



Universiteit Utrecht

Hoe speelt public service motivation een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een people-changing organization?

Denise Zomer (6112927)

Utrecht, februari- juli 2022

Master scriptie: Strategisch Human Resource Management

Eerste beoordelaar: dr. Wouter Vandenabeele

Tweede beoordelaar: dr. Julia Penning de Vries

Aantal woorden: 17742

Voorwoord

Na vijf jaar gestudeerd te hebben aan de Universiteit Utrecht zit mijn studententijd er nu echt op. Nadat ik mijn Bachelor Psychologie had behaald, wilde ik mij graag verder specialiseren op het gebied van HRM. De Master Strategisch Human Resource Management was hier de uitgelezen kans voor, waardoor ik naast academische ook praktische vaardigheden heb ontwikkeld.

De afgelopen maanden heb ik mij bezig gehouden met mijn Masterthesis op het gebied van PSM en burn-out risico. Dit is het eindproduct waarmee ik de Master afrond. Graag wil ik in het bijzonder een aantal mensen bedanken die hieraan hebben bijgedragen. Op de eerste plaats mijn scriptiebegeleider Wouter Vandenabeele. Ontzettend bedankt voor de ondersteuning, het meedenken en de kritische feedback. Dankzij jou inbreng heb ik mijn masterthesis tot een goed einde weten te brengen. Daarnaast wil ik ook mijn tweede begeleider Julia Penning de Vries bedanken voor haar kritische feedback op mijn onderzoeksvorstel.

Daarnaast wil ik ook graag Dialogue bedanken voor hun bijdrage aan hun onderzoek. Bedankt voor jullie flexibiliteit en de tijd die jullie hebben vrijgemaakt voor mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik de respondenten bedanken. Dank voor jullie openheid en het delen van jullie ervaringen. Zonder deze informatie was mijn onderzoek niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik mijn lieve familie, vrienden en vriend bedanken voor het vertrouwen en de support in de afgelopen maanden.

Trots kijk ik terug op mijn studententijd en in het bijzonder deze masterthesis waarin ik al mijn opgedane kennis heb kunnen toepassen. Ik kijk uit naar het volgende avontuur!

Denise Zomer

Abstract

Vanwege de hoge werkdruk in de publieke sector neemt de kans op burn-out risico steeds verder toe. Echter is het mechanisme wat hieraan ten grondslag ligt nog onderbelicht in de literatuur. Tevens speelt de institutionele context bij burn-out risico een rol. *Public service motivation* (PSM) speelt hierbij een belangrijke rol, echter is het vooralsnog onduidelijk of PSM fungeert als *personal resource* of als *personal demand*. Dit onderzoek draagt bij door te focussen op de theorievorming van PSM en burn-out risico. Hierbij zal antwoord worden gegeven op de vraag: Hoe speelt *public service motivation* een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een *people-changing organization*? Hiervoor is data afgenomen binnen een *people-changing organization*, namelijk Dialogue. In totaal zijn er twaalf semigestructureerde interviews afgenomen. De resultaten laten zien dat een gebrek aan autonomie, verbondenheid en een gevoel van competentie leidt tot meer stress en de kans op burn-out risico vergroot. Dit lijkt te impliceren dat de Self-determination theory (SDT) een verklaring is van *de loss cycle*. Daarnaast tonen de resultaten aan dat wanneer er sprake is van een *needs-supplies fit*, dit over het algemeen leidt tot minder stress. Dit lijkt te impliceren dat de invloed van PSM op de *loss cycle* eerder fungeert als *personal resource* dan een *personal demand*. Echter blijkt dat wanneer er sprake is van een lage *societal impact potential* (SIP) dit zowel niet stress verhogend als stress verlagend werkt. Hieruit blijkt dat het mechanisme *needs-supplies fit* op zichzelf niet toereikend is om de werking van PSM te verklaren. De rol van PSM is namelijk complexer en bevat mogelijk extra dimensies die in de toekomst nader onderzocht dienen te worden. Het is mogelijk dat *coping resources* hierbij een rol bij spelen, met name positieve herinterpretatie. Praktisch gezien is het van belang om in te spelen op autonomie, verbondenheid en een gevoel van competentie om de kans op burn-out risico te verminderen. Daarnaast wordt er aanbevolen om *coping resources* aan te leren en toe te passen, zodat de medewerkers beter met de *demands* om kunnen gaan. Vervolgonderzoek dient de resultaten ook empirisch te toetsen.

Sleutelwoorden: burn-out risico, public service motivation (PSM), Job Demands-Resources model (JD-R model), Self-determination theory (SDT), needs-supplies fit, societal impact potential (SIP), people-changing organization coping resources

Inhoud

Voorwoord	2
Abstract	3
Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 Aanleiding:.....	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie:.....	7
1.3 Maatschappelijke relevantie:	9
1.4 Praktische relevantie:.....	10
1.5 Doelstelling en onderzoeksvraag:	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Burn-out risico:.....	12
2.2 <i>Job Demands-Resources model</i> :.....	13
2.2.1 <i>De loss cycle</i>	14
2.2.2 <i>The Self-determination theory</i>	15
2.2.3 Proposities SDT als mechanisme in de loss cycle	16
2.3 Interactie tussen <i>demands</i> en <i>resources</i>	17
2.3 <i>Public service motivation</i> :.....	18
2.4.2 PSM als <i>personal demand of resource op de loss cycle</i> :.....	19
2.4.2.1 <i>Person-environment fit</i> :.....	20
2.4.2.3 <i>Peoplechanging organization</i> :.....	21
2.4.2.2 <i>Societal impact potential</i> :.....	21
2.4.2.4 Proposities PSM als <i>personal demand of resource op de loss cycle</i> :.....	22
Hoofdstuk 3: Methode	24
3.1 Onderzoeksdesign:	24
3.2 Respondentenselectie:.....	24
3.3 Dataverzamelmethode:	25
3.3.1 Semigestructureerde interviews:	25
3.3.2. Topiclijst:	26
3.3.3 Procedure:	26
3.4 Data analyse:	27
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	28
4.1 Burn-out risico	28
4.2 <i>Demands</i> en <i>resources</i>	30
4.3 De loss cycle	32
4.3.1 Autonomie.....	32
4.3.2. Verbondenheid.....	33

4.3.3 Competentie.....	34
4.4 Public Service Motivation.....	35
4.5 Needs-supplies fit.....	36
4.6 <i>Coping resources</i>	38
Hoofdstuk 5: Discussie	40
5.1 Evaluatie resultaten.....	40
5.2 Theoretische reflectie.....	42
5.3 Praktische implicaties.....	43
5.4 Beperkingen.....	44
5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	45
Referenties:	47
Bijlage 1: Informed consent	53
Bijlage 2: Topiclijst.....	54

Hoofdstuk 1: Introductie

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek gericht op de invloed van *public service motivation* op burn-out risico worden toegelicht. Vervolgens zal het belang van het onderzoek voor zowel de wetenschap, de praktijk als de maatschappij worden toegelicht. Als laatste wordt er afgesloten met de doelstelling en de onderzoeksvraag: Hoe speelt *public service motivation* als *demand* of als *resource* een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een *people-changing organization*?

1.1 Aanleiding:

De afgelopen jaren is de krapte op de arbeidsmarkt in Nederland nog verder toegenomen (Economieredactie, 2022). Hierbij bereikte de werkloosheid vorig jaar een nieuw laagterecord. Ten opzichte van 2020 daalde het werkloosheidspercentage van 4,8 procent naar 4,2 procent in 2021. Niet alleen de lage werkloosheid laat zien dat de arbeidsmarkt ongekend krap is, maar dit blijkt ook uit aan het aantal openstaande vacatures. Eind 2021 stonden er 387 duizend vacatures open, dat is het hoogst ooit gemeten (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022). Uit onderzoek van het UWV blijkt dat werkgevers verwachten dat het personeelstekort nog nijpender wordt. Werkgevers geven namelijk aan moeite te hebben om ongeveer de helft van hun openstaande vacatures te vervullen (Sterk, 2022).

Met name de publieke sector lijkt niet in staat te zijn om het nijpende personeelstekort op te vangen (Boonstra, 2021). Een oorzaak van het personeelstekort is onder andere de vergrijzing van de beroepsbevolking, waardoor medewerkers uitstromen wegens hun pensioen. Daarnaast ervaren medewerkers de werkdruk in de publieke sector, zoals de zorg of het onderwijs, als te hoog. Vanwege de vergrijzing en de onvrede wegens de hoge werkdruk verlaten medewerkers de organisatie. Doordat er tevens sprake is van onvoldoende instroom zal de werkdruk in de publieke sector verder onder druk komen te staan (Stereborg, 2022; Van der Storm, 2021).

Één van de mogelijke gevolgen van een te hoge werkdruk is burn-out (Pike, Tilson, Webster & Staton, 2019). Burn-out is het ervaren van stress wat zich uit in uitputting, depersonalisatie en een vermindering van persoonlijke bekwaamheid om te presteren (Rotenstein, Torre, Ramos, Rosales, Guille, Sen & Mata, 2018). Onderzoek onder medewerkers laat zien dat er de afgelopen jaren sprake is van een toename in het aantal psychische klachten (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Voor de medewerker heeft een burn-out negatieve gevolgen voor de fysieke gezondheid (zoals langdurige vermoeidheid) en voor de psychologische gezondheid (zoals slapeloosheid) (Otto, Hoefsmit, Van Ruyseveldt & van

Dam, 2019). Voor werkgevers is het vanwege de krapte op de arbeidsmarkt verstandig te investeren in hun personeel, om de medewerkers gezond te houden. Indien werkgevers dat niet doen, lopen zij het risico dat de medewerkers overstappen naar de concurrent of uitvallen vanwege een burn-out (Schraa, 2018; Van der Storm, 2021). Hierdoor is het voorkomen van burn-out risico zowel in het belang van het individu als de organisatie.

De context waarin een medewerker werkt, speelt ook een rol bij de attitudes en het gedrag wat de medewerker vertoont (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Binnen de publieke sector blijkt *public service motivation* (PSM) een belangrijke determinant te zijn. PSM verwijst naar de motivatie van medewerkers om anderen te dienen in de maatschappij (Van Loon, Kjeldsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018). Medewerkers in de publieke sector scoren namelijk over het algemeen hoger op PSM, dan medewerkers in de private sector (Steijn, 2008). Onderzoek heeft aangetoond dat hoge niveaus van PSM niet alleen positieve uitkomsten kent, maar mogelijk ook negatieven. Eerder werd verondersteld dat hoge niveaus van PSM onder andere leidt tot meer werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Echter toont onderzoek van Van Loon, Vandenabeele & Leisink (2015) aan dat hoge niveaus van PSM mogelijk ook een negatief effect heeft en kan leiden tot burn-out risico. Wegens de tegenstrijdigheden in de literatuur is het onduidelijk wat het effect van PSM is. Het onderzoek zal zich daarom richten op de rol die PSM speelt bij burn-out risico in de publieke sector.

1.2 Wetenschappelijke relevantie:

Afgelopen decennia is burn-out door studies veelvoudig onderzocht. De meeste studies zijn hierbij gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R) model (Lee, Eissenstat, 2018). Het JD-R model veronderstelt dat burn-out het gevolg is wanneer de *demands* hoger zijn dan de *resources* (Van der Heijden, Brown Mahoney & Xu, 2019). Het resultaat van de vele studies is dat de validiteit van het model wordt ondersteund (Lee, Eissenstat, 2018). Ondanks dat het JD-R model in de wetenschap veelvoudig onderzocht is, zijn er nog een aantal vraagstukken onderbelicht. Onderzoek heeft aangetoond dat werkeigenschappen en welzijn gerelateerd zijn in de vorm van cyclussen, die enerzijds kunnen leiden tot burn-out en anderzijds tot betrokkenheid (Bakker & Demerouti, 2018). De theorie veronderstelt dat de *demands* en *resources* invloed hebben op burn-out en betrokkenheid (Gross, Thaler & Winter, 2019). Het is echter niet bekend waarom dit het geval is. Doordat de werking van de mechanismen nog onduidelijk is vereist dit geavanceerde theorievorming om een beter begrip te krijgen van de cyclussen (Bakker & Demerouti, 2018).

Doordat het onderzoek zich richt op de publieke sector is het relevant om de werking van PSM op het JD-R model mee te nemen in dit onderzoek. *Public service motivation* is de motivatie van medewerkers om anderen te dienen in de maatschappij (Van Loon, Kjeldsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018). Medewerkers in de publieke sector scoren over het algemeen hoger op PSM, dan medewerkers in de private sector (Steijn, 2008). Het resultaat van de invloed van PSM op het JD-R model is vooralsnog onduidelijk. Enerzijds stelt Bakker (2015) dat medewerkers met hoge niveaus van PSM beter om kunnen gaan met *demands*, dan medewerkers met lage niveaus van PSM. Hij stelt dat de medewerkers met hoge niveaus van PSM bereid zijn om zich op te offeren voor de maatschappij en beter met de *demands* om kunnen gaan, omdat zij weten dat ze anderen hiermee kunnen helpen. Daarnaast veronderstelt hij dat zij geen stress ervaren van de *demands*, omdat zij hun werk belangrijk en betekenisvol achten. Anderzijds spreekt empirisch onderzoek dit tegen. Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone (2013) vonden tegen verwachting in dat PSM positief gerelateerd is aan stress. Dit laat zien dat medewerkers met hoge PSM mogelijk toch minder goed kunnen omgaan met stress dan in eerste instantie werd verwacht. Daarnaast is er aangetoond dat PSM geassocieerd is met verhoogde stresspercepties onder medewerkers in de publieke sector (Bright, 2021). Het is dus onduidelijk of PSM fungeert als *demand* of als *resource*.

Naast de tegenstrijdige resultaten van de invloed van PSM op het JD-R model is er ook nog weinig bekend over de mechanismen die een rol spelen bij PSM. Welke factoren ondermijnen PSM en hoe houden medewerkers in de publieke sector hun niveaus van PSM constant (Bakker, 2015)? Hierbij is er met name nader onderzoek nodig naar de werking van PSM op burn-out binnen het JD-R model. Onderzoek stelt namelijk dat het effect van PSM relevanter is bij burn-out ten opzichte van betrokkenheid. PSM heeft namelijk het sterkste effect op de relatie tussen *demands* en burn-out risico.

