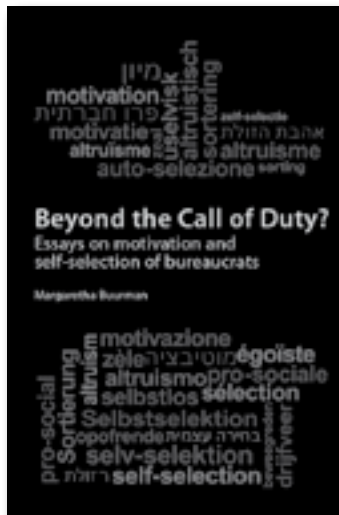


De motivatie van ambtenaren voor de publieke zaak is een veelvuldig bediscussieerd thema, niet alleen onder wetenschappers, maar ook in de media, het parlement en zelfs op straat. Want de mensen die in de publieke sector werkzaam zijn, beïnvloeden de aard, kwaliteit en hoeveelheid van de te leveren publieke diensten en kunnen daardoor soms een verschil maken in het leven van individuen. Bij het maken van dit verschil is hun motivatie belangrijk. Maar niet alle ambtenaren zullen even gemotiveerd zijn of motivatie putten uit dezelfde elementen van hun werk. Dit verschil in motivatie en de consequenties daarvan is het centrale thema van dit proefschrift.

Veel studies hebben verschillen in de motivatie tussen publieke en private sector medewerkers onderzocht met behulp van zelfverklaard gedrag of voorkeuren. Dit soort studies heeft een aantal nadelen, zoals sociaal wenselijk antwoorden. Daarom gebruikt het eerste deel van dit proefschrift gegevens over wat werknemers daadwerkelijk doen als ze een extraatje krijgen: in dit geval een beloning voor het invullen van een enquête. De ruim drieduizend respondenten konden kiezen tussen een staatslot, een donatie aan een goed doel of een cadeaubon. De analyse laat zien dat werknemers in de publieke sector gemiddeld genomen minder vaak kiezen voor de risicovolle optie (staatslot) dan voor de veilige optie (cadeaubon) dan hun private tegenhangers. Aan het begin van hun carrière kiezen ambtenaren vaker voor de altruïstische optie (goede doel) dan de egoïstische optie (cadeaubon), maar naarmate het dienstverband langer duurt, verdwijnt dit effect en slaat het om. Dit duureffect blijft bestaan na correctie voor ontevredenheid over loon naar werken. Deze analyse suggereert dat behoorlijk wat medewerkers in de publieke sector niet aan het goede doel geven omdat ze het gevoel hebben op het werk al meer dan genoeg te doen voor de maatschappij voor een te laag loon.

Het tweede deel van het proefschrift onderzoekt in hoeverre de mate waarin ambtenaren meeleven met hun cliënten van invloed is op hun baankeuze en beslissingen op de werkvloer. Veel dienstverleners in de publieke sector, zoals bijstandsconsulenten, hebben de tweeledige taak van enerzijds cliënten sancties opleggen, bijvoorbeeld omdat ze niet genoeg solliciteren, en anderzijds helpen, met bijvoorbeeld het aanbieden van hulp bij het zoeken naar een baan. Vooraf is bij de selectie van medewerkers moeilijk te achterhalen in hoeverre deze bereid zijn sancties op te leggen. Daarom kan de



Buurman, M. (2011) *Beyond the call of duty? Essays on motivation and self-selection of bureaucrats*. Proefschrift. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

werkgever andere instrumenten, zoals beloningen, inzetten om het gewenste type medewerker aan te trekken. Het theoretische model voorspelt dat als een organisatie een vast loon betaalt, de meest altruïstische werknemers op de baan afkomen. Zij vinden een hoog salaris niet nodig, vanwege het plezier dat ze hebben in het helpen van mensen, maar leggen geen sancties op. Daarbij geldt dat hoe meer cliënten hulp nodig hebben, hoe altruïstischer de medewerker is. Via het introduceren van een bonus of schouderklop als een medewerker de juiste beslissing neemt, kan de organisatie het gedrag van deze medewerkers bijsturen. De minst altruïstische werknemers leggen hun cliënten wel sancties op als het nodig is. Maar dat maakt de baan onplezieriger en vergt meer

financiële compensatie. Dat kan resulteren in een tweedeling in het personeelsbestand.

Het laatste hoofdstuk van het proefschrift bouwt voort op dit thema. Er zijn voorbeelden van leraren die zeer gemotiveerd zijn om op een school in een probleebuurt te werken, waar ze het verschil uit kunnen maken in het leven van een leerling. Aan de andere kant hebben deze scholen te kampen met een tekort aan bevoegde docenten. De vraag is dus welk type leraar op welke school terechtkomt. Dit hoofdstuk analyseert dit met een model waarin werknemers verschillen in motivatie en capaciteiten. De data laten zien dat de selectie van leraren in het voortgezet onderwijs in Nederland vooral overeen lijkt te komen met een situatie van hoge kosten van het werken met probleemleerlingen. De leraren werken namelijk liever op scholen met weinig probleemleerlingen en deze scholen huren het liefst leraren met zichtbaar veel capaciteiten, in dit geval opleiding, in. Er is geen significant effect van motivatie of ervaring op de selectie van leraren in het voortgezet onderwijs.

Op basis van deze uitkomst zijn in het voortgezet onderwijs dan ook positieve effecten te verwachten van het verlagen van de kosten van het werken op probleemscholen, namelijk beter opgeleide en mogelijk ook meer gemotiveerde leraren. Onder basisschoolleraren zijn de resultaten niet eenduidig. De conclusies uit dit proefschrift kunnen de overheid behulpzaam zijn bij het vormgeven van haar personeelsbeleid.

MARGARETHA BUURMAN

Adjunct-directeur van onderzoeksbureau SEOR en onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam