

# Bevlogenheid van people-changing vis-à-vis people-processing publieke dienstverleners

## *Een kwantitatieve analyse van een gecontextualiseerd JD-R model*

Rick Borst

*Door de steeds veeleisender wordende werkomgeving hebben publieke managers werknemers nodig die proactief en toegewijd zijn en zich energiek voelen in hun werk om hoge werkprestaties te bereiken. Publieke organisaties hebben met andere woorden bevlogen werknemers nodig. Er is echter een gebrek aan onderzoek naar de bevlogenheid van werknemers in de publieke sector in het algemeen en in verschillende institutionele contexten (bijvoorbeeld onderwijs ten opzichte van de Rijksoverheid) in het bijzonder. Het doel van deze studie is om de relaties te onderzoeken tussen antecedenten en uitkomsten van bevlogenheid in de publieke sector in het algemeen maar ook tussen verschillende institutionele contexten binnen de publieke sector in het bijzonder. Op basis van de analyse van een grote dataset kan worden geconcludeerd dat publieke medewerkers verschillende persoonlijke voorkeuren hebben en in verschillende institutionele contexten werken die beiden invloed hebben op hun bevlogenheid.*

### **Inleiding**

Bevlogenheid, gedefinieerd als “[...] een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli & Bakker, 2004: 91), krijgt steeds meer aandacht in publieke organisaties over de hele wereld (bijv. Cotton, 2012; Jansen, Brink, & van den Kolen, 2010; Kernaghan, 2011; Lavigna, 2013). In tegenstelling tot passieve attitudes die duiden op verzadiging, genoeg en kalmte zoals de verbondenheid met de organisatie en werktevredenheid, duidt bevlogenheid op proactiviteit, energie en opgewondenheid (Tummers, Steijn, Nevicka, & Heerema, 2016). Omdat het steeds vaker wordt verwacht dat publieke werknemers beter presteren met minder middelen aangevuld met een toenemende kritische publieke opinie en krimpende budgetten die leiden tot inkrimping organisatorische herstructurering en hogere verwachtingen, hebben publieke organisaties bevlogen publieke werknemers nodig in plaats van louter tevreden (passieve) werknemers (Lavigna, 2013; Liu, Yang, & Yu, 2015).

---

Dr. Rick Borst is gepromoveerd aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Departement Bestuurskunde. Borst is als universitair docent verbonden aan de Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Ondanks de aandacht voor bevlogenheid in de praktijk, is er een gebrek aan onderzoek naar bevlogenheid in de publieke sector (Kernaghan, 2011; Tummers et al., 2016; Vigoda-Gadot, Eldor, & Schohat, 2013). Echter, zonder specifieke aandacht voor context laten Bakker & Hakanen (2014) bijvoorbeeld zien dat de bevlogenheid van publieke tandartsen aanzienlijk lager is dan de bevlogenheid van private tandartsen. Ook de verschillen binnen de publieke sector, inclusief de verschillen tussen institutionele contexten en inherent de specifieke verschillen in werktaken, krijgen weinig aandacht (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Bickerton, Miner, Dowson, & Griffen, 2015; Gorgievski, Moriano, & Bakker, 2014). Niettemin laten de weinige onderzoekers die toch onderzoek verrichten op dit gebied, interessante bevindingen zien. Hakanen, Bakker en Schaufeli (2006) betogen bijvoorbeeld dat individuele eigenschappen van leraren ten opzichte van andere publieke beroepen hun bevlogenheid kunnen beïnvloeden. Borst en Lako (2017) laten zien dat de beroepstrots van leraren in de publieke sector een belangrijke indicator is van bevlogenheid en dat deze gemiddeld veel hoger is dan de beroepstrots van ambtenaren in klassieke publieke sectoren zoals de lokale- en Rijksoverheid.

Het doel van deze studie is daarom om de relatie tussen antecedenten en uitkomsten van bevlogenheid in de publieke sector in het algemeen te onderzoeken, maar ook de verschillen in bevlogenheid binnen de publieke sector veroorzaakt door de institutionele contexten en inherent verschillende werktaken.