De invloed van PSM op burn-out is ook afhankelijk van de institutionele context (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Hasenfeld (1972) maakt hierin onderscheid tussen twee verschillende type organisaties, namelijk *people-processing* en *people-changing organizations*. Bij *people-processing organization* ligt de nadruk meer op het proces, zoals een eerlijke verdeling van middelen. In tegenstelling tot een *people-changing organizations*, hierbij ligt de nadruk op het veranderen van mensen. Medewerkers in een *people-changing organization* richten zich doorgaans op het helpen van mensen en zijn hierbij ook vaak betrokken bij hun problemen (Haski-Leventhal & Bargal, 2008). Vanwege het intensieve contact dat medewerkers ervaren in een *people-changing organization*, hebben deze medewerkers een

grotere kans op burn-out risico (Hasenfeld, 1972). Om deze reden zal het onderzoek plaatsvinden in een *people-changing organization*, namelijk Dialogue.

Dialogue is een bedrijf binnen de semi-publieke sector. Dialogue is een bedrijf dat gespecialiseerd is in leiderschapsontwikkeling, conflictmanagement en vaardigheden voor juristen. Dialogue ondersteunt organisaties door middel van advies, coaching, mediation en trainingen. Daarnaast ondersteunen zij ook teams in hun teamontwikkeling en individuen bij hun vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Doordat Dialogue zich bezig houdt met de verandering van mensen en waarbij er sprake is van intensief contact, kan deze organisatie worden geclassificeerd als een *people-changing organization*.

Als laatste is er behoefte naar kwalitatief onderzoek om de invloed van PSM op burn-out nader te onderzoeken (Gross, Thaler & Winter, 2019). In de literatuur is er namelijk veel aandacht besteed aan longitudinaal en experimenteel onderzoek, maar weinig op het gebied van kwalitatief onderzoek (Bakker, 2015). Er is een behoefte aan kwalitatief onderzoek, omdat zowel de onderliggende mechanisme van PSM als het JD-R model vooralsnog onduidelijk zijn (Bakker, 2015; Bakker & Demerouti, 2018; Bright, 2021). De literatuur heeft baat bij een beter begrip van deze onderliggende mechanismen, voordat dit empirisch getoetst kan worden. Kwalitatief onderzoek kan hierdoor een bijdrage leveren aan de theorievorming van de invloed van PSM op burn-out risico.

1.3 Maatschappelijke relevantie:

Uit onderzoek blijkt dat de gevolgen van burn-out niet alleen een effect heeft op de medewerker zelf, maar ook op de organisatie en de maatschappij. Indien medewerkers veel en frequent last hebben van burn-out symptomen zal dit een negatief effect hebben op de gezondheid van de medewerkers. Het kan leiden tot hart- en vaatziekten, diabetes en problemen met het bewegingsapparaat. Daarnaast hebben deze medewerkers een grotere kans om arbeidsongeschikt te worden en verzuimen zij langer dan andere medewerkers (Houtman, Kraan & Venema, 2019).

Dit heeft ook gevolgen voor de organisatie en het team. Het zorgt namelijk voor een negatievere sfeer en maakt dat de samenwerking tussen teamleden moeilijker wordt (Pattyn & d'Hoine, 2021). Daarnaast verzuimen zij niet alleen langer, maar overwegen ook vaker om vrijwillig ontslag te nemen. Voorafgaand aan het verzuim presteren deze medewerkers daarnaast minder vanwege de werkdruk en werkstress. Organisaties besluiten vaak bij

medewerkers die verzuimen vanwege burn-out symptomen of andere gezondheidsklachten, om het contract niet te verlengen (Houtman, Kraan & Venema, 2019).

De kosten die verbonden zijn aan de burn-out symptomen worden zowel gedragen door de medewerker, de organisatie, als de maatschappij. De kosten voor de organisatie bij loondoorbetaling wegens ziekte wordt jaarlijks geschat op 11,7 miljard euro. De kosten voor de organisatie wegens arbeidsongeschiktheidsuitkeringen worden jaarlijks geschat op 1,3 miljard euro. Hierdoor is het maatschappelijk van belang om burn-out risico te voorkomen (Houtman, Kraan & Venema, 2019).

Daarnaast is de invloed van PSM op burn-out maatschappelijk gezien relevant om te onderzoeken. Het is vooralsnog namelijk onduidelijk of PSM positieve dan wel negatieve effecten teweeg brengt (Bakker, 2015; Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2013; Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015) Afhankelijk van de uitkomsten kan het onderzoek inzicht geven of PSM bijdraagt aan de oorzaken of aan de preventie van burn-outrisico

1.4 Praktische relevantie:

Praktisch gezien is het ook relevant voor organisaties om meer inzicht te verkrijgen bij de mechanismen die een rol spelen bij burn-out risico. Burn-out heeft namelijk voor de organisatie invloed op het ziekteverzuim, het personeelsverloop en op de productiviteit van het personeel. Deze negatieve gevolgen hebben een direct of indirect effect op de financiën van de organisatie. Door de vermindering in productiviteit en efficiëntie loopt de organisatie het risico dat de dienstverlening verslechterd en klanten weg gaan. Dit zal het marktaandeel en de winst verkleinen. Indien het personeel de organisatie verlaat, moet de organisatie nieuw personeel aannemen en opleiden (Schaufeli, 2003). Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het van belang voor organisaties dat hun medewerkers gezond en betrokken blijven bij de organisatie (Wapenaar, 2019).

Daarnaast is het praktisch gezien relevant om inzicht te verkrijgen in de mechanisme die een rol spelen bij PSM. Vooralsnog is het namelijk onduidelijk of PSM een *personal demand* of *personal resource* is. Door hier meer kennis over te vergaren, kan de organisatie PSM gericht inzetten om positieve resultaten te behalen en burn-out risico te voorkomen.

1.5 Doelstelling en onderzoeksvraag:

De tegenstrijdige resultaten in de literatuur tonen aan dat de relatie tussen de *demands* en PSM complex is en dat er behoefte is aan theorievorming over de werking van de mechanismen (Bao & Zhong, 2021). Het onderzoek zal zich daarom richten op de theorievorming van de

mechanismen die ten grondslag ligt aan PSM op burn-out risico. Dit zal kwalitatief onderzocht worden in de publieke sector. Hierbij is de onderzoeksvraag: Hoe speelt *public service motivation* als *demand* of als *resource* een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een *people-changing organization*?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten die ten grondslag liggen aan het onderzoek geïntroduceerd. Allereerst zal burn-out risico en het JD-R model worden toegelicht. Daarna zal de theorievorming van de SDT als mechanisme van de *loss cycle* worden beschreven. Tot slot zal de theorievorming van PSM op burn-out risico uiteen worden gezet aan de hand van de *needs-supplies fit*.

2.1 Burn-out risico:

Burn-out is de reactie van de medewerker op chronische interpersoonlijke stressoren (Maslach, 1998). Hierbij wordt de definitie van burn-out van Jackson en Maslach wereldwijd het meest gehanteerd. Jackson en Maslach (1981) omschrijven burn-out als *'as a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization of others, and a feeling of reduced personal accomplishment'* (p. 99). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen drie dimensies, namelijk *emotional exhaustion, depersonalization* en *inefficacy*.

Emotional exhaustion, ook wel emotionele uitputting, verwijst naar *'feelings of being emotionally overextended and depleted of one's emotional resources'* (Maslach, 1998; p.69). *Depersonalisation*, ook wel depersonalisatie, verwijst naar *'a negative, cynical or excessively detached response to other people, which often includes a loss of idealism'* (p.69). Dit is meestal jegens de ontvangers van de zorgen of diensten van het individu (Maslach, 2018). *Inefficacy*, ook wel een vermindering van het persoonlijk presteren, verwijst naar *'a decline in feelings of competence and productivity at work'* (p.69). Hierbij ontstaan emotionele uitputting en depersonalisatie vaak vanwege de overbelasting op het werk. Hierbij is een vermindering van het persoonlijk presteren een gevolg van de emotionele uitputting en depersonalisatie. Bij uitputting en een negatieve of afstandelijke reacties jegens de ontvanger, is het voor het individu moeilijker om het gevoel van competentie te ervaren (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Hierbij wordt emotionele uitputting, vaak als het belangrijkste aspect gezien van het concept burn-out. Wanneer individuen omschrijven hoe zij zich voelen wanneer zij burn-out symptomen ervaren, wordt er namelijk het meest gerefereerd naar emotionele uitputting (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). De sterke associatie van emotionele uitputting bij burn-out heeft ertoe geleid dat sommige onderzoekers stellen dat de andere twee aspecten van burn-out overbodig zijn (Shirom, 1989). Echter, volstaat alleen emotionele uitputting niet als een adequate beschrijving van het concept burn-out. Dit is vanwege het feit dat emotionele uitputting de stress dimensie van burn-out weerspiegelt, maar niet de aspecten die individuen ervaren tijdens het werk (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Ondanks dat de theorie van Jackson en Maslach (1981) wereldwijd wordt gebruikt, is er nog steeds kritiek op de conceptualisering. Onderzoekers stellen dat de theoretische basis voor deze conceptualisering ontbreekt. Schaufeli en Taris (2005) concludeerde dat *emotional exhaustion* en *depersonalization* de kerncomponenten zijn van burn-out. Daarnaast stellen zij dat de combinatie van onvermogen en de onwil om inspanning te leveren op het werk essentieel is om burn-out te begrijpen. Hierbij kan de medewerker aan de ene kant niet doorwerken vanwege de extreme vermoeidheid en aan de andere kant niet doorwerken vanwege het proces van distantiering. Het onvermogen en de onwil van de medewerker representeren dus de energetische en motiverende dimensie van burn-out. Dit maakt de derde dimensie *inefficacy*, overbodig.

Daarnaast speelt het gebrek aan wederkerigheid ook een rol bij het ontstaan van burn-out (Desart & De Witte, 2019). Bij de ontwikkeling van burn-out wordt de balans tussen geven en nemen verstoord. Medewerkers ervaren over een lange periode dat hun inspanningen niet overeenkomen met de ontvangen resultaten. Het gevolg van het gebrek aan wederkerigheid is dat hun energie opraakt en het proces van mentale distantiering optreedt. Hierdoor stellen zij wederom dat *inefficacy* niet behoort tot het kernconcept van burn-out.

Naar aanleiding van de kritiek is er een nieuwe conceptualisering gevormd van het begrip burn-out. De vier kernsymptomen zijn uitputting, cognitieve en emotionele ontregeling en mentale distantie. Hierbij komen uitputting en mentale distantie overeen met de dimensies van Jackson en Maslach en zijn cognitieve en emotionele ontregeling toegevoegd op basis van de kritieken (Pattyn & d'Hoine, 2021). De nieuwe conceptualisering verschilt in vergelijking met de theorie van Jackson en Maslach (1981) alleen met de dimensies cognitieve en emotionele ontregeling. Echter kan er ook gesteld worden dat cognitieve en emotionele ontregeling, net zoals als *inefficacy*, een gevolg is van de kernsymptomen van burn-out namelijk, uitputting en depersonalisatie. Om deze reden zal het onderzoek alleen de nadruk leggen op de kernsymptomen van burn-out, namelijk emotionele uitputting en depersonalisatie.

2.2 Job Demands-Resources model:

Het JD-R model is in 2001 geïntroduceerd door Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli en kan gebruikt worden om mogelijke antecedenten van burn-out risico te identificeren. Hierbij veronderstelt het model dat het welzijn van medewerkers gerelateerd is aan verschillende werkkenmerken die omschreven worden als *demands* en *resources*. Volgens de definitie van Demerouoti et al. 2001 worden *demands* omschreven als *'those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are*

therefore associated with certain physiological and psychological costs' (p. 501). *Demands* verwijzen naar aspecten van het werk die energie kosten, zoals werkdruk, de complexiteit van de taak en rol ambiguïteit (Bakker, 2015). *Resources* worden omschreven als *'those physical, social or organizaional aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development'* (p.151). *Resources* verwijzen naar eigenschappen die medewerkers helpen om te gaan met de *demands*, zoals sociale steun en autonomie (Bakker, 2015).

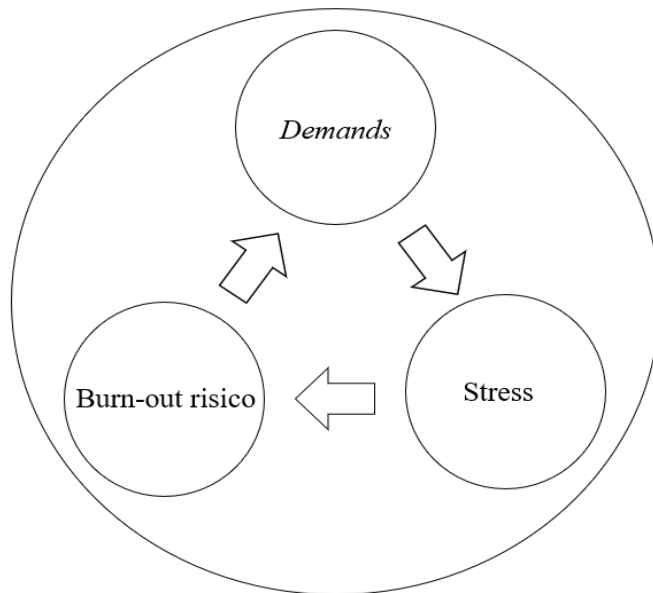
De theorie veronderstelt dat er twee cyclussen zijn die ten grondslag liggen aan het welzijn van de medewerker. Allereerst de *loss cycle*, dit treedt op wanneer de medewerker langdurig hoge *demands* ervaart en niet de mogelijkheid heeft om te herstellen, wat kan leiden tot uitputting. Dit heeft als mogelijk gevolg dat de medewerker op de lange termijn kans heeft op gezondheidsklachten of op burn-out risico (Vink, Ouweneel & Le Blanc, 2011). Ten tweede veronderstelt de theorie de *gain cycle*, dit treedt op wanneer de medewerker *resources* tot zijn beschikking heeft, waardoor hij meer gemotiveerd is, wat leidt tot betrokkenheid (Bakker, 2007).

2.2.1 De *loss cycle*

Het huidige onderzoek richt zich specifiek op de *loss cycle*. Het model veronderstelt dat met name medewerkers die worden blootgesteld aan hoge *demands* een groter risico hebben om in de *loss cycle* terecht te komen. De hoge *demands* kunnen leiden tot stress en mogelijk tot uitputting. De uitputting kan vervolgens leiden tot zelf ondermijnend gedrag en verhoogde *demands*. Hierbij verwijst zelf ondermijnend gedrag bijvoorbeeld naar het maken van fouten, vermijdend gedrag of conflict met klanten of collega's. Medewerkers die uitputting ervaren maken dus waarschijnlijk meer fouten, die vervolgens gecorrigeerd dienen te worden. Dit zal bijdragen aan de verhoging van de *demands* die in de eerste plaats al aanwezig waren (Bakker, 2015). Op deze manier komt de medewerker in een vicieuze cirkel terecht, namelijk de *loss cycle*, wat de kans op burn-out risico kan verhogen (Figuur 1).

