

Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland

BRAM STEIJN & PETER LEISINK

Prof. dr. A.J. Steijn is hoogleraar HRM in de publieke sector aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Prof. dr. P.L.M. Leisink is hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht.

1 Inleiding

Naarmate in alle OECD-landen de belangstelling toenam voor het idee ‘to run government as a business’ (zie OECD, 2005) groeide ook de interesse in het concept *public service motivation* (PSM) dat ervan uitgaat dat de motivatie om de publieke zaak te dienen werknemers in de publieke sector onderscheidt van werknemers in het bedrijfsleven. Perry & Wise (1990) die het concept introduceerden, maakten zich zorgen dat het invoeren van op het bedrijfsleven georiënteerd *new public management* de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de publieke zaak zou kunnen ondermijnen. Perry initieerde daarmee een reeks van onderzoeken en publicaties over de empirische basis en kenmerken van PSM (zie Perry 1996; 2000).

De afgelopen jaren hebben ook onderzoekers in Europa het initiatief genomen tot nader onderzoek (zie bijvoorbeeld Perry & Hondeghem, 2008). Het is evident dat het concept ook relevant is in de Nederlandse context. Niet alleen omdat de wervingsstrategie van het rijk (‘Werken bij het rijk, als je verder denkt’) appelleert aan een specifieke motivatie om te willen werken in de publieke sector, maar ook gezien veronderstelde relaties tussen deze motivatie en de prestatie van medewerkers. Bevordering van PSM zou dus – onder allerlei randvoorwaarden – kunnen bijdragen aan een betere publieke dienstverlening. Overigens plaatst het concept ook kanttekeningen bij de discussie over het gelijkstellen van de positie van ambtenaren aan die van ‘gewone’ medewerkers. Indien PSM een belangrijke drijvende factor voor veel ambtenaren is, zou dat een argument kunnen zijn om af te zien van ‘normalisatie’.

In eerdere publicaties is Steijn (2006a; 2006b) ingegaan op PSM in Nederland. De empirische basis van die studies is echter beperkt, vandaar dat met steun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) begin 2007 een grootschalig onderzoek naar PSM is uitgevoerd.¹ Op basis daarvan zullen we in dit artikel aantonen dat PSM belangrijk is in de Nederlandse context en kan bijdragen aan betere publieke dienstverlening.

Wat dat laatste betreft zullen we vooral bezien wat het effect van PSM is op de tevredenheid met het werk, de betrokkenheid bij de organisatie, en de bereidheid zich extra in te spannen. Daarbij betrekken we ook een extra factor in het onderzoek. Meestal wordt in het onderzoek naar het effect van PSM vooral naar het directe effect van deze motivatie gekeken. In navolging van veel organisatiepsychologisch onderzoek, komt er in recent onderzoek steeds meer aandacht voor de vraag of mensen hun motivatie daadwerkelijk kwijt kunnen in hun werk. Kortweg: iemand die in de zorg gaat werken om ‘mensen te helpen’, raakt gefrustreerd als hij de hele dag formulieren moet invullen en geen tijd heeft om patiënten daadwerkelijk te helpen.

In de literatuur staat het idee dat er overeenstemming moet zijn tussen wat iemand zoekt in zijn werk en wat hij daadwerkelijk krijgt, bekend als de zogenaamde *person-environment fit*-benadering (zie Kristof-Brown e.a., 2005). Recentelijk is een aantal studies verschenen waarin deze gedachte ook met betrekking tot PSM wordt toegepast (Bright, 2007; Steijn, 2006b; 2008). In de logica van deze studies is niet zozeer het directe effect van PSM relevant, maar gaat het vooral om het feit dat de motivatie voor de publieke zaak in het werk daadwerkelijk wordt gerealiseerd (we noemen dat in het vervolg de *PSM-fit*). Zo niet, dan heeft dat negatieve effecten op bijvoorbeeld de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid of de bereidheid om zich voor de organisatie in te zetten. Uiteindelijk zal dat negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van publieke organisaties en hun dienstverlening.

Als dit zo is, dan heeft dit ook gevolgen voor de wervingsstrategie van publieke organisaties. Het heeft dan immers alleen zin om werknemers te werven met de slogan ‘Werken bij het rijk, als je verder denkt’, indien van dit ‘verder denken’ in het werk ook daadwerkelijk sprake is (Leisink & Steijn, 2008). Anders zullen werknemers mogelijkgeerwijfs gefrustreerd afhaken, met alle negatieve gevolgen van dien.

Tegen deze achtergrond worden in dit artikel twee onderzoeksvragen beantwoord. In welke mate komt PSM voor bij werknemers in de publieke sector in Nederland?

Wat is het effect van PSM en PSM-fit op de arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en de inzetbereidheid van werknemers in de publieke sector?

We zullen eerst het theoretisch kader uitwerken dat ten grondslag ligt aan het onderzoek. Vervolgens zullen we ingaan op de operationalisering van het PSM-concept en de methode van onderzoek. Daarna presenteren we de resultaten van het survey-onderzoek onder 4146 werknemers uit verschillende delen van de publieke sector. Ten slotte zullen we deze resultaten bespreken in het licht van eerder onderzoek, alsmede met het oog op de praktische aanknopingspunten voor *human resources management* in de publieke sector.

