

IDEËLE ARBEID

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van het ideaal op de arbeidsmotivatie bij medewerkers van NGO's.

Verslag bacheloropdracht

Universiteit Twente - Bestuurskunde

Bas de Ruijter - Juni 2007

IDEËLE ARBEID

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van het ideaal
op de arbeidsmotivatie bij medewerkers van NGO's.

Universiteit Twente - Bestuurskunde

Juni 2007

Verslag bacheloropdracht van:

Bas de Ruijter
Meteorenstraat 52
7521 XS Enschede

Studentnummer: 0022519
b.t.deruijter@student.utwente.nl

Begeleidend docent:
Dr. M.R.R. Ossewaarde

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| Voorwoord | 4 |
| Samenvatting..... | 5 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1 Aanleiding en relevantie | 6 |
| 1.2 Onderzoeksvragen | 8 |
| 1.3 Onderzoeksmethode | 10 |
| 2. Theoretisch kader..... | 12 |
| 2.1 Niet-Gouvernementele-Organisaties | 12 |
| 2.2 Arbeidsmotivatie..... | 14 |
| 2.3 Idealen..... | 16 |
| 2.3.1 Burger van de Kosmos: Kosmopoliet | 16 |
| 2.3.2 Burger van een allesomvattend koninkrijk: Christen | 18 |
| 2.3.3 Kosmopoliet en Christen; een confrontatie | 20 |
| 2.4 Synthese..... | 21 |
| 3. Onderzoeksontwerp..... | 22 |
| 3.1 Algemeen ontwerp | 22 |
| 3.1.1 Methode..... | 22 |
| 3.1.2 Afbakening..... | 23 |
| 3.2 Operationalisatie | 24 |
| 3.2.1 De missie en visie van NGO's..... | 24 |
| 3.2.2 Ideaal, wereld- en mensbeeld | 25 |
| 3.2.3 Arbeidsmotivatie | 27 |
| 4. Analyse..... | 29 |
| 4.1 Visie en Missie NGO's..... | 29 |
| 4.2 Ideaal, wereld- en mensbeeld van medewerkers | 30 |
| 4.2.1 Maatschappelijke positie | 31 |
| 4.2.2 Buitenland..... | 32 |
| 4.2.3 Ideaal in theorie en praktijk..... | 32 |
| 4.3 Arbeidsmotivatie..... | 34 |
| 4.3.1 Arbeidsmotivatie bij de start van de baan | 34 |
| 4.3.2 Arbeidsmotivatie in de tegenwoordige tijd | 35 |
| 4.3.3 Arbeidsmotivatie in theorie en praktijk..... | 36 |
| 4.4 Deelconclusies | 36 |
| 5. Conclusie | 38 |
| 5.1 Algemene conclusie | 38 |
| 5.2 Algemene relevantie..... | 39 |
| 5.3 Discussie | 40 |
| Noten..... | 41 |
| Literatuur | 42 |
| Bijlage – Globale opzet interview | 43 |

Voorwoord

Uw ogen betasten de eerste woorden van het verslag van een onderzoek naar verbanden tussen idealen en arbeidsmotivatie bij medewerkers van NGO's. Een onderzoek dat uitgevoerd is binnen het kader van een bacheloropdracht aan de Universiteit Twente.

Oorspronkelijk zou ik ter verkrijging van de graad van bachelor een onderzoek uitvoeren in Rwanda. Maar door onvoorziene problemen en alle heftige gevolgen van dien moest dat onderzoek afgeblazen worden. Met het plotselinge einde van die opdracht verdween echter niet de aantrekkingskracht tot het ideële werk dat zovele mensen in en voor de arme en minder bedeelde regionen van deze wereld doen. Toen ik de mogelijkheid kreeg om dit onderzoek naar de arbeidsmotivatie van medewerkers van NGO's te doen was mijn interesse in het onderwerp dan ook snel gewekt.

En daarmee is er, een jaar later dan gepland, dan toch een 'bachelorverslag' waar ik soms met plezier en soms met tegenzin aan gewerkt heb. Toch kan ik met voldoening terugkijken op het hele traject, waarin ik veel heb mogen leren over onderzoek doen en over hoe mensen in de wereld staan, maar misschien het meest nog over mijzelf en mijn eigen positie in deze wereld. Want wat de woorden van dit verslag niet vertellen is dat de gesprekken die ik voor dit onderzoek heb moeten voeren, ondanks de afstand die je als onderzoeker in een dergelijk gesprek moet bewaren, niet buiten mijzelf zijn omgegaan. Al met al kan ik met voldoening terugkijken op een leerzame periode.

Bij deze eerste woorden van het verslag horen ook woorden van dank. In de eerste plaats aan Degene die er altijd bij was. Dank ook aan hen die er niet altijd, maar wel op gezette momenten bij waren: Mijn familie en mijn vrienden die mij ook na 'Rwanda' bijstonden. In het bijzonder wil ik daarbij mijn ouders noemen.

Tenslotte ook dank aan de begeleiders vanuit de universiteit: Liesbet Heyse, bedankt voor de aangename steun en begeleiding vlak na mijn avontuur in Rwanda. Ringo Ossewaarde, bedankt voor de strakke begeleiding, voor de aandacht voor mijn persoonlijke welzijn, en voor de motiverende gesprekken!

Rest mij nog u – als lezer – sterkte te wensen bij het doorkijken van dit document!

Bas de Ruijter

Enschede, 27 juni 2007

Samenvatting

Er is reeds veel onderzoek verricht naar arbeidsmotivatie. Ook is er, op verschillende niveaus, reeds veel onderzoek gedaan naar non-gouvernementele organisaties (NGO's). En ook over idealen is al veel geschreven. In dit onderzoek zijn deze drie concepten bij elkaar gebracht vanuit de verwachting dat er een correlatie bestaat tussen de idealen van individuen en hun arbeidsmotivatie. In het bijzonder werd deze samenhang verwacht voor organisaties die in zichzelf ook een ideële doelstelling hebben. NGO's zijn zulke organisaties met een ideële doelstelling.

Vanuit deze verwachting is een kwalitatief onderzoek gedaan waarin de volgende hoofdvraag centraal stond:

In hoeverre is het ideaal van werknemers van NGO's van invloed op hun arbeidsmotivatie?

Uit deze hoofdvraag volgde direct de constructie het onderzoeksveld. Dit veld is geconstrueerd vanuit de drie concepten:

1. De visie en missie van de NGO.
2. Het ideaal, wereld- en mensbeeld van de medewerker van de NGO.
3. De arbeidsmotivatie van de medewerker van de NGO.

Deze concepten zijn in eerste instantie afzonderlijk van elkaar onderzocht. Vervolgens zijn de concepten aan elkaar gekoppeld. Zo is gezocht naar overeenkomsten tussen de visie en missie van de NGO en het ideaal, wereld- en mens beeld van de medewerker van de NGO. Tevens is de arbeidsmotivatie van de medewerkers van de NGO gekoppeld aan hun ideaal, wereld- en mensbeeld. Aldus kon tot de beantwoording van de hoofdvraag en relevante conclusies gekomen worden.

In de eerste plaats is vastgesteld dat er een duidelijk verband bestaat tussen de ideële achtergrond van de NGO en de ideële achtergrond van de medewerkers van de NGO. Dit is echter nog geen voldoende aanleiding om tot de conclusie te komen dat er een positief verband is tussen de idealen van de medewerkers en hun arbeidsmotivatie.

In de tweede plaats bleek uit het onderzoek dat de medewerkers in zeer sterke mate een morele extrinsieke motivatie hadden. Dit houdt in dat de medewerkers bij hun werk morele doelen voor ogen hebben die hen motiveren voor dat werk. Hierin is sprake van zogenaamde geïnternaliseerde doelen. Normaal gesproken werkt men om doelen te bereiken, bij geïnternaliseerde doelen liggen deze doelen echter opgesloten in het werk zelf.

Deze twee uitkomsten zijn zeer sterke aanwijzingen wat betreft de invloed van het ideaal op de arbeidsmotivatie van de medewerkers. Het idealisme van een individu hangt namelijk sterk samen met zijn moraliteit. Uit het ideaal van een individu komen morele waarden en doelen voort. Aldus is te begrijpen dat medewerkers vanuit hun ideaal langs de weg van morele doelen voor hun werk gemotiveerd worden.

Een dergelijk moreel doel kan heel algemeen geformuleerd worden als: "Goed doen". In deze woorden ligt besloten dat de handeling zelf een morele waarde heeft. Zo wordt ook de arbeid die medewerkers van NGO's verrichten gekenmerkt als 'goed', daarmee is het doel geïnternaliseerd in de arbeid.

Op basis van deze uitkomsten van het onderzoek is dan ook geconcludeerd dat er een duidelijke invloed is van het ideaal van de medewerkers van NGO's op hun arbeidsmotivatie.

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk van dit verslag zal in het kort worden ingegaan op de fundamentele waarop dit onderzoek rust. Allereerst zal besproken worden wat de aanleiding voor dit onderzoek is en waarom het onderzoek relevant is. In de tweede plaats zal worden besproken wat de vragen zijn die in dit onderzoek gesteld en hopelijk beantwoord worden. In de laatste plaats zal worden ingegaan op de methode van onderzoek die voor de beantwoording van deze vragen is gebruikt. Deze indeling correspondeert met de paragrafen van dit hoofdstuk.

1.1 Aanleiding en relevantie

Bijna overal in de wereld zijn niet-gouvernementele-organisaties (NGO's) actief. Het merendeel van deze organisaties heeft een ideële grondslag. Deze ideële grondslag is één van de centrale thema's in dit onderzoek. Bijna ieder mens op deze aarde kan een droombeeld van een 'goede' wereld in vrede formuleren. Bijna ieder mens zal beamen dat het goed is om naar zo'n wereld te streven. Zo klinken in de wereld met enige regelmaat oproepen om vanuit dat ideële beeld aan het werk te gaan. In dat kader staat ook het citaat boven dit hoofdstuk.

Maar: Hoe komen mensen tot dat 'goede' werk? En is dat werk gemotiveerd vanuit een ideaal? Het zijn deze vragen die centraal staan in het hier beschreven onderzoek.

Er zijn verscheidene onderzoeken gedaan naar de organisatie van NGO's en over de positie die NGO's innemen in de wereld is ook al veel geschreven. Zowel op politiek als economisch vlak is de interesse voor NGO's groot. Deze onderzoeken richten zich of op het niveau van het NGO-management en proberen vragen met betrekking tot de interne structuren van dit type organisatie te beantwoorden, of op het organisationele veld waarin NGO's zich bevinden, of op het globale niveau van de 'wereldpolitiek' waarin NGO's als een belangrijke actor worden gezien.

Dit onderscheid in niveaus is tevens voor dit onderzoek van belang. Op het hoogste niveau vinden de onderzoeken plaats naar de rol van NGO's in de wereldpolitiek. Lager op de schaal treffen we het onderzoek naar het organisationele veld waarin de NGO zich bevindt, en door nog verder in te zoomen wordt het niveau van het NGO-management bereikt. Het bestaan van tussenniveaus is daarmee niet uitgesloten, maar dit onderscheid maakt duidelijk, dat als we nog een stap omlaag doen op deze schaal, we uitkomen op het niveau van de medewerkers van NGO's. Op dit niveau is nog vrijwel geen onderzoek gedaan, terwijl de werknemers toch het raderwerk zijn waardoor de NGO's kunnen blijven draaien. Onderzoek op dit gebied kan mogelijk een nieuw licht werpen op de positie die NGO's innemen in onze samenleving, en op de doelen die zij proberen te verwezenlijken, en op de vraag waarom er NGO's bestaan.

Om dit te onderzoeken moeten vragen worden gesteld die betrekking hebben op de individuele werknemer. Vragen naar de arbeidsmotivatie, de moraal, de idealen en naar het mens- en wereldbeeld van het individu. Juist door het verschil in abstractieniveau met voorgaande onderzoeken kunnen details aan het licht gebracht worden die voorheen onbelicht zijn gebleven. Zo kan de complexe werkelijkheid beter begrepen worden waardoor, wetenschappelijk gezien, een betere en eerlijker kijk op de wereld ontstaat.

De begrippen 'motivatie' en 'arbeidsmotivatie' zijn al genoemd. Ook met betrekking tot deze concepten is al veel onderzoek gedaan. Die onderzoeken zijn echter voornamelijk uitgevoerd op psychologisch niveau of in het kader van human resource management. Ook

over de idealen die mensen hebben is het nodige geschreven, echter vooral in de filosofie. Ook wat dit betreft is de opzet van dit onderzoek nieuw. Verwacht wordt namelijk dat alle voornoemde factoren samenhangen: Een ideaal houdt verband met de arbeidsmotivatie van een individu om bepaald werk te doen, wat ertoe leidt dat werken bij en voor een NGO in de lijn der verwachting ligt. Overigens is het van belang om het begrip 'ideaal' zeer breed te begrijpen. Dit begrip omvat – in ieder geval waar het dit document betreft – de gehele visie van het individu op de wereld, de mensheid en het leven, als empirisch gegeven en ook als normatief streven. Telkens waar in dit document gesproken wordt over een ideaal of een persoonlijke visie wordt dus gedoeld op dit brede concept.

Ook vanuit de positie van NGO's spelen idealen een specifieke rol. Voornamelijk bij humanitaire NGO's (NGO's die zich richten op het bieden van hulp aan mensen) vormen idealen een belangrijke basis voor het werk. Een korte blik op de missie-statements of visies van enkele organisaties levert het directe bewijs hiervan:

Mensen in Nood: *“Wat er ook gebeurt: mensen kunnen samen altijd positieve veranderingen tot stand brengen. Die overtuiging ligt aan de basis van ons werk en is geworteld in de christelijke traditie van solidariteit.”*¹

Oxfam-Novib: *“De belangrijkste oorzaak van armoede is onrecht. Iedereen heeft recht op een eerlijk inkomen, voedsel, gezondheidszorg, onderwijs en een veilig leven. Ieder mens moet zijn of haar stem kunnen laten horen en heeft recht op een eigen identiteit. (...) Gezamenlijk strijden we ervoor dat arme mensen hun basisrechten nageleefd krijgen.”*²

Amnesty International: *“Amnesty International streeft naar een wereld waarin iedereen alle rechten geniet die zijn vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en andere internationale mensenrechtendocumenten.”*³

Woord en Daad: *“Woord en Daad wil vanuit christelijk perspectief armoede bestrijden in Afrika, Azië en Midden-Amerika. Via lokale organisaties streven we ernaar armen een menswaardig bestaan te bieden. Hierbij doen wij een appèl op ieders verantwoordelijkheid, zowel hier als daar.”*⁴

ZOA: *“ZOA-Vluchtelingen zorg biedt de hulp vanuit een christelijke motivatie en overtuiging. Naar het voorbeeld van Jezus Christus die bewogen was met kwetsbare mensen.”*⁵

Idealen, visies, mens- en wereldbeelden spelen dus een belangrijke rol als aanleiding en drijfveer voor het werk dat NGO's doen, zo verklaren deze organisaties dat zelf. Vanuit de wetenschap dat het de medewerkers zijn die de organisatie vormen mag dus ook verwacht worden dat de medewerkers deze idealen en visies met de organisatie delen. In dit onderzoek zullen twee van deze idealen in het bijzonder de aandacht krijgen, niet omdat dit de enige idealen zijn, maar wel omdat dit de belangrijkste zijn die ook teruggevonden worden in de missies en visies van NGO's. Deze twee idealen zijn het kosmopolitische (wereldburgerschap), en het christelijke ideaal. Hieronder zullen deze idealen kort worden geïntroduceerd. In het volgende hoofdstuk zullen deze idealen meer in detail behandeld worden.

Het kosmopolitische ideaal staat aan de basis van vele humanitaire NGO's. Op basis van dit concept legitimeren zij hun 'humanitaire' interventie. Vooral bij Artsen zonder Grenzen zijn de kosmopolitische ideeën goed duidelijk.⁶ Vier kosmopolitische claims die onder andere bij Artsen zonder Grenzen terugkomen worden door Ossewaarde en Heyse

uitgewerkt: In de eerste plaats de claim van neutraliteit en apoliticiteit, in de tweede plaats de onafhankelijkheid van staatsactoren, als derde het respecteren van de vreemde culturen, en als laatste de claim ook het in dienst hebben en nemen van mensen die zelf ook kosmopoliet of wereldburger zijn (Ossewaarde, M.R.R. en Heyse, L., 2006). Deze laatste claim geeft een nieuwe relevantie voor dit onderzoek aan. Als NGO's beweren werknemers in dienst te hebben en nemen die de idealen en visie van de organisatie onderschrijven zullen dezelfde idealen en visie teruggevonden moeten worden bij deze werknemers.

Organisaties die de christelijke identiteit dragen claimen eveneens dat hun werknemers deze christelijke visie en idealen onderschrijven. Een zeer duidelijk voorbeeld daarvan is te vinden in het 'visie-en-mandaad'-document van ZOA-Vluchtelingenzorg: *"De organisatie draagt haar identiteit mede uit door haar personeel. Daarom vindt ZOA-Vluchtelingenzorg het van groot belang dat haar personeel grondslag en visie van de organisatie onderschrijft en uitdraagt. Hierbij moet echter worden aangetekend dat het bovenstaande niet in alle situaties toegepast kan worden. In deze gevallen verwacht de organisatie wel dat het personeel visie en identiteit van de organisatie respecteert".*⁷ In grote lijnen geldt deze opvatting voor alle christelijke humanitaire NGO's. De voorkeur gaat te allen tijde uit naar werknemers die de visie en identiteit van de organisatie volledig onderschrijven en men verwacht tenminste dat men die visie en identiteit respecteert.

1.2 Onderzoeksvragen

In de vorige paragraaf is aangetoond waarom een onderzoek op het vlak van idealen en morele waarden onder medewerkers van NGO's relevant is en hoe een dergelijk onderzoek georiënteerd kan worden ten opzichte van bestaande onderzoeken. In deze paragraaf zal nader worden uitgewerkt welke vragen dit onderzoek hoopt te beantwoorden.

Drie onderdelen die tezamen de kern van dit onderzoek vormen zijn inmiddels de revue gepasseerd. In de eerste plaats de NGO's, als tweede arbeidsmotivatie, en als derde ideeën en idealen van en over de wereld en de mensen op die wereld. Verwacht wordt dat tussen deze drie begrippen een directe samenhang bestaat in die zin dat persoonlijke ideeën en idealen een motivatie vormen voor individuen om voor een NGO te werken. Zoals normen voortkomen uit waarden, zo zouden idealen zich langs de weg van morele waarden indirect tot arbeidsmotivatie kunnen ontwikkelen, die tot een bepaalde beroeps-, organisatie- of functiekeuze leidt of heeft geleid. In de vorige paragraaf is genoemd dat ook de NGO's zelf beweren dat de missie en visie van de organisatie overeenkomen met de idealen en visie van individuele werknemers. Het ook van belang te weten of deze stelling ook daadwerkelijk overeenkomt met de werkelijkheid.

Heel concreet draait het in dit onderzoek dus om de werknemers van NGO's die op een bepaalde manier gemotiveerd zijn voor het werk dat zij doen en/of voor de organisatie waarvoor zij werken. Dit is de arbeidsmotivatie van deze werknemers. De organisatie waar deze werknemers voor werken heeft een bepaalde missie die nagestreefd wordt, zo is aangetoond in de vorige paragraaf. Deze missie is sterk verbonden met idealen, wereld- en mensbeelden. Dit is de motivatie voor de organisatie als geheel. De onderzoeksvraag richt zich op dezelfde interactie tussen het onderwerp van onderzoek; de werknemer, zijn ideeën over en voor de wereld; het ideaal, en de redenen waarom de werknemer het werk doet dat hij doet; de arbeidsmotivatie. De hoofdvraag die aldus voor dit onderzoek geformuleerd kan worden is de volgende:

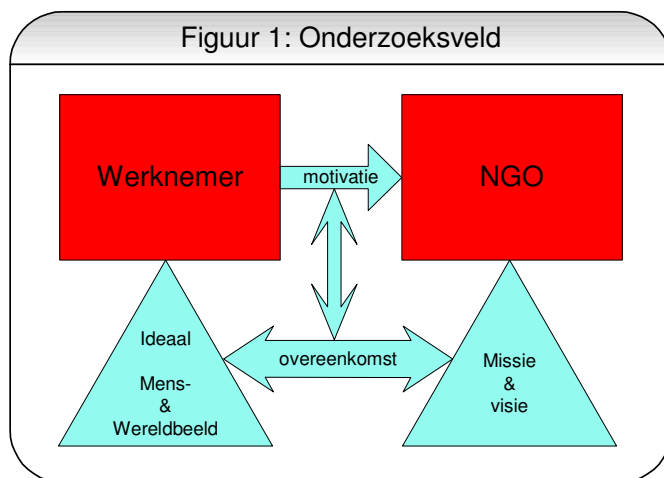
In hoeverre is het ideaal van werknemers van NGO's van invloed op hun arbeidsmotivatie?

Deze hoofdvraag vormt het centrale thema voor dit onderzoek, en deze vraag wordt gesteld vanuit de verwachting dat er een samenhang bestaat tussen de idealen en overtuigingen van werknemers en de visie en missie van de organisaties waarvoor de werknemers werkzaam zijn.

In de vorige paragraaf is al vermeld dat vanuit de NGO's wordt geclaimd dat de werknemers vanuit dezelfde overtuiging als de NGO werken. Een eerste deelvraag die daarbij genoemd dient te worden is, wat de missie en visie van de NGO's zijn.

Een tweede deelvraag richt zich op de werknemer en zijn idealen: Wat zijn de idealen van de werknemer en in welke mate zijn deze idealen van voor hem van belang? Hierna kunnen de idealen van de werknemers en de organisaties met elkaar vergeleken worden, waarbij overeenkomsten en discrepanties tussen deze twee al aanwijzingen geven voor de beantwoording van de hoofdvraag. In de derde plaats wordt de vraag gesteld naar de arbeidsmotivatie van het individu.

Vanuit deze deelvragen kan uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden.



In figuur 1 is schematisch weergegeven hoe het onderzoeksveld geconstrueerd kan worden. De werknemer en de NGO hebben een 'ideeel' fundament dat vastgesteld kan worden. De mate van overeenkomst tussen deze ideële fundamenten (van werknemer en NGO) geeft al aanwijzingen voor de mate waarin de werknemer gemotiveerd zou kunnen worden door zijn ideaal en wereld- en mensbeeld. Die relatie zal tenslotte ook concreet onderzocht moeten worden.

Met andere woorden kan gezegd worden dat in dit onderzoek vanaf de kant van de werknemer onderzocht zal worden of de stelling dat 'werknemers vanuit dezelfde overtuiging als de NGO werken' correct is. De werknemer wordt als actor gezien die een bewuste keuze maakt. Een belangrijke vraag die daarbij ook gesteld wordt is welke argumenten de werknemer heeft meegewogen in zijn keuze. Hebben deze argumenten een direct verband met zijn ideaal of zijn ook andere argumenten voor hem van belang. De tussenliggende vraag is die naar het ideaal van het individu. Daarbij wordt er van uitgegaan dat ieder individu een ideaal heeft. Het zou echter kunnen blijken dat iemand geen ideaalbeeld of geen sterke overtuiging heeft, in dat geval kan dit niet leiden tot een motivatie om te werken bij een NGO, en zal dit ook uit het onderzoek blijken.

Voorafgaand aan deze vragen komen de vragen naar de visie en missie van de NGO's en het ideaal en de overtuiging van het individu. Want dit ideaal, deze visie en missie zijn de kern waar het gehele onderzoek zich op richt. Verwacht wordt immers dat vanuit dit ideaal actie voortkomt, en het individu tot actor binnen de NGO wordt. De vraag naar de inhoud van dit ideaal en deze overtuiging is daarom ook van groot belang. Hoe komt een individu van zijn idee van de werkelijkheid tot een plichtsbesef om bepaalde arbeid te verrichten, of te kiezen voor een specifieke werkgever?

Om echter het onderzoek beperkt en overzichtelijk te houden is het van belang paal en perk te stellen aan de richting waarin antwoorden worden gezocht. In de volgende paragraaf zullen de keuzes ter afbakening van het onderzoek worden weergegeven en gemotiveerd, tevens zal kort de onderzoeksmethode worden geïntroduceerd.

1.3 Onderzoeksmethode

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven zijn drie onderdelen in het bijzonder van belang voor dit onderzoek: De NGO, arbeidsmotivatie, en idealen. Hierin zal echter voornamelijk de individuele werknemer van een NGO het onderwerp van onderzoek zijn. Het onderzoek richt zich op zijn motivatie en zijn idealen. Deze idealen en overtuigingen worden verwacht het beste te achterhalen te zijn in een persoonlijk gesprek met de werknemer van de NGO. De eerste onderzoeksopzet is dan ook vorm gegeven in interviews met een groep respondenten om persoonlijke drijfveren te achterhalen. Door de groep respondenten klein te houden en de interviews vooral te richten op de persoonlijke idealen en motieven van de respondenten zal worden geprobeerd een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de respondent en zijn achtergrond. In dezen is aldus sprake van een kwalitatief onderzoek en niet van een kwantitatief onderzoek omdat gezocht wordt naar de relatie tussen concepten en de kracht van die relatie. Door dit kwalitatief onderzoek onder werknemers van NGO's kan het antwoord op de hoofdvraag voor dit onderzoek gevonden worden, namelijk of de idealen en overtuigingen van individuen hen hebben gedreven om aan het werk te gaan bij de NGO die nu hun werkgever is en of deze idealen hen nog altijd drijven in het werk dat zij doen. Dit onderzoek richt zich dus voornamelijk op de werknemers en niet op de NGO's.

Een andere afbakening moet plaatsvinden met betrekking tot de idealen van de werknemers. Als in algemene zin gesproken wordt over idealen en motivaties groeit het onderzoeksgebied tot in het oneindige. Hier wordt daarom gekozen om voornamelijk te zoeken naar twee specifieke idealen, die ook vanuit de invalshoek van NGO's logischerwijs te verwachten zijn als motivatie voor de werknemers.

In de eerste plaats het kosmopolitanisme of de idee van wereldburgerschap. Vaak beroepen NGO's zich op het kosmopolitanisme als legitimatie voor humanitaire interventie. Daarmee is het kosmopolitanisme ook een beweegreden en een motivatie voor het werk dat deze NGO's doen. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is dit al genoemd.

Het tweede ideaal dat centraal staat in dit onderzoek is het christelijke ideaal. Ook dit ideaal is in de eerste paragraaf al kort aan de orde geweest. Daar bleek ook dat er vele christelijke organisaties zijn die expliciet aangeven vanuit de christelijke levenbeschouwing te opereren.

De twee voornoemde idealen zullen voor dit onderzoek als leidraad genomen worden. De respondenten voor dit onderzoek zullen gezocht worden uit NGO's. Deze NGO's kunnen beschouwd worden vanuit deze twee idealen aan de hand van het theoretisch kader dat voor deze concepten in het volgende hoofdstuk geschetst zal worden. De idealen van de medewerkers kunnen op gelijke manier geplaatst worden in het kader van de theorie. Vervolgens kan de micro-schaal van de medewerkers geplaatst worden binnen de macro-schaal van de organisatie.

Het is overigens van belang om op de algemeenheid van de terminologie die hier gebruikt wordt te duiden. Waar gesproken wordt van een ideaal of van een wereld- en mensbeeld gaat het om een algemene levenshouding die een individu aanneemt en de positie die iemand zichzelf toedicht in de wereld en in verhouding tot de medemens. Wordt deze levenshouding of de idee van het bestaan sterker dan zal gesproken worden van een ideologie. Voor dit onderzoek is het echter niet van belang ons te richten op de kracht van deze ideeën van deze visie en dit ideaal, van belang is in de eerste plaats de richting van die ideeën en de uiting van dat ideaal in het persoonlijke leven. Op deze manier zal ook de richting van de missie en visie van de NGO geplaatst worden naast de richting van het ideaal van de medewerker.

Tenslotte zal een laatste afbakening geformuleerd moeten worden met betrekking tot de non-gouvernementele-organisaties, de NGO's. In dit onderzoek draait het om organisaties

die 'humanitaire NGO's' genoemd kunnen worden, NGO's die zich richten op de (mede)mens. Hiermee worden vele andere NGO's die zich op andere gebieden richten, zoals bijvoorbeeld GreenPeace (milieu) en het WWF (natuurbehoud), uitgesloten. Dit is van belang omdat het gericht zijn op mensen verwacht wordt een belangrijke motivatie voor individuen te zijn. Juist dit heeft ook een zeer directe invloed op het ideaal van het individu.

Alvorens de vragen die in de vorige paragraaf gesteld zijn onderzocht kunnen worden zal een concreet kader geschetst moeten worden waarin begrippen uitgewerkt worden. Er zal een concreter beeld moeten komen met betrekking tot NGO's, arbeidsmotivatie, en de twee idealen: Het kosmopolitische en het christelijke ideaal. In het volgende hoofdstuk zullen deze begrippen uitgewerkt worden, waarna in hoofdstuk drie het onderzoeksontwerp geconcretiseerd zal worden. In het daarop volgende hoofdstuk zal verslag worden gedaan van het onderzoek zoals het is uitgevoerd waarna in de twee laatste hoofdstukken de conclusies en aanbevelingen gegeven zullen worden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen en concepten die in dit onderzoek aan bod komen worden besproken. Uit de hoofdvraag, zoals die in het vorige hoofdstuk is geformuleerd, vormen drie begrippen of concepten het frame waarin dit onderzoek geplaatst dient te worden. Een frame van NGO, arbeidsmotivatie en idealen. Allereerst zullen deze drie kernbegrippen hier uitgewerkt worden om op deze manier een bruikbaar theoretisch kader te vormen waarbinnen het onderzoek geplaatst kan worden. Op deze manier hangt het onderzoek niet los in de ruimte maar is het ingebed in bestaande concepten en theorieën. Zodoende zal in dit hoofdstuk van het organisationele niveau worden afgedaald naar het individuele niveau.

In de eerste paragraaf zal begonnen worden met een bespreking van non-gouvernementele organisaties, in de volgende paragrafen zullen achtereenvolgens arbeidsmotivatie en idealen besproken worden. In de paragraaf over idealen zullen het kosmopolitanisme en christendom besproken worden.

2.1 Niet-Gouvernementele-Organisaties

Niet-gouvernementele-organisaties (NGO's) danken hun naam voornamelijk aan de bijzondere positie die zij innemen in het maatschappelijk organisationele veld. Deze organisaties onderscheiden zich van marktgerichte bedrijven door niet het maken van omzet en winst als voornaamste doel na te streven. Van oorsprong zou men verwachten dat organisaties die niet de markt als primair doel hadden een onderdeel van de overheid zouden zijn, dit omdat men verwachtte dat de overheid zou voorzien in zaken waar de markt in gebreke bleef. De NGO onderscheidt zich echter ook van overheidsorganisaties. Vandaar dat de naam 'niet-gouvernementele-organisatie' in zwang is geraakt. Bij deze omschrijving kan het echter niet blijven. In het onderzoek wordt namelijk gevraagd naar idealen en motivatie van werknemers van NGO's. Vragen over het ontstaan en bestaan van NGO's zetten de werknemers van deze organisaties en hun idealen en motivatie in het perspectief waarbinnen zij daadwerkelijk bestaan. Allereerst het ontstaan van NGO's.

Het ontstaan van deze NGO's wordt vanuit verschillende invalshoeken verklaard. Er ontstonden veel NGO's in de tijd waarin de Koude Oorlog op zijn einde liep. Onder invloed van de Koude Oorlog zijn veel verhoudingen in de wereld verschoven en uitgekristalliseerd. Bovendien had het einde van de Koude Oorlog, onder invloed van nieuwe technieken en een wereldwijd mediasysteem, tot gevolg dat er meer aandacht kwam voor ontwikkelingsproblematiek in de minder bedeelde regio's van de wereld en voor het globale milieuvraagstuk. Ook groeide de ontevredenheid over de weinige resultaten die bereikt werden met de ontwikkelingshulp die tot dan toe werd verleend: De benadering van de ontwikkelingsproblematiek zou te theoretisch zijn en bovendien ging er veel geld verloren door corruptie omdat hulp voornamelijk via nationale overheden werd gegeven. De hulp gevende overheden zagen zelf ook in dat zij de grote problemen niet meer de baas konden zonder hulp van internationaal opererende organisaties. Zij schakelden daarom ook de niet-gouvernementele-organisaties in om in de hulpvraag te voorzien. (Lewis, 2003, pp 326-327) Hiermee is een basis gelegd voor de groei van de NGO's en de versterking van hun positie in de internationale sfeer die in de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden.

Inmiddels zijn NGO's belangrijke actoren geworden in het internationale speelveld. Het is echter ook van belang om verder in te zoomen op de organisaties op zich. Etzioni deelde organisaties in aan de hand van de beheersingsmiddelen die in organisaties dienst doen

om sturing te geven, en om de individuen die deel uitmaken van de organisatie te binden aan de organisatie zelf. Volgens Etzioni zijn er drie beheersingsmiddelen: Als eerste dwang, waarbij door fysieke sancties of alleen al de dreiging daarvan de individuen in het gareel worden gehouden. In de tweede plaats materiële beloning (remuneratie), hierbij worden organisatiegenoten gebonden doordat zij materieel beloond worden om mee te werken en zich aan te passen. Als laatste normatieve of morele beloning. Hierbij spelen symbolen, waarden en normen en ook ideële overtuigingen een rol. Dit betekent dat de organisatiegenoten zich binden en bevestiging zoeken door middel van symbolen, waarden en overlappende idealen. Het beheersingsmechanisme functioneert hier op vrijwillige basis. (Lammers, 2000, pp. 132-134)

Het laatste beheersingsmiddel is een middel dat, met het oog op NGO's en in het kader van dit onderzoek, belangrijke concepten en vragen aanroert.

In de eerste plaats speelt het door Etzioni gemaakte onderscheid een belangrijke rol in literatuur die zich richt op het ontwikkelen van een managementvisie op dergelijke 'normatieve' organisaties. In deze visie worden de normatieve organisaties los gezet van dwang- en remuneratieve-organisaties. Hiertoe wordt ook wel gesproken van 'third sector organizations' (Lewis 2000, pp. 328-328). De Britse overheid definieert deze derde-sector-organisaties als: "... *non-governmental organizations which are value-driven and which principally reinvest their surpluses to further social, environmental or cultural objectives. It includes voluntary and community organizations, charities, social enterprises, cooperatives and mutuals*"⁸. De indeling in sectoren is strikt genomen een sociaal-economische indeling, de definitie van de Britse overheid sluit echter wel aan bij de sociologische indeling die Etzioni maakt en bij concepten die hij gebruikt om organisaties met het normatieve beheersingsmechanisme in een kader te plaatsen. Zo valt in de definitie van de Britse overheid op dat organisaties uit de 'derde sector' gedreven worden door waarden ('*value-driven*'), hetgeen ook naar voren kwam in de theorie van Etzioni. Tevens nemen de NGO's in de definitie een centrale plaats in, in die zin dat NGO's de hele derde sector omvatten. De derde sector is volgens deze definitie zelfs kleiner dan de som van NGO's. De doelen van derde sector organisaties zijn volgens deze definitie namelijk specifiek gericht op sociale en culturele doelen of op issues met betrekking tot de leefomgeving.

In de tweede plaats is het concept van vrijwilligheid van organisatiegenoten van belang. Gezamenlijke doelen en idealen zijn de drijfveren in deze organisaties, op deze manier ontstaan familiale organisatiestructuren waarin idealen, en daarmee ook wereld- en mensbeelden een grote rol spelen. Binnen de organisatie werkt men samen vanwege deze overlappende idealen, zo beweert de theorie.

Uit de ontstaansgeschiedenis van NGO's blijkt dat deze organisaties in het algemeen zijn ontstaan op basis van een ideële overtuiging voor hulpverlening aan minder bedeelde mensen in de wereld en vanuit de gedachte dat de bestaande praktijk van die hulpverlening lang niet voldeed. Hieruit spreekt een ideaalbeeld: Een norm die gesteld wordt maar waaraan de realiteit niet voldoet. In de tweede plaats blijkt uit de theorie dat ook binnen dit type organisatie het ideaal een bindende kracht is tussen de werknemers. De gezamenlijke doelen en ideeën binden de werknemers samen. Deze binding is uiteindelijk ook de drijvende kracht in en van de organisatie. Juist dit onderscheid zet de NGO apart van alle andere bestaande organisaties. Het is ook dit onderscheid waarop de vooronderstelling gebaseerd is dat de medewerkers van NGO's een arbeidsmotivatie hebben die verschilt van andere organisaties, instellingen en bedrijven.

Voordat onderzocht kan worden of deze vooronderstelling correct is zal eerst ook een theoretisch fundament voor het concept van arbeidsmotivatie worden gegeven. Hiertoe zullen in de volgende paragraaf de belangrijkste theorieën met betrekking tot arbeidsmotivatie besproken worden.

2.2 Arbeidsmotivatie

Er is reeds veel geschreven over motivatie in het algemeen en arbeidsmotivatie in het bijzonder. In deze paragraaf zullen enkele relevante theorieën en concepten besproken worden, die vervolgens gekoppeld kunnen worden aan voornoemde eigenschappen van NGO's. Dit is van belang omdat het begrip arbeidsmotivatie staat voor de, vanuit het werknemersperspectief bekeken, directe koppeling tussen de organisatie en de werknemer. De vraag van het onderzoek daarbij is in hoeverre idealen invloed hebben op de arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie neemt dus ook hier een centrale plaats in ten opzichte van de werknemer ten opzichte van het ideaal en ten opzichte van de NGO.

Allereerst is het van belang om de definities met betrekking tot motivatie helder te hebben. Motivatie behelst de vraag naar de prikkel die er toe leidt dat mensen een bepaalde actie al dan niet uitvoeren. De motivatie gaat vooraf aan de actie. Zowel de motivatie als de actie kunnen bewust als onbewust zijn. Men kan een actie ondernemen zonder zich bewust te zijn van alle motivationele elementen die hem of haar drijven. In dit onderzoek worden motivaties of beweegredenen voor een bepaalde vorm van handelen gezocht. De rede is hierin betrokken, dat wil zeggen dat er sprake is van een cognitief bewustzijn. Dit bewustzijn onderscheidt doelbewuste keuzes van individuen van automatisch emotioneel handelen en is daarmee relevant voor dit onderzoek. Op het vlak van motivatie zijn door verschillende auteurs diverse theorieën opgesteld, hieronder zullen de belangrijkste theorieën beschreven worden. Voor het overzicht zijn deze theorieën en de onderlinge verbanden ook weergegeven in figuur 2.

DeCharms onderscheidt twee soorten motivatie die zowel samen als afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan: Intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie is sprake van motivatie in de handeling zelf. Bij extrinsieke motivatie liggen de motiverende factoren buiten de handeling.

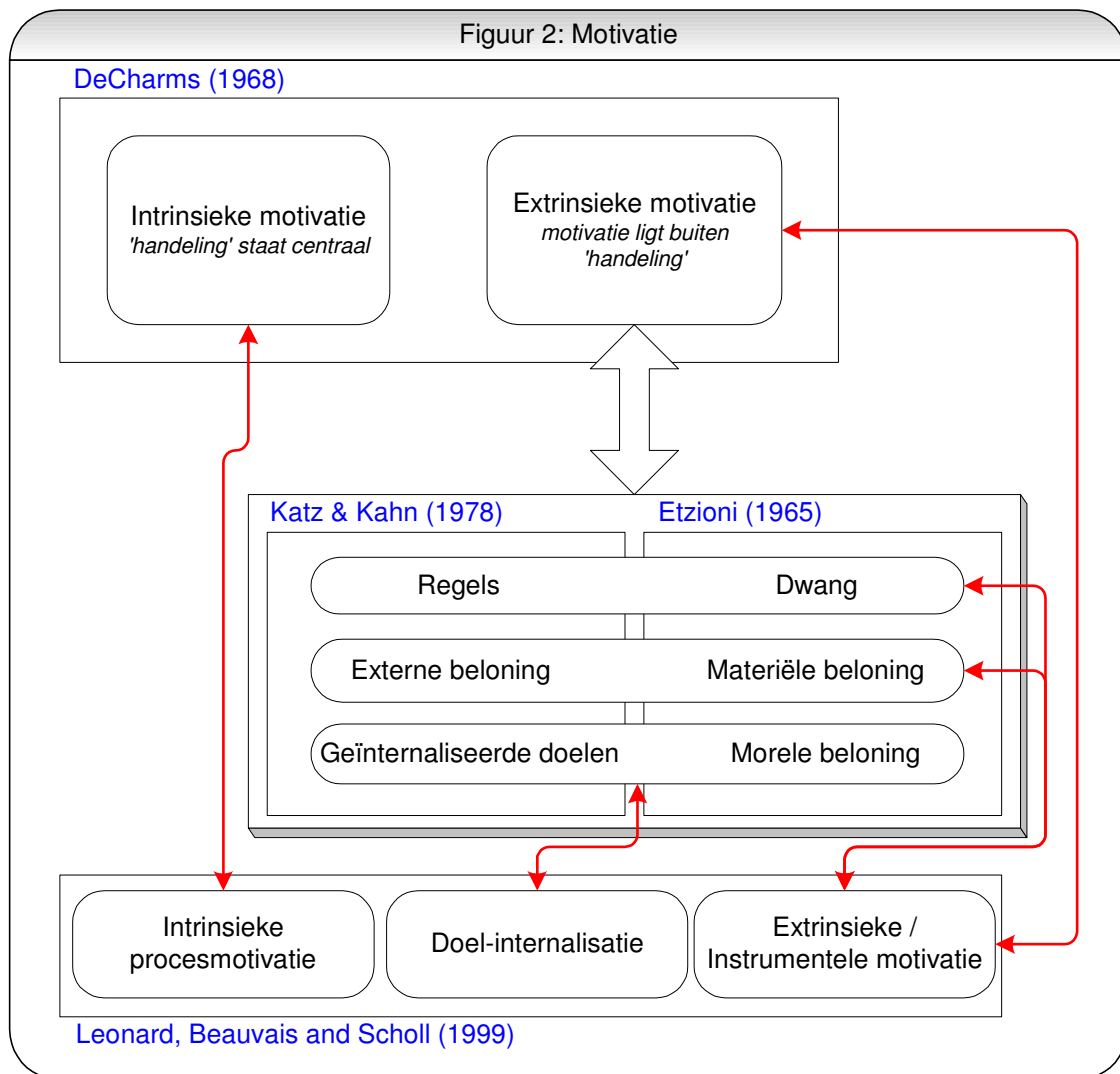
Bij intrinsieke motivatie is een actor gemotiveerd tot het uitvoeren van een handeling of een actie door die handeling danwel de actie zelf. Persoon X studeert hard omdat hij dat leuk vindt. Het studeren zelf is hier dus de motiverende factor. Bij extrinsieke motivatie is een actor gemotiveerd tot het uitvoeren van een handeling of een actie door een factor buiten de actie zelf. Persoon Y studeert hard omdat hij goede cijfers wil halen voor zijn tentamens. In deze situatie is de actor dus gericht op een extern doel dat te bereiken is door de handeling of actie.

Deze twee typen motivatie kunnen ook samen gaan. Extrinsieke motivatie sluit intrinsieke motivatie niet uit noch sluit intrinsieke motivatie extrinsieke motivatie uit. De persoon die hard studeert om goede cijfers te halen kan tijdens het studeren de smaak te pakken krijgen en het studeren zelf leuk gaan vinden, en dus intrinsiek gemotiveerd raken. Evenzo kan de persoon die studeren leuk vindt tot het besef komen dat hij/zij goede cijfers halen ook leuk vindt, en daarmee ook extrinsiek gemotiveerd raken. (Ryan en Deci, 2000, pp. 55-56)

Samenhangend met de extrinsieke en intrinsieke motivatie kan onderscheiden worden tussen bewogen worden door externe (materiële) beloningen, door geïnternaliseerde doelen of door onderwerping of aanpassing aan regels. (Katz en Kahn, 1978) In dit onderscheid zijn de in de vorige paragraaf genoemde beheersingmechanismen van Etzioni terug te vinden en daarmee ook verschillende types organisaties. De benadering van deze concepten vindt hier alleen plaats vanuit een andere invalshoek. In de vorige paragraaf lag de focus op de organisatie en de beheersing daarvan. Hier wordt gekeken naar het individu en wat hem drijft. Op deze manier is te zien dat, waar een organisatie gestuurd wordt door principes van dwang, de organisatiegenoten bewogen worden zich te onderwerpen aan de geldende regels. Evenzo zijn externe of materiële beloningen vanuit de organisatie te bezien en vanuit de individuele werknemer die hierdoor gemotiveerd wordt. Als laatste zijn

de geïnternaliseerde doelen te verbinden met normatieve of morele beloning. Deze normatieve of morele beloning is echter vanuit de twee invalshoeken verschillend te benaderen. Etzioni maakt hierin zelf ook een onderscheid tussen enerzijds de pure morele binding en anderzijds sociale morele binding. Waar gesproken wordt van normatieve of morele beloning wordt vanuit de organisatie gekeken naar 'onderwerping' van organisatiegenoten, er wordt gezocht naar methodes om een individu te binden en hem/haar te verlokken tot het (vrijwillig) innemen van een door de organisatie gewenste rol. Dit is echter slechts mogelijk indien het individu zich gebonden weet aan de organisatie of, meer algemeen, aan een bepaalde sociale groep. Dit wordt sociale morele binding of motivatie genoemd. Het is echter ook mogelijk dat men onafhankelijk van organisatie of sociale groep gedreven wordt door morele doelen en persoonlijke idealen. Dit is wat genoemd wordt pure morele motivatie.

Iedere motivatie die niet verbonden is aan een actie of handeling op zich is niet *zuiver* intrinsiek gemotiveerd. Door middel van beloningen of door binding aan sociale groepen komen de motieven van individuen buiten de handeling of actie zelf te liggen en worden daarmee meer extrinsiek gemotiveerd. Hiermee verband houdt een nieuwe driedeling geformuleerd door Leonard e.a.. (Leonard, Beauvais and Scholl, 1999, pp. 971-972) Zij noemen drie bronnen van motivatie: Intrinsieke procesmotivatie, motivatie gebaseerd op doel-internalisatie en extrinsieke of instrumentele motivatie. Intrinsieke procesmotivatie



staat hierbij gelijk aan wat DeCharms definieert als intrinsieke motivatie. Het individu vindt de handeling (het proces) aangenaam of leuk en wordt daardoor bewogen. Extrinsieke of instrumentele motivatie staat gelijk aan dat wat DeCharms definieert als extrinsieke motivatie; het individu handelt om specifieke doelen te verwezenlijken, de motivatie ligt dus buiten de handeling zelf. Tussen deze twee typen plaatsen Leonard e.a. het principe van doel-internalisatie. Gedrag is gemotiveerd door doel-internalisatie: '(...) *when the individual adopts attitudes and behaviors because their content is congruent with their value system*' (Leonard, Beauvais and Scholl, 1999, p. 971). In deze definitie valt op dat het waardensysteem van een individu een centrale rol speelt. De motivatie tot handelen ligt niet in het handelen zelf noch in een gevolg van dat handelen, maar intern in het individu. De handeling klopt met zijn waardensysteem en met zijn ideeën van en over de 'ideale' wereld. Zo kan een individu ook handelen om juist de wereld meer in overeenstemming te brengen met het ideaal dat hij heeft. Zo kunnen zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie gevat worden binnen het interne waardensysteem van individuen.

Aldus blijkt dat ook in de motivationele theorieën aandacht is voor waardensystemen zoals die in individuen en binnen groepen kunnen bestaan. Waar het gaat om idealen en wereld- en mensbeelden zijn deze waardensystemen van groot belang. Gesteld kan worden dat er een directe relatie is tussen het waardensysteem van een individu en zijn ideaal, wereld- en mensbeeld. Uit dit ideaal, wereld- en mensbeeld komt namelijk een waardensysteem voort, of andersom, het is de som van alle waarden (het waardensysteem) die een ideaal, en een wereld- en mensbeeld vormt. Langs deze weg kan nu ook de volgende stap gezet worden in het theoretisch kader. De stap naar de idealen.

2.3 Idealen

Vanaf het niveau van NGO's is afgedaald naar individuele werknemers en hun motivatie om te werken voor de NGO. Hierbij zijn verschillende concepten van motivatie de revue gepasseerd en bleek ook dat individuele waarden en idealen geacht worden een rol te spelen als het gaat om de gedrevenheid van individuen tot bepaald werk. Deze idealen verdienen daarom bijzondere aandacht, niet in de laatste plaats omdat het ideaal – in het kader van de onderzoeksvraag – voortkomt vanuit de werknemer, en verwacht wordt de werknemer te sturen in zijn motivatie.

Zoals in hoofdstuk één al is aangegeven zal in deze paragraaf in het bijzonder stil gestaan worden bij twee idealen die tevens – zelfs in grote mate – wereldbeeld en mensbeeld bepalen. De keuze voor deze twee idealen komt niet uit de lucht vallen. Juist deze twee idealen zijn historisch gezien sterk verbonden aan de hedendaagse westerse samenleving waarin het onderzoek zijn plaats heeft. Het zijn de christelijke normen en waarden die nog altijd het fundament vormen voor de wet- en regelgeving, en ook door de gehele Nederlandse cultuur zijn nog altijd flarden christendom verweven. Hier tegenover is het de Verlichting geweest die het eigen menselijke kunnen centraal heeft gesteld, hetgeen terugkomt in de, overigens oudere, idee van kosmopolitanisme. Tevens zijn het juist deze twee idealen, visies en wereld- en mensbeelden die worden teruggevonden bij humanitaire NGO's.

Hieronder volgen in de eerste plaats de uitwerkingen van het kosmopolitanisme en het christendom, en in de tweede plaats een confrontatie tussen het kosmopolitanisme en de christelijke visie.

2.3.1 Burger van de Kosmos: Kosmopoliet

Het woord 'kosmopolitanisme' is samengesteld uit 'kosmos' en 'polis' wat wijst op een burgerlijke gemeenschap in die kosmos: Het wereldburgerschap. Het individu is niet de

burger van één staat of van één natie, maar van de gehele wereld. Waar men bij 'statelijk-burgerschap' met elkaar verbonden is door een gemeenschappelijk grondbezit, en bij een natie door een gemeenschappelijke afstamming zo ziet een kosmopoliet zijn band met alle mensen op basis van het inwonerschap van deze aarde, of op basis van gezamenlijk mens-zijn. Wat houdt dit inwonerschap of deze band nu in? Bestaat deze band ten koste van het (natie)staatsburgerschap of stijgt deze band uit boven het staatsburgerschap? En vooral: Wat is de betekenis van de idee van kosmopolitanisme als ideaal?

In de huidige wereld is wereldburgerschap geen vreemd begrip meer. Er is verbondenheid alom. Door de grote mobiliteit en communicatiekanalen die de hele wereld omspannen zijn de afstanden tussen individuen vele malen kleiner dan ooit geworden. Geen mens leeft tegen zijn wil op zijn eigen eilandje, over de hele wereld zijn (technologische) bruggen gebouwd tussen naties en culturen.

Waar tegenwoordig het wereldburgerschap of kosmopolitanisme ingebed is in een soort vanzelfsprekendheid door de stand van de technologie, berustte dit in het verleden veel meer op een bewuste keuze, of beter, een concreet gevoel van verbondenheid met de burgers van de wereld. In die zin is vanuit de filosofie het kosmopolitanisme tegenover het 'patriottisme' gezet. Vanuit de klassieke filosofie werd niet gedacht in termen van kosmopolitanisme, men was trouw aan de eigen samenleving (de polis) en had binnen die samenleving zijn dienstbare taak. Men was loyaal aan de eigen (stads)staat. Binnen de filosofische benadering zijn loyaliteit en dienstbaarheid de kernbegrippen. Van nature heeft ieder mens een bijzondere band met de omgeving en samenleving waarin hij/zij is geboren, juist door de binding aan ouders, familie en leefomgeving. De binding met de gehele wereldbevolking is echter veel minder vanzelfsprekend. De mate waarin men deze binding van belang acht is veel meer afhankelijk van persoonlijke gevoels- en geloofsargumenten. Onafhankelijk van het feit of de binding aan een samenleving berust op 'ingeboren-zijn' of op geloofs- en gevoelsargumenten brengt deze binding een plicht met zich mee. Men dient zich nuttig te maken voor de samenleving. Op deze manier ontstaat de echte 'samenleving'; door een ruil van taken en door zorg voor elkaar.

In de traditie van de Stoïcijnen zag men de gehele mensheid als samenleving, samengebonden door rationaliteit die alleen de mens had. Dit op zichzelf is al te beschouwen als een vorm van kosmopolitanisme. In deze traditie bestaat echter wel een onderscheid tussen strikt kosmopolitanisme en gematigd kosmopolitanisme: De strikte kosmopoliet ziet geen verschil tussen het dienen van broeders uit de 'oorsprong-samenleving' en het dienen van de medemens op een andere plaats. De gematigde kosmopoliet zal meer waarde hechten aan zijn 'oorsprong-samenleving' vanwege zijn afkomst uit deze samenleving en de directe binding die hij daardoor heeft. Hij zal met dit extra gewicht bepalen waar hij de mensheid het meeste tot nut kan zijn: Binnen de samenleving van wereldburgers of binnen zijn 'oorsprong-samenleving'.

Om een breder beeld te krijgen van de ware betekenis van kosmopolitanisme hebben Pauline Kleingeld en Eric Brown een onderscheid gemaakt tussen vier hoofdstromen: Het moreel, cultureel, economisch en politiek kosmopolitanisme (Kleingeld, P. en Brown, E., 2006). Voor dit onderzoek is vooral de idee van moreel kosmopolitanisme van belang omdat dit concept direct ingrijpt op het morele besef van de mens. In die zin hangt het moreel kosmopolitanisme sterk samen met de idealen en wereld- en mensbeelden die individuen hebben, en grijpt het in op het waardensysteem dat een belangrijke rol speelt in de motivaties van individuen, zoals we dit in de vorige paragraaf hebben gezien. Er zal wat korter worden stilgestaan bij het cultureel, economisch en politiek kosmopolitanisme.

Onder moreel kosmopolitanisme wordt verstaan het morele gevoel van binding met medeburgers van de wereld. Men heeft de plicht voor elkaar te zorgen, en in die zin is men normatief gebonden aan zijn of haar mede-aardbewoners. Hier is sprake van een morele plicht om de medemens in nood bij te staan. De basis voor deze vorm van kosmopolitanisme zijn de rechten van de mens en een alles omvattende idee van

gerechtigheid. Hierachter gaat dus de filosofie schuil van de gelijkheid en van de redelijkheid van de mens, een band die de gehele mensheid samenbindt. Het humanisme is nauw verbonden aan deze vorm van kosmopolitanisme. Het humanisme wil vertrouwen op de mens, op zijn autonome kunnen en op zijn rede. Dit spreekt ook duidelijk uit de lijfspreuk van het Humanistisch Verbond: “*Zelf denken samen leven*”.⁹ In deze visie ontstaat een wereldwijde broederschap binnen de gehele mensheid welke te vatten is onder de noemer van het kosmopolitanisme. Uit deze vorm van kosmopolitanisme volgt de morele plicht tot het bijstaan en helpen van de medemens en van de ‘broeders van de broederschap’ (waaronder ook vrouwen vallen) in nood en de plicht tot het bevorderen en respecteren van mensenrechten en gerechtigheid.