De analyse van de antecedenten van bevlogenheid is gebaseerd op de Job Demands-Resources (JD-R) theorie (Bakker & Demerouti, 2008). Gedurende het laatste decennium, zijn de effecten van veel antecedenten en uitkomsten van bevlogenheid bestudeerd door middel van de toepassing van dit model (voor een overzicht van al die antecedenten en uitkomsten, zie Schaufeli & Taris, 2014, pp. 64-65). In deze studie wordt dit JD-R-model van bevlogenheid verder uitgebreid door specifieke onderscheidende kernelementen van de publieke sector ten opzichte van de private sector te onderzoeken die van invloed kunnen zijn op de bevlogenheid van publieke werknemers: motivatie voor de openbare dienstverlening (Public Service Motivation (PSM)), autonomie en administratieve rompslomp (Lavigna, 2013). Wetenschappers hebben betoogd dat bijvoorbeeld PSM een positieve verband heeft met de bevlogenheid van publiek werknemers (Bakker, 2015; Jin & McDonald, 2016; Vigoda-Gadot et al., 2013). Er is echter ook aangetoond dat sommige dimensies van

PSM niet zo'n positief effect op de houding en het welzijn van ambtenaren (bijvoorbeeld. Homberg, McCarthy en Tabvuma, 2015; Taylor, 2007). De effecten van de dimensies van PSM en de effecten van autonomie en administratieve rompslomp op bevlogenheid kunnen met andere woorden afhangen van de verschillende institutionele contexten binnen de publieke sector (Kjeldsen, 2014; Van Loon, 2015).

Naast de focus op de antecedenten van bevlogenheid, beargumenteren bestuurskundigen dat bevlogenheid naar verwachting positief gerelateerd

is aan goede dienstverlening en hoge kwaliteit van dienstverlening (Vigoda-Gadot et al., 2013). Bevlogenheid is daarom mogelijk een antwoord op één van de belangrijkste uitdagingen in de publieke sector vandaag de dag, namelijk prestatieverbetering (Vigoda-Gadot et al., 2013). Deze verwachte effecten van bevlogenheid op de werkprestaties van ambtenaren zal daarom ook worden getest in deze studie. Aangezien bevlogenheid vaak wordt gezien als mediërende variabele tussen werkeisen en werkbronnen enerzijds en uitkomsten zoals werkprestaties anderzijds (Schaufeli, 2015), zal ook in deze studie bevlogenheid als mediator worden getest tussen de kenmerkende kernelementen van de publieke sector (PSM, autonomie en administratieve rompslomp) en de werkprestaties van publieke werknemers.

In een notendop zal deze studie antwoord geven op de volgende vraag: *In hoeverre is bevlogenheid een mediator tussen administratieve rompslomp, PSM en autonomie enerzijds en arbeidsprestaties anderzijds en in hoeverre verschillen deze relaties tussen publieke werknemers in verschillende institutionele contexten?*

De rest van het artikel is als volgt gestructureerd. In de volgende sectie “Theorie”, wordt het theoretisch kader uiteengezet waaruit vier hypothesen worden gedestilleerd. De sectie “Methoden” beschrijft de gegevens op basis waarvan de analyses worden uitgevoerd. Een dataset van 23.688 Nederlandse ambtenaren uit alle Nederlandse publieke organisaties wordt gebruikt. In de sectie “Resultaten” worden vervolgens de resultaten gepresenteerd gevold door de sectie “Discussie” waarin deze resultaten worden bediscussieerd. Er wordt afgesloten met de sectie “Conclusie” waarin conclusies worden getrokken op basis van de resultaten en discussie.

### Theorie

*Bevlogenheid: Wat is het en wat zijn de oorzaken en gevolgen?*

Hoewel bevlogenheid sinds kort veel aandacht krijgt in publieke organisaties, weten publieke managers vaak niet goed wat bevlogenheid behelst en daarmee hoe ze het kunnen beïnvloeden (Cotton, 2012). Een van de oorzaken van deze verwarring is het feit dat het concept bevlogenheid in eerste instantie is ontwikkeld door middel adviesbureaus in plaats van via de academisch onderzoek. Publieke organisaties gebruiken vaak bijvoorbeeld de Gallup Q12-vragenlijst om de bevlogenheid van hun werknemers te meten (Cotton, 2012; Lavigna, 2013). Echter, deze vragen zijn gericht op het meten van de determinanten van bevlogenheid in plaats van bevlogenheid zelf (Bakker & Leiter, 2010). Andere veroorzakers van verwarring zijn vaak managers, die bevlogenheid definiëren aan de hand van kenmerken van bevlogen werknemers in plaats van kenmerken van het construct zelf (Byrne, Hayes & Holcombe, 2017).

In tegenstelling tot deze definiëringen van adviesbureaus en managers, definiëren wetenschappers binnen het domein van de positieve psycho-

logie het concept bevlogenheid als “[...] een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli & Bakker, 2004: 91). Vitaliteit wordt gekarakteriseerd door bruisen van energie en mentale veerkracht en doorzettingsvermogen gedurende het werk, toewijding wordt gekarakteriseerd door het voelen van een mate van nut en zinvolheid, enthousiasme, trots en inspiratie door werk, en absorptie heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk (Schaufeli & Bakker, 2004: 91). Van werknemers met hoge bevlogenheid is bekend dat zij zich volledig inzetten voor hun werk (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). In tegenstelling tot conceptualisaties van adviesbureaus en managers, definieert deze wetenschappelijke conceptualisering wel het construct zelf. Door het hanteren van deze conceptualisatie en definitie van bevlogenheid in de rest van het onderzoek, kunnen ook nieuwe implicaties voor managers in publieke organisaties worden afgeleid.

