

BMC

YACHT GROUP



Gemeente
Sliedrecht



Hendrik-Ido-Ambacht

De 'fit' doet ertoe



Een kwalitatief onderzoek naar de motivatie van medewerkers bij kleine gemeenten

Michelle van Driel

Augustus 2022

De 'fit' doet ertoe

Een kwalitatief onderzoek naar de motivatie van medewerkers bij kleine gemeenten

Auteur: Michelle van Driel

Studentnummer: 579237md

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Master: Bestuurskunde

Specialisatie Management van hr en verandering

Scriptiebegeleider: dr. Nele Cannaerts

Tweede lezer: dr. Ward van Zoonen

Stageorganisatie: BMC

Stagebegeleider: Caelly Kluver

Opdrachtgevers: Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht

Inleverdatum: 05-08-2022

Aantal woorden: 19.999

Voorwoord

Voor u ligt mijn mastersthesis ter afronding van de bestuurskundige master ‘Management van hr en verandering’, gevolgd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarmee komt voor mij een einde aan zes leerzame en pittige jaren van studeren. Mijn studententijd is begonnen op de Hogeschool Rotterdam, waar ik gedurende vier jaar de bachelor HRM heb gevolgd. Vervolgens heb ik besloten om de pre-master bestuurskunde te volgen om zo deze master te kunnen gaan volgen. Nu, twee jaar nadat ik begonnen ben aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, komt er een einde aan deze waardevolle tijd. Ik heb de mogelijkheid gekregen om mij tijdens deze periode te ontwikkelen, zowel professioneel als persoonlijk. Met deze ervaringen ben ik nu klaar om op de arbeidsmarkt in te stromen en alle opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk te brengen.

Tijdens het schrijven van mijn masterscriptie mocht ik mijn stage lopen bij BMC, waar ik onder andere heb mogen proeven van het advies vak. Zo heb ik voor de gemeente Sliedrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, als externe adviseur vanuit BMC, onderzoek gedaan naar de motivatie van hun medewerkers. Allereerst wil ik in het bijzonder Caelly Kluver, mijn stagebegeleider vanuit BMC, bedanken voor de begeleiding, maar ook de ruimte en het vertrouwen wat ik heb gekregen tijdens mijn stage. Daarnaast wil ik Sanne Schippers en Edwin Bressers, mijn aanspreekpunten bij de gemeenten, bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek en voor de fijne samenwerking.

Voor de prettige begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam wil ik Nele Canaerts bedanken. Haar betrokkenheid en de uitgebreide feedback hebben de kwaliteit van mijn onderzoek naar een hoger niveau getild. Ook wil ik mijn medestudenten, in het bijzonder Dionne Talstra en Ella van der End, bedanken voor de feedback die zij hebben gegeven en de fijne sfeer tijdens de scriptiebijeenkomsten. Met trots presenteer ik u hierbij het eindresultaat van mijn scriptie.

Michelle van Driel

Augustus 2022

Managementsamenvatting

Vanwege krapte en vergrijzing op de arbeidsmarkt, die erg voelbaar is bij de overheid, hebben gemeenten moeite met het verkrijgen van een adequaat en vaardig personeelsbestand. Daardoor is sturen op het behouden van ambtenaren en hun bekwaamheid noodzakelijk. Het vergroten van de *public service motivation* (PSM), een vorm van motivatie die betrekking heeft op het belang dienen van een grotere politieke entiteit, draagt bij aan het behouden van ambtenaren en het vergroten van hun bekwaamheid. Om gemeenten te voorzien van handvatten voor het beïnvloeden van PSM, is onderzoek naar de antecedenten van PSM nodig. Hiervoor kan de *person-environment fit* (P-E fit) theorie goed worden gebruikt, omdat deze op situationele- en omgevingselementen ingaat. In dit onderzoek wordt daarom de invloed van bepaalde typen P-E fit, namelijk persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) op PSM onderzocht. Deze typen van P-E fit worden onderzocht, omdat dit onderzoek zicht focust op het analyiseniveau van de organisatie en het individu.

Het doel van dit onderzoek is achterhalen hoe P-O fit, P-L fit en P-B fit de PSM van ambtenaren werkzaam binnen kleine gemeenten beïnvloedt, om gemeenten praktische handvatten te geven voor het beïnvloeden van PSM. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Hoe beïnvloedt persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) de *public service motivation* (PSM) van ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten? Het doel wordt behaald middels kwalitatief onderzoek, uitgevoerd bij twee kleine gemeenten, namelijk Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht. De data wordt verzameld middels semigestructureerde interviews, afgenomen bij een divers sample van beide gemeenten.

Uit de resultaten en analyse is gebleken dat een goede P-O fit, P-L fit en P-B fit over het algemeen een positieve invloed hebben op PSM en een slechte P-O fit, P-L fit en P-B fit een negatieve invloed hebben op PSM. Een uitzondering is eisen-capaciteiten P-O fit, waarbij een slechte fit voor sommigen een positieve invloed heeft op PSM. Verder bleek P-B fit de belangrijkste invloed te hebben op PSM, waar P-L fit de minst belangrijke invloed heeft.

Op basis van deze conclusies zijn verschillende praktische aanbevelingen gedaan. De eerste aanbeveling is gericht op verbeteren van de waarden- en doelencongruentie, om P-O fit te bevorderen. De tweede aanbeveling is gericht op het verbeteren van de behoeftenbenodigdheden fit. Ten slotte is de derde gericht op het verbeteren van de relatie tussen medewerker en leidinggevende, door P-L fit te bevorderen.

Kernwoorden: P-O fit, P-L fit, P-B fit, PSM, publieke sector

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
H1 Inleiding	8
Aanleiding	8
Doelstelling en onderzoeksvraag.....	10
Relevantie van het onderzoek	11
Wetenschappelijke relevantie	11
Bestuurskundige relevantie.....	11
Maatschappelijke relevantie	12
Leeswijzer	12
H2 Theoretisch kader.....	13
Public service motivation (PSM).....	13
Persoon-organisatie fit (P-O fit).....	16
Persoon-leidinggevende fit (P-L fit).....	17
Persoon-baan fit (P-B fit).....	18
Wat is volgens de literatuur de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM?	19
Conceptueel model	20
H3 Methodologische verantwoording.....	22
Onderzoeksopzet	22
Onderzoeksmethode	23
Caseselectie.....	23
Sampling methode respondenten	23
Privacy	24
Operationalisering	25
Dataverzamelmethode.....	30
Data-analysemethode	30

Validiteit en betrouwbaarheid	31
Validiteit	31
Betrouwbaarheid	32
H4 Resultaten	34
Case 1: Hendrik-Ido-Ambacht	34
Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij Hendrik-Ido-Ambacht hun eigen PSM?	34
Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij Hendrik-Ido-Ambacht de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?	37
Bijvangst	41
Case 2: Sliedrecht	42
Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij Sliedrecht hun eigen PSM?	42
Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij Sliedrecht de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?	45
Bijvangst	48
Vergelijkende resultatentabel	49
H5 Analyse.....	52
Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten hun eigen PSM?	52
Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?	52
Persoon-organisatie fit.....	52
Persoon-leidinggevende fit	53
Persoon-baan fit	54
Bijvangst	54
Analysemodel	55
H6 Conclusie, discussie en aanbevelingen	57
Conclusie	57
Vergelijking met bestaande literatuur	57
Beantwoording onderzoeksvraag	60

Discussie	60
Aanbevelingen.....	62
Aanbeveling 1: waar staat de gemeente voor?.....	62
Aanbeveling 2: van alleen brood kan de mens niet leven	64
Aanbeveling 3: de invloed van leiderschap is afhankelijk van volgers	64
Bibliografie	66
Bijlage	74
Bijlage 1 Interviewschema	74
Bijlage 2 Organogrammen	77
Bijlage 3 Informatie- en toestemmingsformulier	79
Bijlage 4 Codeerschema.....	81
Figuren	
Figuur 1 Conceptueel model.....	21
Figuur 2 Analysemodel	56
Figuur 3 Organogram gemeente Sliedrecht.....	77
Figuur 4 Organogram gemeente Hendrik-Ido-Ambacht.....	78
Tabellen	
Tabel 1 Operationaliseringsschema	29
Tabel 2 Vergelijkende resultatentabel.....	51
Tabel 3 Codeerschema	81

H1 Inleiding

Aanleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt anno 2022 wordt, onder andere als gevolg van vergrijzing, gekenmerkt door krapte (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016; 2021a; 2021b; UWV, 2022). Door de vergrijzing, oftewel het steeds ouder worden van de bevolking, stijgt de mediane leeftijd op de arbeidsmarkt en zijn er steeds meer 65-plussers op steeds minder werkenden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Naar verwachting zal het aantal 65-plussers in Nederland tot 2040 verder toenemen, van 20 procent eind 2021 tot 25 procent van de bevolking in 2040 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021b). Deze vergrijzing draagt bij aan krapte op de arbeidsmarkt, waarbij de vraag naar personeel groter is dan het aanbod (Heeg, 2020). De afgelopen jaren groeide het aantal vacatures en daalde de werkloosheid (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021a). Door deze ontwikkeling zijn er sinds het vierde kwartaal van 2021 meer openstaande vacatures dan dat er werklozen zijn, waardoor de arbeidsmarkt door het UWV (2022) voor het eerst als ‘zeer krap’ getypeerd wordt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021a). Hoewel de vergrijzing voor alle werkgevers een belangrijk onderwerp is, is deze bij de overheid het meest zichtbaar (Reitsma & Wagenaar, 2020; UWV, 2020). Volgens cijfers van het UWV (2020) heeft de overheidssector in 2018 namelijk het hoogste aandeel werknemers van zestig jaar en ouder, 11,1 procent, waar het gemiddelde 6,8 procent is. Bij de overheid, en met name gemeenten, zijn arbeidstekorten en de vergrijzing erg voelbaar (UWV, 2020). Als gevolg hiervan is het voor gemeenten een uitdaging om een adequaat, vaardig personeelsbestand te verkrijgen, die haar uitdagende sociale doelen kan aanpakken (Billett, Dymock, Johnson & Martin, 2011). Dit maakt het voor gemeenten belangrijk om te sturen op het behouden van ambtenaren en hun bekwaamheid (Billett et al., 2011).

Om ambtenaren te behouden en hun bekwaamheid te vergroten, kan de *public service motivation* (PSM), oftewel de overtuigingen, waarden en attitudes met betrekking op het belang van een grotere politieke entiteit, bevorderd worden (Jia et al., 2022; Kim, 2012; Leisink & Steijn, 2009; Liu, Tang & Yang, 2013; Naff & Crum, 1999; Prysmakova, 2021; Vandenabeele, 2007). In onderzoek naar de gevolgen van PSM is namelijk een positieve invloed gevonden op baantevredenheid, prestatie, de intentie om bij de overheid te blijven werken en organisatiebetrokkenheid, en een negatieve invloed op de intentie om de organisatie te verlaten (Jia et al., 2022; Kim, 2012; Leisink & Steijn, 2009; Liu et al., 2013; Naff & Crum, 1999; Prysmakova, 2021). Uit onderzoek van Kim (2012) blijkt bijvoorbeeld dat mensen met een hoge PSM meer tevreden zijn over overheidswerk en hun baan, omdat zij het uitvoeren van

werk wat waarde toevoegt aan de maatschappij belangrijk vinden, iets waar overheidswerk ruime kansen voor biedt (Kim, 2012). Deze baantevredenheid reduceert de verloopintentie van medewerkers en heeft een positieve invloed op de intentie om bij de organisatie te blijven (Li, Zhang, Yan, Wen & Zhang, 2020; Yang & Lee, 2009). Verder blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Steijn (2008) dat PSM vooral een positieve invloed heeft op uitkomstvariabelen als medewerkers hun PSM kunnen “gebruiken” bij de organisatie waar ze werken en in het werk wat ze doen. Dit leidt tot een neiging om in de huidige baan te blijven en tot een hogere baantevredenheid (Steijn, 2008). Echter, uit onderzoek naar de gevolgen van PSM blijkt ook dat PSM negatieve gevolgen kan hebben (Jensen, Andersen & Holten, 2017). Zo kan een hoge mate van PSM zorgen dat medewerkers blijven werken terwijl ze ziek zijn, ook wel presenteïsme genoemd (Jensen et al., 2017). Medewerkers voelen zich dan verplicht om te gaan werken, ondanks ziekte (Jensen et al., 2017). Dit gebeurt vooral wanneer de werkeisen (oftewel eisen die het werk aan de medewerker stelt (Bakker & Demerouti, 2007)) hoog zijn en de werkbronnen (oftewel psychologische, fysieke of organisatie aspecten van een baan die functioneel zijn in het behalen van doelen, werkeisen reduceren of persoonlijke groei stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007)) laag. PSM verhoogt de ervaren werkeisen, waar de werkbronnen niet aan tegemoet komen, wat kan leiden tot werkstress en burn-out (Jensen et al., 2017). Een zo hoog mogelijke PSM is dus niet per definitie het best. Hier moet balans in zijn (Jensen et al., 2017).

PSM is al veelvuldig onderzocht, maar volgens Perry, Hondeghem en Wise (2010) is nog meer holistisch onderzoek naar PSM nodig. Zo kan onderzoek naar de invloed van situationele- en contextuele factoren op PSM de literatuur verrijken (Perry et al., 2010). Vandenabeele, Brewer en Ritz (2014) onderschrijven dit en bepleiten dat onderzoek hiernaar verdieping kan bieden in de wetenschapsliteratuur rondom PSM. Hiervoor is de *person-environment fit* (P-E fit) theorie een goede kandidaat (Vandenabeele et al., 2014). P-E fit wordt gedefinieerd als de ‘match’ tussen de persoon en diens omgeving (Pervin, 1968). Het kent verschillende typen, waaronder: persoon-roeping fit (P-R fit), persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-groep fit (P-G fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) (Christensen & Wightman, 2021). Na deze oproep van Vandenabeele et al. (2014) is onderzoek gedaan naar de P-E fit theorie als antecedent voor PSM (Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2015; Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014; Park & Kim, 2016; Quratulain & Khan, 2015). Zo blijkt uit onderzoek van Giauque et al. (2015) en Park en Kim (2016) dat P-O fit een positieve invloed heeft op PSM. Met andere woorden; PSM kan versterkt worden door P-O fit te vergroten (Giauque et al., 2015; Park & Kim, 2016). Daarnaast blijkt

bijvoorbeeld uit onderzoek van Quratulain & Khan (2015) dat P-B fit een positieve invloed heeft op PSM. Deze onderzoeken duiden er dus op dat (typen van) P-E fit een positieve invloed heeft op PSM. Echter, ondanks deze onderzoeken, is de literatuur omtrent de invloed van de P-E fit theorie op PSM beperkt (Vandenabeele & Schott, 2020).

Doelstelling en onderzoeksvraag

Volgens Vandenabeele en Schott (2020) ligt in de literatuur nog steeds weinig nadruk op de P-E fit theorie als antecedent van PSM. Daarnaast ontbreekt onderzoek naar de invloed van de P-E fit theorie op PSM in (kleine Nederlandse) gemeenten. De doelstelling van dit onderzoek is daarom om te achterhalen hoe de P-E fit theorie invloed heeft op PSM van ambtenaren binnen kleine gemeenten in Nederland. Dit onderzoek focust zich op kleine gemeenten in Nederland, omdat dit de mogelijkheid biedt om de gehele gemeente diepgaand te onderzoeken (Creswell & Poth, 2018). Daarmee voorziet dit onderzoek kleine Nederlandse gemeenten in handvatten om PSM te beïnvloeden, wat hen helpt om in te spelen op de krappe arbeidsmarkt. Daarnaast focust dit onderzoek zich slechts op een aantal typen van P-E fit, namelijk P-O fit, P-L fit en P-B fit. Hiervoor is gekozen vanwege de focus op organisatie- en individueel niveau. P-G fit wordt dus niet meegenomen, omdat dit type gericht is op het teamniveau (Christensen & Wightman, 2021). Ook P-R fit wordt niet meegenomen, omdat deze het organisatieniveau kan overstijgen (Christensen & Wightman, 2021). De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

Hoe beïnvloedt persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) de *public service motivation* (PSM) van ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten?

Deze onderzoeksvraag wordt onderverdeeld in de volgende drie deelvragen:

1. Wat is volgens de literatuur de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM?
2. Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten hun eigen PSM?
3. Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?

Het onderzoeksdoel wordt behaald middels kwalitatief onderzoek, meer precies een comparatieve casestudie (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). Voor dit onderzoek betekent dit dat twee kleine gemeenten, namelijk Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht, diepgaand worden onderzocht, waarna de resultaten van beiden met elkaar vergeleken worden (Creswell & Poth, 2018). Deze twee gemeenten worden onderzocht omdat zij kampen met de gevolgen van vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het verkrijgen van een

adequaat en vaardig personeelsbestand uitdagend is. Vanwege de kwalitatieve aard van het onderzoek wordt kwalitatieve data verzameld middels het afnemen van twaalf interviews bij gemeenteambtenaren van beide gemeenten (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). Deze interviews zijn gericht op hoe deze ambtenaren hun PSM ervaren en hoe zij de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM ervaren en verklaren.

Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op twee manieren bij aan de bestaande wetenschapsliteratuur. Ten eerste ligt in de literatuur weinig nadruk op de P-E fit theorie als antecedent voor PSM (Vandenabeele & Schott, 2020). Onderzoek naar de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit versterkt wetenschapsliteratuur omtrent de invloed van contextuele- en situationele factoren op PSM, waar volgens Vandenabeele et al. (2014) en Perry et al. (2010) behoefte aan is. Ten tweede is het beperkte onderzoek wat gedaan is naar deze invloed veelal kwantitatief van aard (Giaque et al., 2015; Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014; Park & Kim, 2016; Quratulain & Khan, 2015). Door de kwalitatieve aard van dit onderzoek wordt de wetenschapsliteratuur aangevuld met meer diepgaand begrip over de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit en PSM en verklaringen hiervoor (Creswell & Poth, 2018).

Bestuurskundige relevantie

De bestuurskunde richt zich op de inrichting en werking van het openbaar bestuur in de maatschappelijke, politieke en juridische context (Hondeghe, Van Dooren, De Rynck, Verschuere & De Beeck, 2013). Binnen bestuurskunde is aandacht voor toegepaste bestuurskundige vraagstukken en wordt beoogd om de kwaliteit van het openbaar bestuur te verbeteren (Hondeghe et al., 2013). Dit onderzoek is bestuurskundig relevant om twee redenen. Ten eerste is het van belang dat publieke organisaties een adequaat en vaardig personeelsbestand opbouwen, om zo hun sociale en maatschappelijke doelen te kunnen bereiken (Billett et al., 2011). Op die manier kan de werking en kwaliteit van het openbaar bestuur verbeterd worden (Kluijtmans, 2010). Echter, de vergrijzing en de daarmee samengaande krapte op de arbeidsmarkt, bemoeilijkt dat (Billett et al., 2011; Reitsma & Wagenaar, 2020; UWV, 2020). Doordat dit onderzoek inzicht biedt in hoe PSM beïnvloedt kan worden, wat bijdraagt aan het opbouwen van een adequaat en vaardig personeelsbestand en het verbeteren van de kwaliteit en werking van het openbaar bestuur, is het bestuurskundig relevant. Ten tweede is één van de doelen van de overheid het optimaal uitvoeren van haar maatschappelijke taken, door onder andere een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering te

realiseren (Ministerie van Financiën, z.d.). Om dit te kunnen realiseren is onder andere de motivatie, prestaties, tevredenheid en intentie om te blijven van de ambtenaren werkzaam bij publieke organisaties van cruciaal belang (Kluijtmans, 2010). Door onderzoek naar de antecedenten van PSM, kunnen deze aspecten beïnvloed worden, waardoor dit onderzoek bijdraagt aan het behalen van de doelen die gesteld zijn door de overheid (Jia et al., 2022; Kim, 2012; Leisink & Steijn, 2009; Liu et al., 2013; Naff & Crum, 1999; Prysmakova, 2021).