Binnen het moreel kosmopolitanisme bestaat echter verschil van mening over de sterkte van deze morele binding. De strikte moreelkosmopoliet gaat uit van utilitaire basisprincipes die onder andere zijn terug te voeren tot Jeremy Bentham: Handelen om het geluk voor de *gehele* mensheid zoveel mogelijk te bevorderen. De gematigde kosmopoliet ziet dat hij meer binding heeft met zijn plaatselijke broeders en zusters, en betracht daarom een groter plichtsgevoel ten opzichte van hen dan ten opzichte van medemensen op grotere afstand. De anti-kosmopoliet beweert dat de morele plicht ten opzichte van landgenoten de plicht ten opzichte van de mensheid verre te boven gaat, zodanig dat deze laatste te verwaarlozen is. Hier bestaat dus slechts een morele plicht ten opzichte van de medemens met wie een directe relatie bestaat.

In het cultureel, economisch en politiek kosmopolitanisme gaat het vooral om de vraag hoe cultuur, economie en politiek in een globale context kunnen worden gezien. Aan deze concepten hangen veel discussies die in de wereld gevoerd worden. Zoals de vraag of er internationale politieke instituties moeten bestaan of komen, of de vraag in hoeverre beweert mag worden dat de ene cultuur boven de andere uitstijgt, en de discussie over de kwestie van de global market place en de uitbuiting van de arme landen. (Kleingeld, P. en Brown, E., 2006.)

In het kader van dit onderzoek is het niet van belang om hier diep op in te gaan. Het is voornamelijk van belang om de idee van het moreel kosmopolitanisme te zien in het licht van menselijke idealen. Idealen die, zoals uit de vorige paragraaf bleek, in grote mate sturend en motiverend zijn voor menselijk handelen en gedrag.

2.3.2 Burger van een allesomvattend koninkrijk: Christen

Het kosmopolitanisme is een ideaal dat voornamelijk wordt terug gevoerd op de Stoïcijnse traditie. Het geheel van de Stoïcijnse filosofie vormt een wereld- en mensbeeld waaruit een handelingsmoraal naar voren komt. Het christendom daarentegen wordt niet zozeer gezien als een filosofie maar als een religie. Echter uit deze religie komt, evenals bij het kosmopolitanisme, sterk en duidelijk een allesomvattende visie op de mens en de wereld voort. En ook in het christendom wordt een handelingsmoraal aangereikt. Binnen het christendom bestaan veel verschillende ideeën, stromingen en dogma's die uitwerken in verschillende waarden en idealen. In deze paragraaf zal echter zoveel mogelijk vanuit een algemeen christelijk perspectief op deze visie worden ingegaan.

In de eerste plaats belijden christenen dat er een God is die boven alles en allen verheven is, en dat deze God de hemel, de aarde en alle mensen en dieren geschapen heeft. Aan deze God is – volgens het christelijk geloof – iedereen verantwoording schuldig. Dit bepaalt al in grote mate de houding van christenen. Geen van de acties die je onderneemt gaan voorbij aan de aandacht van die God. In die zin is er een voortdurende motivator aanwezig om op een bepaalde manier te handelen.

Deze God heeft tevens zijn regels gegeven aan het volk Israël. Deze tien geboden zijn alom bekend en gekoppeld aan het jodendom en het christelijk geloof. Het jodendom heeft

echter slechts deze oude tien regels als goddelijke richtlijnen voor een goed leven. Het christendom heeft daarbij ook de interpretatie van het bijbelse nieuwe testament. In dit testament geeft Christus, de persoon aan wie christenen hun naam ontleen, een samenvatting van de oude tien geboden. Deze samenvatting is van groot belang om te doorzien hoe de religie van het christendom wordt tot een ideaal waarnaar men probeert te leven. In het bijbelboek Matteüs staat de genoemde samenvatting:

“Heb de Heer, uw God, lief met heel uw hart en met heel uw ziel en met heel uw verstand. Dat is het grootste en eerste gebod. Het tweede is daaraan gelijk: heb uw naaste lief als uzelf. Deze twee geboden zijn de grondslag van alles wat er in de Wet en de Profeten staat.” (Nieuwe Bijbelvertaling 2004, Matteus 22: 37-40)

Vooraf het tweede gedeelte van deze samenvatting is van groot belang om het christelijke ideaal te doorzien. In dit gedeelte is direct de idee van naastenliefde terug te vinden. Deze naastenliefde staat in contrast tot de liefde, die de mens naar God zou moeten hebben want naast het gebod God lief te hebben met al wat de mens is en vormt, wordt gevraagd de naaste lief te hebben als jezelf. Hieruit spreekt een verantwoordelijkheid – op basis van gelijkheid - voor alle mensen. De zin die deze twee geboden verbindt is echter ook van belang: *‘Het tweede daaraan gelijk...’* Voor christenen is de liefde die getoond wordt aan de naaste een liefde die voortkomt uit de liefde voor God. Ook hier is deze God dus aanwezig als uiteindelijke motivatie. Zo wordt ook tegen de christenen gezegd: *“Wat u ook doet, doe het van harte, alsof het voor de Heer is en niet voor de mensen”* (Nieuwe Bijbelvertaling 2004, Kolossenzen 3: 23). Op een andere plaats in de bijbel spreekt Christus weer over naastenliefde. Daar wordt uitgelegd wie als naaste gezien worden, en wordt zeer duidelijk dat niet slechts het eigen volk het doel van die liefde mag zijn:

“(...)de wetgeleerde wilde zich rechtvaardigen en vroeg aan Jezus: ‘Wie is mijn naaste?’ Toen vertelde Jezus hem het volgende: ‘Er was eens iemand die van Jeruzalem naar Jericho reisde en onderweg werd overvallen door rovers, die hem zijn kleren uittrokken, hem mishandelden en hem daarna halfdood achterlieten. Toevallig kwam er een priester langs, maar toen hij het slachtoffer zag liggen, liep hij met een boog om hem heen. Er kwam ook een Leviet langs, maar bij het zien van het slachtoffer liep ook hij met een boog om hem heen. Een Samaritaan echter, die op reis was, kreeg medelijden toen hij hem zag liggen. Hij ging naar de gewonde man toe, goot olie en wijn over zijn wonden en verbond ze. Hij zette hem op zijn eigen rijdier en bracht hem naar een logement, waar hij voor hem zorgde. De volgende morgen gaf hij twee denarie aan de eigenaar en zei: ‘Zorg voor hem, en als u meer kosten moet maken, zal ik u die op mijn terugreis vergoeden.’ Wie van deze drie is volgens u de naaste geworden van het slachtoffer van de rovers?’ De wetgeleerde zei: ‘De man die medelijden met hem heeft getoond.’ Toen zei Jezus tegen hem: ‘Doet u dan voortaan net zo.’” (Nieuwe Bijbelvertaling 2004, Lucas 10:29-37)

De idee van naastenliefde en een dienende houding is voor vele christenen geworden tot een ideaal. Als ieder in de samenleving op nationaal niveau, maar niet minder op globaal niveau zijn verantwoordelijkheid zou nemen ten opzichte van zijn medemens (de naaste) dan zou er veel minder lijden in de wereld zijn.

Pauline Kleingeld e.a. gaan vanuit hun beschrijving van het kosmopolitanisme ook in op het christendom. Zij geven aan dat de christenen burgers van twee rijken zijn: Een aards en een hemels rijk. In die zin zijn de christenen verbonden en onderworpen aan nationale overheden die gezien worden als ingesteld door God. Tevens noemen Kleingeld e.a. de openheid voor allen van de samenleving van de christenen in direct verband met menselijke ‘goedheid’, of in christelijke bewoording, ‘naastenliefde’: *“(...) the most important work for human goodness is removed from traditional politics, set aside in a sphere in which people of all nations can become fellow-citizens with the saints (Ephesians 2:20.”* (Kleingeld, P. en Brown, E., 2006). Deze openheid is typerend en uit deze openheid volgt ook een plicht naar de medeburgers op deze aarde, namelijk om aan allen goed te doen, dus niet alleen aan medechristenen. Dit gaat zelfs zover dat wordt gezegd dat de christen zijn vervolgers moet zegenen, geen kwaad met kwaad mag vergelden, geen wraak

mag nemen maar juist als zijn vijand honger heeft hem te eten, en als hij dorst heeft te drinken moet geven. (Nieuwe Bijbelvertaling 2004, Romeinen 12)

2.3.3 Kosmopoliet en Christen; een confrontatie

Op basis van het voornoemde kan gezocht worden naar overeenkomsten en verschillen tussen de kosmopoliet en de christen. Het is van belang om hierin genuanceerd te zijn. Er zijn geen éénduidige grenzen te trekken. De werkelijkheid is te complex om deze in nauwkeurig afgepaste vakjes te plaatsen.

In de eerste plaats kan gekeken worden naar de basis van het kosmopolitanisme en het christendom. Het kosmopolitanisme wordt teruggevoerd op de traditie van de Stoïcijnen, een filosofie gebaseerd op de menselijke ratio. Het christendom daarentegen vindt zijn fundament in het geloof in een Opperwezen. In het eerste geval is het de mens zelf die zich bindt en die zichzelf een plicht oplegt. In het tweede geval is het de mens die zich onderwerpt, die het gezag van een hogere macht over zijn leven erkent. Hiermee komt de motivatie tot handelen buiten het individu te liggen. De kosmopoliet daarentegen heeft de motivatie tot handelen in zichzelf liggen, in zijn eigen redelijk wezen. Dit verschil in de basis van het ideaal en het wereld- en mensbeeld moet echter wel in de juiste verhouding worden gezien. In beide gevallen is er namelijk ook sprake van invloed van individu zelf. In het geval van de kosmopoliet is dit het eigen redeneren wat hem ertoe brengt om op basis van zijn visie de eigen positie in de wereld te bepalen. In het geval van de christen is dit de aanvaarding van het gezag van God die hem zijn positie in de wereld wijst.

Zowel het christendom als het kosmopolitanisme richten zich op de medemens. Bij het kosmopolitanisme is echter een onderscheid gemaakt tussen het absolute en het gematigde kosmopolitanisme, terwijl het christendom radicaliteit vraagt van de christenen. De kosmopoliet kan de samenleving waarin hij is opgegroeid belangrijker vinden, maar van de christen wordt gevraagd om rekening te houden met en zorg te dragen voor ieder mens op aarde. Ook hier keert het refrein van een eigen ideaal en een eigen visie tegenover een concrete opdracht van een hogere gezagsdrager terug. Zo krijgen de christenen de opdracht om zelfs voor hun vijanden te zorgen, en om geen kwaad met kwaad te vergelden. In het kosmopolitanisme is dit niet terug te vinden. In het kosmopolitanisme is het de individuele kosmopoliet die zijn eigen mate van radicaliteit bepaalt.

Een ander belangrijk verschil tussen het kosmopolitanisme en het christendom is de manier waarop men in de wereld staat. De christen neemt als basis voor zijn denken de zondigheid van de mens. Ten diepste is ieder mens uit op het kwaad, op de bevrediging van zijn eigen behoeften ten koste van de medemens. Een ideale wereld bestaat voor hem niet, tenminste niet een ideale wereld die door mensen wordt gemaakt. De christen verwacht een nieuwe wereld die door God wordt geschonken. Dat maakt dat de christen als mens op deze aarde weliswaar werkt aan een ideaal, maar tegelijk realistisch is: een 'ideale' wereld kan hij niet bereiken. De kosmopoliet daarentegen heeft dat realisme niet per se. Bij de kosmopoliet is het mogelijk dat het juist een idee van de maakbaarheid van de wereld is die hem voortdurend drijft om door te werken. Evenals de visie, die de kosmopoliet van de wereld heeft vanuit eigen menselijke gedachten en ideeën, komt ook het realisme voort uit eigen gedachten en ideeën. Zo kan het zijn dat de één wel gelooft in een maakbare wereld. Terwijl de andere kosmopoliet verwacht slechts een klein stukje van de wereld beter te maken. Hier is ook de band met het humanisme terug te vinden: De humanist gelooft in het eigen kunnen van de mens. Zo hebben vele humanisten de idee dat de wereld maakbaar is door de mens, en stellen zij tegenover de goddelijke wijsheid die christenen belijden de menselijke rede centraal.

Samenvattend kan gesteld worden dat er tussen het kosmopolitanisme en het christendom een verschil zit in absolutisme en relativiteit. De christen ziet zichzelf en zijn medemensen in relatie tot de Schepper. Vanuit die relatie bepaalt hij zijn houding in de wereld. De kosmopoliet beschouwt zijn directe band met zijn medemensen en heeft daarin een directe

absolute verantwoordelijkheid. Voor hem telt alleen het hier en nu, de directe gevolgen van zijn handelen. Voor de christen tellen die directe gevolgen ook maar staan deze wel binnen het kader van dienstbaarheid aan een God die uiteindelijk zelf de wereld zal volmaken – zo verwacht de christen.

In het volgende hoofdstuk zullen deze verschillen nader uitgewerkt worden ten bate van de meetbaarheid van deze begrippen in het onderzoek. Dan zal gepoogd worden de stap van het abstracte beschrijvende niveau te zetten naar het concrete onderzoekende niveau. In de volgende paragraaf zal ter afsluiting van dit hoofdstuk allereerst een korte synthese worden gegeven van hetgeen besproken is in dit hoofdstuk.

2.4 Synthese

In de voorgaande paragrafen is een theoretisch kader geschetst waarmee de eerste lijnen voor het onderzoek zijn uitgetekend. In het eerste hoofdstuk zijn naast de hoofdvraag drie deelvragen gesteld die betrekking hadden op de concepten van NGO's, de arbeidsmotivatie van de werknemers en de idealen van de werknemers. Aan de hand van de lijnen met betrekking tot deze concepten die hier zijn uitgetekend kan in het onderzoek het geheel verder ingekleurd worden. Door kennis van de algemene achtergrond van het ontstaan van NGO's kan in het onderzoek een duidelijker beeld worden geschetst van de missie en visie van de NGO's, die in het onderzoek aanbod komen. Door kennis van verschillende vormen van motivatie kan in het onderzoek gerichter gezocht worden naar de manier waarop medewerkers van NGO's gemotiveerd worden. En door basiskennis over de idealen, die verwacht worden de meeste invloed te hebben op medewerkers van NGO's in een westerse samenleving, kan vanuit deze kennis gerichter gezocht worden naar idealen van medewerkers.

Tevens laat het theoretisch kader ook direct al een samenhang zien tussen de drie verschillende concepten. Zo bleek, dat waar het gaat om interne structuren van organisaties die georganiseerd zijn op basis van vrijwilligheid, het veelal waardensystemen zijn die de organisatiegenoten binden én motiveren. Ook in de theorieën over arbeidmotivatie blijkt dat men ruimte biedt aan een motivatie die voortkomt uit een bepaald waardensysteem, wat tevens een goede aanleiding biedt voor dit onderzoek. En als laatste kon in de paragraaf over de idealen gezien worden hoe deze idealen individuen kunnen bewegen tot hulp aan de medemens.

Aldus is in grove lijnen een eerste schets gemaakt van het onderzoeksveld, waarna in het volgende hoofdstuk zal worden beschreven hoe het onderzoek concreet vorm gegeven gaat worden.

3. Onderzoeksontwerp

In het vorige hoofdstuk is een theoretisch kader geschetst dat als basis voor het in dit document gepresenteerde onderzoek zal dienen. De genoemde theorieën zullen model staan voor de verdere concretisering van het onderzoek. In het eerste hoofdstuk is al een grove schets gegeven van dat onderzoek. In dit hoofdstuk zal vanuit het in het vorige hoofdstuk gepresenteerde theoretische kader de stap worden gezet naar een concreet en uitgewerkt onderzoeksontwerp.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal worden begonnen met de algemene onderzoekopzet, waarna in de tweede paragraaf het verband met de theorieën uit het vorige hoofdstuk zal worden gelegd. Bij dit onderzoeksontwerp hoort ook de algemene opzet voor de te houden interviews die gevonden kunnen worden in de bijlage van dit document.

3.1 Algemeen ontwerp

In het eerste hoofdstuk van dit verslag is in algemene termen het hier beschreven onderzoek al geïntroduceerd. De hoofdvraag die daar is gesteld voor dit onderzoek is de volgende:

In hoeverre is het ideaal van werknemers van NGO's van invloed op hun arbeidsmotivatie?

Naast deze hoofdvraag zijn in de inleiding van dit document ook drie deelvragen genoemd die betrekking hebben op de verschillende concepten die in de hoofdvraag naar voren komen. Tenslotte is in het vorige hoofdstuk het theoretisch kader voor deze concepten geschetst. In dit hoofdstuk zal eerst de methode van onderzoek zoals die gebruikt is worden uitgewerkt, vervolgens zullen de afbakeningen van het onderzoek worden uitgewerkt om vervolgens de verschillende concepten te operationaliseren. In deze operationalisatie zullen ook weer de drie deelvragen en uiteindelijk ook de hoofdvraag terugkomen. Hieronder in de eerste plaats de methode van onderzoek.

3.1.1 Methode

Vanuit de hoofdvraag is te lezen dat idealen als eigenschap van werknemers van NGO's al dan niet invloed zouden kunnen hebben op de arbeidsmotivatie van diezelfde medewerkers. Deze arbeidsmotivatie is op haar beurt ook een eigenschap van dezelfde actor: de werknemer van een NGO. In de vraag die gesteld wordt blijkt aldus dat de idealen als onafhankelijke variabele worden gezien en de arbeidsmotivatie als afhankelijke variabele. Deze variabelen zijn eigenschappen van de eenheid van onderzoek: de werknemers.

Om eigenschappen (gedachten, ideeën, en ook motivaties en idealen) van personen te achterhalen bestaan er verschillende onderzoeksmethoden, onder andere: observatie, vragenlijsten en interviews. Voor dit onderzoek is gekozen om interviews te houden, dit om verschillende redenen. In de eerste plaats is het erg moeilijk om, door middel van observatie, begrippen met een hoog abstractieniveau, zoals arbeidsmotivatie en ideaal, te determineren. Vragenlijsten komen hiervoor al eerder in aanmerking, maar ook hierbij blijft het probleem bestaan dat abstracte begrippen geconcretiseerd zullen moeten worden, wat een aanslag is op de validiteit van het onderzoek. Door gebruik te maken van een interview is de directe interactie tussen interviewer en respondent een waarborg voor het begrip aan

beide zijden. Natuurlijk blijft spraakverwarring mogelijk, maar dit gevaar is aanzienlijk kleiner dan bij de andere methoden. In de tweede plaats is het bij een interview mogelijk om door te vragen om zo achter dieper liggende motivaties en idealen te komen en meer gespecificeerde antwoorden te verkrijgen. Ook wordt verwacht dat de persoonlijke aandacht voor de respondent waardevol is, omdat deze hierdoor de mogelijkheid krijgt zijn/haar eigen verhaal te vertellen en niet slechts een koud en kil formuliertje hoeft in te vullen.

Naast de werknemers als onderwerp van onderzoek is ook informatie met betrekking tot de NGO van belang. Hier gaat het om de visie en missie van de NGO, zodat deze naast het ideaal van de werknemers geplaatst kan worden. Deze missie en visie is bij vrijwel iedere NGO eenvoudig te vinden in een document op de website van de organisatie, en kan aldus onderzocht worden.