Figuur 1

Schematische weergave van de loss cycle in het JD-R model



2.2.2 The Self-determination theory

Echter is het vooralsnog onduidelijk wat maakt dat sommige medewerkers zich bevinden in de *loss cycle*. Een mogelijk mechanisme wat dat kan verklaren is de *Self-determination theory* (SDT). De SDT is een theorie ontwikkeld door Deci & Ryan waarin de motivatie van het individu centraal staat. De theorie veronderstelt dat ieder individu de fundamentele behoefte heeft om zichzelf verder te ontwikkelen. Volgens de SDT heeft ieder individu drie universele basisbehoeften, namelijk het gevoel van competentie, verbondenheid en autonomie (Ryan & Deci, 2017). Competentie verwijst naar het gevoel van een individu dat zijn gedrag effectief is. Verbondenheid verwijst naar het gevoel dat er een wederzijdse verbinding is en dat je om elkaar geeft. Autonomie verwijst naar het gevoel dat het individu de keuze zelf heeft gemaakt, in plaats van dat deze gedwongen of opgelegd is (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2016). Het vervullen van deze behoeften leidt volgens de theorie tot meer motivatie en een beter psychologisch welzijn (Ryan & Deci, 2017).

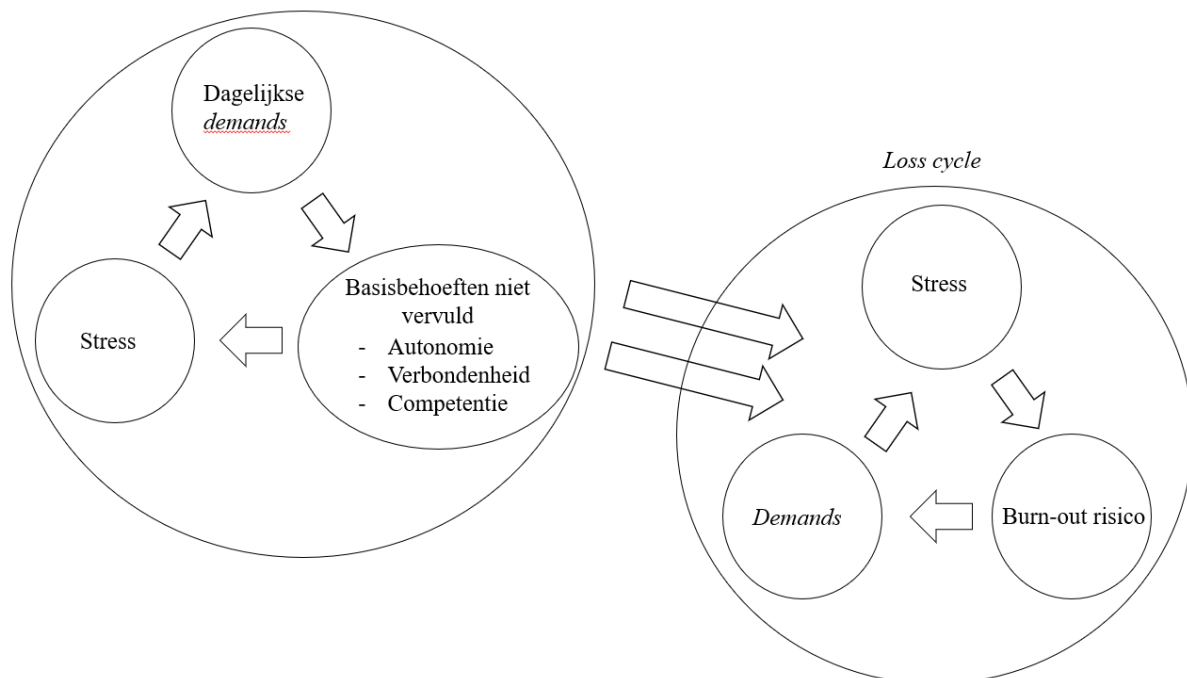
Indien de behoeften van autonomie, competentie en verbondenheid niet worden vervuld, zal dit leiden tot meer werkstress (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2016). Het is mogelijk dat wanneer de *demands* van de medewerker te hoog worden de medewerker het gevoel krijgt dat zijn autonomie wordt beperkt, waardoor hij kwetsbaarder wordt voor

emotionele uitputting. De medewerker kan mogelijk ook kwetsbaarder worden voor emotionele uitputting als hij vanwege de hoge *demands* niet het gevoel heeft goed te kunnen presteren. Wanneer de medewerker geen gevoel van verbondenheid ervaart met collega's of de ontvanger van zijn diensten, dan kan dit mogelijk kunnen leiden tot depersonalisatie. Depersonalisatie is het component van burn-out risico wat een negatief gevoel kan geven richting collega's of de ontvanger van zijn diensten (Fernet, Austin, Trépanier & Dussault, 2013).

Het is mogelijk dat indien de behoeften van autonomie, competentie en verbondenheid wegens de dagelijkse *demands* niet worden vervuld, dit zal leiden tot meer werkstress (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2016). Een mogelijk gevolg is dat de medewerker hierdoor meer fouten zal maken en meer moeite heeft om zich te concentreren. Wegens de hoge *demands* raakt de medewerker mogelijk gefrustreerd, doordat zijn basisbehoeften niet worden voorzien (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Dit zal waarschijnlijk het negatieve effect van de dagelijkse *demands* op stress versterken en de kans op burn-out risico vergroten (Figuur 2).

Figuur 2

Schematische weergave van de SDT als mechanisme in de loss cycle



2.2.3 Propositions SDT als mechanisme in de loss cycle

Op basis van de theorie kan er verondersteld worden dat de medewerkers mogelijk in de *loss cycle* terecht komen, indien er niet op de basisbehoeften van de SDT wordt ingespeeld. Het

mechanisme van de SDT stelt dat wanneer er niet op de basisbehoeften van de medewerker wordt ingespeeld vanwege de hoge dagelijkse *demands*, dit zal leiden tot meer stress. Indien de medewerker meer werkstress ervaart zal dit resulteren in hogere niveaus van emotionele uitputting, wat een component is van burn-out (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2016). Op deze manier zal de medewerker vanwege de hoge dagelijkse *demands* meer stress ervaren, wat kan leiden tot burn-out risico. Hierdoor kunnen de medewerkers zich bevinden in de *loss cycle*, door een gebrek aan de basisbehoeften van de SDT. Dit leidt tot de volgende proposities:

Propositie 1: Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van autonomie dat de medewerker ervaart.

Propositie 2: Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van verbondenheid dat de medewerker ervaart.

Propositie 3: Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van competentie dat de medewerker ervaart.

2.3 Interactie tussen *demands* en *resources*

Daarnaast veronderstelt het model dat de *demands* en *resources* met elkaar interacteren en het welzijn van de medewerker beïnvloeden. Aan de ene kant kunnen de *resources* het negatieve effect van de *demands* in de vorm van *job hindrances* op stress verminderen. Dit houdt in de medewerker vanwege de *demands* niet optimaal kan presteren, maar dat de *resources* dit negatieve effect kan verminderen. Op deze manier kunnen mogelijke *resources*, zoals autonomie en sociale steun medewerkers helpen om met de stress van de *demands* om te gaan en burn-out te voorkomen. Aan de andere kant kunnen de *demands* in de vorm van *job challenges* het positieve effect van de *resources* op de betrokkenheid versterken. Dit houdt in dat wanneer er veel te doen is en de taken complex zijn, de *resources* de betrokkenheid van de medewerker kunnen vergroten. Het zorgt ervoor dat de medewerkers onder deze omstandigheden de werkuitdagingen met veel energie aankunnen (Bakker, 2015).

Initieel lag de focus alleen op *demands* en *resources*, maar tegenwoordig veronderstelt het model dat medewerkers ook in het bezit zijn van *personal resources* die hen helpen om met de *demands* om te gaan. *Personal resources* worden omschreven als ‘*positive self-beliefs that*

are linked to resiliency and refer to individuals' sense of their ability to control and impact on their environment successfully' (p. 725). Voorbeelden van *personal resources* zijn optimisme, zelfvertrouwen en zelf-effectiviteit (Bakker, 2015). Sommige onderzoekers stellen dat PSM ook mogelijk kan fungeren als *personal resource*, echter spreekt empirisch onderzoek dat tegen (Bright, 2021; Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2013).

2.3 Public service motivation:

Binnen de publieke sector blijkt public service motivation (PSM) een belangrijke rol te spelen bij het gedrag en de attitudes van de medewerker en kan binnen het JD-M model mogelijk fungeren als *personal resource* (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Onderzoek naar PSM is enorm toegenomen toen Perry en Wise (1990) voor het eerst het concept definieerde als *'an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'* (p.368). PSM kan volgens Perry (1996) onderverdeeld worden in vier dimensies, namelijk: het aangetrokken zijn tot politiek en beleid, betrokkenheid bij het publieke belang, medeleven en zelfopoffering.

Doordat het concept sindsdien wereldwijd wordt gebruikt in de literatuur, zijn er veel verschillende definities. Vandenabeele (2007) heeft onderzoek gedaan naar de verschillende definities en een overkoepelde definitie geïntroduceerd. Vandenabeele beschrijft PSM als *'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate'* (p. 547). In het onderzoek zal de definitie van Vandenabeele gehanteerd worden. Er is namelijk aangetoond dat niet elke dimensie van PSM vertaald kan worden naar een Belgische context. Doordat Nederland vergelijkbaar is met de Belgische context is het niet mogelijk om de dimensies van Perry en Wise te reconstrueren (Vandenabeele, 2007). Onderzoek van Kim et al. (2013) onder twaalf verschillende landen toonde aan dat dimensies medeleven en zelfopoffering werden behouden, maar dat het aangetrokken zijn tot politiek en beleid en betrokkenheid bij het publieke belang herzien moesten worden. Hierbij is het aangetrokken zijn tot politiek en beleid herformuleerd als toewijding aan publieke waarden. Betrokkenheid bij het publieke belang is herformuleerd als aantrekkingskracht tot publieke diensten.

Onderzoek naar de antecedenten van PSM richten zich in het verleden met name op sociaaleconomische kenmerken. Hieruit blijkt dat medewerkers die hoog scoren op PSM over het algemeen vrouw zijn en hoogopgeleide medewerkers en managers. Leeftijd blijkt ook een rol te spelen bij PSM en over het algemeen scoren oudere medewerkers hoger op PSM ten op

zichten van jongere medewerkers (Charbonneau & Van Ryzin, 2017). Naast de sociaaleconomische kenmerken speelt de context van de institutie ook een rol. PSM kan namelijk gezien worden als een sociale identiteit binnen de context van verschillende instituties. De institutionele waarden kunnen hierbij overgebracht worden op de identiteit van de medewerker en PSM creëren. Onderzoek toont aan dat PSM ook verband houdt met kerklidmaatschap, de organisatie waarin je werkzaam bent (met name publieke sector), de mate van vrijwilligerswerk en als ouders werkzaam zijn in de publieke sector. Antecedenen van PSM zijn dus zowel te vinden in de sociaaleconomische als de institutionele context (Vandenabeele, Brewer & Ritz, 2014).

PSM kent verschillende uitkomsten op individueel en organisatie niveau. Onderzoek toont aan dat PSM leidt tot betere prestaties op individueel niveau. Andere onderzoeken hebben PSM gecontextualiseerd en gerelateerd aan specifiek gedrag, zoals hogere niveaus van organisatorisch burgerschap en meer klokkenluidersgedrag. Op organisatie niveau leidt het ook tot verhoogde organisatorische prestaties. Daarnaast is PSM ook gerelateerd aan attitudes die de organisatie prestaties verhogen, zoals organisatie commitment en werktevredenheid. PSM kan op deze manier ook een indirect effect hebben op organisatie uitkomsten (Vandenabeele, Brewer & Ritz, 2014). Echter zijn deze uitkomsten op individueel en organisatie niveau alleen mogelijk indien de organisatie en het werk hen in staat stelt om PSM uit te voeren. Er moet dan sprake zijn van een *'fit'* tussen de waarden van de persoon en de waarden van de organisatie. Indien dit niet het geval is zal er geen sprake zijn van motivatie en zal dit geen gevolgen hebben op individueel en organisatie niveau (Vandenabeele, 2007).

2.4.2 PSM als *personal demand of resource op de loss cycle*:

PSM wordt beschouwd als een relatief stabiele eigenschap, die gedurende het hele leven wordt gevormd door de instituties waarmee het individu betrokken is (Vogel, Kroll, 2016). Over het algemeen scoren medewerkers in de publieke sector hoger op PSM, dan medewerkers in de private sector (Steijn, 2008). Individuen die hoog scoren op PSM willen over het algemeen graag anderen helpen en zijn betrokken bij het publieke belang. Iedere medewerker in de publieke sector wordt dagelijks geconfronteerd met verschillende dagelijkse *demands*. Afhankelijk van het niveau van PSM zal iedere medewerker hier anders mee omgaan (Bakker, 2015).

Onderzoek toont aan dat wanneer medewerkers hoog scoren op PSM, dit mogelijk een negatief effect heeft op het welzijn van de medewerker. Onderzoekers stellen dat wanneer je gemotiveerd bent om de maatschappij te dienen en jezelf wilt opofferen, dit mogelijk negatieve

consequenties heeft wanneer zij over hun grenzen heen gaan. Een mogelijk gevolg van de hoge *demands* is dat de medewerkers gefrustreerd en ontmoedigd raken, doordat ze de maatschappij niet kunnen dienen vanwege bijvoorbeeld de hoge werkdruk of *redtape* (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Doordat medewerkers met hoge PSM betrokken zijn bij de organisatie is het mogelijk dat zij meer stress ervaren als de hoge *demands* hen niet in staat stelt om het publieke belang te kunnen dienen. Door de hoge verwachtingen die medewerkers met PSM hebben is het mogelijk dat dit een negatief effect heeft op hun welzijn en meer stress kan veroorzaken (Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2013).

