

# Wie is die trotse ambtenaar? Een onderzoek naar de determinanten van beroepstrots

Rick Borst, Christiaan Lako & Michiel de Vries

*Al vaker is verondersteld dat trots belangrijke positieve effecten heeft op het functioneren van ambtenaren (prestaties) en de dienstverlening aan burgers. Om ambtenaren te stimuleren trots te zijn op hun beroep en hun beroepstrots te laten herwinnen, is het nodig om te weten wat ervoor zorgt dat ambtenaren trots zijn op hun werk. Er is weinig kwantitatief onderzoek gedaan naar determinanten van beroepstrots in de publieke sector en het onderzoek dat is verricht kenmerkt zich door een verscheidenheid aan definities en operationalisaties. Met dit onderzoek wordt bestudeerd in welke mate ambtenaren trots zijn en welke determinanten van invloed zijn op de mate van beroepstrots. Het datamateriaal is in 2010 verzameld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de zogeheten Personeels- en Mobiliteitsmonitor. Het blijkt dat drie op de tien Nederlandse ambtenaren niet trots is op het eigen beroep en dat dit niet een gevolg is van hun onbeïnvloedbare persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Het zijn volgens dit onderzoek vooral de intrinsieke kenmerken van de relatie tussen ambtenaar en het werk die het grootste effect hebben op de mate van beroepstrots onder ambtenaren. Ambtenaren die zich verbonden voelen met de organisatie, tevreden zijn met de organisatie, tevreden zijn met hun werk en gemotiveerd zijn, zijn aanzienlijk trotser dan ambtenaren die dit alles ontberen.*

## 1 Inleiding

Dit artikel beschrijft de uitkomsten van een kwantitatief onderzoek naar beroepstrots in het openbaar bestuur. Bij trots valt in de eerste plaats te denken aan zelfbewustheid en eergevoel (woordenboek Van Dale), maar dat wordt in dit artikel nader gespecificeerd. Beroepstrots heeft de laatste jaren meer aandacht gekregen. In 2005 en 2009 is er een tweetal boeken verschenen die ervoor hebben gezorgd dat het fenomeen beroepstrots volop in de aandacht kwam te staan (Van den Brink e.a., 2005; Jansen e.a., 2009). In 2005 is de discussie begonnen over de afnemende beroepstrots van professionals. Het gaat in deze discussie vooral om ambtenaren. Het imago van ambtenaren is steeds verder verslechterd waardoor ambtenaren steeds minder trots zijn op hun werk (Niessen, 2010). Tegelijkertijd is het interessant dat Jansen e.a. (2009) op basis van interviews met onder andere politieagenten, leraren en rechters een groeiende beroepstrots menen te signaleren. Desondanks erkennen Jansen e.a. (2009) dat het belangrijk is om beroepstrots te stimuleren. Dit is het startschot geweest voor het opzetten van de Stichting Beroepseer, die zich bezighoudt met de vraag hoe men de trots en daarmee de kwaliteit in het werk van professionals kan vergroten ([www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)),

2013). Daarnaast heeft het A+O fonds Rijk in 2011 in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken een aantal bijeenkomsten gehouden over beroepstrots van de rijksambtenaar en hoe men dit fenomeen kan stimuleren. De discours was in eerste instantie dus gericht op iedere professional, maar geleidelijk steeds meer op ambtenaren, aangezien voornamelijk ambtenaren te maken hebben gekregen met een slechter imago en inherent daaraan een afname van het gevoel van trots (Niessen, 2010).

Vanwaar ineens al die aandacht voor beroepstrots? In 2012 verscheen er een publicatie over een onderzoek naar enkele determinanten en consequenties van beroepstrots van Nederlandse ambtenaren (Vermeeren & Van Geest, 2012). Verder is er ook al eerder onderzoek gedaan naar het fenomeen ambtenarentrots (Bouckaert, 2001; Kernaghan, 2001 en Bourgault & Gusella, 2001). Vermeeren en Van Geest (2012: 317) geven aan dat meer trots leidt tot beter presteren door ambtenaren. Ambtenaren zouden creatiever zijn, actief leergedrag vertonen en proactief gedrag laten zien. Ook in de eerder verschenen onderzoeken wordt geconcludeerd dat trots belangrijke positieve effecten heeft op het functioneren van ambtenaren (prestaties) en inherent daaraan aan de dienstverlening aan burgers (zie vooral Bouckaert, 2001; Kernaghan, 2001).

Beroepstrots krijgt dus de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt en we weten dat trots belangrijke effecten kan hebben op de prestaties van ambtenaren en inherent daaraan aan een goede dienstverlening aan burgers. Jansen e.a. (2009) doen een oproep – gezien het belang ervan – tot het vergroten en stimuleren van beroepstrots in de publieke sector. Hiervoor reiken ze enkele bouwstenen aan (2009: 23). Om ambtenaren te stimuleren trots te zijn op hun beroep en ook hun beroepstrots te laten herwinnen is het echter wel nodig om te weten wat ervoor zorgt dat ambtenaren trots zijn op hun werk. Dit wordt uit de bestaande literatuur niet direct duidelijk. Zo wordt er in de bestaande onderzoeken weinig gebruik gemaakt van bestuurskundige theorieën om de totstandkoming van specifiek ambtenarentrots te verklaren. Vermeeren en Van Geest (2012) gebruiken bijvoorbeeld enkele algemene theorieën en modellen uit de sociale wetenschappen om determinanten van beroepstrots van ambtenaren te vinden. Deze theoretische ondersteuning is echter beperkt. We weten door bijvoorbeeld de ontwikkeling van de theorie van Perry (1990) over Public Service Motivation dat er naast algemene theorieën vaak ook specifieke bestuurskundige theorieën nodig zijn om fenomenen in de publieke sector te kunnen verklaren. Doordat er in het onderzoek tot dusverre weinig gebruik wordt gemaakt van bestuurskundige theorieën zijn er nog tal van andere onbekende determinanten van beroepstrots bij ambtenaren.

Er is weinig kwantitatief onderzoek gedaan naar determinanten van beroepstrots in de publieke sector en het onderzoek dat is verricht kenmerkt zich door een verscheidenheid aan definities en operationalisaties van trots. De meeste onderzoeken zijn kwalitatief van aard, waardoor de sterkte van de vermeende relaties niet onderzocht kan worden. Weliswaar doen Vermeeren en Van Geest (2012) wel gedegen kwantitatief onderzoek naar enkele determinanten van beroepstrots,

Rick Borst, Christiaan Lako & Michiel de Vries

maar zij doen dit alleen voor de sectoren zorg, onderwijs, politie en gemeenten in Nederland. Dit zijn de meer uitvoerende diensten van de Nederlandse (semi)publieke sector die dicht bij de burgers staan. De vraag die overblijft is hoe het zit met de trots van ambtenaren in sectoren zoals de rechterlijke macht, provincies en het Rijk. De vraag is ook hoe de uitkomsten van het onderhavige onderzoek zich tot de uitkomsten van het eerdere onderzoek verhouden. In dit onderzoek zal dus naast aandacht voor uitvoerende ambtenaren ook aandacht zijn voor onder andere beleidsambtenaren.

De bijbehorende onderzoeksvraag is dan ook: wat is beroepstrots van ambtenaren en waardoor wordt deze beïnvloed? Uit deze vraag kunnen drie deelvragen worden onderscheiden: Wat wordt verstaan onder de beroepstrots van ambtenaren? In welke mate zijn ambtenaren trots? Welke determinanten zijn van invloed op de mate van beroepstrots van ambtenaren? Met de beantwoording van deze vragen proberen we een bijdrage te leveren aan de oplevende discussie over het vergroten van beroepstrots en daarmee de kwaliteit van het werk van ambtenaren. De eerste deelvraag wordt via literatuurstudie beantwoord. De andere twee deelvragen beantwoorden we met behulp van een grootschalig survey-onderzoek dat om de twee jaar onder auspiciën van het ministerie van BZK wordt verricht (MWM2, 2010) en waaraan eind 2009 door 26.876 zittende ambtenaren uit alle sectoren is deelgenomen.

Alvorens we tot het beantwoorden van de laatste twee deelvragen overgaan, kijken we eerst in paragraaf 2 wat er in de literatuur bekend is over de betekenis van beroepstrots en de determinanten ervan. Het overzicht leidt tot het opstellen van hypothesen die later in het onderzoek worden getoetst. In paragraaf 3 wordt het datamateriaal gepresenteerd dat wordt gebruikt om de hypothesen te toetsen. De resultaten en de uitkomsten van de analyse worden gepresenteerd in paragraaf 4, waarna wordt afgesloten met de beantwoording van de hoofdvraag en een discussie in paragraaf 5.