Al deze factoren staan in het licht van een kwalitatief onderzoek, waarbij niet in de eerste plaats gepoogd wordt een zo uitgebreid mogelijke dataverzameling te verkrijgen, maar waarbij zoveel mogelijk gezocht wordt naar een genuanceerd antwoord op de hoofdvraag. Dit betekent ook dat de interviews weliswaar gehouden zullen worden aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst, maar dat tijdens het interview ter verduidelijking van bepaalde punten wel van de vragenlijst afgeweken kan en zal worden. De globale opzet voor het interview is in een bijlage bij dit document gevoegd.

Dit gezegd hebbende kan de volgende stap gezet worden in het onderzoeksontwerp, welke is het bepalen van de concrete kaders waarbinnen het onderzoek uitgevoerd zal worden.

3.1.2 Afbakening

Uit de hoofdvraag blijkt dat voornamelijk één groep centraal staat: De medewerkers van NGO's. Hierbij is aangegeven dat het onderzoek zal plaatsvinden op het niveau van de werknemer, en niet op het niveau van de NGO. Aldus zijn de werknemers van NGO's de analyse eenheden van dit onderzoek.

Dit vastgesteld hebbende is het echter nog steeds van belang om het begrip NGO duidelijk en expliciet af te bakenen. Een ruime definitie zou er immers voor zorgen dat willekeurige werknemers van willekeurige organisaties de spil zouden kunnen worden van dit onderzoek. In de eerste plaats dient een afbakening plaats te vinden wat betreft de organisaties waaruit werknemers zullen worden geïnterviewd. Wat dat betreft moet vastgesteld worden dat dit onderzoek zich alleen richt op *humanitaire NGO's*. Dat wil zeggen dat alleen NGO's die expliciet *humanitaire (op mensen en menselijkheid gerichte)* doelen nastreven voldoen als organisaties om respondenten aan te leveren.

Een tweede afbakening dient plaats te vinden als het gaat om de *medewerkers* van humanitaire NGO's die als respondenten voor het onderzoek zullen optreden. In iedere organisatie werken tal van medewerkers met ieder hun eigen taak. Taken die zeer uitéén kunnen en zullen lopen. Een receptioniste (m/v) heeft een heel ander takenpakket dan de directeur (v/m). Verwacht wordt dat deze taken ook correlatie vertonen met de arbeidsmotivatie van de medewerkers. Een medewerker voor de administratie zal – zo wordt verwacht – een andere arbeidsmotivatie hebben dan een medewerker die concreet veldwerk verricht. Wat betreft de medewerkers die centraal komen te staan in dit onderzoek zal dus ook een éénduidige keuze gemaakt worden. Deze keuze heeft een zeer directe invloed op de mogelijkheid om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren, ook is het van invloed op de betrouwbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek. Feitelijk is de keuze die gemaakt dient te worden een keuze tussen generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid. Als hierbij ook in acht wordt genomen dat het onderzoek op kwalitatieve basis wordt uitgevoerd en niet op kwantitatieve basis past het hier beter om te kiezen voor een kleinere groep medewerkers. Hierdoor kan met een kleinere dataverzameling worden volstaan om toch een relatief betrouwbaar eindresultaat te verkrijgen. Dit eindresultaat zegt echter minder over de brede groep 'medewerkers'.

Concreet zal deze groep dus verkleind worden naar medewerkers die uitgezonden zijn, zijn geweest of zullen worden uitgezonden om humanitair werk te doen, of medewerkers wiens werk een direct verband heeft met de missie en visie van de betreffende NGO. De basis voor deze keuze is de verwachting dat medewerkers die uitgezonden zijn, of willen worden daarvoor een bewustere keuze zullen moeten maken dan een medewerker die administratieve handelingen uitvoert op het kantoor. In de tweede plaats mag verwacht worden dat medewerkers wiens werk een direct verband heeft met de missie en visie van de organisatie deze missie en visie ook ondersteunen en onderschrijven. Ook in deze zin nemen deze medewerkers een andere positie in dan de administratief medewerker, die weliswaar van belang is voor het functioneren van de organisatie maar wiens werk slechts indirect verband houdt met de missie en visie van de organisatie. Door het onderzoek op deze medewerkers te richten, van wie verwachtingen logischerwijs hoger zijn, zullen uiteindelijke conclusies die de hoofdvraag positief dan wel negatief beantwoorden ook relevanter zijn. Van deze medewerkers mag immers eerder verwacht worden dat hun idealen een rol spelen in hun arbeidsmotivatie.

Een stap verder in het onderzoeksontwerp komen we aan bij de concepten die in het onderzoek centraal staan en hoe deze concepten concreet gemaakt kunnen worden. Reeds in het vorige hoofdstuk is voor deze concepten een theoretisch kader geschetst aan de hand waarvan nu dezelfde concepten geoperationaliseerd zullen worden. In de volgende paragraaf zullen deze nader uitgewerkt worden.

3.2 Operationalisatie

Zoals gezegd zijn arbeidsmotivatie en idealen de centrale concepten die het onderwerp van onderzoek zijn, hierbij kan het 'ideaal' opgesplitst worden in twee deelconcepten die ook al in het vorige hoofdstuk zijn uitgewerkt: Het kosmopolitische en het christelijke ideaal. Hierboven is afgebakend in welk veld en voor welke personen deze concepten onderzocht zullen worden. Het theoretisch kader van deze concepten is in het vorige hoofdstuk geschetst. Vanuit dit theoretische kader kan nu verder gezocht worden naar methoden om de concepten in de praktijk en als eigenschappen van individuen te meten. Zaak is dus een stap naar beneden te zetten op de ladder die loopt van abstract naar concreet, dat is een stap van het theoretische kader van het vorige hoofdstuk naar het organisationele niveau van de NGO en de praktijk van de werknemer op een meetbaar niveau. Dit kan gedaan worden door vanuit de (variabele) concepten af te dalen naar concrete uitingsvormen van deze concepten in de praktijk. Hiertoe zal in de eerste plaats vanuit de drie deelvragen gekeken worden naar de praktijk van het onderzoek. De synthese van de operationalisatie van deze drie deelvragen samen vormt de operationalisatie van het gehele onderzoek, in de laatste subparagraaf zal deze nader uitgewerkt worden.

3.2.1 De missie en visie van NGO's

De eerste deelvraag die in de inleiding van dit document is genoemd is de vraag naar de missie en visie van de NGO. Deze vraag wordt gesteld om in een later stadium het ideaal van individuele medewerkers te kunnen vergelijken met de visie en missie van de organisatie als geheel. Deze vergelijking is van belang omdat een sterke dan wel zwakke overeenkomst tussen een persoonlijk ideaal en een organisationele visie een belangrijke aanwijzing is voor de verwachting dat het ideaal van de medewerker hem motiveert tot het werk bij de NGO.

Het antwoord op de vraag naar de visie en missie van de te onderzoeken NGO's is eenvoudig te beantwoorden. Vrijwel iedere NGO heeft een document beschikbaar waarin de historische achtergronden, maar ook de visie en de daaruit voortvloeiende missie en

doelstellingen van de organisatie genoemd worden. Veelal is dit document rechtstreeks via een website te raadplegen dan wel te downloaden.

Aldus kan op een eenvoudige manier, door het analyseren van dit document, het antwoord op de eerste deelvraag gevonden worden. De volgende stap is de beantwoording van de tweede deelvraag: De vraag naar het ideaal van de medewerker van de NGO.

3.2.2 Ideaal, wereld- en mensbeeld

Als het gaat over idealen is het van belang te beseffen dat dit ideaal ten diepste verbonden is met de bezitter van dat ideaal. In die zin is het ideaal een onderdeel van de identiteit van de persoon. Dit ideaal is gevormd gedurende de gehele levensgeschiedenis van die persoon. Hierin is het begrip ideaal breed te verstaan: Het omvat de individuele kijk op de wereld, en de manier waarop de persoon in het leven staat en wenst te staan. Vandaar dat naast het ideaal in één adem het wereld- en mensbeeld van het individu genoemd kan worden. Om dit ideaal te determineren kan daarom al direct in drie richtingen gezocht worden. In de eerste plaats in de richting van de persoonlijke ontwikkeling van de respondent, en in de tweede plaats naar het leven dat de respondent nu leidt, en in de derde plaats een hele concrete vraag naar het ideaal, wereld- en mensbeeld van de respondent.

Persoonlijke ontwikkeling is een zeer breed begrip waar daarom ook een zeer uitgebreid verhaal achter kan schuilgaan. De verwachting is echter dat de respondent zelf zeer wel weet wat voor hem de belangrijke onderdelen in die ontwikkeling zijn: De vormende kern van die ontwikkeling. Door expliciet te vragen naar de persoonlijke geschiedenis van de respondent en naar wat hij/zij daarin het belangrijkste vindt, ontstaat al snel een beeld van de waarden van de respondent.

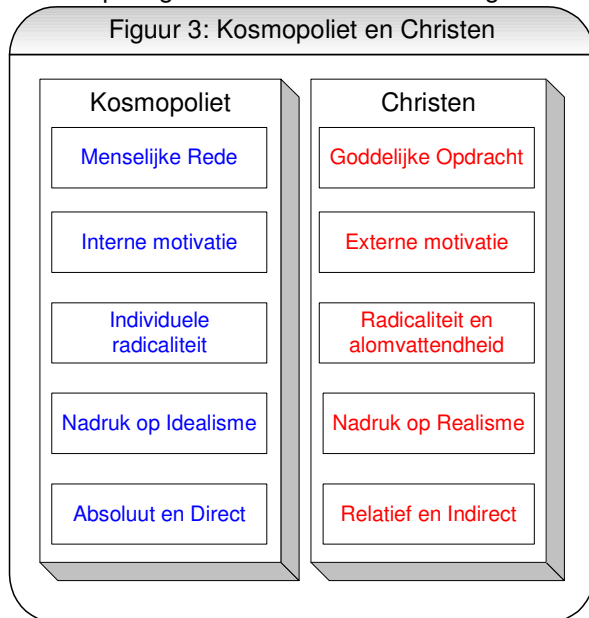
De vraag naar het huidige leven van de respondent geeft een indicatie voor de doorwerking van het ideaal. Is iemand naast het werk actief in de politiek of in maatschappelijke organisaties, of is de respondent een meelevend kerklid of is de respondent anderszins actief? Hierin komt de uitwerking van het ideaal van de respondent naar voren en wordt tevens een aanknopingspunt gevonden om door te vragen naar beweegredenen.

De expliciete en concrete vraag naar het ideaal en wereld- en mensbeeld van de respondent kan ook gesteld worden. Verwacht wordt echter dat het antwoord op deze vraag niet altijd even gemakkelijk te verwoorden is. Wel kan hieruit blijken wat de belangrijkste waarden van en voor de respondent zijn. Bij het stellen van deze vraag is bedachtzaamheid van belang, want de vraag kan een directe doorwerking hebben in de beantwoording van de overige vragen doordat de respondent weet dat de overige antwoorden te plaatsen moeten zijn in het kader van zijn ideaal en aldus 'wenselijke' antwoorden zal geven.

Naast de vragen naar het algemene ideaal van de respondenten is het ook van groot belang om te kunnen differentiëren tussen het christelijke en het kosmopolitische ideaal. Niet in de zin dat de persoonlijke gedachten over en visie op de wereld van de respondent exact in te passen zijn in één van deze twee idealen, maar in die zin dat gezocht wordt naar de persoonlijke plaatsbepaling van de respondent in de wereld. Tenslotte vormen de twee voornoemde idealen samen niet een alles omvattende beschrijving van de som van de bestaande wereld- en mensvisies. Het is überhaupt onmogelijk om een dergelijke beschrijving te geven. Zoals al eerder is opgemerkt is het echter wel de verwachting dat het juist deze twee visies en idealen zijn waarvan concrete eigenschappen aanwijsbaar zijn, tevens samenhangend met de westerse cultuur waarin het onderzoek plaats heeft. In de interviews zullen dus ook vragen gesteld moeten worden met voldoende onderscheidend vermogen tussen kosmopolitanisme en christendom. In het voornoemde zullen als vanzelfsprekend dergelijke onderscheiden duidelijk worden. Een meelevend christen zal bij de vraag naar zijn achtergrond en leven tot nu toe aangeven dat hij christen

is, tenzij dit voor hemzelf niet relevant is. Evenzo zal een kosmopoliet bepaalde zaken noemen die hem hebben gevormd die laten blijken dat hij zich een wereldburger voelt.

Er kan en zal echter ook expliciet worden gezocht naar aanwijzingen voor dit onderscheid. In het paragraaf 2.3.3 van het vorige hoofdstuk is een aantal verschillen tussen het



kosmopolitanisme en het christelijke ideaal aangewezen, op deze plaats zullen deze verschillen nader uitgewerkt worden. Ter ondersteuning zijn in figuur 3 enkele kernwoorden opgenomen.

In de eerste plaats is in het vorige hoofdstuk een verschil aangetoond in de fundamentele van de idealen: Het eigen denken of een Opperwezen. Daaruit vloeide voort dat de motivatie tot handelen in het eerste geval binnen het individu en in het tweede geval buiten het individu lag. Dit is heel concreet te onderzoeken door de respondenten te bevragen op de oorsprong van hun persoonlijke ideaal-, wereld- en mensbeeld. Door concreet te vragen naar de belangrijkste bronnen van hun persoonlijke visie op de wereld. Mogelijk dat de respondenten hierin wijzen op de

opvoeding die zij gehad hebben, of dat zij aangeven in de loop van hun leven een persoonlijk bewustzijn te hebben ontwikkeld. Ook kunnen zij juist aangeven dat het hun geloof is dat hen geleerd heeft dat zij een bepaalde positie in de wereld en de samenleving innemen. Op deze manier kan blijken of men zelf de oorsprong van de eigen positie in de wereld buiten of binnen zichzelf plaatst.

In de tweede plaats kwam in het vorige hoofdstuk aan het licht dat vanuit het christendom een grote mate van radicaliteit wordt gevraagd: Ook de vijanden moet men helpen. Bij het kosmopolitanisme is ook een gematigde variant gedefinieerd waarin men voornamelijk plichten ten opzichte van de oorsprongsamenleving erkende. Deze christelijke radicaliteit betekent ook dat iedere christen geroepen is om dienstbaar en liefdevol te zijn voor zijn naaste. In het kosmopolitanisme kan deze norm niet zo sterk en zo expliciet gesteld worden, het is het individu die zijn eigen radicaliteit bepaald.

Toch is het moeilijk om door middel van deze radicaliteit te onderscheiden tussen het christelijke ideaal en het kosmopolitanisme, temeer vanwege het volgende onderscheidende aspect dat in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen. Namelijk de verschillen in realisme en idealisme tussen de christen en de kosmopoliet. Te verwachten is namelijk dat een sterk idealisme een positieve invloed heeft op de mate van radicaliteit, en dat relativiteit juist een negatieve invloed heeft op de radicaliteit. De gedachte die hierachter schuilgaat is de volgende: Voor de idealist is het pas goed als perfectie is bereikt, terwijl de realist zich inspant maar daarbij bedenkt dat het doel (wellicht) toch niet volledig bereikt zal worden.

Dit laatste onderscheid in realisme en idealisme is echter wel goed onderzoekbaar. Door de respondenten te vragen naar de persoonlijke doelen van de respondent. Op een dergelijke vraag kunnen twee antwoorden gegeven worden. In de eerste plaats kan de respondent een extrinsiek doel nastreven, een doel dat buiten het individu zelf ligt. In de tweede plaats kan de respondent een intrinsiek doel nastreven, een handelingsdoel, bijvoorbeeld: 'Goed doen'.

In paragraaf 2.3.3 wordt geconcludeerd dat het algemene verschil tussen het kosmopolitanisme en het christelijke ideaal gekenmerkt wordt door de mate van

absolutisme en relativiteit. Dit onderscheid kan ook teruggevonden worden in vragen naar het doel dat de idealen van de respondenten dienen: Indirecte dienstbaarheid aan de medemens via gehoorzaamheid aan God. Of directe dienstbaarheid aan de medemens. Ook hiernaar kan gezocht worden in de interviews. Van kosmopolieten mag verwacht worden dat zij te kennen geven een band en binding te hebben met de mensen op deze wereld, terwijl dit voor de christen niet expliciet zo hoeft te zijn. De christen zal in de eerste plaats te kennen geven dat hij zich verbonden voelt met God, en dat langs die weg ook de band met mensen bestaat, een indirecte band. Dit conceptuele onderscheid zal in de interviews aan bod komen als gevraagd wordt naar de positie die de respondent ten opzichte van zijn medemensen inneemt of wil innemen.

Op deze manier kan in het onderzoek concreet gezocht worden naar de idealen van de medewerkers van NGO's. In het bovenstaande is inmiddels de stap naar de arbeidsmotivatie van de werknemers dichterbij gekomen, en is het verband tussen idealen, wereld- en mensbeelden en concrete motivatie al benaderd. In de volgende paragraaf zal deze motivatie centraal staan en zal uitgewerkt worden hoe de arbeidsmotivatie geoperationaliseerd kan worden.

3.2.3 Arbeidsmotivatie

Ook voor dit concept is in hoofdstuk twee reeds een theoretisch kader geschetst. Hier zal vanuit dat kader gezocht worden naar een concretisering van het concept arbeidsmotivatie voor dit onderzoek.

In het vorige hoofdstuk is reeds gezegd dat motivatie gaat over dat wat mensen in beweging zet, wat mensen aanzet tot een specifieke actie of handeling. Hieruit volgt dat 'motivatie' het meest zichtbaar is op momenten waarop een concrete en onderscheidende keuze gemaakt moet worden, wanneer een handeling of actie vrij is van enige vanzelfsprekendheid. Voor arbeidsmotivatie is dit het moment waarop iemand aan zijn/haar baan begint. Hier zal dus ook het onderzoek naar de arbeidsmotivatie van de medewerkers van NGO's moeten beginnen. De vraag naar de omstandigheden waarin aan het werk werd gegaan bij een NGO en de overwegingen die daarbij een rol speelden zijn sterke indicatoren voor de algemene arbeidsmotivatie. Hierbij kan nader onderscheiden worden tussen factoren die duiden op een intrinsieke dan wel een extrinsieke motivatie. Als indicatie voor intrinsieke motivatie kan gedacht worden aan een situatie waarbij de respondent op een specifieke functie heeft gesolliciteerd. Hierbij stond immers de functie voorop, wat duidt op een leuk vinden van het werk zelf. Is de respondent destijds echter door middel van een open sollicitatie bij de betreffende organisatie terechtgekomen, dan kan dit duiden op extrinsieke motivatie waarbij juist de doelen die men hoopt te bereiken de belangrijkste motivatie vormen. Overigens wordt hier niet voor niets het woord 'kan' gebruikt, voor beide situaties geldt immers dat er ook andere omstandigheden kunnen zijn geweest die er toe hebben bijgedragen dat op een bepaalde manier werd gezocht en gesolliciteerd naar een baan. Juist daarom is het van belang dat in het interview doorgevraagd wordt om het hele verhaal van de respondent te horen en hem uit te dagen alle overwegingen die destijds een rol speelden te benoemen.