Om de invloed van PSM op de *loss cycle* te verklaren is het belangrijk om rekening te houden met de context waarin de medewerker werkzaam is (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Vooral nog is het in de literatuur onduidelijk of PSM fungeert als *personal demand* of als *personal resource* op de *loss cycle*. Enerzijds kan worden gesteld dat PSM fungeert als *personal resource*. Het is mogelijk dat medewerkers de *demands*, zoals de hoge werkdruk, als overeenkomstig beschouwen met hun werkidentiteit. Zij zien hun werk als een kans om te handelen naar hun pro sociale waarden om de maatschappij te dienen. Doordat zij voldoening halen uit hun werk zullen zij de *demands* eerder ervaren als een uitdaging voor hun persoonlijke groei, in plaats van een onoverkomelijke uitdaging (Potipiroon & Faerman, 2020). Anderzijds kan worden gesteld dat PSM fungeert als een *personal demand*. Het is mogelijk dat medewerkers vanwege de hoge *demands* niet het gevoel hebben bij te dragen aan de maatschappij. Dit kan leiden tot frustratie en zelfs burn-out risico (Van Loon, Kjedsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018). Een mogelijk mechanisme wat dit kan verklaren is de *person-environment fit*.

2.4.2.1 *Person-environment fit*:

De *person-environment fit* veronderstelt dat er een ‘*fit*’ zou moeten zijn tussen wat individuen willen en wat zij ontvangen vanuit hun werk of organisatie (Leisink & Steijn, 2009). *Person-environment fit* wordt volgens Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) omschreven als ‘*the compatibility between an individual and work environment that occurs when their characteristics are well matched*’ (p.288). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen *supplementary* en *complementary fits*. Er is sprake van een *supplementary fit* wanneer de waarden van het individu vergelijkbaar zijn met de omgeving. Er is sprake van een *complementary fit* wanneer een entiteit biedt wat een ander wil of nodig heeft. Hierbij kan er sprake zijn van een *demands-abilities fit* of een *needs-supplies fit*. Bij een *demands-abilities fit* voldoet het

individu aan de behoeften van de omgeving en bij een *needs-supplies fit* kan er dankzij benodigdheden aan de behoeften van het individu worden voldaan (Leisink & Steijn, 2009).

De *person-environment fit* kan onderverdeeld worden in vier verschillende domeinen, namelijk *person-job*, *person-organization*, *person-group* en *person-supervisor fit*. Uit onderzoek blijkt dat met betrekking tot PSM de *person-job* en *person-organization fit* het meest relevant zijn (Leisink & Steijn, 2009). *Person-job* kan omschreven worden als ‘*as the compatibility between a person’s characteristics and those of the job or tasks that are performed at work*’ (Sekiguchi, 2007: 119). *Person-organization fit* kan omschreven worden als ‘*the compatibility between people and entire organizations*’ (p.199). Zowel de *person-job fit* als de *person-organization fit* vallen onder de *needs-supplies fit*. In beide gevallen draait het namelijk om de mate waarin de organisatie voldoet aan de voorkeuren of behoeften van het individu (Jager, 2018).

2.4.2.3 *Peoplechanging organization*:

De invloed van PSM op burn-out risico is onder andere afhankelijk van de institutionele context (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Hierbij is het belangrijk dat er in het geval van PSM sprake is van een *person-organization fit*. Volgens de theorie van Hasenfeld (1972) kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee verschillende type organisaties, namelijk *people-processing* en *people-changing organizations*. Bij *people-processing organization* is het doel om te classificeren en zaken eerlijk te kunnen verdelen en waarbij er voldoende afstand is van de mensen om dit proces zo eerlijk mogelijk te laten verlopen, zoals de belastingdienst. Daartegenover staan *people-changing organizations*, waarin het gaat om het veranderen van mensen en waarbij er sprake is van intensief persoonlijk contact, bijvoorbeeld het onderwijs. Vanwege het intensieve contact in een *people-changing organization* hebben deze medewerkers een groter risico op burn-out risico. Om deze reden zal het onderzoek plaatsvinden in een *people-changing organization*, namelijk Dialogue.

Aangezien Dialogue een *people-changing organization* is in de publieke sector kan er verondersteld worden dat als medewerkers hoog scoren op PSM er sprake is van een *person-organization fit*. Doordat zij werkzaam zijn in een *people-changing organization* hebben zij waarschijnlijk het gevoel een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij.

2.4.2.2 *Societal impact potential*:

Voor de *person-job fit* kan er in het geval van PSM specifiek gesproken worden over een *needs-supplies fit*. Er is sprake van een *needs-supplies fit* als de entiteit van de medewerker overeenkomt met de taak. Medewerkers die hoog scoren op PSM hebben namelijk de behoefte

om via hun werkzaamheden bij te dragen aan de maatschappij. *Societal impact potential* (SIP) kan hierbij als specificering van de *needs-supplies fit* worden beschouwd (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). SIP vertegenwoordigt de verwachting van de medewerker om bij te kunnen dragen aan de maatschappij. Dit kan worden gezien als een normatief element binnen de institutionele context. SIP reflecteert de perceptie van de medewerker of zijn baan hem in staat stelt om een impact te hebben op de samenleving. Hierbij refereert SIP naar het waargenomen potentieel van de medewerker en niet naar de daadwerkelijke impact van de medewerker (Van Loon, Kjedsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018).

Onderzoek toont aan dat PSM kan worden gezien als *personal resource* wanneer de medewerker de mogelijkheid heeft om bij te dragen aan de maatschappij, omdat er een *needs-supplies fit* is tussen de entiteit van de medewerker en de taak. Indien dit niet het geval is, kan dat leiden tot frustratie en minder werktevredenheid. Dit suggereert dat het niet gaat om de PSM zelf, maar om de gepercipieerde *societal impact potential* (SIP) wanneer het gaat om medewerker welzijn (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Indien medewerkers hoog scoren op PSM, maar door hun werk niet de mogelijkheid hebben om een impact te maken op de maatschappij, kan dit worden gezien als een *personal demand*. Dit kan leiden tot frustratie en zelfs burn-out risico (Van Loon, Kjedsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018).

2.4.2.4 Propositions PSM als *personal demand of resource op de loss cycle*:

Op basis van de theorie van de *person-environment fit* kan er verwacht worden dat PSM wordt beïnvloed door aan de ene kant een *needs-supplies fit* tussen de eigenschappen en attitudes van een persoon en aan de andere kant een *needs-supplies fit* met de werkomgeving. Op basis van de theorie kan PSM worden gezien als een behoefte die door het werk of de organisatie vervuld kan worden. Indien er sprake is van een *needs-supplies fit* zal dit positieve uitkomsten hebben voor de medewerker. Het kan onder andere leiden tot meer werktevredenheid, betere prestaties en een kleinere kans om vrijwillig ontslag te nemen, ten opzichte van medewerkers waarvan de behoeften van PSM niet worden vervuld (Steijn, 2008). De *needs-supplies fit* kan zowel worden vervuld door de *person-organization fit* of door de *person-job fit*.

In het huidige onderzoek is *person-organization fit* constant, omdat alle participanten werkzaam zijn bij Dialogue, wat geclassificeerd kan worden als een *people-changing organization*. De verwachting is dat wanneer de medewerkers hoog scoren op PSM er voor een gedeelte sprake is van een *needs-supplies fit*, doordat zij werkzaam zijn in een *people-changing organization*. Op deze manier kan PSM dienen als *personal resource* op de *loss cycle*. Hierdoor kan PSM de medewerker mogelijk helpen om te gaan met de *demands* en burn-out risico te

voorkomen (Bakker, 2015). Indien de medewerker niet het gevoel heeft dat de organisatie hen in staat stelt om een bijdrage te leveren aan de maatschappij, dan kan PSM fungeren als *personal demand* op de *loss cycle*.

Aan de andere kant kan de *needs-supplies fit* ook worden vervuld door de *person-job fit*, namelijk de SIP. Indien medewerkers hoog scoren op PSM, maar hun behoefte om impact te maken op de maatschappij niet wordt vervuld, dan kan dit worden gezien als een *personal demand* op de *loss cycle*. Dit kan leiden tot frustratie en zelfs burn-out risico (Van Loon, Kjedsen, Anderson, Vandenabeele & Leisink, 2018). Indien zij wel het gevoel hebben dat hun werk hen instaat stelt om een impact te maken op de maatschappij, dan kan PSM worden gezien als *personal resource* op de *loss cycle*. Concluderend kan er gesteld worden dat zowel het werk, als de organisatie de behoefte om een bijdrage aan de maatschappij te leveren kan vervullen, dankzij de *needs-supplies fit*. Indien de behoeften niet voldoende worden vervuld, dan kan PSM worden gezien als een *personal demand*. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 4: Afhankelijk van de mate van needs-supplies fit zal PSM dienen als een personal demand of als personal resource op de loss cycle.

Figuur 3

Schematische weergave van de needs-supplies fit die vervuld kan worden door enerzijds de SIP of anderzijds door de peoplechanging organization



Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode van het onderzoek worden toegelicht. Allereerst zal de verantwoording van het onderzoeksdesign worden beschreven. Daarna zal de respondenten selectie en dataverzameling worden toegelicht. Er wordt afgesloten met de data analyse.

3.1 Onderzoeksdesign:

Wegens de tegenstrijdige resultaten in de literatuur over de relatie tussen de *demands* en PSM maakt dat er een behoefte is aan theorievorming over de werking van de mechanismen die hieraan ten grondslag liggen (Bao & Zhong, 2021). Het onderzoek betreft daarom een kwalitatieve benadering, omdat er sprake is van een post-positivistische benadering. De post-positivistische benadering stelt dat kennis kan worden vergaard door middel van empirische falsificatie. De realiteit is vooralsnog te complex om het volledig te kunnen begrijpen en te verklaren (Riccucci, 2010). Het is vooralsnog namelijk onduidelijk wat maakt dat sommige medewerkers zich bevinden in de *loss cycle* (Bakker & Demerouti, 2018). Daarnaast is er nog weinig bekend over de werking van PSM (Bakker, 2015). Het onderzoek zal hierdoor een bijdrage leveren aan de exploratie van PSM en de *loss cycle* (Boeije & Blijenbergh, 2019).

Vanwege het kwalitatieve karakter van het onderzoek is er gekozen voor een casestudy. Een casestudy verschaft diepere kennis over één bepaalde case (Silverman, 2011). Daarnaast sluit dit ook aan bij het doel van het onderzoek, namelijk theorievorming. Het doel van deze casestudy is om te toetsen of de verwachtingen zoals hierboven beschreven overeenkomen met de ervaringen van de participanten. Als dat het geval is wordt de theorie ondersteund. Indien dat niet het geval is kan er door middel van vervolgvragen achterhaald worden waar het dan mogelijk wel door komt (De vaus, 2013).

3.2 Respondentenselectie:

Voor dit onderzoek is de organisatie Dialogue in Bussum gekozen om deel te nemen aan het onderzoek. Dialogue is een bedrijf dat gespecialiseerd is in leiderschapsontwikkeling, conflictmanagement en vaardigheden voor juristen. Dialogue ondersteunt organisaties door middel van advies, coaching, mediation en trainingen. Daarnaast ondersteunen zij ook teams in hun teamontwikkeling en individuen bij hun vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Dialogue kan geclassificeerd worden als een *people-changing organization* wegens het intensieve contact met andere mensen. Medewerkers in een *people-changing organization* hebben een groter risico op burn-out risico (Hasenfeld, 1972). Hierdoor is het relevant om in deze organisatie data te verzamelen.

Daarnaast zal er binnen de organisatie onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten medewerkers, namelijk medewerkers met een hoge SIP en een lage SIP. Afhankelijk van de mate van PSM kan de SIP namelijk fungeren als een *personal resource* of als een *personal demand* volgens de literatuur (Bakker, 2015; Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015) . Hierbij zullen medewerkers die direct aan het werk zijn met de kandidaten voor de coaching, mediation en trainingen worden geclassificeerd als medewerkers met een hoge SIP. Medewerkers die niet direct in contact staan met de kandidaten, maar verantwoordelijk zijn voor de zaken eromheen zullen geclassificeerd worden als medewerkers met een lage SIP.

Doordat Dialogue is geselecteerd voor dit onderzoek wordt de externe validiteit van het onderzoek vergroot. Dialogue kan namelijk geclassificeerd worden als een *people changing organization* en binnen de organisatie kan er onderscheid worden gemaakt in respondenten met een hoge en lage SIP. In kwalitatief onderzoek kan er niet gesproken worden over generaliseerbaarheid, maar wel over *transferability*. Op basis van de literatuur is Dialogue geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. Door gebruik te maken van een casestudy is de lezer zelf in staat om te bepalen of de resultaten van het onderzoek op een andere vergelijkbare context kan worden toegepast (Symon & Cassell, 2012). In totaal zijn er 5 interviews afgenomen bij de medewerkers met een hoge SIP en 7 interviews bij de medewerkers met een lage SIP. Hierbij waren drie respondenten man en negen respondenten vrouw. De respondenten waren tussen de 26 en 49 jaar oud.

3.3 Dataverzamelmethode:

3.3.1 Semigestructureerde interviews:

Het onderzoek draagt bij aan de theorievorming van de *loss cycle* en PSM en is daardoor explorierend van karakter. Hierdoor is er gekozen voor het afnemen van interviews. Deze methode maakt dat respondenten de mogelijkheid hebben om hun perspectief te delen en de ruimte krijgen om hun verhaal te verduidelijken (Boeije & Blijenbergh, 2019). Binnen het onderzoek is er gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen. Door het zoveel mogelijk standaardiseren van methode wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Er is daarbij sprake van inhoudelijke standaardisatie, omdat er in elk interview dezelfde topics zijn behandeld (Boeije & Blijenbergh, 2019). De opzet van de interviews bestaat uit een aantal vooropgestelde algemenere vragen, die daarna de ruimte bieden aan de respondent om hier dieper op in te gaan. Deze methode biedt aan de ene kant structuur waardoor de relevante topics besproken kunnen worden, maar biedt de respondenten ook de gelegenheid om relevante onderwerpen zelf toe te voegen (Boeije & Blijenbergh, 2019).

3.3.2. Topiclijst:

Voor het onderzoek is er een topiclijst opgesteld waar verschillende thema's aan bod komen. Deze topiclijst zal voor iedere respondent worden gebruikt en dezelfde opbouw en structuur zal hierbij worden gehanteerd, om de interne validiteit te waarborgen (Boeije & Blijenbergh, 2019). De topiclijst is opgesteld aan de hand van de literatuur om de hoofdvraag en de opgestelde proposities te toetsen (Bijlage 2). De thema's die zijn besproken zijn afgeleid van de theorie, namelijk PSM, burn-out risico, JD-R model, SDT, SIP en *person-organization fit* (Tabel 1). De interne validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door de concepten te operationaliseren middels afgebakende definities, zodat voor elke respondent dezelfde definities werden gehanteerd (Boeije & Blijenbergh, 2019).

