



Dr. Rick. T. Borst, universitair docent Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht
Prof. dr. Eva Knies hoogleraar Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht
Prof. dr. Peter L.M. Leisink hoogleraar Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Welzijn van ambtenaren onder druk Welke werkstressoren veroorzaken dit en welke persoonlijkheidseigenschappen helpen om ermee om te gaan?

Dit onderzoek concentreert zich op de ervaringen van ambtenaren met werkeisen. Welke gevolgen hebben werkeisen voor hun welzijn en welke relatie is er met hun persoonlijkheid? Vier werkeisen zijn tekenend voor het openbaar bestuur: organisatieveranderingen, technologische ontwikkelingen, ongewenst gedrag door burgers en druk op integer handelen. Onze analyses laten zien dat alle werkeisen een negatieve invloed hebben op het welzijn van ambtenaren, omdat ze de bevoegenheid verminderen en burn-outverschijnselen versterken. Tegelijkertijd zijn de ervaringen van ambtenaren met de werkeisen, evenals de persoonlijkheidskenmerken die deze ervaringen beïnvloeden, minder eenduidig dan verwacht. Zo zijn de ervaringen met organisatieveranderingen overwegend negatief, de ervaringen met integriteitsdruk en agressie wat variabel en de ervaringen met technologische ontwikkelingen vrij positief. Bovendien blijken sommige persoonlijkheidseigenschappen de negatieve ervaringen bij diverse werkeisen alleen maar verder te verslechteren. Vriendelijkheid kan de perceptie op werkeisen verbeteren en emotionele stabiliteit om het welzijn te verbeteren.

In het openbaar bestuur is er steeds meer aandacht voor werk-gerelateerd welzijn: de wijze waarop ambtenaren hun werk ervaren en hoe zij functioneren op het werk. Deze aandacht is begrijpelijk, omdat publieke organisaties te maken hebben met uitdagingen zoals de verwachting van de samenleving dat ambtenaren beter presteren met minder middelen. Daarnaast hebben publieke organisaties te maken met een toenemend kritische publieke opinie en krimpende budgetten die leiden tot organisatieveranderingen (Borst, 2018). Bovenop die uitdagingen komt ook nog eens dat ambtenaren te maken hebben met veranderingen in de aard van hun werk. Voorbeelden daarvan zijn de snel veranderende werkomgeving en de toenemende samenwerking met diverse partijen zoals burgers en (non-profit) organisaties bij het ontwerpen en verzorgen van beleid en diensten. Al deze uitdagingen en veranderingen in de aard van het werk vereisen substantiële psychologische capaciteiten, en het vermogen tot aanpassing van ambtenaren om hun werk-gerelateerd welzijn te behouden en uiteindelijk goede publieke dienstverlening te leveren (Borst, 2018).

Van bevlogenheid tot burn-out

Werk-gerelateerd welzijn kent zowel een aangename energieke kant, ook wel bevlogenheid genoemd, als een onaangename niet-energieke kant in de vorm van burn-out (Schaufeli & Salanova, 2014). Bevlogen ambtenaren worden gezien als vitale, trotse en enthousiaste medewerkers, terwijl ambtenaren met een burn-out uitgeblust en uitgeput zijn. Deze emotionele uitputting wordt ten dele veroorzaakt door een grote emotionele vraag van klanten of cliënten. De bovengenoemde uitdagingen en veranderingen in de aard van het werk, roepen de vraag op of ambtenaren niet steeds meer uitgeput zijn en hun bevlogenheid zien verdwijnen.

Ambtenaren kunnen die uitdagingen en veranderingen in de aard van het werk op verschillende manieren als werkeisen ervaren. Er springen er vier uit die tekenend zijn voor het openbaar bestuur. Zo staat het openbaar bestuur ten eerste bekend om organisatieveranderingen. Het Ministerie van BZK frameert reorganisaties binnen de rijksoverheid als verbeteringen (BZK, 2017, pp. 158-169). Toch laten de rapportages over de staat van de ambtelijke dienst zien dat de veranderingen tot steeds minder veranderbereidheid en tot dalende motivatie onder ambtenaren leiden (CAOP, 2015; CAOP, 2017). Ten tweede is die beperkte veranderbereidheid ook te zien bij het meegaan in technologische ontwikkelingen. Sommige ambtenaren dreigen als gevolg van deze technologische ontwikkelingen hun baan kwijt te raken (CAOP, 2017, p. 80). Ten derde registreren ambtenaren vaak ongewenst gedrag door burgers. Alleen zorg- en welzijnsberoepen ervaren nog meer ongewenst gedrag dan ambtenaren (CBS, 2019). Ten vierde laat hoogleraar integriteit Van der Wal (2019) in *Binnenlands Bestuur* zien dat door meer samenwerking integer handelen van ambtenaren meer onder druk is komen te staan. Sommige van deze vier werkeisen zullen ambtenaren ervaren als uitdagingen, maar andere ook als hinder met sterkere uitputting en minder bevlogenheid als gevolg (Borst, 2018; Schaufeli & Taris, 2013).

