

'Employee Engagement'

Een vergelijkend onderzoek naar employee engagement bij
publieke en private managers.



Sanne Dijstelberge
326273

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master Bestuurkunde
Afstudeerrichting Arbeid, Organisatie en Management

Begeleidend docent: Dhr. dr. B. Kuipers
Tweede lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

Juli 2011

Voorwoord

Na de afronding van mijn studie Communicatie Management had ik behoefte aan verdieping. Die verdieping heb ik in de studie Bestuurskunde gevonden en ik ben met veel plezier aan het schakeljaar en de master begonnen. Die jaren zijn heel voorspoedig verlopen. Tot het moment dat het tijd werd voor mijn scriptie. Ik weet nog dat een vriendin van mij een paar maanden uitloop had met haar scriptie en ik kon me niet voorstellen hoe dat mogelijk was. Nou, die bal heb ik terug gekregen want inmiddels ben ik ruim een jaar verder. Er is in dat jaar veel gebeurd met als dieptepunt dat mijn vader overleed. Hij heeft altijd zijn best gedaan om ons te stimuleren op studiegebied zodat we met een mooie opleiding een leuke baan konden zoeken. Helaas heeft hij het eindresultaat van mijn scriptie niet meer kunnen lezen, maar zijn aanwijzingen bij eerdere versies hebben ervoor gezorgd dat ik met een nauwkeurige blik naar bepaalde zaken heb gekeken. Papa bedankt, ik weet dat jij hier trots op zou zijn.


Voordat ik echt van start ben gegaan met mijn scriptie heb ik stage gelopen bij Hewitt Associates. Tijdens deze stage ben ik geïnteresseerd geraakt in employee engagement. Hewitt Associates doet in opdracht van bedrijven veel onderzoek naar employee engagement en ik kwam er achter dat dit zich hoofdzakelijk beperkt tot onderzoek bij private bedrijven. Mijn opleiding Bestuurskunde is echter met name gericht op vraagstukken in de publieke sector. Zo kwam ik op het idee om een onderzoek naar employee engagement bij publieke en private organisaties te doen.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn vriend Marijn Legger. Hij heeft altijd het vertrouwen in mij gehad en is het afgelopen jaar een grote steun voor mij geweest. Zowel in het proces van mijn scriptie als in tijden dat andere dingen prioriteit hadden.

Ook wil ik mijn stagebegeleider Arthur Claassen bedanken voor het meedenken in de beginfase en de mogelijkheden die hij mij geboden heeft. Ik wil mijn studiegenoten bedanken voor de leuke jaren op de Erasmus Universiteit. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn scriptiebegeleider Ben Kuipers bedanken. Het is al met al een lang proces geworden en dankzij de ruimte en vrijheid die hij mij hiervoor heeft gegeven en de opbouwende kritiek op momenten dat ik het nodig had heb ik het tot een goed einde weten te brengen. "Het wordt jou project", zei hij aan het begin en dat is het ook geworden.

Utrecht, 2011

Sanne Dijkstra



'Engagement is all about creating a culture where people do not feel misused, overused, underused, or abused.'

Paula Ketter, 2008

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord..... | 1 |
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| 1. Inleiding..... | 6 |
| 1.1. Aanleiding..... | 6 |
| 1.1.1. Hewitt Associates..... | 6 |
| 1.1.2. Engagement bij managers..... | 7 |
| 1.1.3. Engagement in de publieke en private sector..... | 7 |
| 1.2. Probleemstelling..... | 8 |
| 1.2.1. Doelstelling..... | 8 |
| 1.2.2. Onderzoeksvraag..... | 9 |
| 1.3. Relevantie..... | 9 |
| 1.3.1. Maatschappelijke relevantie..... | 9 |
| 1.3.2. Wetenschappelijke relevantie..... | 10 |
| 1.4. Leeswijzer..... | 10 |
| 2. Theoretisch kader..... | 11 |
| 2.1. Inleiding..... | 11 |
| 2.1.1. Engagement en organisatieprestaties..... | 11 |
| 2.2. Achtergrond van engagement..... | 11 |
| 2.2.1. Engagement en motivatie..... | 11 |
| 2.2.2. Wat is engagement? | 12 |
| 2.3. Multidimensionale definities van engagement..... | 13 |
| 2.3.1. Engagement volgens consultancies..... | 13 |
| 2.3.2. Engagement in de wetenschap..... | 14 |
| 2.3.3. Verschillen en overeenkomsten..... | 16 |
| 2.3.4. Engagement definitie bij dit onderzoek..... | 17 |
| 2.4. Factoren van engagement..... | 17 |
| 2.4.1. Factoren van consultancies..... | 18 |
| 2.4.2. Factoren bij wetenschappelijk onderzoek..... | 18 |
| 2.4.3. Hoe wordt engagement bepaald? | 28 |
| 2.5. Publiek vs. Privaat..... | 20 |
| 2.5.1. Verschillen tussen publieke en private organisaties..... | 20 |
| 2.6. Publieke en private motivatie..... | 21 |
| 2.6.1. 'Public Service motivation'..... | 21 |
| 2.6.2. Intrinsieke en extrinsieke motivatie..... | 21 |
| 2.6.3. Intrinsieke en extrinsieke motivatie bij managers..... | 22 |
| 2.7. Conclusie..... | 24 |
| 3. Onderzoekopzet en operationalisering..... | 25 |
| 3.1. Onderzoeksstrategie..... | 25 |
| 3.1.1. Uitgangspunten van het onderzoek..... | 25 |

'Employee Engagement'
Scriptie van SI Dijstelberge

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.2. | Onderzoeksfasen..... | 25 |
| 3.3. | Onderzoeksmethode..... | 26 |
| 3.3.1. | Semigestructureerde interviews..... | 26 |
| 3.3.2. | Type respondenten..... | 27 |
| 3.3.3. | Aantal interviews..... | 28 |
| 3.3.4. | Onderzoeksgroepen..... | 29 |
| 3.3.5. | Organisaties..... | 29 |
| 3.4. | Operationalisering..... | 29 |
| 3.4.1. | Keuze voor publiek of privaat..... | 30 |
| 3.4.2. | Emotionele engagement..... | 30 |
| 3.4.3. | Cognitieve engagement..... | 30 |
| 3.4.4. | Gevoel van engagement..... | 31 |
| 3.5. | Betrouwbaarheid en validiteit..... | 31 |
| 3.5.1. | Betrouwbaarheid..... | 31 |
| 3.5.2. | Validiteit..... | 31 |
| 3.5.3. | Codering..... | 32 |
| 3.5.3.1. | Wanneer engagement of motivatie?..... | 32 |
| 4. | Resultaten..... | 33 |
| 4.1. | Inleiding..... | 33 |
| 4.2. | Werken in de publieke of private sector..... | 33 |
| 4.2.1. | Managers in de publieke sector..... | 33 |
| 4.2.1.1. | Beeld van de organisatie..... | 35 |
| 4.2.1.2. | Manier van werken..... | 35 |
| 4.2.1.3. | Toekomstperspectief..... | 36 |
| 4.2.2. | Managers in de private sector..... | 36 |
| 4.2.2.1. | Beeld van de organisatie..... | 37 |
| 4.2.2.2. | Manier van werken..... | 38 |
| 4.2.2.3. | Toekomstperspectief..... | 38 |
| 4.3. | Engagement en motivatie..... | 39 |
| 4.4. | Emotionele engagement van publieke en private managers..... | 39 |
| 4.4.1. | Relatie met leidinggevenden..... | 40 |
| 4.4.2. | Relatie met collega's..... | 41 |
| 4.4.3. | Werk- privé balans..... | 42 |
| 4.4.4. | Waardering en erkenning..... | 43 |
| 4.4.5. | Werksfeer/werkomgeving..... | 44 |
| 4.4.6. | Conclusie..... | 45 |
| 4.5. | Cognitieve engagement van publieke en private managers..... | 46 |
| 4.5.1. | Vertrouwen in de organisatie..... | 46 |
| 4.5.2. | Financiële beloning..... | 48 |
| 4.5.3. | Trainingen en cursussen..... | 50 |
| 4.5.4. | Ontwikkelingsmogelijkheden..... | 51 |
| 4.5.5. | Prestatiebeoordeling..... | 52 |
| 4.5.6. | Conclusie..... | 53 |
| 4.6. | Belang van engagement..... | 54 |
| 4.6.1. | Engagement, een individuele houding..... | 54 |
| 4.6.2. | Conclusie..... | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Conclusie..... | 56 |
| 5.1. Inleiding..... | 56 |
| 5.2. Beantwoording deelvragen..... | 56 |
| 5.2.1. Wat is engagement?..... | 56 |
| 5.2.2. Engagement en motivatie..... | 57 |
| 5.2.3. Factoren van engagement..... | 57 |
| 5.2.4. Verschillen in engagement van publieke en private managers..... | 58 |
| 5.3. Beantwoording centrale vraag..... | 59 |
| 5.4. Discussie..... | 62 |
| 5.4.1. Sterktes van het onderzoek..... | 62 |
| 5.4.2. Beperkingen van het onderzoek..... | 62 |
| 5.4.3. Consequenties van bevindingen en vervolgonderzoek..... | 62 |
| 5.5. Aanbevelingen..... | 64 |
| 5.5.1. Algemene aanbevelingen..... | 64 |
| 5.5.2. Praktische aanbevelingen..... | 64 |
| Literatuurlijst..... | 66 |
| Bijlage 1: Interviewvragen..... | 74 |

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek toegelicht alsmede de probleemstelling uitgewerkt. Ook is hier een leeswijzer te vinden om de opbouw van het onderzoek aan te geven.

1.1. Aanleiding

Het motivatievraagstuk is al decennia lang een belangrijk onderwerp voor wetenschappelijke studies en het komt dan ook voor in allerlei vormen en maten. Sinds een aantal jaren is er een nieuwe term op het gebied van motivatie bijgekomen, namelijk employee engagement. Employee engagement is een relatief nieuw Human Resource begrip waar William Kahn (1990) de grondlegger van is. Employee engagement wordt een steeds belangrijker onderwerp voor organisaties omdat uit verschillende onderzoeken naar voren is gekomen dat geëngageerde werknemers beter presteren dan werknemers die niet geëngageerd zijn. Harter toonde een verband aan tussen employee engagement en prestaties op individueel- en organisatie niveau (Harter, Smidt & Hayes, 2002). Zij stelden dat engagement is "...related to meaningful business outcomes at a magnitude that is important to many organizations" (p. 276). Ook bleek uit kwantitatief onderzoek van de *Northwestern University's forum for people Performance Management and Measurement* onder 100 bedrijven in de US dat engagement een directe impact op de resultaten en financiële prestaties van organisaties heeft (Oakley, 2005). Geëngageerde werknemers zijn van groot belang voor een organisatie en een belangrijke graadmeter voor het welzijn van zowel werknemers als organisaties (Bakker & Demerouti, 2008).

Employee Engagement is een term die vaak in het verlengde van motivatie wordt gebruikt. De precieze verschillen of overeenkomsten zijn echter lastig aan te duiden. Er is zeer weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen engagement en motivatie. In essentie is engagement een ander concept dan motivatie doordat het doel meer gericht is op verbetering van de organisatieprestaties door de extra inzet en energie van werknemers. Als er gekeken wordt naar factoren die het motivatie concept operationeel maken en de factoren die engagement operationeel maken zijn er veel overeenkomsten. De connectie tussen beide begrippen wordt bij verschillende onderzoeken dan ook onderkend, maar het blijkt lastig te concretiseren. (Martin, 2008; Macey & Schneider, 2008; De Lange, 2010).

1.1.1. Hewitt Associates

Het idee voor dit onderzoek is afkomstig van een grootschalig engagementonderzoek van Hewitt Associates. Hewitt Associates is een internationale dienstverlenende organisatie op het gebied van Human Resource Management Consultancy en Outsourcing. De focus van Hewitt Associates is Human Resource Management en de organisatie is een van de grootste ondernemingen ter wereld die zich uitsluitend bezig houdt met het management van menselijk kapitaal (Hewitt, 2010 a). Hewitt heeft jarenlange ervaring met employee engagement onderzoeken en is toonaangevend op dit gebied. Volgens Hewitt vertegenwoordigt engagement 'de emotionele en intellectuele betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en de wil om bij te dragen aan het succes van de organisatie (Hewitt, 2010 b).'

'Het is de energie ofwel passie van medewerkers voor hun werkgever en voor hetgeen hun werkgever probeert te bereiken in de markt' (Hewitt, 2010 b).

In opdracht van bedrijven voert Hewitt Associates employee engagementonderzoeken uit door middel van grootschalige enquêtes onder werknemers. De vragen die aan werknemers worden voorgelegd zijn opgesteld aan de hand van een engagementmodel van Hewitt waarbij verschillende elementen ofwel 'drivers' zijn geoperationaliseerd die invloed hebben op het employee engagement. Voor een bedrijf dat goed wil presteren is het van belang om voldoende aandacht aan die drivers te besteden. Hoe hoger het engagementniveau hoe beter de organisatie presteert. Het onderzoek van Hewitt toont aan dat employee engagement in hoge mate correleert met belangrijke prestatie-indicatoren, omzetgroei, productiviteit en het verloop en behoudt van medewerkers (Hewitt, 2010 b). Bij 2000 door Hewitt onderzochte organisaties is gebleken dat wanneer meer dan 60% van de werknemers geëngageerd is, organisaties duidelijk betere prestaties behalen dan organisaties waarbij minder dan 60% van de werknemers geëngageerd is (Gorman, 2006).

Het uiteindelijke doel van het onderzoek van Hewitt is om bij organisaties factoren te onderscheiden die van invloed zijn op employee engagement en daarmee van invloed zijn op organisatieprestaties. Ook is het vaststellen van de relatie tussen verschillende engagement factoren van belang om werknemers op de juiste manier te kunnen motiveren.

1.1.2. Engagement bij managers

Uit het onderzoek van Hewitt is ook naar voren gekomen dat er een verschil is in de manier waarop werknemers op de werkvloer en managers moeten worden geëngageerd (Gorman, 2006). Dit afstudeeronderzoek legt de focus op factoren die van belang zijn voor managers. Managers vervullen een belangrijke rol in een organisatie. Zij zijn het immers die werknemers op de werkvloer (of lagere managers) moeten aansturen en motiveren. Bij de meeste engagementonderzoek zijn werknemers echter het object van onderzoek. Er is relatief weinig onderzoek gedaan hoe managers zelf moeten worden geëngageerd en dat terwijl Luthans & Peterson (2002) concluderen dat employee engagement de 'managerial effectiveness' ten goede komt. Dit biedt een interessant aanknopingspunt voor een engagementonderzoek onder managers.

1.1.3. Engagement in de publieke en private sector

Dit engagementonderzoek richt zich niet alleen managers, maar trekt een vergelijking tussen managers bij de publieke en private organisaties. Dat er verschillen zijn tussen publieke en private organisaties is geen nieuws. De belangrijkste verschillen worden veelal in de organisatiestructuur en doelstellingen gevonden, maar er zijn ook verschillen te ontdekken in de manier waarop organisaties in beide sectoren hun werknemers proberen te motiveren (Rainey & Bozeman, 2000). Op het gebied van engagement is, voor zover nagegaan, nog zeer weinig vergelijkend onderzoek gedaan in de publieke en private sector. Op websites van verschillende consultancies wordt duidelijk dat opdrachtgevers voor employee engagement- onderzoeken met name uit de private sector komen. Bij publieke organisaties zijn engagementonderzoeken veel minder vaak uitgevoerd (Buelens & van den Broeck, 2007). Dit in tegenstelling tot onderzoeken naar het concept van motivatie waarbij de vergelijking tussen publiek en privaat wel wordt gemaakt (Khojasteh, 1993). Zoals hiervoor al werd beschreven bestaan er over het concept van engagement veel verschillende inzichten. Bij de verschillende inzichten wordt echter nauwelijks rekening gehouden met verschillende culturen, normen en waarden binnen verschillende organisaties of sectoren. Het is een concept dat generiek wordt toegepast. Maar zoals bij verschillende motivatieonderzoeken te zien is, zijn er wel degelijk verschillen tussen publiek en privaat. Binnen publieke en private organisaties heersen andere normen en waarden (Karl & Sutton,

1998). Het is zodoende interessant om te onderzoeken of er ook verschillen zijn in de manier waarop publieke en private managers moeten worden geëngageerd. Door een vergelijkend engagement onderzoek kunnen inzichten worden verkregen op welke factoren publieke en private organisaties zich moeten richten of toespitsen. Op die manier zullen publieke en private organisaties beter in staat zijn om managers optimaal te engageren en daarmee de prestaties te verhogen.

1.2. Probleemstelling

Wetenschappelijk onderzoek naar employee engagement is relatief schaars en wordt met name door HR Consultancies en onderzoekbureaus gedaan (Bakker & Schaufeli, 2008). Door het weinige onderzoek naar engagement in de wetenschap is het moeilijk om de antecedenten en consequenties van engagement aan te wijzen (Saks, 2006). Volgens Robinson et al (2004) is veel van wat er in de wetenschappelijke literatuur over employee engagement is geschreven dan ook afkomstig van onderzoeken van consultancies en daarmee lijken het twee werelden die sterk met elkaar verweven zijn. Toch is er een gebrek aan wetenschappelijk onderzoek naar engagement en dat terwijl veel werknemers niet volledig of zelfs disengaged zijn (Hewitt, 2010 b). Dit leidt tot een 'engagement gap' en dat heeft een negatief effect op de productiviteit van bedrijven (Bates, 2004; Johnson, 2004 & Kowalski, 2003 in: Saks, 2006). Niet alleen verminderde productiviteit, maar ook meer verzuim, burnouts en uitval van personeel zijn het gevolg van disengagement. Organisaties moeten hierdoor meer investeren in werving, selectie en trainingen.

Dit onderzoek zal zich richten op het engagement van managers bij de publieke en private organisaties om zodoende een vergelijking te kunnen maken. Veel employee engagement onderzoeken beperken zich in grote mate tot de private organisaties, die dit vaak in opdracht laten uitvoeren door onderzoeksbureaus of consultancies. Uit onderzoek in de UK van *HR, payroll and talent management solutions provider MidlandHR* bleek dat publieke organisaties niet goed weten hoe ze hun medewerkers moeten engageren. Wel blijken ze overtuigd van het positieve effect van employee engagement op de organisatie prestaties (MidlandHR, 2010). In Nederland is onderzoek naar employee engagement in de publieke sector voor zover is nagegaan niet uitgevoerd en hier ligt dan ook een grote uitdaging. Zoals in de introductie al naar voren kwam, zijn er verschillen tussen private en publieke organisaties. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om na te gaan of deze verschillen zich doorvertalen in de factoren die van belang zijn voor employee engagement. Bekend is dat er verschillende motiverende factoren zijn om juist bij publieke of private bedrijven te werken (Khojasteh, 1993). Deze factoren zouden ook een basis kunnen zijn voor employee engagement.

1.2.1. Doelstelling

In de aanleiding is naar voren gekomen dat het voor organisaties van belang lijkt om geëngageerde werknemers te hebben. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op het engagement van managers bij publieke en private organisaties. Hierbij wordt gekeken naar de aard van de factoren en de mate waarin deze van belang zijn voor managers om zich geëngageerd te voelen. Door middel van kwalitatief onderzoek kan worden onderzocht hoeveel waarde managers aan bepaalde factoren hechten en in welke context deze van belang zijn. Op deze manier kunnen publieke en private organisaties een specifiek beeld krijgen op welke factoren moet worden gefocust en ingezet om managers in staat te stellen geëngageerd te zijn. Dit is van belang voor iedere organisatie omdat het engagement niveau van werknemers een belangrijke voorspeller is

voor het verloop binnen een organisatie, de tevredenheid en loyaliteit van werknemers en de productiviteit en winstgevendheid van een organisatie (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Zoals eerder duidelijk is geworden is het voor organisaties van belang om geëngageerde werknemers te hebben. Ook werd duidelijk dat engagement een concept is wat veel overeenkomsten lijkt te vertonen met het concept van motivatie. Het is daarom bij dit onderzoek ook relevant om de verschillen tussen beide concepten te onderzoeken om de toegevoegde waarde en het belang van het concept engagement vast te kunnen stellen.

1.2.2. Onderzoeksvraag

De doelstelling van dit onderzoek mondt uit in een centrale vraag.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

'Hoe kunnen publieke en private organisaties managers engageren?'

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld. De deelvragen vormen de rode draad van dit onderzoek en bieden ondersteuning om uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag te krijgen. Allereerst zal worden onderzocht wat engagement precies is. Dit zal vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven worden belicht. Engagement is een relatief nieuw begrip die in de basis veel gelijkenissen vertoont met motivatie (Macey & Schneider, 2008). Om de toegevoegde waarde van engagement ten opzichte van motivatie vast te kunnen stellen is het relevant om te onderzoeken in welk opzicht het concept van engagement verschilt van motivatie. Vervolgens wordt er gekeken wat het engagement van managers helpt en hindert. Dit wordt aan de hand van opgestelde factoren in de praktijk onderzocht om uiteindelijk tot een antwoord op de hoofdvraag te kunnen komen.

De eerste twee deelvragen zullen in de theorie aan bod komen en de derde deelvraag wordt in de praktijk onderzocht en verwerkt in de resultaten. De deelvragen komen er als volgt uit te zien:

Deelvragen:

- Wat is engagement?
- Wat is het verschil tussen engagement en motivatie?
- Welke factoren zijn van belang voor engagement?
- Hoe kunnen eventuele verschillen in engagement van managers in publieke en private organisaties worden verklaard?

1.3. Relevantie

1.3.1. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het organisaties inzicht kan geven in de factoren die voor hun sector van belang zijn. In verschillende onderzoeken is aangetoond dat engagement positief verband houdt met bijvoorbeeld de tevredenheid en loyaliteit van

werknemers aan de organisatie (Harter et al, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Ook is gebleken dat employee engagement een positieve invloed op het privéleven van werknemers heeft (Montgomery et al. 2003). Het is in het belang van een organisatie om te weten hoe ze hun managers moeten engageren voor hun welzijn en tevredenheid.

Wanneer managers geëngageerd zijn en bereid zijn zich extra in te zetten voor de organisatie zal dit ook een positief effect op de prestaties van de organisatie hebben. Volgens Vance (2006) voelen werknemers die geëngageerd zijn zich verbonden met de organisatie wat voor meer stabiliteit en continuïteit binnen een organisatie zorgt.

1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

Verschillende onderzoeken tonen aan dat er nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar employee engagement (Bakker & Schaufeli, 2009; Saks, 2006; Robinson et al, 2004). Dat maakt het zeer interessant dit concept verder te onderzoeken. De term engagement kent verschillende invullingen en definities met allemaal hun eigen geoperationaliseerde factoren die van belang zijn voor employee engagement (Shaw, 2005; Robinson, 2004; Stairs, 2006; Schaufeli et al, 2006; Seijts, 2006). Er is echter nog geen onderscheid gemaakt tussen de invloed van factoren van engagement bij publieke en private managers. Er is wel veel vergelijkend onderzoek gedaan naar de motivatieverschillen tussen publieke en private managers. Deze onderzoeken hebben tot nieuwe inzichten geleid. Het concept van engagement lijkt echter nauw verbonden aan motivatie. Daarom is het wetenschappelijk relevant om te onderzoeken of de verschillen op het gebied van motivatie ook zijn terug te vinden bij het engagement van publieke en private managers zodat bedrijven daar specifiek op kunnen inspelen. De vergelijking van factoren die bij publieke en private organisaties van invloed zijn kunnen tevens nieuwe inzichten geven om verder onderzoek te doen. Dit onderzoek is bestuurskundig relevant omdat engagement onderzoeken zeer weinig in de publieke sector zijn uitgevoerd. Van dit onderzoek kunnen we leren dat de verschillen tussen publieke en private organisaties ook doorwerken in de manier waarop managers moeten worden geëngageerd.

1.4. Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoek ziet er als volgt uit:

In hoofdstuk 1 is de aanleiding van het onderzoek te lezen alsmede de probleemstelling. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader te vinden. Hierin wordt ingegaan op het concept van engagement. Engagement wordt in verband gebracht met motivatie en het wordt gekoppeld aan factoren die van belang zijn voor publieke en private managers.

In hoofdstuk 3 is de onderzoeksopzet te vinden. Hierin wordt beschreven hoe het onderzoek is vormgegeven en uitgevoerd.

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven. Hierin zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd en verwerkt.

In hoofdstuk 5 staat de conclusie beschreven met daaruit volgend de discussie en een aantal aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Theoretische kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader opgesteld om factoren die van invloed zijn op employee engagement van publieke en private managers toe te lichten en te onderbouwen. Tevens worden factoren die van invloed zijn op engagement in verband gebracht met verschillen tussen publieke en private organisaties en motivatieredenen van managers. In dit hoofdstuk wordt dan ook het verschil tussen engagement en motivatie besproken om de toegevoegde waarde van het engagement concept ten opzichte van het motivatie concept vast te stellen. De term 'employee engagement', zal in de rest van dit onderzoek voornamelijk als 'engagement' worden aangeduid.

2.1.1. Engagement en organisatieprestaties

Engagement wordt een steeds belangrijker onderwerp voor organisaties omdat verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat engagement een positief effect op het succes van organisaties en financiële prestaties heeft (Baumruk, 2004; Harter et al, 2002 in: Saks 2006). Ook is de statistische relatie tussen engagement, productiviteit, winstgevendheid, behoud van personeel en klanttevredenheid in verschillende onderzoeken aangetoond (Coffman & Gonzales-Molina, 2002; Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Endres & Mancheno-Smoak (2008) hebben het over 'Human Productivity Improvement' in relatie tot employee engagement. Dit verband is dan ook vaak het uitgangspunt van organisaties om engagementonderzoeken te laten uitvoeren door consultancies die zich hiermee bezig houden, zoals Hewitt Associates, Gallup of Towers Perrin.

2.2. Achtergrond van engagement

Engagement wordt op veel verschillende manieren geïnterpreteerd en uitgelegd. Door het schaarse onderzoek wat er naar is gedaan neigt het concept volgens sommige wetenschappers naar 'oude wijn in nieuwe zakken' (Saks, 2006). Met andere woorden, zaken worden anders gepresenteerd of verwoord maar verschillen in feite niet of nauwelijks van oude concepten. In sommige onderzoeken wordt er überhaupt geen definitie gegeven, maar min of meer gesteld dat de term in het verlengde van motivatie ligt en duidt op een positieve houding die tot bepaald gedrag of bereidheid van werknemers leidt (Macey & Schneider, 2008).

2.2.1. Engagement en motivatie

Martin (2008) stelt dat er veel conceptuele congruenties zijn tussen motivatie- en engagement theorieën. De Lange (2010) spreekt over engagement als een motivatie gerelateerde uitkomst. Ondanks het onduidelijke onderscheid tussen engagement en motivatie is weinig onderzoek gedaan naar de relatie of verschillen tussen beide concepten. Macey & Schneider (2008, p2) onderkennen dit:

"Some may feel that there are clear hints of "motivation" in what we have just written and wonder to themselves why we are not saying that this is motivation. The answer is that the construct of motivation is itself a hypothetical construct with considerable ambiguity surrounding it. Were we to introduce it here, it might further confound the issues so we leave the chore of integrating engagement with "motivation" to others."

Chalofsky & Krishna (2009) onderkennen de connectie tussen motivatie en engagement, maar stellen ook dat engagement 'a deeper level of motivation' is. Volgens Pinder (1998, p11 in: Latham & Pinder, 2005) is 'work motivation':

"... a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity and duration."

Volgens Macey & Schneider (2008) kan worden aangenomen dat werknemers die gepassioneerd zijn voor hun werk ook geëngageerd zijn. Zij zien engagement als een geëvolueerd concept afkomstig van motivatie onderzoeken. Waar motivatie ophoudt gaat engagement verder en daarom voegt dit concept nieuwe waarde toe (Macey & Schneider, 2008). Werknemers die geëngageerd zijn hebben het gevoel dat het werk een positieve invloed op hun geestelijk welzijn heeft, ze ervaren een gevoel van trots, werken harder en zetten zich extra in. Bij motivatie aan de andere kant gaat het meer om de focus om taken goed uit te voeren en werk gerelateerd gedrag te vertonen (Chalofsky & Krishna, 2009, p. 194 & 199). Bij engagement ligt de nadruk meer op passie, energie en de bereidheid om extra te presteren bij de werkzaamheden.

2.2.2. Wat is engagement?

Engagement ontstaat vaak uit een tweezijdige relatie. Organisaties moeten aan de ene kant een organisatieklimaat en werksfeer creëren die werknemers in staat stelt geëngageerd te zijn, werknemers op hun beurt hebben een bepaalde keuze in de mate van engagement die zij te bieden hebben (Robinson, 2004). Als werknemers geëngageerd zijn presteren ze consistent boven verwachting aldus Harter, Schmidt & Hayes (2002). Volgens Shaw (2005) is een definitie voor engagement pas zinvol als het ook werkt voor een organisatie en werknemers zich erin kunnen vinden. Anders blijft de term altijd steken bij een theoretisch concept en wordt het nooit 'werkelijkheid'.

Bij een engagementonderzoek van Robinson et al (2004) van het IES (The Institute for Employment Studies) is onderzocht wat HR professionals onder engagement verstaan. Het beeld wat hierbij naar voren komt is als volgt:

Engagement is:

- Geloof in de organisatie
- Verlangend om te werken en dingen te verbeteren
- Begrijpen van de organisatiecontext en de 'big picture'
- Respectvol en behulpzaam zijn naar collega's
- Bereid zijn zich extra in te zetten ('go the extra mile')
- Op de hoogte blijven van ontwikkelingen op werkgebied

Hier is te zien dat engagement een stap verder gaat dan motivatie door niet alleen 'de bereidheid om werk gerelateerd gedrag te vertonen' aan te geven, maar meer de focus legt op de extra inzet en energie bij de werkzaamheden om organisatieprestaties te verbeteren.

2.3. Multidimensionale definities van engagement

Employee engagement is niet eenduidig te definiëren. Ellis en Sorenson (2007) wijzen op de inconsistente manier waarop de term engagement de afgelopen 20 jaar door HR professionals is toegepast en geïnterpreteerd. Veel onderzoeken geven een eigen betekenis aan de term en passen zelf ontwikkelde modellen toe. Little & Little (2006) onderkennen het onduidelijke concept van engagement. Volgens hen is het bij engagement niet duidelijk of het om een houding of gedrag gaat, of het om een individueel of groepsfenomeen gaat, wat de relatie met andere theoretische concepten is en hoe het precies moet worden gemeten (Little & Little, 2006, 114).

Om een aantal van deze verschillende denkbeelden en ideeën van employee engagement aan te geven volgen hieronder twee definities van consultancies en twee wetenschappelijke definities. Hier valt op te merken dat er niet alleen verschillen tussen concepten van engagement bestaan, maar dat er ook veel overeenkomsten zijn. Opvallend is dat alle gehanteerde definities een multidimensionaal karakter hebben. Engagement is een interactie van meerdere factoren.

2.3.1. Engagement volgens consultancies

Hieronder volgen de definities die Hewitt Associates en Gallup hanteren.

1. Hewitt Associates heeft wereldwijd vele engagementonderzoeken gedaan. Zij verstaan onder engagement (Hewitt, 2010 c):

'Engagement is the state of emotional and intellectual commitment to an organization or group producing behavior that will help fulfill an organization's promises to customers - and, in so doing, improve business results.'

De dimensies die hier gebruikt worden zijn ook terug te vinden in definities van onder andere Shaw (2005), Baumruk (2004) en Richman (2006). Volgens Hewitt zijn er drie engagement gedragingen mogelijk (Hewitt, 2010 b):

- **Say**, waarbij werknemers zich intern en extern positief uitlaten over de organisatie.
- **Stay**, werknemers willen verbonden blijven aan de organisatie.
- **Strive**, werknemers tonen inzet en gedrag dat bijdraagt aan het succes van de organisatie.

Dit model is wereldwijd toegepast op meer dan 7000 organisaties. Alleen al in Europa worden per jaar 700 engagement surveys gehouden (Hewitt, 2010d). Uit onderzoeken van Hewitt kwam naar voren dat er een groot verband is tussen engagement en de financiële prestaties van een organisatie (Hewitt, 2010e). De case studies van Hewitt Associates worden door wetenschappers gebruikt als uitgangspunt voor verder onderzoek of reviews (Joo & Mclean, 2006; Stairs et al. 2006).

2. Een ander onderzoeks- en organisatieadviesbureau dat zich bezig houdt met engagement onderzoeken is Gallup. Gallup (Gallup, 2010a) verstaat onder engagement:

'Employee engagement is the involvement with and enthusiasm for work.'

Gallup onderscheidt drie type werknemers met betrekking tot engagement (Gallup 2006):

- **Engaged** employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.
- **Not engaged** employees are essentially “checked out”. They're sleepwalking through their workday, putting time – but not energy or passion – into their work.
- **Actively disengaged** employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

Gallup doet al jarenlang onderzoek naar employee engagement en heeft inmiddels meer dan 17 miljoen werknemers onderzocht. Employee engagement wordt door Gallup gemeten aan de hand van 12 vragen en is met name gefocust op de relatie tussen employee engagement en gewenste organisatie resultaten (Gallup, 2010a). Uit onderzoek van Gallup in de US bleek dat slechts 29 procent van de onderzochte werknemers 'engaged' zijn. Deze mensen werken met passie en voelen een duidelijke connectie met de organisatie. 54 procent is echter 'not-engaged'. Zij stoppen slechts tijd, maar geen passie in hun werk. Volgens het onderzoek is 17 procent van de werknemers 'actively disengaged'. Zij werken geëngageerde collega's bewust tegen en dragen hun onvrede actief uit (Gallup in: Seijts, 2006). Uit het onderzoek komt ook naar voren dat geëngageerde werknemers aantoonbaar productiever zijn wat leidt tot betere organisatie prestaties.

2.3.2. Engagement in de wetenschap

In de wetenschap is engagement een onderwerp van onderzoek dat aan terrein wint. Echter zoals in de inleiding al werd aangegeven is dit relatief weinig en veelal gebaseerd op onderzoek van consultancies (Bakker & Schaufeli, 2008; Saks, 2006; Robinson et al, 2004). Ook bij de wetenschappelijke onderzoeken wordt al snel duidelijk dat het begrip op een inconsistente manier wordt gedefinieerd en geoperationaliseerd. Er worden hieronder twee besproken.

1. Schaufeli & Bakker (2004) hebben veel engagement onderzoeken op hun naam staan. Zij verstaan onder engagement:

'...a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication and absorption' (p. 295)

Bij deze definitie is een vragenlijst ontworpen om engagement te kunnen meten. Deze vragenlijst wordt ook wel de *Utrecht Work Engagement Scale* genoemd (Schaufeli & Bakker, 2003). Er zijn drie dimensies die engagement volgens Schaufeli & Bakker (2004) karakteriseren, namelijk vigour, dedication & absorption. De dimensies worden als volgt uitgelegd (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295):

- **Vigour** (energie) houdt een hoog niveau van energie en geestelijke veerkracht in tijdens het werken, maar ook de bereidheid om moeite en volharding te tonen bij werkzaamheden die soms lastig kunnen zijn.
- **Dedication** (toewijding) komt tot stand bij een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging.

- **Absorption** (ergens in opgaan) wordt gekarakteriseerd door volledige concentratie en verdieping bij het werk, waarbij de tijd voor het gevoel voorbij vliegt en het moeilijk is om de werkzaamheden naast je neer te leggen.

2. Kahn (1990) wordt ook wel de grondlegger van engagement genoemd.

Kahn (1990) heeft het over 'personal engagement' wat gebaseerd is op het idee van Maslow (1954). Dit houdt in dat werknemers zowel zelfontplooiing als zelfstandigheid nodig hebben bij hun werk om gemotiveerd te kunnen zijn. Volgens Kahn (1990) verschilt 'personal engagement' van andere concepten zoals betrokkenheid, commitment aan de organisatie of intrinsieke motivatie. (Lawler & Hall, 1970; Deci, 1975; Mowday et al, 1982 in: Kahn, 1990).

Kahn (1990) maakt onderscheid tussen engagement en disengagement:

'Engagement is the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances.' (p. 694)

En:

'Disengagement is the uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performance.' (p. 694)

De definitie van Kahn (1990) heeft net als de definitie van Schaufeli & Bakker (2004) een multidimensionaal karakter. Hij maakt onderscheid in drie dimensies:

- **Physically** engaged
- **Cognitively** engaged
- **Emotionally** engaged

Mensen ervaren verschillende dimensies van engagement en uiten en ontplooiën zichzelf zowel fysiek, emotioneel en cognitief bij de werkzaamheden. Om 'Emotionally engaged' te zijn moet een bepaalde connectie met collega's en leidinggevenden aanwezig zijn. Een gevoel van respect en erkenning zijn hierbij van belang. Voor 'cognitively engagement' is er een bepaald gevoel van belangrijkheid en een missie bij de werkzaamheden nodig. Dit kan ontstaan doormiddel van beloning, maar ook door status en reputatie op individueel- en organisatieniveau (Luthans & Peterson, 2001). Met 'physically engagement' wordt volgens May et al. (2004) een bepaalde passie en energie bedoeld die nodig is om doelen te bereiken bij werkzaamheden. Deze energie kan ook voortkomen uit de mate waarop iemand emotioneel en cognitief geëngageerd is. Volgens Kahn (1990) hoeven mensen niet per definitie op alle drie de dimensies geëngageerd te zijn, maar kan dit ook op één of twee dimensies. Het is echter zo dat hoe hoger het engagement op alle dimensies, hoe hoger het 'personal engagement' is. (Kahn 1990 in: Luthans & Peterson, 2001).

Werknemers die disengaged zijn ontkoppelen zichzelf van hun werk en trekken zich op cognitief en emotioneel vlak terug. De prestaties zijn aanzienlijk minder en taken worden op de automatische piloot en zonder moeite uitgevoerd. Disengagement kan het gevolg zijn bij

werknemers die weinig sociale interactie en teveel autonomie bij hun werkzaamheden hebben. Tevens hebben ze het gevoel dat hun werk er niet toe doet en onbelangrijk is (Hochschild, 1983 in: Luthans & Peterson, 2001). Morris & Feldman (1996) stellen dat disengagement ontstaat wanneer er een congruentie is tussen de emotie van een werknemer en de emotie die wordt verlangd door de organisatie.

2.3.3. Verschillen en overeenkomsten

Hierboven zijn verschillende definities van engagement toegelicht. Opvallend is dat veel definities een bepaalde overlap hebben, maar ook verschillen. Zo zou je kunnen stellen dat het emotionele element van Hewitts definitie overeenkomt met het 'emotionally engagement' aspect van Kahn (1990). Intellectuele commitment van Hewitt kan worden vergeleken met 'absorption' van Schaufeli & Bakker (2004). Met 'absorption' wordt verdieping en concentratie bij de werkzaamheden bedoeld wat een bepaald intellectueel vermogen vereist. Dit is te vergelijken is met de 'cognitively engagement' van Kahn (1990). Opvallend is dat de definitie van Hewitt als enige ingaat op het effect van engagement op de organisatieprestaties.

Gallup onderscheid drie dimensies van engagement waarvan er twee zijn te vergelijken met Kahns (1990) onderscheid. Namelijk 'engaged' van Gallup is 'personal engaged' van Kahn en 'not engaged' komt ook zowel bij Kahn als Gallup terug. Gallup gaat hier echter nog een stap verder door te stellen dat werknemers ook 'actively disengaged' kunnen zijn.

Ook de definities van Schaufeli & Bakker (2004) en Kahn (1990) vertonen bepaalde overeenkomsten en verschillen. De drie dimensies van Schaufeli & Bakker komen in feite overeen met de twee dimensies van Kahn, alleen is er een andere benaming aan gegeven. Met 'vigour' en 'physically engaged' wordt bedoeld op een bepaalde energie die nodig is bij de werkzaamheden. 'Dedication' en 'absorption' zijn samengevat in 'cognitively engaged'. Schaufeli & Bakker hebben in tegenstelling tot Kahn, Hewitt en Gallup, geen dimensie onderscheiden die in gaat op het emotionele aspect van engagement. Schaufeli & Bakkers definitie focust met name op de houding ten opzicht van de werkzaamheden die voor engagement zorgen.

Als de vier definities nader worden bestudeerd kan er een antwoord worden gevonden op het dilemma van Little & Little (2006). Namelijk of het om een houding of gedrag gaat en of het om een individueel of groepsfenomeen gaat. De vier besproken definities bevatten in meer of mindere mate elementen die duiden op een individuele of groepshouding of gedrag.

De definitie van Hewitt gaat er vanuit dat engagement gedrag is en doelt daarbij meer op een groepsfenomeen dan op een individueel fenomeen. Dit in tegenstelling tot de definitie van Gallup waarbij meer een individuele houding wordt geïmpliceerd, namelijk de mate van betrokkenheid en enthousiasme bij drie type werknemers. Ook de definitie van Schaufeli & Bakker (2004) gaat er vanuit dat engagement een houding ofwel '*state of mind*' is en doelt meer op een individuele houding dan op een groepsfenomeen. Hetzelfde geldt voor de definitie van Kahn (1990), waarbij het in de eerste plaats om een individuele houding gaat en de drie dimensies op een bepaald gevoel duiden.

2.3.4. Engagement definitie bij dit onderzoek

Met de overeenkomsten en verschillen van de uiteenlopende definities in het achterhoofd is er voor dit onderzoek gekozen om een eigen werkdefinitie te maken die het empirisch onderzoek vorm kan geven. Hier is voor gekozen omdat het bij de bovenstaande definities enigszins onduidelijk blijft of het bij engagement om een individueel- of groepsfenomeen gaat en of het om een houding of gedrag gaat. Bij nadere analyse kan dit beter worden begrepen en daaruit blijkt dat het bij 3 van de 4 definities gaat over een individuele houding. Dit is dan ook het uitgangspunt voor de definitie van engagement bij dit onderzoek geworden. Uit engagement vloeit echter wel gedrag voort die kan worden onderverdeeld in drie gradaties, maar in de basis gaat het bij engagement om een attitude of gevoel dat wordt opgeroepen bij individuen ten aanzien van de werkzaamheden en organisatie. Bij dit onderzoek is er voor gekozen om gebruik te maken van twee van de drie elementen die Kahn (1990) in zijn definitie voor engagement gebruikt, namelijk emotionele en cognitieve engagement. Dit komt, soms in andere woorden, ook terug bij de andere definities en lijkt een essentieel onderdeel te zijn. Het element van fysieke engagement wordt niet in de definitie verwerkt, omdat de energie en passie die fysieke engagement impliceert ook voortvloeien uit emotionele en/of cognitieve engagement. Dit is ook terug te zien is bij de drie gradaties. De dimensie fysieke engagement lijkt daarom niet van toegevoegde waarde en is min of meer overkoepelend. Er is bij de definitie gekozen om gradaties van engagement aan te geven. Kahn (1990) is de enige auteur die hier geen onderscheid in maakt. Bij de andere auteurs wordt hier wel degelijk onderscheid in gemaakt en het lijkt dan ook een essentieel onderdeel om de definitie te completeren.

De definitie ziet er als volgt uit:

'Engagement is de emotionele en cognitieve houding van een werknemer die zorgt voor verbondenheid met de organisatie'

De mate waarin deze twee dimensies aanwezig zijn, komen tot uiting in drie gedragingen van engagement:

1. *Werknemers zijn geëngageerd*, waarbij ze met passie en energie werken en willen bijdragen aan het succes van de organisatie.
2. *Werknemers zijn niet geëngageerd*, waarbij passie en enthousiasme ontbreekt, en men op de automatische piloot met werkzaamheden bezig is.
3. *Werknemers zijn gedisengageerd*, waarbij ze ongelukkig zijn met hun werk en contraproductief bezig zijn.

2.4. Factoren van engagement

Net zoals er in de literatuur veel verschillende definities voor engagement worden gegeven, worden er veel verschillende factoren geoperationaliseerd die van belang zijn om geëngageerd te kunnen zijn. Ook hier zijn er verschillen en overeenkomsten te ontdekken tussen de factoren die consultancies en wetenschappers gebruiken. De meeste onderzoeken zijn kwantitatief van aard en om de factoren te kunnen meten worden ze verwerkt in stellingen of vragenlijsten. De verschillen en overeenkomsten zullen hieronder

besproken worden om ook op dit vlak de inconsistentie van het concept engagement aan te geven.

2.4.1. Factoren van consultancies

Bij engagement onderzoeken van onder andere Hewitt Associates, Towers Perrin en Gallup Organisation worden tot wel 26 factoren geoperationaliseerd die van invloed zijn op engagement. De factoren gaan in op de uitdaging van het werk, de carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden, de remuneratie, omgang met collega's, ondersteuning van het management en gevoel van waardering en respect binnen een organisatie (Ketter, 2008).

Zo meet Hewitt engagement aan de hand van de volgende factoren (Hewitt, 2010f): 'quality of life', 'work', 'people', 'company practice', 'opportunities' en 'total rewards'. Deze zes factoren zijn weer onderverdeeld in 21 subfactoren.

Gallup heeft 12 factoren onderscheiden, de 'Q12', die in 12 statements zijn verwoord bij de drie dimensies (Gallup, 2010c). Een voorbeeld van een statement is: 'I know what is expected of me at work' of 'I have best friends at work' (Gallup, 2010a).

2.4.2. Factoren bij wetenschappelijk onderzoek

Bij veel onderzoek naar employee engagement wordt er wel een duidelijke definitie van het begrip gegeven, maar de manier waarop het gemeten wordt is niet altijd duidelijk. Zo gaat Kahn (1990) in zijn onderzoek alleen in op de dimensies, maar er wordt niet duidelijk geoperationaliseerd hoe die dimensies kunnen worden gemeten. Ook is het effect van employee engagement op burnouts, tevredenheid of organisatieprestaties onderzocht, maar er wordt niet ingegaan op hoe engagement zelf kan worden gemeten (Harter et al., 2002; Halbesleben & Weeler, 2008; González-Romá et al., 2006). Onderzoeken waarbij er wel factoren worden aangegeven vertonen geen eenduidig beeld. Wel wordt duidelijk dat de verschillen vaak klein zijn. Veelal is het idee hetzelfde maar worden factoren net wat anders geformuleerd. Soms in de vorm van stellingen zoals bij Schaufeli & Bakkers 'Utrecht Work Engagement Scale' (2003) of Gallup, maar vaker in korte termen die aspecten van de werkzaamheden en organisatie proberen weer te geven zoals bij Maslach (2001) en Shaw (2005).

Schaufeli & Bakker meten engagement aan de hand van de 'Utrecht Work Engagement Scale' (2003). De factoren reflecteren de drie dimensies die door Schaufeli & Bakker (2004) worden onderscheiden. Een item bij 'vigour' is bijvoorbeeld: 'When I get up in the morning, I feel like going to work', bij 'dedication': 'I'm enthusiastic about my job' en bij 'absorption': 'When I'm working, I forget everything around me. (Schaufeli et al. 2002,77)

Volgens Maslach et al. (2001) zijn 'workload', 'control', 'rewards and recognition', 'community and social support', 'perceived fairness', and 'values' de factoren die voor engagement zorgen.

2.4.3. Hoe wordt engagement bepaald?

Shaw (2005) heeft een engagement model opgesteld en factoren onderscheiden die dicht bij de factoren van Hewitt liggen. Hij laat een specifieke definitie in het midden, omdat het volgens hem afhangt van de 'engagement visie' die een organisatie heeft. Hij operationaliseert echter wel specifieke factoren die cruciaal zijn voor engagement. De factoren kunnen worden onderverdeeld in de dimensies van de definitie bij dit onderzoek, namelijk emotionele en cognitieve engagement. Op deze manier kan er een beeld ontstaan over hoe engagement kan worden bepaald bij de verschillende dimensies. Deze dimensies zullen worden gebruikt voor het empirisch onderzoek. De factoren meten niet zoals de

statements van Gallup of de 'Utrecht Work Engagement Scale' engagement zelf, maar ze kunnen gezien worden als onderwerpen die bepalen of iemand geëngageerd kan worden door het belang wat er aan wordt gehecht. De factoren van Shaw (2005) zullen in het kwalitatief empirisch onderzoek als leidraad en onderwerp worden gebruikt om vast te stellen wat managers belangrijk vinden om geëngageerd te raken. De factoren omvatten veel aspecten van werk en daarnaast komen ze het meest overeen met de factoren die Hewitt onderscheid. Opvallend is dat deze factoren veel overeenkomsten vertonen met factoren die worden gebruikt om motivatie te bepalen. De verwantschap tussen engagement en motivatie komt op dit vlak ook naar voren.

Hieronder volgen de factoren die Shaw (2005, p28) operationaliseert. De toelichting komt gedeeltelijk van onderzoek van Seijts & Crim (2006), omdat Shaw daar redelijk beperkt in is.

Emotionele engagement:

- 'Senior leadership'. De relatie met leidinggevendenden heeft invloed op het engagement. De manier waarop zij te werk gaan, communiceren, bepaalde verwachtingen uiten en feedback geven is van belang bij deze relatie.
- 'Colleagues'. Het contact met collega's is van belang voor engagement. De omgangsvormen en toegankelijkheid spelen hierbij een grote rol.
- 'Work-life balance'. Men moet in staat zijn werk en privé leven te combineren. Als hier geen goede balans in wordt gevonden gaat dit ten koste van het engagement.
- 'Recognition'. Men moet niet alleen te horen krijgen als iets niet goed gaat, maar vooral wanneer het wel goed gaat. Erkenning voor de werkzaamheden is van belang om geëngageerd te kunnen zijn. Werknemers moeten het gevoel krijgen input te leveren en bij te dragen aan het succes van een organisatie.
- 'Work environment'. De werkomgeving en werksfeer zijn van belang voor engagement. Dit begrip kan breed worden opgevat en is zowel van toepassing op de sfeer en werkomgeving die de organisatie creëert alsook de omgang en werksfeer met collega's of bijvoorbeeld de mate waarin gewerkt wordt in teamverband. Dit zorgt ook voor engagement (Seijts & Crim, 2006)

Cognitieve engagement:

- 'Business literacy'. Om geëngageerd te kunnen zijn moeten werknemers het idee en het vertrouwen hebben dat ze bij een goede organisatie werken. Ze moeten het gevoel hebben dat ze het bedrijf kennen. Dit is zowel van belang op het gebied van organisatieprestaties en beleid, als op het gebied van reputatie en status.
- 'Performance'. Voor het engagement is het van belang dat werknemers het gevoel hebben dat hun prestaties ook van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie.
- 'Reward'. De financiële beloning is ook een belangrijke factor om geëngageerd te kunnen zijn. Dit moet representatief zijn voor de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Onder financiële beloning wordt het salaris, bonus en eventuele andere financiële tegemoetkomingen verstaan.
- 'Training'. Er moeten mogelijkheden zijn om trainingen te volgen en door te kunnen groeien binnen een organisatie.
- 'Development'. Niet alleen training, maar ook carrière mogelijkheden en ontwikkeling in brede zin is van belang voor engagement.

Shaw (2005) benadrukt dat dit niet een waslijst met factoren is die per definitie voor iedere organisatie geldt. Het is echter goed mogelijk dat er per organisatie verschillen kunnen zijn in de factoren waar veel waarde aan wordt gehecht.

2.5. Publiek vs. Privaat

In het empirisch onderzoek gaat het om de vraag hoe publieke en private managers moeten worden geëngageerd. Daarom is het van belang om de verschillen tussen publiek en privaat uit te diepen zodat beter kan worden begrepen waarom het zinvol is om die vergelijking met betrekking tot engagement te maken. Het onderscheid tussen publiek en privaat wordt al jaren gemaakt in relatie tot fundamentele kwesties zoals transparantie, maatschappelijke waarden en organisatiecultuur (Perry, 1988). Dit onderscheid wordt niet alleen op organisatie niveau gemaakt, maar ook op individueel niveau (Wittmer & Coursey, 1996). Voor dit onderzoek is het van belang om bepaalde verschillen tussen beide sectoren onder de loep te nemen om eventuele verschillen in factoren die van belang zijn voor engagement bij publieke en private managers te kunnen ontdekken en verklaren.

2.5.1. Verschillen tussen publieke en private organisaties

De term 'publiek' is afgeleid van het Latijnse woord voor 'people' en wordt gedefinieerd als zaken die mensen in een gemeenschap, natie of staat aangaan. De term 'privaat' komt van het Latijnse woord voor 'deprived of set apart', wat afstand nemen van de overheid impliceert (Guralnick, 1980 in: Perry, 1988). Publieke organisaties zijn organisaties van de overheid en private organisaties zijn particulier eigendom. Volgens Benn & Gaus (1983) onderscheiden publieke en private organisaties zich op drie vlakken:

- **Belang;** Hierbij kan onderscheid worden gemaakt op het maatschappelijke of individuele belang bij winst of verlies.
- **Toegang;** Hierbij kan onderscheid worden gemaakt op de openheid van faciliteiten, bronnen en informatie.
- **Vertegenwoordiging;** Dit impliceert de mate waarin organisaties of personen individueel handelen of vertegenwoordigers zijn van de gemeenschap.

