

# Hart voor de publieke zaak

*Een onderzoek naar de factoren die verschillen verklaren in de mate van public service motivation van ambtenaren bij de gemeente Leerdam*

Mike Molkenboer – 3276635

Juni 2010

Leerkring Management van Human Resources

Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. Wouter Vandenabeele

---

## Abstract

Aanleiding voor dit onderzoek is de constatering in een Europese studie van Hay Group (2007) dat ondanks ambtenaren minder verdienen dan werknemers met een vergelijkbare functie in de publieke sector (inoverheid.nl), er meer van hen verwacht wordt dan van werknemers in de publieke sector. In dit artikel zullen de factoren worden onderzocht, die van invloed zijn op public service motivation, de motivatie voor de publieke zaak. Dit is interessant voor publieke organisaties, omdat verondersteld wordt dat ambtenaren die meer hart voor de publieke zaak hebben, meer gemotiveerd zijn en harder zullen werken. Het onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Leerdam in Zuid-Holland. Alle ambtenaren zijn benaderd door middel van een e-mail met een link naar de enquête. De respons bedroeg 52,7% (79 ingevulde enquêtes). Uit de data komt een sterk positief significant verband tussen het hebben van een open organisatiecultuur en de public service motivation van ambtenaren. Het aantal dienstjaren lijkt een positief verband te hebben met PSM. Geslacht en leeftijd blijken minder van invloed te zijn. Ook opleidingsniveau en functie laten geen significant verband zien met public service motivation.

---

Sleutelwoorden: Public Service Motivation, ambtenaar, factoren

## Inleiding

Werkzaam zijn in de publieke sector is anders dan werken in de private sector. Een bankmedewerker probeert zijn klanten zo goed mogelijk te helpen, maar houdt het winst oogmerk altijd in zijn achterhoofd. Van een ambtenaar echter, wordt verwacht dat hij of zij altijd onpartijdig advies geeft en het maatschappelijke doel voor ogen houdt. Een leugen om het beleid wat hij geschreven heeft, goedgekeurd te krijgen is uit den boze. (Steijn, 2006:3) Toch zijn er veel mensen die een baan in de publieke sector verkiezen boven een baan in de private sector. Aan de ene kant is dit opvallend, omdat men minder verdient dan wanneer men zou werken in de private sector. Aan de andere kant kan men in de publieke sector een bijdrage leveren aan het algemeen belang. Ook kunnen gunstige loopbaantrajecten en carrièreperspectieven er voor zorgen dat men een baan in de publieke sector verkiest boven een baan in de private sector. (Steijn, 2006:4)

Er wordt verondersteld dat Public Service Motivation (PSM) 'de motivatie voor de publieke zaak' (Steijn, 2006:5) belangrijk is voor publieke organisaties. Werknemers die

een hoge PSM hebben zullen meer, hart voor de zaak hebben, meer gemotiveerd zijn en zullen harder werken.(Stein, 2006:15) Daarnaast zal de mate van PSM invloed hebben op de keuze van de baan, hoe goed je die uitvoert en op je organisatorische effectiviteit.(Perry,1996:5-6) Omdat de motivatie voor de publieke zaak steeds belangrijker wordt, ook met het oog op de vergrijzing waardoor tekorten op de arbeidsmarkt zullen ontstaan, (Ministerie van BZK, 2005c) is het interessant om te kijken naar de factoren die verschillen in PSM verklaren. Door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op verschillen in PSM kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de manier waarop organisaties hun selectie- en wervingsbeleid kunnen inrichten. Om de juiste mensen aan te trekken en het maximale uit deze mensen te kunnen halen.(Steijn, 2006:5)

Om te kunnen onderzoeken welke factoren van invloed zijn op PSM is er kennis nodig over PSM. Wat is volgens de literatuur PSM en welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed op PSM. Op basis hiervan kunnen hypothesen worden gesteld. Vervolgens kan vanuit deze kennis en aan de hand van hypothesen over factoren die van invloed zijn op PSM de volgende vraag worden beantwoord; Welke factoren verklaren verschillen in de mate van Public Service Motivation onder ambtenaren? Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij de Gemeente Leerdam. De gemeente telt 20762 inwoners (Leerdam.nl, stad en land, algemeen) en heeft iets meer inwoners dan een gemiddelde gemeente in Nederland, namelijk 15116. De gemeente heeft ongeveer 145 FTE (Fulltime-equivalent) en voor dit onderzoek zullen alle ambtenaren werkzaam bij de gemeente Leerdam een enquête ontvangen.

## **Theorie & hypothesen**

### Public Service Motivation

Allereerst zal er dieper ingegaan worden op het begrip PSM. PSM wordt door James Perry en Lois Wise gedefinieerd als 'an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'.(Perry & Wise,1990:368) Ze noemen drie verschillende motieven voor PSM. Allereerst rationele motieven. Bijvoorbeeld omdat mensen willen participeren in het proces van beleidsontwikkeling. Dit proces kan erg spannend zijn en het kan bijdragen aan het beeld dat je belangrijk bent voor de maatschappij. Ten tweede normatieve motieven. Het verlangen om de publieke zaak te dienen. En tot slot affectieve motieven. Als mensen bijvoorbeeld betrokken zijn bij een bepaald programma. (Perry & Wise, 1990:368) Perry werkt dit later uit in vier dimensies van PSM: Interesse voor het beleid, het streven om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering.(Perry,1996:10) In 2008 wordt er zelfs nog een vijfde dimensie aan toegevoegd door W. Vandenabeele, namelijk democratisch bestuur. Hierin komen standpunten over dienstverlening van de overheid, politieke verantwoording en de noodzaak van overheidsdiensten in naar voren.(Vandenabeele,2008) Op basis van deze vijf dimensies kan gemeten worden wat

de Public Service Motivation is van ambtenaren in de gemeente Leerdam en kan er een vergelijking gemaakt worden tussen PSM en factoren die van invloed zijn.