Relatie met persoonlijkheid

Of werkeisen als hinder of als uitdaging worden gezien, hangt onder meer af van de persoonlijkheidseigenschappen van ambtenaren. Persoonlijkheidseigenschappen bepalen namelijk hoe werknemers hun werksituatie ervaren, wat bepalend is voor hun werk-gerelateerd welzijn (Schaufeli & Taris, 2013). Zo wordt de meest toegepaste indeling van vijf stabiele persoonlijkheidseigenschappen in verband gebracht met ervaren werkeisen en werk-gerelateerd welzijn van werknemers (zie voor een mooie overzichtsstudie: Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2013). De indeling wordt ook wel de Big Five persoonlijkheidskenmerken genoemd: emotionele stabiliteit, extravertie, vriendelijkheid, ordelijkheid/consciëntieusheid en intellectuele autonomie/openheid. In de afgelopen decennia is er onder wetenschappers consensus ontstaan dat alle karaktertrekken van mensen zijn terug te herleiden naar deze vijf persoonlijkheidseigenschappen. Hiervan bestaat zowel een "negatieve" als "positieve" pool (bijv. introversie versus extravertie) en ieder mens is er op te scoren. De vraag is of en welke van deze persoonlijkheidseigenschappen zorgen voor een positieve perceptie van de vier werkeisen (waardoor de eisen als uitdaging worden gezien), en welke voor een negatieve perceptie (waardoor de eisen als hinder worden gezien).

De hoofdvraag van deze bijdrage is dan ook: Wat is de relatie tussen werkeisen en werk-gerelateerd welzijn (bevlogenheid en uitputting) van ambtenaren en welke persoonlijkheidseigenschappen van ambtenaren zorgen ervoor dat de eisen als hinder dan wel als uitdaging worden gezien?

Hierna besteden we aan elke werkeis een paragraaf met daarin de uitkomsten van de analyses op basis van de data uit het WERKonderzoek 2019. Iedere paragraaf kent dezelfde opbouw. In eerste instantie staan we stil bij de hoogte van de ervaren werkeis en of er verschillen zijn in de ervaren eis voor wat betreft de leeftijd, het opleidingsniveau en het geslacht van de ambtenaren. Vervolgens kijken we wat de invloed is van de betreffende werkeis op het welzijn (in de vorm van bevlogenheid en uitputting) van ambtenaren. Tot slot onderzoeken we of de werkeis als meer of minder hinderlijk wordt ervaren (en mogelijk zelfs als uitdaging), afhankelijk van de persoonlijkheidseigenschappen van ambtenaren. Aangezien de werkeisen typerend zijn voor het openbaar bestuur, beperken we ons bij de analyse tot het openbaar bestuur, dus de sectoren Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, rechterlijke macht, ZBO's en gemeenschappelijke regelingen. De analyses zijn beperkt tot de medewerkers zonder leidinggevende functie, omdat diverse werkeisen mede worden ingegeven door leidinggevendenden. Integriteitsdruk gaat bijvoorbeeld juist ook om de mate waarin leidinggevendenden medewerkers onder druk zetten om regels te overtreden of informatie achter te houden, en percepties van organisatieveranderingen gaan ook over hoe die worden gemanaged.

Organisatieveranderingen

Het openbaar bestuur staat bekend om zijn organisatieveranderingen. Zo is er bijvoorbeeld een digitale tentoonstelling ontwikkeld rondom de vele reorganisaties van de rijksoverheid (BZK, 2017) en zijn de decentralisaties en verzelfstandigingen naar zelfstandig bestuursorganen slechts het topje van de ijsberg. Hoewel organisatieveranderingen gericht zijn op verbetering van publieke dienstverlening, laten zowel recente wetenschappelijk onderzoeken (De Vries, Tummers, Bekkers, 2018; Wynen, Boon, Kleizen & Verhoest, 2019) als diverse onderzoeksrapporten (zoals CAOP, 2015) zien dat ambtenaren die organisatieveranderingen regelmatig als negatief ervaren. Uit onze analyses komt deze overwegend negatieve perceptie ook naar voren. Hieronder geven we de resultaten weer.