## 2 Theorie

Op basis van de wetenschappelijke literatuur wordt in deze paragraaf getracht een definitie te formuleren van het begrip beroepstrots. Daarnaast wordt ook geïnterpreteerd wat een gevoel van beroepstrots opwekt bij ambtenaren.

### 2.1 *Beroepstrots: wat is het?*

Trots is een fenomeen dat tegenwoordig steeds meer aandacht krijgt. Het wordt de laatste jaren veel gebruikt door politici om eensgezindheid te creëren tussen burgers. Er werd zelfs een politieke partij ‘Trots op Nederland’ opgericht. Jansen e.a. (2009: 14) zien dat bij deze cultuurverschuiving naar nationale trots ook steeds meer aandacht komt voor beroepstrots. In de filosofie en psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar trots en het wordt breed gedefinieerd als het hebben van een bepaald gevoel van aanzien of respect, voor jezelf of voor anderen (Kernaghan, 2001: 69). Het is een bepaalde emotie die positieve gevoelens

opwekt. Jansen e.a. (2009: 15) gaan nog een stap verder en definiëren trots als het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie of eigenschap van jezelf of van iets of iemand die je tot jezelf rekent, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient. Trots ligt daarmee heel dicht bij een ander complex concept, 'eer', waarmee trots vaak wordt vereenzelvigd. Eer wordt door Jansen e.a. (2009: 15) gedefinieerd als het stellen van hoge eisen aan het doen en laten van de eigen persoon, om in de ogen van anderen iets voor te stellen. De twee concepten vertonen zoals uit de brede definities naar voren komt duidelijk overeenkomsten. Beide begrippen zijn namelijk sterk gericht op het intrinsieke van de mens.

Als men trots is of zich vereerd voelt dan zorgt dat voor intrinsieke motivatie. Trots en eer zijn echter wel verschillende concepten. Eergevoel leidt namelijk tot het streven naar bepaald gedrag terwijl trots veel meer een attitude is welke volgt op gedrag. Er zijn eerst eervolle gevoelens die leiden tot streven naar bepaald gedrag (wat door anderen meestal op die manier wordt erkend) voordat iemand trots is. Een werknemer die trots is op zijn beroep, werkt dus naar eer, geweten en vanuit toewijding (gedrag), gebruikmakend van opleiding, (ervarings)kennis en beroepsethiek (Vermeeren & Van Geest, 2012: 316). Wie beroepstrots heeft is – zo wordt verondersteld – tevreden over zijn werk, omdat het van belang en betekenis is, omdat het kwaliteit heeft, en deskundig en naar eer en geweten is uitgevoerd (Jansen e.a., 2009: 14). Dit geeft een breder beeld van wat beroepstrots nou eigenlijk is. We vinden dat trots echter voor dit onderzoek nog specifiek moet worden toegepast op de publieke sector. Kernaghan onderscheidt verschillende 'aspecten' waarop ambtenaren trots kunnen zijn (2001: 2): *'These range from a narrow focus on pride in oneself and one's team through pride in one's organization and in the public service as a whole to a broad focus on pride in one's country.'* In dit onderzoek zullen we ons vooral richten op de smalle focus waarop Kernaghan wijst, waarbij we zullen kijken naar de aanwezigheid van trots van ambtenaren op hun beroep en de organisatie waar zij voor werken. Dus in hoeverre iemand trots is op zijn organisatie door daar naar eer, geweten en vanuit toewijding voor te werken. Zo zal voor dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de stelling: ik ben er trots op bij <<sector>> (zoals Rijk, gemeenten etc.) te werken.

## 2.2 Determinanten van beroepstrots

Ambtenaren hebben de laatste jaren hun beroepstrots gaandeweg verloren. 'Politie mensen voelen zich vaak het vuilnisvat van de samenleving en in het ergste geval berooft men zichzelf en/of anderen van het leven. Geen wonder dat de beroepstrots in sterke mate afnam', zegt bijvoorbeeld een oud-politieman die 43 jaar in dienst is geweest (Smeets, 2012). Hier voegt hij nog aan toe: 'Het is een baan geworden die je niet meer je hele beroepsleven uitoefent, maar waar steeds vaker vroegtijdig wordt afgehaakt of gewisseld naar andere beroepen' (Smeets, 2012).

Beroepstrots is belangrijk voor het goed presteren van werknemers en om erachter te komen hoe beroepstrots kan worden vergroot, is het van belang om te

Rick Borst, Christiaan Lako & Michiel de Vries

weten waardoor beroepstrots wordt beïnvloed. Om hierachter te komen bekijken we een aantal persoonskenmerken, organisatiekenmerken en baankenmerken van ambtenaren. Het is op voorhand niet steeds duidelijk of die kenmerken daadwerkelijk samenhangen met trots, aangezien er nog erg weinig onderzoek is gedaan naar het verschijnsel trots in het openbaar bestuur.

### 2.3 Persoonskenmerken

Om eerst een algemene indruk te krijgen van wie er precies trots zijn binnen de Nederlandse publieke sector, is het interessant om te kijken naar enkele algemene persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Er is nog geen beschikbaar onderzoek naar het effect van persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau op het gevoel van trots van ambtenaren. Wellicht omdat er helemaal geen significante samenhang bestaat, maar misschien ook omdat trots nog weinig aandacht heeft gekregen. In ieder geval blijkt uit empirisch onderzoek onder vier organisaties in de Britse publieke sector dat mannelijke ambtenaren trotser zijn dan vrouwelijke ambtenaren (Gunter & Furnham, 1996: 205). Verder is er geen empirisch dan wel theoretisch onderzoek gedaan naar leeftijd en opleidingsniveau. Hierdoor kunnen we voor deze determinanten slechts neutrale hypothesen opstellen.

#### *Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (exogene kenmerken)*

- H1. Vrouwelijke ambtenaren zijn significant minder trots dan mannelijke ambtenaren.
- H2. Er is geen significant verschil tussen jongere en oudere ambtenaren.
- H3. Er is geen significant verschil tussen hoger en lager opgeleide ambtenaren.

### 2.4 Organizatiekenmerken

Bij de organisatiekenmerken kijken we naar de *aard van de sector*. Lipsky (2010) maakt in zijn gezaghebbende publicatie *'Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services'*, een onderscheid tussen ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsvoorbereiding (vaak managers genoemd) en ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsuitvoering (*street-level bureaucrats* genoemd). Tegelijkertijd geeft Lipsky (2010) aan dat *street-level bureaucrats* (voortaan SLB's) ook veel beleidsvrijheid hebben en daarmee invloed hebben op beleidsformulering. SLB's zijn ambtenaren die in direct contact staan met burgers en die substantiële discretionaire ruimte hebben bij het uitvoeren van hun werk (Lipsky, 2010: 3). Typische SLB's zijn volgens Lipsky onderwijzend personeel, politieagenten en ander wetshandhavend personeel, sociale werkers, rechters, publieke advocaten, personeel in de zorg en andere ambtenaren die diensten verlenen aan burgers. *Street-level bureaucracies* zijn publieke organisaties en sectoren waarvan een significant deel van het personeel uit SLB's bestaat (Lipsky, 2010: 3). Dat betekent in Nederland dat alle onderwijsinstellingen, politie, defensie, rechterlijke macht, Universitair Medische Centra en gemeenten onder de definitie van *street-level bureaucracies* vallen (oftewel overwegend uitvoerend publieke organisaties). Dit zijn tevens de organisaties waarvan wordt verwacht dat de ambtenaren trotser zijn dan de

ambtenaren in overheidssectoren en organisaties die zich overwegend bezighouden met de beleidsformulering (Rijk, provincies, Waterschappen en onderzoeksinstellingen). Uit onderzoek komt namelijk naar voren dat ambtenaren in uitvoerende sectoren (in dit geval primair onderwijs) direct resultaat zien van hun werk en dat als een belangrijke determinant van trots zien (Lieskamp, 2011: 7 & 16). Daar tegenover staat wel dat overwegend uitvoerende sectoren sneller worden afgerekend bij tegenvallende prestaties, omdat dit duidelijker zichtbaar is, dan bij overwegend beleidsvoorbereidende sectoren het geval is. Dit kan een negatief effect hebben op trots.

H4. Van ambtenaren in overwegend uitvoerende sectoren (alle onderwijsinstellingen, politie, defensie, rechterlijke macht, Universitair Medische Centra en gemeenten) wordt verwacht dat zij significant trotser zijn dan ambtenaren in overwegend beleidsvoorbereidende en beleidscontroleerende sectoren (Rijk, Provincies, waterschappen, onderzoeksinstellingen).

