

De ambtenaar als dienaar van de samenleving

Een exploratief onderzoek naar de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden van
activistische ambtenaren.

Iris Schrameyer

Bestuurs- en Organisationswetenschap | Master Bestuur en Beleid

Universiteit van Utrecht

Eerste lezer: Dr. Madeline Winnubst

Tweede lezer: Dr. Sam Müller

28 juni 2024



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie van de opleiding Bestuurs- en Organiseringswetenschap, programma Bestuur en Beleid, aan de Universiteit van Utrecht. Afgelopen december kwam het onderwerp activistische ambtenaren op mijn pad vanwege twee redenen. Ten eerste vind ik het interessant om onderzoek te doen naar maatschappelijke ontwikkelingen. Ten tweede zie ik mezelf na mijn afstuderen graag werken binnen de publieke sector, als ambtenaar, en ik was benieuwd naar welke afwegingen ikzelf zou maken in een vergelijkbare situatie. Het afgelopen halfjaar heb ik met veel plezier onderzocht wat ertoe heeft geleid dat deze ambtenaren activistisch zijn geworden. Ik hoop dat u tijdens het lezen van deze scriptie soms uzelf de vraag stelt welke afweging u zou maken en wat bij u het kantelpunt zou zijn om activistisch te worden.

Via deze weg wil ik als eerste mijn begeleider Dr. Madeline Winnubst bedanken. Door haar doorgrondende feedback heb ik geprobeerd mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen. Ook wil ik mijn tweede lezer, Dr. Sam Müller, bedanken voor zijn feedback op mijn onderzoeksvoorstel. Verder wil ik graag mijn respondenten bedanken voor hun beschikbare tijd en openheid; zonder hun medewerking was ik nooit tot deze resultaten gekomen. Tot slot wil ik graag nog mijn sociale netwerk en ouders bedanken voor hun mentale support en de mogelijkheid tot het helpen relativeren van het scriptieproces.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Iris Schrameyer

28 juni 2024

Samenvatting

Het jaar 2023 wordt gekenmerkt als het jaar van de activistische ambtenaar. In 2023 zijn er vier casussen geweest waarbij activistische ambtenaren als collectief naar buiten traden. De casussen omvatten de klimaatprotesten van Extinction Rebellion via XR-ambtenaren, een door 4500 ambtenaren ondertekende petitie waarin zorgen worden geuit over de traagheid van de klimaataanpak, wekelijkse protesten bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken tegen het regeringstandpunt over de oorlog tussen Israël en Gaza, en een manifestatie na de verkiezingswinst van de PVV in november 2023 over de rol van de ambtenaar bij beleid dat de rechtstaat ondermijnt. Tijdens de manifestatie na de verkiezingswinst van de PVV vroegen ambtenaren zich af of zij onder een PVV-regering nog trouw konden blijven aan de ambtseed, die voorschrijft dat iedereen rechtvaardig, gelijkwaardig en met respect behandeld moet worden. Het activisme van de afgelopen jaren is anders dan voorheen, aangezien ambtenaren zich nu verzetten tegen de rijksbrede overheid in plaats van hun eigen organisatie of beleid. Om het afwegingskader van activistische ambtenaren in kaart te brengen is er onderzoek gedaan naar de beweegredenen wat betreft constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden en het kantelpunt waarna zij activistisch zijn geworden. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden middels een kwalitatieve benadering. Vanwege de nieuwe aard van het fenomeen is er sprake van exploratief onderzoek. Voor dit onderzoek zijn negentien activistische ambtenaren geïnterviewd, die werkzaam zijn bij verschillende organisatieonderdelen van de overheid.

Op basis van een literatuurstudie is er gekozen voor de definitie rondom ‘guerrilla overheid’, om het activisme van de respondenten in kaart te brengen. Deze definitie houdt in dat “ambtenaren die de wensen van hun leidinggevende ongehoorzamen – zowel direct als indirect gecommuniceerd- om te doen wat zij denken dat het juiste is” (O’Leary, 2019, p.4). Om het punt te duiden waarop ambtenaren activistisch zijn geworden, wordt er gebruik gemaakt van de theorieën rondom het kantelpunt. Het kantelpunt gaat om een stabiel veranderend fenomeen dat op een bepaald moment ingrijpend verandert, waar externe factoren invloed op hebben (Moser en Dilling, 2007; Zhang, 2011; Grimm & Schneider, 2011). De constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden zijn in dit onderzoek gebruikt om te analyseren wat de beweegredenen van ambtenaren zijn met betrekking tot hun activisme. Hierbij gaan de constitutionele waarden over de wet en de ambtseed, de organisatorische waarden zijn de visie en missie van de organisatie en de persoonlijke waarden gaan over de doelen en ambities van de individuen binnen hun werk (BZK, 2024; Matenga, 2021; Suar & Khuntia, 2010). Zodra de

organisatorische en persoonlijke waarden overeenkomen is er sprake van een po-fit; persoonlijke/ organisatorische waarden – fit (Matenga, 2021; Suar & Khuntia, 2010).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het woord ‘activisme’ bij sommige respondenten een negatieve connotatie heeft. Zij voelen zich comfortabeler bij de woorden ‘kritisch’ of ‘bezorgd’. Respondenten weten niet zeker of zij moeten demonstreren als privépersoon of als ambtenaar. Echter, zodra zij demonstreren als ambtenaar demonstreren zij namens de beroepsgroep ‘ambtenaren’ en niet op grond van hun eigen functie of beleid. Respondenten geven aan dat zij via een geleidelijk proces activistisch zijn geworden. De constitutionele waarden spelen een grote rol bij respondenten waarbij de ambtseed dient als handvat voor het legitimeren van het actievoeren. De ambtseed wordt door de respondenten ervaren als multi-interpretabel wat voor onduidelijkheden kan zorgen. Volgens de respondenten zijn zij via de ambtseed verplicht om de overheid te herinneren aan bestaande wet- en regelgeving om daarmee de betrouwbaarheid van de overheid te waarborgen. Tegelijkertijd is de lijn tussen het herinneren aan beleid en politieke inmenging dun (zie Baekgaard, Martensen & Seeberg, 2018). De organisatorische waarden worden door de respondenten vaak niet expliciet gemaakt. Als respondenten activistisch zijn, keren zij zich tegen het rijksbrede overheidsbeleid. De belangrijkste persoonlijke waarde die meespeelt bij respondenten is het zich kunnen inzetten voor de maatschappij. Respondenten geven aan dat wanneer hun persoonlijke waarden te ver van de organisatorische waarden af komen te staan, dit een reden is om de organisatie te verlaten. Tegelijkertijd motiveert het respondenten om actie te voeren, maar gaat de voorkeur er bij de respondenten naar uit om dit als collectief te doen.

Om in de toekomst duidelijker in kaart te brengen wat de ruimte is van ‘activistische’ ambtenaren en de relatie en vertrouwen tussen (directe) leidinggevende van activistische ambtenaren en activistische ambtenaren te verbeteren, worden er in de conclusie drie aanbevelingen gedaan. 1) Ga als activistische ambtenaar na of het herinneren van de overheid aan beleid niet politiek is. 2) Start binnen de overheid een discussie over de gepastheid van actievoeren als beroepsgroep ambtenaren. En 3) ontwikkel een duidelijkere ambtseed voor zowel ambtenaren als leidinggevend van ‘activistische’ ambtenaren.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	6
§1.1: Doel- en vraagstelling	8
§1.2: Maatschappelijke relevantie.....	8
§1.3: Wetenschappelijke relevantie.....	9
§1.4: Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	11
§2.1: Ambtelijk activisme	11
§2.2: Constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden.....	18
§2.3: Samenvatting	24
Hoofdstuk 3: Methoden	25
Hoofdstuk 4: Resultaten	30
§4.1: Eigenschappen ambtenaar.....	30
§4.2: Ambtelijk activisme	30
§4.3: Constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden.....	34
§4.4: Po-fit	36
§4.5: Theoretische analyse van de empirie	39
§4.6: Samenvatting	43
Hoofdstuk 5: Conclusie en Discussie	44
§5.1: Conclusie	44
§5.2: Discussie	47
Nawoord	49
Literatuurlijst	50
Bijlage 1: Topiclijst.....	58
Bijlage 2: Respondenten.....	60
Bijlage 3: Codeboom	61

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het jaar 2023 wordt gekenmerkt als het jaar van de activistische ambtenaar (Boonstra, 2023). De discussie over activistisme onder ambtenaren is niet nieuw. Na de spoorwegstakingen van 1903 is het voor ambtenaren tot aan 1981 verboden geweest om te demonstreren (Van der Velden, 2005). In 1983 vond weer het eerste protest plaats: ruim 100.000 ambtenaren protesteerden tegen een 3,5% loondaling (Van der Velden, 2011). In deze jaren demonstreerden ambtenaren ook tegen de plaatsing van kernwapens in Nederland door onder andere protestposters tegen het beleid van het ministerie op datzelfde ministerie op te hangen (NOS Nieuws, 2024). Recenter zijn er voorbeelden waarbij ambtenaren zich publiekelijk keren tegen het overheidsbeleid. Twee voorbeelden zijn de weigerambtenaren en een enquête onder ambtenaren in 2010 (Schneider, 2016; Van Zwam, 2010). Het eerste voorbeeld weigerambtenaren zijn ambtenaren die vanwege hun godsdienstovertuiging weigeren mee te werken aan een huwelijk tussen hetzelfde geslacht. Sinds 2001 is het volgens de Nederlandse wet namelijk toegestaan om een huwelijk aan te gaan met het gelijke geslacht. De oplossing is dat elke gemeente zelf mag bepalen hoe om te gaan met weigerambtenaren, maar dat er in elke gemeente wel de mogelijkheid moet blijven voor koppels van het gelijke geslacht om te trouwen (Schneider, 2016). Het tweede voorbeeld is een enquête uit 2010, deze enquête is afgenomen onder 3.302 ambtenaren over de vraag of zij zouden willen werken onder een PVV- of Trots op Nederland-bestuurder. Hieruit kwam naar voren dat bijna 60% van de ambtenaren problemen heeft om onder een PVV-bestuurder te werken en 40% heeft er problemen mee om onder een Trots op Nederland-bestuurder te werken. Kanttekening bij deze enquête is, is dat deze situatie niet daadwerkelijk heeft plaatsgevonden (Van Zwam, 2010). Het steeds meer publiekelijk worden van activisme staat in contrast met de traditionele opvatting dat een ambtenaar neutraliteit moet nastreven (Overeem, 2005). Discussies rondom activisme onder ambtenaren is dan ook niet nieuw, maar de discussie over hoe ver je als ambtenaar mag gaan om je publiekelijk uit te spreken is sinds 2023 wel weer opgelaid.

In 2023 zijn er vier casussen geweest waarbij activistische ambtenaren als collectief naar buiten traden. Zo waren er het afgelopen jaar verschillende ambtenaren aanwezig bij de klimaatprotesten van Extinction Rebellion via XR-ambtenaren (Boonstra, 2023). Daarnaast hebben 4500 ambtenaren een petitie ondertekend tegen de uitvoering van het huidige klimaatbeleid. In deze petitie worden zorgen geuit over de traagheid van de klimaataanpak. Ook hebben Rijksambtenaren afkomstig uit diverse ministeries geprotesteerd tegen het regeringsstandpunt over de oorlog tussen Israël en Hamas (Nieuwsuur, 2023). Verder heeft er

na de verkiezingswinst van de PVV in november 2023 een manifestatie plaatsgevonden waar ongeveer veertig ambtenaren aan deelnamen die stelden geen plannen uit te voeren die de rechtsstaat ondermijnen (Wagemakers, 2023). Ambtenaren menen dat wanneer er partijen aan de macht komen die de rechtsstaat bedreigen zij zich niet meer kunnen houden aan de ambtseed (Wagemakers, 2023). Deze ambtseed houdt in dat iedereen rechtvaardig, gelijkwaardig en met respect behandeld moet worden (Blankenstijn, 2023). Een ambtenaar moet zich dan ook via het ambtelijk vakmanschap houden aan een balans tussen de klassieke rechtstatelijke en responsieve waarden, zodat de rechtsstaat niet ten koste gaat van het vermogen van ambtenaren om te reageren op de behoeften en verwachtingen van de samenleving. Hierbij moeten ambtenaren blijven functioneren binnen de kaders van de wet oftewel zich houden aan de constitutionele waarden (Raat, 2023).

Het activisme van de afgelopen jaren verschilt met het activisme van de jaren '80, de weigerambtenaren en de resultaten van de enquête uit 2010. Op dit moment is er sprake van ambtenaren die zich verenigen en samen uitspreken als beroepsgroep via bijvoorbeeld XR-ambtenaren of petitie's. Zij protesteren niet tegen hun eigen organisatie of beleid, maar tegen het beleid van de rijksbrede overheid, zoals het klimaatbeleid. Als reactie op het activisme van ambtenaren gericht op het beleid van de rijksbrede overheid, heeft het Rijk een handreiking opgesteld over hoe activisme samengaat met het functioneren als ambtenaar (BZK, 2023). Dit is onderdeel van Grenzeloos Samenwerken, een rijksbreed programma dat is opgezet om bij te dragen aan ambtelijk vakmanschap en een overheid die betrouwbaar is (Grenzeloosamenwerken.nl, z.d.). In dit onderzoek wordt activisme benaderd als het ervoor zorgen dat mensen de werkelijkheid benaderen op een andere manier dan dat ze tot dan toe zijn gewend (Svirsky, 2010). O'Leary (2019) definieert ambtelijk activisme specifieker: "Ambtenaren die de wensen van hun leidinggevende ongehoorzamen -zowel direct als indirect-gecommunicerd om te doen wat zij denken dat het juiste is" (p.4).

De casussen van 2023 hebben gemeen dat ambtenaren een spanning ervaren rondom het afwegingskader tussen de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. De constitutionele waarden zijn het wettelijke kader waarbinnen de ambtenaar functioneert, namelijk de democratische rechtsstaat (BZK, 2024). Daar binnen spelen organisatorische en persoonlijke waarden een rol. Organisatorische waarden komen voort uit de visie en de missie van de organisatie. Deze zijn terug te vinden in de algemene regels en het beleid van een organisatie (Suar & Khuntia, 2010). Volgens Matenga (2021) is de leidende factor die het professionele gedrag van werknemers beïnvloedt hun persoonlijke waarden. Persoonlijke

waarden houden volgens Suar en Khuntia (2010) de gedeelde opvattingen over het goede, het wenselijke en het rechtvaardige in. Dit onderzoek verkent hoe activistische ambtenaren omgaan met afwegingskader; constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden.

§1.1: Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek heeft als doel om het afwegingskader van activistische ambtenaren in kaart te brengen met betrekking tot de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. De eerste doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen hoe activistische ambtenaren ambtelijk activisme zien en wat hen heeft gemotiveerd om activistisch te worden. Als tweede doelstelling tracht dit onderzoek inzicht te verschaffen in de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden die ten grondslag liggen aan het activisme onder ambtenaren.

De onderzoeksvraag die aan de hand van deze doelstelling wordt beantwoord, luidt:

Hoe wegen activistische ambtenaren hun constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden af en wat heeft ertoe geleid dat deze ambtenaren activistisch werden?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord op basis van een exploratief onderzoek met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van interviews met activistische ambtenaren.

§1.2: Maatschappelijke relevantie

Ambtelijk activisme, waarbij de beroepsgroep ambtenaren zich uitspreekt tegen het rijksbrede beleid, is een opkomende ontwikkeling in de Nederlandse politieke en ambtelijke verhoudingen (Boonstra, 2023; Overheid van nu, 2023). In juni 2024 heeft de koning tijdens een persgesprek over de rol van ambtenaren gezegd dat Nederland een uniek ambtenarensysteem heeft. Volgens hem moeten ambtenaren hierin loyaal zijn aan hun politieke baas (NOS, 2024). Van Beers (2024) zet hier in een opiniestuk van het NRC de kanttekening bij dat de ambtenaar vanuit de ambtseed juist loyaal moet zijn aan de samenleving en de wet. De laatste jaren spelen er vele complexe dossiers in Nederland, zoals de gaswinning in Groningen, de toeslagenaffaire, de klimaatcrisis en de woningnood. Voor deze dossiers worden soms besluiten genomen die wettelijk niet haalbaar zijn of waar ambtenaren principieel tegen zijn (Diekman, 2023). Ambtelijk activisme is een complex vraagstuk vanwege de traditionele verwachting van neutraliteit bij ambtenaren, die soms lijkt te botsen met wet- en regelgeving. Deze spanning maakt het interessant om dit nader in kaart te brengen.

Enerzijds wordt benadrukt dat ambtenaren zich moeten houden aan de regels van politiek-ambtelijke relaties, zoals ambtelijke loyaliteit en de primaat van de politiek. Hierbij wordt gedacht dat de meningsverschillen die binnen de overheid spelen leiden tot onrust in de samenleving wanneer deze verschillen naar buiten komen (Grenzeloossamenwerken.nl, z.d.). Anderzijds wordt gesteld dat het oplossend vermogen van de politiek te wensen overlaat, waardoor ontwikkelingen in de maatschappij de overheid niet meer bereiken vanwege de groeiende kloof tussen burger en overheid (Grenzeloossamenwerken.nl, z.d.; Van Engelenburg, Van Hoesel & Stol, 2022). Ambtenaren bevinden zich hierdoor in een spagaat tussen beleidsmaatregelen en het behartigen van de belangen van burgers (Van Hoesel & Van Engelenburg, 2022). Hierdoor komen ambtenaren eerder in kwetsbare situaties terecht, waardoor zij zich eerder geroepen voelen om activistisch te worden. Er wordt dan ook gesteld dat activistische ambtenaren wellicht nodig zijn om de status quo te doorbreken (Grenzeloossamenwerken.nl, z.d.).

Dit onderzoek draagt maatschappelijk bij aan de discussie over hoe ver een ambtenaar kan gaan in zijn of haar werk binnen de overheid. Dit onderzoek tracht de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden van activistische ambtenaren inzichtelijk te maken om na te gaan wat er voor hen toe heeft geleid om activistisch te worden. Door deze afwegingen van ambtenaren om activistisch te worden scherp te krijgen, kan dit nieuwe inzichten bieden die kunnen bijdragen aan de dialoog tussen ambtenaar en leidinggevende.

§1.3: Wetenschappelijke relevantie

Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt het concept activisme onder ambtenaren opgehangen aan verschillende termen, namelijk: ‘institutioneel activisme’, ‘insideractivisme’, ‘activistische ambtenaren’, ‘activisme vanuit de werkplek’, ‘getemperde radicalen’ en ‘guerrilla overheid’ (Vilaça, 2020). Dit komt doordat de term ‘activistische ambtenaren’, zoals gebruikt in de media, vooral voorkomt in de grijze literatuur (Rich, 2013). In dit onderzoek zal daarom in kaart worden gebracht hoe activistische ambtenaren zich verhouden tot de term ‘activistisch’.

Een andere manier waarop dit onderzoek wetenschappelijk kan bijdragen, is wat betreft de verhouding tussen de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. Zo is er bij onderzoeken naar de verhouding tussen de constitutionele en persoonlijke waarden gekeken naar juridische beslissingen bij rechters en niet de beroepsgroep ambtenaren (Cahill – O’Callaghan, 2013; Wilson, 1987). Het wetmatige karakter van de organisatorische waarden is bepaald aan de hand van de gedragscode openbaar bestuur van de overheid (Rijksoverheid.nl.,

z.d.). Dit onderzoek probeert deze gedragscode in een wetenschappelijke context te plaatsen door de ervaringen van de respondenten mee te nemen.

Suar en Khuntia (2010) menen dat er kwalitatief onderzoek nodig is die de persoonlijke waarden met de organisatorische waarden vergelijkt (p.456). Dit komt doordat het onderzoek van Suar en Khuntia (2010) gebruik heeft gemaakt van vragenlijsten, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden vergroot. Er heeft al vervolgonderzoek plaatsgevonden bij onder andere verplegers, maar niet bij de beroepsgroep ambtenaar (Dunning et al., 2021; Vveinhardt,, Gulbovaitė, & Štreimikienė, 2016). Doordat dit onderzoek een kwalitatieve insteek heeft, kan het bijdragen aan het opvullen van een lacune in wetenschappelijke kennis, met name in de publieke sector en onder ambtenaren in het algemeen.