Percepties van organisatieveranderingen zijn overwegend negatief

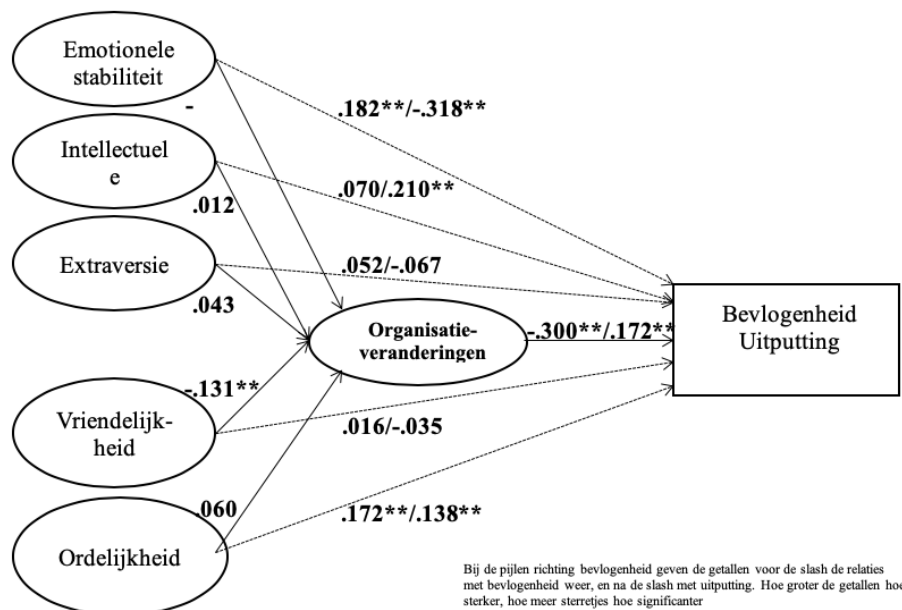
Voor deze analyse zijn de gegevens van 2.984 ambtenaren gebruikt die te maken hebben gehad met één of meer organisatieveranderingen. Denk aan een grote reorganisatie, een overname van of door een andere organisatie, automatisering van bedrijfsactiviteiten, fusies en inkrimpingen met en zonder gedwongen ontslagenen. Het blijkt dat ambtenaren op een schaal van 1 (positief) tot 5 (negatief) gemiddeld een 3.4 geven aan de organisatieverandering(en). Dat ligt tussen neutraal en negatief in. Ambtenaren die te maken hebben gehad met inkrimping met gedwongen ontslagen geven een beduidend negatiever oordeel van een 3.8 gemiddeld. Daarmee zijn zij de enige uitschieters.

Van alle ambtenaren geeft 44,9% aan de organisatieverandering(en) (erg) negatief te vinden en 26% (erg) positief. Ook geeft meer dan de

helpt van de ambtenaren aan dat de organisatieverandering(en) niet goed is/zijn gemanaged (53%) en dat er ook geen verbeteringen door zijn opgetreden (51.1%). Ter vergelijking vindt 19.7% de organisatieverandering(en) wel goed gemanaged en 15.4% de organisatieverandering(en) wel een verbetering. De beoordeling van de ervaren organisatieveranderingen hangt niet samen met het geslacht en opleidingsniveau van de ambtenaren. Wel zijn ouderen significant iets negatiever dan jongeren.

Gevolgen organisatieveranderingen voor welzijn zijn negatief

De gemiddelde bevlogenheid (positief welzijn) en uitputting (negatief welzijn) op een schaal van 1 tot 5 in deze groep ambtenaren is respectievelijk 3.7 en 2.8. De ambtenaren zijn dus gematigd bevlogen maar niet zozeer uitgeput te noemen. Daarbij blijkt de uitputting van de groep ambtenaren die te maken heeft gehad met een inkringing met gedwongen ontslagen wel veel hoger te zijn dan gemiddeld met een score van 3.0. Voor de overige groepen zijn er niet tot nauwelijks verschillen zichtbaar in de bevlogenheid en uitputting ten opzichte van het gemiddelde. Deze bevlogenheid en uitputting blijken negatief te worden beïnvloed door de ervaren organisatieveranderingen. In de onderstaande figuur (figuur 1) is een model weergegeven met de uitkomsten van de statistische analyses. De pijlen geven aan welke relatie is getoetst en het getal erboven hoe groot de relatie is. Hoe groter het getal, hoe relevanter (hoe sterker de invloed) de relatie en hoe meer sterretjes, hoe signifikanter de relatie. De getallen kunnen waarden aannemen tussen -1 en 1 waarbij een negatief getal een negatieve relatie aangeeft en een positief getal een positieve relatie. Organizeveranderingen blijken de bevlogenheid van ambtenaren te verzwakken en de uitputting te versterken (figuur 1). Een opmerking hierbij: de bevlogenheid van de ambtenaren die met gedwongen ontslagen te maken hebben gehad wordt minder dan gemiddeld aangetast door deze verandering, terwijl hun uitputting juist veel sterker wordt beïnvloed dan gemiddeld. Bovendien wordt de bevlogenheid en uitputting van de ambtenaren die fusies en/of overnames heeft meegemaakt minder aangetast dan gemiddeld. Het aantal ambtenaren dat gedwongen ontslagen of fusies en overnames heeft meegemaakt is echter klein. We moeten deze uitkomsten dus met voorzichtigheid gelezen. Al met al kunnen we stellen dat organisatieveranderingen een hinderende werkeis zijn.