Het eerste waar men aan denkt bij het verschil tussen publieke en private organisaties is dat private organisaties een winst oogmerk hebben en publieke organisaties het maatschappelijk belang dienen. In het onderzoek van Perry (1988) komen verschillende onderzoeken aan bod die de verschillen tussen publieke en private organisaties hebben onderzocht. Omdat het een aanzienlijk aantal onderzoeken betreft zullen er hier slechts een beperkt aantal worden besproken. Cho & Lee (2001) stellen dat veel studies tot gezamenlijke overeenstemming zijn gekomen op een aantal fundamentele verschillen tussen publieke en private organisaties. Zo hebben publieke organisaties minder autonomie op het gebied van besluitvorming en neigen meer naar proliferatie van procedures en regels die vaak extern worden gecontroleerd en bewaakt. Daarnaast zijn publieke organisaties vaak hiërarchischer geconcentreerd. (Rainey 1997 in: Cho & Lee, 2001). Zoals de beide organisatievormen hier worden neergezet lijkt het alsof publieke en private organisaties generieke concepten zijn. Dit verdient echter enige nuance. Publieke organisaties komen net als private organisaties in veel verschillende soorten en maten voor. Bozeman (1994) heeft het hierbij over de 'mate van publicness' van een publieke organisatie. Dat wil zeggen in hoeverre publieke organisaties worden beïnvloed door de politiek. Dit kan voor grote onderlinge verschillen zorgen. Ook voor private organisaties geldt dat er veel onderlinge verschillen zijn. Toch wordt

er gesproken over 'publiek' en 'privaat' want in de basis zijn het organisaties in particuliere- of overheidshanden en streven ze per sector min of meer dezelfde doelen na.

2.6. Publiek en private motivatie

Voor een vergelijkend onderzoek naar employee engagement tussen publieke en private managers moeten niet alleen de verschillen tussen beide organisatievormen worden besproken, maar ook eventuele verschillen in motivatie van publieke en private managers. Eerder is duidelijk geworden dat employee engagement in het verlengde van motivatie ligt. Martin (2008) en De Lange (2010) stelden dat werknemers moeten worden gemotiveerd om geëngageerd te raken.

2.6.1. Public Service Motivation

De manier waarop publieke en private organisaties van elkaar verschillen zorgen ervoor dat ze bepaalde werknemers aantrekken. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat werknemers in de publieke sector een andere motivatie hebben dan werknemers in de private sector (Herzberg, 1986; Latham & Pinder, 2005).

Het belangrijkste motivatieverschil tussen werknemers in de publieke en private sector kan misschien wel worden verklaard door het concept van 'Public Service Motivation' (PSM). Perry & Wise (1990) stellen dat PSM kan worden opgevat als een aantrekkingskracht op individuen om in de publieke sector te gaan werken. Werknemers in de publieke sector worden vaak gedreven vanuit een sterk verlangen om het maatschappelijke en publieke belang te dienen en dit onder de aandacht te brengen (Perry 2000; Perry & Wise, 1990; Box 1999). Mensen met PSM:

"...place a high value on work that helps others and benefits society as a whole, involves self-sacrifice, and provides a sense of responsibility and integrity" (Rainey, 2003, p. 243).

PSM wordt vanuit een rationele, op normen gebaseerde en affectieve motivatie verklaard. Bij rationele motivatie om in de publieke sector te werken gaat het om het individuele gevoel om met iets nuttigs bezig te zijn, nuts-maximalisatie. Bij norm gebaseerde motivatie gaat het om een verlangen om het maatschappelijke en publieke belang te dienen en dit komt vaak voort uit een bepaalde mate van plichtsgevoel en loyaliteit (Perry & Wise 1990; Down, 1967 in: Perry & Wise 1990). Bij affectieve motivatie staat de behoefte om anderen te helpen en daarmee het sociale belang van werken in de publieke sector vanuit een onzelfzuchtige gedachtegang centraal (Perry & Wise 1990; Mann, 2006). Veel motivatieonderzoeken laten zien dat werknemers in de publieke sector een hoger niveau van PSM hebben dan werknemers in de private sector en verschillen daarmee dus in motivatie (Crewson, 1997; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Private managers kunnen echter ook een bepaalde mate van PSM hebben. Steijn (2006) stelt dat hoe hoger het PSM bij private managers, hoe meer interesse ze voor publieke banen hebben.

2.6.2. Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Naast PSM is er ook nog een andere belangrijke verklaring voor verschillen in motivatie van publieke en private werknemers. Deze verklaring is te vinden bij intrinsieke en extrinsieke motivatie. Factoren die van belang zijn voor intrinsieke motivatie hebben te maken met de aard van het werk en de psychologische beloning die dit werk oplevert (Boxal & Purcell, 2007; Thomas, 2000). Hierbij valt te denken aan de mate waarin werknemers het werk

interessant en bevredigend vinden. Ook de omgang met collega's en leidinggevenden is van belang voor intrinsieke motivatie.

Voor extrinsieke motivatie zijn factoren van belang die de baten of voordelen dat het werk oplevert omvatten. Hierbij valt onder andere te denken aan financiële baten zoals salaris en bonussen, maar ook niet-financiële baten zoals promotiemogelijkheden, de status die het werk oplevert en de mate van baanzekerheid (Boxall & Purcell, 2007). Volgens Thomas (2000) zijn extrinsieke factoren belangrijk, maar enkel niet genoeg. Bij deze factoren is men namelijk eerder geneigd om op de voordelen die het werk oplevert te focussen in plaats van op het werk zelf en dat gaat ten koste van de kwaliteit van de werkzaamheden.

Volgens onderzoek van Houston (2000) is het aannemelijk dat werknemers in de publieke sector meer waarde hechten aan intrinsieke motivatiefactoren en werknemers in de private sector meer waarde hechten aan extrinsieke motivatiefactoren. De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat PSM echt bestaat. Werknemers in de publieke sector hechten immers aan andere factoren meer waarde dan werknemers in de private sector, aldus Houston (2000) en Bruelens & van den Broeck (2007). Bright (2009) toont vervolgens in zijn onderzoek de relatie tussen PSM en intrinsieke factoren aan.

'...PSM is a compelling explanation for why public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities.' (Bright, 2009; p 19)

In dit onderzoek wordt duidelijk dat PSM negatief correleert met extrinsieke factoren en positief correleert met intrinsieke factoren. Werknemers met een hoog PSM niveau hechten meer waarde aan intrinsieke factoren. Daarmee wordt aangetoond dat intrinsieke factoren voor publieke werknemers belangrijker zijn dan extrinsieke factoren, omdat publieke werknemers een hoger niveau van PSM hebben (Crewson, 1997; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

2.6.3. *Intrinsieke en extrinsieke motivatie bij managers*

Verschillende onderzoeken hebben specifiek het motivatie onderscheid bij publieke en private managers aangetoond.

Khojasteh (1993) heeft de verschillen in hoe managers in de publieke en private sector moeten worden gemotiveerd onderzocht. Hierbij hanteerde hij de intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren van Herzberg (1966).

- **Intrinsieke motivatie factoren:** achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement en growth
- **Extrinsieke hygiëne factoren:** supervision, company policy, working conditions, salary, interpersonal relationship, status en job security.

Het verschil in deze onderverdeling van Herzberg (1966) is dat omgang met leidinggevenden en inter-persoonlijke relaties bij andere auteurs vaak tot intrinsieke motivatiefactoren worden gerekend (Thomas, 2000; Boxall & Purcell, 2007). De interpretatie van Thomas (2000) en Boxall & Purcell (2007) wordt in dit onderzoek gehanteerd, daar de theorie van Herzberg omstreden is. Opvallend is dat deze motivatiefactoren veel overeenkomsten vertonen met de engagement factoren van Shaw (2005). Intrinsieke factoren lijken veel overeenkomsten te

vertonen met emotionele engagement factoren en extrinsieke factoren lijken veel overeenkomsten te vertonen met cognitieve engagement factoren. Ook hier is de verwantschap tussen het concept van motivatie en engagement zichtbaar. Toch is deze koppeling niet ongenueanceerd te maken. 'Performance' is van belang bij cognitieve engagement, maar is meer intrinsiek van aard want goede prestaties zorgen voor een bevredigend gevoel. Feedback van een collega of leidinggevende is meer extrinsiek van aard, maar is volgens Shaw (2005) onder emotionele engagement te scharen. Theoretisch is de koppeling emotionele engagement factoren aan intrinsieke motivatie factoren en cognitieve engagement factoren aan extrinsieke motivatie factoren niet vlekkeloos te maken. Toch is er grote overlap zichtbaar en dit vormt dan ook een interessant uitgangspunt voor het empirisch onderzoek.

Khojasteh (1993) heeft het belang van intrinsieke en extrinsieke factoren onderzocht bij managers bij publieke en private organisaties en geconcludeerd dat er wel degelijk verschil zit in de waarde die managers aan deze factoren hechten. Net als Perry (1989) concludeert Khojasteh (1993) dat salaris en baan zekerheid aanzienlijk minder belangrijk zijn voor publieke managers dan voor private managers. Publieke managers hechten meer waarde dan private managers aan 'achievement' en 'advancement'. Over het algemeen genomen zijn publieke managers minder tevreden dan private managers. Met name op het gebied van 'advancement', 'achievement', 'company policy', 'recognition', 'work itself', 'responsibility', 'working conditions' en 'interpersonal relationships' zijn publieke managers meer ontevreden dan private managers.

Managers bij private organisaties hechten meer waarde aan extrinsieke motiefactoren zoals financiële baten en beloningen (Buelens & van den Broeck, 2007; Frankel & Manners, 1980; Cacioppe & Mock, 1984 in: Khojasteh, 1993).

Publieke managers hechten daarentegen meer waarden aan intrinsieke motiefactoren zoals baan kenmerken, waardering binnen de organisatie, autonomie en zelfontplooiing (Buelens & van den Broeck, 2007; Houston, 2000; Khojasteh, 1993). Volgens Perry (1988) leidt een hogere beloning voor prestaties bij managers in de publieke sector, in tegenstelling tot managers in de private sector, niet tot verbetering van prestaties. Daarnaast hechten managers in de private sector meer waarde aan status en prestige en gaan publieke managers meer voor stabiliteit en veiligheid (Buelens & van den Broeck, 2007).

Uit ander onderzoek bleek dat private managers zich meer verbonden voelen met de organisatie en meer tevreden zijn met hun werkzaamheden (Buchanon, 1974; Jurkiewicz et al. 1998 in: Cho & Lee, 2001). Volgens Perry (1988) is deze uitkomst te verklaren door de veelheid aan regels en richtlijnen en verwarrende doelstellingen die publieke managers aan handen en voeten bindt. Publieke managers zijn meer bezig met het opvolgen van regels 'fire drills' en crisis management dan private managers (Lau, Pavett & Newman, 1980 in: Perry 1988). Onderzoek van Posner & Schmidt (1996 in: Buelens & van den Broeck, 2007) laat zien dat publieke managers hun collega's en leidinggevend significant belangrijker vinden dan private managers. Publieke managers geven dan ook meer de voorkeur aan een mensgeoriënteerde manier van leidinggeven dan private managers (Zeffane, 1994). Al deze motivatie verschillen en werkaspecten laten een tweedeling zien tussen intrinsiek gemotiveerde publieke managers aan de ene kant en extrinsiek gemotiveerde private managers aan de andere kant. Dat de focus bij publieke en private managers op andere factoren ligt betekent echter niet dat extrinsieke factoren onbelangrijk zijn voor publieke managers en intrinsieke factoren onbelangrijk zijn voor private managers. Bij de bovenstaande onderzoeken wordt slechts een belangenverschil zichtbaar wat in het

empirisch onderzoek een uitgangspunt kan vormen of een verklaring kan geven voor emotionele en cognitieve engagement factoren die van belang zijn voor publieke en private managers.

2.7. Conclusie

Engagement en motivatie zijn twee theoretische concepten die in eerste instantie veel met elkaar gemeen lijken te hebben maar bij een nadere blik toch anders zijn. Waar motivatie ophoudt gaat engagement verder. Bij engagement gaat het niet alleen om de bereidheid om werkzaamheden goed uit te voeren zoals het uitgangspunt bij veel motivatieconcepten, maar bij engagement gaat het meer om de extra inzet die werknemers vertonen en de passie en energie die ze bij hun werk ervaren. Engagement gaat dieper en verder dan motivatie. Toch zijn er ook veel overeenkomsten tussen beide concepten. De intrinsieke en extrinsieke factoren die van invloed zijn op de motivatie lijken grotendeels op de factoren die engagement bepalen.

Hypothetisch gezien lijken emotionele engagement factoren meer intrinsiek van aard en uit de theorie kan worden afgeleid dat die met name van belang zijn voor publieke managers. Cognitieve engagement factoren lijken meer extrinsiek van aard en daarmee van groter belang voor private managers. Uit de literatuur kan namelijk een bepaald onderscheid worden opgemerkt over de manier waarop managers in de publieke en private sector moeten worden gemotiveerd. Publieke managers hechten meer waarde aan intrinsieke factoren en private managers aan extrinsieke factoren. Of dit onderscheid ook zal gelden voor de factoren die engagement bepalen zal in de praktijk verder worden onderzocht.

Hoofdstuk 3: Onderzoekopzet en operationalisering

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet besproken. Hierin komt naar voren welke strategieën en methoden zijn toegepast om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag in dit onderzoek. Ook komt hier aan bod welke onderzoeksfasen zijn doorlopen, hoe het onderzoek wordt uitgevoerd, en hoe de casusselectie is verlopen.

3.1. Onderzoeksstrategie

Om antwoord te krijgen op de vraag hoe publieke en private organisaties geëngageerde managers krijgen is er voor gekozen om een gevalstudie te doen. Een gevalstudie is deductief kwalitatief van aard en wordt gekenmerkt door een intensieve bestudering van één bepaald onderwerp of sociaal verschijnsel (Swanborn, 2008). Het is daarmee een zelfstandig onderzoek en geen onderdeel van andere onderzoeken. Met intensieve bestudering wordt hier bedoeld dat het om een diepte onderzoek gaat waarbij het onderwerp op meerdere manieren uitvoerig wordt onderzocht.

3.1.1. Uitgangspunten van het onderzoek

De redenen voor deze gevalstudie zijn zowel vanuit positieve als negatieve uitgangspunten te onderbouwen (Swanborn, 2008):

Positieve uitgangspunten zijn:

- Bij dit onderzoek wordt getracht meer gedetailleerde kennis te vergaren over factoren die van invloed zijn op engagement van publieke en private managers. Daarnaast wordt ook gekeken hoe organisaties inspelen op deze factoren en managers in staat stellen geëngageerd te kunnen zijn.
- Bij dit onderzoek worden niet alleen factoren die een positieve invloed op engagement hebben onderzocht, maar ook de knelpunten die voor disengagement zorgen worden onderzocht.
- Er wordt een vergelijkend onderzoek gedaan tussen publieke en private managers om uiteenlopende zienswijzen en opvattingen te kunnen vaststellen en te verklaren.

Negatieve uitgangspunten zijn:

- Engagement heeft een problematisch karakter omdat er geen eenduidig beeld over de definitie en factoren bestaat.
- Het verschijnsel engagement dat in dit onderzoek wordt bestudeerd is nog onvoldoende onderzocht om te kunnen opmaken of factoren die van invloed zijn op het engagement van publieke en private managers verschillen.

3.2. Onderzoeksfasen

De opbouw van dit onderzoek kent meerdere fasen. Om te beginnen wordt de aanleiding om dit onderzoek uit te voeren beschreven. Hiervoor is literatuur en zijn bestaande documenten van consultancies en onderzoeksbureaus gebruikt.

Beschrijvende onderzoeksfase

In de beschrijvende onderzoeksfase komen de eerste twee deelvragen aan bod, namelijk: *Wat is engagement? En: Wat is het verschil tussen engagement en motivatie?*

Er is een theoretisch kader opgesteld waarin bestaande theorieën op het gebied van engagement en motivatie zijn beschreven. Er is diep ingegaan op verschillende definities en

factoren van engagement en mogelijke koppelingen met andere theoretische concepten. Voor dit onderdeel van het onderzoek is ook gebruik gemaakt van bestaande literatuur en documenten. Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat veel wetenschappelijke onderzoeken over engagement gebaseerd zijn op onderzoeken afkomstig van consultancies of andere private onderzoeksbureaus. Dit is aanleiding geweest om documenten over engagementonderzoeken van verschillende consultancies te bestuderen. Er zijn daarom drie toonaangevende organisaties op het gebied van engagementonderzoeken geselecteerd, namelijk: Hewitt Associates, Gallup en Towers Perrin. Deze selectie is gebaseerd op verwijzingen naar betreffende organisaties in wetenschappelijk onderzoeken of interviews met onderzoekers (Gormann, 2006; Harter et al, Joo&McClean, 2006; Stairs et al, 2006; Ketter, 2008; Macey, 2008).

Verkennde onderzoeksfas

In de verkennde onderzoeksfas vindt een kwalitatief praktijkonderzoek plaats. Dit onderdeel heeft een verkennd karakter. Door middel van interviews wordt achterhaald wat managers in de publieke en private sector engageert. Ook wordt in het praktijkonderzoek vastgesteld in hoeverre organisaties managers in staat stellen om geëngageerd te kunnen zijn. Bij dit onderdeel wordt op de derde deelvraag van het onderzoek een antwoord gezocht, namelijk: *Welke factoren zijn van belang voor engagement?*

Diagnostische onderzoeksfas

De laatste deelvraag is diagnostisch van aard en luidt als volgt: *Hoe kunnen eventuele verschillen in engagement van managers in publieke en private organisaties worden verklaard?*

Als de diagnose is gesteld kan inzicht worden verkregen in aanknopingspunten voor het oplossen van knelpunten (van Thiel, 2007). De bevindingen uit de andere onderzoeksfasen worden vervolgens vergeleken en gemanifesteerd in de resultaten. In deze fas wordt ook getracht een antwoord te geven op de hoofdvraag.

3.3. Onderzoeksmethode

3.3.1. Semigestructureerde interviews

Het praktijkonderdeel van dit onderzoek is vormgegeven door semigestructureerde interviews. Deze worden afgenomen bij de respondenten (publieke en private managers). Er is voor deze onderzoeksvorm gekozen omdat er door middel van interviews dieper op het onderwerp kan worden ingegaan dan bijvoorbeeld bij het gebruik van vragenlijsten. Daarnaast hebben respondenten meer mogelijkheden uit te weiden over het onderwerp en hun idee daarbij. Bij deze semigestructureerde interviews is het van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan de betekenis die de respondenten aan het onderwerp verlenen en daarnaast op feitelijke en gepercipieerde knelpunten en oplossingen (Swanborn, 2008, p. 25). Bij de semi- of half gestructureerde interviews wordt gebruik gemaakt van een topiclijst met onderwerpen waarover vragen worden gesteld. Het interview begint met gestructureerde vragen die aan de hand van het theoretisch kader zijn opgesteld (van Thiel, 2007; Baarde et al, 1996). De vragen die aan de respondenten worden gesteld zijn zo open mogelijk geformuleerd en vormen een leidraad voor een gesprek dat per onderwerp op gang wordt gebracht. Tijdens de beantwoording van de vragen wordt doorgevraagd om zo achterliggende gedachten en ideeën te kunnen achterhalen. Bij de aanvang van het interview zal er aan de respondenten kort worden voorgelegd wat employee engagement

binnen dit onderzoek betekent. Dit is van belang omdat niet iedereen van te voren weet wat employee engagement inhoudt. Als dit van te voren duidelijk is kunnen de respondenten beter inschatten waar het interview over gaat en wat het doel is.

3.3.2. *Type respondent*

Omdat er bij dit onderzoek wordt gekozen voor een bepaald type respondent, namelijk managers, gaat het om semigestructureerde elite-interviews (van Thiel, 2007; Baarde et al, 1996). In dit onderzoek wordt onder een manager een persoon met een leidinggevende functie verstaan. Er wordt vanuit gegaan dat managers goed geïnformeerde personen in een organisatie zijn, die weten hoe het er in een organisatie aan toe gaat en weten wat zij zelf belangrijk vinden. Zij kunnen een duidelijk beeld schetsen over wat organisaties moeten doen om hen te engageren.

Zoals bij de toelichting op de hoofd- en deelvragen al is aangegeven, wordt dit onderzoek onder managers bij publieke en private organisaties uitgevoerd. Uit onderzoek van Hewitt Associates bleek dat managers in andere mate waarde hechten aan factoren die van invloed zijn op engagement dan werknemers 'op de werkvloer'. Doordat de respondenten zowel werkzaam zijn in de publieke als private sector kunnen 'multiple realities' worden onderzocht. Hierbij kan worden ontdekt of er verschillende of tegengestelde visies en interpretaties zijn op de factoren die van invloed zijn op engagement bij publieke en private managers (Swanborn, 2008, p. 25). Bij de selectie van de respondenten is rekening gehouden met bepaalde criteria. Zo bekleden de respondenten ten eerste een managersfunctie. Ook is er bij dit onderzoek geselecteerd op organisatietype (evenredig werkzaam bij publieke en private organisaties) en op individuele verschillen als geslacht en leeftijd. Er zijn voor deze criteria gekozen om een eenzijdig beeld van respondenten tegen te gaan. Er zijn waarschijnlijk nog vele andere criteria die ook in meer of mindere mate van invloed zijn op het engagement van managers, maar om het onderzoek niet te veelomvattend te maken zijn alleen geslacht en leeftijd als individuele criteria meegenomen. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat de leeftijd van werknemers een rol speelt bij werkmotivatie (Kanfer & Ackermann, 2004; Kooij et al, 2008). Voor zover is nagegaan is er geen onderzoek gedaan naar het verband tussen motivatie of engagement en de rol van leeftijd en geslacht van managers. Om toch de keuze voor deze criteria toe te lichten wordt het verband tussen leeftijd en werkmotivatie van werknemers kort besproken. Volgens Kanfer en Ackermann (2004) is een gebrek aan werkmotivatie bij jonge werknemers vaak te verklaren door onvrede over extrinsieke factoren zoals beloning, doelen en ontwikkelingsmogelijkheden. Naarmate werknemers ouder worden gaan extrinsieke beloningen een steeds minder grote rol spelen. Kooij et al (2008:368) stellen dat in verschillende onderzoeken (o.a. Schab & Heneman, 1977; Stagner, 1985; Vallerand et al, 1995) is aangetoond dat oudere werknemers meer waarde hechten aan intrinsieke factoren in vergelijking tot jonge werknemers. Kooij et al (2008) conceptualiseren 'oudere werknemers' vanaf een leeftijd van 40 jaar en dat wordt overgenomen in dit onderzoek. Ook is er gekozen om de respondenten te selecteren op geslacht. Rowe & Snizek (1995) stellen dat de motivatieverschillen tussen mannen en vrouwen op basis van intrinsieke en extrinsieke werkkenmerken zijn gebaseerd. Volgens Mottaz (1986) en Rowe & Snizek (1995) is er veel onderzoek gedaan dat uitwijst dat mannen over het algemeen meer waarde hechten aan extrinsieke motivatie factoren zoals salaris, bonus, status en zelfstandigheid en vrouwen meer waarde hechten aan intrinsieke en sociale factoren zoals omgang met collega's, leidinggevend en de inhoud van de baan. Deze onderzoeken zijn echter niet geheel consistent. Zo stellen Harris en Earl (1986 in: Rowe &

Snizek, 1995) dat er geen belangrijke verschillen tussen mannen en vrouwen zijn te vinden in factoren die van belang zijn bij hun werk.

Er is een evenredige verdeling gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten, tussen publieke en private respondenten tot 35 jaar en vanaf 40 jaar. Om het onderscheid tussen 'jong' en 'oud' scherper neer te zetten zijn er geen respondenten meegenomen in het onderzoek met een leeftijd tussen de 35 en 40 jaar.

3.3.3. Aantal interviews

Er zijn 17 diepte-interviews afgenomen voor het praktijkonderzoek. Hiervan zijn negen interviews met managers werkzaam bij verschillende publieke organisatie en acht interviews met managers werkzaam bij verschillende private organisaties gehouden. De steekproefgrote is gebaseerd op de informatietoever die elke respondent opleverde. Het eerste interview werd als een testinterview beschouwd, maar wordt wel meegenomen in de resultaten vanwege de bruikbaarheid. Met het idee dat er geen substantiële nieuwe informatie werd aangedragen en veel antwoorden al eerder waren gehoord, werden er niet meer respondenten geïnterviewd.

De respondententabel ziet er als volgt uit:

Tabel 3.1: Respondententabel

| Aantal | Organisatietype | Geslacht | Leeftijd |
|--------|---------------------------------------|----------|----------|
| 1 | Publiek – Gemeente | Vrouw 1 | ≥ 40 |
| 2 | Publiek – Gemeente | Vrouw 2 | ≥ 40 |
| 3 | Publiek – Provincie | Vrouw 3 | ≥ 40 |
| 4 | Publiek – Gemeente | Vrouw 1 | ≤ 35 |
| 5 | Publiek – Gezondheidsinstelling | Vrouw 2 | ≤ 35 |
| 6 | Publiek – Provincie | Man 1 | ≥ 40 |
| 7 | Publiek – Onderwijsinstelling | Man 2 | ≥ 40 |
| 8 | Publiek – Provincie | Man 1 | ≤ 35 |
| 9 | Publiek – Gemeente | Man 2 | ≤ 35 |
| 10 | Privaat - Organisatie adviesbureau | Vrouw 1 | ≥ 40 |
| 11 | Privaat – Productiebedrijf | Vrouw 2 | ≥ 40 |
| 12 | Privaat - Commerciële dienstverlening | Vrouw 1 | ≤ 35 |
| 13 | Privaat – Retailbedrijf | Vrouw 2 | ≤ 35 |
| 14 | Privaat - Financiële dienstverlening | Man 1 | ≥ 40 |
| 15 | Privaat – Bouwbedrijf | Man 2 | ≥ 40 |
| 16 | Privaat – Productiebedrijf | Man 1 | ≤ 35 |
| 17 | Privaat - Commerciële dienstverlening | Man 2 | ≤ 35 |

3.3.4. Onderzoeksgroepen

Er zijn 8 groepen te onderscheiden bij dit onderzoek, namelijk:

- Vrouwen tot 35 jaar werkzaam in de publieke sector
- Vrouwen vanaf 40 jaar werkzaam in de publieke sector
- Mannen tot 35 jaar werkzaam in de publieke sector
- Mannen vanaf 40 jaar werkzaam in de publieke sector
- Vrouwen tot 35 jaar werkzaam in de private sector
- Vrouwen vanaf 40 jaar werkzaam in de private sector
- Mannen tot 35 jaar werkzaam in de private sector
- Mannen vanaf 40 jaar werkzaam in de private sector

De respondenten worden per groep in de resultaten genummerd. De vrouwen vanaf 40 jaar die werkzaam zijn in de publieke sector krijgen de nummers 1 tot 3 en de overige groepen worden genummerd met de cijfers 1 en 2. Op die manier kan door de hele tekst heen worden gezien welke citaten bij welke respondenten horen.

