je dat je een toegevoegde waarde hebt in het realiseren van duurzaamheidsmaatregelen? 7. Hoe zou je als medewerker meer invloed kunnen krijgen? 8. Wanneer je feedback ontvangt vanuit het management voel je je dan gesterkt en heeft het effect op de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid? 9. Wanneer je feedback ontvangt van je collega's voel je je dan gesterkt en heeft het effect op de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid? 10. Hoe zou je effectiever kunnen opereren in de organisatie? |
| <u>Inwoners en ondernemers Dordrecht</u> | <ol style="list-style-type: none"> 11. Hebben de duurzaamheidsmaatregelen impact op het milieu? 12. Hebben de duurzaamheidsmaatregelen impact op de inwoners/ondernemers van Dordrecht? |

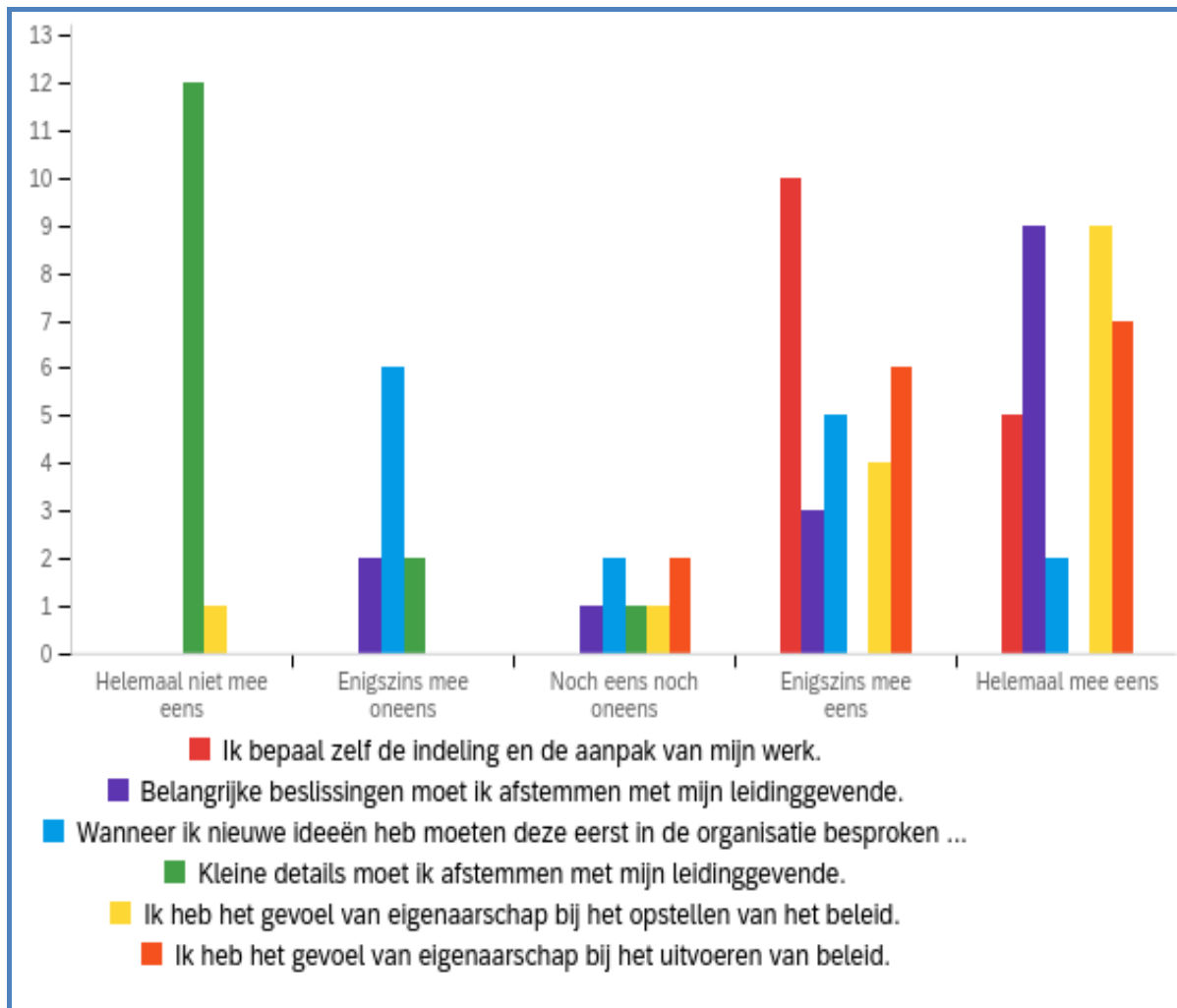
| Stellingen: | Eens | Oneens |
|---|------|--------|
| 1. Meer autonomie leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 2. Meer verbondenheid leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 3. Meer relevante competenties (gerelateerd aan mijn functie) leiden voor mij tot meer motivatie. | | |
| 4. Meer extrinsieke factoren leiden voor mij tot meer motivatie. | | |
| 5. Meer stimulans leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 6. Het stellen van meer doelen leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 7. Meer participatie leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 8. Hoe meer ik me echt kan inzetten voor het maatschappelijk belang hoe groter mijn motivatie. | | |
| 9. Het ontvangen van meer feedback leidt voor mij tot meer motivatie. | | |
| 10. Meer strategische machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | |
| 11. Meer tactische machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | |
| 12. Meer operationele machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | |
| 13. Meer maatschappelijke zinloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | |
| 14. Meer cliëntzinloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | |

Bijlage 2: Stellingen respondenten

| | totaal | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|--------|------|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Oneens | Eens | 5 | 0 | 5 | 5 | 3 | 12 | 1 | 2 | 2 | 7 | 4 | 1 | 1 | 5 |
| Respondent 15 | Oneens | | | | | | | X | | | | X | | | | |
| | Eens | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | | X | X | X | X |
| Respondent 14 | Oneens | | | | | | | | | | X | X | | | | X |
| | Eens | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | |
| Respondent 13 | Oneens | X | | | | | | | | | | | | | | |
| | Eens | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Respondent 12 | Oneens | | | X | X | | X | X | | | X | X | | | | X |
| | Eens | X | X | | | | X | | | X | X | | | X | X | |
| Respondent 11 | Oneens | | | X | | | X | | X | X | | X | X | | | |
| | Eens | X | X | | X | X | | X | | | | X | | | X | X |
| Respondent 10 | Oneens | | | | X | | X | | | | | X | X | | | X |
| | Eens | X | X | X | | X | | X | X | X | | | | X | X | |
| Respondent 9 | Oneens | X | | | | X | X | | X | | | | | | X | X |
| | Eens | | X | X | X | | | X | | X | X | X | X | X | | |
| Respondent 8 | Oneens | | | X | X | X | X | | | | | | | | | X |
| | Eens | X | X | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Respondent 7 | Oneens | | | | | | X | | | | | | | | | |
| | Eens | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Respondent 6 | Oneens | | | X | | | X | | | | | X | X | | | |
| | Eens | X | X | | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Respondent 5 | Oneens | | | | X | | X | | | | | X | X | | | |
| | Eens | X | X | X | | X | | X | X | X | X | | | X | X | X |
| Respondent 4 | Oneens | X | | | | | | | | | | X | | | | |
| | Eens | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X |
| Respondent 3 | Oneens | | | | | | X | | | | | | | | | |
| | Eens | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Respondent 2 | Oneens | | | | | X | X | | | | | | | | | |
| | Eens | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Respondent 1 | Oneens | X | | X | X | | X | | | | X | | | | | |
| | Eens | | X | | | X | | X | X | X | | X | X | X | X | X |
| | | | | Meer autonomie leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer verbondenheid leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer competenties leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer extrinsieke factoren leiden voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer stimulans leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Het stellen van meer doelen leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer participatie leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Hoe meer ik me echt kan inzetten voor het maatschappelijk belang hoe groter mijn motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Het ontvangen van meer feedback leidt voor mij tot meer motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer strategische machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer tactische machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer operationele machteloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer maatschappelijke zinloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Meer cliëntzinloosheid leidt voor mij tot minder motivatie. | | | | | | | | | | | | |

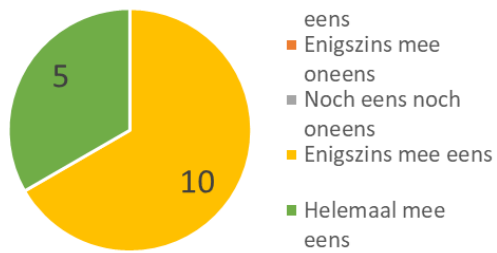
Bijlage 3: Uitkomsten self-completion-vragenlijst