2 Theoretisch kader

2.1 PSM en haar determinanten

Perry & Wise (1990: 368) definiëren *public service motivation* als ‘an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations’. Met dit concept zet men zich af tegen die delen van de motivatietheorie die er vanuit gaan dat de menselijke motivatie primair gericht is op nutsmaximalisatie. Daartegenover stelt de theorie over PSM dat er naast rationele ook emotionele en normatieve motieven zijn die het gedrag van mensen in de publieke sector sturen. Deze motieven zijn te herkennen in de vier dimensies die Perry (1996) aan PSM onderscheidt, namelijk: het aangetrokken zijn tot politiek en beleid, betrokkenheid bij het publieke belang, compassie en zelfopoffering.

Het aanvankelijke onderzoek naar PSM heeft zich gericht op de vraag of dit type motivatie inderdaad is aan te treffen onder werknemers in de publieke sector en wat daar dan de mogelijke determinanten en effecten van zijn. Dit onderzoek vond vooral in de USA plaats, maar al vrij snel volgde er onderzoek in Europa (zie Perry & Hondeghem, 2008). Wat het laatste betreft heeft vooral de Vlaamse onderzoeker VandenAbeele (2007; 2008) belangrijk werk gedaan. Dit onderzoek plaatst kanttekeningen bij de mogelijkheid om het concept zonder meer naar de Europese context over te plaatsen (VandenAbeele & Van de Walle, 2008).

In Nederland hebben vooral Leisink en Steijn op basis van secundair materiaal onderzoek naar PSM gedaan (Steijn, 2006a; 2006b; Steijn, e.a., 2006; Leisink & Steijn, 2008). Steijn, Van der Parre & Leisink (2006: 42) rapporteren dat ‘maatschappelijk nuttig werk kunnen doen’ hoger scoort bij de keuze van een werkgever voor werknemers bij het rijk dan voor werknemers in de private sector. Steijn (2006a;

2006b) merkt hierbij echter op dat bij de keuze van een baan vaak vele motieven door elkaar heen spelen en dat er nauwelijks onderzoek is naar het belang van PSM in relatie tot andere motieven. Leisink & Steijn (2008: 123-124) relativiseren het belang van PSM door te laten zien dat arbeidsinhoud in dat kader een veel belangrijker rol speelt.

Volgens Perry (2000) wordt de basis van PSM vooral in de socialisatiefase tijdens de opvoeding gelegd. Moynihan & Pandey (2007) erkennen dat, maar stellen tegelijkertijd dat ontwikkelingen in de organisatie de motivatie voor de publieke zaak niettemin kunnen bevorderen of frustreren. Pandey & Stazyk (2008: 102) wijzen er op dat in het onderzoek naar determinanten van PSM standaard allerlei sociaal-demografische karakteristieken (zoals leeftijd, geslacht en opleiding) worden opgenomen, maar dat een echte theoretische onderbouwing van de relatie tussen deze karakteristieken en de mate van PSM ontbreekt. Tegelijkertijd is er aandacht voor de relatie met het soort werk dat men doet. Zo bleek uit de eerdere analyse van Steijn (2006b) dat rijksambtenaren met een beleidsfunctie een hogere mate van PSM hebben dan andere ambtenaren. Volgens Pandey & Stazyk (2008) is het ook zinvol om naar de verschillen in de mate van PSM tussen sectoren te kijken. Zo lijkt het voor de hand te liggen dat de door Perry onderscheiden dimensie 'aange trokken zijn tot politiek en beleid' meer te vinden is onder werknemers in het openbaar bestuur, terwijl 'compassie' waarschijnlijk meer aanwezig zal zijn bij werknemers in de zorg en het onderwijs. Lyons, Duxbury & Higgins (2006) lijken iets dergelijks te vinden in hun onderzoek naar waarden en betrokkenheid van werknemers in de publieke, de semi-publieke en de private sector.

Tegen deze context zullen wij daarom de verschillen nader bezien in de mate van PSM (en haar afzonderlijke dimensies) in verschillende sectoren van de Nederlandse publieke sector.

2.2 De effecten van PSM

Naar de effecten van PSM is al redelijk wat onderzoek gedaan. Zo toonden Naff & Crum (1999) aan dat werknemers met een hoog niveau van PSM meer kans hebben goed te presteren, een hogere medewerkertevredenheid hebben en minder geneigd zijn een andere baan te zoeken. Crewson (1997) constateerde een positief effect van PSM op organisatie *commitment*. De oorspronkelijke hypothese van Perry & Wise (1990) dat PSM positief samenhangt met individuele prestaties, werd bevestigd door Naff & Crum (1999) en Lewis & Alonso (2001), en meer specifiek tonen Brewer & Selden (1998) aan dat medewerkers met een hoog niveau van PSM meer bereid zijn tot klokkenluidersgedrag.

Op basis van recente overzichtsartikelen over de effecten van PSM (Brewer, 2008; Pandey & Stazyk, 2008), bezien we in dit artikel de mogelijke effecten van de mate van PSM op de arbeidstevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de bereidheid zich extra in te spannen. We veronderstellen daarbij dat naarmate de mate van PSM hoger is, de score op ieder van deze drie variabelen eveneens hoger is.

2.3 Het belang van PSM-fit

In de inleiding van dit artikel is al gewezen op het feit dat mogelijkwerwijs niet zozeer PSM als zodanig, als wel het bestaan van een *match* tussen de mate van PSM en de mogelijkheid om in het werk de behoefte daaraan daadwerkelijk te vervullen van invloed zal zijn op houding en gedrag.

We volgen hier de logica van de ‘person-environment fit’ benadering. De essentie hiervan is door Kristof-Brown e.a. (2005: 281) beschreven als ‘de passendheid tussen een individu en zijn werkomgeving die ontstaat wanneer de karakteristieken van beide goed met elkaar overeenstemmen’. Indien een dergelijke *match* optreedt, zullen er positieve effecten zijn op houdings- en gedragsvariabelen (Hoffman & Woehr, 2005; Kristof, 1996; Kristof-Brown e.a., 2005; Verquer e.a., 2002).