Voorafgaand aan de interviews zijn er duidelijke afspraken gemaakt met de respondenten zodat er geen verwarring of miscommunicatie kan ontstaan over doeleinden en vertrouwelijkheid. Respondenten zijn in een face-to-face gesprek in hun werkomgeving geïnterviewd. Op deze manier konden ook non-verbale uitingen worden waargenomen en konden de respondenten worden aangemoedigd bij het beantwoorden van de vragen. De interviews zijn op een voice-recorder opgenomen om het vervolgens te kunnen uitwerken in transcripten. Op deze manier konden de interviews het meest accuraat en volledig worden weergegeven en verwerkt in de resultaten (van Thiel, 2007).

3.3.5. Organisaties

In de interviews wordt ingegaan op de keuze van de respondenten om voor een publieke of private organisatie te werken en daarom wordt hier wat over de organisaties vermeld om het beeld van de respondenten zo compleet mogelijk te maken. De organisaties waarbij de respondenten werkzaam zijn, zijn ook a-select gekozen. Het was niet zozeer een uitgangspunt van het onderzoek om zoveel mogelijk respondenten van verschillende organisaties te benaderen, maar dat is in de meeste gevallen wel de situatie. De publieke respondenten hebben een managementfunctie bij het Rijk en onderdelen daarvan, bij verschillende gemeenten en provincies. De private respondenten hebben een managementfunctie bij productiebedrijven, organisatieadviesbureaus, financiële en commerciële dienstverleners.

3.4. Operationalisering

Zoals hierboven is beschreven zal dit onderzoek kwalitatief van aard zijn en zullen er interviews worden afgenomen onder respondenten. In deze interviews moet naar voren komen welke factoren van belang zijn voor het engagement van de respondenten. Er wordt gekeken of er verschillen zijn tussen factoren die van belang zijn voor managers in de publieke sector en private sector en hoe eventuele verschillen te verklaren zijn. De interviews worden afgenomen aan de hand van de topiclijst. In de theorie van dit onderzoek wordt dit verschil aan intrinsieke en extrinsieke motivatieredenen opgehangen, die ook wel voor emotionele en cognitieve engagement kunnen zorgen.

Om een duidelijk beeld te krijgen hoe, en of, dit onderscheid ook bij de respondenten naar voren komt is het noodzakelijk om engagement te operationaliseren zodat engagement meetbaar kan worden gemaakt. Die meetbaarheid wordt verkregen door de factoren van emotionele en cognitieve engagement vorm te geven in concrete vragen die in de topiclijst in de bijlage staan beschreven.

3.4.1. *Keuze voor publiek of privaat*

In deel II van het interview komt de keuze van managers voor werken bij een publieke of private organisatie aan bod. Dit is van belang voor het onderzoek omdat die keuze te maken heeft met wat managers aantrekkelijk vinden aan een baan bij een publieke of private organisaties en waardoor ze geëngageerd raken. Dit moeten de eventuele verschillen in factoren die managers bij publieke en private organisaties engageren voor een deel kunnen verklaren. De volgende topics worden hiervoor onderzocht:

- Keuze voor baan bij publieke of private organisatie
- Gevoel bij de organisatie
- Toekomst bij de organisatie

3.4.2. *Emotionele engagement*

Om emotioneel geëngageerd te zijn moet er een bepaalde connectie met collega's en managers aanwezig zijn. Een gevoel van respect en erkenning zijn hierbij van belang. Om vast te kunnen stellen wat bij publieke en private managers van invloed is op de emotionele engagement worden de volgende topics onderzocht:

- Relatie met leidinggevenden
- Relatie met collega's
- Werk- privé balans
- Waardering en erkenning
- Werksfeer/omgeving

3.4.3. *Cognitieve engagement*

Met cognitieve engagement wordt een gevoel van belangrijkheid en een missie bij de werkzaamheden bedoeld. Om te kunnen onderzoeken wat van invloed is bij publieke en private managers op het cognitieve engagement worden de volgende topics onderzocht:

- Vertrouwen in de organisatie (reputatie, status, beleid, doelstellingen, toekomstvisie)
- Financiële beloning (salaris, bonus, andere financiële tegemoetkomingen)
- Trainingen en cursussen
- Ontwikkelingsmogelijkheden (ambitieverwezenlijking & carrière mogelijkheden)
- Prestatiebeoordeling

3.4.4. *Gevoel van engagement*

Tot slot wordt bij de respondenten geprobeerd te achterhalen of ze hun gevoel van engagement kunnen verwoorden en wat dit gevoel voor hen betekent. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende topics:

- Gevoel van engagement
- Betekenis en invloed van engagement
- Inzet en prestaties

Bij het operationaliseren van de factoren wordt ook getracht te achterhalen in hoeverre managers het gevoel hebben dat ze in staat worden gesteld door de organisatie om geëngageerd te zijn. Het is dus niet alleen van belang om de factoren die van invloed zijn op het engagement te onderzoeken, maar ook in hoeverre organisaties aan deze factoren tegemoet komen. Men kan namelijk wel geëngageerd raken door bepaalde factoren, maar als de organisatie daar vervolgens niets mee doet zal er alsnog geen engagement ontstaan.

3.5. Betrouwbaarheid en validiteit

3.5.1. *Betrouwbaarheid*

Bij kwalitatief onderzoek is er altijd sprake van subjectiviteit en dat kan ten koste gaan van de betrouwbaarheid. Bij de interviews zullen steeds dezelfde vragen aan de respondenten worden voorgelegd. Op deze manier is er sprake van herhaalbaarheid ofwel replicatie wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid.

3.5.2. *Validiteit*

Naast betrouwbaarheid van het onderzoek is validiteit een belangrijk criterium. Er zijn twee hoofdvormen van validiteit, namelijk interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft vooral betrekking op de kwaliteit van de operationalisering. Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2009)

Bij een gevalstudie is het bekend dat de externe validiteit niet erg hoog is, omdat het respondentenaantal over het algemeen beperkt is en bij interviews de momentopname een belangrijke rol speelt. Ook speelt de interpretatie van de onderzoeker mee. Deze kan afwijken van wat de respondenten eigenlijk bedoelen. Om dit laatste zoveel mogelijk te beperken zullen de uitwerkingen van de interviews bij dit onderzoek worden voorgelegd aan de respondenten om na te gaan of de antwoorden goed zijn geïnterpreteerd en opgeschreven. Bij dit kwalitatieve onderzoek is er dus geen sprake van 'steekproef naar populatie relatie', maar van analytische of theoretische generaliseerbaarheid van de case-resultaten naar een theorie (Swanborn, 2008, p. 67). De interne validiteit is daarentegen wel hoog, omdat de operationalisering is afgeleid van het theoretisch construct dat in hoofdstuk twee is terug te lezen (van Thiel, 2009).

Volgens Silverman (2005) ligt er een grote uitdaging voor kwalitatieve onderzoekers op het gebied van validiteit. Want hoe weet je of onderzoeksuitkomsten niet zijn gebaseerd op een paar goed uitgekozen anekdotes? Bij dit onderzoek wordt getracht niet te snel conclusies te trekken op basis van één enkele anekdotes (the refutability principle, Silverman 2005). De interviews worden gecodeerd om zo terugkerende antwoorden of termen uit de interviews te kunnen filteren. Toch wordt het

belang van afwijkende uitkomsten of uitspraken ook niet onderschat. Bij aberrante uitkomsten of uitspraken zal een verklaring worden onderzocht.

3.5.3. Codering

Om de interviews optimaal te kunnen analyseren is ervoor gekozen ze te coderen met het softwareprogramma MAXQDA. De uitgewerkte transcripten zijn in MAXQDA ingevoerd en vervolgens zijn er verschillende codes en subcodes opgesteld. Alle interviews zijn vervolgens ontleed aan de hand van die codes. Op die manier kon er overzichtelijk worden bekeken wat respondenten over bepaalde onderwerpen hebben verteld en hoe zij over bepaalde zaken denken.

3.5.3.1. Wanneer engagement of motivatie?

Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen is het lastig om goed de vinger op het verschil tussen motivatie en engagement te leggen. Om in het praktijkonderzoek te constateren of het bij bepaalde uitspraken van respondenten om motivatie of om engagement gaat worden citaten gecodeerd op bepaalde versterkende woorden. Deze woorden moeten een hoger niveau van motivatie kunnen aanduiden ofwel extra inzet bij de werkzaamheden kunnen suggereren. Hierbij valt zowel in positieve als negatieve context te denken aan woorden als: 'erg belangrijk', 'ontzettend', 'heel', 'veel', 'een roeping', 'energie', enzovoort. Deze woorden worden afhankelijk van de context waarin ze staan in verband gebracht met engagement. Dit kan zowel in positieve als negatieve zin zijn. Wanneer bijvoorbeeld de volgende uitspraak wordt gedaan: 'Ik vind het ontzettend fijn/jammer dat ik van mijn leidinggevende wel/geen feedback krijg.', wordt geconstateerd dat feedback bij deze respondent van belang is om geëngageerd te kunnen zijn.

Wanneer de respondenten zelf over motivatie praten wordt ervan uitgegaan dat dit in sommige situaties ook engagement kan betekenen. Ook dit is afhankelijk van de context en de interpretatie van dit onderzoek. Er kan immers niet worden aangenomen dat de respondenten zodanig bekend zijn met de term engagement dat ze het zelf ook gebruiken om hun verbondenheid met de organisatie aan te duiden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het praktijkonderzoek gepresenteerd. De resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen zijn vergeleken met de literatuur wat in hoofdstuk twee is beschreven.

In dit hoofdstuk wordt allereerst uiteengezet waarom managers voor een functie in de publieke of private sector hebben gekozen. Met deze vraag is het interview ook begonnen. Hiervoor is gekozen omdat zo beter kan worden begrepen waarom managers aan bepaalde factoren juist meer of minder waarde hechten. Vervolgens wordt beschreven wat publieke en private managers belangrijk vinden om emotioneel en cognitief geëngageerd te raken en in hoeverre organisaties hen daarin tegemoet komen. In deze paragrafen komen alle factoren van engagement aan bod. Ook komen in deze paragrafen de verschillen en overeenkomsten op het gebied van engagement tussen de respondentengroepen aan bod en wordt de link tussen engagement en motivatie gelegd. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk stil gestaan bij het belang van engagement. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen worden er geen namen of organisaties genoemd. Bij citaten wordt enkel het organisatietype, geslacht en de leeftijdsgroep vermeld. Aan het begin van de interviews is aan de respondenten uitgelegd wat employee engagement bij dit onderzoek betekent en welke factoren van invloed zijn op engagement. Dit is bewust gedaan zodat alle geïnterviewden een eenduidig beeld van het onderwerp kregen. De meeste respondenten waren wel bekend met het begrip engagement. Een respondent gaf aan dat er momenteel bij de organisatie waar hij werkzaam is een engagement onderzoek loopt.

'Ik vind het heel positief dat ze bij onze organisatie echt bezig zijn met de motivatie van werknemers. Ze zijn hier intern toevallig ook bezig met een engagement onderzoek om te kijken hoe het bedrijf beter kan functioneren. Een van die ontwikkelingen is een engagement scan die periodiek wordt uitgevoerd.' (man 1, privaat, ≥ 40)

4.2. Werken in de publieke of private sector

In deze paragraaf zal uiteengezet worden waarom de respondenten hebben gekozen voor een baan in de publieke of private sector. Allereerst zal er worden uitgewerkt vanuit welke ideologie of overtuiging managers voor een baan in de publieke sector hebben gekozen en vervolgens zal de keuze van managers voor een baan bij private organisaties worden toegelicht.

4.2.1. Managers in de publieke sector

Zoals in de theorie is beschreven kan de motivatie van werknemers bij publieke organisaties worden toegedicht aan de 'Public Service Motivation' (Perry & Wise, 1990). Het gevoel dat mensen bezig zijn met iets wat in hun ogen nut heeft voor de maatschappij is vaak een belangrijke drijfveer. Dat blijkt ook voor een groot deel uit de interviews die zijn afgenomen bij dit onderzoek.

'Ik had altijd een beeld bij de overheid dat het bureaucratische en logge organisaties zijn en naar mijn idee kon alles veel sneller. Op een geven moment dacht ik gewoon dat ik die kant op moest gaan. Als een soort roeping om de processen wat efficiënter te maken en de overheid wat minder bureaucratisch.' (man 1, publiek, ≤ 35)

'Wat ik leuk vind aan non-profit is dat je werkt aan een bepaald thema, een bepaald onderwerp wat relevant is voor de samenleving.' (vrouw 1, publiek, ≥ 40)

Sommige managers gaven aan dat ze een bewuste overstap hebben gemaakt van een private organisatie naar een publieke organisatie. Een reden voor deze overstap is vaak de behoefte aan een lagere werkdruk. Daarnaast vonden deze respondenten het gebrek aan een maatschappelijk doel bij de private organisaties niet langer passen bij hun eigen instelling en visie.

'Ik ben na mijn studie consultant geworden. Ik maakte daar werkweken van 60 tot 80 uur en op een gegeven moment was ik dat gewoon zat. Toen heb ik de overstap naar een kleine publieke organisatie gemaakt.' (vrouw 2, publiek, ≤ 35)

Toch kiest lang niet iedereen zo bewust voor een ambtenarenbaan. Mensen rollen soms vanuit praktisch oogpunt in een organisatie of solliciteren bij een organisatie op basis van de functie en hebben zich niet zozeer bezig gehouden met een bewuste keuze voor een publieke of private organisatie. Wel wordt duidelijk dat deze respondenten, als ze er eenmaal werken, zich goed kunnen identificeren met de organisatie en een lange carrière bij die organisaties hebben. Ze hebben ook niet direct de behoefte om een switch te maken naar een private organisatie.

'Ik werk nu 10 jaar voor de provincie, maar daarvoor heb ik in de commerciële wereld gewerkt, dus ik heb ook 15 jaar niet-publieke ervaring achter de rug. Ik ben vooral uit praktisch oogpunt bij de provincie terecht gekomen omdat we gingen verhuizen. Bij mijn voorgaande werkgever had ik ook een hele leuke baan en ik hoefde daar ook helemaal niet weg.' (vrouw 3, publiek, ≥ 40)

'Ik heb niet echt bewust gekozen voor een baan bij de overheid. Ik ben er als het ware ingerold omdat ik toen der tijd een baan zocht en bij de gemeente hadden ze een vacature openstaan die mij aansprak, maar dat is al bijna 25 jaar geleden.' (vrouw 2, publiek, ≥ 40)

Er kan worden geconcludeerd dat er verschillende motieven bestaan om bij een publieke organisatie te willen werken. Zowel vanuit een maatschappelijk ideologie als vanuit praktische overwegingen. Van de publieke respondenten geeft maar één respondent aan de switch naar de private sector te willen maken om zij juist de snelheid van de commerciële wereld en de resultaatgerichtheid mist. De rest van de respondenten voelen zich goed op hun plek binnen een publieke organisatie.

4.2.1.1. Beeld van de organisatie

De meeste respondenten hebben een positief beeld van de organisatie maar zien ook veel valkuilen. Zij hebben het idee dat hun organisatie goed probeert in te spelen en mee te bewegen met maatschappelijke en politieke ontwikkelingen maar door de veelheid van regels en procedures waar de organisaties mee te maken hebben is het soms lastig, dit komt overeen met het onderzoek van Cho & Lee (2001). De bureaucratie doet afbreuk aan de slagvaardigheid en daadkracht van de organisatie en dat heeft ook effect op het vertrouwen van respondenten in veranderingen die binnen een organisatie plaatsvinden. Dit

wordt overigens niet altijd als een probleem gezien, maar ook als stimulans om daar wat aan te veranderen. Bij publieke organisaties hebben ambtenaren te maken met 'het spel van de politiek' en dat wordt soms als lastig ervaren. In de politiek willen ze soms dingen waarvan ambtenaren zich afvragen of dat verstandig en haalbaar is. Dit is iets waar doorheen moeten laveren en mee zien te werken.

'Je hebt natuurlijk verschillende aspecten die van belang zijn bij hoe de organisatie te werk gaat. Je hebt de externe kant en de interne kant. Als ik kijk naar interne kant dan denk ik dat het vooral een hele zorgvuldige organisatie is die goed over dingen nadenkt en soms misschien ook wel te lang over dingen nadenkt en dus misschien wat slagvaardiger zou kunnen zijn. Er is veel aandacht voor het creëren van draagvlak.' (vrouw 2, publiek, ≥ 40)

De omgeving waarin publieke organisaties handelen wordt door de respondenten vaak als complex ervaren en dit zorgt ervoor dat het werk interessant en uitdagend blijft. Die complexe omgeving ontstaat onder andere door de veelheid aan factoren. Er zijn verschillende belangen die ervoor zorgen dat er vaak wordt gezocht naar een gulden middenweg. Dit zogenaamde polderen bestaat nog altijd volgens de respondenten. Zolang dit de dagelijkse werkzaamheden niet in de weg staat vinden de respondenten dit acceptabel en begrijpelijk, maar het maakt het wel lastig om ergens vol voor te gaan. Dit fenomeen is bijna onvermijdelijk en lastig te veranderen door publieke organisaties. Tot slot wordt er door verschillende respondenten over de vergrijzing binnen de organisaties gesproken. Vanwege de huidige economie is er een personeelsstop en dat wordt als problematisch ervaren. Er is juist veel behoefte aan jonge mensen voor een goede opbouw van het personeelsbestand en nieuwe input binnen de organisatie.

4.2.1.2. Manier van werken

Volgens de respondenten zijn veel organisatiestructuren in de loop der tijd in positieve zin veranderd. De bekende hiërarchische overheidsstructuren zijn steeds meer aan het vervagen en er wordt toegewerkt naar een plattere structuur. Op die manier komen bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te liggen waardoor ook werknemers op lager niveau meer ruimte voor de invulling van hun werkzaamheden krijgen. In veel gevallen komt dit de productiviteit ten goede.

Het 'nieuwe werken' is een thema die herhaaldelijk terug kwam in de interviews en duidelijk een belangrijke rol speelt bij de manier van werken, de organisaties en de managers. Met het 'nieuwe werken' kunnen werknemers tijd en plaatsafhankelijk werken. Er zijn geen vaste werkplekken meer en ook kunnen werknemers hun eigen werktijden indelen. Deze manier van werken is niet alleen een ontwikkeling in de private sector, maar het is ook aan het overwaaien naar publieke organisaties. Bij verschillende publieke organisaties zijn ze druk bezig om dit te implementeren. Dit wordt als een goede ontwikkeling gezien. Er is de hoop dat het nieuwe werken voor meer vrijheid en voor meer autonomie bij de werkzaamheden zorgt doordat er meer ruimte vanuit de organisatie wordt gegeven. Het 'nieuwe werken' zal volgens de respondenten voor ontkokering binnen verschillende afdelingen van de organisatie zorgen. Er zal minder binnen eigen hokjes worden gedacht en juist meer concernbreed. Op dit moment zitten nog veel mensen uitsluitend op hun eigen plek en afdeling, maar straks is het de bedoeling dat mensen veel meer in netwerkorganisaties terecht komen en dat werknemers op grotere schaal ervaringen gaan uitwisselen. Verwacht

wordt dat het een lastige maar uitdagende omslag zal worden die stapsgewijs zal moeten verlopen. Door de verschillende reorganisaties en veranderingen in de afgelopen jaren is het wel lastig om mensen mee te krijgen en deze nieuwe omslag succesvol te laten verlopen.

'Kijk, je kunt allemaal organisatiestructuren verzinnen om ervoor te zorgen dat het beter gaat lopen. Maar op het moment dat mensen daar niet in veranderen gaat het alsnog niet beter lopen. Ik werk nu 10 jaar voor deze organisatie en ik heb nu 2 grote reorganisaties meegemaakt en ik vind zelf dat de winst die daarmee bereikt had moeten worden niet bereikt is.' (Vrouw 3, publiek, ≥ 40)

'Als je kijkt naar de gemiddelde leeftijd van de medewerkers en de stroomversnelling waarin informatie in ons digitale tijdperk op je afkomt zal' het nieuwe werken' best lastig gaan worden'. (Man 1, publiek, ≤ 35).

4.2.1.3. Toekomstperspectief

Bijna alle publieke respondenten voelen zich erg thuis in hun organisatie en ze hebben niet de intentie om in de toekomst voor een commercieel bedrijf te gaan werken. Slechts één respondent geeft aan de switch naar een commercieel bedrijf te willen maken. De logheid van de organisatie ontnemt volgens hem teveel ruimte voor eigen invulling van de werkzaamheden. De overige respondenten hebben niet de behoefte om op korte termijn een overstap te maken. Indien er om wat voor reden dan ook een overstap naar een andere organisatie gemaakt gaat worden, dan zal dit naar een andere overheids- of non-profit organisatie zijn. Toch zijn er zeker dingen voor verbetering vatbaar, maar de problemen waar de respondenten tegenaan lopen hebben niet direct invloed op hun engagement omdat ze het begrijpen. Organisaties moeten er wel voor waken dat er instroom blijft komen van jonge mensen omdat de vergrijzing binnen publieke organisaties een zwaar wegende negatieve ontwikkeling is.

4.2.2. Managers in private sector

Managers in de private sector, ofwel bij commerciële bedrijven hebben andere drijfveren dan de respondenten in de publieke sector. Het snelle en ondernemende karakter van een baan bij een commercieel bedrijf zorgt bij de respondenten voor een uitdaging. Bij een groot aantal van de respondenten die werkzaam zijn bij een commercieel bedrijf is het nooit een optie geweest om een baan bij een publieke organisatie te nemen.

'Om heel eerlijk te zijn is het hebben van een baan in de publieke sector niet eens bij mij opgekomen, (...). Ik ben resultaat gericht en ik hou van actie. Het moet bij mij ook allemaal snel gaan en ik denk dat ik mij daarom ook onbewust altijd tot de commerciële wereld aangetrokken voelde. Mijn eerste beeld bij een publieke organisatie is dat het stoffig is, langzaam en hiërarchisch.' (vrouw 2, privaat, ≤ 35).

Twee respondenten geven aan werkzaam te zijn geweest bij een publieke organisatie voordat ze bij een commercieel bedrijf gingen werken. Door de overstap van een baan bij een publieke organisatie naar een baan bij een private organisatie komen er verschillen tussen beide sectoren naar voren.

'Mijn observatie is toch wel dat de klok wat trager tikt bij de publieke sector dan bij de profit sector. We zijn hier toch geneigd, als je kijkt naar reorganisaties of het inspelen

op kansen die zich voordoen, om flexibeler en sneller te handelen dan in de publieke sector.' (Vrouw 1, privaat, ≥ 40)

'Ik ben dus eigenlijk van een publieke organisatie bij een commercieel bedrijf gaan werken en ik moet zeggen dat dit me veel beter bevalt. Ik heb het gevoel dat er hier meer vuur en passie in de organisatie zit.' (man 2, privaat, ≥ 40)

De overige respondenten hebben nooit een functie bij een publieke organisatie gehad en hebben ook niet die ambitie. Een respondent van boven de 40 jaar gaf aan dat het misschien ook te maken heeft met het milieu waaruit iemand afkomstig is en wat de trends in de maatschappij zijn.

'Toen ik afstudeerde gingen heel veel mensen het bedrijfsleven in en werken bij de overheid was ook niet echt hip. Maar daarvoor is er ook wel een periode, een stroming geweest, dat het bedrijfsleven weer minder populair was. Dat gaat waarschijnlijk ook met golfbewegingen.' (vrouw 2, privaat, ≥ 40)

4.2.2.1. Beeld van de organisatie

Het beeld wat private managers van hun organisatie hebben is ook veelal positief. Ze ervaren hun organisatie als informeel en flexibel in het meebewegen met ontwikkelingen in de maatschappij, bij concurrenten en bij klanten. Er wordt aangegeven dat er een passie voor het gezamenlijke doel te voelen is. Toch zijn respondenten wel kritisch als het gaat om het toekomstperspectief van het bedrijf. Om de concurrentie de baas te blijven is continue innovatie en alertheid van groot belang. Die concurrentiedruk is vaak ook te voelen in een organisatie. De waarborging van de continuïteit van een commerciële organisatie is van groot belang om bestaansrecht te behouden. Hierdoor komt de werkdruk soms hoog te liggen en worden ambitieuze doelstellingen nagestreefd die niet altijd haalbaar zijn. Waar bij publieke organisaties het spel tussen ambtenaren en politiek een grote druk uitoefent, zorgen bij private organisaties de verschillende belangen van aandeelhouders soms voor onduidelijke situaties.

'We hebben ook te maken met aandeelhouders binnen de organisatie en die zitten niet op 1 lijn. Dat merk je dan toch wel binnen de organisatie. De een is heel erg gericht op interne processen en de ander is heel erg gericht op sales en tevredenheid van klanten, dus dat loopt zo nu en dan tegen elkaar in.' (vrouw 1, privaat, ≤ 35)

De respondenten die bij organisaties werken die onderdeel zijn van een wereldwijd concern hebben te maken met buitenlandse invloeden. Dit kan soms voor lastige situaties zorgen. Werknemers krijgen te maken met verschillende culturen en mensen die anders over bepaalde situaties denken. Als Nederlands onderdeel van een wereldwijd concern is het lastig om door die verschillende zienswijzen en culturen heen te laveren. Beleid van een organisatie in het ene land kan in een ander land moeilijk te implementeren zijn maar dat wordt wel verlangd van het moederbedrijf. Een groot voordeel van zo'n internationale organisatie is dat het een bepaalde zekerheid en stabiliteit voor haar werknemers biedt. In moeilijke tijden, zoals tijdens de financiële crisis in 2008, is het prettig om een stevige basis te hebben die niet zomaar kan omvallen. Dit gevoel is ook duidelijk aanwezig bij de respondenten die in zo'n organisatie werkzaam zijn.