Tabel 1

Overzicht van de thema's in de topiclijst

Thema's

Public service motivation

Burn-out risico

Job Demands-Resources model

Self-determination theory

Societal impact potential

Person-organization fit

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen heeft er een test-interview plaatsgevonden bij een administratief medewerker binnen een publieke organisatie. Dit was om te toetsen of de vragen begrijpelijk zijn voor de respondenten. Waar nodig zijn vervolgens vragen aangepast. Dit is tevens bevorderlijk voor de interne validiteit van het onderzoek, omdat het belangrijk is dat de respondenten begrijpen waar zij antwoord op dienen te geven (Boeije & Blijenbergh, 2019).

3.3.3 Procedure:

De respondenten zijn benaderd via de mail door hun teamleider, met een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. Naderhand zijn de interviews ingepland en afgenomen in de periode van 18 mei 2022 tot 30 mei 2022. De meeste interviews zijn afgenomen op het kantoor van Dialogue, in totaal negen interviews. Deze keuze is gemaakt om de investeringstijd van de respondent te minimaliseren en de drempel te verlagen om deel te nemen aan het onderzoek.

Sommige respondenten gaven echter de voorkeur aan een online interview. Drie interviews zijn afgenomen via Zoom of Teams. De interviews duurde gemiddeld tussen de 15 en 33 minuten. Voorafgaand aan het interview is er akkoord gegaan met het *informed consent* (Bijlage 1). Hierin is toestemming gevraagd om de interviews op te nemen, zodat deze naderhand getranscribeerd konden worden en om de betrouwbaarheid te waarborgen (Boeije & Blijenbergh, 2019). Tevens is benadrukt dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en zij te allen tijde mogen stoppen met het interview. Dit gaf de respondenten het gevoel vrijuit te kunnen spreken, wat bevorderlijk is voor de interne validiteit. Verder stond vermeld dat alle informatie en mogelijke citaten vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt. Alle respondenten zijn akkoord gegaan met het *informed consent*.

Bij het afnemen van de topiclijst is de luisteren-samenvatten-doorvraag methode toegepast om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen. Na de afname van de topiclijst werd het interview afgesloten met de mogelijkheid tot het stellen van vragen met betrekking tot het onderzoek. Daarnaast is de optie aan de respondenten geven om naderhand het transcript in te zien en mogelijk aanpassingen te maken. Drie respondenten hebben hier gebruik van gemaakt. Uiteindelijk heeft één respondent aangegeven bepaalde informatie niet te willen delen ten behoeve van het onderzoek. Deze informatie is verder niet verwerkt in het onderzoek wegens privacyoverwegingen. Door respondenten de mogelijkheid te geven na afloop het transcript in te zien en eventuele aanpassingen te mogen maken, komt dit de interne validiteit van het onderzoek ten goede (Lincoln & Guba, 1985). Daarnaast zijn de eerste transcripten tussentijds gedeeld met de begeleider om te toetsen of de topiclijst voldoende informatie opleverde om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

3.4 Data analyse:

Na de afname van de interviews zijn deze volledig getranscribeerd. Er is hierbij gekozen om aarzelingen en stopwoorden te verwijderen, zodat de focus ligt op wat er in het algemeen wordt gezegd. Tevens zijn de transcripten gecontroleerd en herleidbare persoonsgegevens verwijderd. Vervolgens zijn de transcripten aan de hand van NVivo geanalyseerd. Allereerst zijn de transcripten open gecodeerd (Bryman, 2016). Hierbij is er aan de belangrijkste teksten een code toegewezen, waardoor de eerste codeboom kon worden opgesteld. Ten tweede is axiale codering toegepast, waarbij er op basis van de open codes onderscheid is gemaakt in verschillende categorieën om verbanden te kunnen leggen. Als laatste is selectieve codering toegepast, om onderscheid te maken wat relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Na het coderen van de twaalf interviews met de medewerkers van Dialogue zijn de transcripten geanalyseerd en geïnterpreteerd door de onderzoeker. Deze bevindingen zullen in dit hoofdstuk worden toegelicht aan de hand van citaten en dragen bij aan de beantwoording van de vooraf opgestelde proposities.

Voor een overzichtelijke weergave van de onderzoeksgegevens is het hoofdstuk opgedeeld in verschillende thema's. Allereerst zal burn-out risico worden toegelicht, hierbij wordt aandacht besteed aan mogelijke antecedenten en klachten. Vervolgens zullen de *demands* en *resources* worden besproken die de medewerkers bij Dialogue ervaren. Daarna zal het mechanisme van de *loss cycle* worden besproken aan de hand van de SDT. Tot slot zal PSM en de mate van *needs-supplies fit* worden toegelicht die de medewerkers ervaren bij Dialogue.

4.1 Burn-out risico

De meeste respondenten gaven aan dat zij hun werkzaamheden soms bij Dialogue als te veel ervaren. Het gaat hier met name dan om de werkdruk die de medewerkers ervaren, hierdoor wordt het hen soms te veel. Deze werkdruk ontstaat bij sommige ook doordat zij andere collega's helpen, waardoor er extra taken boven op hun eigen werkzaamheden komen. Andere respondenten geven aan dat het voor hen een combinatie van factoren is wat maakt dat zij hun werkzaamheden soms als te veel ervaren, bijvoorbeeld door privéredenen.

Nou dat heeft dan te maken met te veel ballen. Het is niet het type werk of de werkzaamheden, want die vind ik gewoon ontzettend leuk, wat ik eerder al zei. Maar het is dan gewoon de hoeveelheid. Respondent 8

*Het wordt ook te veel als ik dingen voor andere mensen ga doen. Bijvoorbeeld als ik word gevraagd, kun jij even dit, of wil je even dat, of we hebben hier een probleem kun je inspringen? Meestal past dat er niet bij en dan doe ik het wel. En dan wordt het te veel.
Respondent 10*

Nou de afgelopen tijd merk ik wel dat alles weer op mijn schouders komt. En dat is misschien ook een beetje, omdat ik natuurlijk wel degene ben met veel kennis. En mensen vallen weg om je heen en er komen weer nieuwe mensen bij, dus je blijft ook iedere keer degene met de meeste kennis. Dus ja, alles komt gewoon op mijn schouders. Dus in die zin heb ik soms wel het gevoel dat ik denk, dat wordt wel echt te veel. Respondent 12

Omdat het ook te veel was. Ik denk dat ik 1,5 tot twee banen had, zo voelde dat. Respondent 3

Ja, ik ervaar soms wel druk in mijn werk. Het kan soms ook enorm stressvol zijn. En dat is ook een combinatie met privé en dan loop ik uiteindelijk wel echt tegen muren aan.

Respondent 5

Ik heb een burn-out gehad, dus ja, dat is me te veel geweest. Het is niet alleen het werken, want dat was een combinatie van factoren. Respondent 4

De respondenten gaven een breed scala aan emoties en klachten die zij ervaren op de momenten dat het hen soms te veel werd. Hetgeen wat voornamelijk terugkomt is de vermoeidheid en het gevoel uitgeput te zijn en weinig zin meer hebben. Daarnaast ervaren sommige respondenten ook gespannenheid wat zich ook kan uiten in fysieke klachten zoals hoofdpijn, een onprettig gevoel in de maag of gespannenheid in de schouders. Ook ervaren sommige respondenten emoties zoals frustratie, irritatie en boosheid.

Ja, toen heb ik wel gehad dat ik dacht, ik ben nu echt gewoon te moe, te uitgeput. Respondent

1

Ook het gevoel van oké, alles moet continu. Dus gewoon ook klaar staan en je moet de hele dag alert zijn. Respondent 11

Bozig. En dat uit zich dan denk ik niet zo hier, omdat ik juist vind dat ik die positieve vibe hier wel breng. maar dan merk ik wel eens als ik terug in de auto zit, of als ik thuiskom, dat ik een korter lontje heb. Of dat ik gewoon geen zin heb. Respondent 2

Oh ja, maar ik zou bijna zeggen de gebruikelijke burn-outklachten. Dat je niet slaapt, dat je daardoor heel moe bent, dat je blijft piekeren, dat je blijft draaien. Dat je lichamelijke klachten hebt, zoals hoofdpijn en hartkloppingen. Heel onrustig zijn en 's avonds niet kunnen ontspannen. Respondent 3

Ik sta dan juist heel erg aan. Ik zit op het puntje van mijn stoel. Dus ik voel wel heel veel gespannenheid. Je bent echt alleen maar aan het gaan. Dus je gaat niet plassen, je gaat niet

eten, je gaat niet drinken, je bent alleen maar aan het gaan. En dat moet zeker niet. Je merkt wel als je zo 'n dag, of twee, drie van die dagen hebt gehad, dat je denkt: Shit, nu is het eigenlijk genoeg. Dus ik kan het niet te lang volhouden, nee. Respondent 7

Het gevoel dat zij soms afstandelijk konden reageren op anderen werd door minder medewerkers bevestigd. Op basis van de resultaten komt dit waarschijnlijk wederom door de ervaren werkdruk, waardoor de medewerker minder goed in staat is om rekening te houden met de emoties van de ander.

Ik was niet zo heel gezellig voor mijn huisgenoten. Ik heb partner en X kind(eren). Maar ik was niet heel erg gezellig. Respondent 3

Ja, Ik denk op het moment dat je onder druk staat of je ervaart stress, tijdsdruk of het voelt allemaal teveel, dan verlies ik het rationele aspect. Het voelt bijna hetzelfde alsof je dronken wordt. Waar je voorheen scherp bent op de mimiek van wat een ander en wat ze zeggen en dat je tijd en rust hebt om aandachtig te luisteren, verlies je dat onder druk. En daarmee ook het rationele en misschien ook zelfs het relationele aspect. En dan schiet je eigenlijk meer in het objectieve, omdat er dan een tijdsverwachting aanhangt, moet het allemaal snel achter elkaar. Dus ja, word je wel minder een minder sociaal mens van. Respondent 5

Maar ik merk ook dat als de druk hoog is, dat ik ook gewoon best wel ongeduldig kan zijn. Dat ik denk: Ik heb het je net uitgelegd, ik moet nu door. Dus ik denk dat dat wel een beetje inherent is aan elkaar. Respondent 7

Ja, ik denk het wel als ik eerlijk ben. Omdat je dan een beetje in een ei of een cocon zit en met je eigen emoties aan het dealen bent. En dan denk ik ook wel eens: Maar dit kan ik er niet ook nog bij die last hebben. Respondent 8

4.2 Demands en resources

Uit de interviews zijn verschillende thema's geïdentificeerd die geclassificeerd kunnen worden als *demands* of als *resources*. Uit de resultaten blijkt dat administratie, inefficiëntie, een negatieve werksfeer, het vaakste worden benoemd als het gaat om *demands*. Andere thema's die werden geïdentificeerd als *demands* zijn, een gebrek aan autonomie, slechte communicatie en werkdruk.

Wanneer dingen niet vloeiend verlopen wanneer je moet trekken aan een dood paard. Het is heel vermoeiend als je ergens tempo in hebt, qua plannen, qua uitvoering en dat het dan achterblijft door reden X. Dat kan een collega zijn, maar dat kan ook gewoon zijn dat iets niet werkt of dat je tegen technische dingen aanloopt die je niet voorzien had. Het zijn de kleine tegenslagen die uiteindelijk de hele planning opschorten en dat kan wel heel vermoeiend zijn.

Respondent 5

Nou wat ik soms vervelend vind is de negatieve sfeer. Als er de hele dag wordt geklaagd. De hele dag: Ja maar dit, ja maar dat. Dat vind ik gewoon heel irritant. Soms zijn dingen gewoon zoals ze zijn en dan moet je gewoon door. Respondent 6

Ja en ik ben heel erg oké mee dat wij uren schrijven, want dat vind ik echt alleen maar heel erg functioneel en nuttig. Maar ik denk dat ik er ook wel om bekend sta dat ik niet degene ben die voor de lol iedere notitie of ieder telefoongesprek met elke klant en daar weer verslaglegging van maak enzovoort. En ik begrijp de achtergrond en de gedachte daarachter, maar dat hindert echt door de dag heen. Respondent 11

Uit de resultaten blijkt dat samenwerken, anderen helpen, resultaten behalen, persoonlijk contact met collega's en anderen het vaakst worden benoemd als het gaat om resources. Andere thema's die werden geïdentificeerd als resources zijn innoveren, autonomie en job rotatie.

Dat het allemaal met mensen gaat en met mensen is. Ik vind het prettig dat ik mag focussen op een ander. Omdat ik een toegevoegde waarde mag hebben in hoe de toekomst eruit ziet van de ander. Respondent 4

Dat ik ook merk als er tijdens trainingen kwartjes vallen of in een gesprek iets een wending is waardoor mensen elkaar weer gaan zien. Daar krijg ik energie van. Respondent 1

En waar ik verder energie van krijg, is het samen met collega's nieuwe dingen maken en ontwikkelen, dat we echt bedenken van hoe kunnen we dit op maatwerk maken. Dus hoe kunnen we voor deze organisatie, voor deze groep mensen iets doen, wat relevant voor ze is en er echt beweging ontstaat. Dat samen met collega's doen, daar krijg ik ook energie van.

Respondent 1

4.3 De loss cycle

Om een beter begrip te verkrijgen van de *loss cycle* is er gebruik gemaakt van de STD om het mechanisme van de *loss cycle* te verklaren. Hierbij is er gevraagd aan de respondenten in hoeverre zij autonomie, verbondenheid en een gevoel van competentie ervaren bij Dialogue.

4.3.1 Autonomie

De meeste respondenten geven aan autonomie te ervaren binnen hun werkzaamheden. Zij geven aan dat hun teamleads hen over het algemeen de vrijheid geeft om zelf taken op te pakken en op welke manier zij deze willen uitvoeren. Sommige geven aan dat vertrouwen en competentie hierbij wel een rol spelen. Zolang zij goed blijven presteren, kunnen zijzelf de verantwoordelijkheid pakken om op hun eigen manier hun taken in te delen. Voor de respondenten die aangeven autonomie te ervaren leidt dit tot vrijwel iedereen tot minder stress. Echter gaf een enkele respondent aan dat autonomie pas prettig is naarmate je de taak onder de knie hebt en weet wat er van je wordt verwacht. Naarmate het duidelijk is wat de verwachting is geven de respondenten aan het zeer prettig te vinden autonomie te ervaren in hun werkzaamheden. Enkele respondenten die beperkte autonomie ervaren gaven aan dat dit wel stress verhogend kon werken en dat zij graag meer autonomie willen ervaren.