Figuur 1: Uitkomsten analyse relatie tussen organisatieveranderingen, welzijn en persoonlijkheidseigenschappen

Vriendelijkheid vermindert negatieve ervaringen organisatieveranderingen

Welke persoonlijkheidseigenschappen kunnen de negatieve invloed van organisatieveranderingen (iets) verminderen? De enige significante eigenschap is vriendelijkheid. Ook blijkt dat vriendelijke ambtenaren organisatieveranderingen als minder hinderend ervaren, wat de positieve gevolgen voor de bevlogenheid en uitputting door deze persoonlijkheidseigenschap verder vergroot. Desalniettemin blijven organisatieveranderingen een hinder en is het geen uitdaging gezien de blijvende negatieve relatie met bevlogenheid en positieve relatie met uitputting.

Technologische ontwikkelingen

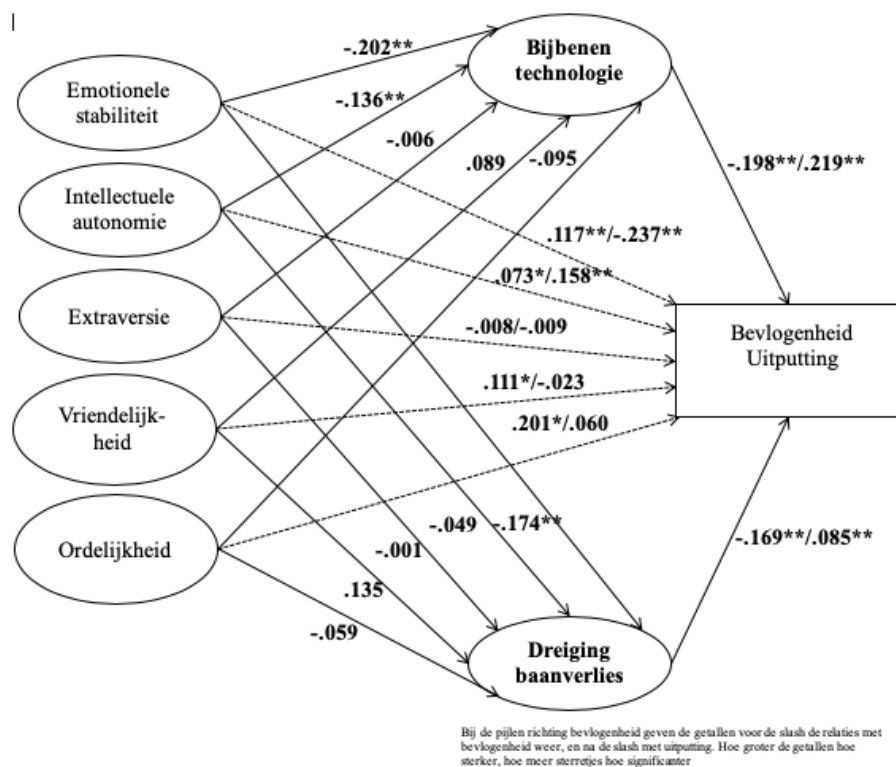
Organisatieveranderingen vinden steeds vaker plaats vanwege technologische ontwikkelingen. Daarom werd bij de organisatieveranderingen hierboven eveneens de "automatisering van bedrijfsactiviteiten" als vorm van organisatieverandering genoemd. De gevolgen van technologische ontwikkelingen voor ambtenaren zijn echter nog weinig inzichtelijk. Een rapport van het A&O fonds Gemeenten (2018) spreekt van enerzijds een onvermijdelijke golf van ontslagen onder een relatief kleine groep ambtenaren met voornamelijk routinematige en repeterende taken. Anderzijds zien we bijscholing van de relatief grote groep ambtenaren die weinig routinematige banen hebben en veel interacties met burgers. Ambtenaren kunnen dus volgens dit rapport zowel de druk voelen van baanverlies als de eis om technologische ontwikkelingen bij te benen door bijvoorbeeld nieuwe competenties te ontwikkelen middels bijscholing. De analyses van deze twee eisen geven we hieronder weer.

'Extraverte en emotioneel stabiele ambtenaren ervaren meer ongewenst gedrag dan ambtenaren die introverte en minder emotioneel stabiel zijn.'