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is ook maatschappelijk erg relevant. Gemeenten zijn in Nederland namelijk cruciaal voor het uitvoeren van taken die van belang zijn voor haar inwoners en voor het uitvoeren van veel landelijke wetten en zijn daarmee van cruciaal maatschappelijk belang (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2021). Echter, doordat gemeenten moeite met het verkrijgen van een adequaat en vaardig personeelsbestand, komt de uitvoering en kwaliteit van hun dienstverlening in het geding (Billett et al., 2011; Kluijtmans, 2010; Reitsma & Wagenaar, 2020; Sievert, Vogel & Feeney, 2020; UWV, 2020). Doordat dit onderzoek handvatten biedt om de motivatie van ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten te beïnvloeden, ondersteunt het de gemeenten om met de vergrijzing en krappe arbeidsmarkt om te gaan. Het vergroten van de PSM leidt namelijk onder andere tot meer baantevredenheid, verbeterde prestatie, de intentie om te blijven en meer organisatiebetrokkenheid (Jia et al., 2022; Kim, 2012; Leisink & Steijn, 2009; Liu et al., 2013; Naff & Crum, 1999; Prysmakova, 2021). Dit ondersteunt gemeenten in het goed uitvoeren van haar cruciale taken, waardoor zij het maatschappelijk belang beter kunnen dienen.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt de literatuur uiteengezet. Hierin wordt op de concepten PSM, P-O fit, P-L fit en P-B fit en op de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit tot PSM ingegaan, om tot een conceptueel model te komen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek besproken en toegelicht. Hoofdstuk 4 bespreekt de onderzoeksresultaten per casus en maakt een beschrijvende vergelijking tussen beiden. In hoofdstuk 5 worden deze resultaten geanalyseerd middels een verklarende vergelijking tussen beide casussen, waarna wordt afgesloten met een analysemodel. Ten slotte volgen de conclusie, discussie en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

H2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur omtrent PSM, P-O fit, P-L fit en P-B fit uiteengezet. Eerst wordt dieper ingegaan op PSM. Vervolgens worden P-O fit, P-L fit en P-B fit besproken. Daarna wordt de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM volgens de literatuur beschreven, waarbij antwoord wordt gegeven op de eerste deelvraag: ‘Wat is volgens de literatuur de invloed van P-O fit, P-L fit, P-B fit op PSM?’. Ten slotte volgt het conceptueel model, waarin schematisch de verwachtingen van de uitkomsten van het onderzoek worden weergegeven, die op basis van de literatuur zijn gevormd.

Public service motivation (PSM)

Public service motivation (PSM) is veelvuldig onderzocht en kent verschillende definities in de literatuur (Brewer & Selden, 1998; Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007). Allereerst wordt PSM door Perry en Wise (1990, p. 368) gedefinieerd als “iemand's aanleg om te reageren op motieven die primair of uniek zijn gegrond in openbare instellingen en organisaties”. Motieven refereert aan psychologische tekortkomingen of behoeften die een individu wil vervullen (Perry & Wise, 1990). Volgens Perry (1996) bestaat PSM uit vier dimensies, namelijk interesse in beleid en politiek, toewijding aan het algemeen belang, compassie en zelfopoffering. Interesse in beleid en politiek refereert aan de wil om aan beleidsvorming bij te dragen en met politiek bezig te zijn (Perry, 1996). Toewijding aan het algemeen belang betreft de wens van een individu om het publiek belang te dienen (Perry, 1996). Compassie verwijst naar het meeleven met anderen en het voelen van de noodzaak dat de basisrechten van burgers beschermd moeten worden (Perry, 1996). Zelfopoffering wordt gedefinieerd als iemand's bereidheid om diens persoonlijke beloning te vervangen voor dienstbaarheid aan anderen (Perry, 1996). Deze dimensies geven duiding aan PSM en maken PSM meetbaar (Perry, 1996).

Anders dan Perry (1996) definiëren Brewer en Selden (1998, p. 417) PSM als “de motivationele kracht die ertoe aanzet om zinvolle openbare dienst te verlenen”, die vaak voorkomt in de publieke sector. In deze definitie wordt benadrukt dat PSM ook voorkomt in de private sector (niet slechts in de publieke sector, zoals Perry en Wise (1990) schetsen), maar dat individuen met een hoge PSM eerder aangetrokken zijn tot publieke organisaties (Brewer & Selden, 1998). Dit komt doordat deze de mogelijkheid geven om een zinvolle openbare dienst te verlenen (Brewer & Selden, 1998).

Ook Rainey en Steinbauer (1999, p. 23) hanteren een eigen definitie van PSM, namelijk “een algemene altruïstische motivatie om het belang van een gemeenschap van mensen, een

staat, natie of de mensheid te dienen”. Hierbij gaat PSM verder dan het eigen belang en het belang van een organisatie; het refereert aan een politieke entiteit (Rainey & Steinbauer, 1999). Daarmee trekken Rainey en Steinbauer (1999) het breder dan Perry (1996), die refereert aan openbare instellingen en organisaties. Verder specificeren Rainey en Steinbauer (1999, p. 23) “het verlenen van een zinvolle openbare dienst”, uit de definitie van Brewer en Selden (1998, p. 417) naar “het belang van een gemeenschap van mensen, een staat, natie of de mensheid te dienen”. Daarnaast beschrijven Rainey en Steinbauer (1999) een altruïstische vorm van motivatie, waarbij een individu zelfopoffering voor het groepsbelang laat zien, terwijl Perry en Wise (1990) iemands aanleg om te reageren op motieven die vanuit tekortkomingen of behoeften komen beschrijven.

Vandenabeele (2007) hanteert ook een eigen definitie, die eerdere definities samenvoegt en de interactieve aard van PSM (waarbij beïnvloeding van PSM mogelijk is) toevoegt. Deze definitie luidt: “de overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan het eigen belang en het belang van de organisatie, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen wanneer dat nodig is” (Vandenabeele, 2007, p. 547). Volgens Vandenabeele (2007, 2008) zorgen de door Perry (1996) geformuleerde dimensies van PSM voor controversie, vanwege beperkte toepasbaarheid hiervan buiten de Verenigde Staten waar het begrip oorspronkelijk vandaan komt en Perry’s (1996) conceptualisering op is gebaseerd (Vandenabeele, 2008). Vanwege deze controversie heeft Vandenabeele (2008) PSM-dimensies ontworpen voor een omgeving buiten de Verenigde Staten en deze getest in België, om te onderzoeken of de cultuurverschillen andere resultaten opleveren. Vandenabeele (2008) komt in zijn onderzoek tot een vijfde dimensie van PSM, namelijk: democratisch bestuur, waarmee de oorspronkelijke dimensies van Perry (1996) worden aangevuld. Deze dimensie duidt op principes van de publieke dienstverlening, namelijk gelijkheid, permanentie (ofwel dat burgers altijd toegang kunnen krijgen tot publieke diensten) en verantwoordelijkheid (Vandenabeele, 2008). Vandenabeele (2008) bepleit dat deze dimensies naar waarschijnlijkheid gevonden worden in heel Europa. Later vinden Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget en Waldner (2011) ook bewijs voor het bestaan van de vijfde dimensie van Vandenabeele (2008). Daarnaast worden de dimensies van Vandenabeele (2008) in recenter onderzoek onderschreven en gebruikt (bijvoorbeeld Koumenta, 2015; Van den Bekerom, Van der Voet en Christensen, 2020).

Na het onderzoek van Vandenabeele (2008), wilde Kim en Vandenabeele (2010) een universeel PSM-construct ontwikkelen. Daarvoor hebben Kim en Vandenabeele (2010) Perry’s (1996) dimensies als uitgangspunt genomen en deze verfijnd. Ten eerste is de dimensie

‘interesse in beleid en politiek’ geherdefinieerd naar ‘interesse in publieke participatie’ (Kim & Vandenabeele, 2010). Deze dimensie focust zich op de voorkeur om in de publieke sector te werken en om te participeren in het publieke beleidsproces en activiteiten voor de maatschappij, waar de items van ‘interesse in beleid en politiek’ van Perry (1996) meer kunnen wijzen op ontevredenheid met politici (Kim & Vandenabeele, 2010). Ten tweede is de dimensie ‘toewijding aan het algemeen belang’ veranderd naar ‘toewijding aan publieke waarden’ (Kim & Vandenabeele, 2010). Deze dimensie focust zich op de neiging van een individu om publieke waarden na te streven (Kim & Vandenabeele, 2010). Ten derde bepleiten Kim en Vandenabeele (2010) dat voor de dimensie ‘compassie’ nieuwe en beter passende items ontwikkelt moeten worden. Tot slot is de dimensie zelfopoffering wel hetzelfde gebleven (Kim & Vandenabeele, 2010). Vervolgens hebben Kim et al. (2012) een nieuw universeel kwantitatief meetinstrument ontwikkelt om het PSM-construct van Kim en Vandenabeele (2010) meetbaar te maken. Daarmee hebben zij onder andere invulling gegeven aan de derde dimensie, toewijding aan publieke waarden, waarbij de waarden gelijkheid, zorg voor toekomstige generaties, verantwoordelijkheid en ethiek gebruikt worden (Kim et al., 2012). Deze dimensie laat overeenkomsten zien met de dimensie ‘democratisch bestuur’ van Vandenabeele (2008), maar bevat algemenere waarden vanwege de universele aard van het meetinstrument (Kim et al., 2012). Ook Kim en Vandenabeele’s (2010) conceptualisering van PSM en het bijbehorende meetinstrument van Kim et al. (2012) wordt in recente onderzoeken nog steeds onderschreven en gebruikt (bijvoorbeeld Heine, Witteloostuijn & Wang, 2021; Thuy & Phinaitrup, 2021).

Vanwege de universele aard van het PSM-construct van Kim en Vandenabeele (2010) en het meetinstrument van Kim et al. (2012), kan de precieze betekenis van de PSM-dimensies per cultuur verschillen. Omdat het PSM-construct van Vandenabeele (2008) specifiek voor Europa geldt, wordt deze onderschreven in dit onderzoek.

PSM is geen stabiele eigenschap van een persoon, maar wordt gevormd door de interactie tussen het individu en instituties (Perry & Vandenabeele, 2008; Vandenabeele, 2007). Dat PSM beïnvloedbaar is, maakt dat het interessant is om te kijken naar de antecedenten van PSM, om te onderzoeken hoe PSM beïnvloedt kan worden. Echter, aanvullend onderzoek naar de antecedenten van PSM, meer specifiek de invloed van bepaalde situationele- en omgevings-elementen op PSM, is nodig om de wetenschapsliteratuur verder aan te vullen en te verfijnen (Moynihan & Pandey, 2007; Perry et al., 2010; Vandenabeele et al., 2014). P-O fit, P-L fit en P-B fit kunnen hiervoor goed gebruikt worden (Vandenabeele et al., 2014).

Persoon-organisatie fit (P-O fit)

P-O fit kent verschillende definities in de literatuur (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Kristof-Brown & Jansen, 2006). Allereerst wordt P-O fit door Chatman (1989) gedefinieerd als de congruentie tussen de normen en waarden van de organisatie en die van het individu. In de definitie van Chatman (1989) zit supplementaire fit vervat, waarbij individuen kenmerken bezitten die hetzelfde zijn als die van de omgeving (Muchinsky & Monahan, 1987). Supplementaire P-O fit refereert dus aan overeenkomsten tussen kenmerken van het individu en de organisatie (Chatman, 1989; Muchinsky & Monahan, 1987).

Kristof (1996) hanteert daarnaast een meeromvattende definitie van P-O fit. Deze luidt: “de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties, die voorkomt wanneer: (a) ten minste een entiteit voorziet in datgene wat de ander nodig heeft, of (b) ze dezelfde fundamentele kenmerken delen, of (c) beiden” (Kristof, 1996, p. 4-5). Deze definitie verwijst, anders dan de definitie van Chatman (1989), namelijk zowel naar supplementaire- als complementaire P-O fit (Muchinsky & Monahan, 1987). Ten eerste zit supplementaire P-O fit vervat in ‘b’, waarbij fundamentele kenmerken duidt op de congruentie tussen waarden en doelen van een individu en de organisatie (Bright, 2007; Kristof, 1996). Chatman (1989) verwijst hier echter naar normen en waarden. Eerlijkheid of innovativiteit zijn voorbeelden van waarden die nagestreefd kunnen worden (Kristof, 1996). Een doel is bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan sociale welvaart (Kristof, 1996). Echter, de waarden en doelen die een individu of een organisatie kunnen nastreven zijn oneindig. Het gaat er in deze definitie vooral om dat de doelen en waarden van het individu en de organisatie volgens het individu met elkaar overeenkomen (Kristof, 1996). Ten tweede zit complementaire P-O fit, waarbij een zwakte of behoefte vanuit de omgeving (in dit geval de organisatie) gecompenseerd wordt door het individu of andersom (Muchinsky & Monahan, 1987), vervat in ‘a’ (Kristof, 1996). Deze complementaire fit kan aan behoeften-benodigdheden fit of aan eisen-capaciteiten fit refereren (Caplan, 1987). Ten eerste wordt behoeften-benodigdheden fit gedefinieerd als de ‘match’ tussen de behoefte van een persoon en de benodigdheden om die behoefte te vervullen (Caplan, 1987). Behoeften-benodigdheden P-O fit verwijst dus naar de congruentie tussen de behoeften van een individu en de organisatiesystemen en -structuren (Caplan, 1987; Kim, 2012; Kristof, 1996). Organisatiesystemen en -structuren kunnen bijvoorbeeld duiden op beloningssystemen die door de organisatie gebruikt worden of communicatiepatronen binnen de organisatie (Kristof, 1996). Ten tweede heeft eisen-capaciteiten fit betrekking op of de persoon de capaciteiten heeft om aan de eisen van de werk rol te voldoen (Caplan, 1987). Daarmee verwijst eisen-

capaciteiten P-O fit naar de match tussen de eisen van de organisatie en de capaciteiten van het individu (Caplan, 1987; Kim, 2012; Kristof, 1996).

Ondanks dat de definitie van Kristof (1996) al wat ouder is, wordt deze in recente literatuur nog steeds onderschreven (bijvoorbeeld Sørli, Hetland, Bakker, Espevik & Olsen, 2022; Tannimalay, Rahim & Hong, 2021). Omdat de definitie van Kristof (1996) meeromvattend is dan de definitie van Chatman (1989) en daarmee een beter beeld kan geven van P-O fit, wordt deze definitie in dit onderzoek gehanteerd.

Persoon-leidinggevende fit (P-L fit)

P-L fit duidt op de relatie tussen een individu en diens directe leidinggevende (Tak, 2011). Van Vianen, Shen en Chuang (2011, p. 906) definiëren P-L fit als “de match tussen kenmerken van het individu en de leidinggevende”. De ‘match’ in de definitie van Van Vianen et al. (2011) duidt op supplementaire P-L fit, waarbij de kenmerken van het individu en de leidinggevende hetzelfde zijn (Muchinsky & Monahan, 1987). ‘Kenmerken’ in deze definitie kan duiden op waarden- en doelencongruentie van het individu en de leidinggevende, maar de literatuur is hierover niet eenduidig (Astakhova, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnsen, 2005; Tak, 2011; Van Vianen et al., 2011). Zo kan het ook wijzen op overeenkomsten tussen de persoonlijkheid of gedragsstijlen van het individu en die van de leidinggevende (Kristof-Brown et al., 2005; Tak, 2011; Van Vianen et al., 2011). De definitie van Van Vianen et al. (2011) is nog steeds relevant en wordt nog gebruikt (bijvoorbeeld Deschênes, 2020; Peng, Zhong Liu, Zhou & Ke, 2021).

Echter, Korulczyk en Cooper-Thomas (2020) hebben een bredere definitie geformuleerd, die de definitie van Van Vianen et al. (2011) aanvult. Deze definitie luidt als volgt “persoon-leidinggevende fit komt voor wanneer een ondergeschikte dezelfde kenmerken bezit als de leidinggevende, of de kenmerken van de leidinggevende aanvult” (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020, p. 250). ‘Kenmerken’ kunnen in dit geval duiden op waarden, doelen, persoonlijkheidskenmerken of gedragingen (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Deze definitie is breder dan die van Van Vianen et al. (2011), omdat het zowel ingaat op complementaire- als supplementaire P-L fit (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020; Muchinsky & Monahan, 1987). Complementaire P-L fit, waarbij de leidinggevende en het individu elkaar aanvullen, kan duiden op eisen-capaciteiten P-L fit of op behoeften-benodigdheden P-L fit (Caplan, 1987; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Eisen-capaciteiten P-L fit komt voor als het individu het vermogen heeft om de eisen van de leidinggevende te vervullen (Caplan, 1987; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Behoeften-benodigdheden P-L fit verwijst naar de match

tussen de behoeften van het individu en het vermogen van de leidinggevende (Caplan, 1987; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Behoeften van een medewerker kunnen autonomie of bekwaamheid zijn, maar dit zijn slechts voorbeelden (Klaic, Burtscher & Jonas, 2018; Kroll & Vogel, 2014). Er bestaan tal van behoeften die een medewerker kan hebben. De leidinggevende kan deze behoefte vervullen door leiderschapsgedragingen te vertonen, zoals het monitoren en inschatte van werk, het verduidelijken van rollen en doelen, het ontwikkelen en motiveren van ondergeschikten of het articuleren van een missie en visie voor de organisatie (Van Wart, 2017). Behoeften-benodigdheden P-L fit gaat echter niet om welke behoefte de ondergeschikte precies heeft of de precieze gedraging die diens leidinggevende vertoont, maar vooral om of de leidinggevende (middels deze gedragingen) de behoefte van diens ondergeschikten vervult (Caplan, 1987; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Supplementaire P-L fit komt daarnaast voor als de leidinggevende en het individu dezelfde kenmerken bezitten (Caplan, 1987; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020).

In dit onderzoek wordt de definitie van Korulczyk en Cooper-Thomas (2020) onderschreven, omdat deze het meestomvattend is en daarmee een compleet beeld geeft van P-L fit, dan de definitie van Van Vianen et al. (2011). In dit onderzoek wordt 'kenmerken' bij supplementaire P-L fit geconceptualiseerd als waarden en doelen (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020). Omdat de literatuur hiervoor meerdere opties biedt, wordt dezelfde conceptualisering als voor supplementaire P-O fit gebruikt (Bright, 2007; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020; Kristof, 1996).

Persoon-baan fit (P-B fit)

P-B fit betreft de relatie tussen de capaciteiten van een individu en de eisen van de baan of de wensen van een individu en de kenmerken van een baan (Kristof-Brown & Jansen, 2006). Volgens Edwards (1991) bestaan twee vormen van P-B fit, namelijk eisen-capaciteiten P-B fit en behoeften-benodigdheden P-B fit. Eisen-capaciteiten P-B fit betreft de verenigbaarheid van de vereisten van een baan en de kennis, vaardigheden en de capaciteiten van het individu (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005). Behoeften-benodigdheden P-B fit verwijst naar de behoeften van een individu en in hoeverre de baan daarin voorziet (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005). Behoeften van een individu kunnen bijvoorbeeld een goed salaris of doorgroeimogelijkheden (Kristof-Brown et al., 2005). Echter, er bestaan tal van mogelijke behoeften. Het gaat erom dat de baan voorziet in waar het individu behoefte aan heeft (Cable & DeReu, 2002). Edwards (1991) richt zich dus slechts op complementaire P-B fit. De literatuur is eenduidig over deze definitie van P-B fit en deze wordt vaak onderschreven

(bijvoorbeeld Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Ma, Gong, Long & Zhang, 2021; Quratulain & Khan, 2015; Tak, 2011; Verelst, De Cooman, Verbruggen, Van Laar & Meeussen, 2021). Daarom wordt de definitie van Edwards (1991) ook in dit onderzoek gehanteerd.

Wat is volgens de literatuur de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM?

In de literatuur ligt weinig nadruk op de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM (Vandenabeele & Schott, 2020). Er is wel wat onderzoek naar gedaan, maar de verwachtingen vanuit de literatuur zijn oppervlakkig (Giauque et al., 2015; Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014; Park & Kim, 2016; Quratulain & Khan, 2015).

Allereerst vinden Giauque et al. (2015) een positieve invloed van P-O fit op PSM. De verklaring hiervoor is dat de praktijken die ervoor zorgen dat medewerkers autonomie hebben en ze in staat stellen om hun verwachtingen te vervullen (waarmee P-O fit wordt bevorderd), waarschijnlijker zijn om hogere baantevredenheid en organisatiebetrokkenheid te laten zien (Giauque et al., 2015). Deze positieve attitudes kunnen helpen om een hoog niveau van PSM vast te houden (Giauque et al., 2015). Echter, het onderzoek van Giauque et al. (2015) focust zich slechts op supplementaire P-O fit, waarbij slechts waardencongruentie gemeten is. In dit onderzoek wordt ook doelencongruentie en complementaire P-O fit meegenomen. Verder is uit onderzoek van Park en Kim (2016) gebleken dat P-O fit een directe en positieve invloed heeft op PSM. De verklaring hiervoor is dat een hoger niveau van P-O fit leidt tot meer autonomie, bekwaamheid en verwantschap. Deze positieve omgeving (oftewel de congruentie tussen de medewerker en organisatie) leidt namelijk tot een context die autonomie ondersteunt. Deze context moedigt volgens dit onderzoek motivatie aan (Park & Kim, 2016). Kanttekening is dat het onderzoek van Park en Kim (2016) ook alleen supplementaire P-O fit onderzocht heeft, waarbij wel waarden- en doelencongruentie beiden zijn meegenomen.