Naast de indicatoren die te vinden zijn in de omstandigheden rond het kiezen van de baan zijn er ook indicatoren te vinden die juist op het huidige moment een rol spelen. De arbeidsmotivatie kan met de jaren veranderen als men went aan de baan die men heeft, en als men anders is gaan denken over het beroep dat men uitoefent. Het is zeer goed mogelijk dat een voortschrijdend inzicht de medewerker doet inzien dat de doelen waarvoor hij het werk oorspronkelijk is gaan doen niet bereikt worden, maar dat hij het werk zelf wel is gaan waarderen. Omgekeerd is het mogelijk dat de medewerker het werk zelf niet meer zo interessant vindt, maar dat hij vanwege de waarde die hij is gaan hechten aan de doelen van zijn arbeid toch nog altijd gemotiveerd is. In deze twee gevallen is een verschuiving

opgetreden van respectievelijk extrinsieke naar intrinsieke motivatie en van intrinsieke motivatie naar extrinsieke motivatie. Hierin zijn alle combinaties mogelijk: Alles wat ligt tussen een verschuiving van in het geheel niet gemotiveerd naar geheel wel gemotiveerd en een verschuiving van geheel wel gemotiveerd naar geheel niet gemotiveerd.

Het voert hier te ver om een uitputtende opsomming te geven van alle mogelijke situaties en indicatoren. Ook tijdens de loopbaan van de respondent kunnen verschuivingen zijn geweest, ook kan gedifferentieerd worden tussen verschillende handelingen die men wel en niet leuk vindt en de achterliggende redenen daarvoor. Hier staat echter de muur van beperkte rationaliteit die het onmogelijk maakt om iedere situatie te voorzien en deze vooraf aan te duiden als een indicator. In het interview zal daarom in de eerste plaats gevraagd worden naar het verhaal van de respondent – dus niet naar kale feiten. Dit verhaal zal bestaan uit die onderdelen en factoren die voor de respondent het meeste van belang zijn geweest, en op basis van dit verhaal zal in het interview zelf doorgevraagd worden, om zo toch zoveel mogelijk indicatoren te identificeren.

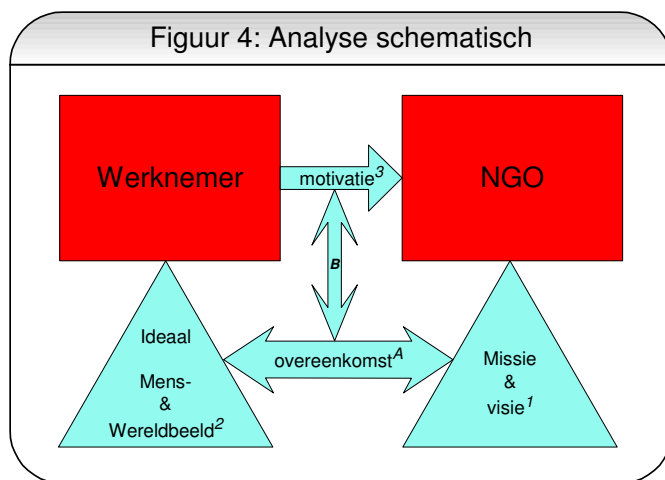
In het voorgaande zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie al aan bod gekomen. In het theoretisch kader zijn echter ook tussenliggende mogelijkheden genoemd. Zo is onder andere het concept van 'doel-internalisatie' al in hoofdstuk twee aan bod gekomen. Ook dit type motivatie valt echter onder extrinsieke motivatie, in die zin dat de motivatie buiten de handeling of het werk zelf ligt. Het voornoemde kan op die manier ook toegepast worden op 'doel-internalisatie', hier zal echter ook door middel van doorvragen vastgesteld moeten worden of er sprake is van doelen die de respondent zich eigen heeft gemaakt. Een voorbeeld van een dergelijk doel kan 'het helpen van mensen' zijn. Zo kan een dergelijk doel ook zeer sterk verbonden zijn met het ideaal van een individu, wat feitelijk een geïnternaliseerd beeld is, hetzij van de wereld of van de mens, of van bestaande waarden in die wereld, waardoor iemand zich – in sterkere of zwakkere mate – laat leiden.

In dit hoofdstuk zijn de centrale concepten van onderzoek geoperationaliseerd. Vanuit deze operationalisatie kunnen deze concepten onderzocht en geanalyseerd worden. Deze analyse zal in het volgende hoofdstuk uitgewerkt en beschreven worden.

4. Analyse

In de voorgaande hoofdstukken is het voortraject voor het daadwerkelijke onderzoek beschreven en uitgewerkt. In de eerste plaats is in het eerste hoofdstuk de aanleiding en de relevantie voor het onderzoek gegeven. In de tweede plaats is het onderzoek geplaatst in het perspectief van bestaande wetenschappelijke kennis en bestaand onderzoek. In het voorgaande hoofdstuk is in de derde plaats beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is.

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd, waarna in het volgende hoofdstuk de conclusies getrokken kunnen worden. Deze analyse is in verschillende stappen uitgevoerd die samenhangen met de deelvragen zoals die zijn geformuleerd. De stappen, zoals die in de analyse zullen worden gezet, zijn ook in figuur 3 weergegeven. Aldus zullen in de eerste plaats de visie en missie van de onderzochte organisaties geanalyseerd worden (Deelvraag 1). Verder zullen de idealen en wereld- en



mensbeelden, zoals die in de interviews met de werknemers van de NGO's naar voren kwamen besproken worden (Deelvraag 2).

In de derde plaats zal de arbeidsmotivatie van de werknemers van NGO's besproken worden (Deelvraag 3).

Tenslotte kunnen de uitkomsten van de afzonderlijke deelvragen over de visie en missie van NGO's, de idealen en de arbeidsmotivatie van de medewerkers, naast elkaar worden gelegd. In deze laatste stap kunnen de deelconclusies van het onderzoek getrokken worden, die

zullen worden verwoord in paragraaf vijf. Op deze manier wordt in kleine stappen toegewerkt naar een antwoord op de vraag in hoeverre het ideaal van de medewerkers van NGO's van invloed is op hun arbeidsmotivatie.

4.1 Visie en Missie NGO's

In het onderzoek zoals uitgevoerd hebben twee NGO's centraal gestaan. Twee organisaties, die qua visie en missie een verschillende basis hebben. In de eerste plaats zijn er interviews gehouden met medewerkers van Amnesty International, een bekende grote organisatie die wereldwijd actief is en ook op verschillende plaatsen in de wereld vestigingen heeft. De focus van deze organisatie ligt op de verdediging van de rechten van de mens.

De tweede organisatie waarbinnen interviews zijn gehouden is Woord en Daad. Dit is een organisatie die in vergelijking met Amnesty International bijzonder klein is. De werkzaamheden van deze organisatie richten zich voornamelijk op armoedebestrijding in verschillende gebieden in de wereld. Hiertoe werkt Woord en Daad samen met lokale partnerorganisaties. Woord en Daad heeft daarmee haar werk op een andere manier gestructureerd dan Amnesty International die als organisatie globaal opereert.

Ook de basis van waaruit de organisaties hun werk doen is verschillend. Amnesty International werkt vanuit de basisgedachte, dat ieder mens universele rechten heeft en dat deze rechten te allen tijde en door iedereen gerespecteerd dienen te worden. Woord en

Daad daarentegen werkt vanuit een christelijk perspectief in de armoedebestrijding. Zo wordt in de beschrijving van de visie van Woord en Daad expliciet aangegeven, dat zij wil werken vanuit de bijbelse opdracht om zorg te dragen voor de arme naaste.¹⁰ Hiermee is een belangrijk verschil tussen Amnesty International en Woord en Daad aan het licht gebracht. Waar Amnesty werkt vanuit een menselijke filosofie die gebaseerd is op menselijk denken werkt Woord en Daad vanuit een bovenmenselijke opdracht. In hoofdstuk twee bleek dit verschil ook tussen de christelijke en de kosmopolitische ideaal. Bij de één is ligt het menselijke denken, of de menselijke logica, aan de basis van het handelen, bij de ander is er een sturende kracht buiten de mens, die opdracht geeft en verantwoording vraagt.

Opvallend is hier dus dat Woord en Daad haar activiteiten koppelt aan het christelijk geloof. Bij Amnesty International worden alle activiteiten juist losgekoppeld van welke vorm van godsdienst dan ook: “*Amnesty is niet gebonden aan enige regering, politieke partij, ideologie, godsdienstige gezindte of economische belangengroep.*”¹¹ Dit hoeft echter niet direct te betekenen dat de medewerkers van de organisatie zelf ook niet gebonden zijn aan een politieke partij of aan de kerkelijke gemeenschap. Het zijn de werkzaamheden van de organisatie die in zichzelf neutraal zijn. Bij het christelijke Woord en Daad is echter eenzelfde neutraliteit te zien. In hun visie is dit als volgt verwoord: “*Woord en Daad kiest voor de allerarmsten, ongeacht etnische achtergrond, religie, geslacht of politieke voorkeur.*”¹⁰ Zowel bij Amnesty International als bij Woord en Daad is dus de neutraliteit ten opzichte van de doelgroep belangrijk voor het werk dat zij in deze wereld doen, het is echter de motivatie voor dat werk die verschilt.

In hoofdstuk twee is ook ingegaan op de mate van idealisme en realisme als verschil tussen kosmopolitanisme en christendom. Ook dit verschil is terug te vinden als gekeken wordt naar de visie en missie van de Woord en Daad en Amnesty International. Woord en Daad spreekt in haar visie van een door zonden gebroken wereld, waarin het werk van de organisatie gezien wordt als tekenen van het Koninkrijk van God.¹⁰ Amnesty International spreekt daarentegen expliciet uit dat zij streeft naar een wereld waarin ieder mens zijn universele rechten kan genieten.¹¹ Waar Woord en Daad haar werk in de wereld slechts ziet als teken van een nieuw koninkrijk, dat niet door mensen gebracht kan worden blijkt Amnesty de wereld meer te zien als door mensen maakbaar.

De overeenkomst tussen Amnesty International en Woord en Daad is dat beide organisaties zich in de wereld inzetten voor expliciete waarden. Waarden waarover tussen mensen onderling getwist kan worden, maar die voor de organisaties de drijvende kracht achter al het werk zijn. Zo zijn zowel Amnesty als Woord en Daad ‘value-driven organizations’ in de zin van Etzioni (zie paragraaf 2.1). Organisaties die dragers zijn van waarden, en organisaties die gevormd worden door individuen. Hiermee komt de vraag naar de waarden van deze individuen dan ook in zicht. In de volgende paragraaf zal hierop nader ingegaan worden.

4.2 Ideaal, wereld- en mensbeeld van medewerkers

Waar in de vorige paragraaf de focus was gericht op de organisatie zal in deze paragraaf de focus liggen op de werknemers. Vanuit de tweede deelvraag zal ingegaan worden op de idealen, wereld- en mensbeelden van medewerkers van NGO's. In de interviews zijn verschillende vragen gesteld om het ideaal en het wereld- en mensbeeld van de werknemers vast te stellen. Daarbij rijst echter direct de vraag wat precies verstaan wordt onder een ideaal of een wereld- en mensbeeld. Voor het onderzoek was het vooral van belang vast te stellen hoe individuen hun positie in de wereld, hun positie ten opzichte van die wereld en hun positie ten opzichte van de mensen op die wereld bepalen. Dit is uiteindelijk ook één van de belangrijkste onderdelen van de in hoofdstuk twee uitgewerkte idealen.

In het onderzoek is op verschillende manieren getracht aanwijzingen te vinden voor de idealen van de individuele werknemers. Hieronder zullen in de eerste twee subparagrafen onderwerpen worden besproken die keer op keer in de interviews terugkeerden. In paragraaf 4.2.3 zal vervolgens een terugkoppeling naar de operationalisatie uit hoofdstuk 3 worden gemaakt.

4.2.1 Maatschappelijke positie

Het ideaal van individuen is moeilijk meetbaar, de concrete uitwerking van dit ideaal echter niet. Deze uitwerking is terug te vinden in de houding die mensen aannemen en in de maatschappelijke positie die zij kiezen. De positie die de respondenten in de maatschappij kiezen was dan ook een voortdurend terugkerend refrein in de interviews.

In het kader van die maatschappelijke positie is een zeer opvallend punt dat vrijwel iedere respondent, die bij Amnesty International werkte, aangaf een linkse opvoeding te hebben gehad. Dit werd genoemd zonder dat hiernaar expliciet is gevraagd. Deze achtergrondinformatie werd door de respondenten zelf dus belangrijk gevonden. Blijkbaar zien zij dit kenmerk van hun achtergrond als vormend voor hun huidige leven. In het verlengde hiervan gaf men ook aan veel waarde te hechten aan het actief zijn in de maatschappij. Je dient je voor de samenleving waar je deel van uit maakt in te zetten. Men zag die plicht vanuit de verbondenheid die we als mensen met elkaar hebben. Deze verbondenheid werd expliciet uitgesproken. Vanuit deze verbondenheid zag men het als zijn/haar plicht om voor elkaar te zorgen, om te streven naar sociale gerechtigheid. Deze sociale gerechtigheid was bij alle werknemers van Amnesty International een kernwoord dat hen allen direct met elkaar verbond, hetgeen niet vreemd is in een organisatie die expliciet strijd tegen sociale ongerechtigheid.

“Goed zorgen voor elkaar, dat heb ik wel echt meegekregen...”
Medewerker Amnesty International

In tegenstelling tot de respondenten vanuit Amnesty International waren de respondenten vanuit Woord en Daad minder snel met het plaatsen van hun opvoeding in een links-rechts-schaal. Wel gaven allen aan een christelijke opvoeding te hebben gehad. In tegenstelling tot het maatschappelijk activisme dat bij Amnesty International expliciet naar voren kwam bleken de werknemers van Woord en Daad voornamelijk kerkelijk actief te zijn. Zo werd ook snel duidelijk dat hun eigen plaatsbepaling in de wereld sterk samenhangt met hun christen-zijn. Bij geen enkele van de vijf interviews, die zijn gehouden bij deze organisatie, is God niet aan de orde gekomen. Toch is er verschil tussen medewerkers in de positie die zij God geven in hun visie. Althans, zo blijkt uit de interviews, onderlinge verschillen in openheid van spreken zijn niet meegenomen, evenmin als bij de interviews die gehouden zijn bij Amnesty International overigens. Waar de ene respondent God noemt als de schepper van deze aarde, plaatst de ander God ook in het perspectief van directe motivator aan wie ieder mens verantwoording schuldig is. Met betrekking tot de positie die de medewerkers zelf in de wereld innemen, blijkt dat zij wel een christelijke plicht ten opzichte van de wereld en haar inwoners zien. In één van de interviews werd aangegeven dat de nood, armoede en onrechtvaardigheid in de wereld een gevolg zijn van de zonde, maar dat de christenen de taak hebben de arme bij te staan en te strijden voor rechtvaardigheid. Anderzijds gaven enkele werknemers ook aan dat dit geen verantwoordelijkheid is die expliciet bij hun werk hoort, maar dat iedere christen deze verantwoordelijkheid draagt en dus ook op zijn eigen manier en op zijn eigen plaats dient bij te dragen aan een rechtvaardige wereld.

“Ik denk dat je jezelf moet afvragen wat je met je leven wilt doen: Wil je die ongelijkheid in stand houden, of wil je toch laten zien dat je wilt dat die ongelijkheid verdwijnt...”
Medewerker Woord en Daad

4.2.2 Buitenland

Een tweede opvallend onderdeel dat in de interviews naar voren kwam was de relatie van de respondenten met de medemensen in het (verre) buitenland, en met het buitenland in het algemeen. Zo gaven alle geïnterviewde medewerkers van Woord en Daad aan dat zij een binding met het buitenland ervoeren. Op tal van manieren is deze binding met de wereld en de mensen buiten Nederland tot stand gekomen. De respondenten zijn beïnvloed door ouders die in het buitenland werkten, of opgegroeid in Afrika. Zij hadden door werk veel te maken met reizigers en buitenlanders of waren gewoon altijd al zeer geïnteresseerd. Naast het christelijke wereld- en mensbeeld dat in paragraaf 4.2.1 aan het licht kwam, wordt bij de medewerkers van Woord en Daad dus ook een goede indicatie voor het kosmopolitanisme gevonden. De band met de buitenlandse medemens is duidelijk aanwezig bij alle medewerkers van Woord en Daad. Deze band is echter niet een op zichzelf staande band, maar deze band werd gekoppeld aan de christelijke plicht van naastenliefde.

Ook bij de medewerkers van Amnesty International kwam de band, die de respondenten met het buitenland ervaren, naar voren. Drie van de vijf respondenten gaven aan, dat het buitenland een voor hen belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van hun visie op de wereld en de mensen die in die wereld leven. Deze invloed bestond direct door eigen ervaringen in, en reizen naar, het buitenland of indirect door een buitenlandse ouder. De medewerkers gaven aan, dat zij door deze ervaring het idee hadden op een andere manier dan vele anderen in de wereld te staan en tegen de mensen in die wereld aan te kijken. Direct hiermee verband houdend gaven de medewerkers aan de mensen in de wereld bij elkaar te willen brengen, verschillende groepen kennis te laten maken met elkaar, om zo een 'openmindedness' te creëren, die zij zelf als belangrijk en goed ervaren.

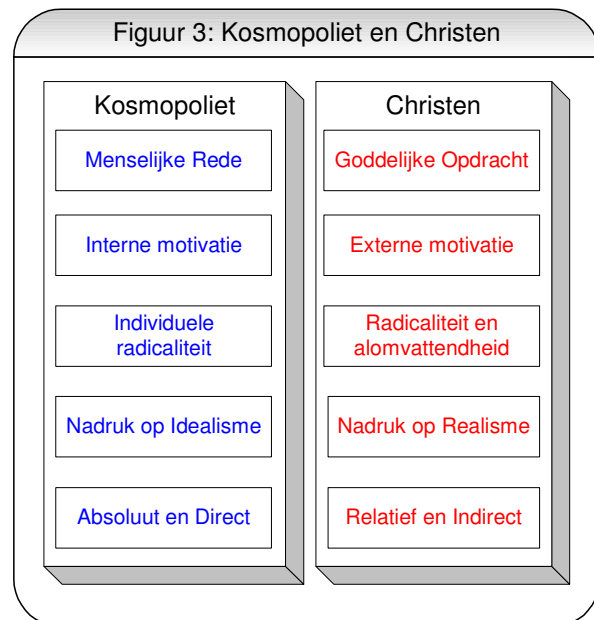
"...het concept van grenzen, andere landen, andere talen, heeft mij altijd ontzettend geboeid..."
Medewerker Amnesty International

4.2.3 Ideaal in theorie en praktijk

Op dit punt moet een vergelijking gemaakt worden tussen het ideaal, wereld- en mensbeeld van de medewerkers en de missie en visie van de onderzochte organisaties. Als er grote verschillen zijn tussen de ideële achtergrond van de medewerkers en de organisaties is het immers maar moeilijk denkbaar dat het ideaal van de medewerkers een belangrijke invloed heeft op hun arbeidsmotivatie. Er is dan namelijk een discrepantie tussen hun de visie en missie achter hun 'arbeid' en hun eigen ideaal.