§1.4: Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven dat als handvat wordt gebruikt voor het verdere onderzoek. Hierin worden de concepten activisme en constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden uitgewerkt. In het derde hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek besproken, namelijk een kwalitatieve benadering, en wordt er nagegaan hoe de kwaliteit van dit onderzoek is gewaarborgd. In hoofdstuk vier worden de resultaten behandeld, waarna er een analyse wordt gemaakt tussen de empirie en de theorie. In het vijfde hoofdstuk, de conclusie en discussie, wordt de hoofdvraag beantwoord en worden er aanbevelingen gedaan om de werksfeer en onduidelijkheden voor activistische ambtenaren in de toekomst te verbeteren. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek besproken.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk, het theoretisch kader, worden de theoretische concepten gedefinieerd en uitgewerkt. In dit onderzoek staan de volgende theoretische begrippen centraal: activisme, constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden.

§2.1: Ambtelijk activisme

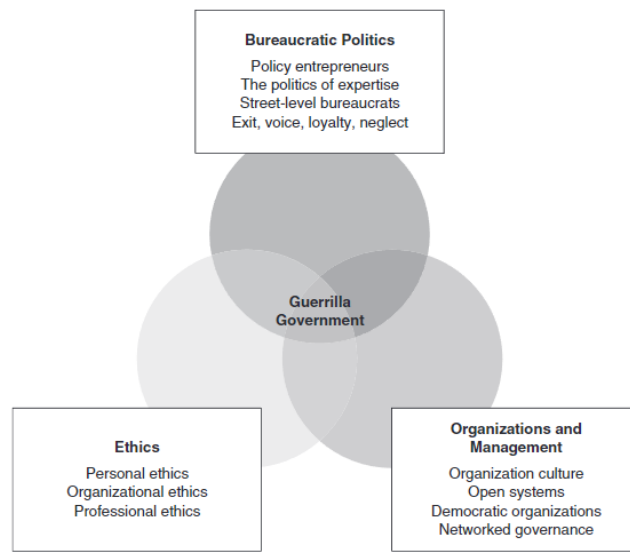
In de inleiding zijn er verschillende voorbeelden behandeld van hoe activisme er in Nederland door de jaren heen heeft uitgezien. Niet alleen in Nederland is er sprake van ambtelijk activisme, ook buiten Nederland is dit terug te zien. Begin 2024 hebben ambtenaren uit zestien landen, onder leiding van Europese instellingen, Nederland en de Verenigde Staten, een brandbrief opgesteld tegen het Gaza-beleid. Dit was de eerste keer dat ambtenaren en diplomaten uit diverse landen zich verenigden om gezamenlijk aandacht te vragen tegen het beleid van hun regering (Jansen, 2024). O’Leary (2019) beschrijft meerdere voorbeelden uit de Verenigde Staten waarbij ambtenaren activistisch zijn. Senior ambtenaren hebben tijdens de ambtstermijn van president Donald Trump (2017-2021) bijvoorbeeld verschillende keren beleidsvragen vanuit de regering op een andere manier uitgevoerd. Een senior ambtenaar stelt dat zij haar loyaliteit naar het land op de eerste plek heeft gezet. Dit fenomeen wordt ook wel *two-track presidency* genoemd, waarbij de president een standpunt inneemt, maar senior ambtenaren iets anders doen om slechte beleidsdoelstellingen te vermijden (O’Leary, 2019, p.5). Niet alleen senior ambtenaren, ook junior ambtenaren hebben geprobeerd de beleidsbesluiten van president Trump te ondermijnen. Een voorbeeld hiervan is dat op de dag van de inauguratie van president Trump een medewerker van de Nationale Parken een tweet heeft geretweet waarop te zien is dat de inauguratie van president Barack Obama (2009 – 2017) vele malen drukker bezocht was. Deze retweet heeft geleid tot een twitterverbod voor agentschappen binnen de Verenigde Staten (O’Leary, 2019, p.5).

Hoewel er de laatste jaren zowel in Nederland als daar buiten meer activisme onder ambtenaren is, wordt neutraliteit traditioneel gezien als passend bij ambtenaren. Hierbij mogen ambtenaren niet meedoen aan activiteiten die afbreuk doen aan de publieke en politieke kant van de overheid (Overeem, 2005, pp.312-313). Binnen deze traditie maken ambtenaren empirisch onderbouwd beleid op basis van hun expertise (Triantafillou, 2015). Vanuit het principe van neutraliteit wordt gesteld dat ministers politieke verantwoordelijkheid dragen voor het beleid. Ambtenaren moeten boven alle partijen staan en zich niet bemoeien met de politiek (Overeem, 2005). Ambtelijke neutraliteit kan aan de hand van zes kenmerken worden benaderd: Als eerste is er een scheiding tussen politiek en beleid. De politiek neemt beleidsbesluiten en

ambtenaren voeren deze besluiten uit. Als tweede vinden promoties binnen het werkveld plaats op basis van de verdiensten van de ambtenaar en niet vanwege hun loyaliteit. Als derde nemen ambtenaren volgens het principe van neutraliteit niet deel aan partijpolitieke activiteiten. Daarmee samenhangend, als vierde, uiten ambtenaren niet publiekelijk hun voorkeuren. Als vijfde geven ambtenaren in vertrouwen doorgrond en objectief advies aan ministers. Tegelijkertijd neemt de minister de verantwoordelijkheid voor de departementale keuzes. Als zesde voeren ambtenaren volgens het neutraliteitsprincipe loyaal beleidskeuzes uit (Kernaghan, 1986). Er kunnen drie kanttekeningen geplaatst worden bij ambtelijke neutraliteit. Ten eerste dat ambtenaren inderdaad moeten dienen als een instrument van hun politieke leider, maar alleen zolang deze doelen niet in strijd zijn met bestaande wet- en regelgeving, de constitutionele waarden (zie paragraaf 2.2) (Triantafillou, 2015, p.176). Weber beoogde dat een ambtenaar loyaal moet zijn aan zijn werkdoel (Pierre, 2019, p.489). Volgens Pierre (2019) impliceert dit dat wet- en regelgeving boven politieke belangen gaan. Ten tweede is taal in bijvoorbeeld beleidsstukken altijd waardegedreven, waardoor van objectiviteit geen sprake kan zijn (Spicer, 2015). Als derde kan ambtelijke neutraliteit leiden tot bureaucratische rompslomp en verwaarlozing van de belangen van burgers (Triantafillou, 2015). De scheidslijn tussen politiek en ambtenarij is moeilijk te bewerkstellen, aangezien ambtelijke neutraliteit maar in bepaalde mate na te streven is (Overeem, 2005; Triantafillou, 2015). Om deze reden wordt gesteld dat een politiek-bestuurlijke dichotomie niet bestaat (Overeem, 2005). Beleidsmakers hebben immers een bepaalde mate van discretie in beleidsvorming. Beleid en politiek worden gezien als iets wat aan elkaar geallieerd is. Tegenwoordig wordt er dan ook getracht de politieke en ambtelijke relaties complementair aan elkaar te maken, politiek en ambtenarij vinden elkaar in een gezamenlijk streven naar goed bestuur (Tahmasebi & Musavi, 2011, p.139). Deze nieuwe benadering legt de nadruk op een zekere mate van wederzijdse onafhankelijkheid, waarbij zowel respect voor politieke controle als de erkenning van autonomie van ambtenaren centraal staan (Tahmasebi & Musavi, 2011).

Activisme vindt zijn oorsprong in de participatie in een sociale beweging. Dit komt doordat een bepaalde collectieve identiteit mensen positioneert als leden van een groep en deze identiteit wordt versterkt door deelname aan collectieve acties, zeker als deze acties een bepaalde vorm van risico met zich meebrengen (Bobel, 2007). Svirsky (2010) definieert activisme als het aanzetten van mensen tot het benaderen van de werkelijkheid op een andere manier dan tot dan toe is gedaan (p.163). Activisme omvat, aldus Abers (2019), altijd twee kenmerken: ten eerste zet men zich in voor een specifiek ideaal dat bescherming verdient, en

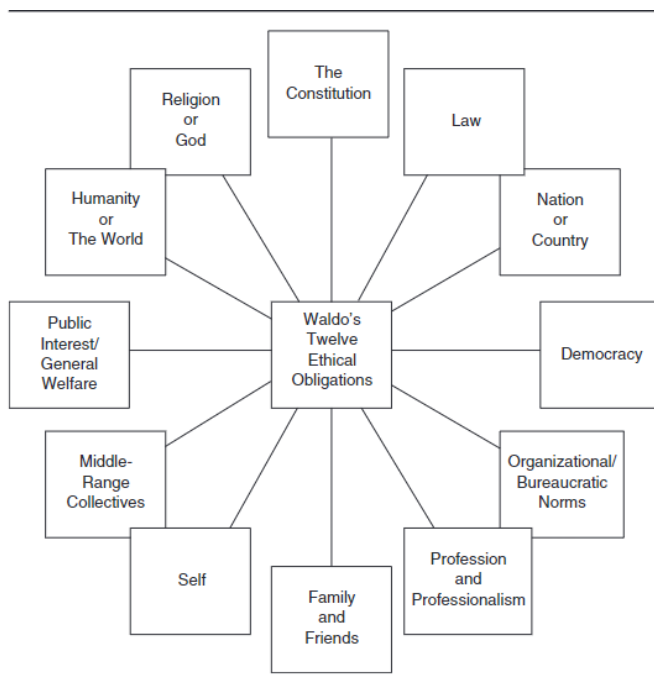
ten tweede handelt men er proactief naar om dit ideaal te bevorderen. Of iemand zichzelf als activist beschouwt, ligt aan de persoonlijke waarden (zie paragraaf 2.2) die degene heeft (Bobel, 2007). Activisme wordt op zichzelf nooit als term gedefinieerd, maar altijd in combinatie met het doel waarop het activisme toepasbaar is: vrouwen-, milieu- en internetactivisme (Abers, 2019). Vilaça (2020) noemt zes termen die de vorm van activisme binnen de bureaucratie beschrijven (p.407). De termen ‘institutioneel activisme’, ‘insideractivisme’ en ‘getemperde radicalen’ vertonen in de theorie zoveel overeenkomsten dat ze gezamenlijk worden besproken. Deze vormen van activisme gaan over individuen binnen gevestigde overheidsorganisaties die de status quo van binnenuit willen veranderen. Er wordt aangenomen dat ambtenaren doorgaans minder radicaal zijn dan werknemers van andere organisaties, hoewel dit per individu kan verschillen (Abers, 2019, p.24; Pettinicchio, 2012; Banaszak & Whitesell, 2017). Vervolgens de term ‘activisme vanuit de werkplek’, het verschil tussen deze vorm van activisme en ‘institutioneel activisme’, ‘insideractivisme’ en ‘getemperde radicalen’ is dat bij activisme vanuit de werkplek de focus ligt op het beïnvloeden van het management en het veranderen van de organisatiestructuren. Dit kan gepaard gaan met het risico dat activisten hun eigen carrière tegenwerken. Daaropvolgend ‘activistische ambtenaren’, deze vorm van activisme houdt in dat ambtenaren maatschappelijke organisaties helpen om hun doelstellingen te behalen (Rich, 2013, p.20). Als laatste vorm wordt activisme gedefinieerd als ‘guerrilla overheid’. O’Leary (2019) definieert een guerrilla overheid als “ambtenaren die de wensen van hun leidinggevende ongehoorzamen – zowel direct als indirect gecommuniceerd – om te doen wat zij denken dat het juiste is” (p.4). Een guerrilla overheid komt voort vanuit ambtenaren die ontevreden zijn met de acties van de publieke organisatie waarvoor zij werkzaam zijn (O’Leary, 2010, p.8). Er kan aan de hand van drie lenzen worden gekeken naar een guerrilla overheid: politiek-bureaucratisch, organisatie en management, en ethisch (zie figuur 1).



Figuur 1: Verschillende lenzen guerrilla overheid (O'Leary, 2019, p.13).

Ten eerste de politiek-bureaucratische lens. Het kernpunt van deze lens is dat ambtenaren beleid maken vanuit discretie (O'Leary, 2010). Volgens deze lens hebben activistische ambtenaren vaak dezelfde overeenkomsten als beleidsentrepreneurs namelijk dat ze hun tijd, energie, reputatie en geld investeren in het beleidsproces (O'Leary, 2019). Als ambtenaren veel discretie hebben en niet worden gecontroleerd door hun leidinggevende, dan is sabotage mogelijk; het principaal-agent probleem. Dit probleem houdt in dat er in de relatie tussen de principaal (leidinggevende) en agent (de uitvoerder) andere belangen spelen, waarbij er vaak sprake is van asymmetrische informatie tussen beide partijen. De agent weet namelijk veel beter dan de principaal in hoeverre hij in staat is zijn taak te volbrengen, hoeveel tijd hij daarbij nodig heeft en of de taak precies zo wordt uitgevoerd als de principaal wilt (Shapiro, 2005). Hierdoor kunnen ambtenaren proberen om de implementatie van beleid te frustreren. Als zij hier niet in slagen, is de kans groot dat zij alsnog vertrekken om te voorkomen dat zij bijdragen aan het implementeren van volgens hen principeloos beleid (Schuster et al., 2022). Naast het frustreren van beleid of weggaan hebben ambtenaren ook de mogelijkheid om zich uit te spreken (intern) of alsnog loyaal het beleid te implementeren (Schuster et al., 2022; Van Dorp en 't Hart, 2019; Yesilkagit, 2021). Doordat ambtenaren een zekere vorm van discretie hebben, vullen zij deze ruimte gedeeltelijk in met hun eigen belangen en waarden (Chacón, 2019). Activistische ambtenaren hebben vaak vergelijkbare eigenschappen, zoals aantrekkingskracht tot specifieke waarden, ideologieën, of politieke projecten. Ambtenaren met een grotere mate van *public service motivation (PSM)* tonen eerder kenmerken van een guerrilla overheid dan ambtenaren zonder deze motivatie (Yesilkagit, 2021). PSM houdt in dat mensen

die een grote mate van betrokkenheid voelen bij het algemene belang en het publieke debat vaak worden gedreven door altruïsme (Andersen & Pedersen, 2012). Daarnaast geldt dat ambtenaren die angst hebben om ontslagen te worden minder snel activistisch zijn (Schuster et al., 2022). De tweede lens van O’Leary’s ‘guerrilla overheid’ (2010) gaat over organisatie en management. Deze lens houdt in dat een organisatie zowel de maatschappij vormt, als dat de organisatie wordt gevormd door de maatschappij; een vorm van netwerk governance (O’Leary, 2010). De organisatie is dan eigenlijk in een continue interactie met de samenleving. Een organisatie bestaat simpelweg niet in een vacuüm. Ambtenaren dienen dus rekening te houden met onder andere de bevolking (namelijk wat er leeft in de samenleving), politici, de rechterlijke macht en belangengroepen (O’Leary, 2010). Doordat van ambtenaren wordt verwacht dat zij samenwerken met individuen en groepen buiten de organisatie worden hun ideeën, houdingen en gedrag ook door hen beïnvloed (O’Leary, 2019). De derde lens als het gaat om ‘guerrilla overheid’ gaat over ethiek. Ethiek richt zich op de bepaling van juist en onjuist gedrag. Hierbij geldt niet alleen denken in het juiste en het onjuiste, maar er ook naar handelen (O’Leary, 2010; O’Leary, 2019). Vanuit eerdere onderzoeken zijn er twaalf ethische principes opgesteld, waartoe ambtenaren zich aangetrokken kunnen voelen (zie figuur 2). Deze principes zijn niet te rangschikken in volgorde en deze lijst zou verder uitgebreid kunnen worden (O’Leary, 2010; O’Leary, 2019, p.20).



Figuur 2 Ethische principes van ambtenaren (O’Leary, 2019, p.20).

Bij het principe van de grondwet gaat het om het in stand houden van het Nederlandse systeem en de waarden van dit systeem. Het principe van de wet houdt in dat dit principe ondersteunend is aan de constitutie en dat ambtenaren geacht worden de wet te volgen. De vraag blijft hoe te handelen als de wet onduidelijk is of wetten met elkaar conflicteren (O'Leary, 2019). Bij het principe van de natie of het land gaat het belang van het land boven de constitutie. Bij het principe van de democratie, oftewel de wensen van de bevolking, worden vragen gesteld over wat deze wensen zijn en hoe ambtenaren dienen te handelen als informatie niet beschikbaar is voor burgers. Met het principe organisatie/bureaucratische normen wordt bedoeld dat er algemene normen gelden voor alle overheidsinstellingen. Voorbeelden van bureaucratische normen in de Verenigde Staten zijn: loyaliteit, plicht, rangorde, economie en efficiëntie (O'Leary, 2019). Tegelijkertijd zijn er ook specifieke normen die per organisatie verschillen. Bij het principe van het vakgebied gelden veelal beroepsafhankelijke normen. Een voorbeeld hiervan is de ambtseed, die een juridische basis heeft (O'Leary, 2019). Met het principe van vrienden en familie wordt bedoeld in hoeverre het belang van het sociale netwerk meeweegt bij besluiten die ambtenaren nemen. Het principe van jezelf houdt in of je aan het einde van de dag vindt dat jijzelf goed hebt gehandeld. Het principe van collectieven houdt in, in hoeverre de belangen van politieke partijen, de kerk, gender, vakbond en belangengroepen meewegen in besluiten. Het principe van het publieke belang is lastig, omdat het vaak samen gaat met de natie, de democratie en de wet. Als het gaat om het principe van de mensheid ofwel de wereld wordt de totale entiteit van de wereld en dus ook het voortbestaan van de wereld bedoeld. Het principe van religie of god gaat over hoe je je daartoe verhoudt en in hoeverre dat meespeelt bij je handelen (O'Leary, 2019).

Samenvattend geldt de definitie van O'Leary (2019, p.4) binnen dit onderzoek als leidend. Voor deze definitie van O'Leary (2019) is gekozen, omdat bij 'institutioneel activisme', 'insideractivisme', 'getemperde radicalen' en 'activisme vanuit de werkplek' ervan wordt uitgegaan dat activistische ambtenaren alleen beleid van binnenuit veranderen. Dit is geen onderdeel van de definitie 'guerrilla overheid'. In dit onderzoek gaat het juist om ambtenaren die buiten de organisatie treden. De vorm 'activistische ambtenaar' is in de literatuur nog niet ver uitgewerkt en wordt vooral in de grijze literatuur behandeld, aldus Rich (2013). De definitie van O'Leary (2019) kijkt wel alleen naar het zich afzetten tegen de eigen organisatie en eigen beleid, en niet naar het afzetten tegen het rijksbrede beleid. Het is belangrijk dat hier rekening mee wordt gehouden binnen dit onderzoek.

Om de beweegredenen van activistische ambtenaren te begrijpen, is het belangrijk om na te gaan wat hen heeft aangezet tot activisme. In de inleiding werd aangegeven dat er in dit onderzoek wordt gekeken naar het moment waarop iemand activistisch is geworden. Daarom zal in de volgende paragraaf het kantelpunt worden besproken.

Het kantelpunt

Het kantelpunt bij activistische ambtenaren kan worden vergeleken met wat in de literatuur wordt beschreven als het *tipping-point*. De eerste publicaties rondom het begrip *tipping-point* zijn afkomstig uit onderzoek van Schelling (1969, 1971, 1972 en 1978), waarin hij onder andere het *neighborhood tipping model* ontwikkelde. Hiermee verklaart hij de segregatie in Amerikaanse wijken tussen zwarte en witte bevolkingsgroepen. De term *tipping-point*, oftewel het kantelpunt, is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een term om niet-lineaire veranderingen te duiden (Milkoreit, 2022). Het residentiële segregatiemodel, ook wel het ‘buurt kantelpuntmodel’ genoemd, is een analytisch model (Zhang, 2011, p.171). Volgens dit model ontstaat een kantelpunt zodra er in een buurt van mensen met een bepaalde etniciteit geleidelijk mensen van een andere etniciteit komen wonen. Wat ertoe leidt dat de oorspronkelijk bewoners langzaam verhuizen. Dit proces lijkt onomkeerbaar. Dit wordt verklaard doordat bewoners in een buurt verschillende tolerantieniveaus hebben ten opzichte van buuren met een andere etnische achtergrond. Mensen met een laag tolerantieniveau zullen dus sneller vertrekken. Het kantelpunt zorgt eigenlijk voor het tot stand komen van een kettingreactie waardoor het maatschappelijke systeem steeds verder af komt te staan van het oorspronkelijke evenwicht. Processen waardoor het kantelpunt wordt opgewekt komen van buitenaf (Zhang, 2011). In dit onderzoek wordt in kaart gebracht of er bij activistische ambtenaren ook sprake is van een bepaald tolerantieniveau in relatie tot beleid, en of externe processen hierop invloed hebben.