Hoewel beroepsbeoefenaars en academici verschillend zijn in het conceptualiseren van bevlogenheid, zijn ze allebei gericht op het identificeren van dezelfde antecedenten en uitkomsten van bevlogenheid (Macey & Schneider, 2008). Samen met de ontwikkeling van bevlogenheid zelf, is het JD-R model het meest gebruikte model om zijn antecedenten en uitkomsten te bestuderen. Volgens het JD-R model kunnen alle werkomgevingen en werkkenmerken worden gemodelleerd met behulp van twee verschillende categorieën te weten job demands oftewel werkeisen en job resources oftewel werkbronnen. Werkeisen zijn werkkenmerken die energie kosten en daarom negatief samenhangen met bevlogenheid. Werkbronnen verwijzen naar die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van de baan die (1) de werkeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verlagen; en/of (2) functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen; en/of (3) persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Naast werkeisen en werkbronnen worden recentelijk ook persoonlijke hulpbronnen onderscheiden in de JD-R-theorie, die worden gedefinieerd als de psychologische kenmerken of aspecten van een persoon die doorgaans worden geassocieerd met veerkracht en verwijzen naar het vermogen om iemands omgeving met succes te beheersen en te beïnvloeden (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). In lijn met deze definities wordt verwacht dat werkbronnen en persoonlijke hulpbronnen positief geassocieerd zijn met bevlogenheid.

Kahn (1990) stelde voor dat deze eisen en bronnen de bevlogenheid van medewerkers beïnvloeden, wat op zijn beurt weer leidt tot bepaalde attitudes, gedragingen en prestaties bij medewerkers. Men verwacht met andere woorden dat bevlogenheid een mediërende rol speelt tussen het JD-R model en allerlei medewerkersuitkomsten. Deze medewerkersuitkomsten zijn gecategoriseerd in het JD-R-model als attitudele, gedrags- en prestatie uitkomsten (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015).

*De institutionalisering van het JD-R model van bevlogenheid*

Hoewel de alomvattendheid het grootste voordeel van het JD-R model is (Bakker & Demerouti, 2014), is de grootste kritiek op het model de onderbelichting van institutionele verschillen tussen organisaties (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Bickerton et al., 2015; Gorgievski et al., 2014). Volgens diverse bestuurskundigen zou de specifieke publieke institutionele context bijvoorbeeld een belangrijke rol kunnen spelen in onderzoek naar bevlogenheid (Akingbola & Van den Berg, 2016; Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017; Noesgaard & Hansen, 2017), omdat specifieke bepalende elementen binnen een publieke institutionele context de bevlogenheid van publieke medewerkers beïnvloeden (Lavigna, 2013; Noesgaard & Hansen, 2017). De meest belangrijke specifiek bepalende elementen zijn de bureaucratische structuur en meer specifiek de ervaren administratieve rompslomp, de (dimensies van) PSM van publieke medewerkers om te werken in de publieke sector - deze zijn: interesse in politiek en beleid (IPB), compassie (COM), en verbondenheid met het algemeen belang (VAB) - en de professionaliteit en daarmee samenhangende benodigde autonomie die publieke medewerkers nodig hebben (Lavigna, 2013; Noesgaard & Hansen, 2017).

Vanwege de allesomvattendheid van het JD-R-model kan het mogelijk zijn om ook deze specifiek bepalende elementen in te delen in de categorieën werkeisen, werkbronnen en persoonlijke hulpbronnen. Ik zal deze bepalende elementen (administratieve rompslomp, autonomie, IPB, COM en VAB) van de publieke institutionele context inbrengen om de bestaande kennis van het JD-R-model van bevlogenheid uit te breiden. Met de integratie van deze bepalende elementen van de publieke sector, is dit onderzoek een reactie op een recente oproep voor meer integratie van bestuurskundig onderzoek en bevlogenheidsonderzoek.

Echter, de bestuurskundigen die oproepen om specifieke bepalende elementen van de publieke institutionele context op te nemen in het JD-R model van bevlogenheid, beweren tegelijkertijd ook dat het goed mogelijk is dat bevlogenheid en haar antecedenten en uitkomsten ook nog eens verschillen tussen organisaties binnen deze publieke institutionele context (Akingbola & Van den Berg, 2016; Bailey et al., 2017; Noesgaard & Hansen, 2017). Men moet daarom ook nog rekening houden met de diversiteit in organisaties binnen de groep die gedefinieerd is als de publieke sector.