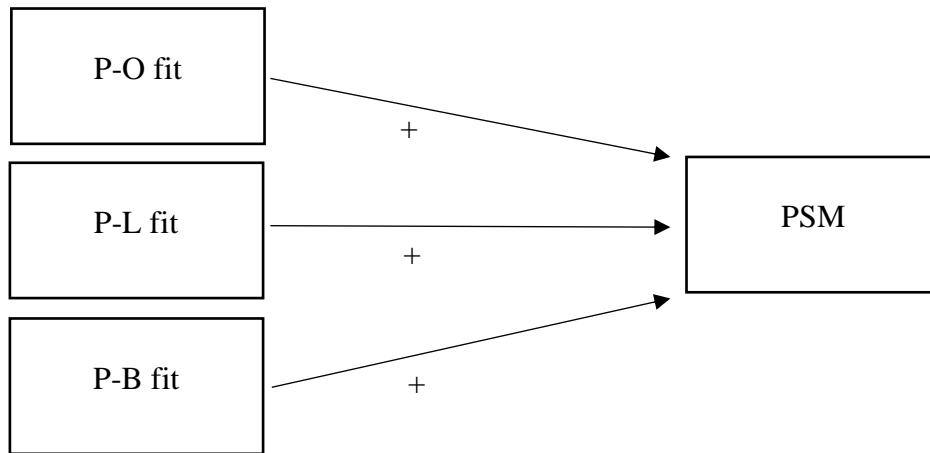
Wat betreft P-L fit zijn in eerder onderzoek leiderschapsstijlen van leidinggevenden in verband gebracht met volgerschap, waarbij benadrukt wordt dat leiders erg afhankelijk zijn van hun volgers en dat het succes van leiderschap bepaald wordt door volgers (Riggio, Chaleff & Lipman-Blumen, 2008). Dit betekent dat leiderschap contingent is en er een bepaalde match moet zijn tussen volgers en diens leider (Riggio et al., 2008). In het verlengde hiervan is onderzoek gedaan naar leiderschapsstijlen die goed passen bij medewerkers met een hoge PSM, vanuit perspectief van P-L fit (Kroll & Vogel, 2014). Kroll en Vogel (2014) benadrukken het belang van complementaire P-L fit in de relatie tussen een leidinggevende en een ondergeschikte, waarbij de één voorziet in wat de ander nodig heeft. Uit dat onderzoek is

gebleken dat een transformationele leiderschapsstijl de invloed van PSM op uitkomstvariabele kan versterken (Kroll & Vogel, 2014). Complementaire P-L fit van transformationeel leiderschap en medewerker met hoge PSM is in deze relatie dus de mediërende variabele tussen PSM en de uitkomstvariabelen (Kroll & Vogel, 2014). Vanwege deze positieve mediërende invloed kan worden verwacht dat P-L fit een positieve invloed heeft op PSM. Verder wordt in later onderzoek van Jensen en Bro (2018) gevonden dat transformationeel leiderschap een indirecte, positieve invloed heeft op PSM. Het vervullen van de basisbehoeften aan autonomie en bekwaamheid medieert deze relatie (Jensen & Bro, 2018). Omdat de leidinggevende daarmee de behoefte van de medewerker vervult, kan deze mediërende variabele gezien worden als complementaire P-L fit, specifiekere behoeften-benodigdheden P-L fit (Caplan, 1987; Muchinsky & Monahan, 1987). Ook het onderzoek van Jensen en Bro (2018) duidt daarmee op een mogelijke positieve invloed van P-L fit op PSM.

Omtrent P-B fit is uit onderzoek van Quratulain & Khan (2015) gebleken dat P-B fit een positieve invloed heeft op PSM. Dit komt doordat ambtenaren die over de capaciteiten beschikken die ze nodig hebben om de baan goed te kunnen uitvoeren, waarschijnlijk zijn om hogere niveaus van PSM te laten zien (Quratulain & Khan, 2015). Quratulain en Khan (2015) hebben echter alleen naar eisen-capaciteiten P-B fit gekeken en zich daarbij gericht op objectieve fit, waarbij wordt onderzocht of de persoon en de baan feitelijk matchen (Caplan, 1987).

Conceptueel model

Vanuit de bovenstaande literatuur worden een aantal assumpties gedaan omtrent de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM. In de literatuur is eerder een positieve invloed, of een verwachting daarvan, gevonden van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM (Giauque et al., 2015; Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014; Park & Kim, 2016; Quratulain & Khan, 2015). Daarom wordt in dit onderzoek ook verwacht dat P-O fit, P-L fit en P-B fit een positieve invloed hebben op PSM. Deze verwachtingen zijn in Figuur 1 Conceptueel model weergegeven en worden in dit onderzoek verder onderzocht, evenals de verklaring voor deze invloeden.



Figuur 1 Conceptueel model

H3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uitgewerkt en methodologisch verantwoord. Eerst wordt dieper ingegaan op de onderzoeksopzet van deze scriptie. Daarna wordt de onderzoeksmethode behandeld, waarbij ingegaan wordt op de samplingmethodes, de privacy van respondenten, de operationalisering, de dataverzamelingmethode en de data-analysemethode. Ten slotte wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken.

Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe P-O fit, P-L fit en P-B fit invloed hebben op PSM. Dit onderzoek is allereerst deductief van aard, omdat over P-O fit, P-L fit, P-B fit en PSM als afzonderlijke concepten veel bekend is in de literatuur (Babbie, 2016; Bright, 2007, 2008, 2013; Chatman, 1989; Christensen & Wright, 2011; Edwards, 1991; Kim, 2012; Kim & Torneo, 2020; Kristof, 1996; Kristof-Brown & Jansen, 2006; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020; Leisink & Steijn, 2009; Liu et al., 2013; Naff & Crum, 1999; Park & Kim, 2016; Prysmakova, 2021; Tak, 2011; Van Thiel, 2021; Van Vianen et al., 2011). Daardoor kan de literatuur gebruikt worden als vertrekpunt, waarbij vanuit de literatuur een conceptueel model met oppervlakkige verwachtingen en een operationaliseringsschema worden gevormd (Babbie, 2016). Echter, het onderzoek heeft ook een inductief karakter, omdat er in de literatuur weinig bekend is over de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM (Babbie, 2016; Vandenabeele & Schott, 2020; Van Thiel, 2021). Daardoor zijn er vanuit de literatuur slechts oppervlakkige verwachtingen over deze relatie en is het onderzoek exploratief, wat het inductieve karakter aanduidt (Babbie, 2016; Van Thiel, 2021). Vanwege het deductieve/ inductieve karakter van dit onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode passend om de relatie tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabele in kaart te brengen (Babbie, 2016). Middels kwalitatief onderzoek kan namelijk diepgaand begrip verkregen worden in hoe de relatie tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabele werkt en wat de verklaringen voor deze relatie zijn (Babbie, 2016; Van Theil, 2021). Daarmee wordt de bestaande literatuur aangevuld (Vandenabeele & Schott, 2020).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels een comparatieve casestudie, wat betekent dat meerdere cases onderzocht en met elkaar vergeleken worden (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). Voor deze onderzoeksmethode is gekozen, omdat op deze manier meer diepgaand begrip verkregen kan worden over zowel de cases afzonderlijk als over de invloed van P-O fit,

P-L fit en P-B fit op PSM, doordat de cases met elkaar vergeleken worden (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021).

Onderzoeksmethode

Caseselectie

Voor het verzamelen van de data wordt dit onderzoek uitgevoerd bij twee kleine gemeenten in Nederland, namelijk Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht. Deze twee gemeenten zijn vergelijkbaar in grote wat inwonersaantal betreft. Ze hebben namelijk beiden minder dan 50.000 inwoners, wat betekent dat het beiden kleine gemeenten zijn (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Daardoor zijn de gemeenten ook qua aantal medewerkers gelijk aan elkaar. Dat de gemeenten vergelijkbaar zijn, zorgt ervoor dat de resultaten van beide gemeenten met elkaar vergeleken kunnen worden (Creswell & Poth, 2018). Deze twee gemeenten zijn uitgekozen middels willekeurige sampling, wat betekent dat deze twee gemeenten willekeurig gekozen zijn, uit een groep van kleine gemeenten (Creswell & Poth, 2018). Omdat beide gemeenten kampen met de gevolgen van de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt, zijn het geschikte cases om te onderzoeken (E. Bressers & S. Schippers, persoonlijke communicatie, 7 februari 2022).

Sampling methode respondenten

Voor het bepalen van de samples respondenten van beide gemeenten wordt gebruik gemaakt van maximale variatie sampling, een vorm van niet-waarschijnlijkheidssampling waarbij een zo gevarieerd mogelijk sample gecreëerd wordt (Creswell & Poth, 2018). Voor deze manier van sampling is gekozen, omdat dit ervoor zorgt dat het sample bij beide gemeenten representatief is voor de gehele ambtelijke organisatie (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). Dit zorgt ervoor dat de onderzoeksresultaten van beide gemeenten voor de gehele ambtelijke organisatie gegeneraliseerd kunnen worden (Creswell & Poth, 2018). Zo zijn respondenten in verschillende rollen op verschillende afdelingen in de organisatie meegenomen, zoals beleidsambtenaren van de domeinen ruimte, sociaal, bedrijfsvoering en openbare orde/veiligheid, projectleiders, communicatiemedewerkers, bestuurssecretarissen, leidinggevend en bodes. Daarnaast is bij het samenstellen van het sample gelet op diversiteit in leeftijd en lengte van het dienstverband, om een zo gevarieerd mogelijk sample te creëren. In de bijlage is van beide gemeenten een organogram opgenomen (Bijlage 2 Organogrammen), om meer inzicht te geven in de organisatiestructuur en de niveaus waarop medewerkers binnen de organisaties acteren.

Omdat dit onderzoek een comparatieve casestudie betreft, is het belangrijk dat de respondenten binnen het sample van beide gemeenten vergelijkbaar zijn qua functie en plek in de organisatie (Creswell & Poth, 2018). Dit is van belang zodat de data van beide gemeenten met elkaar vergeleken kan worden. Indien verschillen in de data aangetroffen worden, kan ervan uitgegaan worden dat deze verschillen kloppen en dat deze niet komen door een verschil in het sample tussen de gemeenten (Creswell & Poth, 2018). Om dit te realiseren is, naast maximale variatie sampling, criteria sampling toegepast. Bij criteria sampling wordt het sample bepaald op basis van bepaalde criteria (Creswell & Poth, 2018). Door het combineren van deze twee methodes is binnen de kaders van criteria sampling een zo breed mogelijk sample gecreëerd. In dit onderzoek is het criterium dat het sample van beide gemeenten met elkaar overeen moet komen qua functie die de respondenten bekleden en de plek die zij hebben in de organisatie. Daarom zijn eerst grove groepen van alle soorten functies binnen de gemeenten gemaakt (zoals de groepen teamleiders, beleidsmedewerkers of bestuurssecretarissen). Dit heeft ertoe geleid dat de buitendienst van Sliedrecht niet meegenomen is in dit onderzoek, omdat Hendrik-Ido-Ambacht geen buitendienst heeft. Vervolgens is bij beide gemeenten gekeken naar de hoeveelheid medewerkers die zich in deze groepen bevinden en hoeveel medewerkers er uit die groep in iedere gemeente gesampled worden, zodat de procentuele verhoudingen van het aantal gesampelde medewerkers versus het aantal niet-gesampelde medewerkers in de groepen gelijk zijn bij de twee gemeenten. Dit is nodig omdat het interviewen van acht mensen uit een groep van tien een heel ander beeld geeft dan het interviewen van één persoon uit een groep van tien (Creswell & Poth, 2018).

De combinatie van deze sampling methoden heeft tot een sample van 24 respondenten geleid, waarin twaalf respondenten per gemeenten zijn opgenomen. Respondent 1 tot en met 12 zijn werkzaam bij gemeente Hendrik-Ido-Ambacht en respondent 13 tot en met 24 bij gemeente Sliedrecht. Bij de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht zijn medewerkers tussen de 31 en 63 jaar oud geïnterviewd, die 1 tot 21 jaar in dienst zijn. Bij Sliedrecht zijn medewerkers tussen 31 en 62 jaar oud geïnterviewd, die 1 tot 40 jaar in dienst zijn. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, wordt niet meer informatie over de respondenten vrijgegeven. Omdat beide gemeenten klein zijn, is de identiteit van de respondent dan makkelijk te achterhalen.

Privacy

Om de privacy van de respondenten gedurende en na het onderzoek te waarborgen zijn verschillende maatregelen getroffen. Allereerst wordt discreet omgegaan met het delen van informatie over de respondenten in dit onderzoek, om te voorkomen dat aan de hand van die

informatie de identiteit van de respondenten te herleiden is. Ten tweede zijn informatie- en toestemmingsformulieren met de respondenten gedeeld, die door hen ingevuld en ondertekend zijn (zie Bijlage 3 Informatie- en toestemmingsformulier). Op deze formulieren staat onder andere hoe de data verzameld wordt, wat er met de data gebeurt nadat het verzameld is (hoe lang het bewaard wordt en wie het in mag zien) en dat de respondent altijd mag besluiten niet meer mee te werken aan het onderzoek. Ten slotte worden de transcripten en de opnames van de interviews bewaard op één plek voor minimaal zeven en maximaal tien jaar. Daarna wordt alle data verwijderd.

Operationalisering

Vanwege de deductieve aard van dit onderzoek, vormt de literatuur de basis voor het conceptueel model en voor het operationaliseringsschema (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). In Tabel 1 Operationaliseringsschema zijn alle concepten in dit onderzoek, namelijk PSM, P-O fit, P-L fit en P-B fit, op basis van de literatuur meetbaar gemaakt. Alle concepten zijn onderverdeeld in verschillende dimensies. Om deze dimensies te meten zijn indicatoren ontworpen. Aan deze indicatoren is een waarde gekoppeld, die aangeeft in welke mate het concept ervaren wordt door de respondent. De indicatoren leiden tot interviewvragen, die in Bijlage 1 Interviewschema zijn opgenomen.

Voor PSM wordt de definitie van Vandenabeele (2007, p. 547) aangehouden, die luidt: “de overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan het eigen belang en het belang van de organisatie, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen wanneer dat nodig is”. PSM bestaat uit een vijftal dimensies, die in Tabel 1 Operationaliseringsschema zijn opgenomen. Een voorbeeldindicator van de dimensie ‘toewijding aan het publiek belang’ is ‘publiek belang dienen’, waar de waarde ‘wel/niet de wens om publiek belang te dienen’ bij hoort (Tabel 1 Operationaliseringsschema). Een voorbeeld interviewvraag die daarbij hoort, is “Waarom ben je bij de gemeente gaan werken?” (Bijlage 1 Interviewschema).

P-O fit, P-L fit en P-B fit worden allemaal in kaart gebracht door subjectieve fit te onderzoeken, waarbij het gaat over de mate van fit die de respondent ervaart (Caplan, 1987). Hierbij wordt gevraagd naar de percepties van respondenten op diens omgeving (Caplan, 1987; Edwards & Cable, 2009).

P-O fit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als “de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties, die voorkomt wanneer: (a) ten minste een entiteit voorziet in datgene wat de ander nodig heeft, of (b) ze dezelfde fundamentele kenmerken delen, of (c) beiden” (Kristof, 1996, p. 4-5). P-O fit bestaat uit twee dimensies (Tabel 1 Operationaliseringsschema). Een

voorbeeldindicator van de dimensie ‘supplementaire P-O fit’ is ‘doelencongruentie met organisatie’ (Tabel 1 Operationaliseringsschema). De waarde die hierbij hoort, is ‘ervaart goede/slechte congruentie tussen diens doelen en de perceptie van de doelen van de organisatie’. Een bijbehorende interviewvraag is bijvoorbeeld: “Hoe komen de doelen die de organisatie nastreeft volgens jou overeen met de doelen die jij nastreeft?” (Bijlage 1 Interviewschema).

In dit onderzoek wordt P-L fit gedefinieerd als: “persoon-leidinggevende fit komt voor wanneer een ondergeschikte dezelfde kenmerken bezit als de leidinggevende, of de kenmerken van de leidinggevende aanvult” (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020, p. 250). Ook P-L fit bestaat uit twee dimensies (Tabel 1 Operationaliseringsschema). Een voorbeeldindicator van de dimensie ‘complementaire P-L fit’ is ‘behoeften-benodigdheden P-L fit’. De waarde die hierbij hoort, is ‘ervaart goede/slechte verenigbaarheid van diens behoeften en de gedragingen van diens direct leidinggevende’. Een voorbeeld interviewvraag daarbij is “Op een schaal van 1 tot 10, in hoeverre vervult jouw direct leidinggevende jouw behoeften?” (Bijlage 1 Interviewschema).

Tot slot wordt P-B fit in dit onderzoek gedefinieerd als: “de relatie tussen de capaciteiten van een individu en de eisen van de baan of de wensen van een individu en de kenmerken van een baan” (Kristof-Brown & Jansen, 2006). Een voorbeeldindicator die bij de dimensie ‘complementaire P-B fit’ hoort, is ‘eisen-capaciteiten P-B fit’. Hierbij hoort de waarde ‘ervaart goede/slechte verenigbaarheid van de eisen van diens baan en diens kennis, vaardigheden en capaciteiten’ (Tabel 1 Operationaliseringsschema). Een voorbeeld interviewvraag bij deze indicator is: “Kan je aan de baaneisen voldoen? Waarom wel of niet?” (Bijlage 1 Interviewschema).

Concept	Definitie	Dimensie	Indicator	Waarden
PSM	“De overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan het eigen belang en het belang van de organisatie, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen wanneer dat nodig is” (Vandenabeele, 2007, p. 547)	Interesse in politiek en beleid	Beleidsvorming	Wel/niet de wil om bezig te zijn met beleidsvorming
			Politiek	Wel/niet de wil om bezig te zijn met politiek
		Toewijding aan het algemeen belang	Publiek belang dienen	Wel/niet de wens om publiek belang te dienen
		Compassie	Meeleven	Wel/niet meeleven met anderen
			Beschermen van basisrechten van burgers	Wel/niet de noodzaak voelen om basisrechten van burgers te beschermen
		Democratisch bestuur	Gelijkheid	Wel/niet nastreven van gelijkheid als principe van publieke dienstverlening
			Permanentie	Wel/niet nastreven van permanentie als principe van publieke dienstverlening
			Verantwoordelijkheid	Wel/niet nastreven van verantwoordelijkheid als principe van publieke dienstverlening

		Zelfopoffering	Dienstbaarheid belangrijker dan een individuele beloning	Wel/niet bereid om diens individuele beloning te vervangen voor dienstbaar zijn aan anderen
<i>P-O fit</i>	“De verenigbaarheid tussen mensen en organisaties, die voorkomt wanneer: (a) ten minste een entiteit voorziet in datgene wat de ander nodig heeft, of (b) ze dezelfde fundamentele kenmerken delen, of (c) beiden” (Kristof, 1996, p. 4-5)	Supplementaire P-O fit	Waardencongruentie met organisatie	Ervaart goede/slechte congruentie tussen diens waarden en de perceptie van de waarden van de organisatie
			Doelencongruentie met organisatie	Ervaart goede/slechte congruentie tussen diens doelen en de perceptie van de doelen van de organisatie
		Complementaire P-O fit	Behoeften-benodigdheden P-O fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van diens behoeften en de organisatiesystemen en -structuren
			Eisen-capaciteiten P-O fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van de eisen van de organisatie en diens capaciteiten
<i>P-L fit</i>	“Persoon-leidinggevende fit komt voor wanneer een ondergeschikte dezelfde kenmerken bezit als de	Supplementaire P-L fit	Waardencongruentie met leidinggevende	Ervaart goede/slechte congruentie tussen diens waarden en de perceptie van de waarden van diens direct leidinggevende

	leidinggevende, of de kenmerken van de leidinggevende aanvult” (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2020, p. 250)		Doelencongruentie met leidinggevende	Ervaart goede/slechte congruentie tussen diens doelen en de perceptie van de doelen van diens direct leidinggevende
		Complementaire P-L fit	Behoeften-benodigdheden P-L fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van diens behoeften en de gedragingen van diens direct leidinggevende
			Eisen-capaciteiten P-L fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van de eisen van diens direct leidinggevende en diens capaciteiten
<i>P-B fit</i>	De relatie tussen de capaciteiten van een individu en de eisen van de baan of de wensen van een individu en de kenmerken van een baan (Kristof-Brown & Jansen, 2006)	Complementaire P-B fit	Behoeften-benodigdheden P-B fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van diens behoeften en de baankenmerken
			Eisen-capaciteiten P-B fit	Ervaart goede/slechte verenigbaarheid van de eisen van diens baan en diens kennis, vaardigheden en capaciteiten

Tabel 1 Operationaliseringsschema

Dataverzamelmethode

Vanwege de kwalitatieve aard van dit onderzoek, is gekozen voor het afnemen van interviews. Interviews helpen namelijk om diepgaand begrip te verkrijgen over hoe P-O fit, P-L fit en P-B fit invloed hebben op PSM (Creswell & Poth, 2018; Van Thiel, 2021). De interviews worden semigestructureerd afgenomen aan de hand van een interviewschema (Bijlage 1 Interviewschema), wat gevormd wordt op basis van Tabel 1 Operationaliseringsschema. Dit interviewschema is de basis voor alle interviews. Hierin staan vooraf te bespreken onderwerpen, de interviewvragen die gesteld worden en een afsluiting (Creswell & Poth, 2018). Voor het afnemen van semigestructureerde interviews is gekozen, omdat deze vorm van interviewen de ruimte biedt om door te vragen en te reageren op wat de respondent zegt, wat ervoor zorgt dat diepgaand begrip verkregen kan worden (Creswell & Poth, 2018).