### 2.5 Baankenmerken

Bij baankenmerken kan een onderscheid worden gemaakt tussen algemene baankenmerken en meer intrinsieke baankenmerken. Bij algemene baankenmerken kan worden gedacht aan bijvoorbeeld aard van het werk en inkomen. Bij intrinsieke baankenmerken kan worden gedacht aan de relatie tussen de ambtenaar en zijn of haar baan of organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan arbeidssatisfactie, Public Service Motivation, verbondenheid en tevredenheid met de organisatie.

### *Zelfperceptie imago*

Uit onderzoek blijkt dat het er bij trots om gaat dat mensen zichzelf erkennen als professional, en vervolgens dat de maatschappij hen erkent als professional (Jansen et al., 2009). Dat komt ook naar voren in de definitie die we eerder hebben geformuleerd van beroepstrots. Het beeld dat burgers vormen van ambtenaren, is voor ambtenaren zelf van groot belang voor hun beroepstrots. Het dominante beeld van ambtenaren is echter negatief. Dit negatieve imago wordt gevoed door allerhande stereotyperingen. Ambtenaren worden vaak neergezet als lui en onmenselijk (Waterman e.a., 2004: 7). Ook zeggen critici dat ambtenaren geen gevoel hebben, niet willen veranderen (Foster, 1990) en het idee hebben onsterfelijk te zijn (Kaufman, 1976). Uit onderzoek van Haque (1994 & 1996c) blijkt verder dat in veel landen het beeld bestaat dat het ambtenarenapparaat inefficiënt, incompetent en onverantwoordelijk is. Al deze vooroordelen worden samengevat in het fenomeen ‘*bureaucrat bashing*’ (Goodsell, 2000). Bureaucrat bashing is het continu in een negatief daglicht stellen van ambtenaren (Borst e.a., 2012). Bureaucrat bashing wordt vaak toegepast door de media, maar ook door politici (Haque, 1998: 15). Politici geven meestal de schuld aan ambtenaren als beleid faalt. Vooral in economisch en politiek onzekere tijden wordt er door politici veel afgegeven op ambtenaren (Haque, 1998). Uit onderzoek blijkt echter dat mensen zelf vaak een ander idee hebben over hoe andere mensen hen zien dan daadwerkelijk het geval is (Gioia & Thomas, 1996; Gioia e.a., 2000). Er is met andere woorden vaak een discrepantie tussen hoe mensen geloven dat zij door anderen

worden gezien en de daadwerkelijke publieke perceptie (Haque, 2001: 103). Zo lijkt het erop dat ambtenaren helemaal niet het idee hebben dat ze een slecht imago hebben. Uit onderzoek van de website InOverheid.nl onder 519 Nederlandse ambtenaren kwam naar voren dat 79% trots is om bij de overheid te werken en 89% trots is op zijn of haar eigen werk ondanks het slechte imago (Binnenlandsbestuur.nl, 2008). Het een en ander leidt tot de volgende hypothese:

H5. Ambtenaren die naar hun gevoel een goed imago hebben in de maatschappij zijn significant trotser dan ambtenaren die het gevoel hebben dat zij een slecht imago hebben in de maatschappij.

#### *Aard van het werk*

Net als bij de aard van de sector kan voor de aard van het werk dezelfde argumentatie worden gehanteerd. Zoals eerder aangegeven maakt Lipsky (2010) een onderscheid tussen ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsformulering (leidinggevende en beleidsambtenaren) en ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsuitvoering (street-level bureaucrats). De verwachting is dat ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsuitvoering trotser zijn dan ambtenaren in de beleidsformulering, beleidsondersteuning en beleidsvoorbereiding. Uit eerder aangehaald onderzoek komt namelijk naar voren dat ambtenaren in uitvoerende sectoren (in dit geval primair onderwijs) direct resultaat zien van hun werk en dat als een belangrijke determinant van trots zien (Lieskamp, 2011: 7 & 16). Uit deze redenering kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H6. Beleidsuitvoerende ambtenaren zijn significant trotser dan ambtenaren die werkzaam zijn in de beleidsformulering, ondersteuning en voorbereiding.

#### *Relatie collega's*

Er wordt in de bestuurskunde regelmatig onderzoek gedaan naar de effecten van kenmerken van de interne publieke organisatie op intrinsieke factoren van ambtenaren (zie voor een belangrijk recent werk: Moynihan & Pandey, 2007). Uit dergelijke onderzoeken blijkt vaak dat organisatiekenmerken zoals organisatiecultuur, hiërarchie en bureaucratie, sterk samenhangen met intrinsieke factoren als Public Service Motivation en arbeidssatisfactie (Steijn, 2006). Een andere belangrijke antecedent is het effect van een goede relatie van ambtenaren met collega's op intrinsieke factoren. Uit onderzoek blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen ambtenaren die aangeven goed met collega's overweg te kunnen en het gevoel van trots (Gunter & Furnham, 2001: 201; Vermeeren & Van Geest, 2012: 323). Ook uit onderzoek van Lieskamp (2011: 16 & 17) onder ruim tweeduizend docenten in het primair onderwijs komt naar voren dat waardering van collega's en management als zeer belangrijk wordt ervaren voor het ontwikkelen van trots. Ondanks het feit dat deze onderzoeken slechts op enkele overheidssectoren zijn gericht, kan uitgaande van de theoretische en empirische ondersteuning de volgende hypothese worden opgesteld:

H7. Ambtenaren die een positieve relatie hebben met collega's zijn significant trotser dan ambtenaren die een negatieve relatie hebben met collega's.

### *Cursussen*

Uit onderzoek blijkt dat loopbaanontwikkelingsmogelijkheden belangrijk worden geacht door ambtenaren voor hun ontwikkeling van trots (Vermeeren & Van Geest, 2012: 323). Een bekende vorm van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is bijvoorbeeld de mogelijkheid om werkgerelateerde cursussen te volgen (zie: Borst e.a., 2013). Uit dat onderzoek kwam echter naar voren dat cursussen relatief weinig effect hebben op andere bekende intrinsieke factoren zoals arbeids-satisfactie en Public Service Motivation (Borst e.a., 2013). Het is dus de vraag of het volgen van werkgerelateerde cursussen daadwerkelijk als een belangrijke determinant van trots kan worden gezien. Uitgaande van het onderzoek van Vermeeren & Van Geest (2012) zouden we een positief effect mogen verwachten. Ook Gunter & Furnham (1996: 201) vinden in vier organisaties van de Britse publieke sector een positieve relatie tussen training en trots. Dit leidt tot het opstellen van de volgende hypothese:

H8. Het volgen van werkgerelateerde cursussen heeft een positief significant effect op het gevoel van beroepstrots van ambtenaren.

### *Inkomen*

In de tweefactortheorie van Herzberg e.a. (1959) wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten factoren, namelijk intrinsieke en extrinsieke, die invloed hebben op het functioneren van werknemers. Ook uit empirisch onderzoek komt naar voren dat ambtenaren vergeleken met werknemers in de private sector intrinsieke factoren belangrijker vinden dan extrinsieke factoren (Karl & Sutton, 1998; Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982). De hoogte van de externe factorbeloning is immers relatief lager dan in de private sector. Het is echter de vraag of de twee soorten factoren elkaar niet versterken. Uit een aantal theorieën zoals de Cognitive Evaluation Theory (Deci & Ryan, 1985) en de Attribution Theory (Lepper e.a., 1973) blijkt dat extrinsieke factoren een negatief effect hebben op intrinsieke factoren. Uit recentere theorieën zoals de General Interest Theory (Eisenberger e.a., 1999) en de Self-Determination Theory (Gagné & Deci, 2005) blijkt echter weer dat extrinsieke factoren juist een positieve invloed kunnen hebben op intrinsieke factoren. Ledford e.a. (2013) brengen deze tegengestelde uitkomsten samen en komen tot de conclusie dat extrinsieke factoren (zoals beloning) en intrinsieke factoren (zoals trots) elkaar kunnen versterken onder de juiste omstandigheden. Het een en ander leidt tot de volgende hypothese:

H9. Ambtenaren met een hoger inkomen zijn significant trotser op hun werk dan ambtenaren met een lager inkomen.

### *Arbeidservaring*

Het is altijd lastig voor mensen om te beginnen met een nieuwe baan. In het begin moet men de taken leren kennen. Deze taken kunnen nog vaag en dubbelzinnig aanvoelen. Dat geldt vooral voor de publieke sector, waarbij met verschillende actoren en factoren rekening moet worden gehouden. In het begin zijn mensen met andere woorden vaak onervaren. Naarmate mensen langer hun werk uitvoeren, worden zij ook meer ervaren. Taken zijn niet meer zo vaag en dubbelzinnig en er ontstaat een gevoel van zekerheid en professionaliteit. We verwach-

Rick Borst, Christiaan Lako & Michiel de Vries

ten daarom dat ervaren ambtenaren daardoor ook trotser zijn op hun werk dan onervaren ambtenaren. Uit deze redenering kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H10. Ervaren ambtenaren zijn significant trotser dan onervaren ambtenaren.