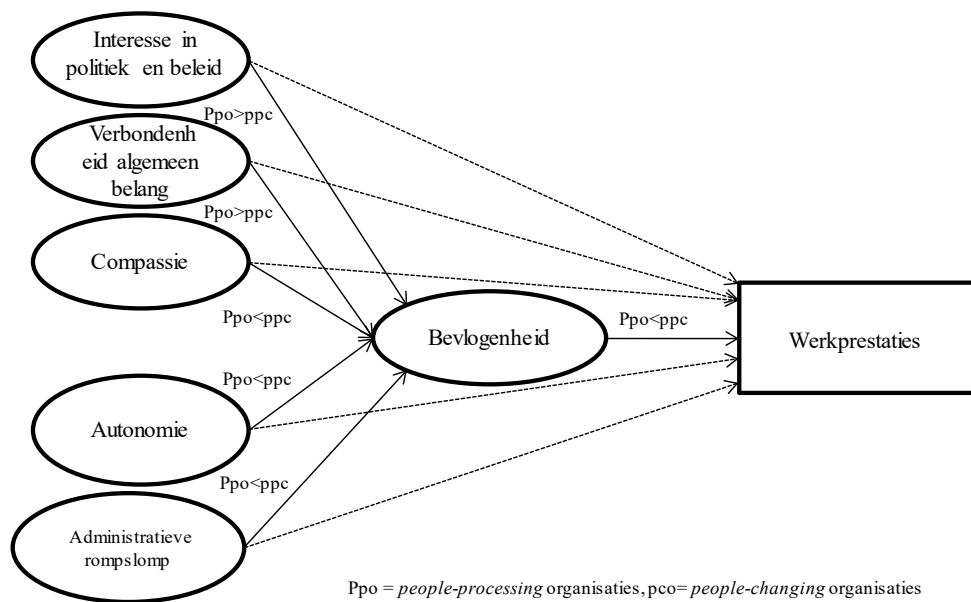
De onderzoeksstroom die is gericht op het onderscheiden van institutionele verschillen tussen publieke organisaties binnen de publieke sector is de dimensional publicness benadering (Bozeman & Bretschneider, 1994). Volgens de aanhangers van deze benadering is het nogal naïef om te denken dat de publieke sector een homogene institutionele context kent zonder verschillen tussen organisaties (Rainey, 2003; Van Loon, 2015). Een institutionele context bestaat uit regulerende, normatieve en cultureel-cognitieve elementen die het gedrag en de attitudes van individuen beperken door respectievelijk de spelregels, de belangrijk geachte waarden en de manier van doen, ook bekend als institutionele logica's,

te bepalen (Scott, 2001). De publieke institutionele context wordt vaak afgebakend louter gebaseerd op de regulerende elementen en bestuurskundigen kijken inherent alleen naar de invloed van de regulerende institutionele logica op het gedrag en de attitudes van publieke werknemers. Recentelijk zijn bestuurskundigen dit onderzoek gaan uitbreiden door ook rekening te houden met normatieve elementen (d.w.z. de institutionele logica die kijkt naar de waarden die als belangrijk worden beschouwd) om de waargenomen verschillen in gedrag en attitudes tussen publieke werknemers in publieke organisaties te bestuderen (Kjeldsen, 2014; Van Loon, Leisink, & Vandenabeele, 2013).

Volgens deze bestuurskundigen bestaat er een taxonomie van twee tegenovergestelde normatieve institutionele logica's binnen de publieke context: een people-changing logica en een people-processing logica. Het gedrag en de attitudes van medewerkers in publieke organisaties met ofwel een people-changing logica ofwel een people-processing logica, worden bepaald door de hoeveelheid contact met cliënten en de dienstverlening aan deze cliënten. De publieke organisaties met voornamelijk een people-processing logica zijn de politie, de centrale, regionale en lokale overheid en de justitiële sector. De medewerkers in deze publieke organisaties hebben te maken met allerlei soorten gebruikers en veranderen alleen de status of locatie van een gebruiker door het toepasselijke wettelijke kader toe te passen. Er vindt slechts beperkt contact plaats en de gebruikers blijven meestal anoniem (Kjeldsen, 2014; Van Loon et al., 2013). Daartegenover staan publieke organisaties met voornamelijk een people-changing logica, te weten onderwijsinstellingen en zorginstellingen. Van deze organisaties wordt meer intensief en langdurig aanhoudend contact verwacht met een identificeerbare gebruikersgroep gericht op het bewerkstelligen van veranderingen bij deze gebruikers (Van Loon et al., 2013).