De interviews vinden plaats tussen 11 april en 3 mei en duren gemiddeld één tot anderhalf uur. De interviews worden deels online (via Teams) en deels fysiek afgenomen. Hiervoor is gekozen omdat fysieke interviews vanwege COVID-19 niet altijd mogelijk zijn. Van de fysieke interviews wordt de audio opgenomen en van de online interviews wordt audio en video opgenomen. Vervolgens worden alle opnames ad verbatim getranscribeerd, wat betekent dat de transcripten leesbaar en met goede zinsopbouw geschreven zijn, in plaats van letterlijk getranscribeerd (Van Thiel, 2021). De essentie van wat de respondent gezegd heeft, blijft hierbij wel hetzelfde (Van Thiel, 2021). Daarvoor is gekozen omdat de stottingen niet gebruikt worden tijdens de data-analyse, waardoor ze zonder problemen weggelaten kunnen worden.

De transcripten van de interviews worden achteraf ter validatie toegestuurd aan de desbetreffende respondent. De respondent kan dan nog aanvullingen of aanpassingen doen. Dit wordt gedaan omdat het bijdraagt aan de validiteit van het onderzoek en het de acceptatie van de onderzoeksbevindingen door de respondenten en de organisatie vergroot (Van Thiel, 2021).

Data-analysemethode

Voor het analyseren van de data worden de transcripten gecodeerd. Vanwege de inductieve/deductieve aard van dit onderzoek, waardoor de indicatoren en interviewvragen gebaseerd zijn op literatuur, is begonnen met gesloten coderen (Creswell & Poth, 2018). Voor deze codeerfase is een codeerschema ontworpen (zie Tabel 3 Codeerschema) op basis van Tabel 1 Operationaliseringsschema (Creswell & Poth, 2018). De initiële codes in het codeerschema vormen in eerste instantie het uitgangspunt voor het coderen. Daarna is open gecodeerd, waarbij codes zijn toegevoegd en is gekeken of er meer relevante informatie uit de transcripten

te halen valt (Creswell & Poth, 2018). Deze nieuwe codes zijn vervolgens axiaal gecodeerd om te kijken of en hoe de nieuwe codes met elkaar verbonden kunnen worden in bredere categorieën (Creswell & Poth, 2018). De toegevoegde codes en categorieën zijn in Tabel 3 Codeerschema **geel gearceerd**. De laatste codeerfase is selectief coderen, waarbij is gekeken hoe alle codes en categorieën met elkaar samenhangen, op basis waarvan de conclusies getrokken zijn en antwoord is gegeven op de onderzoeksvraag (Creswell & Poth, 2018).

Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit

Een valide onderzoek is vrij van systematische fouten (Verhoeven, 2014). Grofweg bestaan er twee soorten validiteit; interne- en externe validiteit (Van Thiel, 2021).

Een onderzoek dat intern valide is, bevat een adequate meting van de concepten die de onderzoeker wil meten (Van Thiel, 2021). Daarvoor is het belangrijk dat het theoretische construct adequaat wordt geoperationaliseerd (Van Thiel, 2021). De meetinstrumenten die gebruikt worden moeten duidelijk gedefinieerd worden en exclusief zijn, wat betekent dat het niet gebruikt kan worden voor het meten van andere constructen (Van Thiel, 2021). Als dit wel gebeurt, dan kan verwarring ontstaan over het resultaat en worden de conclusies getrokken in het onderzoek aangetast (Van Thiel, 2021). Om de interne validiteit te waarborgen worden de theoretische concepten, op basis van de wetenschapsliteratuur, vertaald in dimensies. Deze dimensies vormen de basis voor indicatoren en aan de hand van de indicatoren worden interviewvragen opgesteld. Voordat de interviews afgenomen worden, worden de vragen eerst gecheckt door medestudenten en de scriptiebegeleider. Door gebruik te maken van peer-feedback wordt de interne validiteit van het onderzoek extra gewaarborgd (Creswell & Poth, 2018).

Externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn, oftewel: gelden de onderzoeksresultaten ook voor bijvoorbeeld andere gemeenten, overheidsorganisaties of landen (Van Thiel, 2021)? Omdat dit onderzoek een casestudie betreft, is de externe validiteit van dit onderzoek laag. Op basis van de resultaten van twee kleine gemeenten in Nederland kan namelijk niet worden gesteld dat de onderzoeksresultaten voor alle andere (kleine) gemeenten, of andere overheidsinstanties, in Nederland gelden. De medewerkers binnen deze twee gemeenten, en de gemeenten zelf, zijn namelijk geen representatieve afspiegeling van alle andere (gemeente)ambtenaren. Daarnaast is het sample te klein om te stellen dat de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn (Van Thiel, 2021).

Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek is vrij van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). Hoe meer accuraat en consistent de variabele gemeten worden, hoe betrouwbaarder het onderzoek is (Van Thiel, 2021).

Om accuraatheid te bereiken moeten de variabelen die gemeten worden zo precies en correct als mogelijk gevangen worden in het meetinstrument (Van Thiel, 2021). Om de accuraatheid van dit onderzoek te vergroten wordt gebruik gemaakt van een operationaliseringstabel (Van Thiel, 2021). Deze operationaliseringstabel helpt om een accurate vertaalslag te maken van de concepten naar praktische interviewvragen om de concepten te meten. Daarnaast is een interviewprotocol opgesteld op basis van de operationaliseringstabel, aan de hand waarvan alle interviews worden afgenomen. Hierdoor worden de concepten in ieder interview op dezelfde manier uitgevraagd. Verder worden na de interviews de transcripten naar de respondenten toegestuurd, om de verzamelde data te valideren (Van Thiel, 2021). Door de transcripten vervolgens te coderen met behulp van het codeerschema, worden gedurende het coderen dezelfde codes toegepast. Dit vergroot ook de accuraatheid van het onderzoek, omdat de concepten op dezelfde manier worden gecodeerd (Van Thiel, 2021).

Het interviewprotocol en het codeerschema verhogen daarnaast de consistentie van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Consistentie houdt in dat replicatie van het onderzoek, onder dezelfde omstandigheden, tot dezelfde onderzoeksresultaten zal leiden (Van Thiel, 2021). Replicaties vergroten de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat het voorziet in zekerheid dat de resultaten die gevonden zijn inderdaad kloppen (Van Thiel, 2021). Andere onderzoekers kunnen het onderzoek repliceren door gebruik te maken van hetzelfde interviewprotocol (Babbie, 2016; Verhoeven, 2014). Echter, replicatie blijkt in de praktijk lastig te realiseren bij sociaalwetenschappelijk onderzoek (Babbie, 2016; Vaessen, 2020). Dit komt doordat de sociale wetenschap zich vaak richt op mensen als analyse-eenheid. Mensen kunnen leren van ervaringen uit het verleden, wat betekent dat het herhalen van een onderzoek niet altijd leidt tot dezelfde resultaten (Van Thiel, 2021; Vaessen, 2020).

Omdat betrouwbaarheid een terugkerend probleem is in sociaalwetenschappelijk onderzoek, is navolgbaarheid van het onderzoek, wat samenhangt met de betrouwbaarheid, een belangrijk aandachtspunt. Door navolgbaarheid te vergroten kan het onderzoek makkelijker gerepliceerd worden. Ook draagt het bij aan de overtuigingskracht van het onderzoek (Babbie, 2016; Verhoeven, 2014). Daarom zijn audio-opnames gemaakt van de interviews, die zijn uitgewerkt in transcripten. Daarnaast dragen het operationalisatieschema, interviewprotocol en

het codeerschema bij aan de navolgbaarheid van het onderzoek. Ten slotte is de onderzoeksmethode stapsgewijs (zie Onderzoeksmethode), wat de navolgbaarheid van het onderzoek versterkt.

H4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Eerst wordt voor de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht beschrijvend antwoord gegeven op de tweede deelvraag, namelijk ‘Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten hun eigen PSM?’ en de derde deelvraag, ‘Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?’. Daarna wordt hetzelfde gedaan voor de gemeente Sliedrecht. Tot slot worden de resultaten van beide gemeenten beknopt en beschrijvend met elkaar vergeleken in Tabel 2 Vergelijkende resultatentabel.

Case 1: Hendrik-Ido-Ambacht

Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij Hendrik-Ido-Ambacht hun eigen PSM? De meeste respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht ervaren enige mate van PSM. De resultaten omtrent PSM worden hieronder per dimensie van meest naar minst belangrijk besproken. De belangrijkste dimensies zijn in de interviews het meest genoemd door respondenten.

Allereerst is toewijding aan het algemeen belang als drijfveer sterk aanwezig binnen deze gemeente. Het merendeel van de respondenten vindt het dienen van het publieke belang belangrijk. Dat is vaak een reden om te gaan werken bij de gemeente, of om te blijven. Toch blijken hier enkele uitzonderingen op te zijn, waarbij dan vaak de functie een rol speelt het kiezen voor werken bij de gemeente. Deze verschillen zijn afkomstig van de diversiteit aan functies die de respondenten bekleden. Zo blijkt uit de data dat respondenten met staffuncties vaker aangeven op basis van functie-inhoud te kiezen voor de gemeente, waar medewerkers met lijnfuncties het publieke belang willen dienen.

“Dat is ook de reden dat ik altijd bij de gemeente ben gebleven. [...] En dat zou voor iedereen die in dit huis werkt de belangrijkste doelstelling moeten zijn om hier te werken.” (respondent 4)

“Ik heb daar verder niet zoveel mee. [...] ik heb ook niet bewust daarvoor gesolliciteerd. Het is me gewoon overkomen, de functie is leuk.” (respondent 1)

De verschillende principes van democratisch bestuur zijn ook voor bijna alle respondenten belangrijk. De verklaring hiervoor is dat de gemeente gefinancierd wordt door gemeenschapsgeld, er geen alternatieve aanbieders zijn van publieke diensten en omdat het belangrijk wordt gevonden binnen juridische kaders te blijven. Echter, ook hier bestaan

uitzonderingen op, doordat respondenten verschillende functies bekleden. Zo blijkt dat respondenten met lijnfuncties over het algemeen de principes van democratisch bestuur belangrijker vinden dan respondenten met staffuncties.

“Ik vind het heel belangrijk dat alles wat ik doe conform het geldende juridische kader gedaan wordt. En dat de één ook net zo behandeld wordt als de ander.” (respondent 12)

“Heel belangrijk. [...] we gaan om met gemeenschapsgeld. En dat is best fors geld. En dat moet je altijd uitleggen, ook al doe je dingen die niks met geld te maken hebben.” (respondent 9)

“Sowieso heb ik met mijn werk natuurlijk weinig met de burgers zelf te maken, omdat ik intern voor de organisatie ben. [...] Dus, het zal vast heel belangrijk zijn [...] maar ik heb daar zelf verder niks mee te maken.” (respondent 1)

Wat betreft compassie geven alle respondenten aan weleens mee te leven met anderen tijdens het werk. Respondenten met staffuncties leven vaak met collega's mee, waar respondenten met lijnfuncties vaak met burgers meeleven. Respondenten vinden dit belangrijk, omdat het bijvoorbeeld helpt om meer impact te maken binnen hun functie. Respondenten voelen echter over het algemeen niet de noodzaak om de basisrechten van burgers te beschermen, omdat dit vaak al goed geregeld is in Nederland.

“Met burgers denk je heel erg mee. [...] Als het echt niet anders kan, dan zeg je dat ook.” (respondent 2)

“Ik denk dat we in een heel fijn land leven, waar die bescherming van rechten heel goed is vormgegeven [...] Dus ja, is het belangrijk dat die rechten beschermd worden, absoluut. Maar ik heb ook het vertrouwen dat daar heel veel mensen op een bijzonder verantwoordelijke manier mee omgaan.” (respondent 7)

Het merendeel van de respondenten geeft aan bij te willen dragen aan beleidsvorming, omdat beleidsvorming helpt om het maatschappelijk belang beter te kunnen dienen. De wil om bezig te zijn met politiek is erg wisselend aanwezig binnen deze gemeente. Deze verschillen

zijn ook functieafhankelijk. Zo geven respondenten met lijnfuncties vaker aan dat zij het politiek klimaat fijn vinden en graag met politiek bezig zijn, omdat ze de dynamiek tussen de ambtenarij en politiek interessant vinden. Anderzijds zijn er ook respondenten, vaak respondenten met staffuncties, die politiek helemaal niet prettig vinden, bijvoorbeeld omdat ze het als vertragend ervaren.

“Dus ik zou het juist leuk vinden om bij te dragen aan beleid van jeugd en zorgen dat de kids het hier nog beter hebben. Dat dingen anders kunnen, want dat kan altijd.”
(respondent 6)

“Het is een heel interessant werkveld. Het is enerzijds een hele politieke dynamiek. En hoe ga je dan als ambtelijke organisatie mee. En andersom ook he, de politiek heeft natuurlijk ook te maken met de ambtelijke organisatie.” (respondent 2)

“Ik ben zelf totaal niet zo. Ik ben gewoon van de knopen doorhakken, huppakee, door. Dus dat blijft wel een dingetje, maar sommige dingen leg je je ook gewoon bij neer, want dat is gewoon zoals het is.” (respondent 11)

Het merendeel van de respondenten is ook bereid tot zelfopoffering, omdat dienstbaar zijn aan anderen meer plezier of voldoening geeft dan een (financiële) beloning. Echter, hier zijn duidelijke uitzonderingen op van respondenten die een financiële beloning weldegelijk belangrijk vinden. Deze respondenten zien deze (financiële) beloning als een waardering van het werk wat zij doen.

“Ja, want een persoonlijke bonus is maar eenmalig. En dienstbaar zijn is een bepaalde grondhouding. Ik denk dat als je het hebt over plezier, dan geeft dat mij meer plezier dan die eenmalige bonus.” (respondent 4)

“Nee. Dit vind ik ook allemaal van dat prachtige management gelul van de laatste jaren [...] Ik vind dat er wel, om het zo te zeggen, boter bij de vis mag. En dat hier goed gepresteerd wordt en zo, dat soort dingen mag je best wel in je salaris terugzien. Klaar.” (respondent 9)

Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij Hendrik-Ido-Ambacht de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?

Deze deelvraag wordt behandeld door de resultaten van Hendrik-Ido-Ambacht per concept te bespreken. Eerst wordt de invloed van P-O fit op PSM binnen Hendrik-Ido-Ambacht besproken, waarna de invloeden van P-L fit en P-B fit op PSM volgen.

Persoon-organisatie fit

Bij het behandelen van deze deelvraag, worden de belangrijkste invloeden per dimensie van meest naar minst belangrijk besproken. De belangrijkste dimensies zijn in de interviews het meest genoemd door respondenten. P-L fit en P-B fit worden vervolgens op dezelfde manier besproken.

Complementaire P-O fit blijkt voor respondenten een belangrijke positieve invloed te hebben op motivatie. Een goede behoeften-benodigdheden P-O fit zorgt namelijk voor werkplezier, omdat het prettig werkt wanneer de behoeften van de respondent vervuld worden. Een goede eisen-capaciteiten P-O fit bevordert motivatie, omdat dit zorgt voor een prettige werksfeer vanwege de waardering die eruit voortkomt, en prettig werken omdat de respondent in staat is diens werk goed te doen. Respondenten geven daarnaast aan dat een slechte complementaire P-O fit zorgt voor demotivatie, of zelfs tot een verloopintentie. Een slechte behoeften-benodigdheden P-O fit gaat namelijk ten koste van het werkplezier en zorgt ervoor dat respondenten het gevoel hebben dat zij iets missen, wat ze wellicht ergens anders wel kunnen krijgen. Een slechte eisen-capaciteiten P-O fit zorgt daarnaast voor onzekerheid bij respondenten. Echter, er zijn ook respondenten die specifiek bij eisen-capaciteiten P-O fit zeggen dat het niet kunnen voldoen aan de eisen een positieve invloed heeft op motivatie. De verklaring hiervoor is dat het voorziet in motivatie om toch aan de eisen van de organisatie te kunnen gaan voldoen.

“Ja. Dat denk ik wel. Als de vraag en het aanbod overeenkomen, dan creëert dat wel een soort van positieve sfeer, waardoor je denkt ‘het gaat lekker en ik wil het ook graag zo houden’. Dus dat heeft dan wel invloed op mijn motivatie.” (respondent 12)

“Ja, want het gaat ook wel om mijn eigen arbeidsmoraal en arbeidsgeluk. Dus als ik met al die voorwaarde toch zwaar ontevreden zou zijn, dan zou ik niet blijven.” (respondent 7)

“Want dan denk ik ‘nou, als ik de enige [...] ben, dan is het in ieder geval mijn cirkel van invloed om het anders te maken’.” (respondent 7)

“Dus eigenlijk geeft het niet kunnen voldoen aan de eisen van de organisatie jou een boost in je motivatie.” (interviewer)

“Ja.” (respondent 7)

Wat betreft supplementaire P-O fit, zijn de meeste respondenten het erover eens dat doelen en waarden van de organisatie en het individu niet overeen hoeven te komen, maar in ieder geval niet met elkaar mogen botsen. Het botsen van waarden en doelen leidt tot demotivatie en een verloopintentie, omdat dat elkaar tegenwerkt om succesvol te kunnen zijn. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat een goede supplementaire P-O fit een positieve invloed heeft op motivatie en dat het zorgt voor een intentie om bij de organisatie te blijven. De verklaring hiervoor is dat het individu en de organisatie elkaar versterken om doelen te behalen, dat werkplezier vergroot en dat het zorgt voor gemeenschappelijkheid. Echter, enkele respondenten ervaren geen (positieve of negatieve) invloed van supplementaire P-O fit op motivatie. Dit is vaak het geval wanneer respondenten het moeilijk vinden om waarden en doelen van de organisatie te noemen en overeenkomsten en verschillen te zien tussen diens eigen waarden en doelen en die van de organisatie. Motivatie komt dan vaak vanuit het nastreven van kwaliteit van het werk.

“Nou ja, daardoor ben ik wel heel loyaal aan de gemeente. [...] Ja, dan had ik het hier nooit zo lang vol gehouden. [...] Nee, want als ik dus in een commercieel bedrijf zou werken, dan draait het natuurlijk om winst maken. Dan ben ik snel weg.” (respondent 6)

“Ja het uiteindelijke doel, waar we het met zijn alle voor doen, is zorgen dat de bewoners tevreden zijn. Maar ook dat het college tevreden is. Uiteindelijk werken we daarvoor. [...] Uiteraard beïnvloedt dat elkaar. Als je het hebt over een boost, dan is 1+1=3.” (respondent 4)

“Het komt overeen, laat ik het zo zeggen. Ik bedoel daarin verschillen wij niet. [...] dat zorgt ervoor dat ik inderdaad gewoon plezier in mijn werk heb.” (respondent 2)

“Jeetje, dat vind ik wel heel moeilijk hoor. Hoe passen die bij elkaar.... [...] Nee, dat maakt voor mij niet uit. Mijn motivatie zit hem echt in dat ik mijn werk goed wil doen.”
(respondenten 11)

Persoon-leidinggevende fit

Over het algemeen leidt een goede complementaire P-L fit tot meer motivatie. De verklaring hiervoor is tweeledig. Ten eerste waardeert de respondent wat de leidinggevende doet waardoor hij/zij een stapje harder wil zetten, als de leidinggevende in de behoeften van de respondent voorziet. Ten tweede leidt het kunnen voldoen aan de eisen van de leidinggevende tot waardering van de leidinggevende. Het merendeel van de respondenten geeft daarnaast aan dat een slechte complementaire P-L fit een negatieve invloed heeft op motivatie. Het niet vervullen van behoeften of het niet kunnen voldoen aan eisen kan bijvoorbeeld tot onzekerheid leiden of werkt onprettig. Daarnaast geven andere respondenten aan dat complementaire P-L fit geen invloed heeft op motivatie, vooral wanneer de leidinggevende meer op afstand staat. De respondent en leidinggevende hebben dan weinig contact met elkaar en de respondent geeft aan de leidinggevende niet goed te kennen. Hoe belangrijk het is dat de leidinggevende de behoefte van het individu vervult kan verband houden met het aantal jaar werkervaring wat het individu heeft. Als respondenten meer werkervaring hebben, lijkt de leidinggevende minder belangrijk te zijn dan wanneer respondenten nog relatief minder werkervaring hebben. Een verklaring hiervoor is dat meer ervaren respondenten aangeven minder behoeften te hebben aan sturing, of de leidinggevende nauwelijks nodig hebben voor bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden dan minder ervaren respondenten.