Van belang is voorts dat in de literatuur vier verschillende vormen van een dergelijke *match* worden onderscheiden: persoon-baan, persoon-organisatie, persoon-groep en persoon-leidinggevende (Kristof-Brown e.a., 2005). Een (*mis*)*match* kan dus op elk van deze vier terreinen optreden. Eerder hebben wij betoogd (Leisink & Steijn, 2008) dat met betrekking tot PSM vooral de eerste twee van belang zullen zijn. Bright (2007) heeft in dat kader vooral naar de mate van overeenstemming tussen individu en organisatie gekeken, en concludeerde dat indien in de publieke sector sprake was van een dergelijke overeenstemming, de prestaties van de betrokken werknemers hoger waren. In Nederland heeft Steijn (2006b; 2008) eerder naar het effect van een *match* tussen individu en de baan gekeken en geconcludeerd dat een dergelijke overeenstemming inderdaad van invloed is op de arbeids-satisfactie en de verloopteigendheid van Nederlandse rijksambtenaren. Dit effect is echter aanvullend op het effect hierop van PSM *sec*, of met andere woorden: zowel de mate van PSM als de mate van PSM-fit zijn van invloed.

Ook in dit artikel zullen we kijken naar de *match* tussen het individu en zijn baan, en ook hier is onze hypothese dat indien er sprake is van een dergelijke *match*, de mate van tevredenheid met het werk, de mate van betrokkenheid en de bereidheid om zich extra in te zetten hoger zijn dan indien een dergelijke *match* ontbreekt.

3 Verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek

Sinds 1999 laat het ministerie van BZK elke twee jaar een *survey*-onderzoek uitvoeren onder werknemers in de publieke sector. In 2006 vulden 29.987 werknemers de betreffende vragenlijst in. Daarbij is ook gevraagd of werknemers bereid waren mee te werken aan zogenaamd Flitspanelonderzoek, i.e. korte *surveys* (invultijd 5 tot 10 minuten) over een bepaald onderwerp. In totaal gaven 17.277 respondenten hieraan gehoor.

Begin 2007 werd dit panel benaderd voor een korte webenquête over PSM. In samenwerking met het ministerie werd de vragenlijst ontworpen. Op basis van verschillende criteria² werden 9440 medewerkers uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. In totaal werden 4156 enquêtes (44% respons) ingevuld. De data zijn door het ministerie ‘gewogen’ op basis van de werkelijke samenstelling van de Nederlandse publieke sector wat betreft leeftijd, geslacht en opleiding, zodat de resultaten representatief zijn voor de sector in het algemeen. Gewogen bevat het databestand 4130 respondenten.

Met het oog op de eerste onderzoeksvraag en gelet op de verschillende door het ministerie onderscheiden subsectoren³, zijn de respondenten onderverdeeld naar vijf sectoren: 1) Het openbaar bestuur (rijk, provincies, gemeenten en waterschappen met 1437 respondenten); 2) Veiligheid (rechterlijke macht en politie met 272 respondenten); 3) Defensie (312 respondenten); 4) Onderwijs (1853 respondenten); 5) Gezondheidszorg (256 respondenten). Bij de laatste categorie is het van belang op te merken dat deze categorie alleen de *academische* ziekenhuizen omvat.

3.1 PSM

Perry (1996) heeft een schaal van 24 items ontwikkeld om de mate van PSM te meten. Deze schaal wordt zelden volledig gebruikt, omdat het beslag op een vragenlijst eenvoudigweg te groot is. Dit geldt zeker voor het Flitspanel dat wij voor dit onderzoek hebben gebruikt. Wij zijn daarom uitgegaan van een verkorte versie die onlangs is ontwikkeld door Coursey & Pandey (2007). Deze schaal bestaat uit tien items, en bevat slechts drie van de vier door Perry onderscheiden dimensies (de dimensie ‘zelfopoffering’ is buiten beschouwing gelaten). In overleg met het ministerie zijn negen items uit deze schaal overgenomen, en zijn twee extra items toegevoegd, zodat elf items aan de respondenten zijn voorgelegd (zie hiervoor de Appendix). Het item ‘Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren’, is een kenmerkend item van deze schaal. Op ieder van

deze items konden de respondenten door middel van een vijfpuntsschaal (lopend van 'zeer mee oneens' tot 'zeer mee eens') hun opinie over het item geven.

In onderzoek naar de mate van PSM wordt veelal aangenomen dat alle items onderdeel zijn van één PSM-schaal. Een betrouwbaarheidsanalyse laat zien dat dit ook in dit geval mogelijk is.⁴ In het vervolg zullen we daarom bezien wat de score van de respondenten op deze overkoepelende PSM-schaal is. Tegelijkertijd gaat de PSM-literatuur ervan uit dat aan het concept meerdere dimensies zijn te onderkennen. Dit wordt in een factoranalyse (hier niet opgenomen) bevestigd, zij het dat de verschillende items niet allemaal laden op de theoretisch veronderstelde dimensie.