*Intrinsieke factoren: arbeidssatisfactie, Public Service Motivation, verbondenheid*

Public Service Motivation (PSM) is een bekend en belangrijk begrip geworden binnen de bestuurskunde. Sinds de jaren negentig is er veel aandacht ontstaan voor PSM (zie Perry & Wise, 1990). Public Service Motivation wordt door Perry & Wise (1990: 368) gebruikt om aan te duiden dat individuen in meer of mindere mate specifiek zijn gemotiveerd om in de publieke sector te werken. Volgens Perry & Wise (1990) zijn sommige mensen intrinsiek gemotiveerd om te werken in de publieke sector, omdat zij zich willen inzetten voor het algemeen belang en zich betrokken voelen bij de samenleving. Dit roept echter een interessante vraag op, namelijk: Hoe worden deze ambtenaren intrinsiek gemotiveerd? Volgens Haque is 'trots' een van de belangrijkste bronnen van PSM (Haque, 2001: 99): *'Among various intrinsic incentives, a major source of motivation among public employees is their pride in participating in broader public policies, serving the greater public interest, and actualizing a sense of patriotism and benevolence.'*

Trots is volgens Haque niet alleen een belangrijke bron van PSM maar bijvoorbeeld ook van verbondenheid (Haque, 2001: 100): *'As mentioned earlier, the sense of pride among public servants and the public image of public institutions represent the intrinsic sources of motivation or commitment that eventually affect public servants' performance.'* Er kan echter worden verondersteld dat dergelijke intrinsieke factoren elkaar vaak versterken. We verwachten daarom dat trots niet alleen leidt tot PSM, verbondenheid en arbeidssatisfactie maar dat deze relatie wederzijds is. Er wordt met andere woorden verwacht dat er sprake is van een bilaterale relatie waarbij mensen met hoge Public Service Motivation, verbondenheid en arbeidssatisfactie trotser zijn dan mensen met lage PSM, verbondenheid en arbeidssatisfactie. Deze veronderstellingen zijn echter niet empirisch getoetst en daarom kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H11. Ambtenaren met een hoge Public Service Motivation, een hoge arbeidssatisfactie, een grote tevredenheid met de organisatie en een sterke verbondenheid daarmee zijn significant trotser dan ambtenaren met een lage PSM, met weinig arbeidssatisfactie, met een geringe tevredenheid met de organisatie en een geringe verbondenheid met de organisatie.

### 3 Het datamateriaal

Het datamateriaal dat wordt gebruikt om de elf hypothesen te onderzoeken is in 2010 verzameld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de zogeheten Personeels- en Mobiliteitsmonitor (MWM2, 2010). Alle overheidssectoren zijn betrokken bij de steekproef van 80.000 werknemers, waarvan er 26.876 de vragenlijst hebben ingevuld. Dit heeft geresulteerd in een respon-

Wie is die trotse ambtenaar? Een onderzoek naar de determinanten van beroepstrots

**Tabel 1: Steekproefstatistieken**

	Populatie	Steekproef	Respons	Respons (%)
<i>Totale overheid</i>	855454	80000	26876	34
<i>Overheden</i>	288865	28500	10596	37
Rijk	116280	10000	3841	38
Gemeenten	148933	9000	3354	37
Provincies	11098	4000	1383	35
Rechterlijke macht	3393	1500	562	37
Waterschappen	9161	4000	1456	36
<i>Educatie en weten- schap</i>	438911	38500	12414	32
Primair onderwijs	162131	9000	2953	33
Voortgezet onderwijs	88574	8000	2990	37
Middelbaar Beroepsonderwijs	47446	5000	1553	31
Hoger Beroeps- onderwijs	35345	5000	1612	32
Wetenschappelijk onderwijs	45181	5000	1469	29
Onderzoeks- instellingen	2152	1500	409	27
Universitair Medi- sche Centra	58082	5000	1482	29
<i>Veiligheid</i>	127678	13000	3866	30
Defensie	67879	7000	1980	28
Politie	59799	6000	1886	31

Bron: MWM2, 2010, p. 22.

percentage van 34%, variërend per sector tussen de 27% en 38%. De kenmerken van de Nederlandse publieke sector in 2009 en de steekproef met de bijbehorende responspercentages zijn gepresenteerd in tabel 1. De vragenlijst die de werknemers in de steekproef in de publieke sector hebben ontvangen, bestaat uit een aantal clusters van vragen. In deze clusters beantwoorden respondenten vragen over hun persoonlijke achtergrond, de inhoud van hun baan, mobiliteit en inzetbaarheid binnen de organisatie, arbeidssatisfactie, arbeidsvoorwaarden, functioneringsgesprekken met leidinggevendenden en de mate van integriteit ten opzichte van hun collega's.

Een aantal vragen uit deze vragenlijst is gebruikt voor dit onderzoek. De indicatoren voor de variabelen uit de elf hypothesen staan in de bijlage. De indicatoren zijn de vragen uit de vragenlijst.

Met het oog op de multivariate analyse zijn alle variabelen gedichotomiseerd. Bij deze dichotomisering heeft enige eigen interpretatie plaatsgevonden zoals: Vanaf welk salaris is er sprake van een hoger inkomen? Wanneer is er sprake van een hoger opgeleide? Om deze vragen te beantwoorden zijn voornamelijk algemeen aanvaardbare normeringen gebruikt zoals modaal inkomen als grens tussen hoger en lager inkomen. Voor de afhankelijke variabele geldt dat de antwoorden op de stelling of men al dan niet trots is om bij zijn of haar sector te werken, zijn gedichotomiseerd tot (helemaal) niet trots dan wel (zeer) trots. Ook ten aanzien van de onafhankelijke variabelen geldt dat de antwoorden op de indicatoren allemaal zijn gedichotomiseerd.

Ten behoeve van het toetsen van de eerste hypothese is een onderscheid gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke ambtenaren. Voor hypothese twee is een onderscheid gemaakt tussen jongere en oudere ambtenaren. Onder oudere ambtenaren worden de ambtenaren verstaan die voor 1954 zijn geboren (babyboomers). Voor hypothese drie is de variabele opleiding gedichotomiseerd tot lager opgeleiden (alle opleidingen tot een hbo-bachelor) en hoger opgeleiden (alle opleidingen van een hbo-bachelor tot gepromoveerde). Daarnaast is voor hypothese vier een onderscheid gemaakt tussen overwegend uitvoerende sectoren (alle onderwijsinstellingen, politie, defensie, rechterlijke macht, Universitair Medische Centra en gemeenten) en overwegend beleidsvoorbereidende en beleidscontroleerende sectoren (Rijk, Provincies, Waterschappen, onderzoeksinstellingen). De antwoorden op de variabele behorende bij hypothese vijf – zelfperceptie imago – zijn gedichotomiseerd tot (helemaal) oneens en (zeer) mee eens.

Voor hypothese zes – aard van het werk – zijn alle respondenten op basis van hun antwoorden ingedeeld in de groep overwegend uitvoerende ambtenaren dan wel overwegend beleidsvoorbereidende/beleidsmakende ambtenaren (zie de appendix voor verdere uitleg).

Voor het toetsen van de variabele behorende bij hypothese zeven – relatie met collega's – zijn de antwoorden op de bijbehorende stelling gedichotomiseerd naar (helemaal) oneens en (zeer) mee eens. Om hypothese acht te toetsen zijn de antwoorden op de vraag of iemand in 2009 een training of opleiding heeft gevolgd, gedichotomiseerd tot respondenten die al dan niet een werkgerelateerde cursus hebben gevolgd. Voor het toetsen van hypothese negen is het modale inkomen (rond 2750 euro per maand, zie CPB, 2012) als grens gebruikt om een verschil te maken tussen hogere en lagere inkomens. Verder is er voor het toetsen van hypothese tien – arbeidservaring – wederom een onderscheid gemaakt tussen (helemaal) oneens en (zeer) mee eens. Als laatste is voor hypothese elf respectievelijk PSM gedichotomiseerd naar (helemaal) oneens dan wel (zeer) mee eens, arbeids-satisfactie en tevredenheid organisatie naar (zeer) ontevreden en (zeer) tevreden en verbondenheid eveneens naar (helemaal) oneens dan wel (zeer) mee eens.