Hieronder wordt beargumenteerd hoe deze contrasterende institutionele logica's de relaties beïnvloeden tussen de specifieke definiërende elementen van de publieke sector (d.w.z. administratieve rompslomp, autonomie, en de dimensies van PSM als onderdelen van het JD-R-model) en bevlogenheid, evenals de invloed van deze logica's op de relaties tussen bevlogenheid en zijn medewerkersuitkomsten (d.w.z. prestaties en arbeidstevredenheid). Het gerelateerde conceptuele model is weergegeven in figuur 1.





Figuur 1. Conceptueel model

#### *Administratieve rompslomp als een werkeis*

Administratieve rompslomp worden gedefinieerd als de regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast meebrengen, maar niet de legitieme doelen bevorderen waar de regels in de eerste plaats op zijn gericht (Bozeman, 2000). Er bestaat een rijke traditie bestuurskundig onderzoek naar administratieve rompslomp (Bozeman & Feeney, 2011; Brewer & Walker, 2010; DeHart-Davis & Pandey, 2005). Onderzoekers concluderen dat wanneer publieke werknemers tegen regels, voorschriften en/of procedures aanlopen die zinloos en toch belastend lijken, ze vervreemd raken van hun werk, minder creatief worden en ook minder productief zijn (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Administratieve rompslomp kan hierdoor worden gezien als een hinderende baaneis wat inhoudt dat administratieve rompslomp wordt ervaren als een baaneis die overmatige en ongewenste beperkingen oplevert waardoor de bevlogenheid afneemt (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Quratulain & Kahn, 2015).

Hoewel administratieve rompslomp een obstakel is voor alle werknemers, is het waarschijnlijk minder schadelijk voor de bevlogenheid van publieke medewerkers in people-processing organisaties, omdat deze publieke medewerkers meer gesocialiseerd zijn binnen deze bureaucratische processen, aangezien zij zelf relevante wettelijke kaders proberen toe te passen om om te kunnen gaan met gebruikers (Kjeldsen, 2014). People-processing medewerkers, zoals bijvoorbeeld veel functies binnen gemeenten of de politie, leggen de nadruk op het reguleren van diensten en het toepassen van wettelijke kaders. Hierdoor zijn ze veel meer gewend aan het omgaan met regels en voorschriften (wat automatisch gepaard gaat met administratieve rompslomp) dan publieke werknemers van people-changing organisaties zoals verpleegkundigen en leraren. Van verpleegkundi-

gen en docenten wordt verwacht dat zij langdurige persoonlijke contacten en interacties met gebruikers hebben om deze gebruikers te veranderen (respectievelijk te genezen of kennis bij te brengen). Deze ambtenaren in organisaties die zich bezighouden met mensen zijn minder getraind (gesocialiseerd) om te werken met wettelijke kaders en inherent bureaucratische rompslomp. Ze ervaren de tijd die ze besteden aan het invullen van papierwerk vooral als verloren, omdat ze die tijd niet kunnen besteden aan hun hoofdtaak (het opleiden en genezen van cliënten). Administratieve rompslomp is daarom waarschijnlijk veel schadelijker voor de bevlogenheid van werknemers in people-changing organisaties, dan voor de bevlogenheid van werknemers in people-processing organisaties. Dit resulteert in de volgende hypothesen:

**Hypothese 1a:** Ervaren administratieve rompslomp heeft een significant negatief verband met de bevlogenheid van alle publieke werknemers.

**Hypothese 1b:** Ervaren administratieve rompslomp heeft een significant negatiever verband met de bevlogenheid van publieke werknemers in people-changing organisaties dan met de bevlogenheid van publieke werknemers in people-processing organisaties.

#### *Autonomie als een werkbron*

Autonomie verwijst naar de discretionaire bevoegdheden en vrijheid met betrekking tot werkdoelen, het stellen van prioriteiten, het vormgeven van taakelementen en het bepalen van de volgorde en het tempo waarin taken worden uitgevoerd (Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013). De relaties tussen autonomie enerzijds en uitkomsten zoals arbeidstevredenheid en organisationele verbondenheid anderzijds zijn uitgebreid bestudeerd in het openbaar bestuur (Tummers et al., 2016). Er is echter weinig bekend over de relatie tussen autonomie en de bevlogenheid van ambtenaren. Autonomie vervult een van de fundamentele menselijke behoeften, en daarom kan worden verwacht dat dit de bevlogenheid positief beïnvloedt (Bakker & Demerouti, 2008). Inderdaad, Tummers et al. (2016) bestudeerden vitaliteit (conceptueel vergelijkbaar met de vitaliteitsdimensie van bevlogenheid) en laten zien dat ervaren autonomie in taakuitvoering een positieve invloed heeft op de vitaliteit van publieke werknemers omdat autonomie hen energie geeft om te kunnen handelen op basis van hun eigen waarden, doelen en interesses. Verder bestuderen Jansen en collega's (2010) de beroepstrots (ook een belangrijke indicator van bevlogenheid) van publieke werknemers en ook zij tonen aan dat publieke werknemers trotser zijn als ze professionaliteit en discretie ervaren.