Autonomie

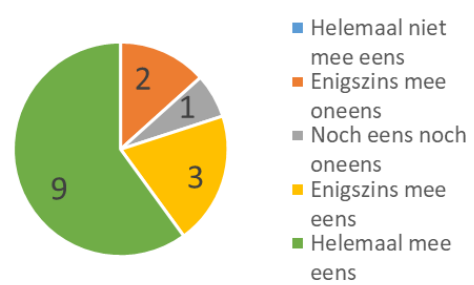


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | | Enigszins mee oneens | | Noch eens noch oneens | | Enigszins mee eens | | Helemaal mee eens | | Totaal |
|---|--|------------------------|----|----------------------|---|-----------------------|---|--------------------|----|-------------------|---|--------|
| 1 | Ik bepaal zelf de indeling en de aanpak van mijn werk. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 66.67% | 10 | 33.33% | 5 | 15 |
| 2 | Belangrijke beslissingen moet ik afstemmen met mijn leidinggevende. | 0.00% | 0 | 13.33% | 2 | 6.67% | 1 | 20.00% | 3 | 60.00% | 9 | 15 |
| 3 | Wanneer ik nieuwe ideeën heb moeten deze eerst in de organisatie besproken worden. | 0.00% | 0 | 40.00% | 6 | 13.33% | 2 | 33.33% | 5 | 13.33% | 2 | 15 |
| 4 | Kleine details moet ik afstemmen met mijn leidinggevende. | 80.00% | 12 | 13.33% | 2 | 6.67% | 1 | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 15 |
| 5 | Ik heb het gevoel van eigenaarschap bij het opstellen van het beleid. | 6.67% | 1 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 26.67% | 4 | 60.00% | 9 | 15 |
| 6 | Ik heb het gevoel van eigenaarschap bij het uitvoeren van beleid. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 13.33% | 2 | 40.00% | 6 | 46.67% | 7 | 15 |

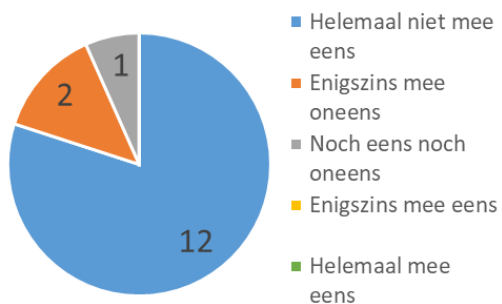
Ik bepaal zelf de indeling en de aanpak van mijn werk.



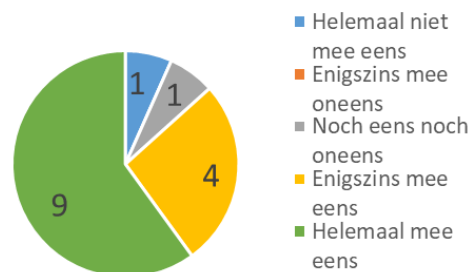
Belangrijke beslissingen moet ik afstemmen met mijn leidinggevende.



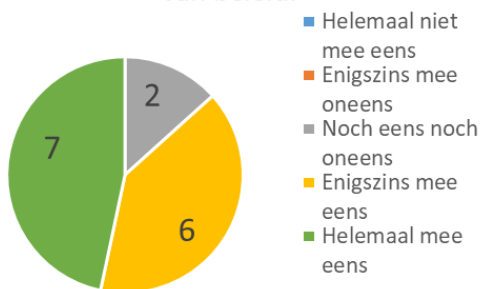
Kleine details moet ik afstemmen met mijn leidinggevende.



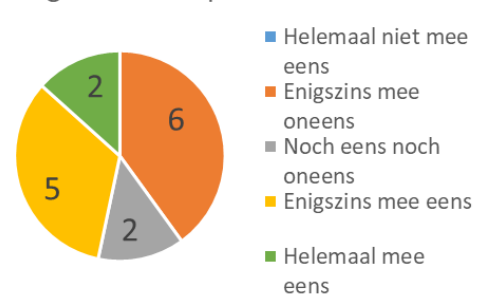
Ik heb het gevoel van eigenaarschap bij het opstellen van het beleid.



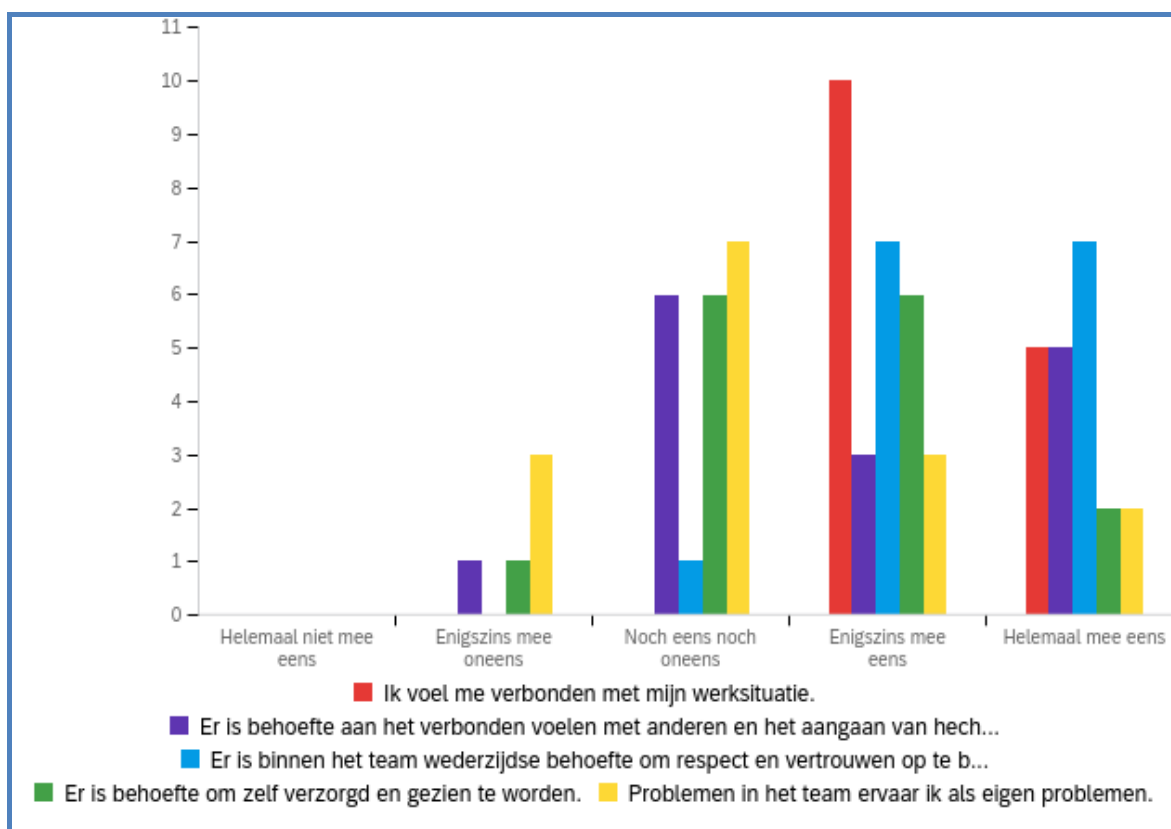
Ik heb het gevoel van eigenaarschap bij het uitvoeren van beleid.



Wanneer ik nieuwe ideeën heb moeten deze eerst in de organisatie besproken worden.

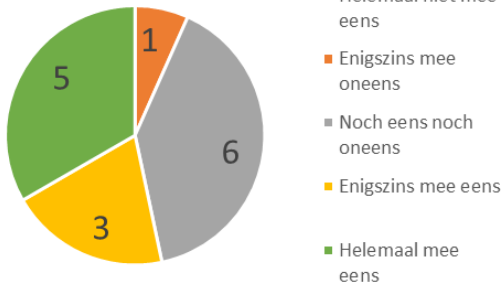


Verbondenheid

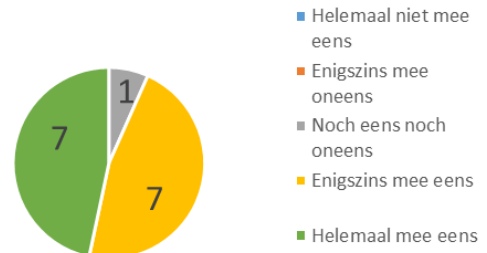


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee oneens | Noch eens noch oneens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal | | | | | |
|---|---|------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|---|--------|---|----|
| 1 | Ik voel me verbonden met mijn werksituatie. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 66.67% | 10 | 33.33% | 5 | 15 | | |
| 2 | Er is behoefte aan het verbonden voelen met anderen en het aangaan van hechte relaties met anderen. | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 40.00% | 6 | 20.00% | 3 | 33.33% | 5 | 15 |
| 3 | Er is binnen het team wederzijdse behoefte om respect en vertrouwen op te bouwen en te zorgen voor anderen. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 46.67% | 7 | 46.67% | 7 | 15 |
| 4 | Er is behoefte om zelf verzorgd en gezien te worden. | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 40.00% | 6 | 40.00% | 6 | 13.33% | 2 | 15 |
| 5 | Problemen in het team ervaar ik als eigen problemen. | 0.00% | 0 | 20.00% | 3 | 46.67% | 7 | 20.00% | 3 | 13.33% | 2 | 15 |

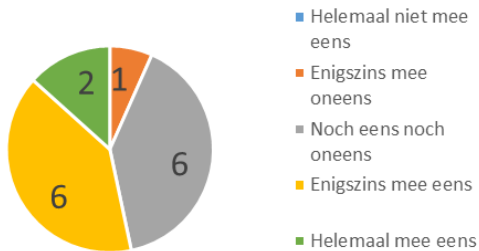
Er is behoefte aan het verbonden voelen met anderen en het aangaan van hechte relaties met anderen.