In eerder onderzoek worden sociale kantelpunten vooral binnen een gemeenschap onderzocht (Milkoreit, 2023; Moser & Dilling, 2007; Grimm & Schneider, 2011). Hierbij gaat het onder andere om segregatie, klimaatverandering, van autocratie naar democratie of van oorlog naar vrede (Milkoreit, 2023; Grimm & Schneider). Het kantelpunt wordt in de literatuur gedefinieerd als een normaal stabiel of geleidelijk veranderend fenomeen dat opeens ingrijpend verandert, de veranderingen die optreden zijn onomkeerbaar (Moser & Dilling, 2007; Zhang, 2011; Grimm & Schneider, 2011). In dit onderzoek wordt er gekeken of er bij activistische ambtenaren ook sprake is van een normaal stabiel of geleidelijk veranderend proces. Of iemand op individueel niveau een kantelpunt ervaart en daardoor zijn gedrag ten opzichte van de status quo verandert, hangt vaak samen met eerdere negatieve emotionele reacties ten opzichte van

hetzelfde onderwerp, het ervaren van cognitieve dissonantie (een verschil tussen iemands gedrag en iemands waarden) of het krijgen van nieuwe ideeën waardoor mensen zich bewuster kunnen worden van hun persoonlijke waarden (zie paragraaf 2.2). Daarnaast hangt het kantelpunt ook samen met individuele factoren, zoals hoe iemand omgaat met veranderingen en hoe gevoelig iemand is voor heersende sociale normen (Judge et al., 2024, p.4). In bestuurskundige literatuur zie je wat betreft kantelpunten vooral literatuur terug over *customer journeys* oftewel klanttrajecten (Scholta et al., 2021; Ludwiczak, 2021; Saxena, Muzellec & McDonagh, 2022). Een klanttraject is het proces naar het moment toe waarbij burgers tevreden zijn met de dienstverlening van de overheid. In dit proces zit ook een kantelpunt, namelijk van ontevreden naar tevreden en andersom. Wat de burger beïnvloedt om dit kantelpunt te bereiken is per burger verschillend (Scholta et al., 2021; Ludwiczak, 2021).

Concluderend schetst dit onderzoek een beeld van het kantelpunt bij activistische ambtenaren. Het onderzoek brengt in kaart of er bij deze ambtenaren sprake is van een normaal stabiel veranderend fenomeen dat op een bepaald moment ingrijpend verandert, welke externe ontwikkelingen invloed hebben op hun activisme en of deze verandering voor hen onomkeerbaar is. Daarnaast wordt er gekeken of de factoren die hierbij een rol spelen per ambtenaar verschillen.

§2.2: Constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden

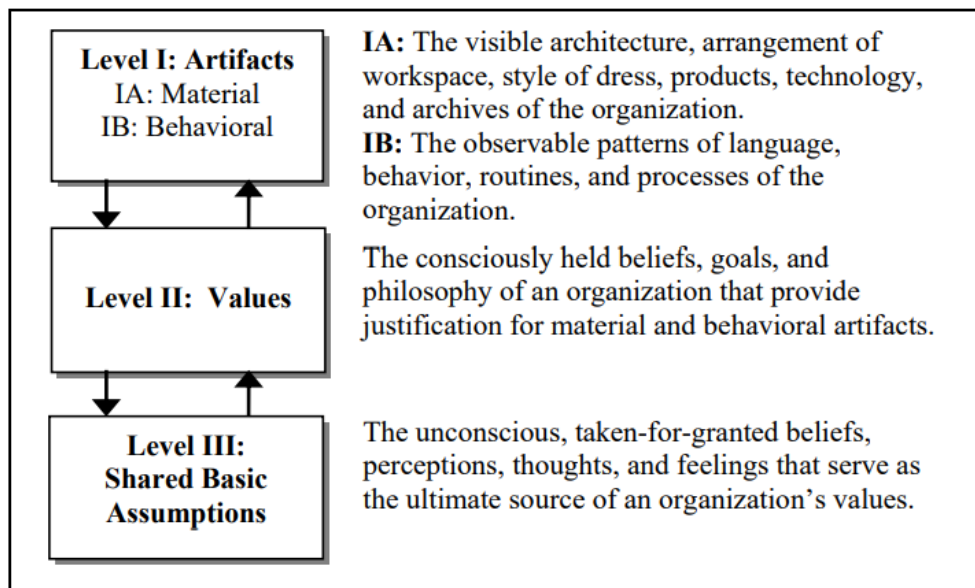
Voordat er wordt ingegaan op de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden, is het van belang om waarden in het algemeen te duiden. Van der Wal, De Graaf en Lasthuizen (2008) geven de volgende definitie: “Waarden zijn belangrijke kwaliteiten en normen die een bepaalde lading hebben in de keuze bij acties. Waarden refereren aan datgene wat het meest belangrijk is voor een persoon of organisatie. Ze zijn breder en meer algemeen dan normen” (p.468).

Constitutionele waarden zijn het wetmatige kader waarbinnen het ambtelijk werk afspeelt. De Nederlandse sturingsfilosofie is gebaseerd op de democratische rechtsstaat (BZK, 2024). Hierbij is het de verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid dat ambtenaren op de hoogte zijn van de democratische en rechtstatelijke normen (BZK, 2024, p.3). Na onder andere de toeslagenaffaire is de Rijksoverheid gekomen met een nieuwe sturingsfilosofie. Deze nieuwe sturingsfilosofie is in het leven geroepen, omdat de politiek, de overheid en de samenleving vergeten zouden zijn hoe belangrijk de beginselen van de democratische rechtsstaat zijn als verbindende factor (BZK, 2024; Bot, 2022). Willink (2023) stelt dat zowel burgers als overheid opereren binnen dezelfde normatieve context, namelijk die van de democratische rechtsstaat.

De overheid kan daarom niet effectief functioneren zonder medewerking van haar burgers. Een onderdeel van de democratische rechtsstaat is het legaliteitsbeginsel, wat inhoudt dat de overheid haar gezag niet alleen uitoefent op basis van de grondwet en grondrechten, maar dat het beleid van de overheid wordt getoetst aan het recht (BZK, 2024). Een ander uitgangspunt van de nieuwe sturingsfilosofie is moreel handelen, waarbij vragen als “Leiden wetgeving, beleid, uitvoering en toezicht tot rechtvaardige uitkomsten?” worden gesteld (BZK, 2024, p.9). In het kader van de nieuwe sturingsfilosofie is ook de ambtseed inhoudelijk veranderd (BZK, 2024). In de nieuwe eed staan onder andere het dienen van de samenleving en het publieke belang centraal, het houden aan wet- en regelgeving en het houden aan geldende gedragsregels. Daarnaast moet de ambtenaar in zijn werk gelijkwaardig omgaan met alle mensen; wat overeenkomt met artikel 1 van de Grondwet (Bruins Slot, 2023). Het gaat er om dat een ambtenaar de vrijheid heeft om professionele afwegingen te maken, terwijl hij of zij tegelijkertijd de verantwoordelijkheden naleeft die inherent zijn aan ambtelijke professionaliteit (Bruins Slot, 2023). De professionele norm waarbinnen de ambtenaar functioneert, wordt ook wel omschreven als ambtelijk vakmanschap. Ambtenaren moeten via het ambtelijk vakmanschap de professionele verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om burgers rechtvaardig te kunnen behandelen en daarmee beleid ook uitvoerbaar maken, zonder dat het door de rechter wordt tegengehouden (Jansen, 2023). Zodra beleid tegen de rechtsstaat ingaat, is het op basis van het ambtelijk vakmanschap legitiem om daar via activisme uiting aan te geven; of dit geaccepteerd wordt hangt af van de organisatorische waarden (zie de volgende alinea) (Diercks, 2023). Jansen (2023) stelt dat verschillende partijen in gelijke mate recht hebben op vakmanschap van de ambtenaar. Burgers moeten ervan uit kunnen gaan dat zij behoorlijk en rechtvaardig behandeld worden. Daarnaast hebben Kamerleden recht op gedegen ambtelijke ondersteuning, waardoor ze goed kunnen worden ingelicht (Jansen, 2023). Kortom, constitutionele waarden vormen binnen dit onderzoek de bewegingsruimte van ambtenaren op macroniveau. In het onderstaande wordt ingegaan op de organisatorische en persoonlijke waarden op microniveau en hoe deze in verband staan met de constitutionele waarden.

Uit bovenstaande blijkt dat van ambtenaren verwacht wordt dat zij functioneren binnen het constitutionele kader op macroniveau. Binnen dit constitutionele kader kan een spanningsveld ontstaan op microniveau, tussen de organisatorische en persoonlijke waarden. De organisatorische waarden komen voort uit de visie en de missie van de organisatie en zijn terug te vinden in de algemene regels en het beleid van de organisatie. Organisatorische waarden gaan over hoe taken in een organisatie behoren te gaan en hoe ambtenaren zich behoren

te gedragen binnen de organisatie (Suar & Khuntia, 2010, p.444). Deze waarden dienen er onder andere voor om het professionele gedrag van werknemers en organisatorische successen te evalueren en dragen bij aan het betrokken houden van werknemers bij de organisatie (Adamoniené, Ruibyte, & Viduoliene, 2017; Sullivan, Sullivan & Boffton, 2001). Organisatorische waarden komen mede voort uit persoonlijke waarden (zie de volgende alinea) van elke individuele werknemer en vormen daarmee samen met de persoonlijke waarden van andere werknemers de organisatorische waarden. Hierdoor vormen de organisatorische waarden een belangrijke component voor de cultuur binnen een organisatie (Matenga, 2021). De totaalsom van de organisatorische waarden is dan ook de organisatiecultuur (Molina, 2009; Adamoniené et al., 2017). In dit onderzoek staat organisatiecultuur weliswaar niet centraal, maar gezien de focus op de organisatorische waarden is het van belang om hier kort op in te gaan. Aangenomen wordt dat organisatieculturen in publieke organisaties beginnen met leiders die hun eigen waarden en veronderstellingen opleggen aan een groep. Als dit succesvol blijkt te zijn, dan worden deze waarden vanzelf uitgedragen door de werknemers tijdens het werk. Deze waarden dienen als normatieve basis voor wat voor leider de werknemers willen. Om die reden staan de pijlen in figuur 3 ook beide kanten op, leiders creëren de cultuur enerzijds en anderzijds bepaalt de organisatiecultuur wat telt in leiderschap (Molina, 2009). Er zijn drie niveaus van waardencreatie binnen publieke organisaties (zie figuur 3). Als eerste de materiële artefacten en de gedragsartefacten die onder andere verwijzen naar hoe een kantoor eruit ziet, hoe men zich kleedt en de manier waarop werknemers zich uitdrukken. Als tweede niveau de waarden die gelden binnen een organisatie. Deze waarden geven de activiteiten betekenis, zijn niet direct zichtbaar, maar spelen een cruciale rol in hoe de werknemers over hun werk denken. Deze waarden worden bewust vastgehouden en uitgedragen in de doelen en de filosofie van de organisatie. Het derde niveau betreft de onbewuste aannames die gelden onder werknemers binnen een organisatie. Deze aannames vormen impliciet begrip over hoe de wereld volgens hen werkt, onder andere over het heersende wereldbeeld (Molina, 2009, pp.273-274).



Figuur 3: Niveaus van de organisatiecultuur (Molina, 2009, p.274).

Via de organisatorische waarden kunnen werknemers socialiseren om op eenzelfde manier op problemen te reageren (Molina, 2009). De belangrijkste reden om organisatorische waarden te ontwikkelen is om het professionele gedrag van de werknemers te beïnvloeden (Miller & Yu, 2003). Hoe sterker de organisatiecultuur is, dat wil zeggen, de totaalsom van de organisatorische waarden, des te minder er gedragsregels worden voorgeschreven (Molina, 2009). Voor publieke organisaties is het belangrijk dat de missie en doelen overeenkomen met de constitutionele waarden en hoe deze organisatorische waarden in de praktijk worden gebracht voor het effectief functioneren van de organisatie. Ambtelijk vakmanschap komt namelijk, aldus Pool (2021), alleen goed tot zijn recht wanneer de organisatiecultuur en individuele professionele maatstaven, dus hoe wordt iemand geëvalueerd, gelijk aan elkaar zijn (p.271). In Nederland is vastgesteld in de gedragscode voor openbaar bestuur hoe overheidsbesturen behoren te handelen. Het overheidsbestuur is onder andere verantwoordelijk voor het opstellen en het in de praktijk brengen van de organisatiedoelen. De organisatiedoelen mogen alleen gaan over beleidsterreinen waar het desbetreffende overheidsorgaan bevoegd voor is en dient zich daarbij te houden aan geldende wet- en regelgeving (Rijksoverheid.nl, z.d.).

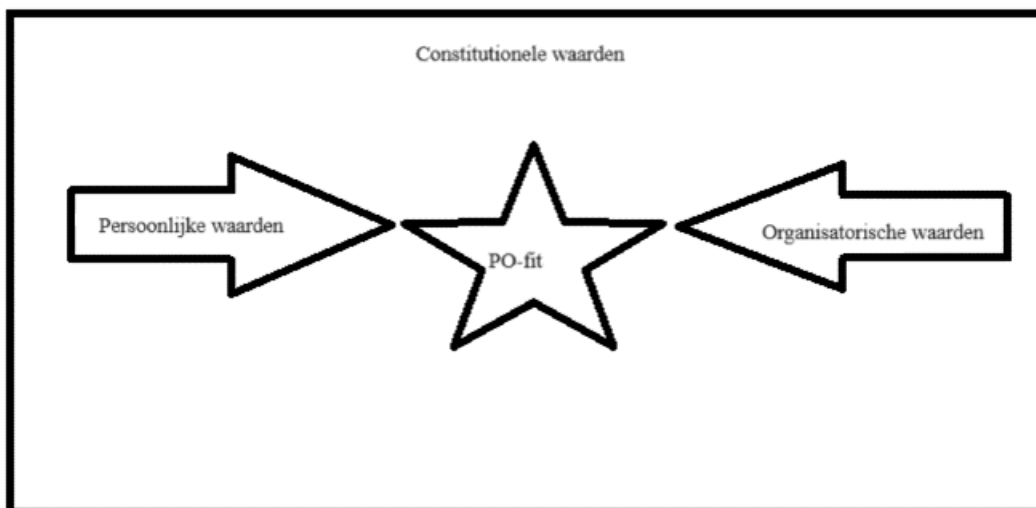
Zoals gesteld in de inleiding, is volgens Matenga (2021) de leidende factor die het professionele gedrag van werknemers beïnvloedt iemands persoonlijke waarden (p.140). Onderzoek naar de persoonlijke waarden heeft voornamelijk plaats gevonden in de jaren negentig binnen de psychologie. De afgelopen dertig jaar is er vooral onderzoek gedaan naar

de implicaties van persoonlijke waarden en de relatie van persoonlijke waarden tot andere persoonskenmerken (Sagiv & Schwartz, 2022). Voor het individu zijn persoonlijke waarden belangrijk. Deze waarden ontwikkelen zich vroeg in iemands leven en zijn te rangschikken in hiërarchische volgorde (Rønnow-Rasmussen, 2011; Sagiv & Schwartz, 2022; Arieli et al., 2020). Persoonlijke waarden houden de opvatting over het goede, het wenselijke en het rechtvaardige in, oftewel de wenselijke doelen, en sturen de gedragingen van individuen aan (Suar & Khuntia, 2010; Arieli et al., 2020; Sagiv & Schwartz, 2022). Persoonlijke waarden zijn gebaseerd op een combinatie van geërfde factoren (temperament en behoeftes) en sociale factoren (familie, sociale en culturele omgeving) en zijn stabiel in de tijd (Arieli et al., 2020). Dat professioneel gedrag grotendeels voortkomt uit iemands persoonlijke waarden heeft te maken met het feit dat men handelt naar zijn doelen en ambities. Daarmee spelen deze waarden een grote rol in individuele besluitvormingsprocessen (Purc & Laguna, 2019, p.2; Cahill-O’Callaghan, 2013). Persoonlijke waarden zijn daardoor bepalend voor iemands motivatie en hebben daarom veel invloed op of iemand activistisch wordt (Arieli, et al., 2020; Vecchione, 2015). Binnen dit onderzoek zijn de persoonlijke waarden dus de wenselijke doelen van een ambtenaar binnen zijn of haar werk. Hong en Zhang (2022) stellen dat of ambtenaren de wet uitvoeren deels afhangt van hun persoonlijke waarden en hun persoonlijke ideeën over de leider. In onderzoeken naar de verhouding tussen persoonlijke waarden en constitutionele waarden in de publieke sector wordt er vooral gekeken naar juridische beslissingen (Cahill- O’Callaghan, 2013; Wilson, 1987). Van rechters wordt onder andere aangenomen dat zij hun persoonlijke waarden onderschikken aan de constitutionele waarden. Wel wordt daarbij de kanttekening gegeven dat interpretaties van wetten beïnvloed kunnen zijn door iemands persoonlijke waarden (Wilson, 1987). De laatste jaren is daarbij aangegeven dat rechters in lastige zaken, vooral in het hoogste gerechtshof, een zekere mate van discretie hebben, met de reden dat sommige oordelen bijna filosofisch van aard zijn (Cahill – O’Callaghan, 2013).

Wanneer persoonlijke waarden overlappen met organisatorische waarden is er sprake van een *person-organisation fit (PO)* (Matenga, 2021, p.143; Suar & Khuntia, 2010, p.444). Onderzoek naar de po-fit komt voornamelijk voort vanuit theorieën over werknemersselectie. In deze theorieën wordt aangenomen dat werknemers niet willekeurig op een bepaalde plek terecht komen, maar zelf actief op zoek gaan naar plekken waar zij zichzelf vinden passen (Sekiguchi, 2004). De prestaties binnen een organisatie verbeteren wanneer sprake is van po-fit. Dat wil zeggen dat ambtenaren langer blijven werken bij een organisatie, beter presteren, meer betrokken zijn en meer voldoening halen uit hun werkzaamheden (Matenga, 2021, p.143;

Sekiguchi, 2004; p.183; Giauque & Anderfuhren–Biget, 2015, p.207). Via socialisatie binnen de organisatie kan de po-fit bij jonge ambtenaren worden versterkt (Sekiguchi, 2004, p.183). Organisaties waarin deze fit ontbreekt, hebben moeite om hun prestaties hoog te houden, zeker in tijden waarin verandering plaatsvindt (Matenga, 2021, pp.143-144). Uit onderzoek van Matenga (2021) is gebleken dat ambtenaren binnen een publieke organisatie in sommige gevallen weigeren taken te volbrengen, zodra deze taken niet overeenkomen met hun persoonlijke waarden. Bij het ontbreken van een po-fit wordt het als ontwrichtend ervaren wanneer ambtenaren zich niet kunnen uitspreken binnen de organisatie. Ambtenaren spreken zich eerder uit binnen organisaties, ten eerste als zij zich veilig voelen in de omgeving, ten tweede als ze voldoende persoonlijke middelen hebben en ten derde als ze hun werk als betekenisvol ervaren (Matenga, 2021, pp.152-153).

Concluderend, het overeenkomen van zowel de persoonlijke als organisatorische waarden is belangrijk voor een langdurig arbeidsperspectief bij dezelfde publieke organisatie. Mocht er geen sprake zijn van een po-fit, dan wordt dit als lastig ervaren. In de ideale situatie zou de po-fit overeen moeten komen met de constitutionele waarden, omdat zowel de persoonlijke als organisatorische waarden vorm krijgen binnen het kader van de constitutionele waarden (zie figuur 4). Daarnaast spreken werknemers zich binnen een organisatie alleen uit zodra er sprake is van een veilige omgeving, voldoende middelen ter beschikking zijn en ze hun werk als betekenisvol ervaren.



Figuur 4: Verhouding tussen constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden

§2.3: Samenvatting

Samenvattend bestaat het theoretische kader uit twee onderdelen. Als eerste wordt activisme bij ambtenaren binnen dit onderzoek geoperationaliseerd vanuit het theoretisch perspectief van guerrilla overheid. Guerrilla overheid is een van de vormen hoe activisme geduid kan worden. Door het begrip ‘guerrilla overheid’ te gebruiken als eerste onderdeel van het theoretisch kader wordt er gekeken naar wanneer ambtenaren tegen de wensen van hun leidinggevende ingaan. In dit onderzoek naar activisme onder ambtenaren wordt ook het moment dat iemand activistisch is geworden in kaart gebracht, namelijk het kantelpunt. Dit houdt in een normaal stabiel veranderend fenomeen dat op een bepaald moment ingrijpend verandert. Het tweede onderdeel van het theoretisch kader is het afwegingskader; de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. De constitutionele waarden houden het wetmatige kader in, de organisatorische waarden zijn de visie en missie van de organisatie en de persoonlijke waarden houden de doelen en ambities van de individuen in.

Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methodologische onderbouwing gegeven van de onderzoeksaanpak en worden de keuzes die tijdens het onderzoeksproces zijn gemaakt besproken.

Onderzoeksmethoden

Er was sprake van een exploratief onderzoek, omdat er is gekeken naar een nieuw fenomeen (Reiter, 2017). Namelijk, ambtenaren die zich uitspreken namens de beroepsgroep ambtenaren in relatie tot constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. Dit onderzoek naar activistische ambtenaren maakte gebruik van een kwalitatieve benadering, omdat het doel van dit onderzoek was om diepgaand inzicht te krijgen in de belevingswereld van ambtenaren wat betreft hun beweegredenen om activistisch te worden met betrekking tot constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden (Bryman, 2012).

Literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie was de al bestaande kennis over activistische ambtenaren en constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden inzichtelijk te maken. Daarmee konden handvaten worden ontwikkeld voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. Om deze reden heeft de literatuurstudie als basis gediend voor de topiclijst (zie de alinea over topiclijst). Het zoekproces naar relevante literatuur is begonnen bij artikelen van Erik-Jan van Dorp en Paul 't Hart. Vanuit hier is de *snowballing* methode ontstaan (Lecy & Beatty, 2012). Ook zijn in het oriënterend stadium gesprekken gevoerd met wetenschappers die onderzoek doen naar activisme onder ambtenaren, namelijk Hans Joosse en Gijs Diercks. Zij hebben mij gewezen op de theorie 'guerrilla overheid' van O'Leary (2010; 2019). Termen waar via Google Scholar op is gezocht zijn: *bureaucratic activism, civil servant and law, when bureaucrats become activist, personal value, organisational values public sector, activism, po-fit, guerilla government, dichotomy, value alignment and public sector* en *protesting public servants*. De relevantie van de literatuur is beoordeeld op het aantal keer dat het artikel is geciteerd en of de literatuur aansloot bij de onderzoeksvraag.

Semigestructureerde interviews

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat deze methode enerzijds helpt om alle benodigde informatie te verzamelen en anderzijds de mogelijkheid biedt om dieper in te gaan op spontaan opkomende onderwerpen (Alamri, 2019). Semigestructureerde interviews

houden in dat er op basis van een topiclijst wordt geïnterviewd, waarvan af kan worden geweken (Bryman, 2016, p.201). Semigestructureerde interviews zijn daarmee passend voor exploratief onderzoek, omdat er ook onderwerpen kunnen opkomen die niet in de topiclijst staan.

Topiclijst

Op basis van het theoretisch kader is er een topiclijst opgesteld (zie bijlage 1). De topiclijst begint met het welkom heten en het bedanken van de respondenten. Om hen vervolgens uitdrukkelijk te vragen naar *informed consent*. Daarna kwamen de topics vanuit de literatuur ter sprake. Onder het topic ‘activisme’ zijn er vragen gesteld: Wat heeft ertoe geleid dat u in de publieke sector bent gaan werken, wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken van een ambtenaar, past het zijn van ambtenaar bij u, hoe omschrijft u activisme in de ambtenarij, vindt u uzelf activistisch en is activisme volgens u een ontwikkeling die nodig is in de ambtenarij. Rondom het topic ‘kantelpunt’ is er de vraag gesteld: Wat heeft er voor u toe geleid dat u activistisch bent geworden. Voor het topic ‘persoonlijke waarden’ zijn de persoonlijke doelen en de waarden binnen het werk uitgevraagd. Bij het topic ‘organisatorische waarden’ zijn er vragen gesteld: Wat is de manoeuvreerruimte binnen uw functie, wat zijn volgens u de doelen van de organisatie, ziet u de ontwikkelingen die buiten de organisatie spelen terug in de organisatie en heeft u het gevoel dat u zich kan uitspreken. Om meer inzicht te krijgen in het topic ‘po-fit’ is er gevraagd naar wat het met de motivatie doet als er een discrepantie ontstaat tussen de organisatorische en persoonlijke waarden. En als laatste zijn de ‘constitutionele waarden’ bevroegd via de vraag: Hoe spelen de ambtseed en de wet een rol bij uw activisme. Afsluitend is er aan de respondenten gevraagd of zij zelf nog iets wilden meegeven.

Respondenten

Voor dit onderzoek zijn er negentien respondenten geïnterviewd. Zes respondenten waren werkzaam bij een ministerie, vijf respondenten waren werkzaam bij een agentschap, één respondent was werkzaam bij een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), één respondent bij een provincie, vijf respondenten waren werkzaam bij een gemeente en één respondent was werkzaam bij een veiligheidsregio (zie bijlage 2). Om de respondenten te benaderen is er gebruikgemaakt van *purposive sampling* (Rai & Thape, 2015). Dit houdt in dat de respondenten zijn geselecteerd aan de hand van bepaalde criteria, binnen dit onderzoek zijn dat de volgende drie criteria: op dit moment werkzaam als ambtenaar, activistisch en werkzaam bij verschillende overheidsorganisaties. Activisme werd beoordeeld aan de hand van betrokkenheid bij

Extinction Rebellion (XR), het meedoen aan sit-ins voor het gebouw van Buitenlandse Zaken of het ondertekenen van een brandbrief. Negen respondenten zijn benaderd via XR-ambtenaren wat tot stand kwam via een respondent die is benaderd via LinkedIn, de zogenoemde *snowballing* methode (Parker, Scott & Geddes, 2019). Deze respondent heeft mij in contact gebracht met negen andere ambtenaren vanuit het XR-ambtenaren netwerk. Eén respondent is benaderd via de eerdergenoemde wetenschappers, deze respondent heeft mij via de *snowballing methoden* weer doorverbonden aan drie andere respondenten. Twee respondenten zijn benaderd via de LinkedIn groep Ambtenaren en de Grondwet. Twee respondenten zijn gevonden via zoektermen op LinkedIn (sit-ins Buitenlandse Zaken, Extinction Rebellion en activist), één respondent is gevonden via de Brandbrief bezorgde ambtenaren en één respondent heb ik via mijn eigen netwerk benaderd.

Dataverzameling

Tijdens het interview zijn de vragen niet altijd in de volgorde van de topiclijst gesteld, dit zodat er kon worden ingespeeld op de antwoorden van de respondenten. Voor het afnemen van de interviews hebben er schriftelijke pretests plaatsgevonden met vier mensen uit mijn sociale netwerk die ervaring hadden met kwalitatief onderzoek. Na het afnemen van de pretests is de vraag rondom het topic persoonlijke waarden geconcretiseerd en enkele vragen van gesloten omschreven naar open vragen, door woorden als 'niet' weg te laten. Van de negentien respondenten zijn er twee fysiek gesproken, één telefonisch en zestien via Teams. Zestien interviews zijn opgenomen via zowel Teams als de dictafon app op de Iphone. De twee fysieke interviews zijn enkel opgenomen via de telefoon. Het telefonische interview is opgenomen via de laptop. De opname van het telefonische interview was helaas slecht verstaanbaar en daardoor moeilijk te transcriberen waardoor sommige informatie helaas verloren is gegaan voor de analyse. Ook was er bij dit interview geen beeld, waardoor de non-verbale communicatie van dit interview niet kon worden meegenomen. Een ander interview met een respondent werd een enkele keer onderbroken, omdat bij deze respondent werd verbouwd. Of dit invloed heeft op de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten zie verder bij het kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek. Verder was er bij de online interviews over het algemeen geen sprake van ruis en was iedereen bereid om zijn camera aan te doen.

Data-analyse

Voor de analyse van de data zijn alle interviews getranscribeerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van de transcribeerfunctie van Word en van het online betaalde programma Happy

Scribe. Na het transcriberen van de negentien interviews zijn de interviews gecodeerd via het programma Nvivo 14. Codering heeft plaatsgevonden via de stappen van inductief coderen, namelijk open coderen (439 codes), axiaal coderen (29 codes) en selectief coderen (3) (voor de codeboom zie bijlage 3). Dat er is begonnen met open coderen is vanwege het feit dat hierdoor ook nieuwe thema's naar boven konden komen waaraan van tevoren in de literatuurstudie geen aandacht is besteed. Door open te coderen worden alle relevante thema's meegenomen. Vervolgens is er axiaal gecodeerd om meer structuur in het aantal codes te krijgen. Om het aantal thema's van 439 naar 29 codes te reduceren, is er gekeken naar overkoepelende thema's. Als laatste is er selectief gecodeerd op basis van de hoofdthema's van de literatuurstudie, deze hoofdthema's zijn als handvat gebruikt voor het resultatenhoofdstuk. Na het axiaal coderen is het thema 'kantelpunt' ondergebracht bij het thema 'activisme'. Het thema 'eigenschappen ambtenarij' is opgebouwd uit de subcodes 'als ambtenaar dien je meerderheid volk', 'ambtenaar niet extra kritisch' en 'belang bewoner centraal'. De subcodes 'interpretatie ambtseed', 'wetgeving en actievoeren' en 'ambtenaar moet zorgen dat de overheid zich aan de wet houdt' vallen onder het thema 'constitutionele waarden'.

Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen zijn de kwaliteitscriteria van Symon en Cassell (2012) voor kwalitatief onderzoek in acht genomen, namelijk geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, deugdelijkheid en bevestiging. Als eerste het kwaliteitscriterium geloofwaardigheid. Dit criterium houdt in dat de interpretaties die de onderzoeker doet, moeten aansluiten bij de werkelijkheid (Symon & Cassell, 2012). Dit kwaliteitscriterium is in acht genomen door onder andere de anonimiteit van de respondenten te waarborgen waardoor respondenten vrij uit konden praten. Na elk interview werd nagegaan of de respondent nog aanvullende thema's wilde bespreken om na te gaan of er nog aanvullende informatie was. Indien het antwoord van de respondent niet duidelijk was, werd het antwoord tijdens het interview geparafraseerd om verduidelijking te verkrijgen. Bij het kwaliteitscriterium geloofwaardigheid geldt dat je jezelf bewust bent van je eigen vooroordelen over het onderzoeksonderwerp (Symon & Cassell, 2012). Over het onderwerp ambtelijk activisme heb ik geen vooringenomen mening. Ik heb tijdens het schrijven van deze scriptie geen andere rollen gehad die mij hebben kunnen beïnvloeden. Hierdoor heb ik afstand weten te houden van het onderzoeksonderwerp. Voor het schrijven van deze scriptie heb ik een onderzoeksstage bij Rijkswaterstaat gedaan, dit staat los van de inhoud van deze scriptie en dit onderzoek is geheel onafhankelijk uitgevoerd. Om de geloofwaardigheid van het onderzoek in acht te houden, is het

belangrijk om na te gaan wat de invloed is geweest van het slecht verstaanbaar zijn van één interview en de onderbrekingen van één ander interview. Om de reden dat het maar gaat om twee van de negentien interviews, doet dit niks met de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten. Het tweede kwaliteitscriterium is overdraagbaarheid dat in kwalitatief onderzoek vaak lastig is na te streven. Symon en Cassell (2012) geven hiervoor als reden dat de context van elk onderzoek verschillend is. De overdraagbaarheid wordt in dit onderzoek zo groot mogelijk gehouden door aan te sluiten bij de al bestaande literatuur en door de inzichten hieruit te gebruiken in dit onderzoek. Hiermee is geprobeerd de theoretische generaliseerbaarheid zo groot mogelijk te houden. In dit hoofdstuk methoden is daarnaast ook aangegeven welke keuzes er zijn gemaakt in het onderzoeksproces en zijn de bijlagen toegevoegd die inzicht geven in het proces, namelijk de topiclijst, respondentenlijst en de codeboom. Aan het derde kwaliteitscriterium deugdelijkheid is voldaan door in dit hoofdstuk de methodologische keuzes te verantwoorden. Het vierde kwaliteitscriterium is bevestiging (Symon & Cassell, 2012). Aan dit kwaliteitscriterium is voldaan door in dit hoofdstuk te laten zien hoe er tot bepaalde codes is gekomen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische handvaten uit een gezet om de onderzoeksvraag in de conclusie te kunnen beantwoorden. De eerste paragraaf richt zich op de eigenschappen die een goed ambtenaar moet hebben volgens de respondenten. De tweede paragraaf onderzoekt hoe de respondenten activisme ervaren en welke factoren ertoe hebben geleid dat zij activistisch zijn geworden. In de derde paragraaf worden de ervaren constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden besproken. In de vierde paragraaf wordt de ervaren po-fit besproken, waarbij er in kaart wordt gebracht of er sprake is van een samenhang tussen de organisatorische en persoonlijke waarden. Tot slot wordt in de vijfde paragraaf de empirische data vergeleken met theorieën uit het theoretisch kader en aanvullende literatuur.

§4.1: Eigenschappen ambtenaar

Het overgrote deel van de respondenten benoemt integriteit en maatschappelijke betrokkenheid als belangrijkste eigenschappen van een ambtenaar. Andere eigenschappen die worden benoemd, zijn: loyaal, bestuurlijk gevoelig, het afwegen van belangen, je willen inzetten voor de maatschappij, het dienen van de meerderheid van het Nederlandse volk, objectief, betrouwbaar, kritisch, vakkundig, analytisch, multi-inzetbaar, flexibel, loyale tegenspraak en een bepaalde vorm van idealisme. Het onderstaande citaat dient ter illustratie voor de bovengenoemde abstracte eigenschappen.

“Nou één omdat ik dus betrokken ben bij de publieke zaak. Twee omdat ik kritisch ben en drie omdat ik het idee heb dat je daar het verschil kan maken” (respondent 3).

Er zijn ook nuances toegevoegd aan deze kenmerken (respondent 1, 8, 12, 13, 17 en 18). Als eerste mag de bestuurlijke gevoeligheid niet ten koste gaan van de basisbehoeften van de burgers (respondent 13). Als tweede heeft loyaliteit zijn grenzen (respondent 18). Als derde moeten ambtenaren volgens respondent 12 voorkomen dat zij slechts een radartje in het systeem zijn. Als vierde moeten niet alleen ambtenaren, maar moet elke Nederlander kritisch zijn, aldus respondent 8. Tot slot is het noodzakelijk dat je er als ambtenaar, aldus respondent 1 en 17, mee om kunt gaan dat er bepaalde keuzes worden gemaakt waar je het niet mee eens bent, maar die je wel moet accepteren.

§4.2: Ambtelijk activisme

Verschillende respondenten ervaren dat de manier waarop naar actievoeren wordt gekeken onderhevig is aan de heersende tijdsgeest (respondent 5, 6 en 10). Een respondent, werkzaam bij een veiligheidsregio, is van mening dat de weerstand van haar werkgever veel

groter zou zijn als zij nu dezelfde acties zou ondernemen als in het verleden (respondent 5). In gemeente X wordt er gesproken over een soort golfbeweging in hoe activistisch ambtenaren zijn. Tijdens de Tweede Wereldoorlog hebben ambtenaren uit onder andere gemeente X loyaal meegewerkt aan het deporteren van de Joodse bevolking, wat na afloop zorgde voor veel vraagtekens over hoe het ambtelijk vakmanschap ingevuld moet worden (respondent 6). Vanuit de rol die ambtenaren hadden tijdens de Tweede Wereldoorlog komen ook de Neurenberg principes voort. Deze principes houden in dat je als ambtenaar niet altijd het bevel moet volgen, maar ook verplicht bent om zelf kritisch te blijven nadenken (respondent 5). In de jaren tachtig waren ambtenaren niet activistisch. Echter, toen er een extreem rechts raadslid in de raad kwam in gemeente X hebben ambtenaren diegene wel actief tegengewerkt. Dit raadslid stopte na vier maanden. Meerdere respondenten stellen dat zij voor het eerst actie hebben gevoerd als ambtenaar bij het Groene Ambtenaren Pensioen (respondent 6, 9, 10, 12 en 16). Het ABP Pensioenfonds belegde zijn geld toen nog in fossiele industrieën. Voor deze ambtenaren was het legitiem om actie te voeren, omdat zij als ambtenaar klant waren bij ABP. Hierdoor werd het gezien alsof zij buiten hun werk om activistisch waren, aangezien het bij de investeringen van ABP niet ging om politieke keuzes. De pers werd hierbij opgezocht en één respondent stond met naam en organisatie in de krant. De organisatie stemde hiermee in, omdat de respondent dit deed op persoonlijke titel en niet uit naam van de organisatie. Dat ABP is gestopt met beleggen in fossiele industrieën wordt door de betrokken respondenten als een succes ervaren (respondent 6, 9, 10, 12 en 16). Het onderstaande citaat laat het enthousiasme bij de respondenten zien.

“Ja, heel groot succes. Grootste Nederlandse klimaat succes ooit” (respondent 6).

Bijna alle respondenten geven aan dat ze actief zijn of actief zijn geweest bij bewegingen als Greenpeace, Amnesty International of Extinction Rebellion. Respondenten menen dat mensen die geen actievoeren hen wel zien als activist, maar dat zij zichzelf vaak niet zo zien. De respondenten worstelen met de vraag wanneer een actie activistisch is en wanneer het meer betrokkenheid of bezorgdheid uitdrukt. Het woord ‘activisme’ heeft een negatieve connotatie, waardoor het woord wordt gezien als eng of lelijk. Mensen bestempelen iets al snel als activistisch, terwijl het soms slechts gaat om een discussie (respondent 9 en 16). Bovendien zijn ‘activistische’ acties altijd gegrond op de laatste wetenschappelijke kennis (respondent 2). De respondenten stellen, dat hoewel ze uitmaken van een democratisch bestel, ze erin geloven dat ze op basis van de laatste wetenschappelijke kennis mogen agenderen en kritiek mogen uiten vanuit een kennisbasis (respondent 1, 6, 10, 15, en 16). Vanwege het feit dat de respondenten

advies proberen te geven op basis van wetenschappelijke kennis, kan het daarmee lastiger worden naarmate de politieke lijn verder van de wetenschap af komt te staan (respondent 9 werkzaam bij een agentschap). De meerderheid van de respondenten voelt zich meer comfortabel bij termen als: diverse ambtenaar, betrokken ambtenaar, bezorgde ambtenaar, rebel, actieve ambtenaar of kritische ambtenaar. Er zijn ook respondenten die activistisch een mooie geuzeterm vinden of zichzelf geen activistische ambtenaar vinden, maar zichzelf wel zo noemen wanneer ze het in hun voordeel kunnen gebruiken (respondent 10 en 15). Je ambtelijk uitspreken wordt gezien als plicht, omdat het belangrijk is dat politici naar de adviezen van deskundigen luisteren. Onder de respondenten heerst het gevoel dat politici niet altijd luisteren naar hun adviezen of dat deze adviezen niet bij de top van de organisatie terechtkomen. Een voorbeeld hiervan is de Toeslagenaffaire (respondent 1, 2, 3, 4, 9, 18 en 19). Politici en hoge ambtenaren legden deskundige adviezen naast zich neer wat betreft het Toeslagenschandaal, net zoals bij de gaswinning in Groningen. Deze schandalen worden door de respondenten genoemd als momenten waardoor zij zich bewuster zijn geworden van hun rol in de maatschappij en het belang om zich extern uit te spreken (respondent 1, 3 en 19). Volgens de respondenten gebeurt het niet altijd dat hoge ambtenaren en politici hun beleid baseren op ambtelijke inhoudelijke adviezen vanwege politieke afwegingen. Als ambtenaar ben je je hier vaak eerder van bewust, en daarom moet je als ambtenaar handelen (respondent 14 en 17). Een deel van de respondenten heeft gespeeld of speelt met de vraag of zij moeten demonstreren als privépersoon of juist als ambtenaar. De respondenten ervaren niet eenduidig wat wel en niet onder ambtelijk activisme valt. Dit is onder andere terug te zien eerder in deze paragraaf, waar opvalt dat niet elke respondent zich even fijn voelt bij de term 'activistische ambtenaar'. Daarnaast hebben de respondenten verschillende perspectieven over wat activisme inhoudt. Aan de ene kant wordt ambtelijk activisme gezien als het beleid laten afwijken van de status quo, zonder daar persoonlijke belangen bij te hebben. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer beleid verandert en een ambtenaar bepaalde doelen wel of niet oppakt, daar een politieke wens achter zit (respondent 4 en 12). Aan de andere kant wordt activisme volgens een wetenschapper pas gezien als activisme bij het schrijven van een brandbrief of het functioneren als klokkenluider (respondent 12). Respondent 1 stelt dat het schrijven van een brandbrief de minimale vorm van ambtelijk actievoeren is. Gezien de onduidelijkheden over wat wel en niet kan als ambtenaar, wordt activisme als spannend ervaren. Voor sommige respondenten ligt de grens van actievoeren bijvoorbeeld bij het overtreden van de wet (respondent 2 en 7). Sommige respondenten ervaren discrepantie tussen onderwerpen waarvoor zij wel en geen actie kunnen voeren. Actievoeren voor het recht op abortus is geen probleem, maar actievoeren voor

klimaatverandering ligt gecompliceerder, aldus respondent 13. Actievoeren wordt ervaren als altijd nodig om iets te kunnen veranderen binnen het overheidsapparaat (respondent 17). Of activisme ten goede komt aan het vertrouwen in de overheid ligt volgens de respondenten aan het dossier waar zij zich voor inzetten en hoe de burger zich daartoe verhoudt (respondent 2, 3, 9 en 16). Vanuit de overheid wordt gesteld dat de escalatieladder voor actievoeren legitiem is. De escalatieladder is een opstapelingsproces die eindigt met gewetensbezwaar of staking (respondent 16). Respondent 17 gaat ervan uit dat bij de sit-ins voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken ambtenaren de gehele escalatieladder hebben doorlopen door het schrijven van extra nota's. Maatschappelijke discussies die anno nu spelen in de maatschappij zien sommige respondenten (respondent 3 en 11) terugkomen in de organisatie, maar andere respondenten zien ze helemaal niet terug komen of alleen in een nette vorm (respondent 1, 8, 12, 15, 16 en 17). Een voorbeeld hiervan is, is dat er wel over de situatie in Oekraïne wordt gesproken binnen de organisatie, maar niet over de situatie in Gaza (respondent 19). In andere gevallen worden er wel rondetafelgesprekken georganiseerd om discussies binnen de organisatie te voeren, maar het gevoel heerst dat dit voornamelijk voor de beeldvorming is, aldus respondent 18 werkzaam bij een ministerie.