Want als je die vrijheid voelt van ik kan mijn planning zelf aanpassen, zoals dat voor mij fijn voelt. Dan geeft dat wel minder stress, dan dat er iemand echt bovenop zit en tegen jou zegt: Je moet dit vandaag voor 5 uur af hebben. En dat is helemaal niet zo, nee. Respondent 12

Omdat ik daarmee ook gewoon beter kan plannen, dan dat iemand je continu alleen maar opdrachten en deadlines geeft. Dus ik ervaar dan minder stress. Respondent 9

Nu wel en het ging mis omdat ik dat niet heb ervaren. Er werd heel veel beslist voor mij, zoals waar ik heen ging, wat ik ging doen en wat voor soort werkzaamheden. Ik heb dus trainingen gedaan waarbij ik geen kennis had van het onderwerp, dus dan maak je al heel druk en moet je je ook extra voor voorbereiden. Ik heb zoveel geleerd van die burn out, namelijk hoe ik wel wil werken. En dat is met autonomie en die krijg ik nu ook. Respondent 4

Alleen ik zou wel snel dingen zelf willen beslissen, want bij sommige dingen denk ik, hoezo moet dat aangevraagd worden? Dat kunnen we toch gewoon zelf wel doen? Waar ik vandaan

kom is dat het niet uitmaakt hoe je het doet, als je het maar doet. En of je het nou op woensdag, vrijdag of zaterdag doet, dat maakt ook niet uit. Respondent 2

Maar in wezen als ik niet communiceer, dan wordt er ook niet echt gevraagd wat de stand van zaken is. En ik denk dat het voor sommige mensen als lastig ervaren kan worden, maar ik zelf vind dat erg prettig. In het begin maakte ik me nog wel eens onzeker, omdat je dan geen feedback krijgt van doe ik het wel goed en wat vond je ervan? Respondent 5

4.3.2. Verbondenheid

Wat betreft verbondenheid zijn de resultaten nogal verdeeld. De meeste geven aan wel verbinding te voelen binnen hun team, maar dat de verbondenheid in de rest van de organisatie beperkter wordt. Hierbij werd er meerdere keren aangegeven dat de teams een soort eigen “eilandjes” zijn. Een oorzaak die hieraan ten grondslag kan liggen is dat er vele wisselingen zijn geweest binnen de verschillende teams. Sommige respondenten zijn van mening dat Dialogue op het gebied van verbondenheid nog een aantal stappen kan maken. Een gebrek aan verbondenheid werkt voor de respondenten stress verhogend. Zij geven aan het belangrijk te vinden om je prettig te voelen rondom je collega’s, zodat hier ook sociale steun uit ontleend kan worden. Aan de andere kant benoemen sommige collega’s dat zij wel de verbinding voelen, zowel binnen hun eigen team als in de rest van de organisatie. Hierbij wordt er de vergelijking gemaakt dat het voelt als “een familie” en als “een warm bad”. Deze respondenten geven aan dat zij dankzij het gevoel van verbondenheid minder stress ervaren doordat zij met elkaar in verbinding staan.

Het zijn allemaal eilandjes en ieder doet zijn eigen ding, waardoor het niet voelt als een geheel. Terwijl ik vind zodra je binnenkomt, ben je allemaal Dialogue. En of je nou voor de Beroepsopleiding advocaten werkt of je werkt voor Legal of je werkt voor team Conflict, dan is het wel fijn om van elkaar te weten waar zijn we mee bezig? Respondent 2

Soms. Ik vind dat de wisselingen hier enorm zijn, dus verbondenheid met iemand die 3 weken werkt, kan ik niet echt noemen. Respondent 7

Omdat het natuurlijk Dialogue heet en iedereen natuurlijk continu zegt in verbinding met elkaar. En daarvan merk ik soms dat ik wel denk dat we daar nog heel veel stappen in kunnen maken. Respondent 12

Je voelt je goed, gesteund of gedragen enigszins. Dus als je fijn contact hebt met veel mensen, als je je openbare ruimte tussen jezelf en die andere vergroot, door veel met elkaar te praten, ook over leuke dingen en over niet leuke dingen en over werk, dan voel je je veilig. En als je je veilig voelt, dan ervaar je denk ik ook minder stress. Respondent 10

Ik voel me verbonden met wie ik werk omdat het hier een beetje voelt als een familie, zo gaan we ook wel met elkaar om. Respondent 10

Ik voel me wel zeker verbonden met mijn collega's. Niet met alle collega's werk ik, maar als ik mensen spreek of als ik met mensen te maken heb, dan voel ik altijd verbonden. Respondent 1

Als je vanuit verbondenheid werkt, dan geeft dat natuurlijk veel minder stress. Want als je in verbinding bent, dan kan je ook wel eens van mening verschillen of kun je ook wel chagrijnig zijn, of kun je gewoon zeggen hoe het met je is. Er is dan veel meer begrip. Respondent 4

4.3.3 Competentie

De meerderheid van de respondenten geven aan zich competent te voelen binnen hun functie bij Dialogue. Er zijn verschillende redenen die zij hiervoor geven. Wat het meest als reden wordt benoemd is vanwege de positieve feedback die zij ontvangen. Deze positieve bevestiging kan komen vanuit klanten, collega's of hun teamlead. Daarnaast heeft het gevoel van competentie voor een deel te maken met hoe zij hun eigen prestaties beoordelen. Wanneer zij zelf niet het gevoel hebben goed te zijn in hun werkzaamheden doet dit afbreuk van hun gevoel van competentie. Dit sluit aan bij het feit dat sommige respondenten zelf hun grootste criticus zijn en het gevoel hebben altijd te kunnen verbeteren. Echter zorgt de positieve feedback ervoor dat zij wel het gevoel van competentie ervaren. Dit leidt tot minder stress omdat het hen vertrouwen geeft dat zij goed zijn in hun werk en dit geeft hen voldoening.

Omdat ik de werkzaamheden door en door ken. Ik weet precies wat er verwacht wordt en ik weet misschien wel 10 manieren hoe ik iets voor elkaar moet krijgen. Respondent 7

Het geeft een soort van bevestiging dat je goed bezig bent en dat geeft denk ik wel minder stress. Respondent 1

Nou, omdat ikzelf deels tevreden ben over de resultaten. Financieel kan het altijd beter, er moet gewoon bij, want we hebben echt wel last van corona gehad in het trainingsbedrijf. Maar in mijn doen en laten, in de relatie tot de klant en in relatie tot collega's draag ik echt mijn steen bij en krijg ik daar eigenlijk ook nooit klachten over. Eerder het omgekeerde. En dat sterkt mij in mijn doen en laten. Respondent 8

Het is denk ik tweeledig. Dus in eerste instantie denk ik mijn eigen verwachtingen. (...) En aan de andere kant de feedback. Dus zo nu en dan denk ik, zeker in het begin, als ik dan onzeker was over mijn werksituatie, doe ik het goed. (...) En dan was het eigenlijk 99% van de tijd, nou 100% misschien wel, dan krijg ik gewoon positieve feedback terug. Respondent 5

Nou ja, ik denk dat als ik vaker het gevoel zou hebben van: O jee, hier ben ik niet competent in, of ik word nu in iets gedrukt wat niet bij me past, of wat ik niet wil. Dan zit je jezelf natuurlijk te stretchen en dat is op zich niet erg af en toe, maar dat moet niet dagelijks aan de hand zijn. Respondent 11

Ja de momenten dat je onzeker bent en doe ik het wel goed, dus als je meer neigt naar negatieve gedachtepatronen, dan levert dat stress op. Want dan voldoe je niet aan de verwachtingen van jezelf of van de organisatie. Maar over het algemeen is dat iets wat je dan jezelf aanpraat, want er zijn er eigenlijk geen concrete momenten geweest van je doet het niet goed. Dus dat is denk ik een vals gedachtepatroon waar je dan in gaat hangen door omgevingsinvloeden, of door een emotie bij je hangt of energie en dat heeft een positieve effect op stress. Op het moment dat je weet dat je het goed doet, dan ervaar je minder stress. Respondent 5

Ten eerste worden wij heel veel geëvalueerd. Maar dat wil niet altijd alles zeggen. Maar ik ben zelf mijn grootste criticaster, dus ik ben heel erg streng voor mezelf. Respondent 4

4.4 Public Service Motivation

Alle respondenten gaven aan het belangrijk te vinden om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De PSM had voor de respondenten verschillende redenen, namelijk dat zij het belangrijk vinden om anderen te helpen, om zichzelf nuttig te maken en daar voldoening uithalen.

Ik denk een soort voldoening. Ja, gewoon het voldane gevoel dat je iets belangrijkste doet ook.

Respondent 12

Ja, heel simpel, jezelf niet nutteloos te voelen. Als ik een pen verkoop, dan is dat hartstikke leuk voor bedrijven, omdat er dan geld komt in het laatje. Maar ik wil ook wel gewoon mijn steentje bijdragen bij een organisatie die dat ook wil. Dus kort gezegd is het inderdaad om mij niet nutteloos te voelen in mijn werk en wat ik doe. Respondent 9

Je leeft niet in je eentje. We hebben elkaar allemaal nodig en ik denk dat als je een bijdrage kunt leveren, in welke vorm dan ook, dat je daar zelf ook ... Je omgeving heeft er ook profijt van. Een soort van overtuiging heb ik ook denk ik vanuit mijn opvoeding meegekregen, van je moet het mét elkaar, maar ook vóór elkaar doen. Respondent 1

4.5 Needs-supplies fit

De resultaten waren verdeeld toen er aan hen werd gevraagd of zij het gevoel hebben een impact te maken op de maatschappij, ook wel SIP genoemd. De medewerkers die een administratieve functie hebben bij Dialogue hadden over het algemeen meer moeite met deze vraag. Sommigen van hen hadden hier nog nooit bij stil gestaan of gaven aan het lastig te vinden om deze vraag te beantwoorden. Anderen onder hen vonden wel dat zij impact maakte, maar dan vooral op de achtergrond of wegens het type organisatie waar zij deel van uitmaken. De medewerkers die werkzaam waren als coach of als trainer vonden deze vraag makkelijker te beantwoorden. Zij gaven aan doordat zij direct werken met mensen en hen helpen via bijvoorbeeld trainingen of coaching, dat zij het gevoel hebben een impact te maken op de maatschappij. De medewerker die weinig tot geen SIP ervaarde, ervaarde hierdoor niet meer of minder stress. Voor de medewerkers die aangaven wel een (in)direct impact te maken (hogere SIP), gaven aan hier over het algemeen meer energie door te ervaren. Zij geven aan dat anderen helpen hen blij maakt en energie krijgen om beweging te creëren. Sommigen geven ook aan dat het af en toe tegengesteld is, omdat zij de verantwoordelijkheid voelen om het goed te doen of als het niet lukt om de gewenste beweging te creëren, dat het dan soms kan frustreren.

Uiteindelijk betekent het dat als je iemand coacht, en die komt daar over het algemeen beter uit, dan heeft dat ook op de wereld van die coachee invloed. Respondent 3

Onze boodschap is eigenlijk je kan dit zelf oplossen en wij gaan je daarbij helpen of bieden je de handvatten. Dus met een training op dat vlak of met de mediations die we doen, laten wij

mensen zien je kunt dit zelf, je moet er alleen anders naar gaan kijken. En wij helpen je daarbij. Ja, en wat ik al zei, dan heb je dus impact op de omgeving van alle individuen waar je mee werkt. Respondent 4

Nou niet direct, maar ik denk indirect eigenlijk wel. Dat is puur natuurlijk omdat je een voor een Beroepsopleiding advocaten werkt. Respondent 6

Omdat we veranderingen doorvoeren en bewustwording doorvoeren en daardoor een relevante bijdrage leveren. Respondent 8

Ja, dat geeft je gewoon een soort voldaan gevoel. Maar dat zit ook wel denk ik een beetje in personen. Maar ik vind het sowieso gewoon heel fijn om mensen te helpen. Respondent 12

Als ik het gevoel niet zou hebben dat het enigszins impact vol is... Er zijn best wel programma's trouwens die ik daar misschien als een voorbeeld voor heb. Ik heb wel eens een programma gedraaid waarvan ik dacht dit moeten we zo niet meer doen, want dat genereert gewoon niet het effect wat het zou kunnen hebben, dus dat moeten we anders aanpakken. Of we moeten het niet op dezelfde manier doen of we laten dingen varen of andere keuzes maken of wat dan ook. Dus dan ervaar je dat je eigenlijk denkt waar doe je het voor. Dat is eigenlijk voor niemand leuk, niet voor hen en niet voor ons. Respondent 11

Over het algemeen geven de respondenten aan dat de organisatie hen in staat stelt om een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Dit komt volgens sommige respondenten vanwege de diensten die Dialogue aan de samenleving biedt. Over het algemeen ervaren de medewerkers hierdoor minder stress. Denk hierbij aan de trainingen en mediations die zij verzorgen. Anderzijds geven respondenten aan het gevoel te hebben een bijdrage te leveren, wegens het feit dat zij een B Corp Organization zijn. Echter geven wel enkele respondenten aan dat Dialogue een grotere bijdrage daaraan zou kunnen leveren, door bijvoorbeeld minder papier te gebruiken of meer voedselverspilling tegengaan.