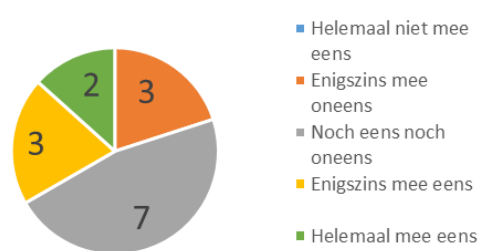
Er is binnen het team wederzijdse behoefte om respect en vertrouwen op te bouwen en te zorgen voor anderen.



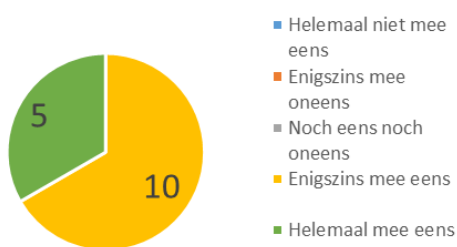
Er is behoefte om zelf verzorgd en gezien te worden.



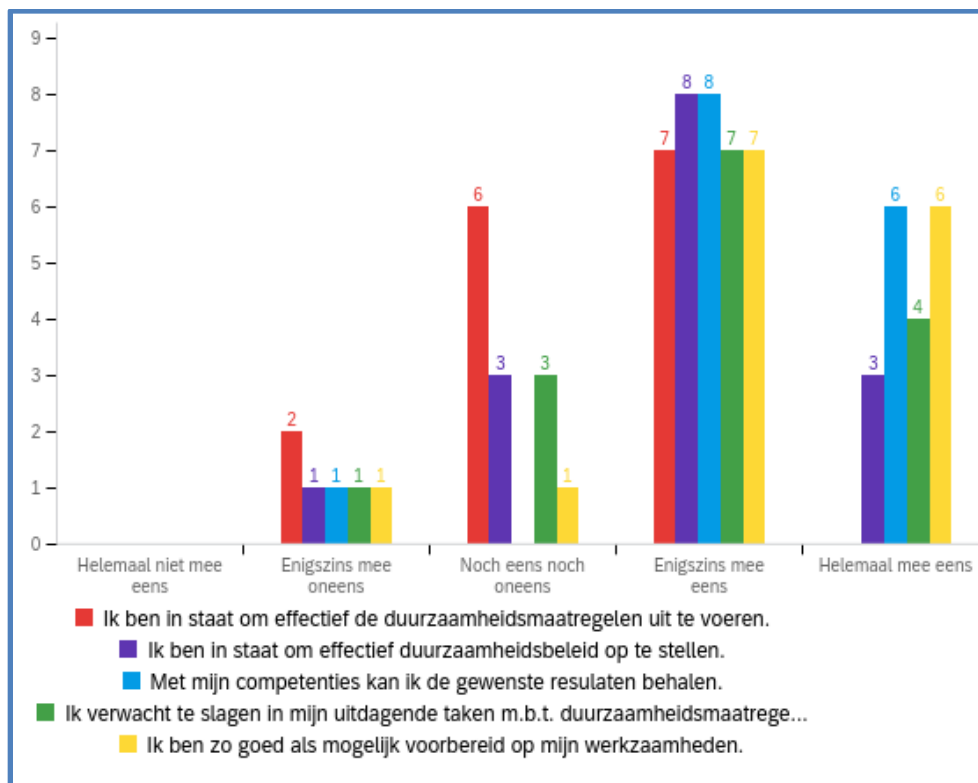
Problemen in het team ervaar ik als eigen problemen.



Ik voel me verbonden met mijn werksituatie.

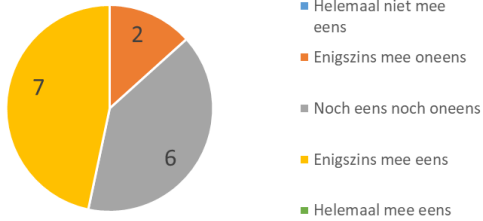


Competenties

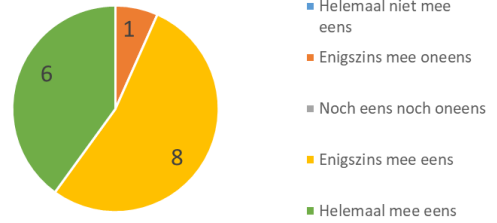


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee eens | Noch eens noch eens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal |
|---|---|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------|
| 1 | Ik ben in staat om effectief de duurzaamheidsmaatregelen uit te voeren. | 0.00% | 13.33% | 40.00% | 46.67% | 0.00% | 15 |
| 2 | Ik ben in staat om effectief duurzaamheidsbeleid op te stellen. | 0.00% | 6.67% | 20.00% | 53.33% | 20.00% | 15 |
| 3 | Met mijn competenties kan ik de gewenste resultaten behalen. | 0.00% | 6.67% | 0.00% | 53.33% | 40.00% | 15 |
| 4 | Ik verwacht te slagen in mijn uitdagende taken m.b.t. duurzaamheidsmaatregelen. | 0.00% | 6.67% | 20.00% | 46.67% | 26.67% | 15 |
| 5 | Ik ben zo goed als mogelijk voorbereid op mijn werkzaamheden. | 0.00% | 6.67% | 6.67% | 46.67% | 40.00% | 15 |

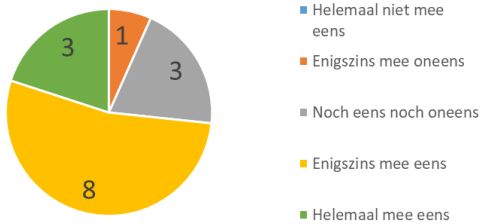
Ik ben in staat om effectief de duurzaamheidsmaatregelen uit te voeren.



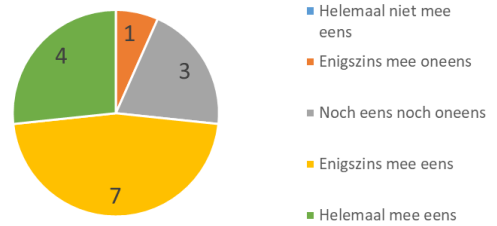
Met mijn competenties kan ik de gewenste resultaten behalen.



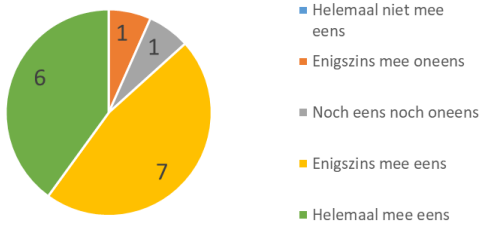
Ik ben in staat om effectief duurzaamheidsbeleid op te stellen.



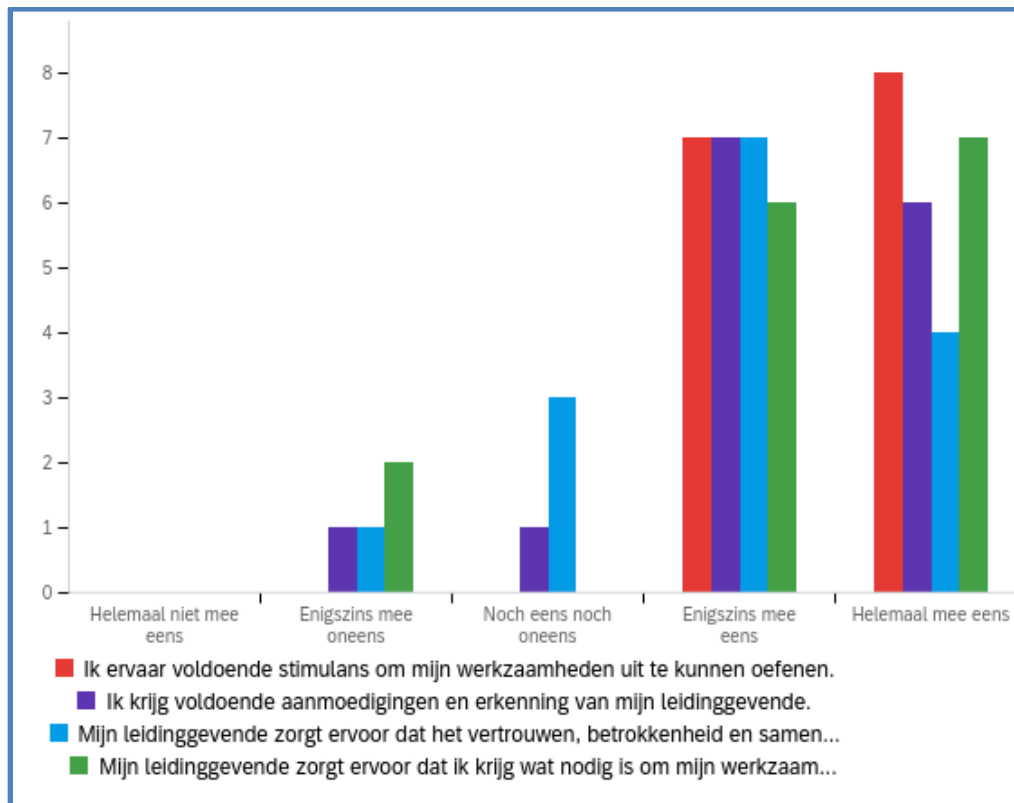
Ik verwacht te slagen in mijn uitdagende taken m.b.t. duurzaamheidsmaatregelen.