## 4 Resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de toetsing van de hypothesen gepresenteerd. Om te beginnen blijkt uit nadere analyses dat 18.773 (oftewel 69,9%) respondenten trots zijn om bij de overheid te werken. Het grootste deel (46,5%) van de respondenten geeft aan trots te zijn om in de publieke sector te werken. Slechts 2,5% van de respondenten stelt helemaal niet trots te zijn om in de publieke sector te werken. Aan de andere kant geeft 23,4% van de respondenten juist aan heel erg trots te zijn om in de publieke sector te werken. Als we kijken naar de controlevariabele zien we dat deze uitkomsten in grote mate worden bevestigd. Het grootste deel van de ondervraagde respondenten (53,4%) geeft aan absoluut wel aan kennissen te durven vertellen dat hij/zij werkzaam is in de publieke sector. Daarnaast geeft slechts 1,4% van de respondenten aan helemaal niet aan kennissen te durven vertellen dat hij/zij in de publieke sector werkt. We zullen de uitkomsten van de afhankelijke variabele nader onderzoeken aan de hand van de opgestelde hypothesen. We kijken hiervoor respectievelijk naar de relaties tussen enkele persoonskenmerken en beroepstrots, organisatiekenmerken en beroepstrots en baankenmerken en beroepstrots.

### 4.1 Persoonskenmerken

Wie zijn nou precies de ambtenaren die trots zijn? In tabel 2 worden een aantal individuele kenmerken van ambtenaren afgezet tegen beroepstrots. Daarbij worden achtereenvolgens geslacht, leeftijd en opleidingsniveau gepresenteerd.

Uit deze tabel is af te lezen dat er nauwelijks een verschil is waar te nemen tussen het percentage vrouwen en mannen dat trots is (respectievelijk 71,5% en 68,5%). Het verband is trouwens eerder tegengesteld aan hypothese 1 dan conform daaraan. Er zijn namelijk net iets meer vrouwen dan mannen trots. Maar deze verschillen zijn zoals gezegd verwaarloosbaar.

Daarnaast is af te lezen dat oudere ambtenaren relatief bijna net zo trots zijn als jonge ambtenaren (respectievelijk 67,8% en 70,6%). Maar hoewel de verschillen statistisch significant zijn, zijn de verschillen gering. Dit is conform hypothese 2. Verder zijn ook de verschillen over de mate van trots tussen lager opgeleiden en hoger opgeleiden gering. Van de lager opgeleiden geeft 68,5% aan trots te zijn ten opzichte van 70,6% van de hoger opgeleiden. Ook hier zijn de verschillen statistisch significant. De resultaten zijn conform hypothese 3.

### 4.2 Organiseatiekenmerken

Volgens hypothese 4 mogen we verwachten dat respondenten in overwegend uitvoerende sectoren significant trotser zijn dan respondenten in overwegend beleidsvoorbereidende respectievelijk beleidscontroleerende sectoren. In tabel 3 worden alle sectoren afgezet tegen beroepstrots.

Kijkend naar de resultaten in de tabel, lijkt deze hypothese te worden ondersteund. Respondenten in overwegend uitvoerende sectoren zijn significant trot-

Rick Borst, Christiaan Lako &amp; Michiel de Vries

**Tabel 2: Relatie tussen beroepstrots en persoonskenmerken (exogene kenmerken)**

<b>Ik ben er trots op bij mijn organisatie te werken</b>	<b>(Helemaal) oneens</b>	<b>(Zeer) mee eens</b>	<b>Totaal</b>
<b>Geslacht</b>			
Man	31,5%	68,5%	14661 100%
Vrouw	28,5%	71,5%	12214 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=28,837, \alpha= 0,000$			
<b>Leeftijd</b>			
Ouder dan 55 jaar	32,2%	67,8%	7349 100%
Jonger dan 55 jaar	29,4%	70,6%	19526 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=19,349, \alpha= 0,000$			
<b>Opleidingsniveau</b>			
Lager opgeleid	31,5%	68,5%	9797 100%
Hoger opgeleid	29,4%	70,6%	16902 100%
Totaal	30,2%	69,8%	26699 100%
$\chi^2=13,363, \alpha= 0,000$			

ser dan respondenten in overwegend beleidsvoorbereidende/beleidscontroleerende sectoren (respectievelijk 71,9% en 64,1%). Opvallend daarbij is dat er ook uitvoerende sectoren zijn die lager scoren dan het gemiddelde van beleidsvoorbereidende sectoren. Bij het Middelbaar Beroepsonderwijs is bijvoorbeeld 62,1% van de respondenten trots. Over het algemeen kan echter worden gezegd dat relatief meer ambtenaren in uitvoerende sectoren trots zijn dan in beleidsvoorbereidende en beleidscontroleerende sectoren. Dit is conform hypothese 4.

#### 4.3 Baankenmerken

Uit de literatuur hebben we ook een aantal functiegerelateerde kenmerken kunnen afleiden die de mate van beroepstrots wellicht bepaalt. In tabel 4 worden zelf-perceptie imago, aard van het werk, relatie collega's, cursussen, inkomen en arbeidservaring afgezet tegen beroepstrots.

Uit tabel 4 is ten eerste af te lezen dat veel meer ambtenaren die positief denken over hun imago trots zijn dan ambtenaren die negatief denken over hun imago (respectievelijk 82,6% en 58,4%). Dit is conform hypothese 5. Ten tweede is af te lezen dat beleidsuitvoerende ambtenaren naar verhouding niet veel vaker trots zijn dan beleidsvoorbereidende of beleidsondersteunende ambtenaren. Er is tegelijkertijd wel sprake van een significante samenhang. Hypothese 6 wordt hiermee slechts deels ondersteund. Ten derde blijkt uit de tabel dat ambtenaren met goede collegiale relaties naar verhouding een stuk vaker trots zijn dan ambtenaren met

Wie is die trotse ambtenaar? Een onderzoek naar de determinanten van beroepstrots

**Tabel 3:** *Aantal respondenten dat trots is per sector*

<b>Ik ben er trots op bij mijn organisatie te werken</b>	<b>(Helemaal) mee eens</b>	<b>Percentage</b>
<b>Uitvoerende sectoren</b>		<b>74,1%</b>
Rechterlijke macht	485	86,3%
Primair onderwijs	2411	81,6%
Voortgezet Onderwijs	2259	75,6%
Middelbaar Beroepsonderwijs	964	62,1%
Hoger Beroepsonderwijs	1137	70,5%
W.O. incl. onderzoeksinstituten behorende tot een universiteit	1160	79,0%
Defensie	1479	74,4%
Politie	1300	68,9%
Universitair Medische Centra	975	68,3%
<b>Beleidsvoorbereidende/beleidscontrole-rende sectoren</b>		<b>66,0%</b>
Rijk	2426	63,2%
Provincies	783	56,6%
Waterschappen	1013	69,6%
Gemeenten	2057	61,3%
Onderzoeksinstituten	324	79,2%
Totaal	18773	69,9%
$\chi^2=149,890, \alpha= 0,000$		

slechte collegiale relaties. De redenering uit hypothese 7 wordt hiermee ondersteund. Verder maakt het relatief weinig uit voor hun trots of ambtenaren al dan niet cursussen hebben gevolgd of een lager dan wel hoger inkomen hebben. De theoretische redeneringen bij hypothese 8 en 9 worden dus niet ondersteund door de data. Volgens onze redenering bij hypothese 10 zouden we mogen verwachten dat ervaren ambtenaren veel vaker trots zijn dan onervaren ambtenaren. Dat blijkt volgens tabel 4 inderdaad zo te zijn. Ambtenaren met veel beroepsexpertise zijn veel vaker trots dan ambtenaren met weinig beroepsexpertise (respectievelijk 71,7% en 55,8%).

Naast de algemene baankenmerken is er ook een aantal intrinsieke baankenmerken die gericht is op de relatie tussen de ambtenaar en de baan of organisatie. In tabel 5 worden deze intrinsieke baankenmerken afgezet tegen beroepstrots. Achtereenvolgens wordt gekeken naar PSM, arbeidssatisfactie, tevredenheid met de organisatie en verbondenheid.