In de eerste plaats komen de drie items die horen bij de dimensie 'aangetrokken zijn tot politiek en beleid' als een aparte factor uit deze analyse. Weliswaar is de betrouwbaarheid van deze drie items (Cronbach's alpha = 0.55) erg laag, maar omdat het een onomstreden dimensie in het internationale onderzoek is, zullen we in het vervolg wel de score van de respondenten op deze dimensie nader bezien. Van de overige acht items, laden er zeven op de eerste dimensie van de factoranalyse. Deze zeven items vormen een schaal met een redelijke mate van betrouwbaarheid (Cronbach's alpha = 0.68), en deze schaal kan worden gezien als een goede operationalisering van de originele PSM-dimensie 'betrokkenheid bij de publieke zaak'. Het overgebleven item 'Ik kan weinig begrip opbrengen voor minderbedeelden die zelf geen stappen ondernemen om hun omstandigheden te verbeteren' laadt als enig item op de derde dimensie. Aangezien dit bij uitstek een compassie-item betreft, zullen we de scores van de respondenten op dit item in het vervolg als een indicator van hun compassie beschouwen.

In de analyse zullen we derhalve bij het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag gebruik maken van de volledige PSM-schaal plus drie subdimensies. Bij het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag maken we – om redenen die in de volgende subparagraaf duidelijk zullen worden – alleen gebruik van de tweede subschaal 'betrokkenheid bij de publieke zaak'. Bij het construeren van de eerste drie schalen zijn de bijbehorende items gesommeerd, en is gedeeld door het aantal items, zodat de scores op de schalen – evenals op de afzonderlijke items – uiteenlopen van één tot vijf.

3.2 PSM-fit

De literatuur bevat verschillende methoden om de *match* tussen een individu en zijn omgeving te meten (Kristof-Brown e.a., 2005). Zo wordt gebruik gemaakt van de *waargenomen fit* (waarbij men zich op de directe inschatting van de respondent

baseert), een subjectieve fit (hierbij wordt de mate van fit op basis van antwoorden van de respondent door de onderzoeker bepaalt) of een objectieve fit (waarbij de onderzoeker de mate van fit op basis van verschillende bronnen – bijvoorbeeld respondent én organisatie – bepaalt).

In de literatuur is voorts een uitgebreid debat over hoe de mate van overeenstemming in een analyse moet worden opgenomen (Kristof, 1996). Vaak wordt daarbij niet gekeken naar de richting van de match. Hierin zijn wij juist wel geïnteresseerd, omdat wij vooral geïnteresseerd zijn in één kant ervan: werknemers die een hoge mate van PSM hebben, maar die dat in hun werk niet vinden. Wij verwachten namelijk niet dat het voor respondenten met een lage mate van PSM uitmaakt of hun werk al dan niet een hoog PSM-gehalte biedt.

Om na te gaan of PSM-fit een rol speelt in de relatie tussen PSM en de effectvariabelen (arbeidssatisfactie, betrokkenheid, inzetbereidheid) is de analyse in twee stappen uitgevoerd. In de eerste stap hebben we – afgezien van een aantal controlevariabelen – alleen naar het effect van PSM op deze effectvariabelen gekeken. In de tweede stap hebben we vervolgens gezien wat er gebeurt als we een meting voor het bestaan van een match toevoegen.

Hiervoor zijn we als volgt te werk gegaan. In de vragenlijst zijn vier items opgenomen waarin aan de respondenten is gevraagd in welke mate zij in hun werk daadwerkelijk de publieke zaak kunnen dienen. Een voorbeeld van een dergelijk item is 'Door mijn werk lever ik een bijdrage aan de publieke zaak' (zie verder de Appendix). De facto meten deze items van één dimensie (betrokkenheid bij de publieke zaak) of men de mate van PSM daadwerkelijk kwijt kan.

Uit een betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat deze items een vrij goede schaal vormen (Cronbach's alpha = 0.74), zodat we deze schaal kunnen beschouwen als de mate waarin het werk de mogelijkheid biedt betrokkenheid aan de publieke zaak te tonen. Gemiddeld scoren de werknemers 3,55 op deze schaal, wat aangeeft dat de respondenten in redelijk hoge mate van mening zijn dat men in het werk een bijdrage aan de publieke zaak kan leveren.

De correlatie tussen de score op de dimensie 'betrokkenheid bij de publieke zaak' en het feitelijk kunnen tonen van betrokkenheid bij de publieke zaak is 0,30. Dit geeft aan dat het niet per definitie zo is dat respondenten met een lage of hoge score op het daadwerkelijk kunnen tonen van betrokkenheid aan de publieke zaak eveneens een lage of hoge mate van PSM hebben. Dit duidt er dus op dat er inder-

daad een PSM-misfit kan bestaan.

De werkwijze was verder aldus. Voor zowel de PSM-dimensie ‘betrokkenheid bij de publieke zaak’ als het feitelijk in het werk kunnen uiten van deze betrokkenheid zijn gestandaardiseerde scores berekend. Vervolgens is berekend voor welke respondenten de score op PSM hoger is dan de mogelijkheid om deze in het werk te tonen. Indien dit het geval is, is sprake van een PSM-misfit. In de tweede stap van de analyse is daarom een dummy variabele opgenomen die aangeeft of er al dan niet sprake is van een dergelijke mismatch. Afhankelijk van wat er gebeurt, krijgen we daarmee inzicht in het effect van een dergelijke mismatch. Het is mogelijk dat het directe effect van PSM verdwijnt, terwijl er wel een effect van PSM-mismatch is (dit is de bevinding van Bright, 2007). In dat geval hangt het effect van PSM dus af van de vraag of men de motivatie van de publieke zaak ook echt kwijt kan in het werk. Het is echter ook mogelijk (zoals in Steijn, 2008) dat deze mate van overeenstemming tussen motivatie en werk een additioneel effect heeft op houding en gedrag van de werknemers.