Het kantelpunt

Alle respondenten geven aan dat zij door een geleidelijk proces 'activistisch' zijn geworden. Enkele respondenten vermelden dat zij al in een vroeg stadium van hun leven betrokken zijn geraakt bij verschillende acties, door invloed van hun ouders of het sociale netwerk. Een ander veel voorkomend verhaal van respondenten is dat ze aanvankelijk meer media over het onderwerp gingen volgen, vervolgens een studie rondom het thema kozen en steeds meer hierover leerden. Dit leidde tot het gevoel dat actie noodzakelijk was, omdat zij zich bewuster werden van hun persoonlijke waarden. Een enkele respondent noemt een inspirerende spreker bij XR als het moment waarop zij over de streep werden getrokken om mee te doen aan acties, terwijl anderen een boek of film noemden rondom de klimaatcrisis als kantelpunt. Daarnaast zijn er respondenten die aangeven dat ze nu meer tijd hebben om zich in te zetten voor acties, omdat hun kinderen uit huis zijn. Ook zijn er respondenten die extra bewust zijn geworden van klimaatverandering na de geboorte van hun (klein) kinderen. Respondent 15 noemt het preventief oppakken door de politie van haar collega's voorafgaand aan een demonstratie als kantelpunt. Dit gaf haar een extra motivatie om tijdens de volgende demonstratie mee te gaan en te laten zien dat ze aan de kant van haar collega's stond.

§4.3: Constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de door de respondenten ervaren constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden.

De beleving van de constitutionele waarden

Meer dan een derde van de respondenten stelt expliciet dat de ambtseed multi-interpretabel is. Door leidinggevende wordt namelijk niet eenduidig omgegaan met activistische ambtenaren. Het volgende citaat illustreert de worsteling van respondenten met de ambtseed.

“Ik denk dat wat het onhandige is met de eed, (...). Er is gewoon zoveel onduidelijkheid over wat nou precies in die wet staat en wat (...) wel en niet mag”
(respondent 11).

De meerderheid van de respondenten stelt dat het bij de functie van ambtenaar past om zich via de ambtseed kritisch of activistisch uit te spreken. Als ambtenaar belooft men immers zichzelf in te zetten voor de bevolking, de wereld en roekeloos beleid. Door actie te voeren zet men zich als ambtenaar in ten goede van de rechtsstaat, aldus respondent 4. Respondent 8 en 18 stellen dat ambtenaren op dit moment te vaak de minister dienen in plaats van het volk. Het onderstaand citaat dient ervoor om de gedachtegang van de respondent uit een te zetten.

“Het volk heeft in principe dan een democratisch orgaan gekozen. Die heeft beleid besloten waar wij niet aan voldoen. Ik werk daarbij, dus dan moet ik me inzetten om te kijken hoe we wel aan dat beleid voldoen. Dat is voor mij de redenatie dan” (respondent 15).

Volgens de ambtseed mag een ambtenaar geen afbreuk doen aan de organisatie. Geen enkele respondent heeft expliciet het gevoel dat zij afbreuk doen aan hun organisatie. Respondent 7 geeft expliciet aan dat zijn primaire loyaliteit ligt bij de organisatie en ook respondenten 11 en 14 stellen dat ze uitdrukkelijk rekening houden met het imago van de organisatie. Voor de rest stellen respondenten dat ze actievoeren niet namens dé organisatie, maar namens de beroepsgroep ambtenaren of als privépersoon. Tegelijkertijd stellen verschillende respondenten dat de meeste ambtenaren de ambtseed niet serieus nemen of dat ambtenaren zich er niet bewust mee bezig houden (respondent 11, 13 en 16). Tegelijkertijd ervaart respondent 17 een bepaalde mate van verantwoordelijkheid tegenover de ambtseed, aangezien ambtenaren hierop kunnen worden aangesproken.

Naast de ambtseed spelen ook ander constitutionele waarden een rol, zoals de wet en de grondwet. Meer dan de helft van de respondenten stelt dat het de taak van de ambtenaren is om de overheid te herinneren aan bestaand beleid, wetten en internationale verdragen. De wet wordt door de respondenten als raamwerk gebruikt bij het actievoeren. Deze respondenten menen dan ook dat zij geen politieke activiteiten verrichten of hun eigen mening verkondigen met hun activisme. Onderstaande citaten dienen ter illustratie en wederom ook om de gedachtegang van de respondenten ter verduidelijken.

“Omdat dat simpel iets is wat de overheid heeft beloofd en niet doet. Dan vind ik het de taak van iedereen, (...) wellicht in het bijzonder ook van ambtenaren, om te zeggen hé, we voeren ons eigen beleid nu niet uit” (respondent 11).

“En daarmee betogen wij dus van we zitten (...) ook niet op de stoel van de politiek”
(respondent 2).

Respondent 14 geeft aan dat er momenteel een misvatting heerst over de illegaliteit van haar acties, met name wat betreft de demonstraties waar zij bij betrokken is. Respondent 12 vraagt zich af hoe betrouwbaar ambtenaren kunnen zijn als ze wetten uitvoeren die tegen de grondwet ingaan en uiteindelijk door de rechter worden teruggedroepen. Ambtenaren zouden zich vanuit de inhoud moeten uitspreken, zodat topambtenaren en bewindspersonen alle informatie hebben, aangezien ambtenaren niet alleen een instrument van de politiek zijn, maar ook een eigen verantwoordelijkheid hebben om kritisch te adviseren (respondent 3 en 12). Respondent 18 benadrukt het belang van het signaleren wanneer beleid tegen de constitutionele waarden indruist, met verwijzing naar de lessen uit de Tweede Wereldoorlog die nooit mogen worden vergeten. Zij voelt dit sterk, omdat zowel haar ouders als grootouders de oorlog hebben meegemaakt.

De beleving van de organisatorische waarden

De respondenten maken maar weinig expliciet wat daadwerkelijk de organisatorische waarden zijn. Een enkele keer dat de organisatorische waarden worden genoemd, komt het neer op het vooropstellen van de belangen van de bewoners. Eén respondent zegt dat er meerdere organisatorische waarden zijn, maar dat niet alle waarden even belangrijk worden geacht (respondent 1). En één respondent merkt op dat haar waarden overeenkomen met die van het ministerie, maar niet met die van de minister (respondent 3). Enkele respondenten geven aan dat medewerkers de organisatie maken. Hierdoor verandert de context van de organisatie ook

niet als enkel zij zouden vertrekken (respondent 3, 13 en 16). Door middel van het onderstaande citaat wordt de gedachtegang van respondent 3 duidelijker.

“Ik ben iemand die heel graag van binnenuit dingen aanpast, (...), want ik ben de organisatie met natuurlijk heel veel anderen, maar die maken wij samen (...). Wij zijn met zijn allen dit aan het doen en als ik ergens een mening over heb, dan laat ik dat weten en dan hebben we daarover een gesprek. En als dan de meerderheid om welke reden dan ook zegt, we doen het anders, dan ga ik mee, want ik ben deel van deze” (respondent 3).

De beleving van de persoonlijke waarden

De respondenten hebben uiteenlopende persoonlijke waarden in hun werk. De meerderheid van de respondenten heeft persoonlijke waarden die onder te brengen zijn onder het thema dat ambtenaren zich willen inzetten voor de maatschappij, zowel in Nederland als voor de wereld. Andere waarden die worden genoemd zijn: rechtvaardigheid, betrouwbaarheid, integriteit, openheid, vertrouwen en zorgvuldigheid. Het thema ‘zich willen inzetten voor de maatschappij waarbij de mens centraal staat’ komt overeen met de redenen waarom respondenten ervoor hebben gekozen om in de publieke sector te gaan werken. Meer dan driekwart van de respondenten geeft aan dat zij ervoor hebben gekozen om in de publieke sector te gaan werken om impact te maken en zich zo in te zetten voor de maatschappij. De respondenten die aangeven dat ze door een samenloop van omstandigheden bij de overheid terecht zijn gekomen, zijn afkomstig uit verschillende onderdelen van de overheid, namelijk ministeries, een ZBO en een provincie.

§4.4: Po-fit

Als laatste onderdeel van de empirische data wordt er nagegaan of er een po-fit wordt ervaren door de respondenten. Door meer dan een derde van de respondenten wordt de strijd die ontstaat als de organisatorische en persoonlijke waarden niet overeenkomen als motiverend ervaren. Enkele respondenten stellen niet zomaar te stoppen met hun werk of met hun acties. Ze willen actie blijven voeren ook al kost dat energie. Het onderstaand citaat laat het gevoel zien waar respondenten mee te maken krijgen zodra zij actie gaan voeren.

“Alsof je tegen de stroom in zwemt en af en toe blij moet zijn met kleine stapjes vooruit. Maar ja, tegelijkertijd als dat dan lukt, dan is het wel heel gaaf (...), dat is net als met die acties tegen ABP, daar hebben we gewoon tien jaar over gedaan. Maar het is wel gelukt”
(respondent 7).

De meerderheid van de respondenten is van mening dat als het beleidsterrein waarop zij werkzaam zijn te ver af komt te staan van hun persoonlijke waarden dit een reden is om de organisatie te verlaten. Voordat iemand de organisatie verlaat, willen de respondenten wel nagaan of zij zichzelf kunnen inzetten op een ander gebied binnen de organisatie. Echter, mocht dit niet mogelijk zijn, is dat een reden voor de respondenten om de organisatie te verlaten. Respondent 18 zet hier het vraagteken bij wat de samenleving ermee opschiet als je als enige vertrekt, want de vraag blijft wie er dan op het dossier gaat werken.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zodra zij demonstreren als ambtenaar zij dit doen namens de beroepsgroep, en niet als vertegenwoordiger van de organisatie waarin zij werkzaam zijn (zie ook paragraaf 4.3). Om deze reden worden leidinggevende ook niet altijd op de hoogte gesteld. De respondenten demonstreren daarmee eigenlijk tegen de organisatorische waarden van de brede (Rijks)overheid. De respondenten demonstreren vaak niet publiekelijk op terreinen waar zij zelf werkzaam zijn. Voor gemeente- en provincieambtenaren geldt in het bijzonder dat zij niet demonstreren in de desbetreffende gemeente of provincie waarin zij werkzaam zijn. Zij hebben namelijk te veel het gevoel dat ze tegen hun eigen organisatie demonstreren, wat zowel henzelf als ambtenaar als de organisatie in verlegenheid kan brengen. Respondent 7 en 11 geven aan bepaalde acties niet te doen, waarbij hun VOG in het geding kan komen.

Enkele respondenten stellen dat activisme op een zekere manier hun werk heeft belemmerd. Dit doordat het activisme bepaalde carrière stappen in de weg heeft gezeten of dat ze voortdurend door hun leidinggevende ter verantwoording worden geroepen (respondent 8, 11, 13 en 18). Wat betreft leidinggevende reageren zij verschillend per organisatie, het soort organisatie speelt hierbij geen rol. Aan de ene kant stellen enkele respondenten dat ze expliciet steun ervaren van hun afdelingshoofd voor hun acties en het kritisch adviseren. Aan de andere kant stellen enkele respondenten dat ze gesprekken met hun leidinggevende hebben gehad over de grenzen van hun activisme. In sommige gevallen is er sprake van een discrepantie tussen hun directe leidinggevende en de leiding van de organisatie. De leiding van de organisatie vindt het in sommige gevallen passend dat ambtenaren zich kritisch uitspreken en de organisatie herinnert aan wet- en regelgeving, verdragen en beleidsdoelen, terwijl directe leidinggevendenden meer onzekerheid ervaren over activisme (respondent 1, 2, 12, 14 en 19). Het onderstaande citaat laat de gedachtegang van de leiding van de top van een publieke organisatie zien.

“Ik ben in gesprek gegaan met de [hoogste ambtelijke baas van de organisatie] en hij, (...), zoals wij het aan hem uitlegden vond hij dat eigenlijk best wel passend bij ambtenaarsschap,

dus dat vond ik wel heel (...). Nou ja, dat ervaar ik dan ook zeker als steun dat iemand op zo'n hoge positie zegt van ja dit, dit past en dit is ja, het hoort erbij en goed dat jullie dit doen" (respondent 12).

Of ambtenaren zich kunnen uitspreken over zaken op sociale media blijft ingewikkeld, in het bijzonder LinkedIn, dit omdat de werkgever vaak vermeld staat op iemands LinkedIn profiel (1, 2 en 9). Eén respondent geeft aan bij berichten op LinkedIn over acties dat deze acties op haar vrije dag gebeuren (respondent 9). Respondent 15 meent dat activistische ambtenaren op LinkedIn meer in de gaten worden gehouden. Respondent 8, werkzaam bij een ministerie, stelt dat zij via LinkedIn graag uitdraagt dat zij actievoert, dit met als doel om anderen te inspireren.

Enkele respondenten stellen dat actievoeren kwetsbaar kan zijn. Actievoeren brengt namelijk onzekerheid mee wat betreft baan zekerheid, hierdoor kan de zelfredzaamheid van iemand in gevaar komen. In sommige gevallen ligt het dus aan hoe zeker iemand is in zijn leven of diegene actie gaat voeren. Daarnaast spelen factoren als leeftijd, ervaring, verbaal sterk en tevredenheid werkgever mee of iemand ook serieus wordt genomen en of iemand daarmee de mogelijkheid krijgt om zich uit te spreken. Eén respondent stelt dat zij direct bij indiensttreding aangaf soms op de A12 te staan, waardoor het makkelijker geaccepteerd werd, dan als je dit pas na enkele jaren naar buiten zou brengen (respondent 17).

Meer dan een derde van de respondenten ervaart in zekere mate steun van hun directe collega's. Hierbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat ze alert zijn met welke collega's ze het over hun activisme hebben en op welke manier zij over hun activisme praten. Respondent 6 stelt expliciet dat ze alleen over haar activisme verteld als collega's er direct naar vragen. Enkele respondenten zeggen dat ze maar beperkte tot geen steun ervaren. Respondent 16 stelt dat ze wel tolerantie ervaart, maar geen steun. Een mogelijke verklaring die wordt gegeven voor het niet steunen is het wij/ zij denken; het idee dat men bij de overheid geen 'illegale' dingen mag doen. Respondent 7 en 16 hebben een bepaald gevoel dat zij door hun collega's niet serieus worden genomen. Het onderstaande citaat illustreert de verschillende reacties die collega's kunnen hebben wanneer 'activistische' ambtenaren over hun acties vertellen.

"Nou ja, ik doe het wel, maar je ziet sommige mensen zijn echt oprecht geïnteresseerd en zij zeggen van joh, goed dat je dit doet en dapper dat je het doet en dergelijke. Ik vind het zelf niet zo vreselijk dappers aan, maar goed, dat zeggen ze dan wel. Maar er zijn ook mensen waarvan je gewoon dat zicht wat een rare snijboon ben je toch eigenlijk" (respondent 7).

Respondent 2 en 8 worstelen met de vraag waarom collega's wel een bepaalde mate van interesse tonen, maar zelf niet in actie komen. Respondenten geven aan dat zij het als positief ervaren om zich tijdens het actievoeren als identificeerbare groep, als ambtenaren, op te trekken. Dit geeft de respondenten steun. Het voelt voor hen goed en vertrouwd om gelijkgestemden op te zoeken. In sommige gevallen voelen respondenten zich alleen zolang ze niet over hun actievoeren of persoonlijke waarden kunnen praten tijdens hun werk. Een netwerk waarbij activistische ambtenaren aangesloten zijn, kan daarom steun bieden. Eén respondent geeft als advies mee dat actievoeren voor klimaat of Gaza wellicht kan via de vakbond. Het onderstaande citaat illustreert hoe belangrijk het voor ambtenaren kan zijn om zich te verenigen tijdens protesten.

“Ik was wel heel trots de laatste A12 actie met de banner ambtenaren voor klimaat”
(respondent 10).

In sommige gevallen proberen respondenten zich ook intern binnen de organisatie te verenigen om na te gaan of het mogelijk is om bepaalde onderwerpen anders te benaderen of om het bestuur van de organisatie constant aan haar eigen doelen te blijven herinneren (respondent 9 en 15).

§4.5: Theoretische analyse van de empirie

In deze paragraaf worden de belangrijkste empirische resultaten vergeleken met de theoretische concepten uit hoofdstuk 2 en met aanvullende literatuur. De belangrijkste resultaten uit de empirie zijn onder te verdelen in activisme, constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden en po-fit.

Activisme

De empirische resultaten, waarbij respondenten zichzelf niet zien als activistisch maar als betrokken of kritisch, kunnen worden verklaard door de niet eerder behandelde sociale identiteitstheorieën en framing (Adarves-Yorno et al., 2013, p.26). Door het feit dat activisme een negatieve connotatie heeft, zijn mensen minder snel geneigd om hun groep als positief te ervaren en zichzelf daarmee te identificeren. De algemene definitie van activisme volgens Svirsky (2010) is te vergelijken met de manier waarop respondenten zich inzetten, namelijk het veranderen van de status quo. Echter, de definitie van ‘activistische ambtenaar’ volgens O’Leary (2019), die als theoretisch uitgangspunt binnen dit onderzoek is gebruikt, blijkt lastiger toepasbaar. O’Leary (2019) neemt als uitgangspunt het tegen de wensen ingaan van de leidinggevende, daar lijkt om twee redenen minder sprake van dan van tevoren werd gedacht.

Ten eerste zijn er namelijk leidinggevendenden die hun steun bieden aan respondenten. Ten tweede voeren ambtenaren vaak actie tegen rijksbreed beleid, waardoor niet elke actie wordt gecommuniceerd met de leidinggevendenden. De bureaucratisch politieke lens vanuit het model ‘guerrilla overheid’ stelt dat activisme vaak samengaat met een bepaalde mate van strijd (O’Leary, 2019). Vanuit de interviews menen verschillende respondenten dat zij inderdaad strijd ervaren, maar dat deze strijd hen juist motiveert, zie po-fit. Corresponderend met Yesilkagit (2021) blijkt uit de resultaten dat alle respondenten een bepaalde mate van *public service motivation* hebben. Schuster et al. (2022) menen dat vanuit de politiek-bureaucratische lens beleidsentrepreneurs beleid frustreren. Vanuit de interviews blijkt dat de respondenten zich vaak extern uitspreken over beleidsterreinen waar zij niet direct aan verbonden zijn in plaats van het beleid frustreren waarop zij werkzaam zijn. Dit is een nuance die nog niet expliciet eerder is opgenomen in de wetenschappelijke literatuur, wat dit onderzoek ook exploratief van aard maakt. De tweede lens van O’Leary’s ‘guerrilla overheid’ (2019) betreft organisatie en management. Deze lens houdt in dat de organisatie wordt gevormd door de maatschappij en dat de organisatie deels de maatschappij vormt. Dit is deels terug te zien in de empirie in de mate waarin de maatschappelijke discussies plaatsvinden binnen de organisatie. De derde en laatste lens van O’Leary’s ‘guerrilla overheid’ (2010) zijn de ethische principes. Drie principes komen voornamelijk terug in deze onderzoeksresultaten. Ten eerste het principe richting de professie en dan voornamelijk de verplichtingen naar de ambtseed. Ten tweede het principe richting de wet. En ten derde het principe van de maatschappij, in sommige gevallen is dat aan het gebied gekoppeld waarin de respondent werkzaam is een enkele keer gaat dat ook verder naar de gehele mensheid.