In de tabel is te zien dat ambtenaren die een hoge PSM hebben ook vaker trots zijn dan de ambtenaren die een lage PSM hebben (respectievelijk 73,8% en 62,9%). Hetzelfde geldt voor de relatie tussen trots en arbeidssatisfactie, tevre-

Rick Borst, Christiaan Lako &amp; Michiel de Vries

**Tabel 4:** *Relatie tussen beroepstrots en algemene baankenmerken*

<b>Ik ben er trots op bij mijn organisatie te werken</b>	<b>(Helemaal) oneens</b>	<b>(Zeer) mee eens</b>	<b>Totaal</b>
<b>Zelfperceptie imago</b>			
Negatieve zelfperceptie	41,6%	58,4%	14170 100%
Positieve zelfperceptie	17,4%	82,6%	12705 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=1856,201, \alpha=0,000$			
<b>Aard van het werk</b>			
Overwegend beleidsvoorbereidend/ondersteunend	32,7%	67,3%	14627 100%
Overwegend beleidsuitvoerend	27,0%	73,0%	12248 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=102,541, \alpha=0,000$			
<b>Relatie collega's</b>			
Slechte relatie	36,9%	63,1%	3081 100%
Goede relatie	29,3%	70,7%	23794 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=74,717, \alpha=0,000$			
<b>Cursussen</b>			
Geen cursus gevolgd	33,0%	67,0%	11216 100%
Wel cursus gevolgd	28,1%	71,9%	15659 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26875 100%
$\chi^2=76,145, \alpha=0,000$			
<b>Inkomen</b>			
Lager inkomen	28,0%	72,0%	8772 100%
Hoger inkomen	31,0%	69,0%	16801 100%
Totaal	30,0%	70,0%	25573 100%
$\chi^2=24,529, \alpha=0,000$			
<b>Arbeidservaring</b>			
Veel expertise	28,3%	71,7%	23732 100%
Weinig expertise	44,2%	55,8%	3140 100%
Totaal	30,2%	69,8%	26872 100%
$\chi^2=331,922, \alpha=0,000$			

denheid met de organisatie en verbondenheid. Onder de groep ambtenaren die tevreden is met het werk, zijn meer mensen te vinden die trots zijn dan onder de

**Tabel 5: Relatie tussen beroepstrots en intrinsieke baankenmerken**

<b>Ik ben er trots op bij mijn organisatie te werken</b>	<b>(Helemaal) oneens</b>	<b>(Zeer) mee eens</b>	<b>Totaal</b>
<b>PSM</b>			
Lage PSM	37,1%	62,9%	9753 100%
Hoge PSM	26,2%	73,8%	17120 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26873 100%
$\chi^2=356,034, \alpha=0,000$			
<b>Arbeidssatisfactie</b>			
Lage arbeidssatisfactie	48,8%	51,2%	5743 100%
Hoge arbeidssatisfactie	25,1%	74,9%	21128 100%
Totaal	30,2%	69,8%	26871 100%
$\chi^2=1204,798, \alpha=0,000$			
<b>Tevredenheid organisatie</b>			
Lage tevredenheid	44,7%	55,3%	11073 100%
Hoge tevredenheid	19,9%	80,1%	15801 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26874 100%
$\chi^2=1899,286, \alpha=0,000$			
<b>Verbondenheid</b>			
Lage verbondenheid	45,3%	54,7%	13251 100%
Hoge verbondenheid	15,4%	84,6%	13623 100%
Totaal	30,1%	69,9%	26874 100%
$\chi^2=2850,577, \alpha=0,000$			

groep ambtenaren die ontevreden is met het werk (respectievelijk 74,9% en 51,2%). Ook zijn de respondenten die aangeven tevreden te zijn met de organisatie waarin ze werken, aanzienlijk vaker trots dan respondenten die aangeven ontevreden te zijn met de organisatie waarin ze werken (respectievelijk 80,1% en 55,3%). Als laatste zijn respondenten die aangeven zich verbonden te voelen met hun organisatie eveneens veel vaker trots dan respondenten die aangeven zich niet verbonden te voelen met hun organisatie (respectievelijk 84,6% en 54,7%). Alle resultaten zijn conform hypothese 4.

De kruistabelanalyses hierboven leveren weliswaar interessante en inzichtelijke resultaten op, maar geven slechts een eenzijdig beeld van individuele relaties tussen trots en de betreffende onafhankelijke variabele. Aan de hand van een bloks-gewijze binaire multivariate regressie-analyse kunnen echter alle relaties tegelij-kertijd en afzonderlijk worden geanalyseerd. Op die manier kan een zorgvuldig onderscheid worden gemaakt tussen samenhangen (significanties), directe effec-

Rick Borst, Christiaan Lako &amp; Michiel de Vries

**Tabel 6:** *Blokgewijze binaire multivariate regressie-analyse: Wie zijn er trots?*

<b>Afhankelijke variabele: Trots</b>	<b>Exogene ken- merken Odds ratio's</b>	<b>Organisatie- kenmerken Odds ratio's</b>	<b>Algemene baankenmer- ken Odds ratio's</b>	<b>Intrinsieke baankenmer- ken Odds ratio's</b>
Geslacht	1,133**	1,095**	1,054	1,048
Leeftijd	1,120**	1,125**	1,174**	1,164**
Opleidingsniveau	1,096**	1,069*	1,005	1,024
Aard van de sec- tor	-	1,404**	1,125**	1,166**
Zelfperceptie imago	-	-	3,243**	2,754**
Aard van het werk	-	-	1,101**	1,207**
Relatie collega's	-	-	1,263**	1,143**
Cursus gevolgd	-	-	1,187**	1,088**
Inkomen	-	-	1,074*	1,150**
Arbeidservaring	-	-	1,896**	1,468**
PSM	-	-	-	1,423**
Arbeidsatisfactie	-	-	-	1,549**
Tevredenheid organisatie	-	-	-	2,146**
Verbondenheid	-	-	-	3,510**
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,003	0,010	0,119	0,283

Gegeven zijn de uitkomsten van logistische regressie analyses N= 25404 \*: sig <0,05 \*\*: sig <0,01.

ten, indirecte effecten en schijnverbanden. Bij deze methoden kunnen de significanties van verbanden veranderen omdat er gecontroleerd wordt voor de andere verbanden. Daarnaast kunnen de grootte van de directe en indirecte effecten van onafhankelijke variabelen op trots worden vastgesteld aan de hand van de odds ratio's (exp. B). De odds ratio geeft aan in welke richting het verband loopt. Als deze kleiner is dan 1 is het verband negatief en als deze groter is dan 1 is het verband positief. In bovenstaande tabel (tabel 6) zijn allereerst de exogene kenmerken in een model opgenomen, vervolgens zijn daar de organisatiekenmerken aan toegevoegd. Daarna zijn de algemene baankenmerken aan het model toegevoegd en als laatste zijn ook de intrinsieke baankenmerken opgenomen.

Uit tabel 6 blijkt dat de opgenomen variabelen in totaal ruim 28% van de totale variatie in trots verklaren. Dat is een redelijk deel gezien de noviteit van dit onderzoek naar beroepstrots. Wat direct opvalt is dat twee van de drie exogene kenmerken (opleidingsniveau en geslacht) in het eerste model significant zijn. Als er echter gecontroleerd wordt voor andere variabelen blijkt dat deze kenmerken niet langer significant zijn. Daarnaast heeft het derde persoonskenmerk 'leeftijd'

wel direct effect op beroepstrots maar dit effect is klein. Jongere ambtenaren zijn iets vaker trots dan oudere ambtenaren. Verder blijkt de aard van de sector minder invloed te hebben op de mate van beroepstrots dan op basis van tabel 3 werd verwacht. Uit tabel 3 kwam eerder naar voren dat relatief veel meer mensen in uitvoerende sectoren trots zijn dan ambtenaren in andersoortige sectoren. Als er echter wordt gecorrigeerd voor andere verbanden, dan blijkt de sterkte van dit verband toch aanzienlijk minder te zijn. Het verband tussen trots en de aard van de sector wordt dus kleiner bij de opname van andere variabelen. Het verband blijft echter significant en er is hier dan ook nog steeds sprake van een direct effect.

Als we vervolgens naar de algemene baankenmerken kijken, zien we dat alleen zelfperceptie imago en arbeidservaring een aanzienlijke invloed hebben op beroepstrots (met een respectievelijk sterke invloed van 2,754 en een matige invloed van 1,468). Deze effecten worden echter wel iets minder bij de opname van de intrinsieke baankenmerken in het model. Er blijft echter nog voldoende verklarend vermogen over. De andere baankenmerken zoals aard van het werk, beloning, relatie collega's en het volgen van cursussen blijken minder invloed te hebben op beroepstrots dan werd verwacht. Vooral de invloed van de relatie met collega's valt op, aangezien eerder uit tabel 4 bleek dat relatief veel meer ambtenaren met goede collegiale relaties trots zijn dan ambtenaren met slechte collegiale relaties. De correctie voor andere verbanden blijkt wederom de sterkte van het individuele verband met trots te verzwakken. Als we daarentegen naar de intrinsieke baankenmerken kijken, dan zien we dat deze variabelen – net als in tabel 5 – veel invloed hebben op beroepstrots. Ambtenaren die zich verbonden voelen met de organisatie, tevreden zijn met de organisatie, tevreden zijn met hun werk en gemotiveerd zijn, zijn ook veel trotser<sup>1</sup>.

## 5 Discussie

Dit artikel biedt een eerste inzicht in een aantal determinanten van beroepstrots van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector. De resultaten zijn gebaseerd op een grootschalig survey-onderzoek dat elke twee jaar door het ministerie van Binnenlandse Zaken wordt gehouden onder de titel Personeels- en Mobiliteitsmonitor en waaraan in 2010 door 26876 ambtenaren is deelgenomen. Er is in het onderzoek een onderscheid gemaakt tussen (extrinsieke en intrinsieke) persoonskenmerken, organisatiekenmerken en baankenmerken van ambtenaren in de publieke sector.