## Factoren

Er zijn meerdere factoren die verschillen kunnen verklaren in de mate van PSM onder ambtenaren van de gemeente Leerdam. Perry spreekt in zijn artikel uit 2000 over drie factoren die verschillen kunnen verklaren in PSM. Allereerst stelt hij dat socio-historische contexten een rol spelen in het ontwikkelen van waarden. Hier verstaat hij scholing (opleidingsniveau), socialisatie (religie & gezin) en 'life-events' (observatief leren en omgaan) onder. De tweede factor die hij benoemd is de motivationele context. Hier vallen variabelen onder zoals, organisatorische prikkelingen, baaneigenschappen en werkomgeving. Een laatste factor die een rol kan spelen in het ontwikkelen van waarden is volgens hem een individueel kenmerk. Hij verstaat hieronder bijvoorbeeld competenties die iemand bezit, het zelfbeeld dat iemand heeft, leeftijd en geslacht. (Perry, 2000:480-484)

In de meeste onderzoeken naar PSM wordt vooral aandacht besteed aan factoren die onder socio-historische context en de motivationele context vallen. In dit onderzoek zal van de factor 'individuele kenmerken' alleen leeftijd en geslacht onderzocht worden, omdat het onderzoek te omvangrijk zou worden wanneer respondenten ook vragen gesteld zouden krijgen over competenties en zelfbeelden. Daarom laten we deze zaken buiten beschouwing. Het effect van geslacht op PSM wordt soms gevonden, waarbij vrouwen hoger scoren op PSM dan mannen. (Perry 1997 & Bright 2005 in Steijn 2006) Soms wordt er geen verband gevonden. (Moynihan & Pandey, 2007:46) In dit onderzoek zal verondersteld worden dat er geen verschil in PSM zal zijn tussen mannen en vrouwen. Er zijn weinig onderzoeken geweest, waar een verschil is gevonden tussen PSM van mannen en vrouwen. Daarbij wordt de invloed van geslacht op PSM klein ervaren. In het onderzoek van Perry in 1997 vindt hij slechts op 1 dimensie het effect van leeftijd op PSM. Bright (2005) en Moynihan & Pandey (2007) vinden in hun onderzoeken geen effecten van leeftijd op PSM. (Steijn, 2006:6) Toch is het belangrijk dat leeftijd en geslacht meegenomen worden. De factor 'individueel kenmerk' is volgens Perry namelijk wel van invloed op PSM. En deze factoren dragen bij aan het totaalbeeld van de demografische gegevens. Op basis van deze gegevens kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld.

### Hypothese 1

*De mate van PSM tussen mannen en vrouwen zal niet verschillen bij de gemeente Leerdam.*

### Hypothese 2

*De factor leeftijd zal geen verband hebben met de mate van PSM van ambtenaren van de gemeente Leerdam.*

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat opleidingsniveau van grote invloed is op de mate van PSM en dat het een positief verband heeft met PSM. (Van Braam, 1956, Perry, 1997, Bright 2005, Moynihan & Pandey 2007 in Steijn, 2006:4) Daarom is de eerste factor die onderzocht zal worden opleidingsniveau. De volgende hypothese zal getoetst worden:

### Hypothese 3

*Een hoogopgeleide ambtenaar zal een grotere mate van PSM hebben dan een laagopgeleide ambtenaar.*

Ook is het voor publieke organisaties interessant om te weten of zij door ingrijpen in de organisatie de mate van PSM kunnen beïnvloeden. Baan- en organisatiekenmerken spelen hier een grote rol in. (Steijn, 2006:4) In onderzoek van Moynihan en Pandey (2007) komt naar voren dat werknemers met een langer dienstverband een lagere PSM hebben. Zij kunnen gefrustreerd raken omdat zij voelen dat hun doelen verschuiven. Hierdoor zal de mate van PSM afnemen. Positieve effecten op de mate van PSM ontstaan onder andere door hiërarchische niveaus en door de aanwezigheid van werknemersvriendelijke hervormingen. (Moynihan & Pandey, 2007:46-48) De inzet van HRM-instrumenten op de mate van PSM zal niet getest worden, omdat er geen tijd is voor een nulmeting. Er kan daarom geen verschil gemeten worden. Ook zullen de hiërarchische niveaus buiten beschouwing worden gelaten vanwege het feit dat het onderzoek te omvangrijk wordt. De volgende hypothese zal getest worden.