Ik ben zo goed als mogelijk voorbereid op mijn werkzaamheden.

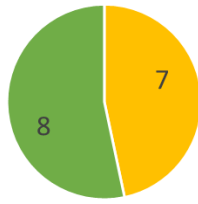


Stimuleren van medewerkers



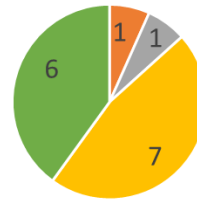
| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee oneens | Noch eens noch oneens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal | | | | | |
|---|---|------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|---|--------|---|----|
| 1 | Ik ervaar voldoende stimulans om mijn werkzaamheden uit te kunnen oefenen. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 46.67% | 7 | 53.33% | 8 | 15 | | |
| 2 | Ik krijg voldoende aanmoediging en erkenning van mijn leidinggevende. | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 6.67% | 1 | 46.67% | 7 | 40.00% | 6 | 15 |
| 3 | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat het vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking wordt bevorderd. | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 20.00% | 3 | 46.67% | 7 | 26.67% | 4 | 15 |
| 4 | Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik krijg wat nodig is om mijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. | 0.00% | 0 | 13.33% | 2 | 0.00% | 0 | 40.00% | 6 | 46.67% | 7 | 15 |

Ik ervaar voldoende stimulans om mijn werkzaamheden uit te kunnen oefenen.



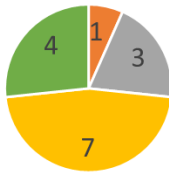
- Helemaal niet mee eens
- Enigszins mee oneens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee eens
- Helemaal mee eens

Ik krijg voldoende aanmoediging en erkenning van mijn leidinggevende.



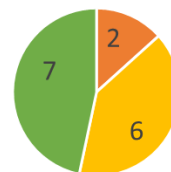
- Helemaal niet mee eens
- Enigszins mee oneens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat het vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking wordt bevorderd.



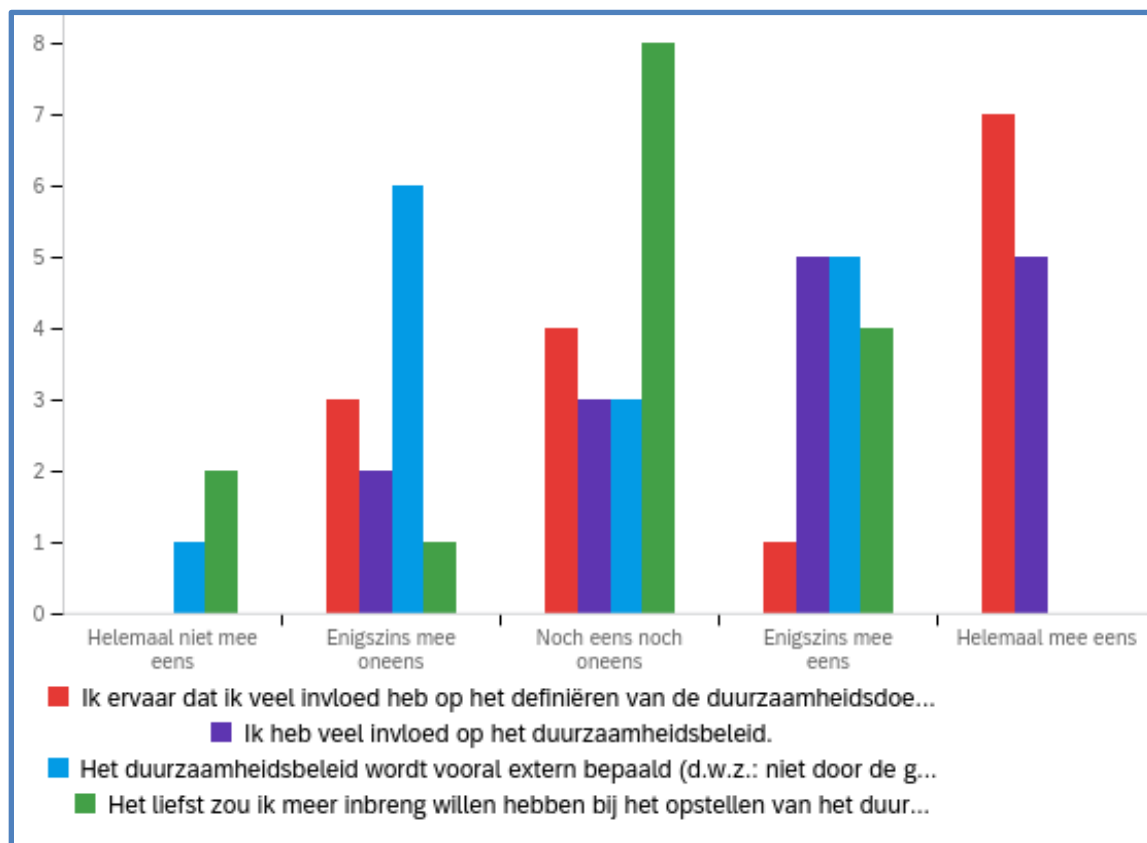
- Helemaal niet mee eens
- Enigszins mee oneens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik krijg wat nodig is om mijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.



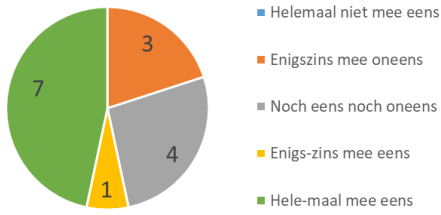
- Helemaal niet mee eens
- Enigszins mee oneens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee eens
- Helemaal mee eens

Participatie

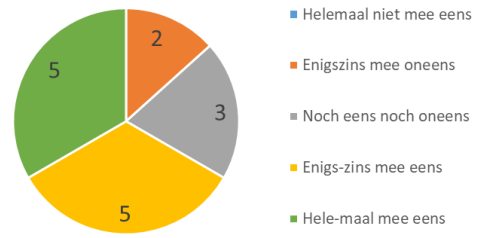


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee oneens | Noch eens noch oneens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal |
|---|---|------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------|
| 1 | Ik ervaar dat ik veel invloed heb op het definiëren van de duurzaamheidsdoelstellingen. | 0.00% | 20.00% | 26.67% | 6.67% | 46.67% | 15 |
| 2 | Ik heb veel invloed op het duurzaamheidsbeleid. | 0.00% | 13.33% | 20.00% | 33.33% | 33.33% | 15 |
| 3 | Het duurzaamheidsbeleid wordt vooral extern bepaald (d.w.z.: niet door de gemeente zelf). | 6.67% | 40.00% | 20.00% | 33.33% | 0.00% | 15 |
| 4 | Het liefst zou ik meer inbreng willen hebben bij het opstellen van het duurzaamheidsbeleid. | 13.33% | 6.67% | 53.33% | 26.67% | 0.00% | 15 |

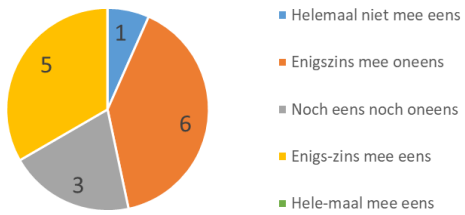
Ik ervaar dat ik veel invloed heb op het definiëren van de duurzaamheidsdoelstellingen.