“Ja. Maar dat komt [...] doordat ik goed bij haar terecht kan, zet ik ook even dat stapje extra. Dus dat geeft dan wel weer even motivatie, om wat extra's te doen.” (respondent 6)

“Negatief. Ik heb soms een klein beetje het idee dat ik een soort freewheel. In de zin van, alsof ik eigen baas ben. Wat je natuurlijk niet wil is dat je onbedoeld buiten de lijntjes kleurt, dus dat je dingen doet die uiteindelijk jouw leidinggevende niet gezien had.” (respondent 8)

“Ja, ik zou ook niet kunnen werken met een leidinggevende die iets anders van mij verwacht en dat ik daar niet aan kan voldoen. Dan ga je op je tenen lopen en dat is niet lekker werken. [...] Dan is je motivatie snel weg.” (respondent 2)

“Oh, daar sta ik vrij neutraal tegenover. Aan de ene kant is het af en toe jammer, dat je de tijd met elkaar weinig hebt. Maar aan de andere kant demotiveert mij dat niet.” (respondent 9)

Een goede supplementaire P-L fit heeft volgens sommige respondenten een positieve invloed op motivatie. Als waardencongruentie bestaat, draagt het bij aan een goede relatie met de leidinggevende. Doelencongruentie zorgt ervoor dat de leidinggevende en de medewerker elkaar versterken in het behalen van doelen. Echter, het is vooral belangrijk dat doelen niet botsen, omdat dit leidt tot frustratie en daardoor tot demotivatie. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat het niet overeenkomen van doelen logisch is vanwege de verschillen in de aard van de functie van de leidinggevende. Zo kan het zijn dat een leidinggevende streeft naar een goed functionerend team, waar het doel van een medewerker kwalitatief goed beleid maken kan zijn. Als de respondent het gevoel heeft ondersteund te worden door de leidinggevende, dan leiden deze verschillen in doelen juist tot meer motivatie. Tot slot vinden respondenten het vaak lastig om de waarden en doelen van diens leidinggevende te benoemen, omdat de afstand tot de leidinggevende vaak groot is. Zo kennen veel werknemers de leidinggevende niet zo goed, omdat leidinggevende vaak druk zijn en nog niet zo lang werken binnen deze gemeente. Deze respondenten geven aan dat supplementaire P-L fit geen invloed heeft op motivatie.

“Ik denk wel dat als je relatie goed is met je leidinggevende, dat dat je motivatie positief beïnvloedt voor alle andere werkzaamheden.” (respondent 12)

“Ja. En dat jullie waarden overeenkomen, draagt bij aan jullie relatie.” (interviewer)

“Ja, dat denk ik wel.” (respondent 12)

“Als [...] totaal andere doelen zou hebben, dan hebben we echt heel wat te bespreken. [...] Dus, niet alles hoeft ook hetzelfde te zijn. Maar als het ertoe gaat leiden dat ik daardoor niet meer goed kan functioneren of gedemotiveerd zou raken [...]” (respondent 7)

“Dat vind ik lastig omdat mijn leidinggevende sinds april vorig jaar hier zit [...] En die heeft flink wat werk op haar bordje gekregen, waardoor ik eigenlijk minimaal contact met haar heb. [...] Mijn motivatie hangt echt niet af van mijn personeelsgesprekken één keer per jaar hoor.” (respondent 11)

Persoon-baan fit

Een goede complementaire P-B fit leidt tot meer motivatie. Alle respondenten geven aan dat als de baan de behoeften van de respondent goed vervult, dat leidt tot extra motivatie. De verklaring hiervoor is dat het zorgt voor werkplezier en voldoening. Daarnaast leidt volgens sommige respondenten het kunnen voldoen aan de baaneisen tot een comfortabel gevoel, waarmee het motivatie bevordert. Echter, andere respondenten geven aan dat voldoen aan de baaneisen randvoorwaardelijk is, maar niet bijdraagt aan motivatie. Een slechte complementaire P-B fit leidt volgens alle respondenten tot demotivatie, omdat dit ten koste gaat van werkplezier en zorgt voor onzekerheid. Ook gaan respondenten twijfelen over of zij wel op de juiste plek zitten, waardoor het kan leiden tot een verloopintentie.

“Ja, dat motiveert heel erg, want dat maakt dat je werk leuk en afwisselend blijft.”
(respondent 2)

“Nee, dat heeft geen invloed. Ik durf gewoon echt te zeggen dat ik aan de eisen voldoe. [...] En dat doet niks af of draagt niks bij aan mijn motivatie. [...] Als je me in een andere functie zet hier, wat niet in mijn straatje past, dan zou ik me heel onzeker gaan voelen van dat kan ik helemaal niet. [...] Dat werkt echt demotiverend.” (respondent 11)

“Ja, want ook daar geldt voor, als je niet aan die baanvereisten kan voldoen, dan moet je je afvragen of je hier wel op de juiste plek zit.” (respondent 4)

Bijvangst

Uit de interviews blijkt dat er nog andere factoren van invloed zijn op de motivatie van respondenten. Zo blijkt een goede werksfeer en leuke collega's een positieve invloed te hebben op motivatie, omdat het zorgt voor gezamenlijkheid, dat collega's elkaar motiveren en zorgt voor werkplezier. Andersom is het ook demotiverend als de werksfeer niet goed is of collega's

niet leuk zijn, omdat dit ten koste gaat van werkplezier en een gemeenschappelijk gevoel. Daarnaast blijkt dat voor respondenten de functie of werkinhoud (onder andere concreetheid van het werk) een belangrijke overweging was om te kiezen voor het werken bij de gemeente. Werkinhoud speelt ook een rol in de overweging om specifiek bij een kleine gemeente aan de slag te gaan, omdat het werk afwisselend en generalistisch is. Verder bleek reistijd voor respondenten binnen deze gemeente een overweging te zijn om hier te gaan werken.

“Nou, ik denk de omgang met collega’s. [...] Want daardoor heb ik het ook zo lang volgehouden. [...] Maar daarvoor hebben we een hele lange tijd een hele hechte groep gehad van collega’s, waarmee je als het heel druk is met zijn alle je schouders eronder zet en je gaat. Dat doet ook heel veel voor je motivatie.” (respondent 6)

“Ik wou iets met [...] doen en deze functie kwam op mijn pad en zo ben ik daar eigenlijk ingerold.” (respondent 8)

“Ja, precies. Je doet gewoon echt alles vanaf het begin tot het eind. [...] Hier ben je wel redelijk generalistisch bezig. Dat is het prettige van werken bij een relatief kleine gemeente.” (respondent 2)

“Omdat het lekker dichtbij was. Dat was in eerste instantie de reden. Ik wilde dichterbij huis.” (respondent 1)

Case 2: Sliedrecht

Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij Sliedrecht hun eigen PSM?

Over het algemeen kan gezegd worden dat de meeste respondenten binnen Sliedrecht enige mate van PSM ervaren. De resultaten omtrent PSM worden hieronder per dimensie van meest naar minst belangrijk besproken. De belangrijkste dimensies zijn in de interviews het meest genoemd door respondenten.

Toewijding aan het publieke belang blijkt binnen Sliedrecht een belangrijke drijfveer te zijn voor de meeste respondenten. Het toevoegen van publieke waarden vinden zij belangrijk, onder andere omdat het voldoening geeft. Voor sommige respondenten was dat zelfs de overweging om over te stappen van het bedrijfsleven naar de publieke sector.

“Ik wilde wel heel duidelijk uit het bedrijfsleven op dat moment. Ik wilde op een andere manier mijn bijdrage gaan leveren.” (respondent 19)

Als het gaat over gelijkheid, permanentie en verantwoordelijkheid als principes van publieke dienstverlening, dan geven ook bijna alle respondenten aan dit belangrijk te vinden, vooral omdat de gemeente gefinancierd wordt door gemeenschapsgeld. Voor sommigen zijn deze principes zo belangrijk dat ze de basis vormen voor een gemeente om goede publieke diensten te kunnen leveren.

“Ja, dat is heel belangrijk. Want wij worden betaald door onze inwoners. Dus.” (respondent 21)

“Ja, dat vind ik wel heel belangrijk. Je moet niet op afstand staan, mensen moeten gewoon makkelijk de juiste persoon kunnen vinden waar ze hun vragen aan kwijt kunnen. [...] Dat is gewoon basis denk ik.” (respondent 18)

Wat betreft compassie, geven alle respondenten aan wel eens mee te leven met anderen tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Voor sommige respondenten is het zelfs handig of nodig om mee te leven. Met wie ze meeleven, burgers of collega's, verschilt per respondent en is functie afhankelijk. Zo geven respondenten met staffuncties aan met collega's mee te leven, waar respondenten van lijnfuncties vaak aangeven met burgers mee te leven. Respondenten voelen over het algemeen niet de noodzaak om de basisrechten van burgers te beschermen, omdat deze in Nederland al heel goed gewaarborgd zijn.

“Ja. Sterker nog, het is vaak ook functioneel. Als je op zijn Hollands binnen komt vallen en zegt... dan werkt dat ook niet. [...] waarden het altijd heel erg als je interesse toont in hun praktijken.” (respondent 16)

“Ja, dat vind ik heel belangrijk, maar volgens mij is dat aan alle kanten gewoon uitstekend geborgd in dit land.” (respondent 23)

Wat betreft interesse in beleid geven sommige respondenten aan dat dit van invloed is geweest op hun keuze om voor een gemeente te gaan werken. Echter, de meerderheid van respondenten geeft aan niet per se interesse te hebben in beleid, maar dat overwegingen als

afwisselend werk meespeelde in de keuze om voor een gemeente te gaan werken. Wel geven bijna alle respondenten binnen deze gemeente aan interesse in politiek te hebben en dat ze het leuk vinden om hiermee bezig te zijn, ondanks of het vooraf de keuze heeft beïnvloed om voor een gemeente te kiezen.

“En heb je ook de wil om bij te dragen aan beleidsvorming?” (interviewer)

“Ja, absoluut. [...] Dat ik vind ik ook leuk aan het werken bij Sliedrecht. Dat er nog best wel veel onontgonnen terrein.” (respondent 16)

“De gemeente houdt zich natuurlijk ook bezig met beleid [...]. Heeft dat ook je keuze beïnvloed om bij een gemeente te gaan werken?” (interviewer)

“Nee eigenlijk niet. Mijn keuze was dat ik afwisselend werk zou gaan doen. Daar hou ik van, dat vind ik leuk.” (respondent 20)

“En heeft het feit dat de gemeente een politieke organisatie is [...] invloed gehad op je keuze?” (interviewer)

“Als dit al invloed heeft gehad, dan was het vooral dat ik die wel heel spannend vind. [...] Je hebt met heel veel meer zaken rekening te houden [...] Dat is voor mij een redelijk nieuw spel. Ontzettend interessant spel, moet ik heel eerlijk zeggen.” (respondent 19)

De meeste respondenten geven verder aan bereid te zijn tot zelfopoffering, vooral als het een bonus betreft. Dit komt doordat dienstbaar zijn meer voldoening geeft, waarbij het wel belangrijk is dat de respondent gewaardeerd wordt voor datgene wat hij/ zij doet. Echter, hier zijn uitzonderingen op.

“Nee, ik geloof dat dienstbaarheid voor mij belangrijker is dan die bonus. Maar dat betekent dan ook dat het gevolg van die dienstbaarheid is dat ik gewaardeerd word.” (respondent 19)

“Nou ja, laat ik het zo zeggen, als ik geen geld kreeg voor het werk wat ik deed, dan zat ik nu thuis.” (respondent 20)

Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij Sliedrecht de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?

Deze deelvraag wordt behandeld door de resultaten van Sliedrecht per concept te bespreken. Eerst wordt de invloed van P-O fit op PSM binnen Sliedrecht besproken, waarna de invloeden van P-L fit en P-B fit op PSM volgen.

Persoon-organisatie fit

Bij het behandelen van deze deelvraag, worden de belangrijkste invloeden per dimensie van meest naar minst belangrijk besproken. De belangrijkste dimensies zijn in de interviews het meest genoemd door respondenten. P-L fit en P-B fit worden vervolgens op dezelfde manier besproken.

Een goede complementaire P-O fit blijkt een positieve invloed te hebben op motivatie. Zo geven alle respondenten aan dat het voldoende vervullen van de behoeften een positieve invloed heeft op motivatie. De verklaring hiervoor is het werkplezier vergroot en dat respondenten het gevoel hebben dat de organisatie zich voor hen inzet als de organisatie diens behoefte vervult. Daarnaast leidt het kunnen voldoen aan de eisen van de organisatie tot waardering, wat motivatie bevordert. Een slechte complementaire P-O fit leidt volgens veel respondenten ook tot demotivatie en in sommige gevallen zelfs tot een verloopintentie. Als respondenten niet aan de eisen van de organisatie kunnen voldoen, kost dat veel energie, wat demotiverend is. De krappe arbeidsmarkt draagt bij aan het ontstaan van een verloopintentie, omdat het makkelijk is om een andere baan te vinden. Enkele respondenten geven echter aan dat het niet kunnen voldoen aan eisen leidt tot meer gedrevenheid om toch aan de eisen te kunnen gaan voldoen, waardoor het leidt tot meer motivatie.

“Ja, je blijft je gewoon inzetten voor deze gemeente, omdat zij zich ook inzetten voor mij.” (respondent 15)

“Ik heb zelf een vrij groene stijl en ik help graag mensen, dus voor mij kost dat altijd wat extra energie als ik niet aan de verwachtingen van mensen kan voldoen [...] Dus dat kan mijn motivatie negatief beïnvloeden, als dat te veel gebeurt.” (respondent 13)

“Als ik zie dat dingen moeilijk zijn of tegengewerkt worden of langer duren dan ik zou willen, dan motiveert me dat juist meer. [...] Ik word er eerlijk gezegd nog gedreven door.” (respondent 22)

Verder blijkt dat een goede supplementaire P-O fit over het algemeen motivatie verhoogt. De verklaring hiervoor is dat doelencongruentie respondenten het gevoel geeft dat ze onderdeel zijn van de organisatie en dat bijdragen aan het grotere geheel. Daarnaast zorgt waardencongruentie ervoor dat respondenten zich thuis voelen in een organisatie. Ook zijn respondenten het erover eens dat waarden en doelen van de organisatie en het individu best mogen verschillen van elkaar, als ze maar niet botsen. Het botsen leidt tot demotivatie en soms zelfs tot een verloopintentie, omdat zorgt dat resultaten lastiger te behalen zijn en het indruist tegen het gevoel van respondenten.

“Het is merk ik wel prettig dat de doelen waar ik zelf mee bezig ben, vanuit mijn stukje van het werk, onderdeel zijn van het grotere plaatje waar we met zijn alle aan werken. Ik merk dat dat wel extra motiveert.” (respondent 16)

“Nou ja, ik denk dat dat wel een belangrijke factor is om je ergens wel of niet thuis te voelen. [...] Dus ik denk dat die waarden overeenkomen zeker wel meespeelt in de motivatie om je ook voor de zaak in te zetten zeg maar.” (respondent 18)

“Als er verschillen zijn dan hoeft dat geen probleem te zijn. [...] Ik houd ook wel van een uitdaging, dus als ik denk “hier is iets nog niet en dat kan ik brengen”, dan vind ik dat ook een nobele taak [...]. Maar ik denk dat als ik bijvoorbeeld met bestuurders of managers zou moeten werken die echt een heel ander moreel kompas hebben of echt hele andere normen en waarden, dan heeft dat ook voor mezelf wel risico's. [...] Dat zou ook een reden kunnen zijn dat ik voor ander werk kies.” (respondent 13)

Persoon-leidinggevende fit

Sommige respondenten geven aan dat een goede complementaire P-L fit een positieve invloed heeft op motivatie, omdat het vervullen van behoeften en het kunnen voldoen aan eisen van de leidinggevende bijdraagt aan werkplezier en voorziet in houvast en rust. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat een slechte complementaire P-L fit leidt tot demotivatie, omdat dat ten koste gaat van werkplezier. Echter, andere respondenten geven aan dat de leidinggevende überhaupt geen invloed heeft op motivatie. Dit gebeurt vaker bij meer ervaren respondenten waarbij de leidinggevende meer op afstand staat, waardoor de respondent de leidinggevende niet goed kent en daar weinig contact mee heeft. Meer ervaren werknemers

geven daarbij vaker aan dat ze geen behoefte hebben aan meer contact met de leidinggevende, omdat ze de leidinggevende niet nodig hebben voor het uitvoeren van hun functie.

“Ja, wel heel erg. Ook omdat ik het zelf altijd heel lastig vind om te beoordelen of iets goed genoeg is, hecht ik er heel veel waarde aan als zij zegt dat iets goed genoeg is. [...] Ik vind haar mening daarom wel heel belangrijk. [...] En tegelijkertijd een soort rust. Dat je denkt “oké, het is goed”.” (respondent 17)

“Dat bevordert mijn motivatie. Als hij dat niet zou doen, dan zou ik hier niet meer zitten. [...] Ja, dat ik met plezier mijn werk doe.” (respondent 19)

“Nee, niet echt, omdat ik toch al die jaren gewoon mijn werk doe en ik weet wat ik moet doen. [...] Dus, nee. Het heeft voor mij geen meerwaarde dat ik een leidinggevende heb.” (respondent 20)

De meeste respondenten geven verder aan dat een goede supplementaire P-L fit een positieve invloed heeft op motivatie. Zo leidt doelen- en waardencongruentie tot meer werkplezier, zorgt het voor gemeenschappelijkheid en bevordert het de relatie. Een slechte supplementaire P-L fit leidt tot demotivatie als waarden en doelen botsen. De meeste respondenten geven aan dat waarden en doelen niet per se overeen hoeven te komen, maar vooral niet mogen botsen. Dit botsen leidt tot demotivatie, omdat het schuurt en elkaar tegenwerkt, waardoor het lastig wordt om succesvol te zijn. Echter, als de respondent de waarden en doelen van de leidinggevende niet kent, omdat de respondent en leidinggevende weinig contact hebben en de respondent de leidinggevende niet goed kent, dan heeft supplementaire P-L fit vaak geen invloed op motivatie.

“Ja, dat is positief. [...] En het is zeker zo dat hoe meer dat aansluit, hoe meer werkplezier en hoe minder, hoe minder werkplezier.” (respondent 13)

“Nee, dat kan wel wat doen. Ja. [...] Nou, ik denk dat als je elkaar wat beter kent... waarden hoeven niet gelijk te zijn he, je kan ook gebruikmaken van elkaars waarden. En daarin mis ik gewoon nog even wat connectie.” (respondent 19)

“Ja, in die zin dat het dus ook niet botst. Dus dat schuurt niet. Dus dat heeft in ieder geval geen negatieve invloed.” (respondent 16)

“Ja, voor mijn persoonlijke motivatie niet. [...] Nee ik krijg dan de neiging om daar weinig aandacht aan te besteden.” (respondent 20)

Persoon-baan fit

De meeste respondenten geven aan dat een goede complementaire P-B fit leidt tot motivatie. De verklaring hiervoor is dat het leidt tot meer werkplezier en tot waardering, wat motivatie bevordert. Sommige respondenten geven echter aan dat het voldoen aan de baaneisen niet perse een positieve invloed heeft, maar meer randvoorwaardelijk is. Een slechte complementaire P-B fit leidt volgens respondenten tot demotivatie of zelfs tot een verloopintentie, omdat het ten koste gaat van werkplezier en kan zorgen voor onzekerheid en een onprettig gevoel.

“Ik vind het fijner werken op plekken waar mijn sterktes beter tot hun recht komen en dat mijn zwaktes minder op de voorgrond komen. [...] dan voel ik me daar ook prettiger bij.” (respondent 13)

“Nee, dat denk ik niet. Je solliciteert op een functie omdat je denkt, dat kan ik. [...] Ik vind het wel leuk om te horen dat ze zeggen “o, je pakt het goed op” [...] dat is die waardering.” (respondent 14)

“Ja, uitdaging is voor mij wel echt heel belangrijk. Als dat er niet meer is, dan stomp je een beetje af. [...] Dan wordt het tijd om weer verder te kijken.” (respondent 17)

Bijvangst

Uit de data blijkt dat er nog andere factoren van invloed zijn op de motivatie van medewerkers. Zo geven respondenten aan dat het belangrijk is om als organisatie de basis op orde te hebben. Het niet op orde hebben van de basis leidt namelijk tot frustratie en vertraging in het werk, waardoor het demotiverend is. Andersom leidt het wel op orde hebben van de basis tot motivatie, omdat het helpt in het goed kunnen uitvoeren van het werk. Daarnaast blijken een prettige werksfeer en leuke collega's invloed te hebben op motivatie. Respondenten geven aan dat dit het werkplezier vergroot, waardoor het motivatie bevordert. Als de werksfeer niet goed

is, leidt dat tot demotivatie en een verloopintentie, omdat het ten koste gaat van werkplezier. Verder blijken reistijd en werkinhoud factoren te zijn die de keuze om te werken voor een gemeente beïnvloeden. Specifieker blijkt afwisselend werk van invloed te zijn op de keuze om voor een kleine gemeente te gaan werken, omdat functies bij een kleine gemeente vaak generalistischer zijn.