### Hypothese 4

*Naarmate een ambtenaar langer in dienst is zal de mate van PSM lager zijn.*

De laatste factor die onderzocht zal worden is de functie. Perry stelt in zijn artikel uit 2000 dat deze factor ook van invloed is op de mate van PSM. Daarnaast concludeert Steijn (2006) een significant effect van het functieniveau. Ambtenaren die over beleidsvoorbereiding gaan of adviseren blijken een hogere mate van PSM te hebben dan ambtenaren die zich met andere werkzaamheden bezig houden. (Steijn, 2006:11) Ook wordt verondersteld dat ambtenaren met een managementfunctie een hogere mate van PSM hebben dan ambtenaren die zich bezig houden met andere taken. (Gabris & Simo, 1995 in Steijn 2006)

### Hypothese 5

*Ambtenaren met een hogere functie zullen een hogere mate van PSM hebben dan ambtenaren met een lagere functie.*

Tot slot wordt verondersteld dat de organisatiecultuur van invloed is op PSM. (Moynihan & Pandey, 2007) De invloed van organizationele normen op waarden en

gedrag is bevestigd in de literatuur. Organisatiecultuur creëert waarden en normen van werknemers. (Kaufman 1960, Schein 1992) Moynihan & Pandey (2007) stellen dat verschillende typen culturen van invloed zijn op de rol die cultuur speelt in een organisatie. Zij gebruiken hiervoor de categorisatie van Quinn & Kimberly (1984). Dat zijn groepsculturen, ontwikkelingsculturen, hiërarchische culturen en rationele culturen. Het blijkt dat organisaties niet te scharen zijn onder een bepaalde cultuur, maar dat ze vaak van alles iets weg hebben. (Zammuto and Krakower 1991) Uit het onderzoek van Moynihan & Pandey (2007) bleek dat deze typen organisaties geen significante voorspellers bleken van PSM. Ze geven echter toe dat het zeer moeilijk is om culturele aspecten van een organisatie te meten. En achten daarom wel vervolg onderzoek op dit punt noodzakelijk. Aan de hand van dit onderzoek heeft Steijn (2006) met een vijfpuntsschaal getracht de openheid van een organisatiecultuur te meten en de invloed ervan op PSM. Hoewel de gevonden verklaringskracht niet heel sterk was, werd er wel een significant positief verband gevonden. In dit onderzoek zal daarom gekozen worden om de variabele 'open organisatiecultuur' wel mee te nemen en deze te meten.

## Hypothese 6

*Een 'open' organisatiecultuur zorgt voor een hogere mate van PSM.*

## **Operationalisering**

### *Public Service Motivation*

In dit onderzoek zal het meetinstrument van Vandenabeele (2008) worden gebruikt om PSM bij ambtenaren van de gemeente Leerdam te meten. Dit meetinstrument omvat de vier dimensies van Perry (Interesse in politiek, aandacht voor het algemeen belang, zelfopoffering en medeleven) en een extra dimensie door Vandenabeele toegevoegd (democratisch bestuur). Deze extra factor zorgt ervoor standpunten van ambtenaren over dienstverlening van de overheid, politieke verantwoording en de noodzaak van overheidsdiensten worden meegenomen. Respondenten kunnen antwoorden op een vijfpuntsschaal. 1 is helemaal niet mee eens. 5 is helemaal mee eens. Hoe hoger de score, hoe groter de mate van PSM is.

### *Leeftijd, geslacht, duur dienstverband en opleidingsniveau*

Deze factoren kunnen aan de hand van een simpele vraag worden beantwoord. Onder een hoogopgeleide ambtenaar zal verstaan worden: iemand die universitair of hoger beroepsonderwijs genoten heeft. Onder een laagopgeleide ambtenaar wordt iemand verstaan die lager dan WO of HBO heeft afgerond.

## *Functie*

De functie van de respondenten zal worden vastgesteld aan de hand van een vraag met acht verschillende functie mogelijkheden. Management/leidinggevend, secretarieel/secretariaat, beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering, beleidsuitvoering/algemene uitvoering, bedrijfsvoering/toezicht/inspectie, onderzoek en overig.(Steijn, 2006:16) Voor deze acht functie mogelijkheden is gekozen omdat het alle functies dekt die binnen een gemeente mogelijk zijn. Onder een hoge functie zal worden verstaan; Beleidsvoorbereiding/ontwikkeling/advisering en management/leidinggevend. In verschillende onderzoeken komen deze taken naar voren als zijnde hogere functies. Daarbij is voor deze functies vaak een hogere scholing vereist en een uitgebreide sollicitatie. De overige functies zullen als lage functie worden aangeduid.

## *Organisatiecultuur*

Om dit begrip te kunnen meten zal de uitspraak worden getoetst 'Binnen de gemeente heerst een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen'(Steijn, 2006:8) Steijn vond aan de hand van deze stelling een positief significant verband tussen een open organisatiecultuur en PSM. De respondenten kunnen aan de hand van een vijfpuntsschaal antwoorden. 1 is helemaal niet mee eens, 5 is helemaal mee eens. Aan de hand van een gemiddelde score kan worden afgeleid of de organisatiecultuur van invloed is op de mate van PSM.

## **Methoden & validiteit**

Dit onderzoek zal kwantitatief worden uitgevoerd. Alle 150 ambtenaren van de gemeente Leerdam zullen een enquête ontvangen via de mail met een link. Er zal geen selectie plaats vinden. Dit zal gebeuren om zoveel mogelijk gegevens te kunnen onderzoeken. Als men toch een selectie gaat maken op basis van factoren die worden onderzocht kan het zijn dat er te weinig respons komt van de respondenten en het onderzoek daarmee te kleinschalig wordt en daardoor niet betrouwbaar. Er kunnen dan geen fenomenen worden gevonden, omdat er simpelweg te weinig respondenten zijn. Een ander punt dat van invloed kan zijn op de resultaten is dat iemand die liever niks kwijt wilt over dit onderwerp, de enquête niet invult en daardoor zal wellicht een ander beeld ontstaan van de uitkomsten van dit onderzoek. De looptijd van dit onderzoek is van 3 februari 2010 tot en met 14 april 2010.