1 Er is gekeken naar de inwisselbaarheid van tevredenheid met de organisatie en arbeidssatisfactie. Het survey heeft echter niet voor niets twee verschillende vragen hierover opgenomen. Tevredenheid met de eigen functie en tevredenheid met de organisatie zijn verschillende variabelen, wat ook blijkt uit de verschillen in de grootte van de effecten in tabel 6. Ook uit correlatiematrixen blijken de onderlinge samenhangen tussen intrinsieke kenmerken kleiner te zijn dan 0,5 (Pearson  $r < 0,5$ ).

Wat blijkt is dat drie op de tien Nederlandse ambtenaren niet trots is op het eigen beroep en dat dit niet een gevolg is van hun niet beïnvloedbare persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Beroepstrots in het openbaar bestuur moet dus niet als een gegeven worden gezien, maar is veel meer afhankelijk van de wel beïnvloedbare context waarin ambtenaren functioneren. Het zijn volgens dit onderzoek vooral de intrinsieke baankenmerken die het grootste effect hebben op de mate van beroepstrots van ambtenaren. Ambtenaren die zich verbonden voelen met de organisatie, tevreden zijn met de organisatie, tevreden zijn met hun werk en gemotiveerd zijn, zijn aanzienlijk trotser dan ambtenaren die dit alles ontberen. Dat is begrijpelijk, want trots heeft, zoals eerder opgemerkt, te maken met de waardering voor het werk van anderen naast de waardering van de eigen prestaties. Die eerstgenoemde waardering komt naar voren in begrippen als verbondenheid met de organisatie en tevredenheid met de organisatie. De waardering voor de eigen prestaties komt naar voren in tevredenheid met het werk en motivatie. Daarnaast blijkt uit de multivariate analyse dat het niet zozeer uitmaakt of ambtenaren in overwegend uitvoerende sectoren of andersoortige sectoren werkzaam zijn voor de mate van trots. Kennelijk gaat het bij trots niet zo zeer om de aard van de sector als wel of men er erkenning voor krijgt.

Enkele baankenmerken hebben wel een aanzienlijk effect op de mate van beroepstrots van ambtenaren. Ambtenaren met een positieve zelfperceptie van hun imago en veel arbeidservaring zijn aanzienlijk trotser dan ambtenaren met een negatieve zelfperceptie en geringe arbeidservaring. Andere baankenmerken zoals aard van het werk, beloning, relatie collega's en het volgen van cursussen hebben echter nauwelijks effect op de mate van beroepstrots. De bevinding dat ambtenaren die denken dat anderen positief oordelen over hun werk trotser zijn dan ambtenaren die denken dat anderen negatief oordelen over hun werk kan worden verklaard vanuit de algemene sociologische observatie dat de zienswijze van individuen op hun eigen handelen niet op de laatste plaats wordt bepaald door hoe zij denken dat anderen over hen oordelen.

Er wordt zoals gezegd binnen en buiten de Nederlandse publieke sector de laatste jaren veel aandacht besteed aan beroepstrots van ambtenaren. De bovenstaande conclusies bieden een verdere verdieping van de discussie rondom trots. Dit onderzoek laat een aantal factoren zien waardoor trots wordt beïnvloed, maar ook waardoor trots juist niet wordt beïnvloed. Van belang is vooral dat beroepstrots beïnvloedbaar is. Als trots als een noodzakelijke voorwaarde voor optimaal functioneren wordt gezien, is het noodzakelijk dat er breed wordt ingezet op verbondenheid, tevredenheid, motivatie, arbeidservaring en het imago van ambtenaren om hen trots te maken op wat zij doen. Daarnaast blijkt uit het enige andere empirische onderzoek op het gebied van oorzaken van beroepstrots dat twee andere variabelen – namelijk de positieve waardering van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden door ambtenaren en het vertrouwen dat zij genieten van leidinggevenden – de mate van beroepstrots mede bepalen (Vermeeren & Van Geest, 2012: 323).

Dit zijn twee variabelen die in dit onderzoek niet konden worden meegenomen en dat komt door een belangrijke beperking van dit onderzoek. Het gebruikte empirische materiaal is niet verzameld vanuit het theoretisch denkkader van dit onderzoek. Er zijn factoren die interessant zijn om nader te analyseren, maar die niet kunnen worden meegenomen in deze analyse, vanwege de beperkingen in de beschikbare data. Dat biedt tegelijkertijd perspectief voor verder onderzoek. Dat onderzoek zou zich kunnen richten op het effect van beroepstrots op de prestaties van ambtenaren en inherent daaraan aan een goede dienstverlening aan burgers.

Dit artikel heeft betoogd dat zulk nader onderzoek niet louter een theoretische exercitie is, zonder pragmatische waarde. Beroepstrots in het openbaar bestuur is niet een gegeven, maar kan worden beïnvloed door de verbondenheid tussen ambtenaar en werk te vergroten, door de arbeidssatisfactie te verhogen, en de motivatie vorm te geven. Nader onderzoek kan zo ook de schaduwkant van het recente overheidsbeleid ten aanzien van haar eigen personeel in termen van flexibilisering, slechter wordende arbeidsvoorwaarden en inkrimpingen laten zien. Het lijkt waarschijnlijk dat zulk beleid de prestaties en dienstverlening aan burgers door de overblijvende ambtenaren doet verslechteren, met als een van de generatieve mechanismes de afnemende beroepstrots van ambtenaren.

## Bijlage

Variabelen	Indicatoren (vragen uit de vragenlijst)
<b>Afhankelijke variabelen</b>	
Beroepstrots	In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens? Ik ben er trots op bij <<SECTOR>> te werken – Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Niet mee eens, niet mee oneens – Mee eens – Helemaal mee eens – Weet niet/niet van toepassing
<b>Onafhankelijke variabelen</b>	
Geslacht	Wat is uw geslacht? – Man – Vrouw
Leeftijd	Wat is uw geboortjaar? – 19□□

*(Vervolg)*

<b>Variabelen</b>	<b>Indicatoren (vragen uit de vragenlijst)</b>
Opleidingsniveau	<p>Wat is uw hoogst voltooide opleiding?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basisonderwijs, lagere school</li> <li>- Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao of vmbo-praktijk)</li> <li>- Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo, en ten hoogste 3 jaar havo, hbs, vwo, vhmo</li> <li>- Havo, vwo, atheneum, gymnasium, hbs, mms (ook propedeuse hbo en wo)</li> <li>- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts (voor 1968 uts), politie-school, KMS, mds, mba, SPD-I, mhno of inas)</li> <li>- Hoger beroepsonderwijs: hbo-bachelor, hbo oude stijl (hts (voor 1968 mts)), hds, nlo, politieacademie, mo A 2/3<sup>e</sup> graads, SPD-2/3)</li> <li>- Universitaire opleiding: wo-bachelor, kandidaatsexamen</li> <li>- Hoger beroepsonderwijs: hbo-master (MO-B/1<sup>e</sup> graads, 2<sup>de</sup> fase kunstopleiding)</li> <li>- Universitaire opleiding: wo-master, wo oude stijl, officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de defensie academie (master, drs., ir., mr., arts, tandarts, apotheker)</li> <li>- Universitaire opleiding: gepromoveerd, post-doctorale beroepsopleiding (dr., medici, apotheker, accountancy)</li> <li>- Anders</li> </ul>
Public Service Motivation	<p>In hoeverre bent u het met deze stelling eens?</p> <p>Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet mee eens</li> <li>- Niet mee eens</li> <li>- Neutraal</li> <li>- Mee eens</li> <li>- Helemaal mee eens</li> </ul>
Arbeidssatisfactie	<p>Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer ontevreden</li> <li>- Tamelijk ontevreden</li> <li>- Niet tevreden, niet ontevreden</li> <li>- Tamelijk tevreden</li> <li>- Zeer tevreden</li> </ul>
Tevredenheid organisatie	<p>Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met de organisatie waar u werkzaam bent?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer ontevreden</li> <li>- Tamelijk ontevreden</li> <li>- Niet tevreden, niet ontevreden</li> <li>- Tamelijk tevreden</li> <li>- Zeer tevreden</li> </ul>
Verbondenheid	<p>Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stelling.</p> <p>Deze organisatie betekent veel voor mij</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet mee eens</li> <li>- Niet mee eens</li> <li>- Neutraal</li> <li>- Mee eens</li> <li>- Helemaal mee eens</li> </ul>

Wie is die trotse ambtenaar? Een onderzoek naar de determinanten van beroepstrots