3.3 Afhankelijke variabelen

TEVREDENHEID MET HET EIGEN WERK

Deze variabele is gemeten met een enkel 5-punts Likert item: ‘in welke mate bent u tevreden met uw werk?’ De gemiddelde score op dit item is 4,14, hetgeen duidt op een hoog niveau van tevredenheid met het werk. Slechts 7,6% van de respondenten antwoordde (helemaal) niet tevreden te zijn.

BETROKKENHEID BIJ DE ORGANISATIE

Om betrokkenheid te meten hebben we gebruik gemaakt van de ‘affectieve commitment’ component van het model van Meyer & Allen, en daarvoor de Nederlandse schaal gebruikt die ontwikkeld is door De Gilder e.a. (1997). We hebben ‘organisatie commitment’ daarbij geconcretiseerd als betrokkenheid bij de eigen afdeling/dienst. Deze schaal is gemeten met vijf 5-punts Likert items. Cronbach’s alpha van deze schaal was 0,72, hetgeen er op duidt dat deze items een redelijk goede schaal vormen. De vijf afzonderlijke items zijn daarom opgeteld en gedeeld door vijf. Gemiddeld scoorden de respondenten 3,79 op deze schaal wat op een gemiddeld hoge mate van betrokkenheid duidt.

INZETBEREIDHEID

Aan het onderzoek van Gould-Williams (2003) naar de bijdrage van HR-praktijken aan het bereiken van betere performance van de gemeentelijke overheid hebben we een schaal ontleend om de inzetbereidheid van medewerkers te meten. De origi-

nele schaal bestaat uit acht items (met een Cronbach's alpha van 0.78), maar één item is niet opgenomen omdat het door ons minder passend werd geacht. De resterende zeven items (zie de Appendix) behaalden in een betrouwbaarheidsanalyse een score van 0.67. Hoewel aan de lage kant, is deze mate van betrouwbaarheid nog wel acceptabel. Gemiddeld scoren de respondenten 4,35 op de schaal, wat duidt op een hoge mate van inzetbereidheid.

3.4 Controlevariabelen

Naast PSM en PSM-fit zullen we in de analyse ook een aantal andere variabelen opnemen, waarvan vaak wordt aangenomen dat zij met PSM en haar effecten correleren (zie bijvoorbeeld Moynihan & Pandey, 2007). Het betreft daarbij vier variabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en het bekleden van een leidinggevende positie.

GESLACHT

Deze variabele is uiteraard eenvoudig te meten. In de analyse wordt een dummy variabele opgenomen om vrouwen (49%) te onderscheiden van mannen (51%). In de multivariate analyse zijn mannen gecodeerd als '1'.

LEEFTIJD

Leeftijd is gemeten als een simpele lineaire variabele, die varieert van 19 tot 65 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42,8 jaar met een standaarddeviatie van 10,5 jaar.

OPLEIDINGSNIVEAU

Een in de vragenlijst opgenomen lijst van negen onderwijstypen (variërend van basisonderwijs tot universitair niveau) is teruggebracht tot vier. In de laagste opleidingscategorie (bestaande uit basisonderwijs, lbo en mavo) valt 8,8% van de respondenten, 22,4% behoort tot de middelbare categorie (havo en mbo), 46,6% behoort tot de categorie met hoger onderwijs (hbo en wo kandidaats) en 22,1% behoort tot degenen met academisch onderwijs. In de analyse wordt de variabele opleiding opgenomen als drie dummyvariabelen met het laagste onderwijsniveau als referentie categorie.

LEIDINGGEVENDE POSITIE

Tot slot wordt ook een variabele in de analyse opgenomen die aangeeft of men een leidinggevende positie inneemt. Daarbij worden degenen zonder leidinggevende positie (73,4%) afgezet tegen degenen met een dergelijke positie.

4 Resultaten

4.1 Het vóórkomen van PSM bij werknemers in de publieke sector

Tabel 1 geeft weer welke mate van PSM werknemers in verschillende publieke sectoren hebben. We presenteren daarbij zowel de resultaten op de volledige schaal als op de onderscheiden subdimensies. De gemiddelde scores op de schalen voor de vijf sectoren zijn berekend op basis van een covariantieanalyse onder controle van de variabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en leidinggevende positie.

Tabel 1: PSM in de Nederlandse publieke sector (N=3740)

	PSM-totaal	PSM-dimensie 1: aantrekkelijkheid beleid en politiek	PSM-dimensie 2: betrokkenheid bij publieke zaak	PSM-dimensie 3: compassie
openbaar bestuur	3,63	3,51	3,84	2,51
veiligheid	3,65	3,48	3,91	2,34
defensie	3,55	3,40	3,83	2,15
onderwijs	3,53	3,44	3,71	2,50
gezondheidszorg	3,46	3,34	3,65	2,47
Gemiddelde, eta				
en significantie	gem. = 3,56 eta = 0,11 p < 0,01	gem. = 3,46 eta = 0,05 p < 0,05	gem. = 3,77 eta = 0,11 p < 0,01	gem. = 2,46 eta = 0,08 p < 0,01

De analyse laat allereerst zien dat de gemiddelde scores op PSM en de eerste twee dimensies relatief hoog zijn. Deze scores liggen immers aanzienlijk boven het theoretische midden (3) van de schalen. Dit is in lijn met de eerder door Steijn (2006a; 2006b) gerapporteerde bevindingen. Tegelijkertijd is de score op de derde compassiedimensie ruim onder het theoretische midden en dus relatief laag.

Ook kunnen we constateren dat er gemiddeld genomen kleine sectorale verschillen in mate van PSM bestaan. De mate van PSM is het hoogst in de sector veiligheid, op de voet gevolgd door het openbaar bestuur, en het laagst binnen de gezondheidszorg. Dit patroon is identiek binnen de dimensie 'betrokkenheid bij de publieke zaak'.⁵ Met betrekking tot de eerste dimensie (de mate waarin men aangetrokken is tot beleid en politiek) zijn de verschillen tussen de sectoren kleiner, waarbij de gemiddelde score relatief gezien het hoogst is in het openbaar bestuur en – opnieuw – het laagst in de gezondheidszorg. Het patroon op de compassiedimensie verloopt anders. Hier scoren werknemers in de sectoren veiligheid

en defensie lager dan werknemers in de andere drie sectoren. De verschillen tussen de sectoren openbaar bestuur, gezondheidszorg en onderwijs zijn echter verwaarloosbaar, zodat de veronderstelling in het voorgaande dat vooral werknemers in beide laatste sectoren hoger zullen scoren, slechts gedeeltelijk wordt bevestigd.

Uit de hoogte van de eta-coëfficiënt (die varieert tussen de 0,05 en 0,11) kunnen we afleiden dat de sectorverschillen *de facto* gering zijn – althans binnen de publieke sector. De vraag is hoe we deze kleine verschillen kunnen interpreteren. Op zich is het opmerkelijk dat de motivatie voor de publieke zaak – met uitzondering van de compassiedimensie groter is in de ‘harde’ sectoren (veiligheid, defensie, openbaar bestuur) dan in de ‘zachte’ sectoren (onderwijs, gezondheidszorg). Dit geeft in ieder geval enige steun aan de veronderstelling dat de betekenis van PSM naar sector varieert.

Bestudering van de effecten van de covariaten in bovenstaande analyse leert dat het effect van leeftijd met betrekking tot PSM-totaal ($\eta = 0,19$) en de tweede dimensie (eveneens $\eta = 0,19$) aanzienlijk groter is dan het effect van de subsector: ouderen hebben meer PSM dan jongeren. Daarnaast is er een effect van opleiding op PSM-totaal en de eerste en derde dimensie: academisch opgeleiden scoren hoger dan respondenten met een lagere opleiding (η PSM-totaal = 0,14; η PSM-dimensie 1 = 0,14). Opmerkelijk genoeg blijken voorts academisch opgeleiden meer compassie te hebben dan de laagst opgeleiden. Geslacht en het bekleden van een leidinggevende positie hebben geen significant effect.

Op hoofdlijnen zijn deze bevindingen overeenkomstig hetgeen door Steijn (2006b) over determinanten van PSM van rijksambtenaren is gerapporteerd, ondanks het feit dat de meting van PSM daarin beperkter was.

4.2 PSM, PSM-fit en uitkomstvariabelen

In de onderstaande regressieanalyse bezien we het effect van PSM en PSM-fit op de drie geselecteerde effectvariabelen: arbeidssatisfactie, betrokkenheid en inzetbereidheid. De analyse is steeds in twee stappen uitgevoerd. Eerst is alleen naar het effect van PSM op één van deze variabelen gekeken, vervolgens is de variabele toegevoegd die aangeeft of er sprake is van een PSM-mismatch.

Tabel 2: PSM, PSM-fit en arbeidssatisfactie, betrokkenheid en inzetbereidheid (regressie-analyse)

	arbeidssatisfactie		betrokkenheid		inzetbereidheid	
	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2
	(N=3813)	(N=3644)	(N=3743)	(N=3583)	(N=3693)	(N=3542)
	beta	beta	beta	beta	beta	beta
Constante	4,31*	4,35*	3,83*	3,91*	4,40*	4,47*
Leiding (ja=1)	0,08*	0,07*	0,12*	0,12*	0,17*	0,16*
Geslacht (man=1)	-0,06*	-0,06*	-0,06*	-0,07*	-0,12*	-0,13*
Opleiding (lager onderwijs=referentie)						
- Academische opleiding (ja=1)			-0,11*	-0,11*		
- Hogere opleiding (ja=1)						
- Middelbare opleiding (ja=1)						
Leeftijd	-0,04*					
Sector (gezondheidszorg=referentie)						
- Openbaar bestuur (ja=1)				-0,09*		
- Veiligheid (ja=1)						
- Defensie (ja=1)			-0,07*	-0,08*		
- Onderwijs (ja=1)						
PSM (z-score)	0,15*	0,18*	0,22*	0,28*	0,24*	0,31*
PSM-misfit (ja=1)		-0,07*		-0,10*		-0,15*
R2	0,03	0,04	0,09	0,10	0,10	0,12

* $p < 0,01$; lege cel = niet significant effect

Het draait in deze tabel om de bèta-coëfficiënten. Omwille van de leesbaarheid zijn alleen de significante effecten opgenomen, waarbij we wel moeten bedenken dat vanwege de grote steekproefomvang kleine effecten al significant zijn. Daarbij valt ook op dat in alle gevallen de totale verklaarde variantie R^2 vrij laag is.

De resultaten van de analyse zijn verder eenduidig. Als we ons eerst concentreren op PSM, dan zien we in alle drie de gevallen dat indien de mate van PSM groter is, de arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en de bereidheid om zich in te zetten, eveneens groter is. Dit effect blijft in de tweede stap – als we de PSM-mismatch toevoegen – bestaan (het wordt zelfs sterker). Het is dus niet zo dat de aanwezigheid van een mismatch het effect van PSM ongedaan maakt. PSM heeft een positief effect, ongeacht of men de motivatie voor de publieke zaak daadwerkelijk kan realiseren. Tegelijkertijd is echter in alle drie de analyses de mate van mismatch

eveneens significant. Dit geeft aan dat indien er een mismatch is tussen het hebben en kunnen tonen van betrokkenheid bij de publieke zaak, de arbeidssatisfactie, betrokkenheid en inzetbereidheid lager zullen zijn. Het daadwerkelijk in de arbeidssituatie kunnen realiseren van PSM heeft derhalve een additioneel effect op houding en gedrag van werknemers.

Uit de analyses blijkt ook een consistent effect van de variabelen leidinggeven en geslacht. Leidinggevend en vrouwen hebben een hogere arbeidssatisfactie, een hogere betrokkenheid en een hogere inzetbereidheid. Er is geen leeftijdseffect en nauwelijks een opleidingseffect (academisch opgeleiden hebben een iets lagere betrokkenheid bij de organisatie). Tot slot blijkt ook dat de verschillen tussen de vijf sectoren gering zijn. Opnieuw is er alleen met betrekking tot betrokkenheid een verschil. Deze is in het openbaar bestuur en bij defensie lager dan in de gezondheidszorg.

5 Conclusie

Op hoofdlijnen sluiten de bevindingen in dit artikel aan op eerder onderzoek. Als antwoord op de eerste vraag (in welke mate komt PSM voor in de Nederlandse publieke sector), blijkt dat – met uitzondering van de compassiedimensie – de mate van PSM in de verschillende subsectoren van de publieke sector vrij hoog is, terwijl de verschillen in mate van PSM tussen de subsectoren vrij klein zijn. Niettemin bestaan er kleine verschillen, en verloopt de score op met name de compassiedimensie anders dan voor beide andere dimensies (aantrekkelijkheid van politiek en beleid, en betrokkenheid bij de publieke zaak).

Het tweede deel van de analyse bouwt voort op de eerder in *Bestuurswetenschappen* gerapporteerde bevindingen. De mate van PSM heeft sowieso een positief effect op de mate van arbeidssatisfactie, betrokkenheid en inzetbereidheid, maar tegelijkertijd blijkt dat voor medewerkers die hun PSM in hun werk kunnen realiseren een extra positief effect optreedt.

Deze bevinding heeft ook praktische implicaties. In de werving appelleert de publieke sector als werkgever aan de motivatie van mensen om te werken in de publieke sector. Onze analyse laat zien dat dit een zinvolle strategie is. Daar waar eerder onderzoek (Steijn, 2006a; 2006b) al liet zien dat sommige werknemers hier meer door worden aangesproken dan anderen – en men daarmee dus werknemers aantrekt die men als sector ook wil aantrekken – blijkt hier dat werknemers met dit

type motivatie meer tevreden, meer betrokken en meer bereid zijn om zich in te zetten. Hoewel nader onderzoek daarnaar geboden is, is het waarschijnlijk dat dit zich ook vertaalt in daadwerkelijke arbeidsprestaties.

Tegelijkertijd bevatten de bevindingen ook een opgave voor publieke organisaties. Het is van belang dat men de belofte die men doet in de wervingscampagnes, ook waarmaakt. Als men mensen werft met het vooruitzicht dat ze de publieke zaak kunnen dienen, dan moet dat ook worden waargemaakt. Een mismatch heeft immers negatieve gevolgen voor dezelfde tevredenheid, betrokkenheid en inzetbereidheid. Uiteindelijk zal dat (negatieve) gevolgen hebben voor de arbeidsprestatie en de publieke dienstverlening. De opgave voor werkgevers in het publieke domein is dus: maak waar wat je aan je (potentiële) werknemers belooft!

De analyse in dit artikel roept ook een aantal vragen op. Het belangrijkste is dat wij ons in dit artikel hebben beperkt tot de fit tussen de mate van PSM en het werk dat men doet – ofwel *de facto* de individu-baan fit. In vervolgonderzoek moet echter ook naar het effect van de mate van individu-organisatie fit worden gekeken (zoals Bright (2007) heeft gedaan). Het is immers heel goed mogelijk dat de betekenis die PSM voor iemand heeft, niet ligt in wat hij aan PSM in zijn eigen werk kwijt kan, maar wel via de organisatie waar hij werkt: men is als werknemer immers onderdeel van een groter geheel (Leisink & Steijn, 2008)

Appendix

PSM- items die in het onderzoek zijn opgenomen

- ‘Politiek’ is een vies woord in mijn ogen (*reversed*).
- Het feit dat er bij de ontwikkeling van overheidsbeleid zoveel compromissen moeten worden gesloten, spreekt me niet aan (*reversed*).
- Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici (*reversed*).
- Ik zet me belangeloos in voor de samenleving.
- Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren.
- Werknemers in de publieke sector moeten altijd de publieke zaak dienen, ook als ik daar zelf nadeel van ondervind.
- Ik zie het dienen van de publieke zaak als mijn plicht.
- Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid.
- Ik kan weinig begrip opbrengen voor minderbedeelden die zelf geen stappen ondernemen om hun omstandigheden te verbeteren (*reversed*).
- Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben.

Operationalisering van feitelijk dienen van publieke zaak

- Ik draag in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid.
- Door mijn werk lever ik een bijdrage aan de publieke zaak.
- In mijn werk lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.
- Ik draag met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.