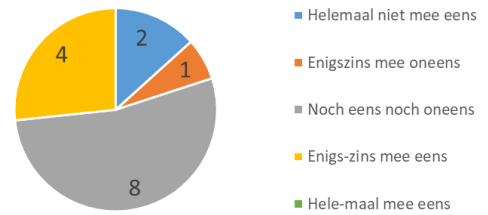
Ik heb veel invloed op het duurzaamheidsbeleid.



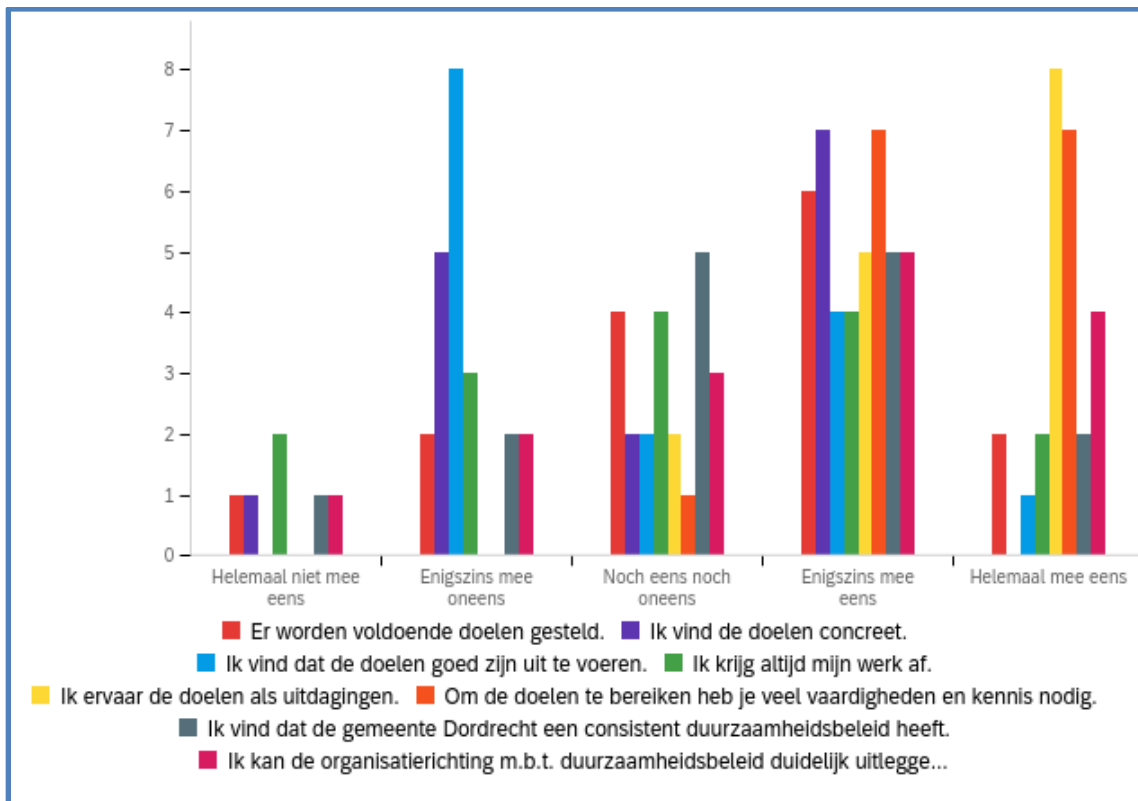
Het duurzaamheidsbeleid wordt vooral extern bepaald (d.w.z.: niet door de gemeente zelf).



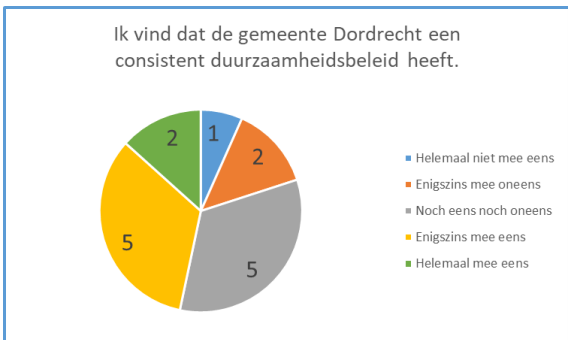
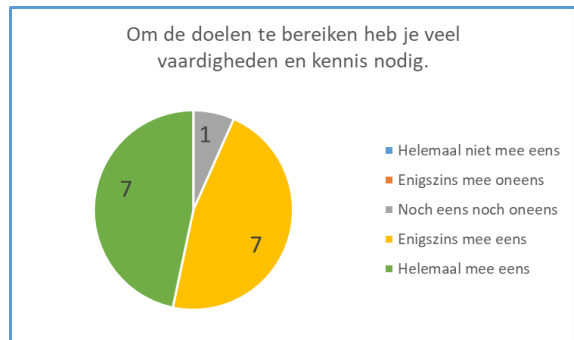
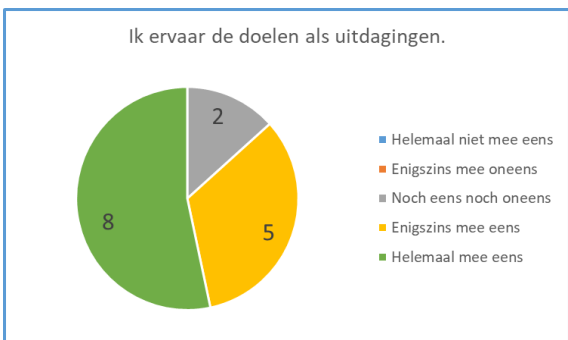
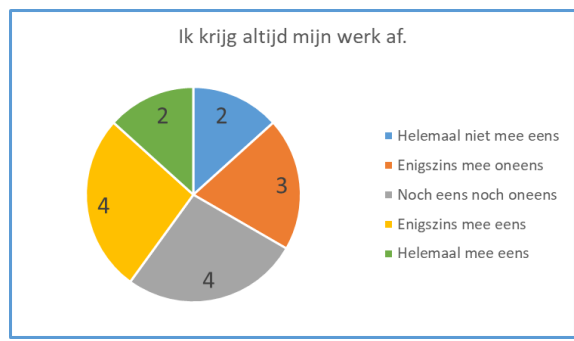
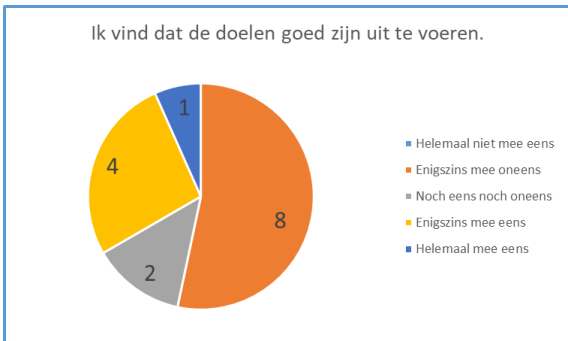
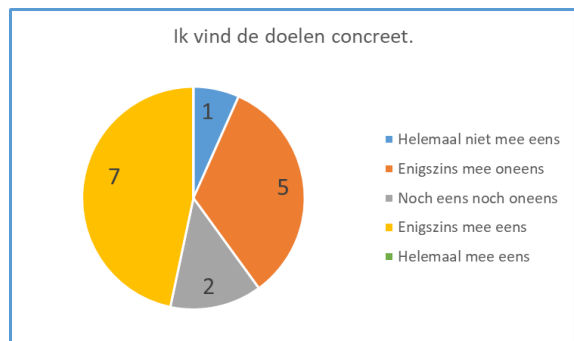
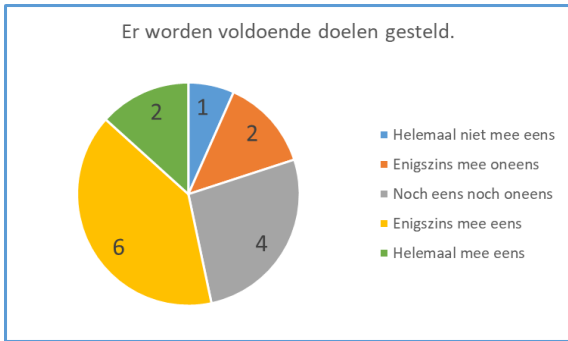
Het liefst zou ik meer inbreng willen hebben bij het opstellen van het duurzaamheidsbeleid.



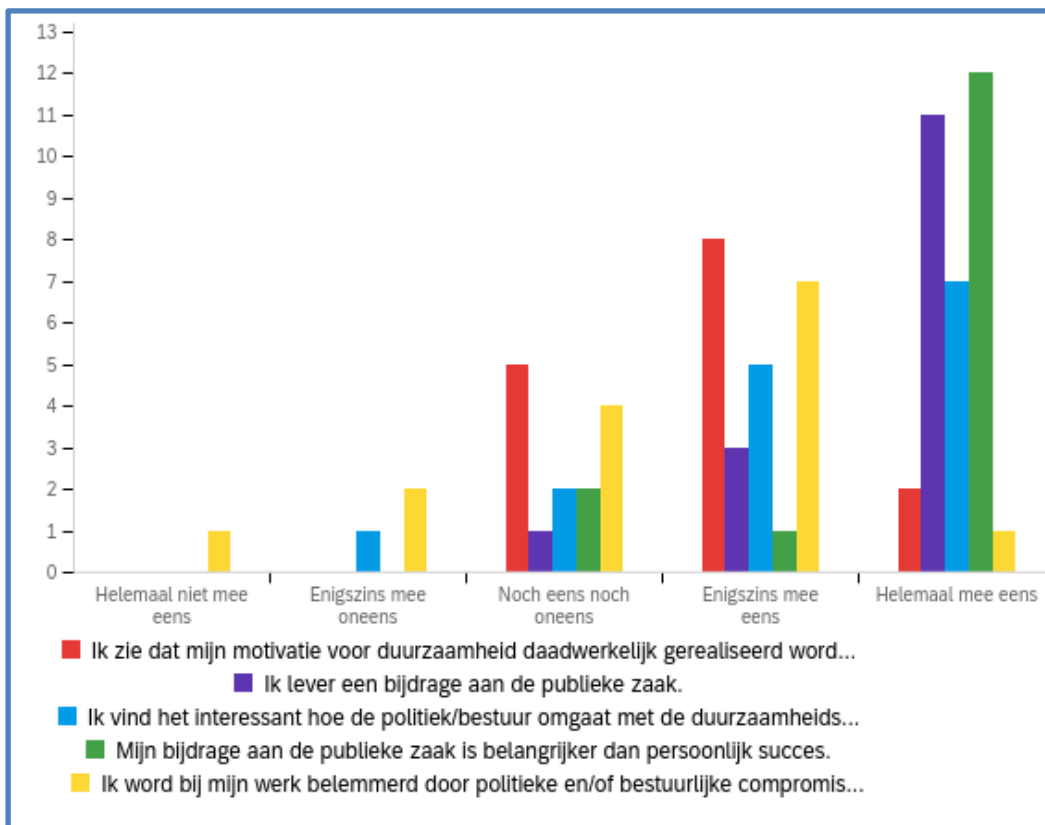
Het stellen van duurzaamheidsdoelen



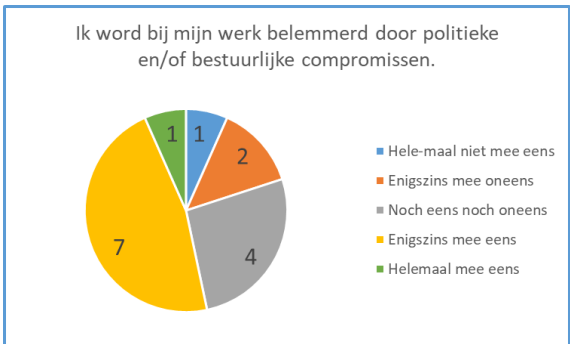
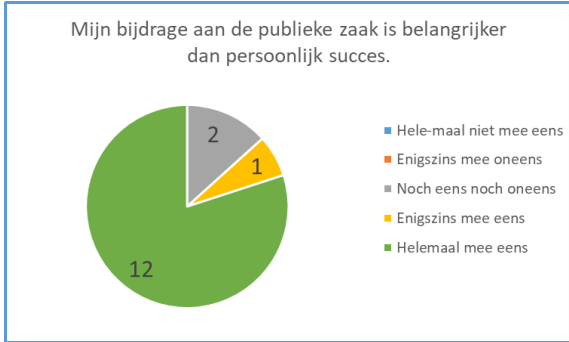
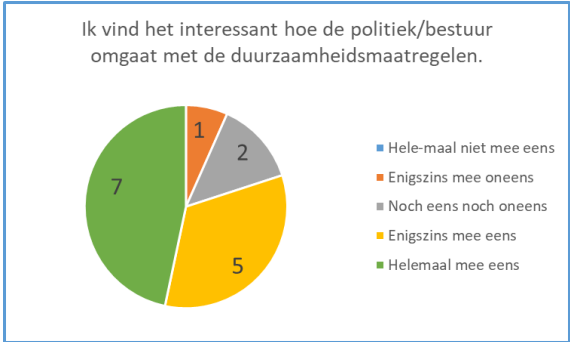
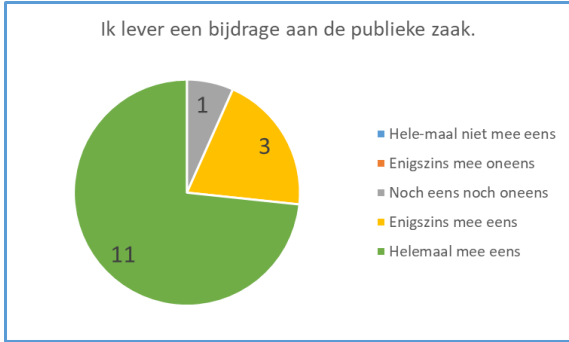
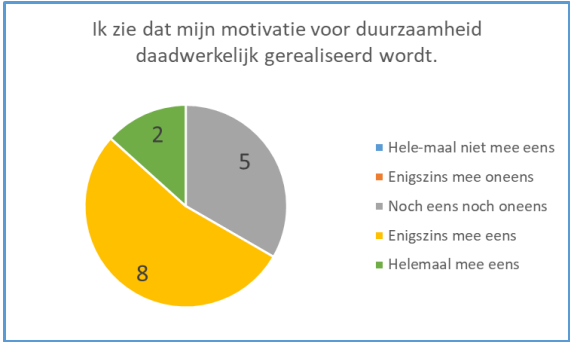
| # | Vraag | Hele- maal niet mee eens | | Enigs- zins mee oneens | | Noch eens noch oneens | | Enigs- zins mee eens | | Hele- maal mee eens | | Totaal |
|---|---|-----------------------------------|---|---------------------------------|---|--------------------------------|---|-------------------------------|---|------------------------------|---|--------|
| 1 | Er worden voldoende doelen gesteld. | 6.67% | 1 | 13.33% | 2 | 26.67% | 4 | 40.00% | 6 | 13.33% | 2 | 15 |
| 2 | Ik vind de doelen concreet. | 6.67% | 1 | 33.33% | 5 | 13.33% | 2 | 46.67% | 7 | 0.00% | 0 | 15 |
| 3 | Ik vind dat de doelen goed zijn uit te voeren. | 0.00% | 0 | 53.33% | 8 | 13.33% | 2 | 26.67% | 4 | 6.67% | 1 | 15 |
| 4 | Ik krijg altijd mijn werk af. | 13.33% | 2 | 20.00% | 3 | 26.67% | 4 | 26.67% | 4 | 13.33% | 2 | 15 |
| 5 | Ik ervaar de doelen als uitdagingen. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 13.33% | 2 | 33.33% | 5 | 53.33% | 8 | 15 |
| 6 | Om de doelen te bereiken heb je veel vaardigheden en kennis nodig. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 46.67% | 7 | 46.67% | 7 | 15 |
| 7 | Ik vind dat de gemeente Dordrecht een consistent duurzaamheidsbeleid heeft. | 6.67% | 1 | 13.33% | 2 | 33.33% | 5 | 33.33% | 5 | 13.33% | 2 | 15 |
| 8 | Ik kan de organisatierichting m.b.t. duurzaamheidsbeleid duidelijk uitleggen. | 6.67% | 1 | 13.33% | 2 | 20.00% | 3 | 33.33% | 5 | 26.67% | 4 | 15 |