“Eerst maar gewoon eens die basis. Dat zou mij veel meer motiveren. [...] Het zou voor mij heel fijn zijn als ik weet dat dat allemaal op orde is, dat je dan meer vooruit kan gaan, in plaats van dat je nu denkt ‘o, we kunnen dit nu wel gaan doen, maar is dat wel geregeld.’” (respondent 17)

“Ja, leuke collega’s. Die maken het wel. Je kan nog zo’n leuke leidinggevende hebben, een leuke baan, maar als je in een team zit met collega’s waar ik negatieve energie van zou krijgen. [...] Eigenlijk de sfeer. Sfeer is wel heel bepalend voor mij.” (respondent 14)

“Ik vond het ook prettig om iets meer in mijn eigen omgeving en wat dichterbij huis te werken. Dus dat was meer de geografische reden.” (respondent 16)

“Mijn keuze was dat ik afwisselend werk zou gaan doen. Daar hou ik van, dat vind ik leuk. Dat blijft voor mij de uitdaging. Er zit ook een stukje beleid in, maar dat was niet de reden om bij de gemeente te gaan werken.” (respondent 20)

Vergelijkende resultatentabel

In Tabel 2 Vergelijkende resultatentabel worden de resultaten per concept en per gemeente overzichtelijk en beknopt weergegeven, om verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen. De voornaamste gelijkenissen tussen beide gemeenten zitten hem in PSM, waarbij het dienen van het publiek belang de meest belangrijke dimensie is. Het grootste verschil zit in P-O fit, waarbij respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht meer moeite hebben met het duiden van organisatiewaarden en -doelen, dan respondenten van Sliedrecht. Omtrent P-L fit vinden ook respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht het lastiger om waarden en doelen van leidinggevendenden te duiden dan respondenten van Sliedrecht, al hebben respondenten van Sliedrecht daar ook moeite mee. De resultaten omtrent P-B fit en bijvangst zijn redelijk

vergelijkbaar. In H5 Analyse wordt dieper ingegaan op de verklaringen van de verschillen tussen beide gemeenten.

Concept	Hendrik-Ido-Ambacht	Sliedrecht
<i>PSM</i>	Toewijding aan het publiek belang en principes van democratisch bestuur voor de meeste respondenten aanwezig. De meeste respondenten zijn bereid tot zelfopoffering, maar sommigen helemaal niet. Interesse in beleid is vaker aanwezig dan interesse in politiek. Wat betreft compassie leven alle respondenten mee, maar voelen weinig respondenten de noodzaak om basisrechten van burgers te beschermen.	Toewijding aan het publiek belang is voor bijna alle respondenten belangrijk. Principes van democratisch bestuur zijn voor de meeste respondenten belangrijk en zelfopoffering is bij de meeste respondenten aanwezig. Interesse in politiek is vaker aanwezig dan interesse in beleid. Wat betreft compassie leven alle respondenten mee, maar voelen respondenten vaak niet de noodzaak om basisrechten van burgers te beschermen.
<i>P-O fit</i>	Een goede supplementaire- en complementaire P-O fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte supplementaire- en complementaire P-O fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat een slechte eisen-capaciteiten P-O fit motiverend is. Respondenten vinden het soms lastig waarden en doelen te duiden, dan heeft supplementaire P-O fit geen invloed op motivatie.	Een goede supplementaire- en complementaire P-O fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte supplementaire- en complementaire P-O fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat een slechte eisen-capaciteiten P-O fit motiverend is.
<i>P-L fit</i>	Een goede supplementaire- en complementaire P-L fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte supplementaire- en	Een goede supplementaire- en complementaire P-L fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte supplementaire- en

	<p>complementaire P-L fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Wat betreft supplementaire P-L fit moeten waarden en doelen vooral niet botsen. Daarnaast is het benoemen van waarden is soms lastig voor respondenten. Ook geven sommige respondenten aan dat het verschillen van doelen een positief effect heeft op motivatie. Tot slot zeggen sommigen dat de leidinggevende überhaupt geen invloed heeft op motivatie.</p>	<p>complementaire P-L fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Wat betreft supplementaire P-L fit moeten waarden en doelen vooral niet botsen. Tot slot zeggen sommigen dat de leidinggevende überhaupt geen invloed heeft op motivatie.</p>
<i>P-B fit</i>	<p>Een goede complementaire P-B fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte complementaire P-B fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Sommigen geven ook aan dat een goede eisen-capaciteiten P-B fit niet per se een positieve invloed heeft, maar rand voorwaardelijk is.</p>	<p>Een goede complementaire P-B fit heeft een positieve invloed op motivatie en een slechte complementaire P-B fit heeft een negatieve invloed op motivatie. Sommigen geven ook aan dat een goede eisen-capaciteiten P-B fit niet per se een positieve invloed heeft, maar rand voorwaardelijk is.</p>
<i>Bijvangst</i>	<p>Werkinhoud en reistijd bleken, naast PSM, overwegingen van respondenten te zijn om bij de gemeente te gaan werken.</p> <p>Verder heeft werksfeer/ leuke collega's invloed op motivatie.</p>	<p>Werkinhoud en reistijd bleken, naast PSM, overwegingen van respondenten te zijn om bij de gemeente te gaan werken.</p> <p>Daarnaast blijken het op orde hebben van de basis en werksfeer/ leuke collega's van invloed te zijn op motivatie.</p>

Tabel 2 Vergelijkende resultatentabel

H5 Analyse

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data, besproken in hoofdstuk 4, geanalyseerd. Allereerst wordt middels een vergelijking tussen de twee casussen de tweede deelvraag, ‘Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten hun eigen PSM?’, verklarend beantwoord, waarbij ingegaan wordt op de verschillen tussen beide casussen. Vervolgens wordt de derde deelvraag, ‘Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij de kleine gemeenten de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?’, op dezelfde wijze beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analysemodel.

Hoe ervaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten hun eigen PSM?

Kijkend naar PSM, valt allereerst op dat beide gemeenten redelijk met elkaar overeenkomen. Voor respondenten van beide gemeenten is bijvoorbeeld toewijding aan het publiek belang een belangrijke drijfveer, worden de principes voor democratisch bestuur als belangrijk ervaren en is compassie in dezelfde mate terug te vinden. Ook is een bereidheid tot zelfopoffering te vinden bij beide gemeenten, met een nuanceverschil omdat sommige respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht duidelijk niet bereid zijn tot zelfopoffering. Echter, wat betreft interesse in beleid en politiek valt op dat de interesse in beleid bij Hendrik-Ido-Ambacht sterk aanwezig is, maar bij Sliedrecht niet. Andersom is in Sliedrecht interesse in politiek sterk aanwezig, waar dit in Hendrik-Ido-Ambacht niet het geval is. De verklaring hiervoor is dat in Hendrik-Ido-Ambacht meer respondenten met staffuncties de ambitie hebben om door te groeien naar beleidsmedewerker dan in Sliedrecht. In Sliedrecht geven daarentegen meer respondenten aan dat politiek belangrijk en interessant is, bijvoorbeeld omdat zij dit van huis uit hebben meegekregen.

Hoe verklaren ambtenaren werkzaam bij kleine gemeenten de invloed van hun P-O fit, P-L fit en P-B fit op hun PSM?

Deze deelvraag wordt beantwoord door de resultaten van beide gemeenten per concept met elkaar te vergelijken. Tijdens deze vergelijking wordt gezocht naar een verklaring voor de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM en de verschillen tussen beide gemeenten.

Persoon-organisatie fit

Wat betreft supplementaire P-O fit blijkt voor beide gemeenten dat een goede supplementaire P-O fit over het algemeen een positieve invloed heeft op PSM. Door een goede supplementaire P-O fit voelen respondenten zich namelijk thuis en ervaren ze gemeenschappelijkheid en werkplezier. Ook versterken de organisatie en respondenten elkaar om doelen te behalen. Een slechte supplementaire P-O fit heeft, met name als organisatiewaarden en -doelen botsen met

die van de respondent, een negatieve invloed heeft op PSM en kan leiden tot een verloopintentie. De verklaring hiervoor is dat dit elkaar tegenwerkt, resultaten lastiger te behalen zijn en het tegen het gevoel van respondenten ingaat. Een nuanceverschil is dat respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht daarnaast aangeven dat supplementaire P-O fit helemaal geen invloed heeft op PSM. De verklaring hiervoor is dat deze respondenten vaker de waarden en doelen van de organisatie niet weten en de waarden- en doelencongruentie niet kunnen duiden. Dit komt doordat de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht weinig communiceert over organisatiewaarden en -doelen. Bij Sliedrecht vonden respondenten het duiden van organisatiewaarden en -doelen makkelijker, omdat de communicatie, vooral rondom organisatiedoelen en hoe afdelingsdoelen daarin passen, erg duidelijk is.

Complementaire P-O fit blijkt voor beide gemeenten een belangrijke invloed te hebben op PSM. Een goede complementaire P-O fit heeft een positieve invloed op PSM, omdat het zorgt voor werkplezier, een prettige werksfeer, prettig werken en waardering. Een slechte complementaire P-O fit is demotiverend en kan zorgen voor een verloopintentie doordat het leidt tot energielekken, onzekerheid en ten koste gaat van het werkplezier. Echter, respondenten van beide gemeenten ervaren ook een positieve invloed op PSM als de eisen-capaciteiten P-O fit slecht is. De verklaring hiervoor is dat het zorgt voor een gedrevenheid om toch aan de eisen van de organisatie te kunnen voldoen.

Persoon-leidinggevende fit

Over het algemeen leidt een goede supplementaire P-L fit bij beide gemeenten tot meer PSM, omdat het bijdraagt aan een goede relatie met de leidinggevende, werkplezier en gemeenschappelijkheid. Daarnaast heeft een slechte supplementaire P-L fit bij beide gemeenten een negatieve invloed op PSM als doelen en waarden botsen, omdat dat schuurt en elkaar tegenwerkt. Respondenten van beide gemeenten geven echter aan dat doelen en waarden niet overeen hoeven te komen. Bij Hendrik-Ido-Ambacht geven respondenten zelfs aan dat verschillen in doelen logisch zijn en deze leiden tot meer PSM als de respondent het gevoel heeft ondersteund te worden door de leidinggevende. Verder is opvallend dat respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht vaker moeite hebben met het benoemen van de waarden van diens leidinggevende, omdat leidinggevend en het vaak druk hebben en nog niet zo lang leidinggevend zijn binnen deze gemeenten. Daardoor blijkt supplementaire P-L fit een minder belangrijke invloed te hebben op PSM bij Hendrik-Ido-Ambacht dan bij Sliedrecht. Echter, ook bij Sliedrecht geven respondenten geen invloed te ervaren van supplementaire P-L fit op PSM, omdat zij de waarden en doelen van de leidinggevende niet kennen.

Respondenten van beide gemeenten geven aan dat een goede complementaire P-L fit een positieve invloed heeft op PSM, omdat het bijdraagt aan werkplezier, houvast, waardering en rust. Een slechte complementaire P-L fit leidt volgens respondenten van beide gemeenten tot onzekerheid, onprettig werken en gaat ten koste van werkplezier. Respondenten met minder werkervaring ervaren deze negatieve invloed vaker, omdat zij meer behoefte hebben aan sturing van een leidinggevende. Daarnaast zeggen respondenten van beide gemeenten dat complementaire P-L fit geen invloed heeft op PSM. Dit zijn vaker meer ervaren respondenten waarbij de leidinggevende meer op afstand staat, doordat de leidinggevende en medewerker weinig contact hebben en de respondent de leidinggevende niet goed kent.

Daarnaast valt op dat respondenten waarbij de leidinggevende meer op afstand staat, vaak aangeven dat P-L fit geen invloed heeft op PSM. Respondenten waarbij de leidinggevende dichterbij staat geven vaak aan dat P-L fit wel belangrijk is voor PSM. P-L fit wordt door sommige respondenten onbelangrijk gevonden, omdat de afstand tot de leidinggevende groot is, maar kan het wel een belangrijke invloed uitoefenen op PSM als de leidinggevende dichterbij diens medewerkers staat.

Persoon-baan fit

Volgens respondenten van beide gemeenten heeft een goede complementaire P-B fit een sterke invloed op PSM. Een goede complementaire P-B fit leidt tot een hogere PSM, doordat het zorgt voor werkplezier, waardering, voldoening en een comfortabel gevoel. Echter, voor sommige respondenten van beide gemeenten is eisen-capaciteiten P-B fit eerder een randvoorwaarde, waarbij het geen positieve invloed heeft op PSM. Een slechte complementaire P-B fit leidt volgens alle respondenten tot demotivatie of zelfs tot een verloopintentie, omdat het ten koste gaat van werkplezier en kan zorgen voor onzekerheid en een onprettig gevoel.

Bijvangst

Volgens respondenten van beide gemeenten blijken nog andere factoren van invloed te zijn op PSM. Zo blijken ook de werkinhoud en reistijd een belangrijke overweging te zijn voor respondenten om bij de gemeente te gaan werken. Wat betreft werkinhoud speelt bij beide gemeente de concreetheid van het werk en afwisseling een rol. Bij beide gemeenten geven sommige respondenten ook aan specifiek voor een kleine gemeente te kiezen, vanwege de inherente generalistische aard van het werk. Verder blijkt voor respondenten van beide gemeenten een goede werksfeer en leuke collega's invloed te hebben op PSM. Zo leidt het tot gezamenlijkheid, kunnen collega's elkaar motiveren en draagt het bij aan werkplezier. Als collega's niet leuk gevonden worden en de werksfeer als onprettig ervaren wordt, leidt dit tot demotivatie of zelfs tot een verloopintentie, omdat het ten koste gaat van werkplezier. Bij

Sliedrecht blijkt daarnaast dat het op orde hebben van de basis invloed heeft op PSM. Het niet op orde hebben is demotiverend, omdat het vertragend is en leidt tot frustratie. Het wel op orde hebben van de basis is motiverend, omdat het helpt bij het goed uitvoeren van het werk.

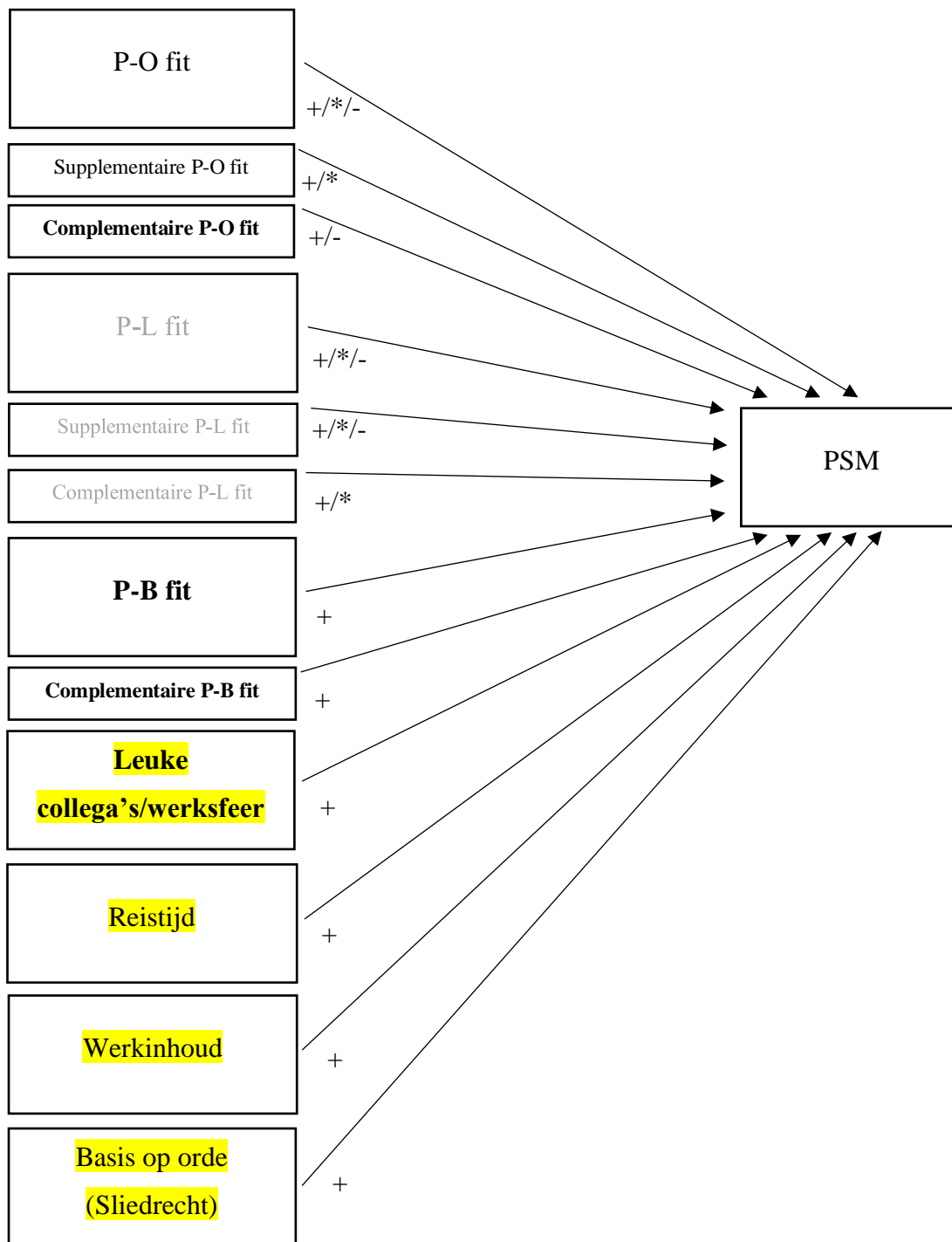
Analysemodel

In Figuur 2 Analysemodel wordt de besproken analyse van beide gemeenten schematisch weergegeven. Een + geeft een positieve relatie aan, wat betekent dat de onafhankelijke variabele de afhankelijke versterkt. Een - duidt op een negatieve relatie, waarbij de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele verzwakt. Een * duidt erop dat de onafhankelijke variabele geen invloed heeft op de afhankelijke variabele. Als een combinatie wordt weergegeven, zijn meerdere invloeden mogelijk.

Daarnaast zijn de verschillende onafhankelijke variabelen en dimensies daarvan **vetgedrukt** of *vervaagd*. Dit geeft het belang van de variabele of dimensie aan. Als deze **vetgedrukt** zijn, dan heeft deze volgens veel respondenten invloed op PSM en als ze *vervaagd* zijn, dan heeft het minder vaak een invloed op PSM volgens respondenten. Allereerst valt op dat P-L fit *vervaagd* is. Deze variabele bleek de minst belangrijke invloed te hebben, omdat een aantal respondenten aangeven geen invloed van P-L fit op PSM te ervaren. Verder valt op dat P-B fit het meest belangrijk wordt gevonden door respondenten. Alle respondenten zijn het erover eens dat een goede behoeften-benodigdheden P-B fit een positieve invloed heeft op PSM. Een goede eisen-capaciteiten P-B fit heeft echter niet altijd een positieve invloed op PSM. Verder heeft een slechte P-B fit volgens alle respondenten een negatieve invloed heeft op PSM. Tot slot is complementaire P-B fit en -P-O fit als dimensie **vetgedrukt**. Deze dimensie blijkt de belangrijkste invloed te hebben op PSM, vooral omdat de meeste respondenten aangeven dat een goede behoefte-benodigdheden fit een positieve invloed heeft op PSM en andersom. Sommige respondenten ervaren wat betreft supplementaire fit namelijk ook geen invloed op PSM, waar dat bij complementaire fit niet het geval is.

Daarnaast zijn een aantal factoren toegevoegd aan het analysemodel. Deze factoren zijn **geel gearceerd**. Allereerst valt op dat leuke collega's/ werksfeer als onafhankelijke variabele is toegevoegd aan het model. Dit blijkt bij beide gemeenten invloed te hebben op PSM. Het heeft een belangrijke invloed, omdat veel respondenten van beide gemeenten deze invloed ervaren en aangeven, zonder dat daar expliciet naar gevraagd is in de interviews. Verder blijken reistijd en werkinhoud, die ook als onafhankelijke variabele toegevoegd zijn, bij beide gemeenten belangrijke overwegingen te zijn voor respondenten om te kiezen voor het werken bij een gemeente. Tot slot is basis op orde (Sliedrecht) als onafhankelijke variabele toegevoegd, omdat

door een aantal respondenten dit in interviews benoemd is, maar alleen bij Sliedrecht. Dit blijkt bij Hendrik-Ido-Ambacht geen rol te spelen.



Figuur 2 Analysemodel

H6 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek gepresenteerd. Allereerst worden conclusies getrokken. Hiervoor worden eerst de uitkomsten van dit onderzoek vergeleken met bestaande wetenschapsliteratuur. Daarna wordt antwoord gegeven wordt op de onderzoeksvraag: “Hoe beïnvloedt persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) de *public service motivation* (PSM) van abtenaren werkzaam bij kleine gemeenten?”. Dit is onderzocht middels een comparatieve casestudie, waarbij twee kleine gemeenten, Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht, onderzocht zijn. De data is verzameld door het afnemen van twaalf interviews bij beide gemeenten. Ten tweede worden in de discussie de theoretische en methodologische beperkingen van dit onderzoek besproken, waaruit aanbevelingen voor vervolgonderzoek volgen. Tot slot worden, op basis van resultaten en analyse, praktische aanbevelingen gegeven aan beide gemeenten.