*(Vervolg)*

Variabelen	Indicatoren (vragen uit de vragenlijst)
Aard van de sector	In welke overheidssector werkt u? (14 mogelijke antwoorden, zie tabel 1. Een onderscheid is gemaakt tussen overwegend uitvoerende organisaties en overwegend beleidsvoorbereidende/beleidsmakende organisaties).
Zelfperceptie imago	In hoeverre bent u het met de volgende stelling eens of oneens? De meeste burgers hebben waardering voor ons werk <ul style="list-style-type: none"> <li>– Helemaal niet mee eens</li> <li>– Niet mee eens</li> <li>– Neutraal</li> <li>– Mee eens</li> <li>– Helemaal mee eens</li> </ul>
Aard van het werk	Voor elke sector is apart de vraag gesteld tot welke functiecategorie de respondent behoort. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen uitvoerende ambtenaren (zoals onderwijzend personeel bij onderwijsinstellingen, verplegend en verzorgend personeel bij Universitair Medische Centra, primair proces bij politie, beroepsmilitair bij defensie en beleidsuitvoering bij Rijk, waterschappen, gemeenten en provincies) en beleidsvoorbereidende/beleidsmakende ambtenaren (zoals organisatie- en beheerspersoneel bij onderwijsinstellingen, management, staf en administratief ondersteunend personeel bij Universitair Medische Centra, leidinggevend primair proces bij politie, burgerpersoneel bij defensie en beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering bij Rijk, waterschappen, gemeenten en provincies).
Relatie collega's	De volgende stelling heeft betrekking op de integere werkhouding van uw (directe) collega's. In hoeverre bent u het eens met deze stelling? Mijn (directe) collega's nemen geen verantwoordelijkheid voor de resultaten van hun werk <ul style="list-style-type: none"> <li>– Helemaal mee oneens</li> <li>– Mee oneens</li> <li>– Noch mee eens, noch mee oneens</li> <li>– Mee eens</li> <li>– Helemaal mee eens</li> </ul>
Cursussen	Heeft u in 2009 een training of opleiding gevolgd? Geef aan hoeveel dagen u in totaal aan de training of opleiding heeft besteed. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ja, een vakinhoudelijke opleiding (toepasbaar in huidige functie)</li> <li>– Ja, een opleiding gericht op vaardigheden (bijv. communicatieve, probleemoplossende of leidinggevende)</li> <li>– Ja, een bedrijfsspecifieke opleiding (met kans op andere functie binnen de organisatie)</li> <li>– Ja, een generieke opleiding (opleiding tot een formeel school-diploma)</li> <li>– Nee, ik heb geen opleiding gevolgd, maar had daar wel behoefte aan</li> <li>– Nee, ik heb geen opleiding gevolgd en had daar ook geen behoefte aan</li> </ul>

Rick Borst, Christiaan Lako &amp; Michiel de Vries

*(Vervolg)*

Variabelen	Indicatoren (vragen uit de vragenlijst)
Inkomen	Hoeveel bedraagt feitelijk uw brutoloon per maand? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Minder dan €1.500</li> <li>– €1.501 – €2.000</li> <li>– €2.001 – €2.500</li> <li>– €2.501 – €3.000</li> <li>– Etc.</li> <li>– €6.501 – €7.000</li> <li>– Meer dan €7.000</li> <li>– Weet niet / wil niet zeggen</li> </ul>
Arbeidservaring	In hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing op uw werk? Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren <ul style="list-style-type: none"> <li>– Helemaal mee oneens</li> <li>– Mee oneens</li> <li>– Niet mee eens, niet mee oneens</li> <li>– Mee eens</li> <li>– Helemaal mee eens</li> </ul>

**Literatuur**

- Binnenlands Bestuur, *Ambtenaar trots ondanks slecht imago*. (23 mei 2008). Geraadpleegd op 1 juli 2014, van: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenaar-trots-ondanks-slecht-imago.92977.lynkx>.
- Borst, R.T., C.J. Lako & M.S. de Vries, *Cursussen voor ambtenaren. Wie gaan er naar toe en wat zijn de effecten?*, *Bestuurswetenschappen*, 2013/1, p. 9-35.
- Bouckaert, G., *Pride and performance in public service. Some patterns of analysis*, *International Review of Administrative Sciences*, 2001/1, p. 15-27.
- Bourgault, J. & M. Gusella, *Performance, pride and recognition in the Canadian federal civil service*, *International Review of Administrative Sciences*, 2001/1, p. 29-47.
- Brink, G. J. M. van den, T. Jansen & D. Pessers, *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: 2005.
- Cherrington, D.J., *The work ethic. Working values and values that work*, New York: 1980.
- Centraal Planbureau, *Kerngegevens 2010-2013 voor de concept-MEV 2013*, Den Haag: 2012.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: 1985.
- Eisenberger, R., W.D. Pierce & J. Cameron, *Effects of reward on intrinsic motivation - Negative, neutral and positive. Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)*, *Psychological Bulletin*, 1999/6, p. 677-691.
- Foster, J.L., *Bureaucratic rigidity revisited*, *Social Science Quarterly*, 1990/2, p. 223-249.
- Gagné, M. & E.L. Deci, E.L., *Self-determination theory and work motivation*, *Journal of Organizational Behavior*, 2005/4, p. 331-362.
- Gioia, D.A., M. Schultz & K. Corley, *Organizational identity, image and adaptive instability*, *Academy of Management Review*, 2001/1, p. 63-81.
- Gioia, D.A. & J.B. Thomas, *Identity, image and issue interpretation, Sensemaking during strategic change in academia*, *Administrative Science Quarterly*, 1996/3, p. 370-403.

- Goodsell, C.T., Bureaucrat Bashing, M. Shafritz (ed.), *Defining Public Administration*, Boulder CO: 2000, p. 128-131.
- Gunter, B. & A. Furnham, Biographical and climate predictors of job satisfaction and pride in organization, *The Journal of Psychology*, 1996/2, p. 193-208
- Haque, M.S., Legitimation crisis. A challenge for public service in the next century, *International Review of Administrative Sciences*, 1998/1, p. 13-26.
- Haque, M.S., Pride and performance in the public service. Three Asian cases, *International Review of Administrative Sciences*, 2001/1, p. 99-115.
- Herzberg, F., One more time. How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1968/1, p. 36-44.
- Herzberg, F., B. Mausner & B.B. Snyderman, *The motivation to work*, New York: 1959.
- Jansen, T., G. J. M. van den Brink & J. Kole, *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, Amsterdam: 2009.
- Karl, K. A. & C.L. Sutton, Job values in today's workforce. A comparison of public and private sector employees, *Public Personnel Management*, 1998/4, p. 515-527.
- Kaufman, H., *Are government organizations immortal?*, Washington DC: 1976.
- Kernaghan, K., An honour to be coveted. Pride, recognition and public service, *Canadian Public Administration*, 2001/1, p. 67-83.
- Ledford, G.E., B. Gerhart & M. Fang, Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. More smoke than fire, *World at work journal*, 2013/2, p. 17-29.
- Lepper, M.R., D. Greene & R.E Nisbett, Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards. A test of the 'Overjustification' hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973/ 1, p. 129-137.
- Lieskamp, M., *Beroepstrots van leraren in het primair onderwijs. Verslag van een onderzoek naar factoren die de beroepstrots van leraren in het primair onderwijs belemmeren of bevorderen*, CNV Onderwijs, Utrecht: 2011.
- Moynihan, D.P. & S.K. Pandey, The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review*, 2007/1, p. 40-53.
- MWM2, Quicksan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties Directie Arbeidszaken Publieke Sector, Den Haag: 2010.
- Niessen, C.R., *Mythen en legenden van onder de Haagse kaasstolp, deel zoveel*, afscheidsrede Universiteit van Amsterdam, Amsterdam: 8 oktober 2010.
- Perry, J.L. & L.R. Wise, The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, 1990/3, p. 367-373.
- Rainey, H., Reward preferences among public and private managers. In search of the service ethic, *American Review of Public Administration*, 1982/4, p. 288-302.
- Smeets, J., *Beroepseer* (2012). Geraadpleegd op 1 juli 2014, van: <http://www.beroepseer.nl/groepsblog/politie/item/780-beroepseer>
- Steijn, B., Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, *Bestuurswetenschappen*, 2006/6, p. 444-466.
- Vermeeren, B. & D. van Geest, Onderzoeksnotitie. Beroepstrots en regeldruk in de publieke sector, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2012/3, p. 215-328.
- Volcker Commission, *Leadership for America. Rebuilding the public service*, Lexington MA: 1990.
- Waterman, R.W., A.A. Rouse & R.L. Wright, *Bureaucrats, politics and the environment*, Pittsburgh PA: 2004.