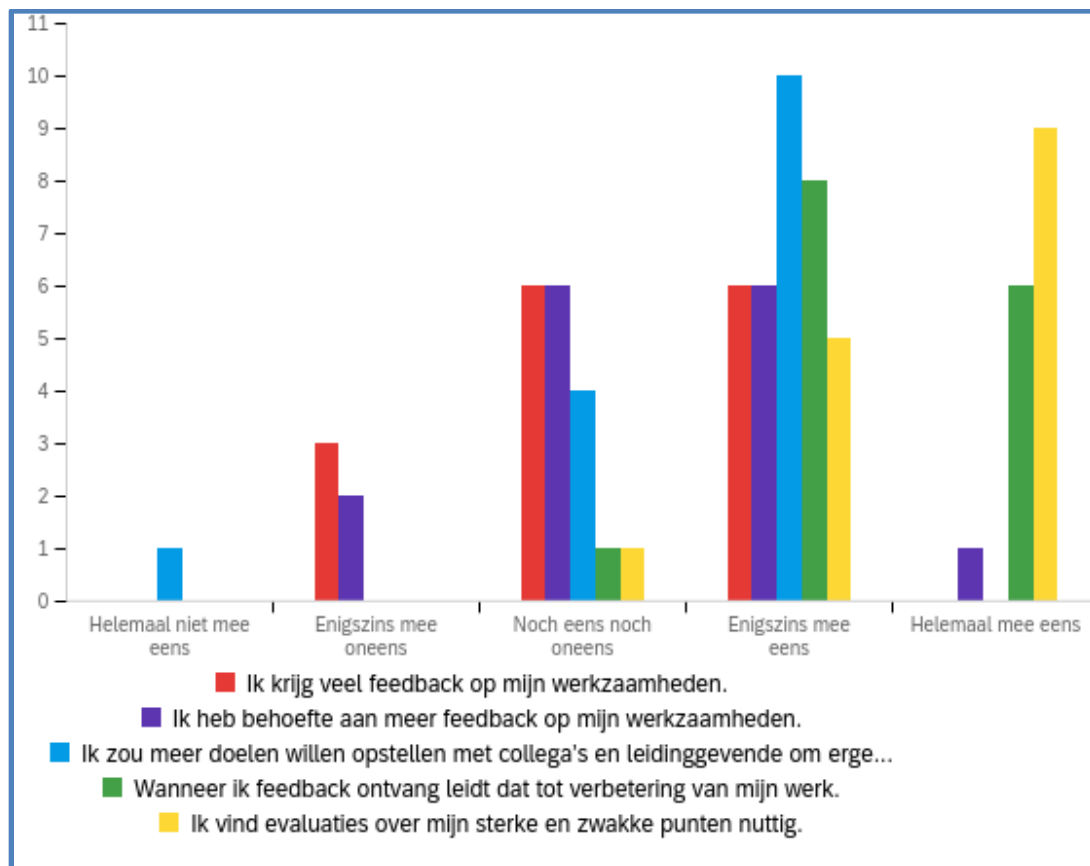
PSM-fit



| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee eens | Noch eens noch eens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal |
|---|---|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------|
| 1 | Ik zie dat mijn motivatie voor duurzaamheid daadwerkelijk gerealiseerd wordt. | 0.00% 0 | 0.00% 0 | 33.33% 5 | 53.33% 8 | 13.33% 2 | 15 |
| 2 | Ik lever een bijdrage aan de publieke zaak. | 0.00% 0 | 0.00% 0 | 6.67% 1 | 20.00% 3 | 73.33% 11 | 15 |
| 3 | Ik vind het interessant hoe de politiek/bestuur omgaat met de duurzaamheidsmaatregelen. | 0.00% 0 | 6.67% 1 | 13.33% 2 | 33.33% 5 | 46.67% 7 | 15 |
| 4 | Mijn bijdrage aan de publieke zaak is belangrijker dan persoonlijk succes. | 0.00% 0 | 0.00% 0 | 13.33% 2 | 6.67% 1 | 80.00% 12 | 15 |
| 5 | Ik word bij mijn werk belemmerd door politieke en/of bestuurlijke compromissen. | 6.67% 1 | 13.33% 2 | 26.67% 4 | 46.67% 7 | 6.67% 1 | 15 |

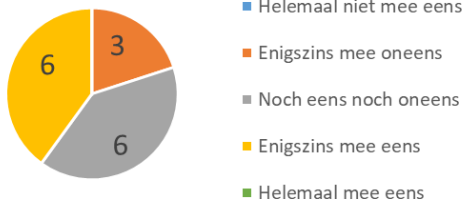


Feedback

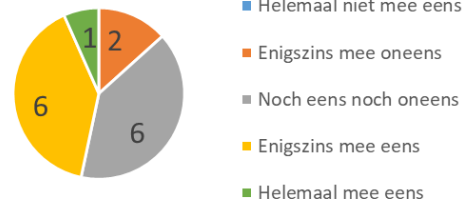


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee eens | Noch eens noch eens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal | | | | | |
|---|---|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|----|--------|---|----|
| 1 | Ik krijg veel feedback op mijn werkzaamheden. | 0.00% | 0 | 20.00% | 3 | 40.00% | 6 | 40.00% | 6 | 0.00% | 0 | 15 |
| 2 | Ik heb behoefte aan meer feedback op mijn werkzaamheden. | 0.00% | 0 | 13.33% | 2 | 40.00% | 6 | 40.00% | 6 | 6.67% | 1 | 15 |
| 3 | Ik zou meer doelen willen opstellen met collega's en leidinggevende om ergens naar toe te werken. | 6.67% | 1 | 0.00% | 0 | 26.67% | 4 | 66.67% | 10 | 0.00% | 0 | 15 |
| 4 | Wanneer ik feedback ontvang leidt dat tot verbetering van mijn werk. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 53.33% | 8 | 40.00% | 6 | 15 |
| 5 | Ik vind evaluaties over mijn sterke en zwakke punten nuttig. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 33.33% | 5 | 60.00% | 9 | 15 |

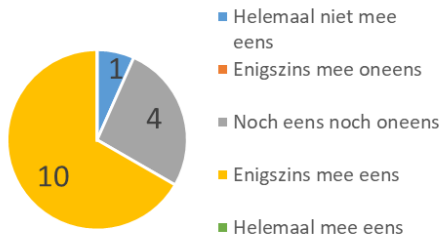
Ik krijg veel feedback op mijn werkzaamheden.



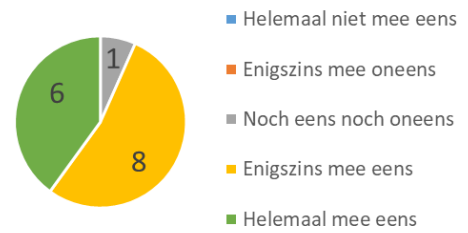
Ik heb behoefte aan meer feedback op mijn werkzaamheden.



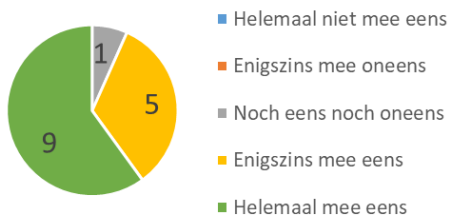
Ik zou meer doelen willen opstellen met collega's en leidinggevende om ergens naar toe te werken.



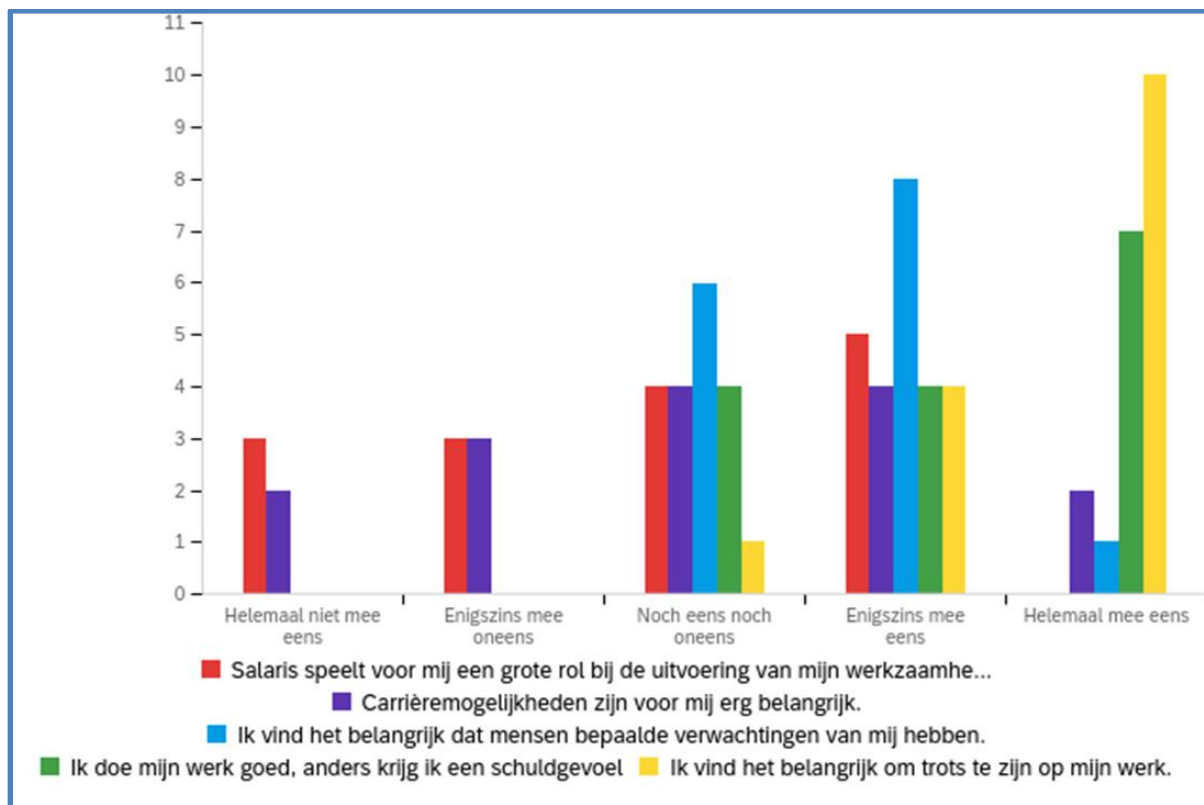
Wanneer ik feedback ontvang leidt dat tot verbetering van mijn werk.