Conclusie

Vergelijking met bestaande literatuur

Eerder is al onderzoek gedaan naar de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM, maar, ondanks de oproep van Perry et al. (2010) en Vandenabeele et al. (2014), is dit nog steeds beperkt (Giauque et al., 2015; Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014; Park & Kim, 2016; Quratulain & Khan, 2015; Vandenabeele & Schott, 2020). Per concept wordt ingegaan op de resultaten van dit onderzoek, waarna deze vergeleken worden met de bestaande wetenschapsliteratuur.

P-O fit

Uit resultaten en analyse is gebleken dat een goede P-O fit over het algemeen een positieve invloed heeft op PSM. Zo zorgt een goede P-O fit dat individuen zich thuis voelen, dat werkplezier vergroot wordt, dat gemeenschappelijkheid tussen de organisatie en het individu bevordert wordt en dat de organisatie en het individu elkaar versterken met betrekking tot het behalen van doelen. Daarnaast heeft een slechte P-O fit een negatieve invloed op PSM, omdat dit zorgt voor wrijving, onzekerheid, energie lekken, dat resultaten lastiger te behalen zijn en het verlaagd werkplezier. Echter, hier zijn uitzonderingen op. Sommige respondenten van beide gemeenten geven aan dat een slechte eisen-capaciteiten P-O fit juist kan leiden tot gedrevenheid om aan de organisatie-eisen te kunnen gaan voldoen, waardoor het een positieve invloed heeft op PSM. Ook hoeven organisatiewaarden en -doelen niet volledig met elkaar overeen te komen, zolang ze maar niet botsen. Daarnaast geven respondenten van Hendrik-

Ido-Ambacht aan dat supplementaire P-O fit geen invloed heeft op PSM. De verklaring hiervoor is dat respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht meer moeite hebben met het duiden van organisatiewaarden en -doelen en zien hoe deze passen bij hun eigen waarden en doelen, dan respondenten van Sliedrecht. Hieruit kan geconcludeerd worden dat supplementaire P-O fit alleen invloed heeft op PSM als medewerkers waarden en doelen van de organisatie kennen en congruentie kunnen zien tussen diens waarden en doelen en die van de organisatie.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat P-O fit een positieve invloed heeft op PSM. De verklaring hiervoor is enerzijds dat P-O fit zorgt voor een hogere baantevredenheid en organisatiebetrokkenheid, wat helpt om een hoog niveau van PSM vast te houden (Giauque et al., 2015). Anderzijds leidt P-O fit tot een context waar meer autonomie, bekwaamheid en verwantschap bevorderd wordt (Park & Kim, 2016). Deze context moedigt motivatie aan (Park & Kim, 2016). Echter, bestaand onderzoek richt zich slechts op supplementaire P-O fit, waarbij één van de onderzoeken slechts waardencongruentie heeft onderzocht (Giauque et al., 2015; Park & Kim, 2016). Dit onderzoek vult bestaande wetenschapsliteratuur aan omdat in dit onderzoek ook complementaire P-O fit onderzocht wordt, wat in eerder onderzoek niet meegenomen is. Ten tweede is bestaand onderzoek kwantitatief van aard, wat maakt dat dit kwalitatieve onderzoek bijdraagt aan het verklaren van de invloed van P-O fit op PSM. Tot slot laten de resultaten en analyse van dit onderzoek zien dat een slechte P-O fit een negatieve invloed heeft op PSM, dat P-O fit niet altijd invloed heeft op PSM en dat een slechte eisen-capaciteiten fit juist een positieve invloed kan hebben op PSM.

P-L fit

Omtrent P-L fit blijkt uit de resultaten en analyse dat een goede P-L fit over het algemeen een positieve invloed heeft op PSM en andersom. De verklaring hiervoor is dat een goede P-L fit bijdraagt aan werkplezier, een goede relatie met de leidinggevende en zorgt voor houvast, waardering, rust en gemeenschappelijkheid. Een slechte P-L fit heeft over het algemeen een negatieve invloed op PSM, omdat het leidt tot onzekerheid, onprettig werken, ten koste gaat van werkplezier en het individu en de leidinggevende elkaar tegen gaan werken bij het behalen van resultaat. Echter, respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht geven ook aan dat, wat betreft supplementaire P-L fit, verschillen in doelen tussen de leidinggevende en medewerker logisch zijn en zelfs leiden tot meer PSM als zij het gevoel hebben dat ze gesteund worden door de leidinggevende. Daarnaast hoeven waarden en doelen van de leidinggevende en medewerker volgens respondenten van beide gemeenten niet precies hetzelfde te zijn, zolang deze niet botsen. Verder blijkt dat respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht vaker geen invloed van supplementaire P-L fit op PSM ervaren, dan respondenten van Sliedrecht. De verklaring

hiervoor is dat respondenten van Hendrik-Ido-Ambacht meer moeite hebben met het benoemen van waarden en doelen van leidinggevend en dan respondenten van Sliedrecht, omdat leidinggevend en vaak druk zijn en nog niet zo lang werkzaam zijn bij deze gemeente. Ook blijken meerdere respondenten van beide gemeenten geen invloed te ervaren van P-L fit op PSM, als ze de leidinggevend niet goed kennen en de leidinggevend en medewerker weinig contact hebben met elkaar. Dit zijn vaak medewerkers met meer werkervaring, omdat zij minder behoefte hebben aan sturing vanuit een leidinggevend. Hieruit kan geconcludeerd worden dat P-L fit voornamelijk invloed heeft op PSM als een leidinggevend dichtbij medewerkers staat.

Vanuit eerder onderzoek werd een positieve invloed van P-L fit op PSM verwacht (Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014). Beide onderzoeken bepleiten dat een complementaire P-L fit een positieve invloed heeft op PSM (Jensen & Bro, 2018; Kroll & Vogel, 2014). De verklaring hiervoor is volgens Jensen en Bro (2018) dat de leidinggevend de basisbehoeften van diens ondergeschikten vervult. Volgens Kroll en Vogel (2014) is dit meer wederkerig, waarbij de medewerker voorziet in wat de leidinggevend nodig heeft en andersom. Deze bevindingen worden in dit onderzoek bevestigd. Daarnaast vult dit onderzoek de bestaande literatuur aan door de inzichten in de invloed van supplementaire P-L fit op PSM. Ook is uit dit onderzoek gebleken dat een slechte P-L fit een negatieve invloed heeft op PSM en dat P-L fit voornamelijk invloed heeft op PSM als de leidinggevend dichtbij medewerkers staat. Tot slot worden de verklaringen voor de invloed van P-L fit op PSM aangevuld.

P-B fit

Tot slot blijkt een goede P-B fit een positieve invloed te hebben op PSM en andersom. Een goede P-B fit leidt namelijk tot meer werkplezier, waardering, voldoening en een comfortabel gevoel. Een slechte P-B fit gaat daarentegen ten koste van werkplezier, leidt tot onzekerheid, een onprettig gevoel en twijfels over of de medewerker wel op de goede plek zit. Omtrent P-B fit zijn geen verschillen tussen beide gemeenten op te merken.

Uit de bestaande literatuur is gebleken dat P-B fit een positieve invloed heeft op PSM, omdat medewerkers met een goede eisen-capaciteiten P-B fit waarschijnlijker zijn om hogere niveaus van PSM te laten zien (Quratulain & Khan, 2015). Dit onderzoek bevestigt deze onderzoeksresultaten en vult bestaande literatuur aan, omdat ook de invloed van behoeften-benodigheden P-B fit op PSM onderzocht is. Daarnaast is uit dit onderzoek ook gebleken dat een slechte P-B fit een negatieve invloed heeft op PSM. Tot slot worden de verklaringen voor de invloed van P-B fit op PSM aangevuld.

Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt als volgt: “Hoe beïnvloedt persoon-organisatie fit (P-O fit), persoon-leidinggevende fit (P-L fit) en persoon-baan fit (P-B fit) de *public service motivation* (PSM) van abtenaren werkzaam bij kleine gemeenten?”.

Concluderend kan de onderzoeksvraag op drie manieren beantwoord worden. Ten eerste heeft een goede P-O fit een positieve invloed op PSM, omdat het werkplezier en gemeenschappelijkheid vergroot, en heeft een slechte P-O fit een negatieve invloed op PSM, omdat het zorgt voor wrijving en onzekerheid. Echter, een slechte eisen-capaciteiten P-O fit kan ook een positieve invloed hebben op PSM, omdat het leidt tot gedrevenheid om aan de eisen van de organisatie te kunnen gaan voldoen. Daarnaast heeft supplementaire P-O fit geen invloed op PSM als respondenten de organisatiewaarden en -doelen niet kennen en geen congruentie zien tussen diens waarden en doelen en die van de organisatie. Ten tweede heeft een goede P-L fit een positieve invloed op PSM, omdat het bijdraagt aan werkplezier en een goede relatie met de leidinggevende, en een slechte P-L fit een negatieve invloed op PSM, omdat het leidt tot onzekerheid en onprettig werkt. Verder blijkt dat P-L fit voornamelijk invloed heeft op PSM als de leidinggevende dichtbij medewerkers staat en invloed heeft als de afstand tussen medewerker en leidinggevende groot is. Ten derde heeft een goede P-B fit een positieve invloed op PSM, omdat het bijdraagt aan werkplezier en waardering, en een slechte P-B fit een negatieve invloed op PSM, omdat leidt tot onzekerheid en twijfels over of de medewerker op de goede plek zit.

Discussie

De beperkingen van dit onderzoek hebben betrekking op theoretische en methodologische keuzes die gemaakt zijn tijdens de uitvoering van dit onderzoek.

In dit onderzoek zijn verschillende theoretische keuzes gemaakt. Ten eerste is er in dit onderzoek voor gekozen om de invloed van P-O fit, P-B fit en P-L fit op PSM te onderzoeken, vanwege de focus op het individu en de organisatie als analyseniveau. Echter, er bestaan ook andere typen van P-E fit die wellicht invloed hebben op PSM, zoals persoon-groep fit (P-G fit) en persoon-roeping fit (P-R fit), die niet meegenomen zijn in dit onderzoek (Christensen & Wightman, 2021). Zo is uit bijvangst gebleken dat werksfeer en het hebben van leuke collega's invloed heeft op PSM. Dit houdt mogelijk verband met de mate van P-G fit (Christensen & Wightman, 2021). Vanwege de focus van dit onderzoek kan verder geen uitspraak gedaan worden over de invloed van P-G fit op PSM. Voor vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden ook de invloed van P-G fit op PSM te onderzoeken. Ten tweede is gekozen voor het meten van slechts subjectieve fit, omdat vanwege de kwalitatieve aard van dit onderzoek de percepties

van het individu omtrent fit goed onderzocht kunnen worden (Caplan, 1987; Creswell & Poth, 2018). Omdat objectieve fit, waarbij de feitelijke match tussen het individu en diens omgeving gemeten wordt, niet meegenomen is in dit onderzoek, geeft het geen volledig beeld van de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM (Caplan, 1987). Als objectieve fit wel gemeten wordt, kunnen de uitkomsten wellicht verschillen van de uitkomsten van dit onderzoek. Om dit gat in de literatuur op te vullen, wordt aangeraden vervolgonderzoek te richten op de invloed van objectieve P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM.

Ook zijn er verschillende methodologische keuzes gemaakt tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Ten eerste is er gekozen voor het uitvoeren van een comparatieve case studie, waarin twee kleine gemeenten diepgaand onderzocht en met elkaar vergeleken worden (Creswell & Poth, 2018). Dit zorgt ervoor dat de resultaten van het onderzoek niet generaliseerbaar zijn voor alle gemeenten in Nederland. Om de generaliseerbaarheid van resultaten te vergroten, wordt aangeraden om in vervolgonderzoek te kiezen voor een andere onderzoeksmethode, waarbij verschillende soorten gemeenten meegenomen worden in de case selectie. Ten tweede sampling zijn twee limitaties op te merken. Zo zijn respondenten geselecteerd middels maximale variatie sampling (Creswell & Poth, 2018). Dit is een manier van niet-waarschijnlijkheidssampling waarbij een zo gevarieerd mogelijk sample gecreëerd wordt (Creswell & Poth, 2018). Het voordeel van deze vorm van sampling is dat de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn voor de hele gemeente, niet slechts voor een bepaalde afdeling of functiegroep (Creswell & Poth, 2018). Dit zorgt ervoor dat in het sample veel variatie is in verschillende functies, leeftijden en lengtes van dienstverbanden. Echter, vanuit de resultaten en analyse lijkt iemands functie invloed te hebben op de mate waarin PSM ervaren wordt en lijkt het aantal jaar werkervaring invloed te hebben op de invloed van P-L fit op PSM als de leidinggevende op afstand staat van de medewerker. Daarom wordt aangeraden om in vervolgonderzoek verschillende functiegroepen te onderzoeken en de resultaten met elkaar te vergelijken. Daarnaast wordt aangeraden om te kijken naar hoe het aantal jaar werkervaring invloed heeft op de relatie tussen P-L fit en PSM. Ook is ervoor gekozen om maximale variatie sampling te combineren met criteria sampling, waarbij het sample aan bepaalde criteria moet voldoen (Creswell & Poth, 2018). In dit onderzoek is het criterium dat het sample van beide gemeenten vergelijkbaar aan elkaar zijn qua functies en plekken in de organisatie, zodat beide gemeenten met elkaar vergeleken kunnen worden (Creswell & Poth, 2018). Echter, dit heeft ertoe geleid dat de buitendienst van Sliedrecht niet meegenomen is in het onderzoek, omdat Hendrik-Ido-Ambacht niet beschikt over een buitendienst. Dat zorgt ervoor dat de resultaten van Sliedrecht niet te generaliseren zijn voor de buitendienst en niet

gelden voor de buitendienst van andere kleine gemeenten. Daarom wordt aangeraden in vervolgonderzoek de invloed van P-O fit, P-L fit en P-B fit op PSM te onderzoeken, bij respondenten werkzaam in de buitendienst. Omdat deze functiegroep fundamenteel verschilt van ambtenaren die op kantoor werken, onder andere op het gebied van werkinhoud en werkplek, kunnen de uitkomsten erg verschillen. Ten derde, wat betreft data-analyse, heeft slechts één onderzoeker de data gecodeerd en geanalyseerd, omdat dit onderzoek alleen is uitgevoerd. Omdat kwalitatieve data-analyse vaak erg subjectief is en de data-analyse door slechts één onderzoeker is uitgevoerd, is de betrouwbaarheid van dit onderzoek laag (Van Thiel, 2021). Het risico hiervan is dat de onderzoeksresultaten niet hetzelfde zijn wanneer dit onderzoek herhaald wordt (Van Thiel, 2021). Daarom wordt in vervolgonderzoek aangeraden om te zorgen voor intercodeursbetrouwbaarheid (Babbie, 2016; Van Thiel, 2021). Door het gebruik van triangulatie bij de data-analyse, waarbij meerdere onderzoekers de data analyseren en coderen en elkaar kunnen controleren en aanvullen, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd (Van Thiel, 2021).

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en analyse worden aanbevelingen gedaan voor de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht om PSM te stimuleren.

Aanbeveling 1: Waar staat de gemeente voor?

Allereerst blijkt uit de resultaten dat een goede P-O fit een positieve invloed heeft op PSM. Om P-O fit te bevorderen is het daarom belangrijk om de organisatiewaarden en -doelen en hoe medewerkers hieraan bijdrage te bepalen, te communiceren en daarover het gesprek te voeren met medewerkers. Omdat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat P-O fit pas invloed heeft als medewerkers weten wat de organisatiewaarden en -doelen zijn en congruentie zien tussen diens waarden en doelen en die van de organisatie, draagt dit bij aan het verhogen van de PSM van respondenten. Wat betreft doelencongruentie, blijkt uit dit onderzoek dat medewerkers bij Sliedrecht een beter beeld hadden van de organisatiedoelen en doelencongruentie tussen hun eigen doelen en de doelen van de organisatie dan medewerkers bij Hendrik-Ido-Ambacht. Daarom wordt de volgende aanbeveling aan Hendrik-Ido-Ambacht gedaan rondom doelencongruentie:

- Formuleer, net als Sliedrecht heeft gedaan, een kernopgave waarin de doelen van de organisatie beschreven staan en afdelingsdoelen geformuleerd zijn op basis van deze organisatiedoelen. Dit kan gedaan worden door de volgende stappen te volgen:

- Breng in kaart welke organisatiedoelen Hendrik-Ido-Ambacht nastreeft. Dit kan bijvoorbeeld door het MT gedaan worden.
- Breng in kaart welke doelen elke afdeling binnen Hendrik-Ido-Ambacht nastreeft en hoe deze in de organisatiedoelen passen. Dit kan in samenspraak met de verschillende afdelingen geformuleerd worden, waarbij de organisatiedoelen als vertrekpunt dienen.
- Stel een communicatieplan op. Denk hierbij na over hoe de organisatie- en afdelingsdoelen met de gehele organisatie gedeeld kunnen worden. Zo kunnen sessies gedaan worden met de verschillende afdelingen over de afdelingsdoelen en wat dat betekent voor de individuele functies die medewerkers bekleden. Ook kan nagedacht worden over het uploaden van een document op het digitale communicatieplatform (zoals intranet), wat medewerkers inzicht biedt in de doelen.
- Tot slot kan advies gevraagd worden aan Sliedrecht. Ook kan de kernopgave die zij heeft geformuleerd als uitgangspunt gebruikt worden, omdat uit de resultaten van Sliedrecht blijkt de kernopgave bijdraagt aan doelencongruentie.

Wat betreft waardencongruentie blijkt echter dat medewerkers bij beide gemeenten moeite hadden om organisatiewaarden te benoemen en waardencongruentie te zien. Daarom worden aan beide gemeenten de volgende aanbevelingen gedaan:

- Formuleer kernwaarden voor de gehele organisatie. Dit kan gedaan worden door het MT, maar dit kan ook in samenspraak met medewerkers gedaan worden, door bijvoorbeeld workshops te organiseren.
- Zodra de organisatiewaarden geformuleerd zijn, kan een communicatieplan opgesteld worden. Denk na over hoe de organisatiewaarden gedeeld kunnen worden met de rest van de organisatie. Binnen Sliedrecht kan hiervoor bijvoorbeeld de “open teams sessie” gebruikt worden. Ook kan gedacht worden aan het geven van presentaties aan iedere afdeling of het verspreiden van een document op het digitale communicatieplatform.
- Vervolgens is het belangrijk om te zorgen dat medewerkers waardencongruentie kunnen duiden. Daarvoor kunnen workshops met iedere afdeling georganiseerd worden om het gesprek te voeren over de waarden en wat deze betekenen voor medewerkers. Besteed tijdens deze workshops ook aandacht aan hoe de medewerkers concreet invulling gaan geven aan de organisatiewaarden.

Aanbeveling 2: Van alleen brood kan de mens niet leven

Ten tweede is uit de resultaten en analyse van beide gemeenten gebleken dat het vervullen van de behoeften van medewerkers op gebied van de organisatie, leidinggevende en baan (in het kader van behoeften-benodigdheden fit) een belangrijke invloed heeft op PSM. Daarom is het belangrijk om de behoeften van de (individuele) medewerkers in kaart te brengen en deze zoveel mogelijk te vervullen. Echter, wat deze behoeften zijn verschilt per individu. Zorg hierbij dus voor maatwerk. Daarvoor worden volgende aanbevelingen aan beide gemeenten gedaan:

- Breng de behoeften van individuele medewerkers in kaart door daarover in gesprek te gaan. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek bleek dat een schaalvraag (hoe goed vervult de baan jouw behoefte op een schaal van 1 tot 10), gevolgd door de vraag ‘waarom geef je dat cijfer?’ goed werkt om behoeften in kaart te brengen. De leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld periodiek dit gesprek met diens ondergeschikten voeren.
- Maak, nadat de behoeften in kaart zijn gebracht, afspraken met de medewerker over hoe onvervulde behoeften vervuld gaan worden. Als een behoefte van een medewerker bijvoorbeeld is om meer uitdaging te hebben in diens baan, bespreek dan hoe die uitdaging vergroot kan worden en hoe jullie dat concreet gaan aanpakken. Evalueer deze aanpak vervolgens periodiek en verbeter waar mogelijk.
- Daarnaast kunnen sommige behoeften wellicht door collega’s vervuld worden (bijvoorbeeld meer samenwerken). Bespreek deze, met instemming van medewerkers, op afdelingsniveau. In deze sessies kunnen deze behoeften besproken worden en afspraken gemaakt worden over hoe deze beter vervuld gaan worden.

Aanbeveling 3: De invloed van leiderschap is afhankelijk van volgers

Ten derde is uit de resultaten en analyse gebleken dat P-L fit bij beide gemeenten een belangrijke invloed kan hebben op PSM, maar dat deze invloed niet ervaren wordt door medewerkers als de afstand tussen medewerker en leidinggevende groot is. Dit is het geval wanneer de medewerker en leidinggevende weinig contact hebben met elkaar en de medewerker de leidinggevende niet goed kent. Zorg daarom dat de afstand tussen de leidinggevende en diens ondergeschikten verkleind wordt. Daarvoor wordt aan beide gemeenten de volgende aanbeveling gedaan:

- Uit de interviews is gebleken dat veel leidinggevendenden bij beide gemeenten het erg druk hebben, een hoge werkdruk ervaren en daardoor te weinig tijd hebben om contact te onderhouden met iedere individuele medewerker. Het is belangrijk om de werkdruk

van leidinggeevenden te verlagen. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het aantal leidinggeevenden te verhogen en daarmee de span of control per leidinggevende te verkleinen. Daarnaast kunnen de taken van de leidinggevende herzien worden, door te kijken of bepaalde taken wellicht bij iemand anders belegd kunnen worden.