## *Respondenten*

Van de 150 enquêtes die zijn verstuurd, zijn er 79 geretourneerd. De data uit deze 79 enquêtes zullen de basis vormen voor dit onderzoek. De ambtenaren van de gemeente Leerdam bestaan uit zowel mannen als vrouwen. Binnen de gemeente bekleden ze

verschillende functies. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de samenstelling van de respondentengroep.

Uit tabel 1 blijkt dat iets meer dan de helft van de respondenten mannelijk is. (51,9%) De gemiddelde leeftijd is 44 jaar. Bijna de helft van de ambtenaren werkt tussen de 1 en 5 jaar bij de gemeente Leerdam. De meeste ambtenaren doen aan beleidsvoorbereiding. Enkele respondenten hebben meerdere functies, vandaar dat het totaal meer dan 100 % is. Opvallend is dat niemand zijn functie niet heeft ingevuld. De hoogst genoten opleiding ligt voor 46,8 % van de respondenten op Hbo-niveau.

Tabel 1: *Demografische gegevens respondenten*

Variabele	N	%	Variabele	N	%
<i>Geslacht</i>			<i>Functie</i>		
Man	41	51,9	Management	13	16,5
Vrouw	35	44,3	Beleidsuitvoering	14	17,7
Missing	3	3,8	Onderzoek	1	1,3
			Secretarieel	10	12,7
			Bedrijfsvoering	7	8,9
			Beleidsvoorbereiding	32	40,5
			Missing	0	0
<i>Leeftijd</i>			<i>Opleidingsniveau</i>		
20-29	7	8,9	Mavo/VMBO	5	6,3
30-39	13	16,5	MBO	17	21,5
40-49	28	35,4	HBO	37	46,8
50-59	24	30,4	WO	18	22,8
60-69	2	2,5	Missing	2	2,6
Missing	5	6,3			
<i>Dienstjaren</i>			<i>Totaal</i>		
1-5	36	45,6		79	
6-10	22	27,8			
11-15	6	7,6			
16-20	3	3,8			
21-25	2	2,6			
26-30	4	5,1			
31-35	1	1,3			
Missing	5	6,3			

### Afhankelijke en onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is PSM. (Public Service Motivation) PSM wordt gemeten aan de hand van het meetinstrument voor Public Service Motivation dat door Perry ontwikkeld is en aangepast door Vandenabeele. (Vandenabeele,2008) Door middel van achttien vragen (zie tabel 2) worden vijf dimensies getoetst. De vragen zijn beantwoordt op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens). Drie vragen zijn negatief gesteld, waarvoor een inverse is toegepast. De Cronbach's

Alpha van dit instrument in dit onderzoek is .79. Er is dus sprake van een goede betrouwbaarheid. De scores van op de verschillende dimensies liggen tussen de .64 en .72. Deze zijn dan ook redelijk betrouwbaar. De dimensie democratisch bestuur wijkt hier van af. Deze Cronbach's Alpha is .31. Verbanden die worden gevonden in samenhang met de dimensie democratisch bestuur zijn minder betrouwbaar. Echter na verwijdering van deze dimensie neemt de totale Cronbach's Alpha af van .79 naar .77. Er vindt dus geen verbetering van de Cronbach's Alpha plaats. De vragenlijst blijft daarom intact.

Tabel 2 : Betrouwbaarheid Public Service Motivation

Cronbach's Alpa

*Interesse in politiek*

.65

- Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici
- 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen

*Aandacht voor het algemeen belang*

.67

- Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap
- Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten)
- Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving
- Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen

*Zelf-opoffering*

.64

- Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen.
- Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving
- Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen
- Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken

*Medeleven*

.72

- Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen
- Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik persoonlijk niet ken
- Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen
- Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden
- Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk



- Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld
- Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien
- Het is van belang dat personeel in overheidsdienst elke uitgave kan verantwoorden

De belangrijkste onafhankelijke variabelen die van invloed zijn op de Public Service Motivation van ambtenaren zijn volgens dit onderzoek, opleiding, het aantal dienstjaren bij de gemeente, de functie van de ambtenaar en de organisatiecultuur van de gemeente. De andere onafhankelijke variabelen zijn controlevariabelen. De verwachting is dat zou ook effect kunnen hebben op de afhankelijke variabele. Deze controlevariabelen maken het onderzoek zo betrouwbaar en compleet mogelijk. Ook zijn deze controle variabelen interessant om inzicht te krijgen in de demografische gegevens van de respondenten. De controle variabelen zijn leeftijd en geslacht.

## Resultaten

Om de onderlinge relaties te toetsen zijn allereerst de belangrijkste variabelen met elkaar gecorreleerd. Vervolgens wordt aan de hand van regressieanalyse onderzocht wat de verklaaringskracht is van de verschillende variabelen op elkaar.