Kantelpunt

In de resultaten is terug te zien dat er bij de respondenten al langere tijd sprake is van een bepaalde interesse, richting het onderwerp voordat zij hun kantelpunt bereiken, overeenkomend met Moser en Dilling (2007), Zhang (2011) en Grimm en Schneider (2011). In de theorie wordt gesteld dat het ervaren van een kantelpunt afhangt van onder andere het krijgen van nieuwe ideeën waardoor mensen zich bewuster worden van hun persoonlijke waarden, aldus Judge et al., (2024, p.4). Uit de resultaten blijkt inderdaad dat de respondenten het onderwerp waar zij later actief op werden nauwlettender gingen volgen, wat heeft bijgedragen aan het bewustzijn van hun eigen persoonlijke waarden. Bij het daadwerkelijke kantelpunt spelen voor respondenten verschillende factoren mee, zoals het van jongs af aan betrokken zijn bij demonstratie via het sociale netwerk, interessante sprekers bij XR, meegenomen worden

naar trainingen van XR, het hebben van meer tijd of de geboorte van (klein) kinderen. Dat er verschillende factoren meespelen in het proces bij ambtenaren om activistisch te worden komt overeen met theorieën over klantrajecten van Scholta et al. (2021) en Ludwiczak (2021).

Constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden

Naast de theorieën over activisme is er in zowel de empirie als in de theorie aandacht besteed aan de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. De nieuwe ambtseed houdt, aldus Bruins Slot (2023), het dienen van de samenleving en het publieke belang in, het houden aan wet- en regelgeving en het houden aan geldende gedragsregels. In de resultaten ontstaat hier een spanning. Respondenten geven aan zich in te zetten voor het publieke belang en zich te houden aan wet- en regelgeving. Ze benadrukken dat hun activisme inhoudt het herinneren van de overheid aan wet- en regelgeving, beleid en verdragen. Het herinneren aan wet- en regelgeving komt overeen met theorieën van Pierre (2019) die stelt dat de loyaliteit naar wet- en regelgeving boven politieke belangen gaat. Tegelijkertijd wordt door sommige leidinggevendenden binnen overheidsorganisaties en op rijksniveau gezegd dat ambtenaren zich niet altijd aan de geldende gedragsregels houden. Het herinneren aan beleid kan volgens de onbesproken agendasetting theorieën worden beschouwd als een politieke activiteit, die ingaat tegen de ambtseed (Baekgaard et al., 2018). Daarnaast houdt het ambtelijk vakmanschap in dat ambtenaren de professionele verantwoordelijkheid dragen om burgers rechtvaardig te behandelen en beleid uitvoerbaar te maken om onder andere te voorkomen dat rechters ingrijpen en beleid tegenhouden, aldus Jansen (2023). Het ambtelijk vakmanschap kan daarmee een handvat zijn voor activistische ambtenaren. In de resultaten is namelijk terug te lezen dat een respondent zich afvraagt hoe betrouwbaar de overheid is als er wet- en regelgeving wordt gemaakt die rechters terugroepen.

Naast het constitutionele kader op macroniveau worden de organisatorische en persoonlijke waarden behandeld. Voor de respondenten zijn de organisatorische waarden in mindere mate uitgesproken, dan de persoonlijke waarden. Via de gedragscode openbaar bestuur is in Nederland bepaald hoe een overheidsbestuur behoort te handelen, namelijk het uitvoeren van de organisatiedoelen en het uitdragen van de organisatiecultuur (Rijksoverheid, z.d.). Het uitvoeren van de organisatiedoelen door de organisatie komt niet overeen met de belevingswereld van de respondenten. De respondenten vinden namelijk dat bepaalde organisatiedoelen niet worden uitgevoerd. Dat de organisatorische waarden dan ook in mindere mate in het geheugen zitten van de respondenten kan wellicht komen door het niet eerder behandelde concept organisatiecynisme (Murphy & Davey, 2002, p.26). Volgens Avota,

McFadzean en Peiseniece (2018) is een andere verklaring voor het in mindere mate aanwezig zijn van de organisatorische waarden dat de persoonlijke waarden in zulke mate aanwezig zijn dat er minder ruimte overblijft voor de organisatorische waarden. Bij de persoonlijke waarden gaat het om wat de respondenten in het werk belangrijk vinden en wat hen drijft (Suar en Khuntia, 2010; Arieli et al., 2020; Sagiv & Schwartz, 2022). Bij de respondenten kwamen de persoonlijke waarden voornamelijk neer op het zich in willen zetten voor de maatschappij. Volgens de theorie van Matenga (2021) wordt gedacht dat de persoonlijke waarden een belangrijke drijfveer zijn voor iemands motivatie. Hiermee kan wellicht worden verklaard waarom activistische ambtenaren bereid zijn om activistisch te zijn. De strijd voor het onderwerp waarop zij activistisch zijn sluit aan bij hun persoonlijke waarden in hun werk waardoor het hen waarschijnlijk motiveert om zich voor dit doeleinde te blijven inzetten. Volgens de theorie van Cahil-O'Callaghan (2013) kunnen ambtenaren door een zekere mate van discretie bij het uitvoeren van wetten beïnvloed worden door hun persoonlijke waarden. In dit onderzoek is echter geen aanwijzing gevonden voor een dergelijke invloed. Dit kan verklaard worden doordat de respondenten vooral acties voeren tegen rijksbreed beleid en niet tegen het beleid waarop zij werkzaam zijn.

Po-fit

De persoonlijke en organisatorische 'fit' oftewel de po-fit houdt in dat de persoonlijke waarden overeenkomen met de organisatorische waarden (Matenga, 2021; Suar & Khuntia, 2010). Voor een groot deel van de respondenten is er op dit moment geen sprake van een po-fit (op rijksbreed niveau). Matenga (2021) stelt dat het als slopend wordt ervaren wanneer ambtenaren zich niet kunnen uitspreken binnen de (publieke) organisatie. Dit is niet terug te zien in de resultaten. Dit komt wellicht doordat de activistische ambtenaren zich vooral verzetten op rijksbreed niveau en niet op het niveau van hun eigen organisatie. Hierdoor worden wellicht hun eigen werkzaamheden niet als slopend ervaren. Zoals eerder gesteld, wordt er in de resultaten juist aangegeven dat strijd motiveert. Enkele respondenten stellen wel dat als beleid te ver af komt te staan van hun persoonlijke waarden ze stoppen. Een ander theoretisch inzicht van Matenga (2021) is dat ambtenaren zich eerder uitspreken als ze zich ten eerste veilig voelen, ten tweede als ze voldoende persoonlijke middelen hebben en ten derde als ze hun werk als betekenisvol ervaren. Vooral het hebben van persoonlijke middelen wordt door de respondenten onderschreven. Respondenten geven aan dat ze het prettig vinden om als identificeerbare groep, de beroepsgroep ambtenaren, te demonstreren. Collectieve identiteitstheorieën van onder andere Stekelenburg (2013) kunnen dit verklaren. Collectieve identiteitstheorieën houden onder andere in dat mensen eerder participeren in protesten als zij onderdeel zijn van een collectief.

§4.6: Samenvatting

Samenvattend is in dit hoofdstuk de empirische data weergegeven en vergeleken met de theorie. De belangrijkste resultaten wat betreft het activisme zijn dat ambtenaren zich niet activistisch voelen, maar eerder betrokken of kritisch. Dit komt waarschijnlijk door sociale identiteitstheorieën en framing. De belangrijkste resultaten vanuit de constitutionele waarden zijn dat deze waarden multi-interpretabel zijn en dat activistische ambtenaren hun activisme legitimeren doordat ze zich beroepen op wet- en regelgeving. Bij de organisatorische waarden is het meest opvallende resultaat dat respondenten er geen duidelijke perceptie van hebben, dit kan mogelijk verklaard worden aan de hand van theorieën omtrent organisatiecynisme. De belangrijkste persoonlijke waarden zijn het zich willen inzetten voor de maatschappij. De kernresultaten vanuit de po-fit zijn dat ambtenaren gemotiveerd raken door zich in te zetten voor activistische doelen, maar dat ze dit tegelijkertijd wel het liefste doen als collectief. Het actie willen voeren als collectief kan wellicht verklaard worden aan de hand van collectieve identiteitstheorieën. In het volgende en afsluitende hoofdstuk, de conclusie en discussie, zal de onderzoeksvraag worden beantwoord aan de hand van de besproken inzichten.

Hoofdstuk 5: Conclusie en Discussie

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: Hoe wegen activistische ambtenaren constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden af en wat heeft ertoe geleid dat deze ambtenaren activistisch zijn geworden? Deze onderzoeksvraag wordt als eerste beantwoord, om vervolgens na te gaan wat de impact van de resultaten is op de positie van de ambtenaar en op de overheid. Ook worden in de conclusie aanbevelingen meegegeven voor de praktijk. Tot slot wordt er in de discussie gereflecteerd op het onderzoek. Dit wordt gedaan door te evalueren hoe dit onderzoek bijdraagt aan de maatschappij en de wetenschap en welke beperkingen dit onderzoek kent.

§5.1: Conclusie

Bij alle respondenten is er een vorm van maatschappelijke betrokkenheid te zien, wat zich onder andere uit in het actief zijn voor organisaties als Greenpeace, Extinction Rebellion of Amnesty International. Het feit dat ABP Pensioenfondsen tot voor kort nog investeerde in fossiele industrieën was voor verschillende respondenten een aanleiding om zich als beroepsgroep te verenigen. Na de Toeslagenaffaire en de gaswinning in Groningen ontstond bij de respondenten het gevoel dat het politiek-ambtelijke systeem niet altijd werkt. Mede hierdoor is het de taak van de ambtenaren om de overheid te herinneren aan bestaande wet- en regelgeving dit kan ook extern via activisme, aldus de respondenten. Toch zien de respondenten zichzelf niet als activistisch, maar eerder als betrokken of kritisch. Dit kan, zoals eerder gesteld in de analyse, waarschijnlijk worden verklaard door sociale identiteitstheorieën en framing (Adarves-Yorno et al., 2013). Ook al zien de respondenten zichzelf niet als activist, volgens de definitie van Svirsky (2010), is dit wel datgene wat de respondenten proberen te doen; namelijk het veranderen van de status quo. Geen enkele respondent kon een specifiek moment aanwijzen waarop zij activistisch werden. Voor hen was het een geleidelijk proces, beïnvloed door verschillende externe factoren, dat uiteindelijk leidde tot hun activisme.

Wat betreft de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden, vormen de persoonlijke waarden de drijfveer voor de respondenten om zich in te zetten, en dienen de constitutionele waarden als handvat. De rijksbrede organisatorische waarden zijn datgene waartegen de respondenten zich verzetten. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten de ambtseed gebruiken om de overheid te herinneren aan doelen, verdragen en wet- en regelgeving. De multi-interpretabele aard van de ambtseed leidt tot onduidelijkheden tussen activistische ambtenaren en hun leidinggevenden. De spanning tussen de organisatorische en

persoonlijke waarden op rijksbreed niveau komen voort uit het gevoel bij de respondenten dat zij zich inzetten voor de belangen van de burgers, terwijl zij vinden dat de (rijks)brede overheid dit onvoldoende doet. Hierdoor is er geen sprake van een po-fit tussen de persoonlijke waarden en de organisatorische waarden op rijksniveau. Respondenten ervaren activisme vaak als kwetsbaar, waardoor zij het prettig vinden om als collectief actie te voeren, wat overeenkomt met de collectieve identiteitstheorie (zie Stekelenburg, 2013).

Samenvattend om antwoord te geven op de onderzoeksvraag spelen de constitutionele waarden de grootste rol in het legitimeren van de acties voor de respondenten. De persoonlijke waarden gelden als drijfveer om motivatie te behouden. De organisatorische waarden op rijksbreed niveau is datgene waartegen de respondenten zich verzetten. Het kantelpunt naar activisme was voor de respondenten een geleidelijk proces, waarbij verschillende externe factoren uiteindelijk de doorslag gaven.

Wat betekenen de resultaten voor de positie van de ambtenaar

Aan de ene kant kan de ambtseed worden beschouwd als leidraad waarmee het gerechtvaardigd en deels ook verplicht is voor ambtenaren om kritisch te zijn, zich in te zetten voor de bevolking en ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid van de overheid intact blijft. Dit vooral wanneer wet- en regelgeving niet wordt nageleefd. Aan de andere kant is de lijn naar de politiek dun wat betreft het herinneren aan beleid vanwege agendasetting theorieën (zie Baekgaard et al., 2018). Daarnaast stelt menig respondent dat het samen optrekken bij acties als beroepsgroep ‘ambtenaren’ bijdraagt aan het vinden van een veilige omgeving.

Wat betekenen de resultaten voor de overheid

Door het feit dat de ambtseed multi-interpretabel is zorgt dit voor onduidelijkheid. Hierdoor is er sprake van een discrepantie tussen de directe leidinggevende en de top van de ambtelijke en politieke organisatie. Daarnaast hebben respondenten door organisatiecynisme en de nadruk op persoonlijke waarden waarschijnlijk niet de organisatorische waarden voor ogen. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten niet protesteren tegen hun eigen organisatie. De respondenten willen op geen enkele manier afbreuk doen aan hun organisatie. Hun doel is aandacht vragen voor wet- en regelgeving, verdragen en beleidsdoelen. De respondenten voeren daarom actie vanuit de beroepsgroep ambtenaar. De respondenten geloven dat er bepaalde verantwoordelijkheden horen bij het zijn van ambtenaar. Dit omdat respondenten het systeem goed kennen waarin beleid tot stand komt en wordt uitgevoerd.

Aanbevelingen voor de ambtenaar, leidinggevende en de overheid

Om voor de toekomst duidelijker in kaart te brengen wat de ruimte is van ‘activistische’ ambtenaren om actie te voeren en de relatie en vertrouwen tussen (directe) leidinggevende van activistische ambtenaren en activistische ambtenaren te verbeteren, zijn er enkele stappen nodig. Het is essentieel om een veilige werksfeer te creëren. Om dit te bereiken worden er drie aanbevelingen gegeven.

1) Ga als activistische ambtenaar na of het herinneren van de overheid aan beleid niet politiek is.

Ga als activistische ambtenaar kritisch bij jezelf na of de overheid alleen herinneren aan beleid niet politiek is. Het herinneren aan beleid kan namelijk gezien worden als een vorm van agendasetting en daarmee een politiek proces. Tegelijkertijd is de overheid herinneren aan democratisch besloten wet- en regelgeving niet politiek.

2) Start binnen de overheid een discussie over de gepastheid van actievoeren als beroepsgroep ambtenaren.

Net zoals dat artsen actievoeren tegen vapes, omdat zij de medische risico's kennen en zien, kennen ambtenaren het systeem van de overheid (Roosmalen, 2024). Hierdoor merken ambtenaren sneller wanneer iets niet klopt of wanneer wet- en regelgeving niet wordt nageleefd. Met dit in het achterhoofd is het zinvol om te overwegen of activisme binnen de beroepsgroep van ambtenaren passend kan zijn.

3) Ontwikkel een duidelijkere ambtseed voor zowel ambtenaren als leidinggevenden van activistische ambtenaren.

De ambtseed wordt nu door zowel ambtenaren als leidinggevende als onduidelijk ervaren, stellen de respondenten. Door deze eed kritisch te herzien door het opzetten van gesprekken tussen de top van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, leidinggevende en (activistische) ambtenaren kan er worden nagegaan waar de onzekerheden zitten en hoe die verduidelijkt kunnen worden.

§5.2: Discussie

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op het onderzoek. Als eerste wordt er gekeken naar de bijdragen van dit onderzoek over activistische ambtenaren aan de maatschappij en de wetenschap. Om tot slot te kijken naar de beperkingen en het leereffect van dit onderzoek.

Bijdrage aan de maatschappij

Voor de vele complexe dossiers in Nederland, zoals de gaswinning in Groningen, de Toeslagenaffaire, de klimaatcrisis en de woningnood, moeten besluiten worden genomen die soms wettelijk niet haalbaar blijkt of waar ambtenaren principieel tegen zijn. Hierdoor woedt er binnen publiekelijke organisaties een discussie over hoe ver een ambtenaar kan en mag gaan in haar activisme. Uit de resultaten blijkt dat respondenten een spagaat ervaren tussen wat wenselijk is voor de burger en de politieke leiding. Respondenten menen dat zij via de ambtseed verplicht zijn zich op de eerste plek in te zetten voor de samenleving. Waarbij ze geen onwettelijk beleid mogen uitvoeren. Uit dit onderzoek is gebleken dat er in sommige gevallen een discrepantie wordt ervaren tussen de directe leidinggevende en de ambtelijke en politieke top van de organisatie over hoe de ambtseed geïnterpreteerd moet worden.

Bijdrage aan de wetenschap

Dit onderzoek heeft een exploratief karakter om de reden dat de respondenten zich extern uitspreken over beleidsterreinen waar zij niet aan verbonden zijn, dit fenomeen is anders dan voorheen. Dit onderzoek heeft geprobeerd deze vorm van activisme in kaart te brengen. Hiervoor bleek achteraf de definitie van Svirsky (2010) het meest toepasbaar (zie de volgende alinea). Een ander lacune in de literatuur was de verhouding tussen de constitutionele, organisatorische en persoonlijke waarden. Uit de resultaten blijkt dat de wet- en regelgeving en de ambtseed het handvat zijn voor ambtenaren tijdens het actievoeren en de persoonlijke waarden hun motivatie.

Beperkingen en vervolgonderzoek

De grootste beperking van dit onderzoek was dat het concept ‘guerrilla overheid’ achteraf toch niet gedeeltelijk blijkt aan te sluiten bij het activisme van de respondenten. De respondenten geven namelijk aan te demonstreren als beroepsgroep tegen het beleid van de rijksbrede overheid en niet tegen hun eigen beleid of eigen organisatie. Door het feit dat activisme in deze vorm een relatief nieuw fenomeen is kan er wellicht in volgend onderzoek worden uitgegaan van de definitie van activisme van Svirsky (2010). In dit onderzoek is dat

niet gebeurd, omdat in eerste instantie leek of de definitie van Svirsky (2010) te breed was, waardoor een specifiekere definitie meer geschikt leek. Een andere beperking in dit onderzoek was dat het interview met respondent 8 slecht verstaanbaar is in de opname. Echter, is het gevolg hiervan niet heel groot, omdat het gaat over één van de negentien interviews. Daarnaast was het lastig om de organisatorische waarden van de specifieke organisatie naar boven te halen. Om die reden kan er in vervolgonderzoek gekeken worden naar activistische ambtenaren binnen één organisatie. Dat is in dit onderzoek niet gedaan, omdat er een algemeen beeld is geschetst. Ook kan er in vervolgonderzoek gekeken worden hoe leidinggevenden in hun leiderschap omgaan met activistische ambtenaren. Tot slot kan vervolgonderzoek eerdergenoemde theorieën als uitgangspunt nemen, zoals agendasetting, framing, sociale identiteit, collectieve identiteit en organisatiecynisme.

Nawoord

Dit onderzoek is ook mijn persoonlijke zoektocht geweest naar hoe ver ik als ambtenaar zou gaan. Bij het schrijven van dit nawoord heb een baan aangeboden gekregen per 1 september, waardoor ik me vanaf die datum een echte ambtenaar mag noemen. Toch blijf ik het lastig vinden om precies te bepalen waar de grens ligt tussen professioneel handelen en activisme. Ik denk dat het zijn van activist ook deels een kwestie van persoonlijkheid is. Tegelijkertijd vind ik dat je als ambtenaar een specifieke verantwoordelijkheid hebt richting de samenleving via de ambtseed. Wat ik precies zou doen in een bepaalde situatie, blijft moeilijk te zeggen; dat is immers speculatie. Het doen van dit onderzoek heeft mij er wel extra bewust van gemaakt van de rol die je als ambtenaar hebt. Naar mijn mening omvat dit ook het kritisch uitspreken en in verbinding blijven staan met degenen over wie het beleid gaat.

Literatuurlijst

Abers, R. N. (2019). Bureaucratic activism: pursuing environmentalism inside the Brazilian state. *Latin American politics and society*, 61(2), 21-44.

Adamonienė, R., Ruibytė, L., & Viduolienė, E. (2017). Organizational values: comparison of organizational features across different types of public sector organizations. *Montenegrin journal of economics. Podgorica: Economic laboratory on transition research*, 13(4), 7-18.

Adarves-Yorno, I., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2013). What are we fighting for?: The effects of framing on ingroup identification and allegiance. *The Journal of social psychology*, 153(1), 25-37.

Alamri, W. A. (2019). Effectiveness of qualitative research methods: Interviews and diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1), 65-70.

Andersen, L., & Pedersen, L. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57.

Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.

Avota, S., McFadzean, E., & Peiseniece, L. (2015). Linking personal and organisational values and behaviour to corporate sustainability: A conceptual model. *Journal of Business Management*, 10, 124-138.

Baekgaard, M., Mortensen, P. B., & Bech Seeberg, H. (2018). The bureaucracy and the policy agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 239-253.

Banaszak, L. A., & Whitesell, A. (2019). Inside the State. In *The Oxford Handbook of US Women's Social Movement Activism* (pp.487 – 506). Oxford: Oxford University Press.

Beers van, F. (2024). Ambtenaar si niet loyaal aan de minister, maar aan de wet en de samenleving. *NRC Opinie*. Geraadpleegd via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/06/17/ambtenaar-is-niet-loyaal-aan-de-minister-maar-aan-de-wet-en-samenleving-a4856698> (25 juni 2024).

Blankenstijn, M. (2023, 28 november). Ambtenaren klem tussen loyaliteit aan de politiek en hun 'moreel kompas'. *Het Financieel Dagblad*. Geraadpleegd via:

<https://fd.nl/politiek/1497589/ambtenaren-zitten-klem-tussen-loyaliteit-aan-de-politiek-en-hun-moreel-kompas> (11 december 2023).

Bobel, C. (2007). 'I'm not an activist, though I've done a lot of it': doing activism, being activist and the 'perfect standard' in a contemporary movement. *Social movement studies*, 6(2), 147-159.

Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom / Lemma

Boonstra, W. (2023, 28 december). Het jaar van de activistische ambtenaar. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/hoe-om-te-gaan-met-activistische-ambtenaren> (10 februari 2024).

Bot, M. (2022). De natiestaat als olifant in de kamer van de postkoloniale rechtsstaat. Over nationaliteitsdiscriminatie, institutioneel racisme en het recht. *Nederlands tijdschrift voor de mensenrechten*, 47(1), 78-94.

Bruins Slot, H. (2023). *Kamerbrief over uitvoering motie wijziging ambtseed rijksambtenaren*. Den Haag: BZK.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Cahill-O'Callaghan, R. J. (2013). The influence of personal values on legal judgments. *Journal of Law and Society*, 40(4), 596-623.

Chacón, O. A. S. (2020). *Guerilla Government & Policy: Lessons from the Trump Administration's Family Separation Policy* (Doctoral dissertation, Eastern Kentucky University). Geraadpleegd via: <https://www.proquest.com/> (11 april 2024).

Derks, M. (2016). Een smet op de mooiste dag van je leven: De controverse van 'de weigerambtenaar'. *Religie & Samenleving*, 11(2), 102-121.

Diekman, A. (2023, 28 april). Activistische ambtenaren: Niet blindvaren op moreel kompas. *VNG*. Geraadpleegd via: <https://vng.nl/artikelen/activistische-ambtenaren-niet-blindvaren-op-moreel-kompas> (27 februari 2024).

Diercks, G. (2023). Ambtelijk activisme als legitiem onderdeel van ambtelijk vakmanschap. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*. 12(3), 44-49.

Dorp van, E. J., & 't Hart, P. (2019). Navigating the dichotomy: The top public servant's craft. *Public Administration*, 97(4), 877-891.

Dunning, A., Louch, G., Grange, A., Spilsbury, K., & Johnson, J. (2021). Exploring nurses' experiences of value congruence and the perceived relationship with wellbeing and patient care and safety: a qualitative study. *Journal of Research in Nursing*, 26(1-2), 135-146.

Engelenburg van, R., Van Hoesel, P., & Stol, H. (2022, 16 juni). Verbeteren van de relatie tussen burger en overheid. *Platform O*. Geraadpleegd via: <https://platformoverheid.nl/verbeteren-van-de-relatie-tussen-burger-en-overheid/> (20 maart 2024).

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220.

Grenzeloos Samenwerken. (z.d.). *Het programma Grenzeloos Samenwerken*. Geraadpleegd via: <https://www.grenzeloosamenwerken.nl/> (21 februari 2024).

Grimm, S., Schneider, G. (2011). Predicting social tipping points. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, *Discussion Paper / Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik* [Report]. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Geraadpleegd via: https://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/3343/pdf/DP_8.2011.pdf (11 april 2024).

Hoesel van, P., & Van Engelenburg, R. (2022, 24 januari). *Het wordt tijd voor ambtenaren 2.0*. Geraadpleegd via: <https://platformoverheid.nl/het-wordt-tijd-voor-ambtenaren-2-0/> (20 maart 2024).

Hong, F., & Zhang, D. (2023). Bureaucratic beliefs and law enforcement. *Public Choice*, 196(3), 357-379.

Jansen, N. (2024, 2 februari). Ambtenaren westerse landen spreken zich uit tegen Gaza-beleid regeringen. *NOS Nieuws*. Geraadpleegd via: <https://nos.nl/collectie/13959/artikel/2507188-ambtenaren-westerse-landen-spreken-zich-uit-tegen-gaza-beleid-regeringen> (17 april 2024).

Jansen, T. (2023). Inleiding op het themanummer 'Ambtelijk vakmanschap na de toelagenaffaire'. *Boom bestuurskunde*, 1.

Judge, M., Bouman, T., Steg, L., & Bolderdijk, J. W. (2024). Accelerating social tipping points in sustainable behaviors: Insights from a dynamic model of moralized social change. *One Earth*, 7(5), 759-770.

- Kernaghan, K. (1986). Political rights and political neutrality: Finding the balance point. *Canadian Public Administration*, 29, 639-652.
- Lecy, J. D., & Beatty, K. E. (2012). Representative literature reviews using constrained snowball sampling and citation network analysis. *Social Science Research Network*.
- Ludwiczak, A. (2021). Using customer journey mapping to improve public services: A critical analysis of the literature. *Management*, 25(2), 22-35.
- Matenga, A. (2021). Understanding the role of employee personal values in relation to public service organisational values and performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 17(3), 138-166.
- Milkoreit, M. (2023). Social tipping points everywhere?—Patterns and risks of overuse. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 14(2), 1-12.
- Miller, P., & Yu, H. C. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian journal of business & social inquiry*, 1(3), 138-153.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2024). *Op weg naar een veelzijdige overheid: discussiestuk*. Den Haag: BZK.
- Molina, A. D. (2009). Values in public administration: The role of organizational culture. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(2), 266-279.
- Moser, S. C., & Dilling, L. (2007). Toward the social tipping point: Creating a climate for change. *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change*, 491-516.
- Murphy, M. G., & Davey, K. M. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-32.
- Nieuwsuur. (2024, 10 januari). *Ambtenaren die openlijk de overheid bekritisieren: mag dat en is dat wenselijk?* Geraadpleegd via: <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2504446-ambtenaren-die-openlijk-overheid-bekritisieren-mag-dat-en-is-het-wenselijk> (10 februari 2024).
- NOS. (2024, 14 juni). *Koning over ambtenaren: 'Staat je vrij om een andere baan te zoeken'* [video]. Geraadpleegd via: <https://nos.nl/video/2524480-koning-over-ambtenaren-staat-je-vrij-om-een-andere-baan-te-zoeken> (25 juni 2024).

O'Leary, R. (2010). Guerrilla employees: Should managers nurture, tolerate, or terminate them?. *Public Administration Review*, 70(1), 8-19.

O'Leary, R. (2019). *The ethics of dissent: Managing guerrilla government*. Washington DC: Cq Press.

Overeem, P. (2005). The value of the dichotomy: Politics, administration, and the political neutrality of administrators. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 311-329.

Overheid van nu (2023, 20 november). *De stelling: 'Het is niet aan ambtenaren om de politiek te bekritisieren (zoals bij de situatie in Israël gebeurt)'*. Geraadpleegd via: <https://www.overheidvanu.nl/actueel/artikelen/2023/11/20/de-stelling-het-is-niet-aan-ambtenaren-om-de-politiek-te-bekritisieren>. (21 februari 2024).

Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.

Pettinicchio, D. (2012). Institutional activism: Reconsidering the insider/outsider dichotomy. *Sociology Compass*, 6(6), 499-510.

Pierre, J. (2019). Institutions, politicians or ideas? To whom or what are public servants expected to be loyal?. *The British Journal of Politics and International Relations*, 21(3), 487-493.

Pool, E. (2021). *Macht en moed*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in psychology*, 10, 1-16.

Raat, C. Ambtelijk vakmanschap: doe wat werkt. *Boom Bestuurskunde*, 32(1), 55-67.

Rai, N., & Thapa, B. (2015). A study on purposive sampling method in research. *Kathmandu: Kathmandu School of Law*, 5(1), 8-15.

Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5(4), 129-150.

Rich, J. A. (2013). Grassroots Bureaucracy: Intergovernmental Relations and Popular Mobilization in Brazil's AIDS Policy Sector. *Latin American Politics and Society*, 55(2), 1-25. doi:10.1111/j.1548-2456.2013.00191.x

- Rijksoverheid.nl (z.d.). *Gedragcode openbaar bestuur*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/gedragcode-openbaar-bestuur#:~:text=Het%20bestuur%20maakt%20de%20doelen,om%20deze%20doelen%20te%20behalen>. (11 mei 2024).
- Rønnow-Rasmussen, T. (2011). *Personal value*. Oxford: Oxford University Press.
- Roosmalen, M. (2024, april). *E-sigaretten. Artsen voeren campagne tegen vaper: 'We zien nu al negatieve effecten'*. Geraadpleegd via: <https://www.rtl.nl/nieuws/artikel/5445456/campagne-vaper-artsen> (7 juni 2024).
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual review of psychology*, 73, 517-546.
- Saxena, D., Muzellec, L., & McDonagh, J. (2022). From bureaucracy to citizen-centricity: How the citizen-journey should inform the digital transformation of public services. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 18(1), 1-17.
- Schelling, T. C. 1969. "Models of Segregation," *American Economic Review Papers and Proceedings*, 59(2), 488–493.
- Schelling, T.C. 1971. "Dynamic Models of Segregation," *Journal of Mathematical Sociology*, 1, 143–186.
- Schelling, T.C. 1972. "A Process of Residential Segregation: Neighborhood Tipping," in A. Pascal (ed.), *Racial Discrimination in Economic Life*. Lexington, MA: D. C. Heath, pp. 157–184.
- Schelling, T.C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: Norton.
- Schneider, M. (2016, 28 april). Hoe om te gaan met een weigerambtenaar? *Pels Rijkcken*. Geraadpleegd via: <https://pelsrijcken.nl/kennis/hoe-om-te-gaan-met-een-weigerambtenaar> (12 maart 2024).
- Scholta, H., Halsbenning, S., Distel, B., & Becker, J. (2020). Walking a mile in their shoes—a citizen journey to explore public service delivery from the citizen perspective. In *Electronic Government: 19th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2020, Linköping, Sweden, August 31–September 2, 2020, Proceedings 19* (pp. 164-178). New York City: Springer International Publishing.

Schuster, C., Mikkelsen, K. S., Correa, I., & Meyer-Sahling, J. H. (2022). Exit, voice, and sabotage: Public service motivation and guerrilla bureaucracy in times of unprincipled political principals. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 416-435.

Scully, M., & Segal, A. (2002). Passion with an umbrella: Grassroots activists in the workplace. In *Social structure and organizations revisited* (pp. 125-168). Leeds: Emerald Group Publishing Limited.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annu. Rev. Sociol.*, 31, 263-284.

Spicer, M. W. (2015). Neutrality, adversary argument, and constitutionalism in public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 37(3), 188-202.

Stekelenburg van, J. (2013). Collective identity. *The Wiley-Blackwell encyclopedia of social and political movements*.

Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, 97, 443-460.

Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247-254.

Svirsky, M. (2010). Defining activism. *Deleuze Studies*, 4(supplement), 163-182.

Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Assessing Qualitative Research. Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*. Washington DC: Sage Publishing.

Tahmasebi, R., & Musavi, S. M. M. (2011). Politics-Administration Dichotomy: A Century Debate. *Administration & Public Management Review*, 17, 130 – 143.

Triantafillou, P. (2015). The politics of neutrality and the changing role of expertise in public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 37(3), 174-187.

Vecchione, M., Schwartz, S. H., Caprara, G. V., Schoen, H., Cieciuch, J., Silvester, J., ... & Alessandri, G. (2015). Personal values and political activism: A cross-national study. *British journal of psychology*, 106(1), 84-106.

Velden van der, S. (2011, september). Spanning september 2011: de ambtenarenacties van 1983: een terugblik met het oog op het heden. *SP*. Geraadpleegd via:

<https://www.sp.nl/spanning/2011/spanning-september-2011-ambtenarenacties-van-1983-terugblik-met-oog-op-heden> (12 maart 2024).

Veldern van der, S. (2005, 18 augustus). Het verbod op ambtenarenstakingen in Nederland. *Historisch Nieuwsblad*. Geraadpleegd via: <https://www.historischnieuwsblad.nl/het-verbod-op-ambtenarenstakingen-in-nederland/> (12 maart 2024).

Vilaça, L. (2020). When bureaucrats become activists. *Mobilization: An International Quarterly*, 25(3), 405-424.

Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E., & Štreimikienė, D. (2016). Values congruence from the executives' viewpoint: Value-based practices. *Economics and sociology*, 248-265.

Wagemakers, T. (2023, 30 november). Activistische ambtenaar is in opkomst: loyaal aan bestuur of aan eigen moraal. *Het Parool*. Geraadpleegd via: <https://www.parool.nl/politiek/de-activistische-ambtenaar-is-in-opkomst-loyaal-aan-bestuur-of-aan-eigen-moraal~b7788fbf/?referrer=https://www.google.com/> (11 december 2023).

Wal van der, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.

Willink, H.T. (2023). *Het tij tegen: de democratische rechtsorde als fundament*. Prometheus: Amsterdam

Wilson, B. (1987). The making of a constitution. *Judicature*, 71, 334.

Yesilkagit, K. (2021). Can bureaucracy save liberal democracy? How public administration can react to populism. *Transatlantic Policy Quarterly*, 20(3), 31-38.

Zhang, J. (2011). Tipping and residential segregation: a unified Schelling model. *Journal of Regional Science*, 51(1), 167-193.

Zwam van, E. (2010, 25 februari). Enquête. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/enquete> (13 december 2023).

Bijlage 1: Topiclijst

1. Welkom heten en bedanken
2. Vragen of het interview opgenomen mag worden en melden dat hij/zij altijd mag stoppen en geen antwoord hoeft te geven.
3. Voorstellen en introductie onderzoek geven
 - a. Het onderzoek tracht de beweegredenen bij activistische ambtenaren te achterhalen.
4. Vragen of de respondent zichzelf wil voorstellen.

Inhoudelijk interview

5. Wat heeft ertoe geleid dat u in de publieke sector bent gaan werken?
6. Hoe kenmerkt een ambtenaar zich volgens u van andere functies?
7. Wat vindt u belangrijk als het gaat om de functie van ambtenaar?
8. Past uw functie van ambtenaar bij u? Waarom wel/niet (meer)?
9. Hoe omschrijft u activisme binnen de ambtenarij?
 - a. Vindt u uzelf ook activistisch?
10. Wat is de manoeuvreerruimte binnen uw functie?
 - a. Wat vindt u dat wel en niet kan in uw functie als ambtenaar. Heeft u voorbeelden waarin u juist wel/niet activistisch kon zijn.
11. Kunt u mij vertellen wat ertoe heeft geleid dat u activistisch bent geworden/geprotesteerd heeft / bent gaan uitspreken? Zijn er specifieke momenten aan te duiden?
 - a. Was er hierbij sprake van een geleidelijk proces of is er één moment aan te wijzen? Kunt u dit toelichten?
12. Hoe ziet uw activisme eruit?
13. Vindt u activisme in de ambtenarij een ontwikkeling die nodig is?
 - a. Zo ja, waarom? En zo nee, waarom niet?
 - b. Ziet u bij activisme ook beperkingen en/of uitdagingen?
 - i. Welke beperkingen? Welke uitdagingen?

Op in springen als de respondent impliciet naar één van deze drie verwijst:

Persoonlijke waarden

14. Wat zijn uw persoonlijke doelen op het gebied van werk?

15. Welke waarden vindt u belangrijk in uw werk?

Organisatorische waarden

16. Wat zijn volgens u de doelen van de publieke organisatie waar u werkzaam bent?

17. Welke waarden zijn belangrijk in uw organisatie?

- a. Hoe gaat u om met eventuele conflicten tussen persoonlijke waarden en organisatorische waarden?
- b. Hoe wordt uw motivatie voor uw werk beïnvloed als uw organisatorische en persoonlijke waarden juist wel/ niet overeen (zouden) komen?
- c. Ziet u de ontwikkelingen die zich afspelen binnen de maatschappij terug in uw organisatie? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- d. Heeft u het gevoel dat u zich kan uitspreken binnen de organisatie? Zo ja/zo nee, wat betekent dat voor u? En welke gevoel wekt dat bij u op?

Constitutionele waarden

18. Wat zijn uw ervaringen als het gaat om de Wet en De ambtseed in uw werk.

Afsluiting interview

19. Zijn er nog onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen en die u wilt bespreken

20. Heeft u nog vragen?

21. Mocht ik in een later stadium nog vragen aan u hebben, kan ik dan deze aan u voorleggen?

22. De respondent hartelijk bedanken

Bijlage 2: Respondenten

Respondent	Soort organisatie	Teams/ telefonisch / fysiek	Opmerking
Respondent 1	Agentschap	Via Teams	
Respondent 2	Gemeente	Fysiek	
Respondent 3	Ministerie	Via Teams	
Respondent 4	Ministerie	Via Teams	
Respondent 5	Veiligheidsregio	Fysiek	
Respondent 6	Gemeente	Via Teams	
Respondent 7	Ministerie	Via Teams	
Respondent 8	Ministerie	Telefonisch	Opname slecht verstaanbaar.
Respondent 9	Agentschap	Via Teams	
Respondent 10	Provincie	Via Teams	
Respondent 11	Agentschap	Via Teams	
Respondent 12	Agentschap	Via Teams	
Respondent 13	Gemeente	Via Teams	
Respondent 14	ZBO	Via Teams	
Respondent 15	Gemeente	Via Teams	
Respondent 16	Gemeente	Via Teams	
Respondent 17	Ministerie	Via Teams	
Respondent 18	Ministerie	Via Teams	
Respondent 19	Agentschap	Via Teams	

Bijlage 3: Codeboom

(Hoofdthema) Activisme
(Sub thema) Kantelpunt
(Thema) Activisme en omgeving
Activistisch niet vanuit de omgeving
Omgeving steunt
(Thema) Proces naar actievoeren
Aanwijsbaar moment om actie te gaan voeren
Begonnen bij de film Al Gore en Inconvenient Truth
Bij XR door spreker
Kantelpunt collega's opgepakt
Keerpunt oorlog in Irak
Wel één moment
Aangesloten bij XR wanneer tijd
Actievoeren onderdeel van identiteit
Actievoeren als proces
Actievoeren begon op de universiteit
Activisme als proces
Activistisch vuurtje gedoofd begin carrière overheid
Al lang zorgen maken over klimaat
Al van jongs af aan actie voeren met moeder
Altijd sympathie gehad voor XR
Extra kritisch als ambtenaar na Toeslagenaffaire en Groningen
Gedemonstreerd tegen kruisraketten
Geen duidelijk moment
Had eigenlijk eerder willen actievoeren
Idealistisch vuurtje ging weer aan door Young Leaders Programma
In het begin niet durven uit spreken
Kritisch zijn is altijd nodig, zeker na de toeslagenaffaire
Maatschappelijk betrokken door opvoeding
Maatschappelijke betrokkenheid
Niet eerder gedemonstreerd