'Wij zijn maar 7% van de totale onderneming. Dat maakt dus ook dat je je ervan bewust moet zijn dat er aandeelhouders zijn die bepaalde dingen willen, dat er een board in Frankrijk is die dingen wil en dat je dus niet zoals een klein advies bureau je maar vrij op de markt kan bewegen.' (vrouw 1, privaat, ≥ 40)

'Wij zijn een onderdeel van een groot Amerikaans concern. Of je dat nou leuk vindt of niet, daar moet je altijd rekening mee houden. Het is toch in een aantal gevallen lastig merk ik, want we hebben te maken met een ondernemingsraad, de vakbonden en een eigen CAO. De Amerikanen zijn daar niet echt aan gewend. Ze vinden dat soms moeilijk te begrijpen want dat betekent dat je altijd weer uit moet leggen waarom het doorvoeren van bepaalde veranderingen niet zo gemakkelijk en snel gaat. Zij denken als je iets wil veranderen, dat je dat ook meteen kan doen, maar zo werkt dat in Nederland niet.' (vrouw 2, privaat, ≥ 40)

4.2.2.2. Manier van werken

Bij private organisaties is omzet en winst maken van groot belang. Om de omzet zo hoog mogelijk te krijgen moet er zo productief en efficiënt mogelijk gewerkt worden. Dit leidt volgens de respondenten tot een hoge werkdruk en veel reorganisaties. Verschillende respondenten geven aan dat die druk en continue veranderingen niet altijd een positieve uitwerking hebben. Op een gegeven moment zijn mensen 'verandermoe'. Ze hebben de effecten nauwelijks ervaren of de volgende reorganisatie of verandering dient zich alweer aan. Dit komt niet ten goede aan het vertrouwen in de organisatie en gaat bij sommige respondenten ten koste van de bereidwilligheid om mee te werken. Een respondent geeft aan dat de plannen op papier van bovenaf vaak nauwelijks doorgang vinden bij de mensen op de werkvloer. In de praktijk blijken de mooi uitgedachte plannen vaak niet haalbaar. Dit is voor managers een lastig punt omdat ze hierdoor tussen twee vuren komen te zitten.

'Er kunnen steeds hele leuke en interessante richtingen worden verzonnen, maar als de werkvloer niet mee kan dan heeft het dus geen zin. Het bestuur wil teveel verandering waardoor je uiteindelijk de aansluiting met de werkvloer mist en dan krijg je dus een spanning tussen het management en de werkvloer.' (man 1, privaat, ≥ 40)

'Het nieuwe werken' wordt in tegenstelling tot publieke respondenten weinig aangekaard. Slecht één respondent geeft aan dat zijn organisatie bezig is met 'het nieuwe werken'. Waarschijnlijk is dit fenomeen inmiddels niet meer zo 'nieuw' bij private organisaties. Veel respondenten geven echter aan dat ze wel met enige regelmaat thuis werken en dat de werkgever daar heel flexibel mee omgaat omdat strakke deadlines en targets wel gehaald moeten worden ongeacht of ze op kantoor zitten of thuiswerken. Dit thuiswerken is in zekere zin ook een aspect van 'het nieuwe werken', alleen wordt het meer als vanzelfsprekend gezien door de private respondenten. Die vrijheid en eigen verantwoordelijkheid wordt als heel prettig ervaren.

4.2.2.3. Toekomstperspectief

Private managers zien net als publieke managers de toekomst veelal binnen hun eigen sector liggen. Er is een respondent die op korte termijn op zoek is naar een andere functie, maar wel bij een commercieel bedrijf. De overige respondenten zijn goed op hun plek bij de huidige werkgever. Opvallend is dat verschillende managers aangeven in de toekomst zelfstandig ondernemer te willen worden. De vrijheid en zelfstandigheid die het

ondernemerschap met zich meebrengt weegt voor hun zwaarder dan de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken. De respondenten die in loondienst werkzaam willen blijven gaven aan dat als ze van baan zouden wisselen het uitsluitend een stap omhoog zou zijn zowel in verantwoordelijkheid als in salaris.

4.3. Engagemet en motivatie

In hoofdstuk twee is het verband tussen engagement en motivatie besproken. Hierin is duidelijk geworden dat motivatie en engagement begrippen zijn die dicht bij elkaar liggen. De scheidslijn tussen engagement en motivatie blijkt in het praktijkonderzoek ook klein te zijn. Cognitieve en emotionele verbondenheid aan de organisatie zorgen voor zowel engagement als motivatie. Chalofsky & Krishna (2009) stellen dat engagement dieper gaat dan motivatie. In de praktijk blijkt dat engagement niet alleen dieper gaat dan motivatie, maar wederzijds in elkaars verlengde liggen. Als mensen zich niet geëngageerd voelen zijn ze ook vaak weinig gemotiveerd. Omgekeerd geldt hetzelfde. Als mensen niet gemotiveerd zijn voelen ze zich ook niet geëngageerd. Ze zijn dan niet bereid extra inzet te tonen of het organisatiebelang boven hun eigen belang te stellen. Met andere woorden, zonder engagement is er geen motivatie, maar zonder motivatie is er ook geen engagement. Om engagement uit te drukken gebruiken de respondenten met grote regelmaat de term motivatie. Dit is begrijpelijk omdat niet kan worden aangenomen dat ze zo bekend zijn met de term dat ze het automatisch gebruiken om hun extra inzet aan de organisatie te onderstrepen. Wanneer het precies om engagement gaat is afhankelijk van de interpretatie van dit onderzoek, dit is te lezen in hoofdstuk drie. Hieronder volgt een citaat dat in dit onderzoek wordt opgevat als een vorm van engagement. De onderstreepte gedeelten maken dit duidelijk.

'Het grote doel van de organisatie is iets wat mij echt motiveert en waar ik me extra voor wil inzetten. Dat we met elkaar iets moois aan het opbouwen zijn. Het gaat mij meer om het uiteindelijke doel dan om bijvoorbeeld de één op één relatie of het contact met mijn collega's waar ik mijn bevrediging of motivatie uit haal.' (man 2, publiek, ≥ 40)

De respondenten die aangeven erg gemotiveerd te zijn in hun werk voelen zich ook meer geëngageerd. Ze zijn bereid om zich extra in te zetten door bijvoorbeeld over te werken, extra taken op zich te nemen, initiatief te tonen of ze hebben het gevoel dat ze energie van hun werk krijgen. Bij de respondenten die aangeven niet erg gemotiveerd te zijn is het gevoel van verbondenheid aan de organisatie en daarmee hun engagement aanzienlijk minder. In de volgende paragrafen worden de verschillende factoren die van invloed zijn op de elementen van engagement besproken.

4.4. Emotioneel engagement van publieke en private managers.

Zoals eerder besproken is employee engagement in dit onderzoek onderzocht aan de hand van drie elementen en daarbij horende factoren. In hoofdstuk drie van dit onderzoek is te lezen welke factoren volgens de literatuur van invloed zijn op het emotionele engagement van managers. In de komende paragrafen zal het effect van deze factoren op het engagement van publieke en private managers worden besproken. Er is onderzocht in hoeverre de verschillende factoren van belang zijn voor managers en of ze ook daadwerkelijk de extra inzet en verbondenheid met de organisatie bevorderen. Als eerste komen de emotionele engagement factoren aan bod en in de vervolgende paragraaf de

cognitieve engagement factoren. Onder emotionele engagement wordt de aansluiting met collega's en leidinggevenden en het gevoel van respect en erkenning verstaan (Luthans & Peterson, 2002). De factoren die in hoofdstuk drie worden onderscheiden zijn in de interviews vertaald naar Nederlandse begrippen. In het onderzoek is emotionele engagement onderzocht aan de hand van een vijftal factoren, namelijk (Shaw, 2005,28):

- Relatie met leidinggevenden
- Relatie met collega's
- Werk- privé balans
- Waardering en erkenning
- Werksfeer/omgeving

4.4.1. Relatie met leidinggevenden

De relatie met leidinggevenden is voor veel mensen van groot belang om geëngageerd te kunnen zijn. Een goede relatie met leidinggevenden zorgt volgens veel respondenten voor een bereidheid 'om voor iemand te willen lopen'. De meeste respondenten geven aan een prima relatie met hun leidinggevende te onderhouden. Veel respondenten geven aan dat de relatie met hun leidinggevenden als informeel te karakteriseren is. Dit zorgt ervoor dat het laagdrempelig wordt problemen voor te leggen en te bespreken indien daar behoefte aan is. Ook vinden veel respondenten het belangrijk om een leidinggevende te hebben die vanuit een stuk visie kan motiveren en stimuleren. Ze moeten een voorbeeldfunctie hebben waar ze wat van kunnen leren. Dit is van belang voor zowel de jonge als de oudere managers, maar over het algemeen geven de managers tot 35 jaar aan hier meer behoefte aan te hebben. Bij de jonge managers ontbreekt in sommige situaties de ervaring en ze willen daarom graag van de ervaringen van hun leidinggevenden leren. Juist doordat jonge werknemers nog niet zoveel ervaring hebben geven ze aan dat feedback en begeleiding van hun leidinggevende erg belangrijk is, maar dat dit vaak te weinig gebeurt. Bij de onderstaand geïllustreerde citaten worden termen als 'heel erg', 'jammer' en 'heel belangrijk' geïnterpreteerd als uitingen die blijf geven van engagement.

'De relatie loopt echt heel erg lekker en dat vind ik ook heel erg belangrijk. Ik vind het ook belangrijk dat ik tegen hem op kan kijken en dat ik iets van hem kan leren.'
(vrouw 2, publiek, ≤ 35)

'Als het over personele zaken gaat of de ontwikkeling van mijn competenties krijg ik daar alleen feedback op als ik daar zelf om vraag. Dat gebeurt niet standaard en dat vind ik zeker jammer. Dat komt vooral ook omdat ik hiervoor het traineeship heb gedaan en daar was dat juist heel belangrijk. Daar sprak ik bijna maandelijks met mijn begeleider.' (man 2, publiek, ≤ 35)

Voldoende vrijheid om taken uit te voeren is een terugkerend onderwerp bij de relatie tussen managers en hun leidinggevenden. Die vrijheid staat voor een gevoel van vertrouwen en als dat vertrouwen er niet is gaat dat niet alleen ten koste van een goede onderlinge relatie maar ook van het engagement. Door het vertrouwen dat iemand vanuit de organisatie of van een leidinggevende krijgt is er een grotere bereidheid om extra inzet te tonen. Managers vanaf 40 jaar hebben over het algemeen meer behoefte aan die vrijheid en autonomie dan managers tot 35 jaar. Ze hebben meer ervaring en minder behoefte aan strakke controle en sturing. Jonge managers hebben juist meer behoefte aan feedback, begeleiding en sturing,

maar geven aan dat dit vaak minimaal is en ze zouden dit graag meer willen. Dit is met name ook van belang voor een gevoel van zekerheid bij de werkzaamheden. Werknemers gaan zich extra inzetten wanneer ze zich zeker van hun zaak voelen. Ze durven meer te ondernemen als ze weten dat ze ergens goed in zijn. Jonge managers zijn minder zelfverzekerd in hun werk en hebben daarom die extra begeleiding en sturing nodig. Er is geen duidelijk verschil te merken tussen publieke en private managers als het gaat om de relatie met leidinggevendenden. Een goede relatie met een leidinggevende zorgt ervoor dat mensen meer hun best doen om goed te presteren. Wanneer goede prestaties niet worden opgemerkt zal dat afbreuk doen aan de wil om goede prestaties te leveren.

'Ik krijg heel veel vrijheid van mijn leidinggevende, maar tussentijds praten we over hoe het gaat en wat de omstandigheden en ontwikkelingen zijn.(...). Over het algemeen is het contact tussen mij en mijn leidinggevende heel goed. Ik vind het belangrijk dat ik een leidinggevende heb waar ik ook echt voor wil werken.' (man 2, privaat, ≥ 40)

4.4.2. Relatie met collega's

Aan de relatie met collega's wordt zowel bij publieke als private managers veel waarde gehecht. Een goede samenwerking in die relatie wordt als essentieel gezien zodat mensen samen constructief zijn en kunnen werken aan een gezamenlijk doel. Op die manier levert het werk samen meer op dan wanneer ieder voor zich bezig is. Ook wordt het informele karakter van de relatie met collega's als belangrijk gezien. De meeste respondenten hebben het gevoel dat een informele relatie bijdraagt aan de band die je met elkaar opbouwt. Een aantal vrouwelijk respondenten geeft aan goed bevriend te zijn met collega's waar ze ook privé contact mee onderhouden. Bij de mannelijke respondenten is de relatie met collega's over het algemeen zakelijker, maar dat wordt juist ook als prettig ervaren.

Ook zijn er tussen publieke en private managers verschillen op te merken. Verschillende private managers gaven aan dat de relatie met collega's belangrijk is, maar wel tot op zekere hoogte. Zo hebben ze liever een uitdagende klus met minder leuke mensen, dan een saaie klus met hele leuke mensen. Bij publieke managers wordt juist veelal het tegenovergestelde beweerd. Deze opvatting is waarschijnlijk te verklaren door het feit dat er bij private bedrijven meer een concurrentiecultuur heerst waar individuele prestaties prioriteit hebben.

'De relatie met mijn collega's is natuurlijk heel erg belangrijk, maar dat vind ik niet het aller belangrijkste bij mijn werk en het ondernemen. Een leuke klus met mindere collega's maakt het werk voor mij interessanter dan andersom.' (man 2, privaat, ≤ 35)

'De relatie met de mensen uit mijn team is echt super, die is heel leuk. Dat zijn 26 handen op één buik als het er op aankomt. (...). Die relatie vind ik ook absoluut belangrijk. Dat is voor mij misschien wel het aller belangrijkste. Ik zeg wel eens, ik doe liever een rotklus met goede en leuke mensen dan een uitdagende klus met vervelende mensen.' (vrouw 2, publiek, ≥ 40)

Verschillende respondenten merken wel op dat de relatie die zij met hun collega's op hetzelfde werkniveau hebben anders is dan met de collega's die zij leiding moeten geven. Hun managersfunctie zorgt ervoor dat zij mensen moeten aanspreken op fouten indien dat nodig is en dat levert soms wat spanningen op. De meeste respondenten geven wel aan dat

het aanspreken en aansturen van mensen iets is wat bij de functie hoort en dat ze daar naarmate ze ouder worden minder moeite hebben. Organisaties kunnen een goede relatie realiseren door een kritisch wervings- en selectieproces zodat teams en afdelingen nauwkeurig worden samengesteld. Op die manier werken mensen met verschillende ideeën en inzichten samen die toch op één lijn zitten met elkaar. Dit versterkt de emotionele engagement en dit komt ook ten goede aan de prestaties en de productiviteit.

'Per saldo valt het me op dat als je een goede relatie met je collega's hebt en de sfeer goed is het werken automatisch ook beter gaat. Je kunt dan wel het gevoel hebben dat er niet veel gebeurd is, maar als je na een dag terug kijkt blijkt dat je toch ontzettend veel heb gedaan.' (man 1, privaat, ≥ 40)

4.4.3. Werk- privé balans

Veel respondenten geven aan dat ze geen duidelijke werk- privé balans hebben. Een aantal respondenten zijn zich hier erg van bewust en ervaren het als een disbalans, maar de meesten geven aan het niet erg te vinden dat het werk ook privé tijd in beslag neemt. Er wordt vaak gezegd dat ze voordat ze met de baan zijn gestart wisten hoeveel tijd het in beslag zou gaan nemen en dat het een keuze is om dat te laten gebeuren. Wel wordt er gezegd dat hun familie of gezin daar vaak anders over denkt en er meer moeite mee heeft.

'Als ik geen vrouw of kinderen zou hebben dan zou ik waarschijnlijk nog wel meer werken omdat ik het werk zo leuk vind. Ik weet natuurlijk ook dat mijn gezin eigenlijk op nummer één zou moeten staan maar ik krijg wel eens het verwijt van mijn gezin dat dit niet altijd zo is.' (man 2, publiek, ≥ 40)

Van de respondenten geven vrouwen met jonge kinderen aan het meest behoefte te hebben aan een duidelijke werk-privé balans. Dit geldt zowel voor de publieke als private vrouwelijke managers. Een aantal publieke managers geeft aan dat een werk- privé disbalans niet zozeer wordt veroorzaakt door lange werkdagen of weken, maar door de psychische druk die het oplevert zodat ze in privé tijd ook veel met hun werk bezig zijn.

Over het algemeen zijn de werkweken bij publieke organisaties korter dan bij private organisaties. De respondenten die met 'het nieuwe werken' te maken hebben vinden die minder duidelijke scheiding tussen werk en privé een logisch gevolg van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dat zorgt aan de ene kant voor meer vrijheid, maar aan de andere kant loopt men het risico dat het werk teveel tijd gaat opslokken omdat er geen vastgesteld einde van de werkdag is. Het nieuwe werken zorgt er dus voor dat de balans tussen werk en privé steeds onduidelijker wordt. Veel managers geven aan dat dit ervoor zorgt dat je meer werk gaat aannemen. Zij merken dat de minder leuke dingen blijven liggen omdat er genoeg leuke dingen te doen zijn. Uiteindelijk zorgt dat voor een gevoel van inefficiëntie. De respondenten die geen duidelijke scheiding tussen werk en privé ervaren geven aan dat het werk de privé tijd meer verdrukt dan andersom, maar volgens hen is het ook een keuze hoe je die balans indeelt. De respondenten hebben het gevoel dat ze de balans tussen werk en privé voor een groot deel zelf in de hand hebben en ze ervaren het niet als iets wat door druk vanuit de organisatie wordt bewerkstelligd. Wanneer er een disbalans door de druk vanuit de organisatie zou komen, zou het ten koste gaan van de motivatie en daarmee het engagement in gevaar kunnen brengen, maar wanneer dit een eigen keuze is speelt het echter geen belangrijke rol voor emotionele engagement.

4.4.4. *Waardering en erkenning*

De waardering en erkenning zijn voor de respondenten belangrijke aspecten van het werk en steeds terugkerende onderwerpen. De mate waarin men waardering en erkenning voor het geleverde werk en de prestaties krijgt bevordert het gevoel van verbondenheid bij de organisatie aanzienlijk. De mate van waardering en erkenning zegt voor de respondenten wat over de belangrijkheid van het werk. Het geeft een gevoel dat ze een zinvolle bijdrage leveren aan de organisatie. De meeste respondenten zijn tevreden over de mate van waardering en erkenning die ze krijgen. Over het algemeen geven publieke respondenten aan meer behoefte te hebben aan waardering en erkenning dan private respondenten. De publieke respondenten hebben vaker het gevoel dat hun inzet soms onopgemerkt blijft terwijl ze daar wel de behoefte aan hebben. In die zin zou je kunnen concluderen dat publieke managers minder tevreden zijn over de mate van waardering en erkenning die zij krijgen dan private managers, terwijl ze er meer behoefte aan hebben. Dit komt ook overeen met de uitkomsten van Perry's (1989) en Khojastehs (1993) onderzoek. In de manier waarop de publieke en private respondenten de waardering en erkenning graag terug zien zijn verschillen op te merken. Private respondenten zien de waardering graag terug in een extra beloning of bonus. De mate waarin dit gebeurd is echter ook afhankelijk van het type management functie. Een salesmanager komt over het algemeen eerder in aanmerking voor een bonus dan een HR manager. De publieke respondenten stellen een klein gebaar bij een bijzondere prestatie erg op prijs. Hierbij valt te denken aan een doos bonbons, een bos bloemen of gewoon het feit dat een bijzondere prestatie genoemd wordt. Zij vinden het logisch dat daar niet een grote bonus tegenover staat. Waardering heeft bij de publieke respondenten meer effect op de intrinsieke motivatie en bij de private respondenten is het een mix van intrinsieke en extrinsieke motivatie, dus de psychologische beloning en de extra baten die waardering oplevert. Waardering en erkenning zijn voor alle respondenten essentiële onderdelen om emotioneel geëngageerd te kunnen zijn. Voor organisaties is het van groot belang om hier veel aandacht aan te besteden.

'Als waardering naar mij toe wordt uitgesproken ga ik daar wel harder van lopen en dat draagt dan ook wel degelijk bij aan het leveren van goede prestaties. Als dat weg zou vallen zou dat zeker ten koste gaan van mijn prestaties, want ik denk dat een gebrek aan erkenning en waardering je op een gegeven moment wel tegen gaat staan. Als er nooit eens gezegd wordt dat je het goed doet, dan kan je het net zo goed niet doen.' (vrouw 2, publiek, ≤ 35)

Ook zijn er verschillen waar te nemen tussen de mate waarin en de manier waarop mannen en vrouwen gewaardeerd willen worden. De vrouwelijke respondenten hechten meer waarde aan uitgesproken waardering door leidinggevenden en collega's dan mannen. Volgens hen werkt dit stimulerend en motiverend. Ze hebben dit ook echt nodig om goed te kunnen presteren. Vrouwen geven over het algemeen aan dat ze meer behoefte hebben aan waardering dan mannen.

Mannelijke respondenten geven aan dat het af en toe wel fijn is om het gevoel te hebben dat ze gewaardeerd worden en zien de waardering graag terug in materiële of financiële zin. Vrouwen hebben het meer over uitgesproken woorden of de mate waarin zij serieus worden genomen in hun werk. Hierbij is het verschil te zien dat vrouwen meer intrinsiek geëngageerd worden en mannen meer extrinsiek. Dit komt overeen met de theorie van Mottaz (1986) en Rowe & Snizek (1995) over intrinsieke en extrinsieke motivatie bij mannen en vrouwen.

'Wat een positief effect op mijn engagement heeft is waardering voor dat wat ik heb in te brengen. Waardering kan zich uiten in dat mensen er iets mee doen en ermee aan de slag gaan of dat ik de ruimte krijg om ergens op door te pakken.' (vrouw 3, publiek, ≥ 40)

'Ik vind mijn eigen salaris nu voldoende, maar ik zou er natuurlijk graag wat bij willen omdat ik vind dat je niet te lang stil moet staan in je salaris en dat sta ik nu wel. Daarnaast vind ik salaris ook een vorm van waardering voor de prestaties die je levert.' (man 2, privaat, ≤ 35)

4.4.5. Werksfeer/werkomgeving

De mate waarin de werksfeer en de werkomgeving van invloed is op de emotionele engagement hangt nauw samen met de relaties met collega's en leidinggevende. Veel respondenten vinden de mate waarin kennis wordt overgedragen en de betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie van groot belang voor de werksfeer. Ook wordt de onderlinge samenwerking en de samenwerking met verschillende afdelingen in verband gebracht met de werksfeer. Een aantal respondenten geven aan dat de werksfeer soms wel als te relaxed wordt ervaren. Dit komt de effectiviteit niet ten goede. Publieke managers geven aan dat de logheid van de organisatie een stempel op de werksfeer kan drukken. Er is weinig ruimte om snel in te kunnen spelen op veranderingen en dat doet afbreuk aan een constructieve werkomgeving. Dit wordt vooral bij de jonge publieke respondenten als storend ervaren, omdat daar volgens hen moeilijk doorheen te breken is. Ook heerst er bij de publieke respondenten het gevoel dat de verschillende afdelingen eilandjes in de organisatie vormen. Hoe groter de organisatie, hoe meer dit het geval is. De interne verkokering maakt de samenwerking soms lastig terwijl dat juist zo belangrijk is voor een stimulerende werksfeer en werkomgeving. De huidige economie heeft er voor gezorgd dat er ook bij de overheid flink bezuinigd moet worden. De saneringsplannen binnen de overheid bevorderen de werksfeer over het algemeen niet. Het brengt veel onzekerheid met zich mee en legt extra druk op de mensen binnen de organisatie, dit geldt eveneens voor veel private organisaties.

'Ik vind werksfeer ontzettend belangrijk en dat stimuleert mij ontzettend in mijn werk. Daar heb ik het ook met mijn medewerkers over, want dat zijn in principe ook mensen die een team managen. Ik denk dat je als managers ook heel veel kan sturen om de sfeer goed te houden.' (vrouw 3, publiek, ≥ 40)

'Het is crisistijd geweest en zeker voor consultants heeft dat er zwaar in gehakt, we hebben dan ook niet de leukste anderhalf jaar achter de rug. Diverse mensen hebben we moeten laten gaan omdat er in bepaalde markten gewoon helemaal geen werk meer voor ze was en dat doet enorm veel met de sfeer. Dan zie je ook dat bepaalde mensen daar veel gevoeliger voor zijn dan anderen.' (vrouw 1, privaat, ≥ 40)

Bij de publieke respondenten wordt een gevoel van saamhorigheid als een belangrijk onderdeel van de werksfeer gezien. Het idee dat je de organisatieprestaties samen naar een hoger niveau kan tillen maakt dat er een goede sfeer heerst en er een stimulerende werkomgeving ontstaat. Bij organisaties die erg op individuele prestaties gericht zijn kan de onderlinge concurrentiestrijd ten koste gaan van de saamhorigheid, met name oudere

managers vinden dit spijtig en zouden meer een eenheid willen zien. De private respondenten ervaren net als de publieke respondenten dat de interactie tussen verschillende afdelingen lastiger wordt naarmate de organisatie groeit. Bij kleine bedrijven is het vaak gemakkelijk om goed op de hoogte te blijven van elkaars werkzaamheden. De respondenten geven aan dat ze het liefst een informele sfeer hebben. Op die manier kunnen mensen zonder bezwaar bij elkaar terecht met vragen of problemen. Ook de snelheid waarmee private bedrijven inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen maakt dat het een dynamische omgeving is die de werksfeer bevordert. Een aantal respondenten geeft aan dat de werksfeer in sommige gevallen ook een valkuil kan zijn. Een relaxte sfeer moet niet ten koste gaan van de druk om te presenteren. Toch denken veel respondenten dat een goede fijne werksfeer per saldo de productiviteit verhoogt en een klimaat creëert die uitdagingen biedt om zelfstandig of gezamenlijk tot goede prestaties te komen. Een aantal publieke en private respondenten geeft aan dat een verbeterpunt voor de werksfeer bij de interactie tussen de verschillende afdelingen te vinden is. Interne verkokering is bij veel organisaties een bekend fenomeen. Daarnaast is het volgens de respondenten bij publieke organisaties van belang om sneller in te kunnen spelen op ontwikkelingen. Bij private organisaties is het van belang om de interne concurrentie af te zwakken.

4.4.6. Conclusie

Om emotioneel geëngageerd te zijn is de relatie die de respondenten met hun leidinggevende hebben van groot belang. Wat precies van belang is bij die relatie heeft niet zozeer betrekking op het verschil tussen publiek en privaat, maar meer op de leeftijd van de respondenten. Jonge managers hebben nog meer behoefte aan feedback en begeleiding dan oudere managers. Het belang van een goede relatie met collega's is verschillend bij de publieke en private respondenten. Beide groepen vinden een goede relatie belangrijk, maar publieke managers geven vaker aan dat de relatie met collega's een van de belangrijkste factoren voor hun engagement is. Bij private managers is dat aanzienlijk minder. De werksfeer hangt nauw samen met de onderlinge relatie, maar voor een goede werksfeer is ook het contact met andere afdelingen en een goede samenwerking van belang. De balans tussen werk en privé wordt niet direct ervaren als een factor die van invloed is op het engagement. Zolang het maar uit eigen beweging is en niet door de organisatie wordt opgelegd. Het is vaak een bijkomstigheid die er nou eenmaal bij hoort en die ze grotendeels zelf in de hand hebben en moeten accepteren. Wel geven vrouwen met kinderen vaker dan mannen aan dat een duidelijke scheiding belangrijk is, omdat ze genoeg tijd over willen hebben voor hun gezin. Een mannelijke respondent geeft aan dat hij zich kan voorstellen dat vrouwen daar meer behoefte aan hebben dan mannen. Waardering en erkenning zijn factoren die respondenten niet zelf in de hand hebben. Dit is een gevoel wat ze bij de organisatie of hun collega's krijgen en die essentieel is om geëngageerd te blijven en gestimuleerd te worden om betere prestaties te leveren. Dit geldt zowel voor publieke als private managers. Private managers zien de waardering graag terug in financiële zin, maar net als publieke managers hechten ze ook veel waarde aan woorden van waardering en kleine gebaren. Over het algemeen zijn vrouwen meer uitgesproken in het benadrukken van het belang van emotionele engagement factoren dan mannen. Tussen jonge en oudere managers is dat onderscheid minder duidelijk aanwezig.