Tabel 3 geeft de correlatiematrix weer. In de eerste twee kolommen van de correlatiematrix zijn het gemiddelde en de standaardafwijking te zien. De gemiddelde leeftijd is 44,6 met een standaardafwijking van 9,77. Het gemiddeld aantal dienstjaren ligt op 8,1 jaar. Wat opvalt, is een grote standaardafwijking van 7,9 jaar. De openheid van de organisatiecultuur wordt 3,4 gezien op een schaal van 1 tot 5. De gemiddelde motivatie voor de publieke zaak is 3,71 wat redelijk hoog is op een schaal van 1 tot 5. Ook de overige dimensies van Public Service Motivation zijn uiteengezet. Het hoogst wordt gescoord op de dimensie “Interesse in de politiek”. De onafhankelijke variabele functie is opgedeeld in hoge en lage functie. Onder een hoge functie valt management/leidinggevend en beleidsvoorbereiding/ontwikkeling/advisering. Onder een lage functie valt secretarieel/secretariaat, beleidsuitvoering/algemene uitvoering, bedrijfsvoering/toezicht/inspectie, onderzoek en overig. Respondenten die twee functies aangegeven hebben, één in de categorie ‘hoge functie’ en de andere in de categorie ‘lage functie’ zijn ingedeeld in de categorie ‘hoge functie’. Zij vervullen namelijk een hoge functie en doen er zelfs nog een lage functie bij. Functie is geordend met een ‘0’ of een ‘1’, waarbij ‘1’ een hoge functie betreft en ‘0’ een lage functie. De onafhankelijke variabele opleiding is opgedeeld in een hoge opleiding en een lage opleiding. Onder een hoge functie valt HBO en WO. De overige opleidingen worden als ‘laag’ gezien. Opleiding is geordend met een ‘0’ of een ‘1’, waarbij ‘1’ een hoge opleiding betekent en ‘0’ een lage opleiding.

Tabel 3: Correlatiematrix van de variabelen

	Mean	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Opleiding	0,71	0,45	1											
2 Geslacht	1,46	0,50	-.20	1										
3 Leeftijd	44,6	9,77	-.01	-.07	1									
4 Dienstjaren	8,14	7,98	-.25*	.03	.47**	1								
5 PSM totaal	3,71	0,35	-.09	-.15	.09	.24*	1							
6 Opencultuur	3,37	0,96	.12	-.32**	.01	-.04	.35**	1						
7 Functie	0,60	0,52	.44**	-.24*	.05	.01	.16	.35**	1					
8 Int. Politiek	4,16	0,61	.10	-.24*	.11	.05	.50**	.37**	.29*	1				
9 Alg. Belang	3,37	0,61	.06	-.22	-.07	.11	.70**	.26*	.27*	.16	1			
10 Zelfopoff.	3,28	0,56	-.17	-.04	.03	.23	.78**	.18	.01	.19	.55**	1		
11 Medeleven	3,97	0,45	-.19	.06	.12	.17	.66**	.20	-.11	.19	.12	.33**	1	
12 Dem. Bestuur	3,99	0,46	-.06	-.19	.14	.16	.58**	.27*	.09	.48**	.17	.21	.42**	1

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Uit tabel 3 blijkt dat de afhankelijke variabelen public service motivation alleen een significante relatie met de organisatiecultuur en het aantal dienstjaren. Hoe langer iemand in dienst is bij de gemeente Leerdam, hoe hoger zijn of haar motivatie zal zijn. En hoe hoger iemand de openheid van de organisatiecultuur beoordeeld, hoe meer motivatie hij zal hebben voor de publieke zaak. Verder correleert functie positief significant met opleiding, interesse in politiek, algemeen belang en cultuur en negatief met geslacht. Naarmate iemand hoger is opgeleid, hoe groter de kans dat iemand een hoge functie bekleedt. En naarmate iemand de organisatiecultuur hoger beoordeelt, hoe groter de kans dat hij of zij een hoge functie bekleedt. Daarnaast is de kans groter dat iemand een man is, wanneer een hoge functie wordt bekleedt. Geslacht correleert negatief significant met de organisatiecultuur. Wanneer iemand de organisatiecultuur hoger beoordeeld, is de kans groter dat het een man is. Dienstjaren en leeftijd correleren positief met elkaar. Naarmate iemand langer in dienst is, is de kans groter dat hij een oudere leeftijd heeft. Interesse in politiek correleert negatief significant met geslacht. Mannen lijken meer interesse in politiek te hebben. Tot slot correleren de dimensies democratisch bestuur, algemeen belang en interesse in de politiek positief significant met een open organisatiecultuur en algemeen belang en interesse in de politiek positief significant met functie. Een respondent die hoger scoort op de dimensies democratisch bestuur, algemeen belang en interesse in de politiek zal de openheid van de organisatiecultuur ook hoger beoordelen. En wanneer een ambtenaar algemeen belang en interesse in de politiek belangrijk vindt zal de kans groter zijn dat hij of zij een hogere functie bekleedt.

In tabel 4 wordt de regressieanalyse van public service motivation gegeven. Uit deze tabel is af te lezen in welke mate de onafhankelijke variabelen de oorzaak vormen van de afhankelijke variabele. Van de zes variabelen blijkt er één significant te zijn. Dat is de openheid van de organisatiecultuur. De openheid van de organisatiecultuur heeft een positieve significante verklaringskracht op public service motivation. Hoe hoger de openheid van de organisatiecultuur wordt beoordeeld, hoe hoger de public service motivation. Tevens heeft deze variabele het grootste effect van alle variabelen op public service motivation. De variabelen die niet significant zijn blijken ook een lage

verklaringskracht te hebben. Aangezien het aantal respondenten niet heel groot is zal voor de verklaringskracht van het model naar de aangepast  $R_2$  gekeken worden. Deze bedraagt .104, waarmee 10,4% van de variantie van public service motivation wordt verklaard. Het model als geheel is significant bij een  $p < .05$ .