Percepties van technologische ontwikkelingen zijn overwegend positief. 4.812 ambtenaren hebben aangegeven in de afgelopen vijf jaar technologische ontwikkelingen (zoals datagedreven werken en robotisering) te hebben ervaren of deze in de komende vijf jaar te verwachten. Van deze ambtenaren geeft 81,5% aan niet tot nauwelijks bedreigingen te ervaren van de technologische ontwikkelingen. Daarentegen geeft 4,2% aan in (zeer) grote mate dreiging te ervaren en 14,4% in enige mate. Lager opgeleiden ervaren deze dreiging significant meer dan hoger opgeleiden, ouderen iets meer dan jongeren en vrouwen iets meer dan mannen. Tegelijkertijd geeft 73,5% van de ambtenaren aan dat ze de technologische ontwikkelingen (zeer) goed kan bijbenen. 22,9% zegt deze ontwikkelingen redelijk te kunnen bijbenen en 3,7% heeft er moeite mee. Daarbij geven vooral ouderen en vrouwen aan de technologische ontwikkelingen minder goed te kunnen bijbenen. Er zijn geen verschillen zichtbaar in opleidingsniveau.

Gevolgen technologische ontwikkelingen voor welzijn zijn negatief

Figuur 2 laat zien dat zowel het niet bijbenen van technologie als de dreiging van baanverlies negatief zijn voor het welzijn van ambtenaren: de bevologenheid verzwakt en de uitputting versterkt. De groep die de technologie niet kan bijbenen en/of bang is haar baan erdoor te verliezen is tegelijkertijd vrij klein. Daardoor gelden de gevolgen alleen voor een kleine groep ambtenaren.



Figuur 2: Uitkomsten analyse relatie tussen technologische ontwikkelingen, welzijn en persoonlijkheidseigenschappen

Emotionele stabiliteit en intellectuele autonomie zorgen voor minder negatieve percepties

Vooral emotionele stabiliteit kan de negatieve perceptie verminderen over het bijbenen van, en het bedreigd voelen door technologische ontwikkelingen (figuur 2). Ook intellectuele autonomie kan helpen met het omgaan met technologische ontwikkelingen, maar dan alleen met het bijbenen en niet zozeer met het beperken van de druk door dreigend baanverlies. Verder blijkt dat hoe meer emotionele stabiliteit en intellectuele autonomie ambtenaren hebben, hoe minder deze ambtenaren technologische ontwikkelingen als hinderlijk ervaren. Daardoor worden ook de positieve gevolgen voor de bevoegenheid en uitputting door persoonlijkheidseigenschappen verder vergroot.

Ongewenst gedrag van burgers of klanten

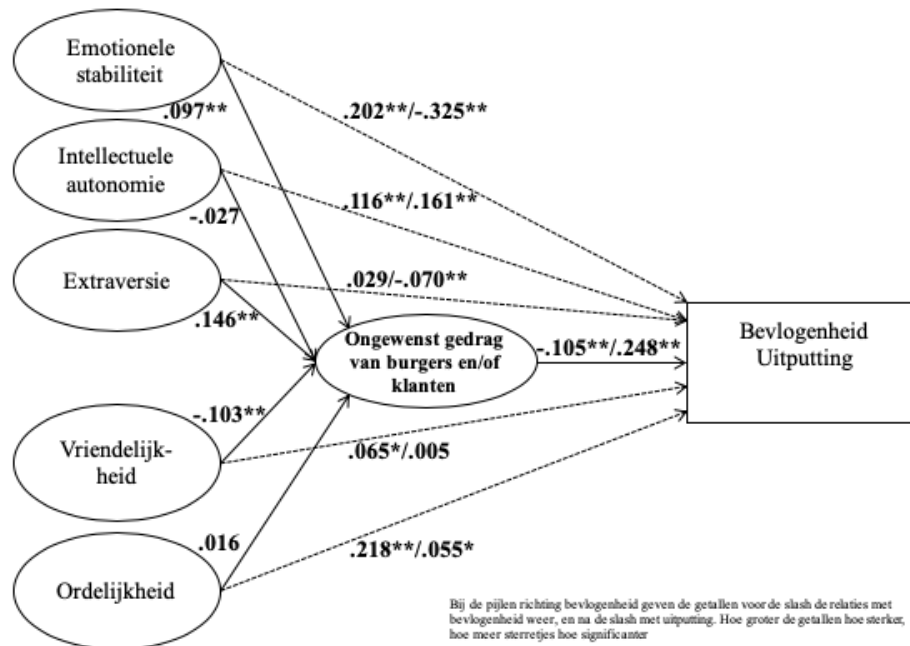
Door het toenemende contact met burgers en andersoortige klanten zoals (non-profit) organisaties, hebben ambtenaren tegenwoordig meer met ongewenst gedrag te maken (CBS, 2019). Zowel uit wetenschappelijk onderzoek als uit diverse rapporten (CBS, 2019) blijkt dat dit ongewenst gedrag diverse vormen kan aannemen, zoals verbale agressie, fysieke agressie, intimidatie en ongewenste seksuele aandacht (Tummers, Brunetto, & Teo, 2016; CBS, 2019). Hieronder geven we de analyses weer van deze vormen van ongewenst gedrag.

