

EUR Research Information Portal

Betrokken en bevlogen werknemers in de publieke sector

Publication status and date:

Published: 19/03/2020

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Document License/Available under:

Article 25fa Dutch Copyright Act

Citation for the published version (APA):

Steijn, B., & Vermeeren, B. (2020, Mar 19). Betrokken en bevlogen werknemers in de publieke sector. <http://hdl.handle.net/1765/125999>

[Link to publication on the EUR Research Information Portal](#)

Terms and Conditions of Use

Except as permitted by the applicable copyright law, you may not reproduce or make this material available to any third party without the prior written permission from the copyright holder(s). Copyright law allows the following uses of this material without prior permission:

- you may download, save and print a copy of this material for your personal use only;
- you may share the EUR portal link to this material.

In case the material is published with an open access license (e.g. a Creative Commons (CC) license), other uses may be allowed. Please check the terms and conditions of the specific license.

Take-down policy

If you believe that this material infringes your copyright and/or any other intellectual property rights, you may request its removal by contacting us at the following email address: openaccess.library@eur.nl. Please provide us with all the relevant information, including the reasons why you believe any of your rights have been infringed. In case of a legitimate complaint, we will make the material inaccessible and/or remove it from the website.



Brenda Vermeeren
Bram Steijn

Bevlogen en
betrokken
medewerkers
in de publieke sector



Meer weten?
Scan de QR-code!



Werknemers van publieke organisaties minder bevoegen en betrokken dan hun collega's in de private sector? Onzin, dit vooroordeel klopt niet. Ook het beeld dat publieke organisaties per definitie log, wars van verandering en bureaucratisch zijn, is een mythe. Dat constateren Bram Steijn en Brenda Vermeeren (Erasmus Universiteit Rotterdam). Zij benadrukken het belang van passend leiderschap en een open organisatiecultuur.

Wat hebben jullie precies onderzocht?

“De centrale vraag is hoe publieke organisaties de betrokkenheid en bevoegdheid van hun werknemers kunnen beïnvloeden. Wij richten ons daarbij niet op de invloed van kenmerken van de baan, maar op kenmerken van de organisatie. We zijn nagegaan in hoeverre kenmerken van de organisatie zelf – positief of negatief – van invloed zijn op betrokkenheid en bevoegdheid. Met dit inzicht weet je meteen welke organisatie-ingrepen een positief effect kunnen hebben.”

‘Regeldruk zorgt voor minder bevoegdheid en betrokkenheid.’

En, hoe bevoegen zijn medewerkers in de publieke sector nou echt?

“Werknemers in de publieke sector zijn meer bevoegen in hun werk dan betrokken bij hun organisatie. Iets wat overigens al lang bekend is: medewerkers beoordelen zaken die te maken hebben met het werk (zoals bevoegdheid) hoger dan zaken die te maken hebben met de organisatie (zoals de betrokkenheid). Opvallend is dat gemiddeld genomen zowel de bevoegdheid als betrokkenheid van werknemers in de publieke sector iets hoger is dan van werknemers in de private sector. Vooral het onderwijs springt er positief uit.”

Welke organisatiekenmerken zijn van invloed?

“Dan moet je denken aan organisatiecultuur, organisatieklimaat en regeldruk. Een organische cultuur en een open klimaat hebben een positief effect. Regeldruk heeft daarentegen een negatief effect: het zorgt voor minder bevlogen medewerkers. Betrokkenheid en bevlogenheid komen onder druk in traditioneel bureaucratische, gesloten organisaties, waar het middel belangrijker lijkt dan het doel. Betrokkenheid en bevlogenheid zijn dan wel weer groot als maatschappelijke betrokkenheid in de organisatie centraal staat.”

Heeft een reorganisatie effect op de mate van betrokkenheid en bevlogenheid?

“Organisatieveranderingen hebben zeker invloed. Daarbij gaat het niet zozeer om de vraag of er een verandering heeft plaatsgevonden, maar om de vraag hoe werknemers deze beleven. Medewerkers zijn gemiddeld genomen vrij negatief over organisatieveranderingen, maar een positievere beleving van die verandering gaat samen met meer betrokkenheid en bevlogenheid.”

Welke rol speelt de leidinggevende hierin?

“Die rol is cruciaal. Vergeleken met de andere effecten is het effect van leiderschapsstijl op bevlogenheid en betrokkenheid het grootst. Daarbij geldt bovendien dat deze stijl ook samenhangt met de verschillende organisatiekenmerken en de beleving van

organisatieverandering. Opmerkelijk daarbij is dat de persoonskenmerken van de leidinggevende (zoals leeftijd en geslacht) er nauwelijks toe doet. Het gaat er vooral om wat hij of zij doet.”

Hoe kunnen organisaties de betrokkenheid en bevlogenheid positief beïnvloeden?

“Er is behoefte aan leidinggevenden die een visie kunnen uitdragen en werknemers kunnen motiveren. Investeer daarom in goed leiderschap. Zorg er als publieke organisatie ook voor dat maatschappelijke betrokkenheid onderdeel is van je cultuur. Je moet dit blijven benadrukken en voorkomen dat dit uit beeld raakt bij je medewerkers. Besteed ook aandacht aan de negatieve effecten van overmatige regeldruk. Met ruime bevoegdheden voor gerichte *taskforces* zijn overbodige regels binnen publieke organisaties te bestrijden.”

Aanbevelingen

- Investeer in goed leiderschap.
- Houd de maatschappelijke waarde van je publieke organisatie in beeld bij medewerkers.
- Bevorder een open cultuur met meer ruimte voor innovatie en minder procedures.
- Neem je regels kritisch onder de loep: zijn ze nodig of staan ze vooral in de weg?
- Zorg ervoor dat personeel verandering positief waardeert. Ook dat vraagt om investeringen in leiderschap en organisatiecultuur.

Direct doen:

“Geef als leidinggevende het goede voorbeeld. Cultuurverandering begint bij gedragsverandering en niet bij abstracte discussies.”