4.5. Cognitieve engagement bij publieke en private managers

Een tweede element van engagement is cognitieve engagement. Bij cognitieve engagement gaat het om een bepaald gevoel van belangrijkheid en een missie bij de werkzaamheden (Luthans & Peterson, 2001). De mate van PSM heeft met name bij publieke managers invloed op dit gevoel. Bij private managers is deze belangrijkheid met name te vinden in de functie die iemand bekleedt en status van zowel de organisatie als de functie. Cognitieve engagement is onderzocht aan de hand van de volgende factoren (Shaw, 2005,28):

- Vertrouwen in de organisatie (reputatie, status, beleid, doelstellingen, toekomstvisie)
- Financiële beloning (salaris, bonus, andere financiële tegemoetkomingen)
- Trainingen en cursussen
- Ontwikkelingsmogelijkheden (ambitieverwezenlijking & carrière mogelijkheden)
- Prestatiebeoordeling

4.5.1. Vertrouwen in de organisatie

Veel respondenten geven aan dat ze het gevoel moeten hebben dat ze met iets bezig zijn wat er toe doet en dat ze voor een organisatie werken die er toe doet. PSM voor publieke managers en de organisatiereputatie voor private managers zijn spelen hierbij een grote rol. Ze moeten vertrouwen hebben in de organisatie. Een aantal factoren spelen hierbij een rol. Allereerst moeten managers het gevoel hebben dat ze zich kunnen vinden in de toekomstvisie en doelstellingen van de organisatie. Ze moeten hierbij betrokken worden en het gevoel hebben dat hun persoonlijke doelstellingen hier aan bijdragen. Veel bedrijven hebben een toekomstvisie opgesteld. Private managers geven aan dat de doelstellingen en toekomstvisie van hun organisatie vooral financieel gedreven is. Daar ligt bij private bedrijven veelal de prioriteit en dat wordt ieder jaar in een business plan weer duidelijk gemaakt. Een aantal respondenten geeft aan dat die financiële cijfers soms wel ver van ze af staan.

Ze hebben daar weinig gevoel bij maar geven tevens aan dat ze dat niet als hinderlijk ervaren. Er is het vertrouwen dat de bestuurders weten wat goed is voor de organisatie. Over het algemeen geven de respondenten aan dat de organisatiedoelstellingen in het bijzonder niet direct effect op hun engagement hebben. Als er een beleid wordt gevoerd waar men het totaal niet mee eens is en de doelstellingen zouden volstrekt onhaalbaar zijn dan zou dat anders liggen en wel een negatief effect op het engagement hebben.

Bij veel publieke organisaties wordt aandacht besteed aan een toekomstvisie. Deze visie is vaak cultureel of sociaal gedreven. Gemeentes zijn bewust bezig met de kernwaarden van een stad en provincies zijn ook actief bezig met de ontwikkeling van toekomstvisies met kernwaarden voor een regio. De publieke managers geven aan dat ze dit een goede ontwikkeling vinden omdat het belangrijk is om een bepaald doel voor ogen te houden. Op die manier kunnen personen en organisaties ergens naartoe werken en waar beleid op kan worden aangepast. Ook voor publieke managers is het van belang dat ze zich in deze doelstellingen en toekomstvisie kunnen vinden. Dit moet grotendeels aansluiten bij hun eigen toekomstperspectief binnen de organisatie. Daarnaast geven duidelijke doelstellingen en een toekomstvisie organisaties ook een bepaalde continuïteit en stabiliteit. Dit heeft een positief effect op de respondenten, want dit geeft vertrouwen en trots om voor een stabiele organisatie te werken. Veel publieke respondenten geven aan dat ze het belang van een toekomstvisie inzien, maar dat de beleidsdoelstellingen van de organisatie meer gericht moet zijn op efficiëntie en kortere lijnen. Het bureaucratisch gehalte van publieke organisaties zorgt er nu vaak voor dat dit erg moeilijk is.

'Het belang van een toekomstvisie is dat je je ergens op kunt richten. Zeker met een wisselend bestuur ben je voor je het weet iedere vier jaar met iets totaal nieuws bezig en om dat te voorkomen is een toekomstvisie heel belangrijk.' (vrouw 2, publiek, ≥ 40)

Naast het zich kunnen identificeren met de doelstellingen en de toekomstvisie speelt de reputatie en status van een organisatie ook een rol bij cognitieve engagement. Opvallend is dat voornamelijk private respondenten waarde hechten aan de status en de reputatie van hun organisatie. Dit strookt duidelijk met hetgeen in de literatuur staat beschreven. Status en reputatie zijn extrinsieke motivatiefactoren, die volgens Houston (2000) belangrijker zijn voor private werknemers dan voor publieke werknemers. Een goede reputatie en status geven een gevoel van trots. Dit is niet alleen een trots gevoel op het bedrijf, maar ook een trots gevoel op zichzelf dat ze onderdeel zijn van het bedrijf. Een respondent van een financiële organisatie geeft aan dat de reputatie van de organisatie op dit moment niet erg goed is en dat hij dat als erg vervelend ervaart. Aan de andere kant zorgt een slechte reputatie er ook voor dat mensen extra gestimuleerd worden om daar verandering in te brengen, tenzij zij zelf ook een slecht gevoel over de bedrijfsvoering hebben en een slechte reputatie terecht vinden. Het mes snijdt in dit geval dus aan twee kanten. Een goede reputatie geeft een gevoel van trots en een gevoel van engagement, maar een slechte reputatie zorgt ervoor dat er een prikkel is om dat te veranderen. Bij het onderstaande citaat wordt de term motivatie gebruikt, maar door het gebruik van de term 'veel invloed' wordt het geïnterpreteerd als een uitdrukking die doelt op engagement.

'Als onze organisatie geen goede reputatie zou hebben, dan zou ik er ook niet willen werken dus in die zin heeft de reputatie van de organisatie wel degelijk veel invloed op mijn motivatie.' (vrouw 2, privaat, ≤ 35)

Bij de publieke respondenten ligt dit gevoel aanzienlijk anders. De meeste respondenten geven aan dat publieke organisaties over het algemeen geen denderende reputatie hebben, maar dat ze dat ook niet belangrijk vinden. Ze hechten er meer waarde aan hoe de zaken intern geregeld zijn en hoe de reputatie van publieke organisaties onderling is. Een aantal respondenten geeft aan dat ze van te voren wisten dat je als ambtenaren niet voor de status of reputatie van de organisatie werkt. De slechte reputatie komt volgens hen voornamelijk door de logheid en het bureaucratische gehalte van publieke organisaties. Er heerst een algemene opvatting over ambtenaren dat ze een rustige en stressvrije baan hebben. Die reputatie is volgens de respondenten echter helemaal verkeerd. Het is dus niet zozeer de reputatie naar burgers toe die er toe doet, maar de reputatie naar andere publieke organisaties die voor een gevoel van trots en engagement zorgen.

'Ik denk dat de reputatie van onze provincie best wel goed is, maar ik kijk dan met name naar het werkgebied waarbinnen ik werk en hoe andere provincies het doen. Ik denk dat we wat dat betreft heel vooruitstrevend zijn en op die manier kijken andere provincies ook naar ons. Maar als ik binnen mijn vriendengroep kijk dan ben ik de enige die voor een overheidsinstelling werkt. De rest werkt allemaal in een commerciële organisatie. Door hen word ik wel altijd gestereotypeerd als de ambtenaar met zijn 9u tot 17u baan. Dat zegt ook al wel iets over de reputatie natuurlijk.' (man 2, publiek, ≤ 35).

Jonge managers vinden het over het algemeen belangrijker om voor een organisatie met een goede naam of reputatie te werken dan oudere managers. Een aantal oudere managers geeft specifieke aan dat de organisatiereputatie vroeger voor belangrijker was voor hen dan nu. Dit onderscheid komt niet duidelijk naar voren tussen mannen en vrouwen.

'Ik heb ook altijd wel bij bekende bedrijven gewerkt. Het zijn altijd bedrijven geweest waarvan mensen denken oh wat leuk. En ik denk dat ik het vroeger, in het begin van mijn carrière zullen we maar zeggen, belangrijker vond dan nu. Toen vond ik het nog leuk om te zeggen, hé ik werk voor dat bedrijf. Nu vind ik dat echt minder belangrijk.'
(vrouw 1, privaat, ≥ 40)

4.5.2. Financiële beloning

Voor alle werknemers die geen vrijwilligerswerk doen is een financiële beloning voor de werkzaamheden een essentieel onderdeel van de arbeidsovereenkomst. Echter de mate waarin de financiële beloning van belang is en de hoogte van de beloning waar mensen tevreden mee zijn is erg wisselend. Onder een financiële beloning wordt het basis salaris en eventuele bijkomende bonussen verstaan. Bij de publieke en private respondenten zijn op dit vlak verschillen zichtbaar en leeftijd speelt hierin ook een rol.

Bij dit onderzoek is niet ingegaan op de hoogte van het salaris, maar op de tevredenheid over het salaris. Publieke managers hebben het idee dat managers in de private sector in hun leeftijdscategorie meer verdienen. De meerderheid van de publieke respondenten geeft aan dat een hoog salaris voor hen ook niet belangrijk is en in tegenstelling tot de private managers geven ze allemaal aan dat ze tevreden zijn met hun salaris.

'Kijk, salaris is een middel om de dingen te kunnen doen die je wilt doen, maar als je echt veel geld wil verdienen moet je niet bij de overheid gaan werken denk ik dan. Ik heb financieel gezien hele bescheiden wensen maar het is zeker belangrijk. Als ik echt slecht zou verdienen dan zou ik ook ergens anders gaan werken. Maar mijn salaris is momenteel prima. Ik kan de dingen doen die ik wil doen in deze fase van mijn leven en dat is voor mij voldoende.' (man 2, publiek, ≤ 35)

Publieke managers geven aan dat ze het vooral belangrijk vinden dat de hoogte van het salaris in verhouding staat tot de werkzaamheden en verantwoordelijkheden die een baan met zich mee brengt. Voor de meeste publieke respondenten boven de 40 jaar is het ook geen doelstelling om meer te gaan verdienen. Voor de respondenten tot 35 jaar is dit wel een doelstelling, maar dat komt voornamelijk doordat zij ook nog veel doorgroei mogelijkheden hebben. De private respondenten zijn over het algemeen minder tevreden over hun salaris. Ze zijn erg gericht op de financiële beloning en verschillende respondenten geven aan dat ze hun eigen salaris vergelijken met het salaris van collega's wat soms voor scheve verhoudingen zorgt. Met name de private managers die tussen een junior en senior functie in zitten zijn ontevreden over hun salaris. Zij hebben het gevoel dat ze wel veel verantwoordelijkheid moeten dragen maar dat daar (nog) niet een passend salaris tegenover staat. Zij vinden dat een organisatie goed presterende werknemers ook goed moet belonen. Als dat niet gebeurt is dat een reden om op zoek te gaan naar een andere baan. Bij private organisaties is een belangrijk doel winst te maken en bij veel organisaties wordt die winst verdeeld onder de werknemers in de vorm van een winstuitkering. Daarom is het individueel belang bij winst bij private managers in tegenstelling tot publieke managers

sterk aanwezig. Dit individuele belang komt naar voren bij de verschillen die Benn & Gaus (1983) uiteen hebben gezet en dit is terug te zien in de praktijk.

'Op dit moment vind ik mijn salaris te laag. Ik vind dat het in verhouding moet staan tot de verantwoordelijkheden die je hebt en de prestaties die je levert en dat is eigenlijk tot twee jaar geleden voor mij altijd goed in balans geweest, maar ik vind nu dat ik dusdanig zware verantwoordelijkheden heb dat de stijging in salaris daarbij achter blijft.' (vrouw 1, privaat, ≥ 40)

De meeste organisaties waar de publieke en private respondenten werken hebben een bonussysteem. Deze bonus werkt heel erg stimulerend. Een bonus is een extrinsieke motivatie factor, het is een extra baat of voordeel dat het werk oplevert. Bij de publieke respondenten is de extra stimulans om te presteren, wat een bonus bewerkstelligt, min of meer intrinsiek gedreven. Bij de publieke managers is het niet zozeer het extra geld wat stimuleert om goed te presteren maar het gevoel van waardering dat ze daardoor krijgen. Bij de private respondenten is de motivatie die een bonus oplevert met name extrinsiek gedreven, omdat het meer vanzelfsprekend is en bijdraagt aan een status gevoel. De publieke respondenten zien een bonus niet als vanzelfsprekend, maar meer als een leuk symbool. Zij geven aan dat een bonus niet een essentieel onderdeel moet zijn van de financiële beloning om geëngageerd te kunnen zijn. Bij de private respondenten ligt dit duidelijk anders. Het zou voor veel respondenten een reden zijn om de organisatie te verlaten als de bonus helemaal afgeschaft zou worden.

'We hebben een bonussysteem die 25% afhankelijk is van het bedrijfsresultaat en 75% afhankelijk van je eigen resultaat is. Dit systeem werkt heel erg motiverend voor mij, want ik weet gewoon dat als ik mijn doelstellingen haal ik aan het einde van het jaar nog even een smak geld binnen krijg. Daar werk ik ook echt voor, ik ben heel erg bezig met mijn KPI's. Ik kijk gewoon elke keer, die gehaald? Ja, oké. En dat doet iedereen hoor, dat weet ik. Het gaat namelijk niet om een paar honderd euro, het gaat om best veel geld.' (vrouw 2, privaat, ≤ 35)

De financiële beloning die de respondenten voor hun werkzaamheden krijgen is een belangrijke factor die voor engagement zorgt. Als respondenten geen passende financiële beloning krijgen zal dat een directe aanleiding kunnen zijn om een organisatie te verlaten. Ook zorgen bonussen ervoor dat mensen zich extra gaan inzetten omdat ze een deel van de hoogte van hun salaris in eigen handen hebben. Die extra inzet suggereert ook dat het om engagement gaat. Opvallend is dat de publieke respondenten meer tevreden zijn over hun salaris terwijl ze denken dat private managers meer verdienen. Ze nemen met minder salaris genoegen omdat geld niet hun belangrijkste drijfveer is. Bij private managers ligt dat anders. Bij private organisaties is de hele bedrijfscultuur op geld, winst en omzet maken gericht. De financiële doelstellingen van de organisaties vertalen zich meer door in de financiële wensen van de werknemers. Bij deze factor komt het intrinsieke en extrinsieke motivatie verschil tussen publieke en private respondenten het meest duidelijk naar voren en bevestigt de conclusie van Perry (1989) en Khojasteh (1993) dat de financiële beloning voor private managers aanzienlijk belangrijker is voor de motivatie dan voor publieke managers.

4.5.3. *Trainingen en cursussen*

'Learning on the job' is tegenwoordig niet meer voldoende om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen die er op werkgebied spelen. Veel organisaties bieden zowel interne als externe trainingen en cursussen aan. Het merendeel van de respondenten, zowel publiek als privaat zegt hier ook behoefte aan te hebben en het een essentiële aanvulling te vinden op praktijkervaring. De publieke respondenten hechten over het algemeen meer waarde aan het volgen van trainingen en cursussen dan de private respondenten. Een aantal jonge publieke managers zijn bij een organisatie begonnen met een trainee programma waarbij het volgen van trainingen en cursussen een belangrijk onderdeel was. Bij de overgang naar een reguliere managementbaan is het verschil in trainingsmogelijkheden heel duidelijk naar voren gekomen en dat wordt als zeer jammer ervaren.

'Bij het trainee programma werd je door de organisatie heel erg gestimuleerd om trainingen te volgen, maar ik merk dat nu ik een reguliere medewerker ben geworden dat er echt een rem op zit en dat je niet zomaar even een studie kan doen. Er is nu te weinig budget voor, ik heb het gevoel dat er minder is dan je zou verwachten bij een baan bij de overheid. Ik vind dat wel jammer.' (man 2, publiek, ≤ 35)

De mogelijkheden om trainingen en cursussen te kunnen volgen is voor veel respondenten belangrijk voor hun cognitieve engagement. Vaak wordt dit ook gezien als een tegemoetkoming of vorm van beloning. Volgens de respondenten zorgt een organisatie die investeert in haar werknemers op het gebied van persoonlijke ontwikkeling voor meer betrokkenheid en verbondenheid onder werknemers. Mensen krijgen meer kennis en worden beter in hun werk waardoor ze het gevoel krijgen een toegevoegde waarde voor de organisatie te zijn. De publieke respondenten geven aan dat er veel mogelijkheden zijn op het gebied van ontwikkeling door trainingen en cursussen, maar dat het initiatief hiervoor voornamelijk bij individuen zelf ligt. De stimulans vanuit de organisatie is in veel gevallen minimaal en dat heeft tot gevolg dat sommige mensen heel veel trainingen volgen en anderen weinig tot niks. Hierdoor kunnen grote niveau- of kennisverschillen ontstaan. Op die manier halen organisaties niet alles uit hun werknemers wat er in zit. Ook wordt er gezegd dat er in theorie meer mogelijk is dan in de praktijk blijkt en dat terwijl alle respondenten van mening zijn dat trainingen niet alleen goed voor hun eigen ontwikkeling is, maar ook goed voor een organisatie is. Private respondenten vinden het vooral belangrijk om zich te scholen in ontwikkelingen in hun vakgebied en publieke respondenten hechten in verhouding meer waarde aan persoonlijkheidsontwikkelingen die van belang zijn om het werk beter te kunnen uitvoeren. Bij publieke organisaties kunnen over het algemeen trainingen op kosten en in de tijd van de organisatie plaatsvinden en bij private bedrijven is dit vaak wel op kosten van de zaak maar in eigen tijd, bijvoorbeeld in de avonduren. Hierdoor is de stap om een training te volgen bij een private organisatie groter dan bij een publieke organisatie. Dit wordt door de private respondenten niet als een tekortkoming vanuit de organisatie gezien. De respondenten hebben het gevoel door de mogelijkheden die er zijn hebben, dat de organisatie bereid is in haar werknemers te investeren. Dit heeft een positieve invloed op de verbondenheid aan de organisatie.

'Je moet een goede balans vinden tussen praktijkervaring en ontwikkeling door trainingen. Als je die balans vindt dan leer je echt wat en krijg je het gevoel dat je een steeds belangrijkere bijdrage kunt leveren aan de organisatie. Dan ga je buiten je vaste patroon denken en kom je tot nieuwe dingen' (man 1, privaat, ≥ 40)

4.5.4. Ontwikkelingsmogelijkheden

Onder ontwikkelingsmogelijkheden worden de geboden doorgroeimogelijkheden, carrière mogelijkheden en persoonlijke ambities verstaan. Bij managers valt te verwachten dat ze bepaalde ambities hebben om hoger op te komen in de organisatie. De geboden doorgroeimogelijkheden en carrière mogelijkheden die een organisatie te bieden heeft zijn hierbij van groot belang. De ambities van managers en de mogelijkheden binnen de organisatie moeten op elkaar aansluiten om als organisatie ook een uitdaging te kunnen blijven bieden aan de managers. Verschillende publieke managers geven aan dat zij meer ambitie hebben dan ze kwijt kunnen in de organisatie. In één geval is dit ook een reden geweest om de organisatie te willen verlaten. De respondenten denken dat de bureaucratie binnen publieke organisaties ermee te maken heeft dat snel carrière maken lastig is. Carrière maken gaat vaak via gebaande paden en duidelijke stappen waar moeilijk vanaf wordt geweken, omdat er een bepaalde verantwoordelijkheid naar de gemeenschap is. Veel procedures worden extern gecontroleerd aldus Rainey (1997 in: Cho & Lee, 2001) wat wellicht ook van invloed is op ontwikkelingsmogelijkheden binnen publieke organisaties.

'Mijn carrière is momenteel erg belangrijk voor mij, maar ik merk dat ik meer ambitie heb dan de gemeente toelaat. Ik ben nu op zoek naar een andere baan en ik wil ook weg bij de gemeente ofwel een publieke organisatie vanwege de logheid van de organisatie. De functie die ik nu bekleed is erg leuk, maar de uitdaging is wel bijna voorbij.' (vrouw 1, publiek, ≤ 35)

Bij private organisaties is dit duidelijk minder. Hier spelen individuele prestaties een grote rol bij de snelheid waarmee carrière kan worden gemaakt. Dit verschil is terug te leiden naar het vertegenwoordigingsaspect van Ben & Gaus (1983). Private managers handelen individueel handelen en daar worden ze ook op beoordeeld. Een aantal respondenten gaf aan dat er op die manier een politiek spel ontstaat binnen de organisatie waarbij 'het hogerop netwerken' een bekend fenomeen is. Dit wordt over het algemeen als een nadeel gezien, want het vergroot de interne concurrentie en dat komt niet ten goede aan de werksfeer. Over het algemeen zijn de private respondenten positief over de mogelijkheden die de organisatie hen te bieden heeft. Het is relatief gemakkelijk om intern door te stromen en hogerop te komen. Dit zorgt ervoor dat er continue nieuwe uitdagingen liggen.

Ook de leeftijd bij publieke en private managers speelt een belangrijke rol bij ambities en daarbij geboden ontwikkelingsmogelijkheden. Jonge managers hebben nog een lange carrière te gaan en voor hen zijn de mogelijkheden die organisaties bieden erg belangrijk. Naar mate mensen ouder worden en al veel bereikt hebben in hun carrière wordt de drive om nog verder door te groeien steeds kleiner. Veel managers hebben een hoge opleiding als achtergrond en de wil om te blijven ontwikkelen is voor hen erg groot. Zoals uit het bovenstaande citaat blijkt zijn de ontwikkelingsmogelijkheden die organisaties bieden van essentieel belang voor engagement. Indien dit niet op één lijn ligt met de ambitie van een individu leidt dit tot disengagement en wordt de stap klein om een organisatie te verlaten. Hochschild (1983 in: Luthans & Peterson, 2001) geeft aan dat disengagement het gevolg kan zijn van individuele factoren die als negatief worden ervaren. Het is dus voor organisaties niet alleen belangrijk om naar de factoren van engagement als geheel te kijken, maar ook naar de factoren afzonderlijk. Soms wegen bepaalde factoren zo zwaar dat, indien ze ontbreken, het aanleiding geeft de organisatie te verlaten.

'Op het gebied van carrière vind ik de functie die ik nu heb prima. Binnen onze organisatie is HR manager op HR gebied de hoogste functie. Een hogere functie op dit gebied is er ook niet, dan zou ik directeur moeten worden. Ik moet zeggen dat ik ook niet meer de ambitie heb om hoger op te komen.' (vrouw 2, privaat, ≥ 40)

4.5.5. Prestatiebeoordeling

Als het gaat om de beoordeling van de eigen prestaties en kwaliteiten zijn er een aantal dingen die opvallen. De prestaties en kwaliteiten die de managers van zichzelf zeer goed vinden zijn voor hen ook erg belangrijk en dragen bij aan een gevoel van cognitieve engagement. De respondenten hebben het idee dat de kwaliteiten waarover zij beschikken ervoor zorg dragen dat ze daadwerkelijk goede prestaties kunnen leveren. Deze prestaties dragen bij aan een gevoel van belangrijkheid voor de organisatie en is daarmee zeer belangrijk om geëngageerd te kunnen zijn, aldus Luthans & Peterson (2001). Ook geven goede prestaties een gevoel van trots en zorgt het voor de wil om door te gaan. Andersom geldt hetzelfde. Alle respondenten geven aan dat zonder een gevoel van engagement ze niet goed zouden kunnen presteren. Een gevoel van engagement geeft namelijk een bepaalde scherpte en betrokkenheid die de managers in staat stelt om goed te presteren. Er zijn geen duidelijke verschillen en overeenkomsten over goede kwaliteiten en prestaties bij publieke en private managers, dat is erg persoonsafhankelijk.

'Ik denk dat ik goed presteer en dat krijg ik ook in beoordelingen te horen. Ik zorg dat de financiën altijd op orde zijn en dat de mensen goed in hun vel zitten. Sinds ik deze positie heb is het ziekteverzuim bijna gehalveerd, er zijn minder conflicten binnen het team. Ik heb ook het idee dat ik goed communiceer terwijl er bijvoorbeeld heel veel kritiek is op de communicatie bij andere afdelingen. Ook word ik vaak betrokken bij nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie. Dat betekent dat men blij is met mijn inbreng in bepaalde dingen en dat geeft mij veel voldoening en motivatie.' (vrouw 2, publiek, ≥ 40)

De presentaties en kwaliteiten die voor verbetering vatbaar zijn worden over het algemeen als minder belangrijk gezien. De ontwikkelpunten dragen in principe niet bij aan het gevoel van belangrijkheid, maar doen daar eerder afbreuk aan. Veel jonge managers geven aan dat ze beter zouden presteren als ze ouder zouden zijn omdat het ze soms ontbreekt aan ervaring. Dit is een eigenschap waar een persoon of organisatie niks aan kan veranderen heeft niet veel invloed op het engagement. De oudere respondenten noemen vaak eigenschappen op waar ze wel wat aan kunnen doen, zoals beter communiceren, beter delegeren of duidelijker en bondiger zijn. Maar ook hier zijn geen opvallende verschillen of overeenkomsten te ontdekken tussen de publieke en private respondenten. Deze ontwikkelpunten hebben ook niet direct een negatief effect op het engagement, tenzij het binnen de organisatie als zeer storend wordt ervaren en het dus noodzakelijk wordt om daar op korte termijn aan te werken. In dit geval krijgen mensen namelijk het gevoel dat ze niet gewaardeerd worden wat, zoals eerder te lezen, zeer belangrijk is om geëngageerd te zijn. Naast de ontwikkelpunten waar respondenten zelf aan kunnen werken om beter te presteren wordt er aangegeven dat er behoefte is aan meer feedback, sturing en begeleiding vanuit de organisatie om individuele prestaties te verbeteren. Dit geldt voornamelijk voor jonge managers. Over het algemeen wordt er niet veel energie gestopt in het werken aan ontwikkelpunten, slechts één respondent geeft aan daar binnenkort een ontwikkel-assessment voor te willen volgen.