Op basis van het betoog hierboven, wordt verwacht dat deze positieve relatie sterker is voor publieke werknemers van people-changing organisaties dan voor publieke werknemers van people-processing organisaties. Zoals Hasenfeld (1972) laat zien, hebben people-processing organisaties vier taken: het beoordelen of een cliënt aan bepaalde eigenschappen voldoet die ervoor zorgen dat de cliënt recht heeft op een bepaalde dienst, het analyseren van de cliënt om de geschikte handelingsalternatieven te bepalen, het kiezen van een handelingsalternatief en het uitvoeren van



deze handeling. Deze taken zijn sterk gestandaardiseerd die de noodzaak van autonomie voor publieke werknemers van *people-processing* organisaties sterk verminderen.

Daarentegen hebben publieke medewerkers in *people-changing* organisaties vaak intens en langdurig contact met cliënten wat hun werk minder routinematig maakt. Dit type dienstverlening focust zich op responsiviteit ten opzichte van de cliënt (Van Loon, 2015), en deze responsiviteit vereist extra discretionaire ruimte in vergelijking met publieke medewerkers in *people-processing* organisaties die meestal meer routinematige en gestructureerde banen hebben waarin zij wettelijke kaders toepassen op cliënten en daarmee slechts eenmalig contact hebben. Daarnaast hebben publieke medewerkers in *people-changing* organisaties, zoals bijvoorbeeld leraren, ook vaak een sterke intrinsieke roeping om studenten te helpen, voorbij aan hun eigenlijke taakomschrijving (Hakanen et al., 2006; Van Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2015). Deze medewerkers zullen daardoor het meeste profiteren van autonomie. Dit resulteert in de volgende hypothesen:

**Hypothese 2a:** Ervaren autonomie heeft een significant positief verband met de bevlogenheid van alle publieke werknemers.

**Hypothese 2b:** Ervaren autonomie heeft een significant positiever verband met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-changing* organisaties dan met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-processing* organisaties.

#### *Dimensies van PSM als persoonlijke hulpbronnen*

Hoewel Bakker (2015) verwacht dat PSM als een persoonlijke hulpbron van publieke werknemers een positief effect heeft op bevlogenheid, tonen veel studies aan dat de relaties tussen PSM en bijvoorbeeld organisationele verbondenheid, motivatie en arbeidstevredenheid aanzienlijk variëren, afhankelijk van de dimensies van PSM die worden onderzocht (Homburg et al., 2015; Taylor, 2007). Perry en Wise (1990) laten zien dat de PSM van medewerkers kan worden toegeschreven aan een combinatie van rationale, normatieve en affectieve motieven. Hoewel PSM zelden wordt geïdentificeerd met rationale motieven, kan de IPB-dimensie als rationeel van aard worden beschouwd (Taylor, 2007). De ervaren aantrekkingskracht van politiek en beleid (d.w.z. IPB) door publieke werknemers is deels geïnspireerd door de behoefte aan macht en aanzien (Wise, 2000). De wens om het algemeen belang na te streven (d.w.z. VAB) is een normatief motief voor publieke werknemers om in de publieke sector te werken. De wens en bereidheid om anderen te helpen, inclusief gevoelens van altruïsme en compassie (d.w.z. COM) voor anderen, zijn de affectieve motieven van publieke werknemers om in de publieke sector te werken.

Binnen de conceptualisering van bevlogenheid zijn zinvolheid en betekenisvolheid van de baan centrale thema's. De wens om werk van sociale waarde te ondernemen (normatieve motieven) en de bereidheid om

anderen te helpen (affectieve motieven) zijn sterke aantrekkende eigenschappen van banen voor publieke medewerkers en ook sterker dan de extrinsieke behoeften gericht op eigen belang zoals de rationele motieven (IPB; Bright, 2013; Taylor, 2007). Hoewel dit van toepassing zou kunnen zijn voor de publieke sector als geheel, kunnen de effecten van de verschillende motieven op bevlogenheid variëren op basis van de persoonlijkheid van publieke werknemers en hun inherente keuze voor een bepaalde publieke organisatie. Het wordt met andere woorden verwacht dat de aard van een organisatie een goede maatstaf is voor de omvang van de verwachte effecten van een bepaald public service motief (IPB, VAB, COM) op bevlogenheid.