Operationalisering van organisatiebetrokkenheid

- Ik ervaar problemen van mijn afdeling/dienst niet als mijn eigen problemen.
- Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn afdeling/dienst.
- Mijn afdeling/dienst betekent veel voor mij.
- Ik voel me niet thuis in mijn afdeling/dienst (*reversed*).
- Ik voel me ‘een deel van de familie’ in mijn afdeling/dienst.

Operationalisering van inzetbereidheid

- Ik help nieuwe collega’s bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoeft te doen.
- Ik blijf niet langer doorwerken als dat nodig is om het werk af te krijgen (*reversed*).

- Ik doe voorstellen om het werk beter te doen.
- Ik meld me niet vrijwillig aan voor taken die geen deel van mijn eigen werk zijn (*reversed*).
- Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden (*reversed*).
- Ik werk altijd heel hard.
- Ik streef er naar om door middel van training en andere middelen mijn prestaties te verbeteren.

Literatuur

- Alonso, P. & G.B. Lewis, PSM and job performance: evidence from the federal sector, in: *American Review of Public Administration*, 2001, nr. 4, p. 363-380.
- Brewer, G.A. & S.C. Selden, Whistleblowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1998, nr. 3, p. 413-439.
- Brewer, G., Employee and organizational performance, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*, Oxford, 2008, p. 136-156.
- Bright, L., Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?, in: *Review of Public Personnel Administration*, 2007, nr. 4, p. 361-379.
- Coursey, D.H. & S.K. Pandey, PSM Measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale, in: *Administration & Society*, 2007, nr. 5, p. 547-568.
- Crewson, P.E., Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997, nr. 7, p. 499-518.
- De Gilder, D., H. van den Heuvel & N. Ellemers, Het 3-componenten model van commitment, in: *Gedrag en Organisatie*, 1997, nr. 2, p. 95-106.
- Gould-Williams, J., The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, in: *International Journal of Human Resource Management*, 2003, nr. 1, p. 28-54.
- Hoffman, B.J. & D.J. Woehr, A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes, in: *Journal of Vocational Behavior*, 2005, nr. 3, p. 389-399.
- Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson, Consequences of individuals' fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: *Personnel Psychology*, 2003, nr. 2, p. 281-320.
- Kristof, A.F., Person-organizational fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology*, 1996, nr. 1, p. 1-49.

- Leisink, P. & B. Steijn, PSM, recruitment and selection, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*, Oxford, 2008, p. 118-135.
- Lewis, G.B. & S.A. Frank, Who wants to work for the government?, in: *Public Administration Review*, 2002, nr. 4, p. 395-404.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen, *Commitment in the workplace*, London, 1997.
- Moynihan, D.P. & S.K. Pandey, The role of organizations in fostering PSM, in: *Public Administration Review*, 2007, nr. 1, p. 40-53.
- Naff, K.C. & J. Crum, Working for America: does PSM make a difference?, in: *Review of Public Personnel Administration*, 1999, nr. 4, p. 5-16.
- OECD, *Modernising government. The way forward*, Paris, 2005.
- Pandey, S.K. & E.C. Stazyk, Antecedents and correlates of PSM, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford, 2008, p. 101-117.
- Perry, J.L., Measuring public service motivation. An assessment of construct reliability and validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1996, nr. 1, p. 5-24.
- Perry, J.L., Bringing society in: toward a theory of PSM, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2000, nr. 2, p. 471-488.
- Perry, J.L. & L.R. Wise, The motivational bases of public service, in: *Public Administration Review*, 1990, nr. 3, p. 367-373.
- Perry, J.L. & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*, Oxford, 2008.
- Steijn, B., Person-environment fit and PSM, in: *International Public Management Journal*, 2008, nr. 1, p. 13-27.
- Steijn, B., Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak? Over ambtenaren en hun motivatie, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2006a, nr. 4, p. 69-84.
- Steijn, B., Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, in: *Bestuurswetenschappen*, 2006b, nr. 6, p. 444-466.
- VandenAbeelee W., Towards a theory of public service motivation: an institutional approach, in: *Public Management Review*, 2007, nr. 4, p. 545-556.
- VandenAbeelee, W., *Toward a public administration theory of public service motivation*, Leuven, 2008.
- VandenAbeelee W. & S. van de Walle, International differences in PSM: comparing regions across the world, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford, 2008, p. 223-246.
- Verquer, M.L., T.A. Beehr & S.H. Wagner, A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, in: *Journal of Vocational Behavior*, 2002, nr. 4, 473-489.

Noten

- 1 Wij bedanken het ministerie van BZK voor het ter beschikking stellen van de dataset. Tevens bedanken we de leden van het onderzoeksteam dat op BZK bij dit project betrokken was: Alexander Verbree, Peter Plooi, Jos Ruigrok en Roelant van Zevenbergen.
- 2 Het belangrijkste criterium was dat het ministerie een zodanige respons wilde dat er uitspraken met een validiteit van 95% over de subsectoren gedaan konden worden.
- 3 Het ministerie onderscheidt de volgende subsectoren: rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, rechterlijke macht, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, beroeps- en volwassenen onderwijs, hoger beroepsonderwijs, universiteiten, onderzoeksinstituten, academische ziekenhuizen, politie en defensiepersoneel.
- 4 De Cronbach alpha van de betrouwbaarheidsanalyse is 0.66. Gangbaar is dat schalen met een score van onder de .60 als onbetrouwbaar worden gezien en boven de .70 als betrouwbaar. Deze score zit in het grijze gebied, maar is wel acceptabel.
- 5 Dat is overigens niet zo verrassend als we ons realiseren dat zeven van de elf PSM-items tot deze tweede dimensie behoren.