'Om beter te kunnen presteren zou ik veel hebben aan feedback. Zowel van de mensen op de werkvloer, als van collega's en leidinggevenden. Daarnaast zou het me helpen om beter te presteren en bondiger te formuleren en af en toe minder overdonderend over te komen.' (man 1, privaat, ≥ 40)

4.5.6. Conclusie

Hoe worden publieke en private managers cognitief geëngageerd? Bij cognitieve engagement spelen de bovenstaande factoren in meer of mindere mate een rol, maar voorop staat dat managers het belangrijk vinden dat hun bijdrage ook daadwerkelijk zin heeft voor de organisatie. Dat gevoel vergroot de betrokkenheid bij de organisatie. Feedback en begeleiding vanuit de organisatie speelt hierbij een grote rol. Voor veel respondenten is vertrouwen in de organisatie essentieel om zich kunnen vinden in de toekomstvisie en doelstellingen. Met name voor publieke managers is het erg belangrijk om verbondenheid aan de organisatie te voelen. Organisaties moeten managers daarom betrekken bij de te varen koers. Voor private managers speelt de reputatie van de organisatie ook een rol bij cognitieve engagement, dit geeft ze een gevoel van trots en vergroot de behoefte om betrokken te zijn bij de organisatie. Met name voor jonge private managers is de organisatiereputatie nog erg belangrijk. De jonge publieke manager geeft aan dat zijn vrienden sarcastisch zijn over een ambtenarenbaan. Ook de financiële beloning is van belang voor engagement. Private managers zijn vaker ontevreden over hun salaris dan publieke managers, dit is waarschijnlijk te verklaren doordat veel private organisaties door de economische crisis zijn geraakt en veel salarissen zijn bevroren. Bij private organisaties spelen geld en winst vaak een grote rol en dit vertaalt zich door in de financiële wensen van private managers. Voor publieke managers heeft een hoog salaris minder prioriteit vanwege het maatschappelijk belang dat voorop staat. Ook een bonus regeling is met name voor private managers een essentieel onderdeel van hun financiële beloning. De eigen verantwoordelijkheid voor een deel van het salaris zorgt voor een gevoel van zelfstandigheid en motivatie om zo goed mogelijk te presteren omdat dat direct wordt beloond. Met name voor jonge managers is het een opzichzelfstaande doelstelling om meer te gaan verdienen, net zoals de behoefte aan ontwikkeling, trainingen en cursussen. Zij willen nog veel doorgroei- of ontwikkelingsmogelijkheden hebben, omdat ze nog aan het begin van hun carrière staan. Dit wordt ook vaak als een vorm van beloning gezien. Over het algemeen kan worden gesteld, dat de publieke organisaties op het gebied van trainingen en cursussen meer tegemoet komen aan de wensen van de respondenten dan private organisaties. De publieke respondenten hebben hier ook meer behoefte aan en zien het vaak als een vorm van compensatie. Private respondenten hebben echter niet het gevoel dat er te weinig mogelijkheden voor hen zijn. Op het gebied van doorgroeimogelijkheden schieten publieke organisaties soms tekort en dat terwijl dit ook erg belangrijk is voor cognitief engagement. Vaak hebben managers bepaalde ambities en de mate waarin organisaties helpen bij het verwezenlijken van die ambities is van groot belang. Private respondenten zijn hier over het algemeen meer tevreden over dan publieke managers. Zij hebben dit ook meer zelf in de hand door de manier waarop zij presteren. Deze prestaties dragen op hun beurt ook bij aan een gevoel van belangrijkheid binnen de organisatie en daarom aan cognitief engagement. De respondenten geven allemaal aan dat ze zonder engagement geen optimale prestaties zouden kunnen leveren. Ook geven ze aan dat hun eigen kwaliteiten een grote rol spelen om optimaal te kunnen presteren. Bij de cognitieve engagement factoren is niet een duidelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen naar voren gekomen.

4.6. Belang van engagement

Niet alleen voor de organisaties is engagement van belang, maar ook voor de respondenten is het cruciaal om een gevoel van engagement te ervaren. Concreet uit zich dit in de bereidheid om soms ook na werktijden door te gaan zonder dat dit van ze wordt verwacht. Engagement is nodig om te kunnen presteren en 'go the extra mile' is een uitdrukking die hier goed bij past (Robinson et al, 2004). Een gevoel van engagement zorgt er namelijk voor dat de respondenten energie van hun werk krijgen en dat ze goed in hun vel zitten op het werk. Dit gevoel ontstaat door juiste balans in factoren die zij belangrijk vinden. Het samenspel van de eerder besproken factoren zorgt ervoor dat de respondenten energie van hun werk krijgen. Niet ieder aspect kan even positief worden ervaren. Een positief beeld moet echter wel overheersen om een gevoel van engagement te kunnen ervaren. Zowel publieke als private respondenten geven aan dat er ook factoren kunnen zijn die op zichzelf er voor zorgen dat het werk energie gaat kosten. Een factor die negatief wordt ervaren drukt zwaarder op het engagement dan een factor die positief wordt ervaren. Positieve aspecten worden vaak snel als vanzelfsprekend gezien door de respondenten. Als de relatie met collega's goed is, dan is dat fijn. Als de werk- privé balans goed is dan wordt daar niet nadrukkelijk bij stil gestaan. Negatieve aspecten daarentegen houden de respondenten meer bezig, omdat dat niet prettig is. Dat zijn factoren die moeten worden verbeterd en als dat niet lukt, door bijvoorbeeld processen in de organisatie die niet veranderd kunnen worden, gaat dat op den duur energie kosten en het gevoel van engagement zal gaan afnemen.

'Ik zet me heel erg voor de organisatie in om ervoor te zorgen dat het project goed wordt afgerond, maar ik merk dat er een enorm gebrek aan flexibiliteit is om af te wijken van voorafgestelde doelen. En voor mijn inzet krijg ik niet de waardering die ik zoek en wordt ik jammer genoeg niet beoordeeld. Dat is echt 'killing' voor mijn engagement.' (vrouw 1, publiek, ≤ 35)

Toch is het lastig om aan te geven wanneer iemand het punt van disengagement bereikt omdat er altijd bepaalde facetten van het werk negatief en positief zullen zijn. De respondent die aangaf op zoek te zijn naar een nieuwe baan voelde zich wel emotioneel geëngageerd, maar niet cognitief. Het dus lastig om te stellen dat werknemers zich pas gedisengageerd voelen wanneer op alle vlakken wat ontbreekt, want het blijkt dat men geëngageerd en gedisengageerd kan zijn op de afzonderlijke dimensies. Het gevoel om op één dimensie geëngageerd te zijn en op één dimensie gedisengageerd te zijn blijkt te weinig om echt plezier in het werk te kunnen hebben en een verbondenheid met de organisatie te voelen.

4.6.1. Engagement, een individuele houding

Little & Little (2006) gaven aan dat het bij het concept van engagement onduidelijk was of het gaat om een individueel- of groepsfenomeen en of het gaat om een houding of gedrag. In dit onderzoek is engagement onderzocht bij managers. Daarmee kan worden gesteld dat engagement in de basis een houding of gevoel is dat voorkomt bij individuen. In de verschillende paragrafen is ingegaan op het gevoel van engagement dat bij mensen wel of niet aanwezig is. Daarom kan het concept van engagement in dit onderzoek worden aangeduid als een attitude of houding in plaats van gedrag. Doordat de respondenten wel of niet een gevoel van engagement ervaren vloeit daar wel een bepaald geëngageerd, niet geëngageerd of gedisengageerd gedrag uit voort. Dit bleek ook uit de voorbeelden die

respondenten aanhaalden om hun engagement uit te drukken. Het eerste citaat gaat met name in op de bereidheid om extra inzet te tonen en het tweede citaat op het respectvol en behulpzaam zijn naar collega's, wat volgens Robinson (2004) gedrag van engagement is.

'Ik zet me wel heel erg in voor afspraken die ik met de klanten heb gemaakt. Dus als ik een afspraak heb gemaakt en ik zou dat binnen werktijd niet kunnen afronden, dan zou ik daar 's avonds zeker nog mee bezig zijn.' (vrouw 1, privaat, ≤ 35)

'Mijn collega's kunnen altijd bij mij terecht. Één keer in de week hebben we even een bijpraat uurtje op mijn kantoor en dan kunnen ze met alle vragen bij mij terecht. En dan gaat het echt over van alles en nog wat.' (man 2, privaat, ≥ 40)

4.6.2. Conclusie

Engagement zorgt voor een gevoel van energie en passie. Het is voor managers van belang om een verbondenheid bij de organisatie te voelen en bereid te zijn extra inzet te tonen. Die extra inzet is dan ook het gedrag dat uit een gevoel van engagement voortvloeit. Extra inzet kan zich uiten in veel verschillende dingen. Het houdt onder andere in dat managers bereid zijn om ook na werktijd dingen af te maken ook al wordt dat niet van ze gevraagd, het klaarstaan voor collega's met vragen of problemen en het ervaren van een gevoel van trots op de organisatie. Extra inzet is niet alleen in woorden uit te drukken, maar het is ook een gevoel dat leeft bij mensen die geëngageerd zijn. Negatieve elementen van het werk tellen voor veel respondenten zwaarder dan positieve elementen van het werk. Het is daarom voor organisaties van belang om voor die negatieve elementen oplossingen te bieden. Dit is soms erg lastig want niet overal is een pasklare oplossing voor. Toch is het van groot belang hier genoeg aandacht aan te besteden, want als negatieve factoren te zwaar gaan wegen en niet meer kunnen worden gecompenseerd door positieve factoren gaat het ten koste van het engagement van managers.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1. *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek. Hierbij worden de bevindingen besproken en wordt de centrale vraag beantwoord. Vervolgens komt de discussie aan bod en zullen er concrete aanbevelingen gedaan worden.

De centrale vraag van dit onderzoek is:

'Hoe kunnen publieke en private organisaties managers engageren?'

5.2. *Beantwoording deelvragen*

Om antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek zal er in dit hoofdstuk allereerst worden ingegaan op de deelvragen. Er zijn vier deelvragen opgesteld;

- Wat is engagement?
- Wat is het verschil tussen engagement en motivatie?
- Welke factoren zijn van belang voor engagement?
- Hoe kunnen eventuele verschillen in engagement van managers in publieke en private organisaties worden verklaard?

5.2.1. *Wat is engagement?*

Engagement is een concept waar veel verschillende definities aan worden gegeven. Het concept wordt door onderzoekers op een inconsistente manier gebruikt en er is zodoende geen eenduidige manier om engagement te onderzoeken. Veel engagementonderzoeken worden uitgevoerd door commerciële onderzoeksbureaus en veel wetenschappelijk onderzoek is hierop gestoeld. Organisaties laten engagement onderzoek uitvoeren omdat het engagement niveau van werknemers een belangrijke voorspeller is voor verloop van werknemers binnen een organisatie. Ook zegt het de mate van engagement wat over de tevredenheid en loyaliteit van werknemers, de productiviteit en winstgevendheid van een organisatie (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Geëngageerde werknemers presteren beter dan niet geëngageerde werknemers (Gorman, 2006).

Bij de besproken definities in dit onderzoek blijft het veelal onduidelijk of het bij engagement om een individueel- of groepsfenomeen gaat en of het om een houding of gedrag gaat en daarom is er een eigen definitie geformuleerd die als volgt luidt:

'Engagement is de emotionele en cognitieve houding van een werknemer die zorgt voor verbondenheid aan de organisatie'

Engagement duidt passie en energie voor het werk en de organisatie aan en de bereidheid om extra te presteren bij de werkzaamheden. Emotionele engagement staat voor de connectie met collega's en leidinggevenden en het gevoel van respect en erkenning. Bij cognitieve engagement gaat het om een bepaald gevoel van belangrijkheid en een missie bij de werkzaamheden. De definitie is opgesteld aan de hand van verschillende wetenschappelijke en commerciële definities. Kahn (1990) operationaliseert in zijn onderzoek naast emotionele en cognitieve engagement ook fysieke engagement. Dit staat voor

energie en passie bij de werkzaamheden. Uit dit onderzoek is in de praktijk gebleken dat de dimensie fysieke engagement overbodig lijkt. Energie en passie ontstaan ook uit emotionele en cognitieve engagement. De dimensie fysieke engagement is daarom niet van toegevoegde waarde. Dit engagement onderzoek is bij individuen uitgevoerd en daarbij gaat het om een individuele houding of gevoel. Engagement is in de basis geen gedrag. Gedrag dat leidt tot een bereidheid om extra inzet te tonen, maar dat vloeit voort uit een houding of geëngageerd gevoel.

5.2.2. *Engagement en motivatie*

Employee engagement is een relatief nieuw concept wat nauw verwant is aan motivatie. Motivatie is een breed en diep onderzocht concept maar engagement daarentegen niet. In de theorie wordt gesteld dat er veel conceptuele congruenties zijn, maar het blijkt lastig om daar precies de vinger op te leggen. Wat is de toegevoegde waarde van engagement als het zo veel lijkt op motivatie? Chalofsky & Krishna (2009) stellen dat engagement dieper gaat dan motivatie. Het verschil is te vinden in de intensiteit van beide concepten. Bij motivatie gaat het om een houding die werk gerelateerd gedrag bewerkstelligd en bij engagement gaat het om de bereidheid extra inzet te tonen bij de werkzaamheden, 'go the extra mile'. In de praktijk blijkt dat engagement en motivatie in elkaars verlengde liggen. Zonder engagement is er geen motivatie, maar zonder motivatie is er geen engagement. Engagement is daarom geen 'oude wijn in nieuwe zakken' maar eerder 'nieuwe wijn in oude zakken'. Het lijkt aan de buitenkant veel op motivatie, maar naarmate je meer tot de kern komt voegt het wel degelijk wat nieuws toe. Bij engagement wordt de nadruk op de passie en energie voor de organisatie en werkzaamheden gelegd. Daarnaast gaat het ook om de bereidheid om extra te presteren bij de werkzaamheden. Bij motivatie ligt de nadruk meer op de bereidheid om taken uit te voeren en werk gerelateerd gedrag te vertonen.

Uit motivatieonderzoeken is naar voren gekomen dat er verschillen zijn tussen motivatiefactoren die van belang zijn voor publieke en private managers (Buelens & van den Broeck, 2007; Frankel & Manners, 1980; Cacioppe & Mock, 1984 in: Khojasteh, 1993). Dit komt onder andere door de verschillen tussen publieke en private organisaties op het gebied van belang, toegang en vertegenwoordiging (Benn & Gaus, 1983). De verschillen bij publieke en private managers op het gebied van motivatie hebben aanleiding gegeven om een kwalitatief vergelijkend onderzoek te doen naar factoren die van invloed zijn op het engagement bij publieke en private managers. Als deze factoren bekend zijn kunnen publieke en private organisaties hierop inspelen om de individuele- en organisatieprestaties te verbeteren.

5.2.3. *Factoren van engagement*

Voor organisaties is het van belang om geëngageerde managers te hebben omdat het gevoel van engagement een extra inzet met zich meebrengt die van belang is voor individuele- en organisatieprestaties. Ook voor managers zelf is het belangrijk om een gevoel van engagement te ervaren. De mogelijkheid om te kunnen presteren en een sfeer waarin op een constructieve manier kan worden gewerkt geeft een gevoel van voldoening en zorgt ervoor dat mensen goed op hun plek zitten binnen een organisatie. Om managers te engageren zijn er verschillende factoren van belang. De factoren van engagement zijn onder te verdelen in emotionele en cognitieve factoren.

Emotionele engagement factoren zijn:

- Senior leadership
- Colleagues
- Work-life balance
- Recognition
- Work environment

Cognitieve engagement factoren zijn:

- Business Literacy
- Performance
- Reward
- Training
- Development

De verschillende factoren van engagement kunnen het gevoel van engagement zowel positief als negatief beïnvloeden. Het is daarom van groot belang dat organisaties aandacht besteden aan de verschillende factoren. Alle respondenten geven aan dat de besproken factoren in meer of mindere mate van invloed zijn op hun engagement. Toch is het lastig om een lijst bepalend voor een gevoel van engagement, maar ze zijn niet alles omvattend. Organisaties moeten inspelen op deze factoren om managers actief te engageren. Veel dingen zijn echter niet te sturen en dit maakt het lastig om één 'to do list' te maken die succesverzekerd is. Engagement is veel meer omvattend dan vastomlijnde factoren en kunnen ook per persoon en per organisatie verschillen zoals Shaw (2005) benadrukt. Het gaat ook om een bepaald gevoel bij mensen en dat blijkt moeilijk te operationaliseren. De factoren die zijn onderzocht zijn zeker van belang voor het engagement van managers. Ze bieden een soort houvast en uitgangspunt voor organisaties om op aan te sturen. Bij deze factoren is het samenspel ook essentieel waarbij de ene factor meer van belang is dan de andere.

Zoals Little & Little (2006) aangeven is het lastig om engagement op een duidelijke manier te meten. Wel is duidelijk dat de factoren en dimensies die hierboven beschreven zijn in meer of mindere mate van belang zijn voor het engagement. Verschillende respondenten geven aan dat zowel emotionele als de cognitieve engagement erg belangrijk is om zich verbonden en daarmee geëngageerd te voelen met de organisatie. Het is de som der delen, maar alle delen wegen voor iedereen even zwaar. Wanneer iemand het gevoel heeft dat zijn werk belangrijk is en dus cognitief geëngageerd is krijgt hij ook meer energie om te werken wat een positieve invloed heeft op bijvoorbeeld de werksfeer. Hetzelfde geldt voor emotionele engagement. Een gevoel van connectie met collega's maakt ook dat het werk minder energie kost dan wanneer er helemaal geen connectie is. De respondenten die een gevoel van waardering en erkenning hebben (wat valt onder emotionele engagement) hebben het idee dat ze beter presteren. Dit heeft ook een positieve invloed op het cognitieve engagement. Die dimensies hangen nauw met elkaar samen. Managers in de private sector geven aan dat ze over het algemeen meer waarde hechten aan cognitieve engagement in plaats van emotionele engagement en bij de publieke managers is dat andersom. Alle factoren en dimensies zijn echter belangrijk, het verschil zit in de mate waarin.

5.2.4. *Verschillen in engagement van publieke en private managers*

In hoofdstuk twee is te lezen dat werknemers bij publieke organisaties een andere motivatie hebben dan werknemers bij private organisaties. Werknemers in de publieke sector worden vaak gedreven vanuit een verlangen om het maatschappelijke of publieke belang te dienen, dit wordt ook wel Public Service Motivation genoemd (Perry & Wise, 2000).

Ook intrinsieke en extrinsieke motiefactoren brengen een verschil tussen publieke en private managers aan het licht. Publieke managers hechten meer waarde aan intrinsieke

factoren en private managers aan extrinsieke factoren (Khojasteh,1993). Intrinsieke en extrinsieke factoren zijn in dit onderzoek in verband gebracht met emotionele en cognitieve engagement factoren. In de praktijk blijkt dat publieke managers meer waarde hechten aan emotionele engagement factoren, dit vertoont grote overlap met de theorie waarin duidelijk wordt dat publieke managers meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerde worden. Private managers hechten meer waarde aan cognitieve factoren wat veel overeenkomst vertoont met meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerde private managers. Dit is echter niet zwart wit te stellen, want publieke managers hechten ook wel degelijk waarde aan cognitieve factoren en private managers aan emotionele factoren. Alleen in de mate waarin, zijn bepaalde verschillen op te merken.

In dit onderzoek zijn ook de variabelen geslacht en leeftijd meegenomen. In de manier waarop jonge en oudere managers moeten worden geëngageerd zijn verschillen ontdekt. Zo hechten jonge managers meer waarde aan feedback en begeleiding dan oudere managers. Zij zijn relatief nieuw in de organisatie en willen graag leren en ontwikkelen. Oudere managers zijn gevoeliger voor de werksfeer en omgeving waarin ze werken. Met name bij private bedrijven ontstaat er soms interne concurrentie druk en dat ervaren oudere managers als onprettig. Op het gebied van cognitieve engagement hechten jonge managers veel waarde aan de reputatie van de organisatie en de financiële beloning. Dit laatste is ook voor de andere respondenten belangrijk, maar bij veel jonge managers is de groei in salaris een opzichzelfstaand doel. Dit is te verklaren doordat jonge managers nog een lange loopbaan voor zich hebben. Zij zitten vaak in een lagere salarisschaal dan oudere managers en er zijn dus nog volop mogelijkheden om door te groeien. Het onderscheid tussen mannen en vrouwen is minder scherp naar voren gekomen in dit onderzoek. Met name bij een aantal emotionele engagement factoren is dit onderscheid wel terug te zien. Zo hechten vrouwen over het algemeen meer waarde aan een duidelijke scheiding tussen werk en privé. Dit geldt met name voor de vrouwen met kinderen. Ook de relatie met collega's wordt door vrouwen als belangrijker ervaren voor hun engagement dan door mannen. Veel vrouwelijke respondenten geven aan dat ze vriendschappen op het werk hebben ontwikkeld, bij mannen is deze relatie vaak zakelijker. Ook komt naar voren dat de mannelijke respondenten waardering graag terug zien in materiële of financiële zin en vrouwen meer in uitgesproken woorden of de mate waarin zij serieus worden genomen in hun werk. Dit komt overeen met de theorie van Mottaz (1986) en Rowe & Snizek (1995) die stellen dat vrouwen meer waarde hechten aan intrinsiek factoren en mannen meer aan extrinsieke factoren. Bij cognitieve engagement verschillen tussen mannen en vrouwen minder duidelijk naar voren gekomen.

5.3. Beantwoording centrale vraag

Om antwoord te geven op de centrale vraag, '*Hoe kunnen publieke en private organisaties managers engageren?*', is tabel 5.1. opgemaakt. Hierin zijn de tegenstellingen en overeenkomsten tussen engagementfactoren die van belang zijn voor publieke en private managers overzichtelijk weergegeven. Op basis van de bevindingen in de praktijk wordt onderscheid gemaakt tussen factoren die als 'zeer belangrijk', 'belangrijk' en 'minder belangrijk' naar voren komen. Als de tabel nader wordt bekeken kan er worden geconcludeerd dat alle factoren in meer of mindere mate van invloed zijn op het engagement van publieke en private managers. Het onderscheid is echter te vinden in de mate waarin emotionele en cognitieve factoren voor publieke en private managers van belang zijn.

Voor emotionele engagement geldt:

Voor publieke managers is de 'relatie met leidinggevenden', 'de relatie met collega's' en 'waardering en erkenning' zeer belangrijk. De 'werksfeer/omgeving' is belangrijk en de 'werk- privé balans' minder belangrijk. Bij private managers is de 'relatie met leidinggevende' zeer belangrijk. De 'relatie met collega's', 'waardering en erkenning' en 'werksfeer/omgeving' zijn belangrijk en de 'werk- privé balans' is minder belangrijk.

Voor cognitieve engagement geldt:

Voor publieke managers zijn 'trainingen en cursussen' en 'prestatiebeoordeling' zeer belangrijk. 'Vertrouwen in de organisatie' en 'ontwikkelingsmogelijkheden' zijn belangrijk en de 'financiële beloning' is minder belangrijk. Bij de private managers wordt het 'vertrouwen in de organisatie', 'financiële beloning', 'ontwikkelingsmogelijkheden' en 'prestatiebeoordeling' als zeer belangrijk gezien. 'Trainingen en cursussen' zijn van belang en er zijn geen factoren minder belangrijk.

Op de volgende pagina zijn de resultaten overzichtelijk weergegeven in een tabel. Hierin is te lezen dat publieke managers in verhouding meer waarde hechten aan emotionele engagement factoren en private managers meer waarde hechten aan cognitieve engagement factoren.

'Employee Engagement'
Scriptie van SI Dijkstraalberg

Tabel 5.1: Concluderend

| Dimensies | Factoren | Publieke managers | Private managers |
|------------------------------|------------------------------|---|--|
| Emotionele engagement | Relatie met leidinggevende | <i>Zeer belangrijk.</i> Met name jonge managers hebben veel behoefte aan begeleiding en sturing. | <i>Zeer belangrijk.</i> Voor private managers geldt hetzelfde als voor publieke managers. |
| | Relatie met collega's | <i>Zeer belangrijk.</i> Draagt bij aan een goede samenwerking en sfeer binnen de organisatie. Liever een saai opdracht met leuke collega's dan andersom. | <i>Belangrijk.</i> Door de concurrentiecultuur waarbij individuele prestaties van belang zijn heeft de relatie met collega's wat minder prioriteit dan bij publieke managers. |
| | Werk-privé balans | <i>Minder belangrijk.</i> De werk- privé balans is vaak een eigen keuze. Een disbalans komt door druk vanuit de organisatie, maar dat zijn vaak korte perioden die te overzien zijn. Vrouwen hechten het meeste waarde aan een fifty-fifty balans tussen werk en privé. | <i>Minder belangrijk.</i> Private managers ervaren niet direct een strikte balans, maar zien dat als het gevolg van eigen keuzes. Met name vrouwen hechten het meeste waarde aan een duidelijk werk- privé balans. |
| | Waardering en erkenning | <i>Zeer belangrijk.</i> Publieke managers zien waardering en erkenning graag terug in gesproken woorden en kleine gebaren. | <i>Belangrijk.</i> Private managers zien de waardering en erkenning graag terug in een financiële beloning. Waardering en erkenning werkt ook door bij cognitieve engagement |
| | Werksfeer/ omgeving | <i>Belangrijk.</i> De logheid en interne verkoking van publieke organisaties drukt een stempel op werksfeer en dit heeft invloed op het engagement. Met name jonge managers ervaren dit als storend en zien dit graag anders. | <i>Belangrijk.</i> Een goede werksfeer zorgt voor een gevoel van engagement. Organisaties moeten uitkijken dat de werksfeer niet ten koste gaat van individuele prestatiedruk. |
| Cognitieve engagement | Vertrouwen in de organisatie | <i>Belangrijk.</i> Publieke managers moeten zich kunnen vinden in de doelstellingen van de organisatie om eigen toekomst binnen de organisatie te zien. | <i>Zeer belangrijk.</i> Status en reputatie zijn van belang om vertrouwen in de organisatie te hebben. Het geeft een gevoel van trots en aanzien. |
| | Financiële beloning | <i>Minder belangrijk.</i> De publieke managers streven niet een hoog salaris na, maar het moet wel in verhouding staan tot werkzaamheden en verantwoordelijkheden. | <i>Zeer belangrijk.</i> Private managers streven een hoog salaris na en zijn minder tevreden over hun salaris dan publieke managers. Ze willen goede organisatieprestaties graag terugzien in hun eigen financiële beloning. |
| | Trainingen en cursussen | <i>Zeer belangrijk.</i> Trainingen en cursussen zijn een essentiële aanvulling op praktijkervaring. Het zorgt voor betrokkenheid en verbondenheid bij de organisatie en wordt ook wel gezien als vorm van beloning. | <i>Belangrijk.</i> Private managers vinden met name trainingen op het gebied van werkontwikkelingen belangrijk. Dat het vaak in eigen tijd is wordt als vanzelfsprekend gezien, maar zorgt wel voor een drempel. |
| | Ontwikkelingsmogelijkheden | <i>Belangrijk.</i> De ontwikkeling op werkgebied gaat veelal via duidelijke stappen en vaste procedures. Dit zorgt ervoor dat carrière maken niet heel snel gaat, wat voor jonge managers met name een probleem is. | <i>Zeer belangrijk.</i> Op basis van individuele prestaties kan snel carrière worden gemaakt en deze mogelijkheid wordt als zeer positief ervaren hoewel het soms een politiek spel tot gevolg heeft. |
| | Prestatiebeoordeling | <i>Zeer belangrijk.</i> Goede prestaties dragen bij aan een gevoel van belangrijkheid binnen de organisatie en komen tot uiting door de kwaliteiten waarover publieke managers beschikken. | <i>Zeer belangrijk.</i> Voor private managers geldt hetzelfde als voor publieke managers. |

De bovenstaande verschillen komen overeen met de resultaten uit onderzoeken waarin naar voren komt dat publieke managers meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd worden en private managers meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerd worden. De koppeling tussen intrinsieke – emotionele factoren en extrinsieke – cognitieve factoren blijkt in de praktijk ook draagvlak te hebben en doorwerking te vinden. Publieke managers blijken namelijk meer emotioneel dan cognitief geëngageerd te zijn en private managers blijken meer cognitief

dan emotioneel geëngageerde te zijn. Private managers voelen meer passie en energie bij de cognitieve factoren en publieke managers bij emotionele factoren.