Percepties van ongewenst gedrag zijn gemengd

Uit de analyse onder 6.350 ambtenaren komt naar voren dat zij de vormen van ongewenst gedrag in verschillende mate ervaren. Verbale agressie en bedreiging/intimidatie komen het meeste voor. 30,3% geeft aan wel een enkele keer geconfronteerd te zijn met verbale agressie en 17,9% wel een enkele keer met bedreiging/intimidatie. Respectievelijk 4,5% en 2,6% van de ambtenaren zegt vaak tot zeer vaak te zijn geconfronteerd met verbale agressie of bedreiging. Ongewenste seksuele aandacht komt het minste voor, gevolgd door fysieke agressie. Van de onderzochte ambtenaren heeft 2,4% een enkele keer te maken gehad met seksuele intimidatie en 0,1% vaak tot zeer vaak. Tegelijkertijd heeft 3,8% van de ambtenaren een enkele keer met fysieke agressie te maken gehad en 0,7% vaak tot zeer vaak. Verder blijkt dat hoe lager het opleidingsniveau, hoe vaker vormen van ongewenst gedrag worden ervaren. Ook blijken mannen net iets meer ongewenst gedrag te ervaren dan vrouwen. Daarbij moet worden opgemerkt dat vrouwen meer ongewenste seksuele aandacht ervaren en mannen vooral meer fysieke agressie.

Gevolgen ongewenst gedrag voor welzijn zijn negatief

Figuur 3 laat zien dat het ongewenste gedrag van burgers de bevoegenheid van ambtenaren vermindert en de uitputting versterkt. Ongewenst gedrag werkt vooral uitputting in de hand terwijl de bevoegenheid iets minder hard wordt geraakt. Ongewenst gedrag wordt dus ervaren als hinder.



Figuur 3: Uitkomsten analyse relatie tussen ongewenst gedrag, welzijn en persoonlijkheidseigenschappen

Emotionele stabiliteit en extraversie zorgen voor negatievere perceptie jegens ongewenst gedrag

Tegen alle verwachtingen in laat figuur 3 zien dat ambtenaren met hoge emotionele stabiliteit en extraversie juist meer ongewenst gedrag ervaren dan ambtenaren die introverteer en minder emotioneel stabiel zijn. Verder blijkt ook dat emotioneel stabiele en extraverte ambtenaren juist meer hinder ervaren van ongewenst gedrag. Deze persoonlijkheidseigenschappen vergroten ook de negatieve gevolgen voor de bevlogenheid en uitputting.

Tegelijkertijd geldt voor vriendelijkheid dat hoe meer ambtenaren deze persoonlijkheidseigenschap hebben, hoe minder snel ze ongewenst gedrag van burgers ervaren. Bovendien zorgt vriendelijkheid ervoor dat er minder hinder wordt ervaren door ongewenst gedrag, wat ook de bevlogenheid vergroot en de uitputting verkleint.

Integriteitsdruk

Door het toenemende contact met burgers en andersoortige klanten is niet alleen een toename zichtbaar in ongewenst gedrag, maar ook een toename in de complexiteit in integer handelen voor ambtenaren (Van der Wal, 2019). Van der Wal (2019) geeft in 'Binnenlands Bestuur' aan dat ambtenaren in een integriteitsspagaat terecht komen: hoewel stakeholders enerzijds verwachten dat ze beleid mogen co-creëren en coproduceren, verwachten ze anderzijds dat het bestuur het voortouw neemt en daardoor de verantwoordelijkheid draagt als een partner over de schreef gaat (Van der Wal, 2019). Hierdoor zouden ambtenaren weleens onder druk kunnen worden gezet door het bestuur om niet-integer te handelen. Hieronder bespreken we óf en hoe ambtenaren dit ervaren.

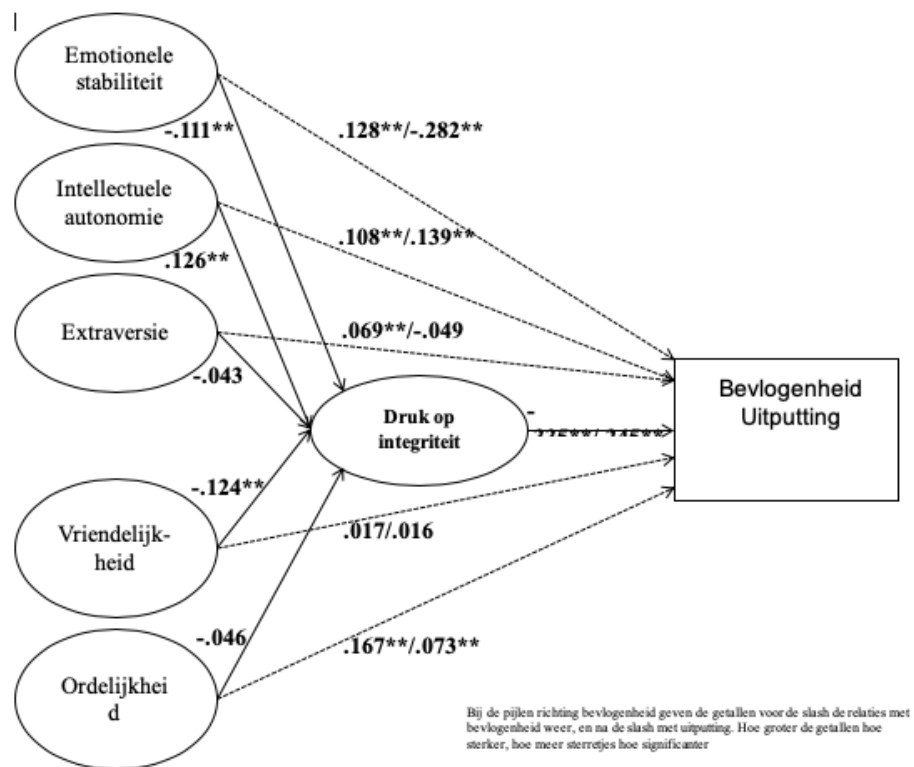
Percepties van integriteitsdruk variëren enigszins maar zijn overwegend positief

Van de 6.818 onderzochte ambtenaren geeft 87,1% aan (helemaal) geen druk te voelen van het management om regels te overtreden,

informatie achter te houden en/of een voorkeursbehandeling toe te passen. Tegelijkertijd geeft 79% van de ondervraagden aan (helemaal) niet het idee te hebben dat het aankaarten van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt ontmoedigd en heeft 72,5% (helemaal) niet het idee dat de wil van het bestuur leidend is boven integriteitscodes. Echter, 11% geeft aan dat de wil van het bestuur wel leidend is, 7% heeft het idee dat het aankaarten van gevoelige zaken (sterk) wordt ontmoedigd en 3,7% voelt (sterk) de druk om regels te overtreden, informatie achter te houden en/of een voorkeursbehandeling toe te passen. De overige (wat grotere groepen) ambtenaren staan neutraal tegenover deze uitspraken. Daarbij blijken significant meer mannen, meer lager opgeleiden en iets meer ouderen integriteitsdruk te ervaren dan vrouwen, hoger opgeleiden en jongeren.

Gevolgen integriteitsdruk voor welzijn zijn negatief

Zoals uit figuur 4 blijkt, heeft integriteitsdruk een sterke negatieve invloed op de bevoegenheid en uitputting van ambtenaren. Integriteitsdruk wordt als hinder ervaren.



Figuur 4: Uitkomsten analyse relatie tussen integriteitsdruk, welzijn en persoonlijkheidseigenschappen

In figuur 4 is te zien dat emotionele stabiliteit en vriendelijkheid de negatieve perceptie van integriteitsdruk verminderen. Ook ervaren emotioneel stabiele en intellectueel autonome ambtenaren integriteitsdruk als minder hinderlijk, wat een positief effect heeft op bevlogen en vermoeidheid. Intellectuele autonomie vergroot daarentegen juist de ervaren druk op integriteit, wat de uitputting van ambtenaren alleen maar versterkt en bevlogenheid verzwakt.

Conclusie

We kunnen nu antwoorden geven op de onderzoeksvraag:

Wat is de relatie tussen werkeisen en werk-gerelateerd welzijn (bevlogenheid en uitputting) van ambtenaren en welke persoonlijkheidseigenschappen van ambtenaren zorgen ervoor dat de eisen als hinder dan wel als uitdaging worden gezien?

Over het algemeen zijn ambtenaren gematigd bevlogen en niet zozeer uitgeput te noemen. Tegelijkertijd blijken alle vier de werkeisen voor hinder te zorgen: ze verslechteren het welzijn in de vorm van lagere bevlogenheid en meer uitputting van ambtenaren. Daarbij moet worden opgemerkt dat de meningen over deze werkeisen wel wisselend zijn. Zo zijn de ervaringen van ambtenaren met organisatorische herstructureringen overwegend negatief, maar overwegend positief met betrekking tot technologische ontwikkelingen. Bovendien zijn de ervaringen van ambtenaren met ongewenst gedrag gemengd en de ervaringen met integriteitsdruk enigszins variabel maar overwegend beperkt. Hierdoor kunnen we concluderen dat organisatieverandering de sterkste hinderende eis is: de meeste ambtenaren hebben er negatieve ervaringen mee en het verslechtert hun welzijn. Tegelijkertijd is de perceptie van technologische ontwikkelingen het minst negatief: dit is over het algemeen de minst hinderende werkeis.