En Dialogue staat natuurlijk voor de dialoog aangaan in de samenleving. Dat is gewoon tof om onderdeel van uit te maken. Respondent 1

Ja, en ik denk dat het vooral komt door de visie van de organisatie. Omdat wij niet bezig zijn met het verkopen van opleidingen of het boeken van omzet. Ja, dat is een must voor een

organisatie. Maar vanuit de visie, de missie en de kernwaarden en wat we willen uitdragen, namelijk een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. In ieder geval de doelgroep waar wij ons mee bezig houden, dus de advocatuur en het juridisch landschap. Respondent 5

Ja, omdat Dialogue dus heel erg bezig is met scholing, met coaching en mediation. Ze zijn heel erg met mensen bezig. Respondent 7

Ik krijg echt wel energie van hier werken, ja. Respondent 7

En wat ik wel echt zelf heel gaaf vind, is dat we dat we bijvoorbeeld nu die Afrikaanse kunst hebben, dat we dat dus wel doen en dat daarin geïnvesteerd wordt. Dat je dan dus daarmee ook op een ander vlak een maatschappelijke bijdrage levert, daar word ik echt heel vrolijk van. Respondent 10

Ik denk dat het nog wel iets meer kan zelfs, helemaal omdat we een B Corp bedrijf zijn. Wat ik overigens heel fijn vond, maar ik denk dat we daar echt nog veel meer uit kunnen halen. Veel meer. Respondent 6

4.6 Coping resources

In de resultaten zijn ook nog andere regelmatigheden ontdekt die als *resources* kunnen dienen op de *loss cycle*. Deze regelmatigheden kunnen gekwalificeerd worden als *coping resources*. Er zijn hierbij drie verschillende thema's geïdentificeerd. Allereerst is er bij sommige respondenten sprake van positieve herinterpretatie. Dit heeft met name betrekking tot PSM in relatie tot SIP. Sommige respondenten geven namelijk aan dat zij niet direct een impact zien van hun werkzaamheden op de maatschappij, maar vinden wel dat zij (in)direct een bijdrage leveren. Of als zij niet het gewenste effect hebben gecreëerd, interpreteren zij dat positief door te zeggen dat zij wel verandering teweeg hebben gebracht. Daarnaast is er bij sommige respondenten sprake van *self-efficacy*. Deze respondenten geven aan dat zij vertrouwen op het feit dat zij de werkdruk aan kunnen en de werkzaamheden tot een goed einde kunnen brengen. Als laatste laten de resultaten zien dat sommige respondenten time management gebruiken als *coping resource*. Zij geven aan dat het niet de werkdruk is waardoor zij stress ervaren, maar dat het een kwestie is van time management.

Dat zijn niet dingen die mensen zien, dus op het moment dat de website goed werkt, dan is dat

vanzelfsprekend. Maar ja eigenlijk, net zoals wanneer de kraan lekt, dan vinden we allemaal vervelend. Maar als de kraan het doet, dan zeggen we er niks van. Dus je moet het wel actief voor jezelf omdraaien. Respondent 5

Nou niet direct, maar ik denk indirect eigenlijk wel. Dat is puur omdat je voor de beroepsopleiding advocaten werkt en advocaten in de maatschappij zeer belangrijk zijn. Dus wat dat betreft wel, maar dat voel ik niet in mijn dagelijkse werkzaamheden. Dat ik dan echt iets voor de maatschappij doe. Maar indirect is het natuurlijk wel zo. Respondent 6

Als het niet lijkt te lukken, dan vind ik dat eigenlijk niet zo erg. Want dan denk ik, als het nu niet is, is het misschien over een half jaar. Ik heb dan in ieder geval ergens beweging gecreëerd. Respondent 10

Hoewel ik nooit aan het begin van de dag weet hoe die dag gaat lopen. Ervaar ik een soort van gevoel als ik opsta van ja, het komt altijd goed. Want ik weet dat ik me wel kan voegen of dat ik kan doen wat nodig is. En ook als er hele rare dingen op mijn pad komen, wat ook weleens gebeurt, dan kan ik daar uiteindelijk ook weer mijn weg in vinden. Respondent 11

Ik heb wel dat het af en toe veel is. Dat er gewoon veel verschillende projecten zijn, en dat er veel van verschillende kanten gevraagd wordt. En op het moment dat je dan redelijk vol zit, dat er dan nog iets over de schutting gegooid wordt. Maar echt teveel, dat ook weer niet. Omdat ik dat ook wel weer redelijk goed kan relativeren en ik ben wel redelijk sterk in plannen. Dus ik kan altijd wel goed alles op een rijtje krijgen. Respondent 9

Ik vind het lastig om los te laten. Dan doe ik het liever zelf, want als er iets gebeurt, dan zeg ik, zal ik het doen? Daarmee haal ik nog meer ballen naar me toe en dat kost ook energie. Maar goed, dat is beheersbaar. Respondent 10

*Dus ik zie het niet echt als werkdruk, ik denk dat je dat zelf gewoon beter moet inplannen.
Respondent 6*

Er zijn zeker momenten dat ik denk, het is teveel. Maar als ik dan heel kritisch naar mijn prioriteitenlijst kijk, dan vind je altijd wel wat ruimte. Tenminste, zo zit ik wel in. Respondent

Hoofdstuk 5: Discussie

In dit hoofdstuk zal de discussie van het onderzoek worden behandeld. Hierbij zal er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag: Hoe speelt *public service motivation* als *demand* of als *resource* een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een *people-changing organization*? Allereerst zullen de opgestelde proposities worden besproken en de theoretische reflectie worden besproken. Daarna zullen de praktische implicaties worden behandeld. Vervolgens zullen enkele beperkingen worden besproken en er zal worden afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Evaluatie resultaten

Het doel van dit onderzoek was om een bijdrage te leveren aan de theorievorming van de mechanismes die ten grondslag liggen aan de *loss cycle* en PSM. Vooralsnog was het namelijk onduidelijk welke mechanismes hieraan ten grondslag liggen. Daarnaast zijn de resultaten met betrekking tot de rol van PSM op de *loss cycle* tegenstrijdig. Het onderzoek heeft daarom antwoord gegeven op de vraag: Hoe speelt *public service motivation* als *demand* of als *resource* een rol bij burn-out risico van medewerkers in de publieke sector binnen een *people-changing organization*? Op basis van de theorie zijn vervolgens vier proposities geformuleerd, die achtereenvolgens behandeld zullen worden.

De eerste propositie was: *Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van autonomie dat de medewerker ervaart.* Uit de resultaten bleek dat de meeste respondenten autonomie ervaren binnen hun werkzaamheden. Daarnaast stellen zij dat dit leidt tot minder stress, omdat zij hierdoor zelf de mogelijkheid hebben om hun taken in te delen op de manier dat voor hen prettig is. Enkele respondenten gaven aan beperkte autonomie te ervaren en stelde dat dit stress verhogend voor hen werkt. Tot slot gaf een respondent aan dat zij in het verleden beperkte autonomie ervaarde, wat maakte dat zij burn-out symptomen ervaarde. Op basis van de resultaten wordt de propositie bevestigd. Dit is overeenkomstig met de theorie dat wanneer de basisbehoeften van de SDT niet worden vervuld, in dit geval autonomie, dat het leidt tot meer stress en de kans op burn-out risico vergroot.

De tweede propositie was: *Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van verbondenheid dat de medewerker ervaart.* Uit de interviews bleek dat gevoelens van verbondenheid niet door iedereen werd ervaren. De meeste gaven echter wel aan dat zij een gevoel van verbondenheid ervaren binnen hun eigen team, maar dat het in de rest van de

organisaties voelt als aparte “eilandjes”. De respondenten die wel een gevoel van verbondenheid ervaren binnen de organisatie gaven aan dat zij hierdoor minder stress ervaren, doordat zij met elkaar in verbinding staan en bij elkaar terecht kunnen. Wanneer de medewerker zich veilig voelt bij collega’s kunnen zij hier immers sociale steun uit ontleen. Voor de respondenten die aangaven beperkte verbondenheid te ervaren stelde dat het stress verhogend werkt. Op basis van de resultaten wordt de propositie bevestigd. Dit is overeenkomstig met de theorie dat wanneer de basisbehoeften van de SDT niet worden vervuld, in dit geval verbondenheid, dat het leidt tot meer stress en de kans op burn-out risico vergroot.

De derde propositie was: *Wanneer de medewerker hoge dagelijkse demands ervaart vergroot dit de kans op burn-out risico, dit kan worden verklaard door de verminderde mate van competentie dat de medewerker ervaart.* Uit de resultaten bleek dat de meeste respondenten zich competent voelen binnen hun functie. Dit had enerzijds te maken met de positieve feedback die zij ontvangen en anderzijds door de beoordeling van hun eigen prestaties. Met name de positieve feedback maakt dat zij minder stress ervaren, omdat het hen vertrouwen geeft dat zij goed zijn in hun werk. Op basis van de resultaten wordt de propositie bevestigd. Dit is overeenkomstig met de theorie dat wanneer de basisbehoeften van de SDT niet worden vervuld, in dit geval competentie, dat het leidt tot meer stress en de kans op burn-out risico vergroot.

De laatste propositie was: *Afhankelijk van de mate van needs-supplies fit zal PSM dienen als een personal demand of als personal resource op de loss cycle.* Uit de resultaten bleek dat er niet bij iedere medewerker sprake was van een *needs-supplies fit* met betrekking tot de SIP. Met name de medewerkers met een administratieve functie waren van mening dat zij weinig impact maakten, dan wel op de achtergrond wegens het type organisatie waar zij deel van uitmaken. Wanneer de medewerker weinig SIP ervaarde, werkte dit zowel niet stress verhogend als stress verlagend. De medewerkers die werkzaam zijn als coach of trainer gaven wel aan een hoge mate van SIP te ervaren, doordat zij direct werken met mensen en hen helpen door middel van trainingen of coaching. De medewerkers die een hoge SIP ervaarde, gaven aan dat zij hierdoor over het algemeen minder stress ervaren. Uit de resultaten bleek dat er bij de meeste respondenten sprake was van een *needs-supplies fit* met betrekking tot de *person-organization fit*. De respondenten gaven aan dat Dialogue hen over het algemeen in staat stelt om een bijdrage te leveren aan de maatschappij, vanwege die diensten die zij aanbiedt en omdat zij een B Corp Organization zijn. Hierdoor ervaren zij over het algemeen minder stress. De resultaten zijn met name met betrekking tot de *needs-supplies fit* op het gebied van de SIP niet volledig overeenkomstig met eerdere verwachtingen. Dit heeft mogelijk te maken met de *coping*

resources die zijn ontdekt tijdens de analyse. Met name positieve herinterpretatie kan hierbij een rol spelen. Sommige respondenten geven namelijk aan dat zij niet direct een impact zien van hun werkzaamheden op de maatschappij, maar vinden wel dat zij (in)direct een bijdrage leveren. Wanneer zij niet het gewenste effect hebben gecreëerd, interpreteren zij dat positief door te zeggen dat zij wel verandering teweeg hebben gebracht. Het is dus mogelijk dat niet alleen de mate *needs-supplies fit* als *personal resource* kan dienen, maar ook de *coping resources* die de medewerker gebruikt, zoals positieve herinterpretatie.

5.2 Theoretische reflectie

Het doel van het onderzoek was om een wetenschappelijke bijdrage te leveren op het gebied van burn-out risico. Hierbij is getracht om het mechanisme van de *loss cycle* nader te verklaren. In het onderzoek is de werking van de *loss cycle* volgens de theorie van Bakker (2015) bevestigd. Uit de resultaten bleek dat wanneer medewerkers worden blootgesteld aan hoge *demands* dit leidt tot meer stress. Wanneer de medewerker meer stress ervaart heeft hij een groter risico om in de *loss cycle* terecht te komen, wat onder andere kan leiden tot burn-out risico.

Daarnaast heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de theorievorming van het mechanisme wat ten grondslag kan liggen aan de *loss cycle*. Uit de resultaten blijkt dat dit verklaard kan worden door een gebrek aan de basisbehoeften van de SDT. Wanneer de medewerker een gebrek aan autonomie, verbondenheid of een gevoel van competentie ervaart, leidt dit tot meer stress. Doordat de medewerker hierdoor meer stress ervaart, verhoogt dit de kans op burn-out risico. Hierdoor kan de medewerker terecht komen in de *loss cycle*. Dit is overeenkomstig met het onderzoek van Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams (2016). Zij stellen namelijk dat wanneer er niet op de basisbehoeften wordt ingespeeld dit gerelateerd is aan een verhoging van stress, wat kan leiden tot burn-out risico.

Wat betreft de invloed van PSM op de *loss cycle* lijkt het er vooralsnog op dat PSM eerder fungeert als *personal resource* dan een *personal demand*. Uit de resultaten blijkt dat de theorie van Bakker (2015) gedeeltelijk overeenkomt. De respondenten geven aan juist energie te krijgen van PSM, wat maakt dat zij mogelijk beter met de *demands* om kunnen gaan. Echter stelt Bakker ook dat zij geen stress ervaren van de *demands*, omdat zij hun werk belangrijk en betekenisvol achten. De resultaten laten zien dat medewerkers die hoger scoren op PSM ook stress ervaren door hoge *demands*. Daarnaast laten de resultaten laten zien dat de medewerkers die een hoge SIP ervaren over het algemeen hier juist energie van krijgen, in plaats van meer stress. Daarnaast blijkt dat wanneer de medewerker een lage SIP ervaart dit zowel niet direct

stress verhogend als stress verlagend werkt. Dit is tegenstrijdig met het onderzoek van Van Loon, Vandenabeele & Leisink (2015). Zij stellen namelijk dat in een *people-changing organization* PSM de kans op burn-out vergroot, doordat de medewerker eerder over zijn grenzen heen gaat om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ook spreken de resultaten het onderzoek van Giaouque, Anderfuhren-Biget & Varone (2013) tegen. Zij stelde dat PSM positief gerelateerd is aan stress. Hieruit blijkt dat het mechanisme *needs-supplies fit* op zichzelf niet toereikend is om de werking van PSM te verklaren. De rol van PSM is namelijk complexer en bevat mogelijk extra dimensies die in de toekomst nader onderzocht dienen te worden.

Dit onderzoek laat zien dat *coping resources* mogelijk een belangrijke rol spelen om de invloed van PSM op de *loss cycle* nader te verklaren. Met name positieve herinterpretatie kan hierbij een rol spelen. Uit de resultaten bleek dat wanneer medewerkers niet direct een impact zien van hun werkzaamheden op de maatschappij, zij toch van mening zijn dat zij (in)direct een bijdrage leveren. Daarbij bleek dat wanneer de medewerkers niet het gewenste effect hadden gecreëerd, zij dat positief interpreteerde door te zeggen dat zij wel verandering teweeg hebben gebracht. Ook zijn *self-efficacy* en *time management* geïdentificeerd als *coping resources* die mogelijk het effect van PSM op de *loss cycle* kan verklaren. Vervolg onderzoek dient dit nader te onderzoeken.

5.3 Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft de eerste stappen gemaakt om de mechanismes die ten grondslag liggen aan de *loss cycle* en PSM te verklaren. Dit onderzoek toont aan dat de basisbehoeften van de STD ten grondslag liggen aan de *loss cycle*. Voor de praktijk betekent dit dat de organisatie specifiek kan inspelen op autonomie, verbondenheid en het gevoel van competentie. De autonomie van de medewerker kan verhoogd worden wanneer de manager de medewerker voorziet van een takenpakket, maar de invulling daarvan bij de medewerker legt. Op deze manier ontvangt de medewerker vertrouwen en een gevoel van verantwoordelijkheid. Daarnaast werkt het stress verlagend, omdat de medewerker zelf kan bepalen waar hij op dat moment de meeste energie voor heeft of wat hem het beste uitkomt. De verbondenheid in de organisatie kan mogelijk verbeterd mogelijk door een gevoel van saamhorigheid te creëren. Dit kan bijvoorbeeld door vaker met elkaar samen te werken of door regelmatig bij elkaar in te checken hoe het gaat bij een dag start. Op deze manier leren de medewerkers elkaar zowel op een formele als een informele manier beter kennen, wat het gevoel van verbondenheid kan vergroten. Het gevoel van competentie kan worden vergroot door de medewerker van positieve

feedback te voorzien. Op deze manier krijgt de medewerker de bevestiging dat hij zijn werk goed uitvoert wat een positief effect heeft en leidt tot minder stress.

Daarnaast kan PSM mogelijk als *personal resource* dienen indien er sprake is van een *needs-supplies fit*. Wanneer de organisatie medewerkers selecteert die hoog scoren op PSM, kan dat mogelijk als buffer werken op de *loss cycle*, en dus de kans op burn-out risico verlagen. Indien de PSM van de medewerker niet wordt vervuld door de *needs-supplies fit* zal PSM niet dienen als *personal resource*, maar mogelijk als *personal demand*. Het is daarom van belang dat de behoeften van de medewerker aansluit bij omgeving waarin hij werkzaam is, om het gewenste effect te genereren.

Als laatste kwam uit de resultaten dat sommige respondenten gebruik maken van *coping resources* wat mogelijk burn-out risico kan verminderen. In het onderzoek zijn drie verschillende thema's geïdentificeerd die hierbij een rol kunnen spelen, namelijk positieve herinterpretatie, *self-efficacy* en time management. De organisatie kan de medewerkers verschillende positieve *coping resources* aanleren door middel van training of workshops. Op deze manier kunnen zij de *coping resources* toepassen en beter omgaan met de dagelijkse *demands* die zij ervaren tijdens hun werkzaamheden. Dit zal mogelijk hun kans op burn-out risico voorkomen.

5.4 Beperkingen

Ondanks dat het onderzoek op een betrouwbare en valide manier is uitgevoerd, zijn er ook enkele beperkingen. Allereerst dat het onderzoek een casestudy betreft en dat de data cross-sectioneel is verzameld. Hier voorafgaand wel bewust voor gekozen, omdat het doel van het onderzoek theorievorming is. Door te kiezen voor een casestudy kan er diepere kennis verschaft worden binnen één bepaalde case, dit sluit dus wel aan bij het doel van het onderzoek. Deze vorm kent echter enkele beperkingen. Bij een casestudy is de overdraagbaarheid van de resultaten naar de populatie namelijk beperkt. In dit onderzoek was het niet het doel om de resultaten te generaliseren naar de populatie, maar naar de theorie. Daarnaast is de data cross-sectioneel verzameld, wat inhoudt dat er één meetmoment was met dezelfde groep respondenten. Hierdoor is er sprake van beperkte causaliteit. Doordat het onderzoek kwalitatief van aard is en hierdoor de mogelijkheid was om door te vragen naar de onderliggende mechanismen is deze vorm van onderzoek rechtvaardig. Aangezien een groot gedeelte van de proposities zijn bevestigd wordt er voor vervolgonderzoek aangeraden om longitudinaal en kwantitatief onderzoek te verrichten om de bevestigde proposities empirisch te toetsen.

De tweede limitatie is de operationalisering van het concept PSM. Er is namelijk uitgevraagd in hoeverre de medewerkers het belangrijk vinden om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Deze vraagstelling leent zich ten eerste voor een sociaal wenselijk antwoord. Er is getracht dit tegen te gaan door expliciet te vragen waarom zij dit belangrijk achten. In dit onderzoek gaven de respondenten aan dat zij het fijn vinden om anderen te helpen en hier voldoening en een goed gevoel uit halen. Op basis van deze antwoorden kan er mogelijk gesteld worden dat de medewerkers eerder pro sociaal gedrag vertonen in plaats van PSM. PSM gaat verder dan pro sociaal gedrag en kan eerder worden gezien als een overkoepeling van altruïsme. Bij PSM hoeft het individu namelijk geen feedback te ontvangen om het gedrag te blijven vertonen (Perry & Hondeghem, 2008). Vervolgonderzoek kan door middel van een betrouwbare en valide vragenlijst over PSM de sociale wenselijkheid verminderen en de validiteit van het concept PSM beter waarborgen.

De laatste limitatie betreft de gevoeligheid omtrent het thema burn-out risico, wat mogelijk invloed heeft gehad op de betrouwbaarheid van de resultaten. Het is mogelijk dat de respondenten twijfelde aan de waarborging van de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek, waardoor zij niet vrijuit hebben gesproken. Hier is voorafgaand rekening mee gehouden door een *informed consent* op te stellen en hen de mogelijkheid te geven om naderhand het transcript in te zien en eventuele passages te verwijderen. Daarnaast laten de resultaten zien dat de respondenten de vragen omtrent burn-out risico zeer open hebben beantwoord. Vervolgonderzoek zou eventueel gebruik kunnen maken van een betrouwbare en valide vragenlijst om het concept te meten.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Allereerst is het van belang dat de SDT als mechanisme van de *loss cycle* empirisch wordt getoetst. In het onderzoek zijn deze proposities namelijk bevestigd en ondersteunen zij de gevormde theorie. Empirisch onderzoek moet uitwijzen of er sprake is van een causale relatie en of de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar de rest van de populatie.

Daarnaast is er meer aandacht nodig voor de needs-supplies fit. De resultaten uit het onderzoek tonen namelijk aan dat indien er sprake is van een *fit* dit over het algemeen leidt tot minder stress, maar wanneer er geen sprake is van een *fit* dit niet direct stress verhogend werkt. Nader onderzoek is nodig om hier meer inzicht in te verkrijgen. Echter is het ook mogelijk dat een ander mechanisme ten grondslag ligt aan de werking van PSM.

Tot slot dient vervolg onderzoek coping resources of personal resources te betrekken bij het onderzoek. Uit de resultaten bleek dat er mogelijk meer factoren zijn die als *resources* kunnen dienen bij burn-out risico, zoals positieve herinterpretatie. Vervolgonderzoek naar burn-out risico dient hierbij rekening te houden met het feit dat de *coping resources* of *personal resources* de negatieve effecten van de *demands* kan verminderen.

Referenties:

- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.
- Bao, Y., & Zhong, W. (2021). Public service motivation matters: examining the differential effects of challenge and hindrance stressors on organizational identification and turnover intention. *Public Management Review*, 23(4), 545-566.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek (3de editie)*. Boom Lemma.
- Boonstra, B. (2021, 10 augustus). Publieke sector kan personeelstekorten niet opvangen. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/kwart-ambtenaren-wil-ander-werk>
- Bright, L. (2021). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory has on the Relationship between Public Service Motivation and External-Related Stress among Federal Government Employees. *Public Organization Review*, 1-18.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 24 februari). De Nederlandse economie in 2021. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2022/de-nederlandse-economie-in-2021/5-de-arbeidsmarkt>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 13 november). Meer psychische vermoeidheid ervaren door werk. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk>
- Charbonneau, É., & Van Ryzin, G. G. (2017). Exploring the deep antecedent of public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 401-407.

De Vaus, D., & de Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.

Economieredactie. (2022, 15 februari). Arbeidsmarkt in laatste kwartaal 2021 nog krapper.

AD.nl. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.ad.nl/economie/arbeidsmarkt-in-laatste-kwartaal-2021-nog-krapper~a4c3341b/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2F>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Desart, S., & De Witte, H. (2019). Burnout 2.0—A New Look at the Conceptualization of Burnout. *The Fun and Frustration of Modern Working Life. Contributions from an Occupational Health Psychology Perspective*, 140-152.

Economieredactie. (2022, 15 februari). Arbeidsmarkt in laatste kwartaal 2021 nog krapper.

AD.nl. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.ad.nl/economie/arbeidsmarkt-in-laatste-kwartaal-2021-nog-krapper~a4c3341b/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2F>

Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123-137.

Frey, B. S. (1999). Institutions and morale: the crowding-out. *Economics, values, and organization*, 437.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.

Gross, H. P., Thaler, J., & Winter, V. (2019). Integrating public service motivation in the job-demands-resources model: An empirical analysis to explain employees' performance, absenteeism, and presenteeism. *International Public Management Journal*, 22(1), 176-206.

- Hasenfeld, Y. (1972), People processing organizations: an exchange approach. *American Sociological Review*, 37, 3, pp. 256–263
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human relations*, 61(1), 67-102.
- Houtman, I. L. D., Kraan, K. O., & Venema, A. (2019). Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out: tussenrapportage.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 790-806.
- Jager, S. D. J. (2018). Op zoek naar werknemers met public service motivation: Een experimenteel onderzoek naar het effect van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten (Master's thesis).
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kristof-Brown, A. L., R. D. Zimmerman, and E. C. Johnson. 2005. “Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit.” *Personnel Psychology* 58(2): 281–342.
- Lee, Y., & Eissenstat, S. J. (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 18(3), 337-354.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of administrative sciences*, 75(1), 35-52.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, 68(85), 16.

- Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19-32). CRC Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3849.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Pattyn, D. & d'Hoine, P. (2021). *Weten wat telt in tijden van crisis. Lessen voor de eenentwintigste eeuw*. Leuven University Press.
- Perry, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6: 1 pp5 – 23.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990) The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*. 50: 3 pp367 – 73.
- Pike, E., Tillson, M., Webster, J. M., & Staton, M. (2019). A mixed-methods assessment of the impact of the opioid epidemic on first responder burnout. *Drug and alcohol dependence*, 205, 107620.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1260-1291.

- Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., Rosales, R. C., Guille, C., Sen, S., & Mata, D. A. (2018). Prevalence of burnout among physicians: a systematic review. *Jama*, 320(11), 1131-1150.
- Riccucci, N. M. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Georgetown University Press.
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. *Total quality management*, 9(2-3), 321-333.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2017). Self-determination theory. *Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*.
- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19, 256-262.
- Schraa, G. (2018). Burn-out, een kans voor echte dokters!: Primair aandacht voor fysiek herstel. *TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 26(2), 78-81.
- Shirom A. (1989). Burnout in work organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. CL Cooper, I Robertson, pp. 25–48. New York: Wiley
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. 4th Edition. Londen: SAGE.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 13-27.
- Sterk, A. (2022, 2 februari). Werkgevers: personeelstekorten worden alleen maar nijpender. NRC. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/02/02/werkgevers-personeelstekorten-worden-alleen-maar-nijpender-a4084147>
- Sterenborg, K. (2022, 20 januari). *Het personeelstekort in de zorg: oorzaken en oplossingen*. Dutch Health Hub. Geraadpleegd op 11 maart 2022, van <https://www.dutchhealthhub.nl/artikel/het-personeelstekort-in-de-zorg-vijf-oorzaken/>

- Vandenabeele, W. 2007. Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review* 9(4): 545–56.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789.
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 2011.
- Van der Storm, L. (2021, 29 oktober). Met oplopende personeelstekorten stijgt ook de werkdruk. Trouw. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.trouw.nl/economie/met-oplopende-personeelstekorten-stijgt-ook-de-werkdruk~bb8aee52/>
- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of public personnel administration*, 38(2), 139-166.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers:: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24(2).
- Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The stability and change of PSM-related values across time: Testing theoretical expectations against panel data. *International Public Management Journal*, 19(1), 53-77.
- Wapenaar, J. (2019). Prinsjesdag 2019 De zorg gaat op de schop. *Nursing*, 25(10), 10-11.

Bijlage 1: Informed consent

Beste deelnemer,

Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe de motivatie om bij te dragen aan maatschappij burn-out beïnvloed. Deelname aan het onderzoek zal bestaan uit een interview dat ongeveer tussen de 30 en maximaal 45 minuten zal duren. Er zijn geen risico's verbonden bij deelname aan het onderzoek. Deelname aan het onderzoek zal een bijdrage leveren aan de literatuur op het gebied van burn-out en levert mogelijk nieuwe inzichten op voor Dialogue.

Indien je akkoord gaat met deelname aan het onderzoek, dan zal alle informatie vertrouwelijk worden behandeld. Het audiodeel van het interview zal hierbij worden opgenomen. Vervolgens zal het interview worden geanonimiseerd en mogelijke citaten zullen anoniem worden verwerkt. De transcripten worden beveiligd opgeslagen en na afloop van het onderzoek zal de data worden verwijderd. Deelname aan het interview is volledig vrijwillig en mag te alle tijde worden stopgezet. De eventuele verzamelde data zal dan ook worden verwijderd.

Mocht je nog vragen hebben, dan kun je mij altijd mailen of bellen via 06-17755322.

Groetjes,

Denise

Bijlage 2: Topiclijst

Thema	Vraag
Inleiding	Voorstellen van de interviewer Is de respondent akkoord met het informed consent?
Demografische gegevens	Wat is je naam? Wat is je leeftijd? Wat is je functie?
<i>Demands en resources</i>	Waar krijg je energie van binnen jouw werkzaamheden? Wat kost je energie binnen jouw werkzaamheden?
Burn-out risico	Heb je het gevoel dat het werk jou soms te veel wordt? Welke emoties ervaar je dan? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door? Heb je het gevoel dat je soms onverschillig reageert op de emoties van mensen waarmee je werkt? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door?
<i>Public service motivation</i>	Vind je het belangrijk om in jouw werk een bijdrage te leveren aan de maatschappij? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door?
<i>Self-determination theory</i>	Ervaar je autonomie in jouw werkzaamheden? Waarom wel/waarom niet en waar komt dat door? Heb je het gevoel dat je hierdoor meer stress ervaart? Kun je dat omschrijven? Voel je je verbonden met de mensen waarmee je werkt? Waarom wel/waarom niet en waar komt dat door? Heb je het gevoel dat je hierdoor meer stress ervaart? Kun je dat omschrijven? Heb je het gevoel goed te presteren op jouw werk? Heb je het gevoel dat je hierdoor meer stress ervaart? Kun je dat omschrijven?
<i>Needs-supplies fit</i>	Heb je het gevoel dat je met jouw werkzaamheden een impact maakt op de maatschappij? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door? Heb je het gevoel dat je daar energie van krijgt of kost het je energie? Kun je dat omschrijven? Waar komt dat door? Heb je het gevoel doordat je werkzaam bent bij Dialogue, dat je een bijdrage levert aan de maatschappij? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door? Heb je het gevoel dat je daar energie van krijgt of kost het je energie? Kun je dat omschrijven? Zo ja, waar komt dat door?
Afsluiting	Wil je nog inzage in het transcript of in de resultaten?