In de eerste plaats is te zien dat de christelijke visie die bij Woord en Daad centraal staat in de missie en visie breed gedragen wordt door de medewerkers. Het werken aan het koninkrijk van God kwam ook in de interviews naar voren. Concreet betekende dit voor de respondenten dat je dienstbaar bent in een gebroken wereld en je inzet voor rechtvaardigheid in het algemeen en in het bijzonder voor de arme medemensen in deze wereld. Hierin is een koppeling te zien met het christelijke ideaal, zoals daarvan kenmerken in het vorige hoofdstuk zijn gegeven (zie ook figuur 3). Men werkt vanuit bijbelse waarden, deze waarden verwijzen

Figuur 3: Kosmopoliet en Christen



direct naar de goddelijke opdracht en deze waarden geven ook blijk van de externe motivatie van de medewerker, al is het wel zo dat de medewerker het gezag van de bijbel daarvoor zal moeten aanvaarden. Met deze aanvaarding speelt ook de menselijke rede en de interne motivatie een rol, terwijl deze interne motivatie juist geplaatst is binnen het kader van het kosmopolitanisme. Desalniettemin blijkt toch uit de interviews dat de medewerkers van Woord en Daad sterk verwijzen naar de bijbel en niet zozeer naar hun eigen overtuigingen van de goedheid van hun werk. Op basis van deze bevinding kan toch duidelijk gesteld worden dat men werkt vanuit het fundament van de goddelijke opdracht, en dat men de motivatie buiten zichzelf plaatst in de goddelijke opdracht.

“Je werkt aan relevante dingen vanuit christelijke waarden, de bijbel inspireert mij daar ook in...”

Medewerker Woord en Daad

Bij Amnesty International ligt dit anders. Op de vraag waar hun ideaal vandaan komt, kwamen antwoorden die veel meer wezen op oorsprongen in de eigen levens van de respondenten. De medewerkers van Amnesty verwezen terug naar eigen ervaringen en leermomenten in hun levens. Hier moet dus gesproken worden van een interne motivatie, en van een basis van het ideaal in het individu zelf, wat kenmerkend is voor de kosmopoliet.

Tevens zijn er duidelijke overeenkomsten tussen het ideaal, wereld- en mensbeeld van de medewerkers en de missie en visie van de organisaties. De strijd voor rechtvaardigheid en vrijheid van de mens door waarborging van de mensenrechten staat centraal bij Amnesty International. Ook de medewerkers van Amnesty International noemden die rechtvaardigheid als een kernpunt in hun eigen waarden. Uit de interviews kwam tevens sterk naar voren dat de mensen elkaar vrij moeten laten, elkaar moeten respecteren om zo dichterbij elkaar te komen en de rechten van de ander te begrijpen en te respecteren. In deze visie van intermenselijke rechtvaardigheid en vrijheid is een algemene norm te herkennen. Een norm die men geldig acht voor alle mensen op de aarde. Dit is precies wat in het vorige hoofdstuk bedoeld werd met het absolute en directe karakter van het kosmopolitanisme: De gehele mensheid is samengebonden door de menselijkheid en door het vaststaande feit van een gezamenlijk inwonerschap van de aarde. Daaraan kan geen mens zich onttrekken. De binding tussen mensen is dus – zo zegt de (absolute) kosmopoliet – direct en absoluut.

Bij het christenen wordt deze binding geïntermedieerd door God. Alle mensen zijn aan hem verantwoording schuldig. En bovendien staat alle onrechtvaardigheid in de wereld in de relativiteit van de zondigheid van de mens en de wereldse gebrokenheid. Dit werd gevonden bij de medewerkers van Woord en Daad. Heel typerend hierin is het verschil in de houding van de medewerkers van deze twee organisaties. Bij Woord en Daad had men sterk de neiging het eigen werk te relativiseren: “Het is ook maar gewoon werk.” Terwijl de medewerkers van Amnesty International een veel sterkere ‘gedrevenheid’ uitstraalden, want: “alle kleine beetjes werk helpen de wereld een stukje beter te maken”. Zo kan ook de koppeling gemaakt worden tussen het realisme en het idealisme bij respectievelijk het kosmopolitische en het christelijk ideaal. Toch is tussen dit realisme en idealisme niet zo duidelijk te onderscheiden als bij de overige punten uit figuur 3. Inderdaad geven de medewerkers van Woord en Daad aan, dat zij het onmogelijk achten dat door mensenhanden ooit een ‘geheelde’ wereld zal bestaan. Maar ook de medewerkers van Amnesty International gaven aan, dat zij het niet zien gebeuren dat alle onrecht uit deze wereld verdwijnt. Ook hier dus een expliciet realisme.

Toch is hiermee zeker niet alles gezegd. In twee van de vijf interviews, die zijn gehouden met medewerkers van Amnesty International, kwam naar voren dat de respondenten een christelijke achtergrond hadden die hen ook had gevormd. De zorg en liefde voor de naaste was een centraal thema dat deze respondenten van belang achtten. Toch was het slechts bij één van deze twee respondenten, dat deze achtergrond een hoofdrol speelde in de vorming van een ideaal, wereld- en mensbeeld, en de bepaling van de eigen plaats in die wereld. Hier werd aangegeven dat toch van de christen wordt verwacht dat, hij zijn gaven

inzet, werkt voor, en streeft naar rechtvaardigheid en heelheid van de schepping. In het andere interview was het een meer algemene notie van de opdracht om goed te doen in de wereld die voortkwam uit een christelijke opvoeding.

Aldus zijn wat betreft de idealen en wereld- en mensbeelden van medewerkers van Amnesty International sporen van zowel het christendom als het kosmopolitanisme gevonden. Toch voert het kosmopolitanisme de boventoon. Men beziet de wereld en de mensheid en vooral de eigen positie in de wereld sterk vanuit een eigen bewustzijn en een eigen filosofie.

Ook voor de verwachtingen met betrekking tot het christelijke ideaal en de medewerkers van Woord en Daad moet een nuancering gemaakt worden. Ook hier werden minder sterke aanwijzingen voor een expliciet christelijk ideaal gevonden dan verwacht. De achtergronden en wereld- en mensbeelden van de medewerkers werden in de interviews door de respondenten bij Woord en Daad veel minder expliciet naar voren gebracht dan bij Amnesty. Mogelijk dat dit verband houdt met de achtergronden en de cultuur van de organisatie. Amnesty is een gekleurde organisatie, met veel verschillende mensen met verschillende achtergronden. Woord en Daad is in zijn geheel een christelijke organisatie waarin alle medewerkers dezelfde achtergrond hebben. Waarschijnlijk is het deze homogeniteit die maakt, dat de medewerkers zich minder hoeven te onderscheiden, dat bepaalde zaken verondersteld worden bekend te zijn. Dit voert voor dit onderzoek echter te ver. Het is immers niet het doel van het onderzoek om de idealen van medewerkers van verschillende organisaties te determineren maar om de invloed van die idealen op de arbeidsmotivatie te indiceren.

Hiermee kan aan het einde van deze paragraaf toch concluderend gesteld worden dat de impliciete veronderstelling, dat de medewerkers van Amnesty International wat betreft hun ideaal thuishoren bij het kosmopolitanisme en de medewerkers van Woord en Daad bij het christelijke ideaal, goeddeels juist is. De vraag naar het verband tussen dit ideaal en de arbeidsmotivatie staat echter nog steeds. In de volgende paragraaf zal daartoe eerst de analyse van de arbeidsmotivatie van de respondenten plaatsvinden.

4.3 Arbeidsmotivatie

In hoofdstuk twee is een uitgebreid theoretisch kader geschetst, waarbinnen de arbeidsmotivatie kan worden gezien. Vanuit dit kader zijn de interviewvragen opgesteld en kan in deze paragraaf de analyse gegeven worden van de arbeidsmotivatie van de medewerkers van Amnesty International en Woord en Daad.

Wat betreft arbeidsmotivatie is een globaal onderscheid te maken tussen de motivatie bij de start van de baan en de huidige motivatie. In de interviews is dit onderscheid gemaakt, en ook hier zal dit onderscheid in de subparagrafen terugkomen.

4.3.1 Arbeidsmotivatie bij de start van de baan

Arbeidsmotivatie begint bij de start van een nieuwe baan. Een eerste indicatie voor deze motivatie is de manier waarop men aan de baan is gekomen. Bij de werknemers van Amnesty International zijn verschillende manieren gevonden waarop men bij deze organisatie aan het werk is gegaan. Typerend is dat slechts één van de respondenten aangaf expliciet te hebben gesolliciteerd bij Amnesty International. De overige medewerkers gaven bijna alle aan te hebben gezocht naar een baan bij een (al dan niet humanitaire) NGO. Eén van de vijf ondervraagde werknemers heeft niet zozeer vanwege het type organisatie maar meer heeft vanwege de functie bij Amnesty gesolliciteerd. Hieruit blijkt een verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Slechts de persoon die voor de specifieke functie bij Amnesty heeft gesolliciteerd kan gezien worden als intrinsiek

gemotiveerd. De overige werknemers waren extrinsiek gemotiveerd, dat wil zeggen gemotiveerd vanwege de doelen die men met het werk nastreeft.

Wat betreft de start van een nieuwe baan is bij Woord en Daad een iets ander beeld te zien dan bij Amnesty International. Slechts één van de respondenten vanuit Woord en Daad heeft specifiek gezocht op werk bij een NGO. Drie andere medewerkers zijn min of meer de organisatie ingerold. Het beeld dat aldus ontstaat is echter toch vertekend, omdat twee van deze respondenten wel al werkten bij een NGO. Voor hen kan de start van het werk bij Woord en Daad dus niet als indicatie voor hun arbeidsmotivatie worden genomen.

Van de vijf respondenten van Woord en Daad gaven vier al snel aan dat het bezig zijn met ontwikkelingswerk hen trok bij de start van de baan bij Woord en Daad of bij hun eerdere werkzaamheden. Eén van de geïnterviewde werknemers werkte al zeer lange tijd bij Woord en Daad en is door sollicitatie op een specifieke functie bij de organisatie terecht gekomen. Hierbij speelde echter ook de band met het buitenland – zoals die bij Woord en Daad naar voren komt – een rol. Echter ook bij de vier andere respondenten was de functie die zij binnen de organisatie zouden krijgen wel van belang. Aldus is bij Woord en Daad sprake van een middenweg tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsiek zijn zij gemotiveerd vanwege het werk of de functie die zij uitvoeren, en extrinsiek vanwege de doelen die zij met dat werk beogen te bereiken. Hierin kan nog een nadere specificatie gemaakt worden. De doelen van het werk waren niet zo zeer persoonlijke doelen maar het bezig zijn met ontwikkelingswerk is voor hen van belang, zo blijkt uit het voorgaande. Hier kan, evenals in de vorige subparagraaf werd vastgesteld, gesproken worden van een normatieve of morele motivatie. Echter bij Amnesty kwam naar voren dat deze motivatie samenhangt met de bevlogenheid van collega's binnen de organisatie, terwijl deze motivatie bij Woord en Daad slechts aangewezen kan worden vanuit de morele 'goedheid' van ontwikkelingswerk.

“...het gevoel van: Je hebt iets met de derde wereld, met ontwikkelingslanden...”
Medewerker Woord en Daad

4.3.2 Arbeidsmotivatie in de tegenwoordige tijd

Naast de arbeidsmotivatie die men had bij de start van de baan bestaat er een motivatie om het werk te blijven doen. Als gekeken wordt naar de huidige redenen om dit werk te doen, dan blijkt dat vrijwel alle respondenten van Amnesty International aangeven bevestigd te worden in hun werk door hun eigen idee goed werk te doen. Iets te betekenen in en voor de wereld, al is het in het klein, maar toch iets te betekenen.

“Het werk moet wel altijd iets overdrachtelijks in zich hebben...”
Medewerker Amnesty International

Deze idee van zinvol werk is overigens geen op zichzelf staande constatering, de respondenten beschreven ook hoe aangenaam het is om eenzelfde bevlogenheid te ervaren bij collega's en zo samen ervoor te gaan. Dit is zeer typerend voor de motivatie binnen de organisatie. Ondanks verschillen in de oorspronkelijke redenen om dit werk te doen vindt men toch bevestiging bij elkaar in het werk dat men doet. Aldus is er sprake van sociale morele binding aan de organisatie. Deze binding ontwikkelt zich vanuit het collectief van de organisatie tot een individuele motivatie voor de medewerkers.

Tenslotte gaven de respondenten aan dat het voor hen persoonlijk belangrijk is daadwerkelijk betekenisvol werk te doen. Zo gaf één respondent expliciet aan met en voor mensenrechten te willen werken. Drie van de vijf respondenten van Amnesty International zeiden goed werk te willen doen. Kernwoorden die zij hierbij gebruikten waren: Een organisatie met een goede visie en missie, maatschappelijke betekenis, overdrachtelijk werk met bevlogenheid. Eén respondent gaf aan ook wel een uitdaging te zien in geheel ander werk. Over de gehele linie genomen blijkt dus dat het type werk, het humanitaire en het maatschappelijke aspect, voor deze werknemers een belangrijk deel is van hun motivatie.

Op de vraag aan de respondenten van Woord en Daad naar de redenen in de tegenwoordige tijd om hun werk te doen komt een antwoord dat enerzijds wijst naar intrinsieke en anderzijds naar extrinsieke motivatie. Aan de ene kant werd geantwoord dat het fijn is om met concrete doelstellingen te werken en een verschil te maken in de wereld (extrinsiek), terwijl aan de andere kant werd gezegd dat het werk zelf boeiend is (intrinsiek). Hierbij dient echter in overweging genomen te worden, dat in de realiteit niet zo sterk onderscheiden kan worden tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie als in de theorie zoals die in hoofdstuk twee is beschreven. Want op de vraag waarom het werk boeiend is bleek uit het antwoord dat dit te maken heeft met de goede doelen die met het werk worden nagestreefd. Zo blijkt dat het toch voornamelijk de extrinsieke motivatie, of concreter, de morele binding is, die de medewerkers van Woord en Daad stimuleert en beweegt om het werk te doen dat zij doen.

4.3.3 Arbeidsmotivatie in theorie en praktijk

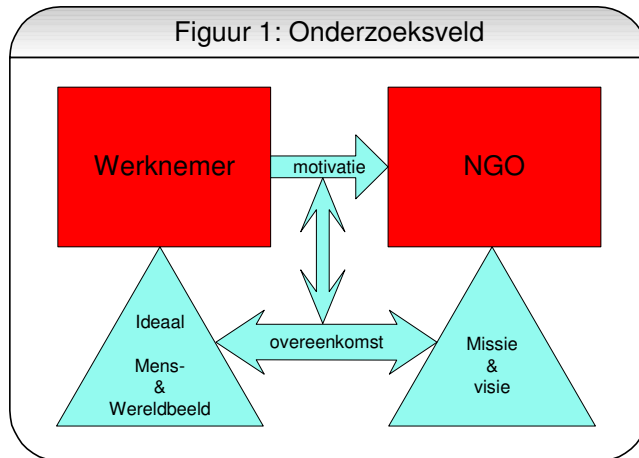
Op deze plaats kan ook een terugkoppeling gemaakt worden naar de theorie zoals die in voorgaande hoofdstukken is besproken. Deze theorie begint met het globale onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie kan gespecificeerd worden als intrinsieke procesmotivatie, wat concreet betekent dat slechts de handeling de drijfveer is. Hier tegenover staat de extrinsieke motivatie die gestuurd kan worden door beloningsmechanismen, door het rationeel nastreven van een doel (instrumentele motivatie) of door het eigen maken van doelen of waarden (doelinternalisatie). (Zie ook figuur 2.)

Vanuit wat gezegd is over de arbeidsmotivatie van de respondenten bij de start van de baan kan in de eerste plaats vastgesteld worden dat het concreet solliciteren op een functie een sterke indicatie is voor intrinsieke procesmotivatie. Dit was echter maar bij één respondent het geval. Bij de overige respondenten worden slechts indicaties gevonden voor extrinsieke motivaties. Het feit dat het grootste deel van de respondenten expliciet bij een NGO heeft gesolliciteerd is een zeer sterke aanwijzing voor motivatie op basis van morele doelen die met het werk worden nagestreefd. Er is dus niet zozeer sprake van het rationeel nastreven van een algemeen doel, maar men streeft een moreel goed doel na. Men zoekt een morele beloning en, zo bleek uit de beschrijving van de arbeidsmotivatie in de tegenwoordige tijd, vindt deze beloning onder andere in de bevestiging van collega's binnen de organisatie. Het feit dat deze bevestiging voornamelijk van collega's komt wijst hier ook in de richting van het door Etzioni beschreven beheersingsmechanisme van de morele beloning. Deze morele beloning vindt plaats op het sociale niveau binnen de organisatie en bindt zo de medewerkers aan de organisatie en de doelen van die organisatie. Op deze manier vindt wederzijdse beïnvloeding plaats.

Concluderend wat betreft de arbeidsmotivatie kan slechts vastgesteld worden dat de respondenten voornamelijk gedreven worden door morele doelen die zij oorspronkelijk zelf nastreefden. In het werk binnen de organisatie vinden zij echter voortdurend bevestiging van deze morele doelen en blijft de arbeidsmotivatie aldus in stand. Er kan een negatieve klank van deze constatering uitgaan, alsof de medewerkers van de NGO's niet meer in zichzelf gemotiveerd *zijn* maar, buiten henzelf om, slechts nog gemotiveerd *worden*. Het is echter een natuurlijk sociaal proces, dat gelijkgezinden de opvattingen en dus ook de *morele* motivatie van elkaar versterken.

4.4 Deelconclusies

Aan het slot van dit hoofdstuk kunnen de antwoorden op de deelvragen van het onderzoek geformuleerd worden. Hiertoe is het goed om eerst terug te kijken op het onderzoeksveld zoals dat in hoofdstuk twee is beschreven. Daartoe is figuur 1 herhaald.