Binnen *people-changing* organisaties, maakt zich identificeren met de cliënten deel uit van het karakter en de werkwaarden van de organisatie (Van Loon et al., 2013). Deze identificatie met cliënten leidt tot meer sympathie door medewerkers voor cliënten. Publieke werknemers van *people-changing* organisaties worden daarom vooral gedreven door affectieve motieven (Van Loon et al., 2013). Publieke werknemers van *people-processing* werknemers zijn daarentegen meestal gefocust op eerlijke en neutrale verwerking zonder relaties op te bouwen met cliënten. Ze worden voornamelijk gedreven door instrumentele motieven (IPB) omdat ze deel willen uitmaken van een groter geheel, en ook normatieve motieven (VAB) omdat ethisch gedrag een centrale waarde is (Van Loon et al., 2013). Het is daarom waarschijnlijker dat affectieve motieven (COM) een sterker effect hebben op de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-changing* organisaties, dan op publieke werknemers in *people-processing* organisaties. Tegelijkertijd wordt verwacht dat instrumentele motieven en normatieve motieven een sterker effect hebben op de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-processing* organisaties dan op publieke werknemers van *people-processing* organisaties. Dit resulteert in de volgende hypothesen:

**Hypothese 3a:** De individuele dimensies van PSM, te weten IPB, VAB en COM, hebben een positief significant verband met de bevlogenheid van publieke werknemers, maar de IPB-dimensie heeft een significant lager verband dan de VAB en COM dimensies.

**Hypothese 3b:** Affectieve motieven (COM) hebben een sterker positief significant verband met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-changing* organisaties dan met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-processing* organisaties, terwijl instrumentele (IPB) en normatieve motieven (VAB) een sterker positief significant verband hebben met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-processing* organisaties dan met de bevlogenheid van publieke werknemers in *people-changing* organisaties.

#### *Uitkomsten van bevlogenheid: werkprestaties*

Van bevlogenheid wordt verondersteld dat het een mediërende rol speelt tussen werkeisen en werkbronnen enerzijds en werkprestaties anderzijds

(Kahn, 1990; Schaufeli, 2015). Verschillende wetenschappers beargumenteren dat bevlogenheid in het werk van groot belang kan zijn voor het bereiken van een goede dienstverlening, het verbeteren van de klanttevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening binnen de publieke sector (Akingbola & Van den Berg, 2016; Vigoda-Gadot et al., 2013). Andere studies laten echter ook zien dat de werkeisen en werkbronnen directe effecten hebben op de werkprestaties (zie bijvoorbeeld Hsieh, 2016). Het is daarom te verwachten dat bevlogenheid niet volledig, maar gedeeltelijk de relaties tussen het JD-R-model en werkprestaties medieert. Autonomie is bijvoorbeeld een psychologische basisbehoefte die leidt tot hogere prestaties doordat autonomie gevoelens van vitaliteit en betekenisvolheid geven welke worden gerepresenteerd in het concept bevlogenheid (Albrecht et al., 2015; Ryan & Deci, 2000). Een belangrijk deel van het effect van autonomie op prestaties wordt met andere woorden verklaard door bevlogenheid.

Van bevlogenheid wordt verwacht dat het een sterkere mediërende rol speelt tussen het JD-R model en werkprestaties in *people-changing* organisaties, dan in *people-processing* organisaties. Onafhankelijk van de aangeboden werkeisen en werkbronnen zoals respectievelijk red tape en autonomie, worden de prestaties van deze publieke medewerkers vooral bepaald door de ervaren betekenisvolheid en zinvolheid (weerspiegeld in bevlogenheid) (Borst, 2018a). Hoewel werkeisen en werkbronnen daarom wel gedeeltelijk invloed hebben op arbeidsprestaties zal het grootste deel echter worden verklaard door bevlogenheid. Van publieke medewerkers in *people-processing* organisaties wordt daarentegen verwacht dat hun beweegreden om goed te presteren toch relatief meer worden bepaald door werkeisen en werkbronnen dan medewerkers in *people-changing* organisaties (Borst, Kruijen, Lako, De Vries, forthcoming). Het is bijvoorbeeld ook vastgesteld dat *people-processing* medewerkers een ruwweg lagere aanvankelijke bevlogenheid ervaren dan publieke medewerkers in *people-changing* organisaties (Borst, Kruijen, Lako, De Vries, forthcoming). Hierdoor wordt verwacht dat het indirecte effect van werkeisen en werkbronnen op werkresultaten via bevlogenheid daarom minder sterk is in *people-processing* organisaties omdat bevlogenheid een minder grote rol speelt ten opzichte van werkeisen en werkbronnen dan bij *people-changing* medewerkers. Dit resulteert in de volgende hypothesen:

**Hypothese 4a:** Bevlogenheid speelt een gedeeltelijk mediërende rol tussen administratieve rompslomp, autonomie en de dimensies van PSM enerzijds, en werkprestaties anderzijds.