Tabel 4: Regressiemodel Public Service Motivation

Public Service Motivation			
	B	SE	Sig.
Opleiding	-.095	.099	.340
Geslacht	-.042	.083	.615
Leeftijd	-.002	.005	.683
Dienstjaren	.010	.006	.079
Openheid org. cultuur	.112*	.044	.014*
Functie	.024	.088	.790
F-model	2,335*		.042*
$R_2$	.182		
Adj. $R_2$	.104		

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Discussie

De hypothesen die aan het begin van dit onderzoek gesteld zijn, kunnen aan de hand van de resultaten worden beantwoord. Er zijn echter een aantal zaken die van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek.

De resultaten in dit artikel zijn verkregen door middel van cross-sectioneel onderzoek. De respondenten zijn op een bepaald tijdstip geënquêteerd, waarmee dit onderzoek een momentopname is. De gemeente Leerdam is op dit moment bezig met een reorganisatieproces van de organisatie. Hierdoor kan het zijn dat oude, negatieve gevoelens nog een rol spelen in de beantwoording van de vragen in dit onderzoek. Het is daarom aan te raden dit onderzoek nog eens te herhalen wanneer de reorganisatie wat langer is doorgevoerd.

In dit onderzoek zijn de gegevens van 79 respondenten gebruikt. Door deze kleinschalige respondentengroep kan het zijn dat sommige uitkomsten niet significant zijn, terwijl deze wel significant zouden zijn bij een grotere steekproef. Door het responspercentage van ongeveer 53% kan een redelijk beeld worden geschetst van de factoren die van invloed zijn op public service motivation bij de gemeente Leerdam. Echter kan dit niet als een algemeen beeld worden gezien voor gemeenten in Nederland. Daar moet de respondentengroep voor worden uitgebreid en verspreid over meerdere gemeenten.

Ook is gebleken dat de totale variantie van het regressiemodel 10,4% van de effecten op PSM verklaart. Door de tijdsdruk en de omvang van dit onderzoek is niet mogelijk geweest om nog uitgebreider in te gaan op individuele kenmerken van respondenten behalve leeftijd en geslacht. Dit zou te omvangrijk zijn geworden en daaruit kan deels dit lage variantie cijfer door worden verklaard.

Tot slot kan het zijn dat sociaal gewenste antwoorden zijn gegeven doordat mijn vader een hoge functie bekleed binnen de gemeente Leerdam. Echter is er niet voor gekozen om onder een andere naam onderzoek te doen. Er is duidelijk gecommuniceerd naar de respondenten dat het onderzoek anoniem is en dat met de gegevens vertrouwelijk wordt omgegaan.

Deze verschillende aspecten kunnen van invloed zijn geweest op de resultaten en moeten derhalve meegenomen worden in de interpretatie van de resultaten.

Uit de analyses kunnen de zes hypothesen die centraal staan in dit onderzoek worden aangenomen of verworpen. De eerste hypothese luidt: 'De mate van PSM tussen mannen en vrouwen zal niet verschillen bij de gemeente Leerdam'. Uit zowel de correlatiematrix en de regressieanalyse blijkt dat geslacht niet significant van invloed is op de public service motivation van ambtenaren bij de gemeente Leerdam. Met  $-.12$  is het verband tussen geslacht en PSM klein en niet significant. Ook uit het getal  $-.039$  in de regressieanalyse blijkt een zeer kleine, niet significante verklaringskracht. Geslacht kent één significant verband met de dimensie interesse in de politiek. Mannen blijken meer interesse in de politiek te hebben.

Uit voorgaand onderzoek van Moynihan & Pandey (2007) bleek dat geslacht van geringe invloed is op de motivatie van de publieke zaak. Perry (1997) & Bright (2005) vonden wel een verband. Vrouwen scoorden hoger op PSM dan mannen. In dit onderzoek is alleen een verband gevonden tussen geslacht en de dimensie 'interesse in de politiek'. Dit is te weinig om te kunnen stellen dat geslacht wel van invloed is op PSM. De uitkomsten in dit onderzoek blijken dus deels overeen te komen met de literatuur en de opgestelde hypothesen. Met de kanttekening dat de uitkomsten in dit onderzoek niet significant zijn (met uitzondering van het verband tussen geslacht en interesse in de politiek) en op toeval kunnen berusten. Een grotere respondentengroep zou ervoor kunnen zorgen dat significante uitkomsten gevonden kunnen worden en de hypothese wel aangenomen kan worden.

In de tweede hypothese wordt verondersteld dat de factor leeftijd geen verband zal hebben met de public service motivation van ambtenaren. Uit dit onderzoek is gebleken dat leeftijd maar één significant verband heeft met een andere variabele. Namelijk het significante positieve verband met het aantal dienstjaren. Dit is een logisch verband aangezien verwacht mag worden dat wanneer een ambtenaar langer in dienst is, hij ook ouder is. De verklaringskracht van de motivatie voor de publieke zaak kan voor  $-.002$  verklaard worden door leeftijd. Dit verband is zeer klein en niet significant. De hypothese kan dus enigszins worden aangenomen met de kanttekening dat deze verklaringskracht niet significant is en dus op toeval kan berusten. Wellicht zal een grotere steekproef deze bevindingen wel significant kunnen bevestigen.