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat als de medewerker en leidinggevende een goede relatie hebben, P-L fit positieve invloed heeft op PSM. Om P-L fit te bevorderen, worden de volgende aanbevelingen aan beide gemeenten gedaan:

- Bevorder waarden- en doelencongruentie gestuurd tussen de leidinggevende en medewerkers. Uit de interviews is namelijk gebleken dat veel respondenten het lastig vonden om de waarden en doelen van de leidinggevende te benoemen. Omdat deze aanbeveling de eerste aanbeveling raakt, vormt deze een aanvulling op de eerste aanbeveling. Zo kunnen de waarden en doelen van leidinggeevenden meegenomen worden in de documenten die de gemeente opstelt over kernwaarden en organisatiedoelen en kan in de aanbevolen sessies aandacht besteed worden de waarden en doelen van de leidinggevende en wat deze betekenen voor de medewerkers.
- Tot slot blijkt uit de interviews dat veel medewerkers bij beide gemeenten geen periodieke gesprekken met diens leidinggevende voeren. Naast dat de medewerkers en leidinggevende elkaar hierdoor niet zo goed kennen, zorgt het er ook voor dat veel respondenten niet zo goed weten wat de leidinggevende van hen verwacht. Daarom wordt aanbevolen om een gesprekscyclus in te voeren waarin het gesprek met de medewerker gevoerd wordt over wat verwachtingen zijn en hoe de medewerker functioneert. Daarnaast kunnen de gesprekken over behoeften met individuele medewerkers (tweede aanbeveling) meegenomen worden in deze gesprekscyclus.

Bibliografie

- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14de editie). Belmont, CA, United States: Cengage Learning.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248–1261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559097>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Oxford University Press*, 8(3), 413–439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379. <https://doi.org/10.1177/0734371x07307149>
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Bright, L. (2013). Where Does Public Service Motivation Count the Most in Government Work Environments? A Preliminary Empirical Investigation and Hypotheses. *Public Personnel Management*, 42(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0091026013484575>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, 12 februari). *Vergrijzing*. Geraadpleegd op 21 februari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2016/6/vergrijzing>

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021a, 15 november). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 1 februari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021b, december 16). *Prognose: bevolkingsgroei trekt weer aan*. Geraadpleegd op 21 februari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/50/prognose-bevolkingsgroei-trekt-weer-aan>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Christensen, R. K., & Wightman, B. (2021). How does the alphabet soup of person-environment fit taste in the public sector? A typology of linking mechanisms. *Research Handbook on HRM in the Public Sector*, 203–217. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00024>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4de editie). SAGE Publications, Inc.
- Deschênes, A. A. (2020). Satisfaction with work and person–environment fit: are there intergenerational differences? An examination through person–job, person–group and person–supervisor fit. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 60–75. <https://doi.org/10.1108/ijotb-02-2020-0025>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Boertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (6), 283–357. New York: Wiley.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2015.067812>
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227–253.

<https://doi.org/10.1177/0020852311399232>

- Heeg, R. (2020). *Krappe arbeidsmarkt: wat betekent dat eigenlijk?* Intermediair. Geraadpleegd op 19 juli 2022, van <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/solliciteren/krappe-arbeidsmarkt-wat-betekent-dat-eigenlijk>
- Heine, F., Van Witteloostuijn, A., & Wang, T. M. (2021). Self-sacrifice for the Common Good under Risk and Competition: An Experimental Examination of the Impact of Public Service Motivation in a Volunteer's Dilemma Game. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(1), 217–232. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab017>
- Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & De Beeck, S. O. (2013). *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur* (1ste editie). Vanden Broele. <https://biblio.ugent.be/publication/8572129/file/8572147>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Holten, A. L. (2017). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487–510. <https://doi.org/10.1177/0734371x17744865>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jia, H., Gao, S., Shang, P., Cao, P., Yu, J., & Yu, X. (2022). The relationship between public service motivation and turnover intention: the mediating role of work stress and task performance. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27(0), 31–41. <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00045>
- Kim, M. Y., & Torneo, A. (2020). The Roles of Strategic Human Resource Management and Person–Environment Fit on Nonprofit Public Service Motivation. *Public Integrity*, 23(1), 33–51. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1775059>
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K.,

- Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2012). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 669–682.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1502174>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM* (1ste editie). Noordhof Uitgevers B.V.
- Korulczyk, T., & Cooper-Thomas, H. D. (2020). Person–Supervisor Fit and Proactive Behavior and Unethical Behaviors. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 247–266.
<https://doi.org/10.18290/rpsych20233-4>
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341–348.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., & Jansen, K. J. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193–212.
<https://www.jstor.org/stable/40604534>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kroll, A., & Vogel, D. (2014). The PSM-leadership fit: a model of performance information use. *Public Administration*, 92(4), 974–991. <https://doi.org/10.1111/padm.12014>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The

- impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Liu, B., Tang, T. L. P., & Yang, K. (2013). When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit. *Public Management Review*, 17(6), 876–900. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867068>
- Ma, Z., Gong, Y., Long, L., & Zhang, Y. (2021). Team-level high-performance work systems, self-efficacy and creativity: differential moderating roles of person–job fit and goal difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 478–511. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1854816>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2021, 30 juli). *Taken van een gemeente*. Gemeenten | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 10 februari 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Ministerie van Financiën. (z.d.). 3.7 Artikel 7. *Werkgevers- en bedrijfsvoeringsbeleid*. Ministerie van Financiën - Rijksoverheid. Geraadpleegd op 21 juli 2022, van <https://www.rijksfinancien.nl/memorie-van-toelichting/2022/OWB/VII/onderdeel/1060259>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 4 april). *Tabel aantal inwoners gemeenten per 1 januari 2019*. Veranderopgave Inburgering Pilots | Uitvoering van Beleid. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/veranderopgave-inburgering-pilots/tabel-aantal-inwoners-gemeenten-per-1-januari-2019>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0734371x9901900402>
- Park, S. M., & Kim, M. Y. (2016). Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs. *International Journal of Manpower*, 37(5), 777–803. <https://doi.org/10.1108/ijm-12-2014-0242>

- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2021). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person–supervisor fit. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0133>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In *Motivation in public management: the call of public service* (pp. 56–79). Oxford University Press.
https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=5F91m1DaOmYC&oi=fnd&pg=PA56&dq=Behavioral+Dynamics:+Institutions,+Identities,+and+Self-Regulation&ots=bj3iAXWrTx&sig=DduCQHnNgQoEBK7cFXyRHf_N-PQ#v=onepage&q=Behavioral%20Dynamics%3A%20Institutions%2C%20Identities%2C%20and%20Self-Regulation&f=false
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69(1), 56–68. <https://doi.org/10.1037/h0025271>
- Prysmakova, P. (2021). Contact with citizens and job satisfaction: expanding person-environment models of public service motivation. *Public Management Review*, 23(9), 1339–1358. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751252>
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How Does Employees’ Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure. *Public Personnel Management*, 44(2), 266–289.
<https://doi.org/10.1177/0091026014568461>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Reitsma, F., & Wagenaar, S. (2020, januari). *Duiding arbeidsmarktontwikkelingen*. UWV.

- https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv_duiding_arbeidsmarktontwikkelingen_jan_2020.pdf
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (1ste editie). Jossey-Bass.
- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1177/0734371x20932997>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13–27.
<https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Tak, J. (2011). Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315–320. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.006>
- Tannimalay, S., Rahim, N. F. A., & Hong, M. C. (2021). The Effect of Person-Environment Fit on Public Servant Integrity and Performance: Investigating the Moderating Role of Public Service Motivation. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 185–199.
<https://doi.org/10.15282/jgi.5.1.2021.7180>
- Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B. A. (2021). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam: The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747>
- UWV. (2020, 13 mei). *Werkgelegenheid binnen overheid flink gegroeid*. Geraadpleegd op 8 februari 2022, van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/sector/overheid/werkgelegenheid-binnen-overheid-flink-gegroeid>
- UWV. (2022, 13 juli). *Arbeidsmarkt in Nederland voor het eerst zeer krap*. Geraadpleegd op 19 juli 2022, van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2022/arbeidsmarkt-in-nederland-voor-het-eerst-zeer-krap.aspx>
- Van den Bekerom, P., Van der Voet, J., & Christensen, J. (2020). Are Citizens More Negative About Failing Service Delivery by Public Than Private Organizations?

- Evidence From a Large-Scale Survey *Experiment*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 128–149. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa027>
- Van Thiel, S. (2021). *Research Methods in Public Administration and Public Management* (2de editie). Routledge Taylor & Francis Group.
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906–926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (3de editie). Taylor & Francis.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry’s Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779–789. <https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
- Vaessen, R. (2020, 14 oktober). *Sociaalwetenschappelijk onderzoek vaak niet repliceerbaar*. Univers. Geraadpleegd op 7 april 2022, van <https://universonline.nl/nieuws/2018/08/29/sociaalwetenschappelijk-onderzoek-vaak-niet-repliceerbaar/>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338–373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.
- Yang, S. B., & Lee, K. H. (2009). Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13–24. <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805152>

Bijlage

Bijlage 1 Interviewschema

Datum:

Interviewer:

Interviewee:

Leeftijd:

Functie:

Aantal jaar in dienst:

Korte informatie vooraf:

- Mezelf voorstellen
- Doel van het interview
- Anonimiteit
- Opnemen van het gesprek
- AVG-formulier
- Beschikbare tijd voor het interview

Vragen:

1. Hoe lang werk je al voor de gemeente?
2. Waarom ben je bij de gemeente gaan werken?
 - a. Zijn er nog andere redenen waarom je bij de gemeente bent gaan werken?
 - b. Hoe heeft het feit dat de gemeente zich bezighoudt met beleidsvorming jouw keuze beïnvloed om voor de gemeente te gaan werken?
 - c. Hoe heeft het feit de gemeente een politieke organisatie is jouw keuze beïnvloed om voor de gemeente te gaan werken?
 - d. Hoe heeft het feit dat de gemeente bijdraagt aan het publiek belang jouw keuze beïnvloed om voor de gemeente te gaan werken?
3. Wat is jouw functie bij de gemeente?
 - a. Waarom ben je deze functie gaan uitoefenen?
4. Welke aspecten vind je belangrijk in je werk?
 - a. Zijn er nog andere aspecten die je belangrijk vindt?

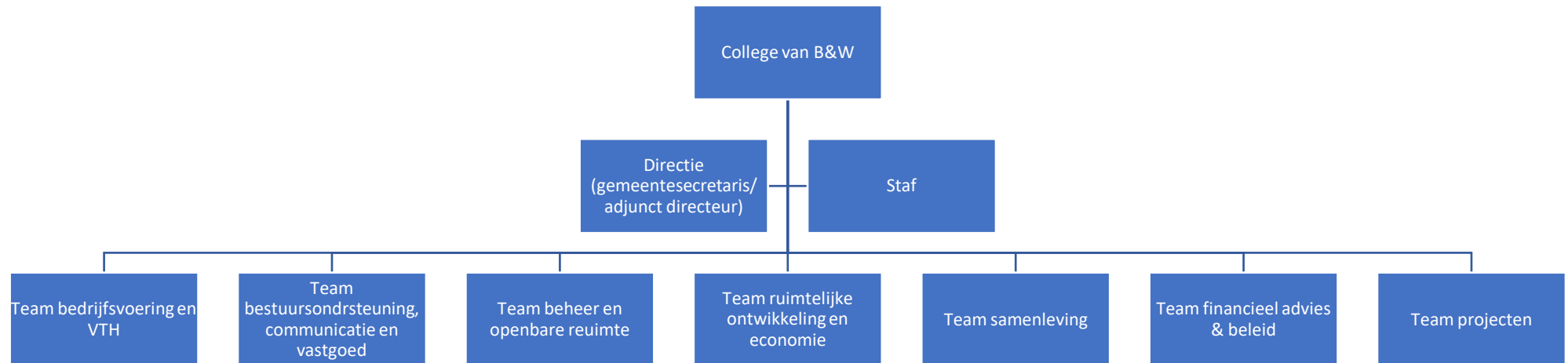
- b. Hoe belangrijk is het voor je dat de basisrechten van alle burgers beschermd worden?
 - c. Hoe belangrijk is het voor jou om dienstbaar te zijn aan anderen in jouw baan?
 - d. Is deze dienstbaarheid belangrijker dan het ontvangen van een persoonlijke beloning? Waarom wel of niet?
 - e. Hoe leef je mee met anderen tijdens het uitvoeren van je werk?
5. Welke doelen streef je na in je werk?
- a. Welke doelen streeft de gemeente als organisatie volgens jou na?
 - i. Hoe komen deze doelen volgens jou overeen met de doelen die jij nastreeft?
 - ii. Hoe beïnvloeden deze overeenkomsten en verschillen jouw motivatie?
 - b. Welke doelen streeft je direct leidinggevende volgens jou na?
 - i. Hoe komen deze doelen volgens jou overeen met de doelen die jij nastreeft?
 - ii. Hoe beïnvloeden deze overeenkomsten en verschillen jouw motivatie?
6. Welke waarden streef je na in je werk?
- a. Zijn er nog andere waarden die in jouw werk voor jou een rol spelen?
 - b. Hoe belangrijk is de gelijkheid van burgers voor jou?
 - c. Hoe belangrijk is de toegankelijkheid van publieke diensten voor burgers voor jou?
 - d. Hoe belangrijk is de publieke verantwoordelijkheid van de gemeente voor jou?
 - e. Welke waarden streeft de gemeente als organisatie volgens jou na?
 - i. Hoe komen deze waarden volgens jou overeen met de waarden die jij nastreeft?
 - ii. Hoe beïnvloeden deze overeenkomsten en verschillen jouw motivatie?
 - f. Welke waarden streeft jouw direct leidinggevende volgens jou na?
 - i. Hoe komen deze waarden volgens jou overeen met de waarden die jij nastreeft?
 - ii. Hoe beïnvloeden deze overeenkomsten en verschillen jouw motivatie?
7. Welke behoeften heb je op het gebied van werk?
- a. Heb je nog aanvullende behoefte ten aanzien van de gemeente als werkgever?
 - b. Op een schaal van 1 tot 10, in hoeverre vervult de gemeente jouw behoeften?
 - i. Waarom kies je voor dit cijfer?
 - ii. Hoe beïnvloedt dit jouw motivatie?

- c. Heb je nog aanvullende behoefte ten aanzien van jouw direct leidinggevende?
- d. Op een schaal van 1 tot 10, in hoeverre vervult jouw direct leidinggevende jouw behoeften?
 - i. Waarom kies je voor dit cijfer?
- e. Hoe vervult jouw leidinggevende deze behoeften?
 - i. Hoe beïnvloedt dit jouw motivatie?
- f. Heb je nog aanvullende behoefte ten aanzien van jouw baan?
- g. Op een schaal van 1 tot 10, in hoeverre vervult jouw baan jouw behoeften?
 - i. Waarom kies je voor dit cijfer?
 - ii. Hoe beïnvloedt dit jouw motivatie?
- 8. Welke eisen stelt de organisatie aan jou?
 - a. Kan je aan deze eisen voldoen? Waarom wel of niet?
 - i. Hoe beïnvloedt het wel of niet kunnen voldoen aan deze eisen jouw motivatie?
- 9. Welke eisen stelt jouw baan aan jou? (Kennis, vaardigheden en capaciteiten)
 - a. Kan je aan deze eisen voldoen? Waarom wel of niet?
 - i. Hoe beïnvloedt het wel of niet kunnen voldoen aan deze eisen jouw motivatie?
- 10. Wat verwacht jouw direct leidinggevende van je?
 - a. Kan je aan deze verwachtingen voldoen? Waarom wel of niet?
 - i. Hoe beïnvloedt het wel of niet kunnen voldoen aan deze verwachtingen jouw motivatie?

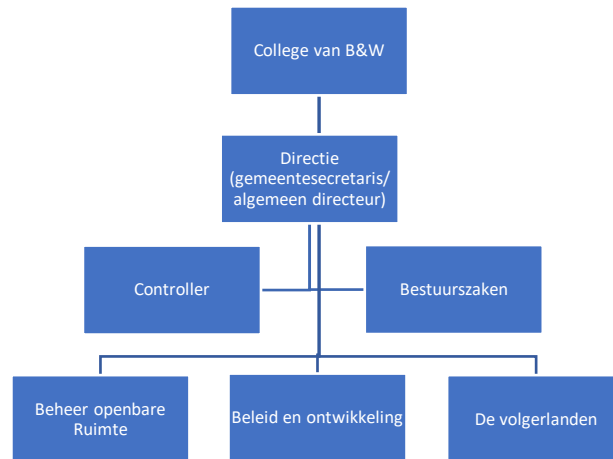
Afsluiting:

- Bedanken
- Bespreken wat hierna gebeurt met het interview
- Bespreken dat de respondent een gespreksverslag krijgt om deze te valideren

Bijlage 2 Organogrammen



Figuur 3 Organogram gemeente Sliedrecht



Figuur 4 Organogram gemeente Hendrik-Ido-Ambacht

Bijlage 3 Informatie- en toestemmingsformulier

Informatieformulier

Introductie

Mijn naam is Michelle van Driel en ik doe vanuit BMC onderzoek naar de motivatie van medewerkers bij de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht en Sliedrecht. Het doel van dit onderzoek is achterhalen hoe ambtenaren gemotiveerd worden en hoe ze aankijken tegen hoe goed ze passen bij de organisatie, diens baan en diens leidinggevende. Daarnaast wordt onderzocht wat de invloed is van deze laatste drie factoren op de motivatie van ambtenaren. Hiermee krijgen de gemeenten en BMC inzicht in de motivatie van ambtenaren werkzaam bij deze gemeenten en handvatten om deze motivatie te kunnen bevorderen.

Voor meer informatie over het onderzoek ben ik te bereiken op:

E-mail: michelle.van.driel@bmc.nl

Tel.: 06 – 46 50 41 38

Dataverzameling

De data wordt verzameld via interviews met open vragen. Deze vragen gaan in op hoe de respondent de concepten die onderzocht worden ervaart en zoeken naar een verklaring voor de invloed van persoon-baan fit, persoon-leidinggevende fit en persoon-organisatie fit is op de motivatie. De interviews worden opgenomen, zodat deze uitgeschreven (of getranscribeerd) kunnen worden. Vervolgens worden deze transcripten gecodeerd en geanalyseerd, waaruit de resultaten van het onderzoek volgen.

Na afloop van het interview wordt tevens een gespreksverslag naar de respondent gestuurd, waarin het gesprek wordt samengevat. Aan de respondent wordt gevraagd om dit gespreksverslag te valideren, waarna eventuele aanpassingen of aanvullingen gedaan kunnen worden.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vergoeding

Voor deelname aan dit onderzoek is geen vergoeding.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor minimaal 7 en maximaal 10 jaar.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider van de Erasmus Universiteit Rotterdam (Nele Cannaerts) en mogelijk met mijn tweede lezer. De reden hiervoor is het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Michelle van Driel.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Michelle van Driel.

Toestemmingsformulier onderzoek motivatie

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Bijlage 4 Codeerschema

Concept	Dimensie	Code
1. PSM	1.1 Interesse in beleid en politiek	1.1.1 Beleidsvorming
		1.1.2 Politiek
	1.2 Toewijding aan het algemeen belang	1.2.1 Publiek belang dienen
	1.3 Compassie	1.3.1 Meeleven
		1.3.2 Beschermen van basisrechten van burgers
	1.4 Democratisch bestuur	1.4.1 Gelijkheid
		1.4.2 Permanentie
		1.4.3 Verantwoordelijkheid
	1.5 Zelfopoffering	1.5.1 Dienstbaarheid belangrijker dan een individuele beloning
	2. P-O fit	2.1 Supplementaire P-O fit
2.1.2 Doelencongruentie met organisatie		
2.2 Complementaire P-O fit		2.2.1 Behoeften-benodigdheden P-O fit
		2.3.1 Eisen-capaciteiten P-O fit
3. P-L fit	3.1 Supplementaire P-L fit	3.1.1 Waardencongruentie met leidinggevende
		3.1.2 Doelencongruentie met leidinggevende
	3.2 Complementaire P-L fit	3.2.1 Behoeften-benodigdheden P-L fit
		3.3.1 Eisen-capaciteiten P-L fit
4. P-B fit	4.1 Complementaire P-B fit	4.1.1 Behoeften-benodigdheden P-B fit
		4.2.1 Eisen-capaciteiten P-B fit
5. Bijvangst	5.1 Antecedenten motivatie	5.1.1 Reistijd
		5.1.2 Werkinhoud
		5.1.3 Intrinsieke motivatie
		5.2.4 Werksfeer/ leuke collega's
		5.2.5 Basis op orde

Tabel 3 Codeerschema