5.4. Discussie

5.4.1. Sterktes van het onderzoek.

In hoofdstuk 1 is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken.

Nu terugkijkend op het onderzoek kan worden gesteld dat dit onderzoek op het gebied van engagement van publieke en private managers nieuwe inzichten heeft opgeleverd. Er zijn verbanden gelegd die nog niet eerder gelegd zijn. Zo is het verschil in factoren die van belang zijn voor het engagement van publieke en private managers uitgebreid onderzocht. Hierbij is naar voren gekomen dat publieke managers meer waarde hechten aan emotionele engagement factoren en private managers aan cognitieve engagement factoren. Ook heeft het onderzoek nieuwe inzichten gegeven in het verschil en het verband tussen engagement en motivatie. Engagement gaat namelijk een niveau dieper of stap verder gaat dan motivatie. Extra inzet, energie en passie zijn termen om engagement aan te duiden en bij motivatie gaat het om het om de bereidheid om werk gerelateerd gedrag te vertonen.

Door de kwalitatieve aanpak van dit onderzoek was er de mogelijkheid om de diepte in te gaan bij de interviews. Er zijn uitgebreide gesprekken gevoerd waardoor er goede analyses tot stand zijn gekomen. Het was mogelijk om dieper in te gaan op de keuze van managers om voor een publieke of private organisaties te werken. De uitkomsten hiervan kon worden meegenomen en vergeleken bij de analyse van factoren die van belang zijn voor het engagement van publieke en private managers.

Dit onderzoek is vernieuwend omdat het een vergelijkend kwalitatief engagementonderzoek is bij publieke en private managers. Deze samenstelling van variabelen is unieke en nog niet eerder gedaan. Uit eerder onderzoek is naar voren gekomen dat managers in een andere mate waarde hechten aan factoren dan werknemers op de werkvloer, maar daar is in de wetenschap nog weinig onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek heeft dat hiaat opgepakt en heeft daar invulling aan gegeven. Engagement is in de wetenschap en bij onderzoekorganisaties, voor zover is nagegaan, alleen op kwantitatieve manier onderzocht. Dit onderzoek heeft engagement op een kwalitatieve manier benaderd en vorm gegeven.

5.4.2. Beperkingen van het onderzoek.

Voor dit onderzoek is een half jaar uitgetrokken. Dit tijdspad is echter niet gehaald, maar daar was het onderzoek wel op ingericht. Dit relatief korte tijdsbestek zorgt ervoor dat het onderzoek enigszins beperkt is. Zo is uit het onderzoek is naar voren gekomen dat persoonlijke voorkeuren een belangrijke rol spelen. De conclusies kunnen daarom niet uitsluitend worden opgehangen aan het verschil tussen publiek en privaat. Er zijn verschillende factoren te bedenken die, naast geslacht en leeftijd, invloed kunnen hebben op de factoren die van belang zijn voor het engagement van publieke en private managers. Hierbij valt onder andere te denken aan het type en de grote van de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn of de gemoedstoestand waarin respondenten verkeerden. Vanwege de haalbaarheid en het tijdsbestek is er met deze externe omstandigheden of factoren geen rekening gehouden. Het gevolg is dat het beeld wat er van een respondent is verkregen wellicht incompleet is.

5.4.3. *Consequenties van bevindingen en vervolgonderzoek*

De bevindingen van dit onderzoek laten nieuwe inzichten zien die consequenties hebben voor de bestaande theorie. Na de bestudering van de theorie over engagement is ervoor gekozen om een eigen definitie te formuleren waarbij er twee dimensies zijn gebruikt. Bij andere definities zijn vaak meerdere dimensies geoperationaliseerd. Het praktijk onderzoek ondersteunt echter ook de eigen definitie en dimensies van dit onderzoek. Energie en passie, wat volgens bestaande literatuur door fysieke engagement ontstaat, ontstaat namelijk ook bij een gevoel van emotionele en cognitieve engagement. Fysieke engagement is daarom niet van toegevoegde waarde om een definitie van engagement te completeren.

Ook is in dit onderzoek naar voren gekomen dat engagement in de basis een individuele houding is. De definitie van Hewitt houdt bij dit onderzoek geen stand, omdat het bij die definitie om een groepsfenomeen gaat. Daarmee is er meer duidelijk geworden over het concept van engagement en wordt er antwoord gegeven op de vragen van Little & Little (2006). Volgens hen was het bij engagement niet duidelijk of het om een houding of een gedrag gaat en of het om een individueel- of groepsfenomeen gaat. Ook is naar voren gekomen welke factoren het engagement van publieke en private managers bepalen. Er is duidelijk geworden dat factoren van engagement voor zowel publieke als private managers van belang zijn, maar dat er wel verschil is in de mate waarop ze van belang zijn. Dit zijn nieuwe bevindingen en dat is een aanvulling op de bestaande theorie. In kwantitatief vervolgonderzoek kan de mate waarin de factoren van belang zijn nauwkeuriger worden gemeten.

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat het engagement van publieke managers meer door emotionele factoren kan worden beïnvloed en het engagement van private managers meer door cognitieve factoren kan worden beïnvloed. Engagement bleek in eerste instantie een concept te zijn die veel overeenkomsten vertoont met motivatie. Om de toegevoegde waarde van het concept van engagement vast te stellen is het verschil tussen beide concepten onderzocht en geëxpliciteerd. Met dit verband is er invulling gegeven aan een uitgesproken hiaat in de literatuur door Macey & Schneider (2008, p2). Vervolgens is er een brug geslagen tussen intrinsieke motivatie en emotionele engagement factoren en extrinsieke motivatie en cognitieve engagement factoren. Ook is het concept van 'Public Service Motivation' aangehaald in de literatuur om het motivatie verschil tussen publieke en private managers duidelijk te maken. De directe relatie tussen PSM en engagement is in dit onderzoek niet onderzocht. Maar in de literatuur is naar voren gekomen dat PSM positief correleert met intrinsieke factoren en negatief correleert met extrinsieke factoren. Werknemers met een hoog PSM niveau hechten meer waarde aan intrinsieke factoren. Met deze bevindingen kunnen wel bepaalde verbanden tussen engagement en PSM worden gesuggereerd. Publieke managers worden meer intrinsiek gemotiveerd en emotioneel geëngageerd, dit kan betekenen dat er een positief verband is tussen de mate van PSM en mate waarin belang wordt gehecht aan emotionele engagement factoren. Dit verband is echter niet nader onderzocht en biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Doordat dit onderzoek zich alleen richt op managers moet in ogenschouw worden genomen dat de uitkomsten niet generaliseerbaar zijn voor werknemers in het algemeen. Vervolgonderzoek zou gericht kunnen zijn op werknemers. De resultaten van dat onderzoek kunnen vergeleken worden met de uitkomst van dit onderzoek om het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te bestuderen.

Naast de onderzoeksmogelijkheden die hier boven staan beschreven zijn er verschillende aspecten in dit onderzoek onderbelicht gebleven. Deze aspecten kunnen in vervolgonderzoek worden opgepakt.

- Er is weinig onderzoek gedaan naar opzichzelfstaande engagementonderzoeken in de publieke sector. Dit onderzoek vangt dat gebrek voor het kwalitatieve deel op, maar kwantitatief engagementonderzoek in de publieke sector zou een goede aanvulling kunnen geven om een representatief beeld te krijgen. Dit gebrek aan publieke engagementonderzoeken is te verklaren doordat veel onderzoeken worden uitgevoerd door commerciële organisatieadviesbureaus in opdracht van private organisaties die daar veel geld voor betalen.
- Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Het vormt dan ook een goede basis om een kwantitatief onderzoek te doen. Wanneer er een grotere steekproef is kan er een meer generaliserend beeld ontstaan. Op deze manier kan het onderwerp vanuit verschillende uitgangspunten worden belicht. Daarnaast komt het de betrouwbaarheid ten goede.
- Tot slot wordt geadviseerd om de effecten van engagement op individuele- en organisatieprestaties te onderzoeken. Dit onderzoek is niet ingegaan op die effecten, maar het is zinvol om dat in vervolgonderzoek wel te doen aangezien in veel onderzoeken naar voren komt dat engagement effect heeft op prestaties. Bij die onderzoeken wordt echter niet duidelijk wordt wat dat effect precies is.

5.5. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden concrete aanbevelingen voor organisaties gegeven.

5.5.1. Algemene aanbevelingen

Voor organisaties die overwegen om een engagement onderzoek uit te laten voeren is het verstandig om eerst goed af te wegen welke factoren van belang zijn voor managers of werknemers binnen hun organisatie. De lijst met factoren die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn zeer volledig, maar per organisatie kunnen daar nog eigen toevoegingen aan worden gedaan. Het is verstandig voor organisaties die het engagement van hun werknemers/managers willen vaststellen of bevorderen om eerst voorbereidend onderzoek te doen naar de factoren die van belang zijn binnen de organisatie. Op die manier kan er een betrouwbaar beeld ontstaan. De factoren die voor dit onderzoek zijn gebruikt zijn in vrijwel ieder organisatie toepasbaar. Organisaties moeten echter zelf bepalen of aanvulling van factoren noodzakelijk is, omdat dat per organisatie kan verschillen. Daarnaast is het van belang rekening te houden met individuele factoren van managers. Zo zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen opgemerkt, maar ook leeftijd kan een rol spelen. Deze factoren zijn in dit onderzoek meegenomen, maar het spreekt voor zich dat er ook andere individuele factoren zijn die een rol kunnen spelen bij engagement en het is voor organisaties van belang om hier rekening mee te houden. Hierbij valt te denken aan de thuissituatie of opleiding van managers.

5.5.2. Praktische aanbevelingen

Op de volgende pagina staat een schema waarin concreet duidelijk wordt wat organisaties kunnen doen om het engagement van managers op een positieve manier te beïnvloeden.

'Employee Engagement'

Scriptie van SI Dijkstraalberge

Per factor zijn concrete aanbevelingen gedaan om het engagement van werknemers te stimuleren. Deze aanbevelingen zijn naar aanleiding van de resultaten tot stand gekomen. Organisaties hebben bij veel van de engagement factoren een faciliterende functie. Veel aanbevelingen zijn zowel van toepassing voor publieke als private organisaties. Deze aanbevelingen zijn in één cel weergegeven. Een eigen invulling bij deze aanbevelingen is echter essentieel voor een goed resultaat.

Tabel 5.2. Aanbevelingen voor publieke en private organisaties

| Factoren | To do: | To do: |
|------------------------------|--|---|
| | publieke organisaties <i>(Organisaties hebben in veel gevallen een faciliterende functie om de aanbevelingen te effectueren.)</i> | private organisaties <i>(Organisaties hebben in veel gevallen een faciliterende functie om de aanbevelingen te effectueren.)</i> |
| Relatie met leidinggevende | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Leidinggevendenden moeten heldere afspraken maken over begeleiding en feedback. Dit is met name van belang bij jonge managers. ▶ Contact met leidinggevendenden laagdrempelig maken. ▶ Leidinggevendenden moeten vertrouwen uitspreken naar managers en voldoende vrijheid geven om taken naar eigen inzicht te vervullen. | |
| Relatie met collega's | <ul style="list-style-type: none"> ▶ De samenwerking binnen en tussen de afdelingen stimuleren. ▶ Onderling contact bevorderen door buiten werktijd om sociale bijeenkomsten te plannen. ▶ Aandacht aan werving en selectie van werknemers besteden om een goede samenstellen of opbouw van personeel te realiseren. | |
| Werk-privé balans | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Voor zover mogelijk heldere afspraken omtrent werktijden maken ▶ Voorkomen van disbalans door opgelegde werkdruk vanuit de organisatie te beperken. | |
| Waardering en erkenning | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Waardering en erkenning met enige regelmaat uitspreken of met kleine symbolische gebaren. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Waardering en erkenning in de vorm van financiële beloning geven, op basis van individuele- of groepsprestaties. |
| Werk sfeer/ omgeving | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kennisoverdracht stimuleren door themabijeenkomsten te organiseren. ▶ Mogelijkheid bieden om flexibel in te spelen op ontwikkelingen. ▶ Ontkokering van afdelingen. ▶ Managers goed informeren over bezuinigingsplannen | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Interne concurrentiestrijd verminderen. ▶ Politiek spel afhouden. ▶ Informele sfeer bevorderen. ▶ Communicatie tussen afdelingen verbeteren. |
| Vertrouwen in de organisatie | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Doelstellingen en toekomstvisie duidelijk communiceren. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Efficiëntere beleidsvoering met korte lijnen. ▶ Tegengaan van bureaucratie. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aandacht voor reputatiemanagement |
| Financiële beloning | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoogte van salaris moet in verhouding staan tot werkzaamheden en verantwoordelijkheden. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ salaris meer laten hangen van individuele prestaties. ▶ Salaris voor medior functies herzien ▶ Managers mee laten profiteren van goede organisatieprestaties, bijvoorbeeld door het geven van een winstuitkering. |
| Trainingen en cursussen | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Voor doorgestroomde Management Trainees een soepele trainingsovergang organiseren. ▶ In de praktijk waarmaken wat er op papier mogelijk is qua trainingen. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Training onder werktijd aanbieden. |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Meer mogelijkheden creëren voor snel carrière maken. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Het 'politieke spel' om hogerop te komen afremmen. |
| Prestatiebeoordeling | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aandacht besteden aan goede individuele prestaties om gevoel van belangrijkheid te stimuleren. | |

Literatuurlijst:

- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Ashok M. (2005). Engagement for the mind, body, and soul. Human Capital.
- Baarde, D.B., De Goede, M.P.M. & Van der Meer-Middelburg, A.G.E.,(1996). Basisboek: Open interviewen. Groningen: Wolters-Noordhof bv.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior, engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bates, S. (2004, February). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Benn, S. I., & Gaus, G. F. (1983) Public and private in social life. New York: St. Martin's Press.
- Bergen, C.W. Von, Soper, B., Campbell, K. (2002). Influence employers the right way. *Industrial Management*, 44(3), 8-15
- Box, R.C. (1999). Running government like a business: Implications for Public Administration Theory and Practice. *American Review of Public Administration*, 29(1), 19-43
- Boxal, P. & Purcell, P. (2008). Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan
- Bozeman, B & Bretschneider, S. (1994). The 'Publicness Puzzle' in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-223
- Bright, L (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15-37

- Bruelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Buchanon, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cacioppe, R. & Mock, P. (1984). A comparison of the quality of work experience of government and private organizations. *Human Relations*, 37, 923-940.
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Cho, K. H. & Lee, S.H. (2001). Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 84-102.
- Coffman, C. & G. Gonzalez-Molina (2002). Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. New York, NY: Warner Books, Inc.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Deci, E.L. (1975). Intrinsic motivation. New York: Plenum Press.
- Downs, A. (1967). Inside Bureaucracy. Boston: Little Brown.
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M. & Matthijs Bal, P. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125.
- Ellis, C.M. & Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: The key to improving productivity. *Perspectives*, 15(1)
[http://www.sibson.com/publications/perspectives/volume_15_issue_1/index.cfm] 18-07-2010
- Endres, G.M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78
- Frankel, S. & Manners, L. (1980). Australian Managers: A comparative analysis of their industrial and social orientations. Sydney: University of New South Wales.

- Gallup a, Employee Engagement Overview Brochure, [<http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview>] 14 juli 2010
- Gallup b, Study, Feeling good matter in the workplace [<http://gmj.gallup.com/content/20770/gallup-study-feeling-good-matters-in-the.aspx>] 14 juli 2010
- Gallup c, Employee Engagment [<http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>] 23 juli 2010
- Gorman, B. & Gorman R.E. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Strategic HR Review*, 5(2), 24
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.
- Guralnik, D.B. (1980). Webster's new world dictionary of the American language. New York: Simon & Schuster.
- Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Harris, C.T. & Earl, J.R. (1986). Gender and Work Values: Survey findings from a working-class sample. *Sex Roles*, 15, 487-494.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Herzberg, F. (1966), *The work and the nature of man*, Cleveland, OH: The world publishing company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hewitt Associates a, Over Hewitt. [<http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/nlNL/AboutHewitt/WhoWeAre/Default.aspx>] 10 juli 2010
- Hewitt Associates b, Zijn uw medewerkers echt geëngageerd? [http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/nlNL/pdfs/Medewerker_Engagement.pdf] 10 juli 2010

- Hewitt Associates c, Engagement and Culture: Engaging Talent in Turbulent Times. [http://www.hewittassociates.com/_MetaBasicCMAssetCache_/Assets/Articles/2009/hewitt_pov_engagement_and_culture.pdf] 16 juli 2010
- Hewitt Associates d, Breaking the Spiral: How to Keep Employees Engaged during the Economic Downturn. [<http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/enEU/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=6890>] 14 juli 2010
- Hewitt Associates e, Hewitt's Approach to Engagement Is Unique. [http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/enEU/KnowledgeCenter/EventsConferences/euroengagement_approach.aspx] 14 juli 2010
- Hewitt Associates f, Hewitt's Engagement Model. [http://was2.hewitt.com/bestemployers/anz/pages/driving_engagement.htm] 16 juli 2010
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of the California Press, Berkeley, CA
- Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Joo, B. & Mclean, G.N (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257
- Johnson, G. (2004). Otherwise engaged. *Training*, 41(10), 4
- Jurkiewicz, C.L., Massey, T.K. & Brown, R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review*, 21(3), 230-50.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development and Work Motivation. *The Academy of Management review*, 29(3), 440-458
- Karl, K.A. & Sutton, C.L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515-527.
- Ketter, P. (2008). The Big Deal about Employee Engagement. *Training and Development*, 44-49.
- Kohjasteh, M. (1993). Motivating the Private vs. Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, 22(3), 391-401.

- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century, *Annual Review Psychology*, 56, 485-516.
- Lau, A.W., Pavett, C.M., & Newman, A.R. (1980). The nature of managerial work: A comparison of public and private sector jobs. *Academy of Management Proceedings*, 339-343.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Little, B. & Little, P. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1), 111-120
- Lord, R.L. & Farrington, P.A. (2006). Age-Related Differences in the Motivation of Knowledge Workers. *Engineering Management Journal*, 18(3), 20-26
- Luthans, F. and Peterson, S. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness, *The Journal of Management Development*, 21(5/6), 376-387.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- Mann, G.A. (2006). A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48
- Maslow, A. (1954). *Motivation en personality*. New York: Harper & Row
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Martin, A.J. (2008). Motivation and engagement in diverse performance settings: Testing their generality across school, university/college, work, sport, music, and daily life. *Journal of Research in Personality*, 42, 1607-1612
- Meece, J.L., Glienke, B.B. & Burg, S. (2006). Gender and Motivation. *Journal of School Psychology*, 44, 351-373.

- MidlandHR, A public sector insight into employee engagement 12-07-'10
[<http://www.midlandhr.com/news/08-09-2009.html>]
- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 195-211.
- Morris, J.A & Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010
- Mottazl, C. (1986). Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction. *Human Relations*, 39(4), 359-378.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Oakley, J. (2005). Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior, A look at the Downstream effects on Market response and financial performance. Northwestern University: Forum For People Performance Management And Measurement
[http://www.performanceforum.org/fileadmin/pdf/employee_engagement_study.pdf]
f] 5 juli 2010
- 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
- Perry, J.L. (2000). Bringing Society In: Towards a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 471-488
- Perry, J.L., Mesch, D. & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514
- Perry, J.L. & Rainey, H.G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Perry, J.L., and Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.
- Pinder CC. 1998. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Posner, B.Z. & Schmidt, W.H. (1996). The values of business and federal government executives: More different than alike. *Public personnel management*, 25(3), 277-289.
- Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human resource management international digest*, 17(2), 3-4

- Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. New York: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations 3rd edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G. & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of the Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470.
- Richman, A. (2006). "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?", *Workspan*, 49, 36-9.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. IES Report No. 408. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rowe, R. & Snizek, W.E. (1995). Gender Differences in Work Values: Perpetuating the Myth. *Work and Occupations*, 22(2), 215-229
- Rynes, S.L., Gerhart, B. & Minette, K.A. (2004). The Importance Of Pay In Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say And What They Do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-13.
- Schab, D.P. & Heneman, H.G. (1977). Age and Satisfaction with Dimensions of Work. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 212-220
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3,71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Seijts, G. & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten c's of employee Engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.

- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. London: SAGA Publications.
- Stagner, R. (1985). Aging in Industry, in Birren, J.E. and Schaie K.W. (Eds), *Handbook of Psychology of Aging*, Van Nostrand Reinhold Company Inc, New York, NY, 789-817
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N. & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection & Development Review*, 22(5), 19-23
- Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen* (6). 444-466.
- Swanborn, P.G (2008). *Case-Study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom Onderwijs
- Thomas, K.W. (2000). Intrinsic motivation and how it works. *Training*, 37(10), 130-135.
- Thomas, K. W. (2009). The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*, 73 (6), 9
- Vallerand, R.J., O'Conner, B.P. & Hamel, M. (1995). Motivation in later life: theory and assessment. *International Journal of Aging and Human Development*, 41 (3), 221-238
- Vance, R.J. (2006). *Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. US: SHRM Foundation
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Amsterdam: Uitgeverij Coutinho.
- Von Bergen, C.W., Soper, B. & Campbell, K. (2002). Influence employers the right way. *Industrial Management*, 44(3), 8-15.
- Wittmer D. & Coursey D. (1996). Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6(4), 559-571
- Zeffane, R. (1994). Pattern of Organizational Commitment and Percieved Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations* 47(8), 977-1010.

Bijlage 1: Interviewvragen

➤ **Woord vooraf (5 min)**

Allereerst hartelijk dank voor uw meewerking aan dit onderzoek. Het onderzoek dat ik doe richt zich op de vraag hoe publieke en private organisaties managers in staat stellen om geëngageerd te kunnen zijn en welke factoren daarbij van belang zijn. Employee engagement wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'een emotionele en cognitieve verbondenheid van werknemers aan de organisatie dat van invloed is op de organisatieprestaties'. Emotionele engagement staat voor de connectie met collega's en leidinggevend en het gevoel van respect en erkenning. Bij cognitieve engagement gaat het om een bepaald gevoel van belangrijkheid en om een missie bij de werkzaamheden. De verschillende dimensies worden bij dit interview onder de loep genomen. Om bij dit onderzoek een goed en betrouwbaar beeld te kunnen krijgen over hoe managers bij publieke en private organisaties kunnen worden geëngageerd en in hoeverre de organisaties waarvoor ze werken daaraan bijdragen ben ik geïnteresseerd in uw mening. Het interview zal strikt vertrouwelijk blijven en in het document zullen geen namen worden genoemd. De resultaten zullen worden verwerkt in een lopend verhaal en citaten zullen anoniem blijven.

➤ **Algemeen (5 min)**

1. Datum:
2. Naam:
3. Organisatie:
4. Functie:
5. Heeft u bewust gekozen voor een baan bij een publieke/private organisatie, waarom wel/niet?

➤ **Functie en organisatie (10 min)**

1. - Wat doet u precies in de organisatie?
2. - Wat vindt u van de manier waarop de organisatie te werk gaat?
- In hoeverre kunt u zich vinden in de doelstellingen en toekomstvisie van de organisatie?
3. - Wat voor gevoel krijgt u bij uw werk en de organisatie?
- Kunt u wat over de reputatie van de organisatie vertellen?

➤ **Werkomgeving en relatie met leidinggevend en collega's (10 min)**

1. - Hoe kunt u de relatie met uw leidinggevende omschrijven?
2. - Hoe kunt u de relatie met uw collega's omschrijven?
- Hoe ervaart u de samenwerking met collega's?
3. - Hoe ervaart u de werksfeer die er bij uw organisatie is, werkt dit stimulerend of juist niet?

4. - Hoe ervaart u de balans tussen uw werk en privé leven?

➤ **Ontwikkelingen op werkgebied (10 min)**

1. - In hoeverre kunt u uw ambities nastreven bij uw organisatie?
2. - Hoe belangrijk is carrière maken voor u?
- Kunt u een toekomst schets geven over hoe u uw carrière voor u ziet?
3. - Hoeveel waarde hecht u aan ontwikkeling door middel van trainingen en cursussen?
- In hoeverre wordt u door de organisatie gestimuleerd om trainingen en cursussen te volgen? Wat vindt u hiervan?

➤ **Prestaties en beloning (10 min)**

1. - Hoe beoordeelt u uw eigen prestaties en kwaliteiten?
(Wat kan u helpen om nog beter te presteren)
- Hoe worden goede prestaties die u levert beloond?
2. - Wat verwachten uw leidinggevenden en de organisatie van u?
- Hoe ervaart u de waardering en erkenning die u voor de werkzaamheden en Prestaties krijgt?
3. - Wat is het belang van salaris voor u en wat vindt u van uw eigen salaris?
- Is het een doelstelling van u om meer te gaan verdienen?
4. - In welke situaties wordt u gecompenseerd door middel van extra beloningen?

➤ **Inzet voor de werkzaamheden (10 min)**

4. - Hoe geëngageerd voelt u zichzelf (met de definitie van engagement in het achterhoofd)?
5. - Wat betekent het voor uzelf en de organisatie dat u zich op die manier geëngageerd voelt?
6. - Hoe helpt dit gevoel van engagement u om prestaties te leveren?
7. - Wat voor invloed heeft uw werk op uw energie?
8. - Wat heeft het meest positieve en meest negatieve effect op uw engagement?

Einde

Hartelijk dank voor uw medewerking!