'De meeste ambtenaren hebben negatieve ervaringen met organisatieveranderingen.'

Ouderen zijn negatiever over organisatieveranderingen, technologische ontwikkelingen en integriteitsdruk dan jongeren. Ten tweede blijken vrouwen meer hinder te ervaren van technologische ontwikkelingen terwijl mannen meer hinder ervaren van ongewenst gedrag en integriteitsdruk. Tot slot blijken lageropgeleiden meer hinder te ervaren van ongewenst gedrag en integriteitsdruk dan hogeropgeleiden.

Invloed van persoonlijkheid

Naast de invloed van demografische kenmerken op de werkeisen, kunnen we ook de invloed van een "dieper" niveau kenmerken van ambtenaren bekijken: De persoonlijkheidseigenschappen. Op basis van de vijf overkoepelende persoonlijkheidseigenschappen kunnen we vaststellen dat vriendelijkheid het meeste helpt bij het verbeteren van de percepties van werkeisen. Ambtenaren die hoog scoren op vriendelijkheid zijn namelijk minder negatief over organisatieveranderingen, integriteitsdruk en ongewenst gedrag dan ambtenaren die hier lager op scoren. Daarbij zorgt vriendelijkheid ervoor dat deze werkeisen ook minder hinderend zijn, waardoor het welzijn van ambtenaren verbetert.

Na vriendelijkheid helpen intellectuele autonomie en emotionele stabiliteit het meeste helpen bij het omgaan met werkeisen. Hoe

intellectueel autonoom en emotioneel stabiel ambtenaren namelijk zijn, hoe minder slecht hun percepties zijn over technologische ontwikkelingen en integriteitsdruk. Bovendien verbeteren intellectuele autonomie en emotionele stabiliteit het welzijn van ambtenaren. Echter, hoe emotioneel stabiel, hoe groter de kans dat een werknemer ongewenst gedrag ervaart. Hetzelfde geldt voor extravertie. Sommige persoonlijkheidseigenschappen versterken met andere woorden juist de negatieve ervaringen met werkeisen. Dit hangt sterk af van de specifieke werkeisen.

Niet alle persoonlijkheidseigenschappen zijn even positief. Intellectuele autonomie en ordelijkheid zijn namelijk sterke persoonlijkheidseigenschappen die voor bevlogenheid zorgen, maar interessant genoeg ook voor een verhoogde mate van uitputting onder ambtenaren. Daarbij blijken extravertie en vriendelijkheid niet tot nauwelijks bij te dragen aan een hoger welzijn, terwijl vriendelijkheid er wel voor zorgt dat een werknemer werkeisen als minder hinderend ervaart. Alleen emotionele stabiliteit is een sterke persoonlijkheidseigenschap die leidt tot bevlogenheid en lage uitputting.

Literatuur

A&O fonds gemeenten (2018). *Digitale Transformatie: Onderzoek naar de impact van technologie op arbeid in gemeenten*. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.

Borst, R. T. (2018). *Work-related well-being of (semi-)public sector employees: Bringing in the job demands-resources model of work engagement* (Proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit.

BZK (2017). *Publicaties & Artikelen: Werken in en aan overheidsorganisaties 2017* (pp. 158-169). Den Haag: Ministerie van Binnelandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

CAOP (2015). *Staat van de Ambtelijke Dienst 2015: De overheid in tijden van verandering*. Den Haag: Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.

CAOP (2017). *Staat van de Ambtelijke Dienst: De motiverende overheid anno 2017*. Den Haag: Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.

CBS (2019). *Meeste ongewenst gedrag in zorg- en welzijnsberoepen*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. In Bakker A.B. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology - Volume 1* (pp. 107-143). Bingley, UK: Emerald.

Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and work engagement in the workplace. In M. C. W. Peeter, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.). *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 182-204.

Tummers, L., Brunetto, Y., & Teo, S. T. T. (2016). Workplace aggression. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 2-10.

Vries, H. de., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.

Wal, S. van der. (2019). *Integriteit in de netwerksamenleving*. Geraadpleegd op 10-12-2019, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/opinie/ingezonden/integriteit-in-de-netwerksamenleving.11052105.lynkx>

Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2019). How multiple organizational changes shape managerial support for innovative work behavior: Evidence from the Australian public service. *Review of Public Personnel Administration*, online first, 1-25