De derde hypothese toetst de mate waarin opleidingsniveau van invloed is op public service motivation. Een hoger opgeleide ambtenaar zal een grotere mate van

PSM hebben dan een laag opgeleide ambtenaar. In de correlatiematrix is geen significant verband gevonden tussen opleiding en public service motivation. Ook niet op afzonderlijke dimensies van public service motivation. In de regressieanalyse komt ook geen significante vondst naar voren. Wel is het opvallend dat naarmate iemand hoger is opgeleid de public service motivation met .095 afneemt. Dit is het tegenovergestelde van wat in de hypothese gesteld is. Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat er bij de lager opgeleide ambtenaren een grote groep respondenten zit, die een hogere public service motivation hebben in vergelijking met de hoog opgeleide groep respondenten. Door de kleine omvang van dit onderzoek zou dit van grote invloed kunnen zijn op de resultaten. Het gevonden getal kan ook op toeval berusten, aangezien hij niet significant is. De hypothese wordt daarom ook verworpen.

De vierde hypothese heeft te maken met het aantal dienstjaren van een ambtenaar. Naarmate iemand langer in dienst is zal de PSM lager zijn. Dit komt volgens Moynihan & Pandey (2007) voort uit het feit dat zij gefrustreerd kunnen raken, omdat zij voelen dat hun doelen verschuiven. Uit de analyse is gebleken dat er een positief significant verband bestaat tussen PSM en het aantal dienstjaren. Een ambtenaar die langer in dienst is, zal een hogere PSM hebben. Ook uit de regressieanalyse blijkt ook een positieve verklaringskracht van de variabele 'het aantal dienstjaren'. Het cijfer zit dicht bij de significantiegrens, maar is het niet. Op basis van deze resultaten kan de hypothese worden verworpen. Uit dit onderzoek blijkt dat naarmate iemand langer in dienst is, hij of zij de PSM hoger beoordeelt. Enigszins lijkt dit logisch. Een ambtenaar die langer in dienst is bij de gemeente zit in tegenstelling tot een 'jobhopper' op z'n plek in de publieke sector, heeft passie voor de publieke zaak en vindt het niet nodig ander werk te zoeken. Een hogere public service motivation tot gevolg. Dit kan wellicht de uitkomsten in dit onderzoek verklaren. De hypothese is gebaseerd op een groep ambtenaren die niet specifiek voor één organisatie werkte, maar ambtenaar in het algemeen was. Dit kan wellicht het verschil verklaren. Het zou kunnen dat ambtenaren bij de gemeente Leerdam op hun plek zitten en met gemiddeld iets meer dan acht dienstjaren graag naar hun werk gaan en een hoge public service motivation hebben. Een logisch gevolg is dan dat het aantal dienstjaren een positief verband heeft met de public service motivation. Bij een grotere data set verspreid over meerdere organisaties kunnen andere effecten optreden. De kans is immers groter dat iemand gefrustreerd kan raken, omdat zijn of haar doelen verschuiven, dan bij de gemeente Leerdam, waar het prettig werken lijkt. Ambtenaren blijven gemiddeld acht jaar voor de gemeente Leerdam werken en kennen een hoge gemiddelde public service motivation. De hypothese kan dus worden verworpen. Een uitgebreider onderzoek op dit punt is echter gewenst, zodat significante resultaten kunnen worden getoond.

De vijfde hypothese betreft de functie van ambtenaren. Perry (2000), Steijn (2006) & Gabris & Simo (1995) veronderstellen dat functie van invloed is op de public service motivation. Een ambtenaar met een hoge functie, zal een hogere mate van PSM hebben. Uit de analyse is gebleken dat het hebben van een hoge functie, wel leidt tot een hogere PSM, maar dit verband is niet significant en niet erg sterk. Ook uit de regressieanalyse bleek dat een stijging van PSM, maar voor 0.024 verklaart kan worden uit het feit dat iemand een hoge functie bekleedt. Daarbij was deze uitkomst verre van

significant. De hypothese moet daarom ook worden verworpen. Wel is een positief significant verband gevonden tussen het hebben van een hoge functie en de dimensies, interesse in de politiek en algemeen belang. Met .29 op interesse in de politiek en .27 op algemeen belang ( $p < 0.5$ ). Onderzoek op een grotere schaal is nodig om meer significante uitkomsten te vinden.

De laatste hypothese is tevens de meest interessante gebleken in dit onderzoek. Uit voorgaand onderzoek van Moynihan en Pandey (2007) is geen verband gevonden tussen een type organisatiecultuur en PSM. Echter uit vervolg onderzoek van Steijn (2006) bleek wel een verband tussen de openheid van een organisatiecultuur en PSM. In dit onderzoek is zijn vijfpuntsschaal overgenomen en gekoppeld aan PSM. Uit zowel de correlatiematrix als wel de regressieanalyse komt een positief significant verband. De correlatie tussen PSM en een open organisatiecultuur bedraagt .35 ( $p < 0.01$ ). Daarnaast komt uit de regressieanalyse een verklaringskracht van .112. Dit is zowel de grootste verklaringskracht van alle variabelen en de enige significante gebleken in de regressieanalyse. De hypothese kan daarom ook worden aangenomen. Een open organisatiecultuur zorgt voor een grote mate van PSM. Deze resultaten kunnen zeer betekenis vol zijn voor organisaties. Als er wordt gezorgd voor een open organisatiecultuur waar veel ruimte is voor kritiek en het geven van eerlijke adviezen, dan kan de motivatie voor de publieke zaak stijgen. Toch moet er rekening worden gehouden met de kwetsbaarheid van deze variabele. De variabele is slecht aan de hand van 1 item getoetst waardoor verschillende interpretaties van respondenten mogelijk blijven. Een uitgebreider onderzoek naar de invloed van organisatieculturen op PSM is daarom ook aan te raden.