In de eerste vragen van het onderzoek stonden de visie en missie van de NGO's en de idealen, wereld- en mensbeelden van de werknemers centraal. De verwachting was dat er een overeenkomst bestond tussen deze concepten. Op deze plaats kan wat betreft deze verwachting worden geconcludeerd dat deze overeenkomst aanwezig is. In paragraaf 4.1 is beschreven dat de missie van Amnesty International is, een rechtvaardige wereld dichterbij te brengen. Dat de organisatie streeft naar een wereld waarin ieder mens zijn universele rechten geniet. Het

kernwoord dat uit deze missie en visie naar voren komt is rechtvaardigheid. En dit is ook het kernwoord dat keer op keer naar voren kwam uit de interviews met de medewerkers van Amnesty International. Hun ideaal kan getypeerd worden als een wereld waar sociale gerechtigheid heerst waarin de mensen elkaar vrij en in hun waarde laten.

Wat betreft Woord en Daad kan tot eenzelfde deelconclusie gekomen worden. Uit de visie en missie van Woord en Daad spreekt zeer sterk de christelijke basis van de organisatie. Diezelfde christelijke basis is expliciet teruggevonden bij de medewerkers van deze organisatie. Ook de kernwoorden uit de missie kwamen expliciet terug in de gehouden interviews: Koninkrijk van God, gebroken wereld en hulp aan de arme naaste.

Heel concreet kan dus gezegd worden dat er een koppeling is gevonden tussen de ideële grondslag van de onderzochte organisaties en hun medewerkers. De volgende vraag van het onderzoek had betrekking op de arbeidsmotivatie van de medewerkers van de onderzochte NGO's.

De analyse van die arbeidsmotivatie is beschreven in paragraaf drie van dit hoofdstuk. De conclusie van die analyse kan niet anders zijn dan dat er een zeer sterke extrinsieke motivatie bij vrijwel alle respondenten bestaat. Deze motivatie is niet zozeer op concrete rationele of materiële doelen gericht maar op morele doelen. Er kan gesproken worden van doel-internalisatie, zoals dat door Leonard e.a. beschreven is (zie hoofdstuk 2). Waar sprake is van een invloed van het ideaal op arbeidsmotivatie, zou verwacht worden dat het principe van doel-internalisatie ook daadwerkelijk een belangrijke rol speelt in de motivatie. Het zijn immers de morele waarden die zowel bij dit type motivatie als bij idealen een hoofdrol spelen.

Vanuit deze deelconclusies kan nu de laatste stap gezet worden naar de algemene conclusie. In het volgende hoofdstuk zal vanuit de hoofdvraag van het onderzoek deze laatste stap gezet worden.

5. Conclusie

In het vorige hoofdstuk is een analyse gegeven van de onderzoeksresultaten. In deze analyse hebben de drie deelvragen zoals die voor dit onderzoek in hoofdstuk één geformuleerd staan centraal gestaan. Zo is door deze analyse toegewerkt naar de beantwoording van de hoofdvraag.

In dit hoofdstuk zal in de eerste paragraaf de algemene conclusie en relevantie van het onderzoek worden gegeven. Daarmee is de beschrijving van het onderzoek echter nog niet compleet. In de tweede paragraaf zal nog kritisch terug worden gekeken op het onderzoek zoals uitgevoerd, om zo de bruikbaarheid van de resultaten van dit onderzoek te vergroten en waardevolle aanbevelingen voor toekomstig onderzoek te doen.

5.1 Algemene conclusie

In de aanleiding voor dit onderzoek is aangegeven dat er reeds veel onderzoek is gedaan met betrekking tot algemene arbeidsmotivatie van werknemers. Ook is er al veel onderzoek verricht naar NGO's, en over idealen en wereld- en mensbeelden is veel gefilosofeerd. In dit onderzoek zijn al deze drie onderdelen bij elkaar gebracht om een nieuw licht te werpen op de invloed van idealen, wereld- en mensbeelden bij medewerkers van humanitaire NGO's.

De organisatietheorieën voorspelden dat er een samenhang is tussen het type organisatie en de binding van de organisatiegenoten of medewerkers. Zo werd voor dit onderzoek verwacht dat het de morele beloning, binding en motivatie waren die de werknemers van NGO's aan die organisaties zou binden. Tevens is daarbij in het bijzonder aandacht geschonken aan twee idealen, wereld- en mensbeelden: De kosmopolitische, en de christelijke visie.

Langs deze weg werden twee organisaties geanalyseerd, en kon ook voor hun medewerkers worden gezocht naar de persoonlijke visie op en positie in de wereld en ten opzichte van de mensen op die wereld. Zo kan nu gekomen worden tot een algehele conclusie met betrekking tot de vraag in hoeverre het ideaal van deze werknemers van invloed is op hun arbeidsmotivatie.

Buiten kijf staat dat er grote overeenkomsten zijn tussen de visie en de missie van de onderzochte organisaties en de werknemers van die organisaties, zo bleek ook al uit de deelconclusie in het vorige hoofdstuk. Dit, in de eerste plaats, is een aanwijzing voor een positief antwoord op de hoofdvraag. Immers indien er in het geheel geen invloed van het persoonlijke ideaal van de werknemers uit zou gaan wat betreft hun arbeidsmotivatie hoefde het ook niet zo te zijn dat er overeenkomsten gevonden werden tussen de visie en missie van de organisatie en het ideaal van de organisatiegenoten. Voldoende bewijs is dit echter nog niet. Andersom bestaat de mogelijkheid namelijk ook dat er geen invloed is van het eigen ideaal op de arbeidsmotivatie in positieve zin, maar dat het voor een individu ondenkbaar is om werk te doen dat tegen het eigen ideaal in gaat. Op deze manier kan slechts gesteld worden dat het ideaal van een individu slechts bepaalt voor welk werk hij/zij niet gemotiveerd is.

In het onderzoek werd ook expliciet gevonden dat men gemotiveerd is tot het werk dat men doet vanwege de idee dat het werk dat men doet 'goed' is. Het woord 'goed' staat hier in een normatief en moreel kader. Een kader dat bestaat in de medewerker zelf, en dat is gevormd, doordat in persoonlijke ontwikkeling bepaalde waarden zijn benadrukt, of doordat men zelf tot bepaalde ideeën is gekomen over de wereld, de mensen in die wereld en, over de eigen positie in de wereld. Zo blijkt er een aanwijsbaar verband te bestaan tussen de

motivatie van de medewerker en de persoonlijke ideële overtuiging. Vanuit deze stelling is in de deelconclusie uit het vorige hoofdstuk al besloten dat er hier sprake is van extrinsieke motivatie die geworteld is in een specifieke moraliteit. Etzioni zou hier spreken van de morele beloning die de medewerker op zijn arbeid ervaart en die hem motiveert. Katz en Kahn spreken van geïnternaliseerde doelen: De medewerker heeft zich (ideële) doelen eigen gemaakt die hem motiveren in zijn arbeid. Hiermee kan niet langer gesproken worden van een zuivere extrinsieke motivatie, omdat de medewerker langs de weg van doel-internalisatie ook intrinsiek gemotiveerd raakt voor zijn werk. Hij gaat het werk zelf belangrijk vinden.

Deze theorie is in de interviews, die voor dit onderzoek gehouden zijn, bevestigd. De respondenten gaven alle aan dat het fijn is om ideëel werk te doen, juist vanwege de sterke binding met eigen waarden en denkbeelden, en vanwege de idee iets te betekenen in de wereld. Aldus komt een concreet bevestigend antwoord op de hoofdvraag in beeld:

In hoeverre is het ideaal van werknemers van NGO's van invloed op hun arbeidsmotivatie?

Er bestaat een duidelijke invloed van het ideaal van de werknemers van NGO's op hun arbeidsmotivatie. In de eerste plaats komt deze invloed voort uit het persoonlijk nastreven van ideële doelen door het individu. In de tweede plaats is het de interactie tussen de medewerkers van de NGO die een extra bevestiging van het ideaal en van de ideële doelen geeft. Daarmee wordt de arbeidsmotivatie vanuit de idealen binnen de organisatie versterkt.

De eindconclusie is daarmee dat er een zeer duidelijke invloed is van het ideaal van werknemers van NGO's op hun arbeidsmotivatie.

5.2 Algemene relevantie

Vanuit deze eindconclusie dient echter ook verder gekeken te worden naar de concrete betekenis van de resultaten. Zonder relevantie hangt het onderzoek immers los in de ruimte.

In de eerste plaats kan gekeken worden naar de interactie tussen de, in dit onderzoek bevestigde, ideële component in arbeidsmotivatie en overige factoren. In de interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden kwam, wat dit betreft, het volgende aan het licht. In deze interviews is namelijk ook gevraagd naar negatieve elementen (negatieve motivaties) in het werk. Bij beide organisaties bleek dat hier een angst was voor een 'bureaucratie' die de medewerkers aftrok van het werkelijk moreel belangrijke werk. In één van de organisaties werd deze bureaucratie al ervaren in formelere contacten met collega's en in een officiële karakter van het werk. In de andere organisatie werd deze bureaucratie gevreesd vanwege de sterke groei van de organisatie. Wat dit betreft kan gesteld worden dat het gevaar voor organisaties waarbij medewerkers sterk ideëel gemotiveerd zijn niet zozeer schuilt in het wegvallen van het ideaal, maar veeleer in het wegvallen van de koppeling die men ervaart tussen het werk en het ideaal. De medewerker verliest de motivatie als hij/zij begint te twifelen aan de doelmatigheid van het werk dat gedaan wordt.

In de tweede plaats kunnen ideële organisaties met de kennis vanuit dit onderzoek een kritische blik werpen op hun personeelsbeleid. Als eerste waar het gaat om het aannemen van nieuw personeel, maar ook als het gaat om de motivatie van de werknemers. Mogelijk dat men zich op basis van dit onderzoek gaat bezinnen op de eisen die men stelt aan nieuw personeel. Of dat men ook in sollicitatieprocedures meer gaat bezighouden met de ideeën en idealen van de sollicitant. Het zijn immers de werknemers die de organisatie vormen, en het zijn de idealen van de werknemers die de ideële doelstellingen van de organisatie bevestigen.

In de laatste plaats is het goed om ook in bestaande structuren van de organisatie rekening te houden met en ruimte te maken voor deze ideële component in de arbeidsmotivatie. Door deze ruimte te waarborgen wordt het gevaar dat 'goed werk' verwordt tot 'gewoon werk' vermeden. Hoe dit dient te gebeuren zal hier niet uitgewerkt worden, dat verschilt van organisatie tot organisatie. Iedere organisatie heeft haar eigen structuren en haar eigen ideële achtergrond en doelstelling.

5.3 Discussie

Naast de algemene relevantie van het onderzoek is het goed om ook nog een kritisch licht te werpen op de resultaten vanuit een wetenschappelijke benadering. Wat dat betreft in de eerste plaats een kritische noot.

Ondanks inspanningen om een breed opgezet onderzoek uit te voeren door interviews te houden met medewerkers van meerdere ideële NGO's, zijn er in totaal slechts tien interviews gehouden bij twee NGO's. Daar komt nog bij dat in de interviews gekozen is voor een brede en diepgaande insteek wat betreft de vraagstelling. Slechts hierdoor kon in dit nieuwe onderzoeksgebied een kwalitatieve koppeling worden gemaakt tussen arbeidsmotivatie en idealen. Deze brede benadering gecombineerd met de tegenvallende bereidheid van NGO's om mee te werken aan het onderzoek heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van de resultaten. Toch kan het onderzoek met recht waardevol genoemd worden. De uitkomsten geven een zeer bruikbare detaillering van de reeds bestaande kennis over arbeidsmotivatie en idealen. Tevens vloeien uit dit onderzoek hele nieuwe denkrichtingen voor vervolgonderzoek voort.

Zo is in hoofdstuk één van dit document vermeld dat er al veel onderzoek naar NGO's als organisatietype is gedaan. Het betreft dan onderzoeken naar de organisatiestructuur en naar processen en ontwikkelingen die binnen NGO's plaatsvinden. De kennis van de sterke invloed van idealen op de arbeidsmotivatie van medewerkers van NGO's plaatst deze bestaande kennis in een nieuw daglicht. Voor vervolgonderzoek kan de ideële component van de organisatie en haar medewerkers als mogelijke verklarende variabele genomen worden voor de structuren en processen, zoals die binnen NGO's plaatsvinden. Tevens kan deze ideële component als aangrijpingspunt genomen worden om te komen tot nieuwe modellen voor de organisatiestructuren van NGO's en andere ideële organisaties.

Eenzelfde betekenis heeft dit onderzoek als het gaat om bestaande wetenschappelijke kennis met betrekking tot arbeidsmotivatie. Slechts weinig is bekend over ideële processen bij werknemers en de invloed van die processen op hun arbeidsmotivatie. Het hier gepresenteerde onderzoek toont aan dat er een grote invloed uit kan gaan van die processen. Ook hier kan dit onderzoek dus dienen als richtingaanwijzer voor vervolgonderzoek. Vervolgonderzoek dat op zijn beurt de basis kan leggen voor nieuwe modellen voor personeelsbeleid, voor nieuwe organisationele structuren, en ander wetenschappelijk onderzoek.

Al met al heeft het alhier beschreven onderzoek concrete wegwijzers uitgezet voor vervolgonderzoek. Op hun beurt kan dat vervolgonderzoek een bijdrage leveren aan het beter begrijpen van de complexe sociale werkelijkheid. Zo schrijdt het menselijk inzicht stukje bij beetje voort en heeft dit onderzoek zijn eigen stapje mogen zetten op het pad van de wetenschap.

Noten

- 1- 6 maart 2007:
http://www.menseninnood.nl/Over_ons/Missie_en_visie_/Index.aspx?mId=9814
- 2- 14 maart 2007:
<http://www.novib.nl/id.html?id=3743>
- 3- 14 maart 2007:
http://www.amnesty.nl/over_amnesty_vervolg/missie_en_werkwijze
- 4- 6 maart 2007:
<http://www.woordendaad.nl/>
- 5- 6 maart 2007:
<http://www.zoa.nl/Page/sp154/Index.html>
- 6- 6 maart 2007:
<http://www.artsenzondergrenzen.nl/index.php?pid=55&PHPSESSID=fa87dd016a25cbba81b6e639b04b53c1>
- 7- 9 maart 2007:
http://www.zoa.nl/Media/download/3011/visie_en_mandaat.pdf
- 8- 13 februari 2007:
http://www.cabinetoffice.gov.uk/the_third_sector/
- 9- 1 juni 2007:
<http://www.humanistischverbond.nl/hv/zelfdenkensamenleven.html>
- 10- 1 juni 2007:
<http://www.woordendaad.nl/Page/sp34/index.html>
- 11- 1 juni 2007:
http://www.amnesty.nl/over_amnesty_vervolg/missie_en_werkwijze

Literatuur

- Graham, H.T. en Bennet, R. (1998), *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London.
- Kleingeld, P. en Brown, E. (2006), *Cosmopolitanism*, in:
The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2006 Edition), Zalta, E.N. (red.), op:
<http://plato.stanford.edu/archives/win2006/entries/cosmopolitanism/>
- Lammers, C.J., e.a. (2000), *Organisaties vergelijkenderwijs; ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Het Spectrum, Utrecht.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., en Scholl, R. W. (1999), *Work motivation: The incorporation of self based processes*, Human Relations vol. 52, pp. 969-998.
- Lewis, D. (2003), *Theorizing the Organization an the Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards a composite approach*, Public Management Review vol. 5, pp. 325-344.
- Nieuwe Bijbelvertaling (2004), Nederlands Bijbelgenootschap, Haarlem.
- Nussbaum, M. (1994), *Patriotism and Cosmopolitanism*, op:
<http://www.soci.niu.edu/~phildept/Kapitan/nussbaum1.html>, februari 2007
- Ossewaarde, M.R.R. en Heyse, L. (2006), *Cosmopolitan Legitimation of Humanitarian Intervention: Its Practical Consequences for NGOs*.
- Ryan, M. en Deci, E.L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology vol. 25, pp. 54-67.
- Schuiten, S.M. (red.) (2003), *Werken met motivatie; een praktische gids voor individu, team en organisatie*, Kluwer, Alphen aan de Rijn.

Bijlage – Globale opzet interview

De interviews vormen de kern van de dataverzameling voor het onderzoek. In de interviews wordt gezocht naar twee concepten: De arbeidsmotivatie van de respondent, en het ideaal, wereld- en mensbeeld van de respondent. Ook wordt gezocht naar de koppeling van deze twee concepten. Het interview is opgezet in verschillende delen.

In de eerste plaats een algemeen deel. Hierin wordt aandacht besteed aan de algemene achtergronden van de respondent. Gevraagd wordt naar:

- De werkzaamheden en de functie van de respondent in de organisatie.
- De leefsituatie van de respondent: Met wat voor activiteiten vult de respondent zijn/haar leven?
- De persoonlijke achtergronden van de respondent: Opvoeding, scholing en levenservaringen.

In de tweede plaats worden vragen gesteld die dienen om een indicatie te geven van de arbeidsmotivatie van de respondent.

- Hoe is de respondent aan de huidige baan gekomen?
 - Een actieve zoektocht, via-via, door middel van een open/gesloten sollicitatie?
 - Gezocht op functie of op organisatie?
- Huidige houding ten opzichte van het werk:
 - Wat zijn positieve, en wat zijn negatieve kanten?
 - Wat is belangrijk in het werk?
 - Is er een veranderingen in houding ten opzichte van het werk sinds de eerste werkdag?
- Hoe belangrijk is het voor de respondent dat hij/zij *dit werk* doet? Zou de respondent zich ook thuis kunnen voelen bij een andere organisatie of in een andere functie?

Als derde worden vragen gesteld naar het ideaal van de respondent:

- Hoe kijkt de respondent tegen de wereld en de mensen op die wereld aan? Hoe plaatst de respondent zichzelf in verhouding tot die wereld en de medemensen?
- Kan de respondent aangegeven hoe die blik op de wereld tot stand is gekomen?
- In welke mate bepaald die visie van de respondent de levenshouding?

Als laatste kan expliciet de hoofdvraag van het onderzoek aan de respondent worden gesteld:

- In hoeverre is het ideaal en het wereld- en mensbeeld van de respondent van invloed op zijn/haar arbeidsmotivatie?

De genoemde vragen zijn zeer algemeen. De reden hierachter is dat het gesprek snel gestuurd zal worden door te expliciete vragen te stellen. De respondenten zullen in dat geval met de interviewer mee gaan praten. Bij al de voornoemde vragen is het in de eerste plaats belangrijk dat de respondenten in de antwoorden die zaken vertellen die zij zelf belangrijk achten. Vervolgens is het van belang dat de interviewer doorvraagt op basis van de antwoorden die de respondenten geven. Op deze manier kan gericht data worden verzameld zonder dat de interviewer de respondenten op een, voor het onderzoek, negatieve manier beïnvloedt.