Ik vind evaluaties over mijn sterke en zwakke punten nuttig.

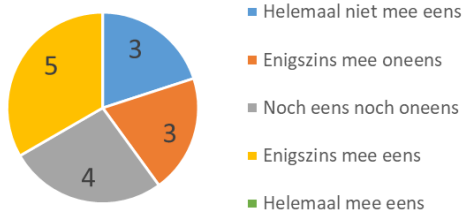


Extrinsieke factoren

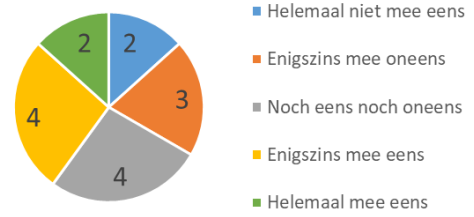


| # | Vraag | Helemaal niet mee eens | Enigszins mee oneens | Noch eens noch oneens | Enigszins mee eens | Helemaal mee eens | Totaal | | | | | |
|---|--|------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|---|--------|----|----|
| 1 | Salaris speelt voor mij een grote rol bij de uitvoering van mijn werkzaamheden | 20.00% | 3 | 20.00% | 3 | 26.67% | 4 | 33.33% | 5 | 0.00% | 0 | 15 |
| 2 | Carrière mogelijkheden zijn voor mij erg belangrijk. | 13.33% | 2 | 20.00% | 3 | 26.67% | 4 | 26.67% | 4 | 13.33% | 2 | 15 |
| 3 | Ik vind het belangrijk dat mensen bepaalde verwachtingen van mij hebben. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 40.00% | 6 | 53.33% | 8 | 6.67% | 1 | 15 |
| 4 | Ik doe mijn werk goed, anders krijg ik een schuldgevoel | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 26.67% | 4 | 26.67% | 4 | 46.67% | 7 | 15 |
| 5 | Ik vind het belangrijk om trots te zijn op mijn werk. | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 6.67% | 1 | 26.67% | 4 | 66.67% | 10 | 15 |

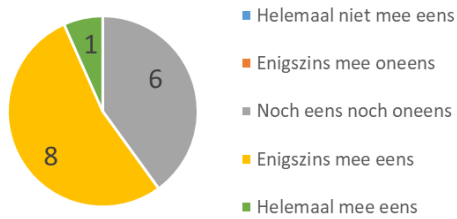
Salaris speelt voor mij een grote rol bij de uitvoering van mijn werkzaamheden.



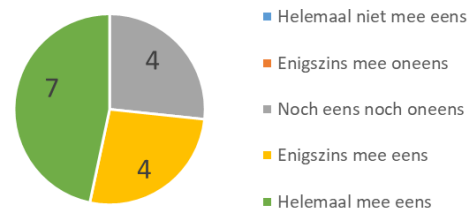
Carrièremogelijkheden zijn voor mij erg belangrijk.



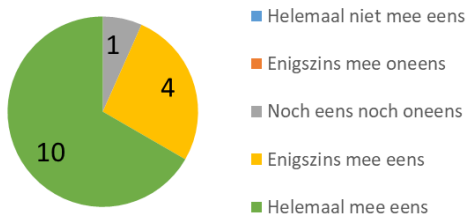
Ik vind het belangrijk dat mensen bepaalde verwachtingen van mij hebben.



Ik doe mijn werk goed, anders krijg ik een schuldgevoel



Ik vind het belangrijk om trots te zijn op mijn werk.



Bijlage 4: PSM-drijfveren respondenten

1. Het werken met mensen is erg belangrijk. Ik word enthousiast wanneer ik iets voor hen kan betekenen.
2. Het werk gaat over menszijn, om de samenleving waarin wij leven verder te brengen en hoe we omgaan met de aarde. Ik maak me daar diepe zorgen over.
3. Ik doe het als ouder voor mijn kinderen en kleinkinderen. Het is onbegrijpelijk welke keuzes wij nu maken en hoe de wereld achterlaten.
4. Het is een hele intern gedreven motivatie door een ervaring uit het verleden. Daarnaast is het een maatschappelijk belang, niet enkel zijnde duurzaamheid.
5. Het gaat om een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij moeten ons bewust zijn dat onze keuzes invloed hebben op mensen over de hele wereld.
6. De linkse opvoeding heeft geleid dat ik wat wil betekenen voor de wereld. Met kleine beetjes dragen wij bij.
7. Ik kom uit een 'groen nest', het zou mooi zijn als mijn kleinkinderen ook nog een klein beetje kunnen leven. Je hoort gewoon goed voor je omgeving te zorgen.
8. Ik wil echt iets met de samenleving bereiken.
9. Ik wil iets doen wat zichtbaar en tastbaar is in de buitenwereld. Dat het duurzaamheid is geworden is min of meer toevallig. Daarnaast moet ik er voldoening uithalen en mijn werk gewoon goed doen. Langzaam wordt de drijfveer voor de energietransitie wel steeds groter, daarbij speelt het ouderschap ook wel mee
10. Ik vind het gewoon heel gaaf om te zien hoe je zowel goed kan doen voor de aarde als voor jezelf.
11. De uitdaging om mee te doen aan de energietransitie is het voornaamste, niet eens het onderwerp duurzaamheid.
12. Duurzaamheid motiveert mij omdat er altijd positieve energie in zit, maar ik doe het zeker niet vanuit de Greenpeace-gedachte.
13. Ik heb de overstap gemaakt omdat het gewoon een interessant thema is dat de energietransitie voor iedereen gaat gelden. De uitdaging is om niet enkel de Tesla-rijders mee te krijgen, maar ook mensen die te maken hebben met energie-armoede.
14. Mijn drijfveer is het toepassen van nieuwe ontwikkelingen, niet eens zozeer wat betreft het duurzaamheidsaspect, maar het moet natuurlijk wel ergens toe leiden.
15. Door het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen behaal ik tegelijkertijd sociaal-maatschappelijke doelstellingen in de wijk. Dat is wellicht nog wel belangrijker. Het streven is altijd dat het de wijk ten goede komt.

Bijlage 5: Gebruikte codes Atlas.ti

1. Algemene Duurzaamheidsdoelstellingen
2. Autonomie
3. Bestuurlijk-politieke context
4. Cliënt zinloosheid
5. Competenties
6. Doelstellingen Dordrecht
7. Drijfveer duurzaamheid
8. Drijfveren
9. Duurzaamheidsmaatregelen Dordrecht
10. Extrinsicke factoren
11. Feedback
12. Hebben duurzaamheidsmaatregelen impact op de inwoners en de ondernemers?
13. Hebben duurzaamheidsmaatregelen impact op het milieu?
14. Hoe zou je effectiever kunnen opereren?
15. Maatschappelijke zinloosheid
16. Meer invloed op duurzaamheidsmaatregelen
17. Operationele machteloosheid
18. Participatie
19. PSM-fit
20. Stellen van doelen
21. Stimuleren
22. Strategische machteloosheid
23. Tactische machteloosheid
24. Toegevoegde waarde realiseren van duurzaamheidsmaatregelen
25. Trots
26. Verbondenheid
27. Vind je dat de organisatie voldoende doet als het om duurzaamheidsmaatregelen gaat?
28. Wat kan er organisatorisch nog verbeterd worden?

Bijlage 6: Respondenten

| | |
|----------------------|---|
| Kristie van Damme | beleidsadviseur Duurzame Stad, Cluster Stad |
| Roosmarijn Sweers | Senior beleidsmedewerker Energie / projectleider RES Drechtsteden |
| Janno Heinen | Beleidsadviseur Economie: focus circulaire economie en bouwende stad |
| Jeroen Bos | Strategisch Adviseur Vastgoed |
| Martijn van de Bosch | Seniorbeleidsadviseur Milieu en Duurzaamheid |
| Ronald Kooman | Strategisch Beleidsadviseur Mobiliteit, Milieu en Economie |
| Saskia den Ouden | Adviseur Duurzaamheidseducatie- en participatie |
| Joey Reedijk | Programmamanager Energiestrategie |
| Annette Verschuren | Coördinator ondergrondse infra |
| Edward Kruidhof | Senior adviseur parkeren |
| Eric Dieleman | projectmanager energietransitie |
| Angelique Meijer | Projectmanager & wijkregisseur "Crabbenhof"-aardgasvrij |
| Joop Veth | Adviseur strategie en innovatie |
| Maaïke Oude Ophuis | Beleidsadviseur Team Vastgoed, onderwijshuisvesting & Wijkaccommodaties |
| Willeke Raaijmakers | Coördinator Energietransitie Drechtsteden |