## **Conclusie**

Dit onderzoek heeft getracht inzicht te geven welke factoren van invloed zijn op public service motivation. Niet alle hypothesen opgesteld uit de literatuur bleken overeen te komen met de bevindingen uit dit onderzoek. Ook kan er in de meeste gevallen niet met zekerheid gesteld worden of de resultaten op toeval berusten of niet. De uitkomsten waren niet altijd significant, wat te maken heeft met het geringe aantal respondenten. Een grotere dataset is nodig om daadwerkelijk significante verbanden aan te kunnen tonen. Toch heeft dit onderzoek waardevolle informatie opgeleverd voor zowel de gemeente Leerdam, als de wetenschap.

Een significant positief verband is gevonden in de laatste hypothese tussen de openheid van de organisatiecultuur en public service motivation. Deze vondst kan van grote waarde zijn voor organisaties. Vervolg onderzoek op grotere schaal is nodig om te zien of dit effect niet alleen bij de gemeente Leerdam te vinden is. De afhankelijke variabelen leeftijd en geslacht bleken niet erg van invloed op public service motivation. Dit bleek overeen te komen met de literatuur. Echter waren deze cijfers niet significant. Opleidingsniveau bleek een omgekeerd effect te hebben op PSM. Een hoger opgeleide ambtenaar zal een lagere PSM hebben. Deze uitkomsten bleken echter niet significant en de verklaringskracht was zeer gering. Het aantal dienstjaren zou een negatief effect hebben op de PSM. Uit de correlatiematrix is gebleken dat het aantal dienstjaren juist

een positief effect heeft op public service motivation. Ook de regressieanalyse liet een positief verband zien, maar dit verband was net niet significant. De vijfde hypothese kende een zwak verband en was niet significant. De hypothese is daarom ook verworpen. Wel werd een positief significant effect gevonden tussen het hebben van een hoge functie op de dimensies interesse in de politiek en het algemeen belang.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Leerdam. Om deze reden gelden de uitkomsten niet voor andere gemeenten. Wel kan dit onderzoek inzichten en ideeën geven hoe public service motivation verhoogd zou kunnen worden binnen een andere gemeente. Dat wil overigens niet zeggen dat hier dezelfde resultaten uit voort zullen vloeien. Het onderzoek biedt voldoende mogelijkheden voor een vervolgstudie. Het aangetoonde verband tussen de openheid van een organisatiecultuur en de positieve invloed op PSM zou verder onderzocht kunnen worden.

## Referentielijst:

- Baarda & de Goede, Basisboek methoden en technieken (2001)
- Braam, A., *Ambtenaren en bureaucratie in Nederland*, S'Gravenhage: Excelsior, 1956.
- Breukelen, J.W.M. en Eybergen, R. van (1995). *Leiderschap en motivatie*.
- Bright, L., '*Public Employees with High level of Public Service Motivation, Who are they, where are they and what do they want?*', in: *Review of Public Personnel Administration*, 2005, nr. 2, p. 138-154.
- Gabris, G.T. & Simo, G., '*Public Sector Motivation as an independent variable affecting career decisions*', 1995
- Jensen, D.H., *Towards an expansion of the Theoretical model of the relationship between Transformational Leadership and Public Service Motivation*, 2009.
- Kaufman, Herbert . 1960 . *The Forest Ranger* .Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press .
- Ministerie van BZK (2005c), *Trendnota Arbeidszaken Overheid*, 2006
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (in Press), *The Role of Organizations in fostering public service motivation*, in: *Public Administration review*, 2007
- Perry, J.L., '*Antecedent of public service motivation*', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1997, nr. 2, p. 181-197.
- Perry, J.L., '*Bringing society in: Toward a theory for public service motivation.*' In: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2000, nr. 2, p. 471-489.
- Perry, J.L., '*Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity*', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1996, nr.1, p. 5-23



- Perry, J.L. & L.R. Wise, 'The Motivational Basis of Public Service.', in: *Public Administration Review*, 1990, nr. 3, p. 367-373
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jossey Bass.
- Steijn B, 2006, 'Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie'. *Bestuurswetenschappen* (6). 444-466
- Vandenabeele, W., 'Development of a public service motivation scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument.' In: *International public management journal*, Vol 11, nr. 1: 143-167
- Quinn, Robert E., and John R. Kimberly. 1984. Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In *Managing Organizational Translations*, edited by John R. Kimberly and Robert E. Quinn, 295 – 313. Homewood, IL : Dow Jones/Irwin.
- Zammuto, Raymond F., and Jack Y. Krakower. 1991. Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development* 5 : 83 – 114

#### **Internetverwijzingen:**

<http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1103690/salaris-topambtenaren-flink-achter-bij-markt.html>

<http://www.leerdam.nl/index.php?simaction=content&mediumid=6&pagid=204&fontsize=12>

[http://www.haygroup.com/Downloads/nl/misc/Dijkstal\\_5\\_-\\_Normeren\\_and\\_Waarderen.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/nl/misc/Dijkstal_5_-_Normeren_and_Waarderen.pdf)