Ook voor de baan al een activist
Proces actievoeren
Proces om mezelf als klimaatactivist te zien
Proces, maar aanleiding boekje
Van tevoren al wel lid van Greenpeace of Amnesty
Vanaf begin af aan actie voeren
Vanaf de basisschool activistisch
Voor organisatie X dacht niet meer actievoeren
XR aangesloten via via
XR-ambtenaren
(Thema) Actievoeren als bezorgde burger
Actievoeren als bezorgde burger
Betrokken burger
Mate activisme
Persoonlijke titel niet goed over na gedacht
Privépersoon sociale media LinkedIn lastig
Sociale media aangeven vrije dag
Twijfelen als ambtenaar of privépersoon
Vershil protesteren als ambtenaar en als burger
Worsteling demonstreren als ambtenaar of burger
(Thema) Actievoeren als groep ambtenaren
Activisme ligt te veel op de individuele ambtenaar
Als ambtenaren tezamen een punt aangeven
Ambtenaar A12 krant
Ambtenaren hebben zich verenigd
Door je uit te spreken krijg je medestanders
Druk uitoefenen met andere collega's
Gehele stelsel ambtenaren
Gesprekken met anderen om tot keuzes te komen
Lotgenoten
Samen met andere ambtenaren geeft steun
Sommige voelen zich alleen
Staan voor ambtenaren waar niet naar wordt geluisterd

Vakbond organiseren
Verenigen helpt
(Thema) Actievoeren binnen de ambtenarij noodzakelijk
Activisme binnen de ambtenarij noodzakelijk
Activisme niet per se nodig, wel kijken wat activisme is
Meer tegenspraak nodig om status quo te doorbreken
Niet nu meer nodig dan anders
Nu momentum actievoeren
Om dingen te veranderen altijd activisme nodig
(Thema) Actievoeren en maatschappelijk debat
Discussies niet terugkomen
Divers ambtenarenapparaat
Maatschappelijke discussie meer door activisme
Maatschappelijke discussie speelt niet genoeg
Meer luisteren en kijken naar praktijk
Mensen moeten meer een kijkje binnen de overheid krijgen
Ministerie verandert zich moeizaam
Niet alle discussies spelen in de organisatie
Onredelijke houding klimaat en boeren
Ontwikkelingen uit de maatschappij komen te langzaam naar de organisatie
Spanning nieuw kabinet en grens
Te weinig discussie in de organisatie
Verschillen niet buiten kunnen houden
(Thema) Actievoeren en rol ambtenaar
Actievoeren belangrijk ambtenaar eerder op de hoogte
Ambtenaar rol passend vanuit idealen
Protesteren als ambtenaar
Veel ruimte, wel spannend
Verschillende groepen
Wanneer weg en wanneer demonstreren
(Thema) Activisme en vertrouwen
Activisme bevordert vertrouwen
Ligt aan hoe iemand naar het dossier kijkt hoe sceptisch die is over activisme

Tegenreactie bij actievoeren als ambtenaar
Vertrouwen overheid
(Thema) Activisme moet een basis hebben
Actievoeren moet altijd op iets gebaseerd zijn
Activisme is een ander geluid laten horen
Alleen uitspreken werkt
Ambtenaar moet kritisch zijn vanuit de inhoud
Andere wetten alleen als het om eigen dossier gaat
Extern uitspreken lastig zeker als beleid verder van wetenschap komt
Kritiek vanuit de inhoud
Mening op basis van kennis
Tegenspraak gestaafd wetenschappelijke kennis
Tot oproepen niet formeel terugvallen
Wetten en regels overheid houden
(Thema) Eigenschappen ambtenarij
Als ambtenaar dien je de meerderheid van het volk
Ambtenaar is meer gebonden aan regels
Ambtenaar niet anders dan iemand anders
Ambtenaar niet extra kritisch
Ambtenaren betrokken bij positie ambtenaren
Ambtenaren en mensen uit het bedrijfsleven inwisselbaar
Ambtenaren inzetten publiekelijk belang of inhoud
Ambtenaren kijken verder dan puur eigen belang
Ambtenaren niet kritisch genoeg
Ambtenaren zijn betrokken
Ambtenarenapparaat homogeen
Ambtenarij moet reflectiever worden
Belang bewoner centraal
Belangrijke eigenschappen ambtenaar
Belangrijkste eigenschap ambtenaar is objectiviteit
Beperkingen functie ambtenaar ten opzichte van bedrijf
Bestuurlijk sensitief belangrijk als ambtenaar
Eigenschap ambtenaar betrouwbaar

Eigenschap ambtenaar kritisch integer
Eigenschappen ambtenaar t.o.v. bedrijfsleven
Elke ambtenaar zou activistisch moeten zijn
Functie passend vanwege betrokken, kritisch en verschil maken
Geen verschil publiek en privaat wel stuk langzamer
Goed ambtenaar is flexibel
Goed ambtenaar zowel inhoud als proces
Ideale ambtenaar biedt loyale tegenspraak
Ideale ambtenaar is integer
Idealisme activistische ambtenaren
Integer en idealisme als ambtenaar
Integriteit en maatschappelijke betrokkenheid zijn belangrijke eigenschappen
Inzetten burgers en ambtenarenwet
Klassieke rol ambtenaar
Lastige kant ambtenarij
Loyaliteit en integriteit belangrijk binnen overheid
Meer activisme
Morele plicht om aan de bel te trekken
Niet alles overnemen
Niet kritisch genoeg
Niet te veel mee met de waan van de dag
Passend door kritisch zijn
Passend vanwege betrouwbaarheid
Publiek en privaat is hetzelfde
Publieke sector geen ander gevoel dan andere sector
Rechten ambtenaren
Rol ambtenaar anders door vergrootglas en ambtseed
Rol ambtenaar niet passend vanwege activisme
Rol ambtenaar niet passend vanwege lange adem
Ruimte om kritisch te kijken naar de opties
Te veel ambtenaren vast in hun ivorentoren
Tegen ambtenaar als radar in systeem
Tegen in gaan als ambtenaar ken je het systeem

Vergelijkbaar met private sector, alleen wel maatschappelijk bewuster
Vershil ambtenaar en bedrijfsleven
Vershil ambtenaar privaat openbaar bestuur
Vershil bedrijfsleven en publieke sector
Voorbeeldfunctie als ambtenaar
Vrijheid meningsuiting van ambtenaar
Waarden integer en impact maken
Waarom loyaliteit soms te ver gaat
(Thema) Ervaarde definitie activisme
Activistisch of betrokken
Activisme als je de status quo verandert
Activisme eng woord
Activisme is het juiste woord
Activisme is niet passend
Activisme om doelen te behalen die je niet direct meekrijgt
Activisme wordt niet altijd goed gebruikt
Activistische ambtenaar als geuze term
Als ambtenaar protesteren volgens ambtseed
Ambitieuze ambtenaar
Ambtelijk activisme inzetten voor je omgeving met je vaardigheden
Ambtelijke tegenspraak of ambtelijk advies i.p.v. activisme
Ander woord activistische ambtenaar
Betrokken
Betrokkenheid i.p.v. activistisch
Betrokkenheid is plicht
Geen activist maar bezorgd
Geen activist, maar rebel
Geen activistische ambtenaar
Geen activistische ambtenaar maar bezorgde burger
Het woord activisme geeft bepaalde kleuring
Het woord activisme is nodig wanneer verandering nodig is
Kritische ambtenaar
Niet activistisch

Niet activistisch wel sterk moreel kompas
Niet activistisch, maar gesprek aan gaan
Niet alles is activisme
Omschrijving ambtelijk vakmanschap
Wat is wel en niet activistisch
(Thema) Grens bij actievoeren
Grens ligt bij het overtreden van de wet
Niet de wet overtreden
Niet VOG, maar imago organisatie
Overplaatsing aanvragen
Overwegingen wanneer weg gaan
Werkzaam bij OOV
Zolang ik mezelf in de spiegel kan kijken grens niet bereikt
Zonder wet ook actievoeren
(Thema) Ontwikkeling actievoeren ambtenarij
ABP Pensioen fondsen
Begin activisme
Door toeslagenschandaal bewuster rol ambtenaar
Geschiedenis van activistische ambtenaren in gemeente X
Kritische overheid nodig
Neurenberg principe
Onevenredig gehandeld met betrekking tot boeren
Tijdgeest actievoeren
Toeslagenaffaire en Israël
Veranderen actievoeren
Veranderende politieke situatie is een fase
Veranderende tijdgeest
(Thema) Vorm van actievoeren
Escalatieladder
Escalatieladder gerechtvaardigd
Fossiele subsidie voldoende argumenten om te gaan protesteren
Minimale vorm activisme
Positiviteit van XR

Scheidslijn waarvoor je kan demonstreren raar
Te weinig invloed
Verschillende vormen van activisme nodig binnen de ambtenarij
Via sociale media anderen inspireren
Vormen activisme
Waarom niet demonstreren tegen andere thema's
(Hoofdthema) Constitutionele waarden
(Thema) Ambtenaar moet zorgen dat overheid zich aan de wet houdt
Ambtenaar mag niet kritisch zijn ook niet als de overheid zichzelf niet aan doelen houdt
Eigen afspraken houden
Herinneren aan de wet is de basis
Klimaatakkoord bijzonder verantwoordelijkheid ambtenaren
Niet eigen mening, overheid moet zich aan de wet houden
Niet uitvoeren als het tegen de grondwet ingaat
Niet juridisch
Overheid aan doelen herinneren
Overheid herinneren aan de wet
Overheid moet zich houden aan haar afspraken
Verhouding tot de wet
Wetten legitimeren activisme
(Thema) Interpretatie ambtseed
Activisme betrokkenheid maatschappij op inhoud
Activisme of je schade brengt aan departement
Ambtseed rechtsstaat versterken
Ambtseed is bewust zijn van gemeenschap en gemeenschapsgeld
Ambtseed algemeen belang
Ambtseed en activisme
Ambtseed en voor iedereen goed zijn
Ambtseed geeft niet veel houvast
Ambtseed inzetten voor de bevolking
Ambtseed is heel onduidelijk
Ambtseed lacherig
Ambtseed multi-interpretabel

Ambtseed niet door iedereen even serieus genomen
Ambtseed ondergeschikt aan persoonlijke waarden
Ambtseed stilstaat bij wat het betekent
Ambtseed voor de burgers zijn
Ambtseed wordt ingezet om af te schrikken
Bewustzijn ambtseed
Discussie is geen activisme
Juist heel integer door actie voeren m.b.t. ambtseed
Rol ambtseed verder dan alleen aanhanger
(Thema) Wetgeving en actievoeren
Bang voor politie
Beeld demonstreren is illegaal
Nieuw kabinet zorgelijk wat betreft acties voeren
Strengere wetgeving m.b.t. actievoeren
Wetten als raamwerk
(Hoofdthema) PO-fit
(Thema) Actievoeren en collega's
Als mensen er naar vragen dan op reageren
Collega's begrijpen het niet vanwege het wij zij denken
Collega's toespreken op gedrag
Collega's ondersteunen niet
Geluisterd wordt door collega's
Geremd wat ik zeg tegen wie
Gesprek over activisme binnen afdeling
Getolereerd, maar geen steun
Informerende collega's
Meerderheid organisatie steunt niet
Mogelijkheid tot over hebben met collega's ligt aan welk onderwerp
Niet altijd serieus genomen
Niet begrepen worden
Niet per se praten bij koffiezetapparaat over actievoeren
Over kunnen hebben bij het koffiezet apparaat
Over praten verschillende insteek

Personeel als geheel ook actievoeren
Schokgolf organisatie
Sommige collega's begrip en andere niet
Sommige discussies wel en andere niet
Voorzichtig met collega's over hebben
Waarom niet meer collega's
Wisselende reacties
Wisselende reacties collega's
(Thema) Actievoeren en motivatie
Als beleid tegenwerkt meer motivatie
Ander beleid zo lang mogelijk blijven werken
Binnen de organisatie gezocht naar andere terreinen
Conflict actievoeren
Direct bij werken uitkomen activisme
Discrepantie organisatorische en persoonlijke waarden minder motivatie
Dossier veranderen
Geen andere projecten gaan doen
Geen motivatie, wel nieuwe baan zoeken
Grenzen aan demonstreren
Hoe rechtser des te activistische niet weggaan
In eerste instantie aanklaarten anders weggaan
Inspiratie politieke baas
Intrinsieke motivatie belangrijkste
Juist gedreven door niet overeenkomen organisatorische en persoonlijke waarden
Juist op andere velden harder lopen
Kan ook strijd ontwakken
Kost energie om tegen de stroom in te zwemmen
Ligt aan situatie of weggaan
Motivatie aangesproken door anderen
Motivatie inhoudelijk achterstaan
Motivatie om van binnenuit te veranderen
Motivatie omlaag bij andere organisatie waarden
Motivering door tegen gaan persoonlijke waarden

Nadenken overheid verlaten
Niet iedereen kan zich uitspreken
Niet werken op een ander dossier
Nooit stoppen mensen juist helpen
Onder nieuw kabinet
Organisatorische waarden conflicteren met persoonlijke waarden toch proberen te werken en verandering te veroorzaken
Strijd motiveert
Strijdlustig van repressie
Verandering veroorzaken zorgt voor motivatie
Vertrekken als subsidies natuur worden teruggedraaid
Vuurtje aangewakkerd houden door kritisch te zijn
Wanneer gewetensbezwaar
Wanneer weggaan
Weggaan niet eens provinciaal beleid
Wie gaat er anders op het dossier werken
Zekerheid leven hoezeer activistisch
(Thema) Actievoeren en steun organisatie
Begrip afdelingshoofd
Bepaalde positie in organisatie om me uit te spreken
De organisatie helpt mee
Gesteund door werkomgeving voor progressief klimaatbeleid
Lastig interview
Leidinggevende is er oké mee
Leidinggevende akkoord
Leidinggevende zijn te druk met de inhoud
Loyaal werkgever
Management moet activisme meer aanmoedigen
Manoeuvrerruimte ambtenaren vaag
Manoeuvrerruimte kunnen pakken
Manoeuvrerruimte opeisen
MT-activisme omarmen
Niet beperkt door ambtenaar zijn

Niet tegen houden
Organisatie niet blij dat hij actievoert
Verder onderzoek naar leidinggevende en bestuurders
Vertrouwen leidinggevende
Voorzitter Raad van Bestuur oké me
(Thema) Activisme en carrière
Activisme niet ten goede gekomen van carrière
Geen manager kunnen worden
Kwetsbare positie beginners
Te open over praten belemmert werk
(Thema) Ambtenaar en werking overheid
Als ambtenaar accepteren dat er keuzes worden gemaakt waar je niet mee eens bent
Ambtenaar is niet politiek
Ambtenaren dienen vooral de minister niet de burger
Andere kant opgaan is ook oké
Bewindspersonen alleen afweging maken als alle info duidelijk is
Door meer diversiteit en inclusie ook ander soort mensen in organisatie
Frustreren is tegen het democratische bestel
Kleur bestuur
Maatschappelijke discussies binnen organisatie besluit is politiek
Minister andere belangen dan ministerie
Motie macht ambtenaar inperken
Nieuwe coalitie provincie
Politici drukken meningen door
Politiek speelt altijd een rol
Politieke spel niet een te grote rol laten spelen in je werk
(Thema) Intern actievoeren
Activisme op de werkvloer
Beter initiatief opzetten vanuit het ministerie
Het is niet gelukt intern
In werktijd kritisch
Intern actievoeren
Intern beginnen

Intern kritisch
Intern uitten
Liefst binnen de organisatie uitspreken
Nog te weinig dingen gedaan van interne kritiek
Vanuit binnen veranderen
Vooraf intern aanpakken
Zo lang mogelijk proberen vanuit de inhoud
(Thema) Organisatorische waarden
Blij zijn met de kleine doelen die worden behaald
Context organisatie verandert niet als ik wegga
Dialogoog gaande houden zodra organisatorische waarden verschillen van persoonlijke
Doelen organisatie
Elk individu maakt de organisatie
Gemixte signalen management
Mensen hebben verschillende achtergronden
Muur oplopen wat betreft organisatorische waarden
Niet elke organisatorische waarden even belangrijk
Niet handelt in lijn organisatie wethouder
Open sfeer organisatie waarden
Organisatie zet zich niet in voor de burger
Overheid om in te zetten voor een betere wereld
Overheid te bureaucratisch
Overheid weet niet wat ze ermee moeten
Overheidswerken deur openen
Waarden niet meer overeenkomen in gesprek blijven
Waarom zo lastig organisatie duurzamer maken
(Thema) Persoonlijke waarden
Actievoeren voor de volgende generatie
Persoonlijke waarden bijdragen
Rechtvaardig en gelijkwaardig persoonlijke waarden
Veel meer doen voor klimaat
Kernwaarde tegengaan van onrecht
Persoonlijke waarden betrouwbaarheid en interne integriteit

Persoonlijke waarden degrowth
Persoonlijke waarden en mensen rechten
Persoonlijke waarden internationaal
Persoonlijke waarden mens centraal
Persoonlijke waarden menselijkheid
Persoonlijke waarden openheid en vertrouwen
Persoonlijke waarden rechtvaardigheid
Persoonlijke waarden verschil maken op klimaatdoelen
Persoonlijke waarden zijn gelijkwaardigheid of rechtvaardigheid
Persoonlijke waarden zorgvuldigheid en transparantie
Persoonlijke waarden zorgzaam omgaan met de omgeving
Vraagtekens of functie ambtenaar nog past niet achter beleid staan
(Thema) redenen publieke sector werken
Activisme is proces gemeente om dingen te veranderen
Baan kans daarom geëindigd bij de publieke sector
Beste bijdragen bij de overheid
Carrière switch overheid door stoppen contract, corona en impact maken
Inzetten voor de burger
Intrinsieke motivatie iets doen voor de samenleving
Onderwerp interessant daarom publieke sector
Publieke organisatie vanuit dienstplicht
Publieke sector gaan werken bewuste keuze
Publieke sector impact maken
Publieke sector inzetten duurzaamheid
Publieke sector om bij te dragen en goede ervaring van anderen
Publieke sector om internationaal actief te zijn
Publieke sector om mensen te helpen
Publieke sector vanwege maatschappelijke betrokkenheid
Publieke sector verbeteren van de maatschappij
Publieke sector maatschappelijk relevant
Rol als ambtenaar niet bepalend
Toevallig in de publieke sector gaan werken
Werken bij de overheid vanwege het thema

Werken bij publieke sector combinatie van bijdragen en arbeidsvoorwaarden
Werken publieke sector omdat het ertoe doet
Werken voor het publieke belang
Werken voor Nederland
(Thema) Tegenwerken organisatie
Beleid vertraagd
Demonstratieverbod vanuit de gemeente
Moe van de strijd
Proberen weg te krijgen
Voortdurend op het matje geroepen
(Thema) Verhouding actievoeren terreinen organisatie
Actievoeren tegenover organisatie
Activisme in de ambtenarij losgekoppeld van je organisatie
Bepaalde acties eerder bij de Hema
Demonstreren tegen eigen organisatie
Functioneren als beleidsambtenaar in gedrang komt dan stoppen
Geen actie grondgebied eigen organisatie
Geen die hard acties vanwege de organisatie
Liefst op ander gebied dan organisatie actievoeren
Niet actievoeren met partners waar je mee te maken hebt
Niet in conflict met organisatie
Niet in de organisatie zitten
Niet meedoen met sit-in
Niet namens de organisatie
Niet op gebied van de organisatie
Niet overeen met organisatie wel met collega's
Niet plek waar je werkzaam bent
Niet protesteren met twee petten op
Niet tegen beleid eigen gemeente
Niet uitspreken over eigen beleidsterrein
Niet uitspreken tegen eigen organisatie
Nooit onder de vlag van de organisatie actievoeren
Primaire loyaliteit organisatie

Protesteren tegen eigen beleid
Rekening houden met VOG
Vanuit binnen of alleen landelijk in plaats van provinciaal
Wel of niet demonstreren voor de deur
(Thema) Wanneer actie gaan voeren
Als politiek niet voldoende acteert naar buiten treden
Geen harde ambtenaar
Gesprek blijven aan gaan
Grens loyaliteit
Grens ongrondwettelijk
Grens trekken bij minister die tegen de LHTBQ-community is
(Thema) Wrijving leidinggevende
Aangesproken via LinkedIn
Actievoeren niet meer communiceren
Acties niet overleggen, je hoort het vanzelf wel
Activistische ambtenaren worden beter in de gaten gehouden
Advisering tegen professionaliteit
Afnemende motivatie door onjuiste advisering
Ambtenaren aangesproken
De top luistert niet naar ambtenaren
Discrepancie toporganisatie en leidinggevende
Doen wat ik al deed anders teruggefloten
Geen gehoor bij leiding
Gesprek leidinggevende moraliserend
Gesprek toporganisatie
Gesprekken leidinggevende
Inhoudelijk advies serieus nemen
Intern zelfcensuur voorkomen
Kritische geluiden bereikt de ambtelijke top niet
Leidinggevende star
Manoeuvrerruimte bespreken met leidinggevende
Niet volledig advisering
Oppassen online post

Overleg teamleider
Teamleiders niet in een lastige positie brengen
Werkgever wist niet wat die ermee moest, wel VOG