**Hypothese 4b:** Bevlogenheid speelt een sterkere partiële mediërende rol in het geval van publieke werknemers in *people-changing* organisaties dan in het geval van publieke werknemers in *people-processing* organisaties.

## **Methode**

### *Dataverzameling*

Om het jaar voert het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het zogenoemde Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) uit onder een representatieve steekproef van de werknemers binnen de publieke sector. Deze studie maakt gebruik van de gegevens die in 2013 zijn verzameld toen de regering besloot om in 2013 meerdere items over bevlogenheid op te nemen. In totaal hebben 24.334 publieke medewerkers van de 87.536 benaderde medewerkers gereageerd, wat een responspercentage van 28% betekent.

Er zijn twee groepen organisaties samengesteld op basis van hun institutionele omgevingen: onderwijsorganisaties en ziekenhuizen zijn geïdentificeerd als people-changing organisaties, en gemeenten, provincies, waterschappen, de Rijksoverheid, de justitiële sector, defensie en de politie als people-processing organisaties (zie Kjeldsen, 2014; Van Loon, 2015). Deze indeling is gemaakt op basis van de kernmissie/visie en inherent de organisatiecultuur uitgedrukt in de normen en waarden, oftewel de normatieve institutionele logica's, van deze organisaties. Deze normatieve logica heeft naar verluid invloed op alle medewerkers binnen de organisatie waarmee de normen en waarden en als gevolg het gedrag en attitudes van medewerkers wordt beïnvloed. Zo worden alle medewerkers in onderwijsorganisaties en ziekenhuizen beïnvloed door de op organisatieniveau heersende normatieve logica van people-changing terwijl medewerkers in gemeenten, provincies, waterschappen, de Rijksoverheid, de justitiële sector, defensie en de politie allemaal worden beïnvloed door de op organisatieniveau heersende people-processing logica (Van Loon, 2015). Deze institutionele bril gaat er dan ook vanuit dat medewerkers los van de specifieke taak binnen de organisatie allemaal in een bepaalde mate worden beïnvloed door dezelfde normatieve logica (missie, visie, normen en waarden) die geldt binnen de organisatie.

Na het verwijderen van respondenten met ontbrekende waarden op een of meer van de onderzoeksvariabelen, bleven er 13.513 publieke werknemers in people-processing over en 10.175 publieke werknemers in people-changing organisaties. Zie tabel 1 voor de demografische gegevens.

	People-processing organisaties		People-changing organisaties		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<b>Geslacht</b>						
Man	8,908	65.9	4,055	39.9	12,963	54.7
Vrouw	4,605	34.1	6,120	60.1	10,725	45.3
<b>Leeftijd</b>						
15-24 jaar	130	1.0	112	1.1	242	1.0
25-34 jaar	1,498	11.1	1,544	15.2	3,042	12.8
35-44 jaar	2,757	20.4	1,875	18.4	4,632	19.6
45-54 jaar	4,839	35.8	2,970	29.2	7,809	33.0
≥55 jaar	4,289	31.7	3,674	36.1	7,963	33.6
<b>Opleidingsniveau</b>						
Basisonderwijs	56	0.4	32	0.3	88	0.4
vmbo	2,167	16.0	609	6.0	2,776	11.7
havo en vwo	1,087	8.0	344	3.4	1,431	6.0
mbo	3,343	24.7	1,038	10.2	4,381	18.5
hbo	3,693	27.3	5,454	53.6	9,147	38.6
wo	2,692	19.9	1,849	18.2	4,541	19.2
Gepromoveerd	475	3.5	849	8.3	1,324	5.6
<b>Dienstjaren</b>						
≤1 jaar	381	2.8	580	5.7	961	4.1
2-10 jaar	4,230	31.3	3,987	39.2	8,217	34.7
11-20 jaar	3,796	28.1	2,946	29.0	6,742	28.4
21-30 jaar	2,450	18.1	1,588	15.6	4,038	17.0
31-40 jaar	2,364	17.5	1,020	10.0	3,384	14.3
41-50 jaar	292	2.2	54	0.5	346	1.5

Tabel 1. Demografische gegevens

### Meetinstrumenten

De gebruikte items zijn geformuleerd als 5-punts Likert schalen variërend van helemaal mee eens (5) tot helemaal mee oneens (1).

*Bevlogenheid* wordt gemeten met behulp van zes items uit de gevalideerde korte negen-item versie van de Utrecht Bevlogenheidsschaal (Schaufeli et al., 2002). Een hoge score geeft aan dat een medewerker zeer bevlogen is door zijn of haar werk.

De items van de (dimensies van) PSM zijn afgeleid van de gevalideerde PSM-schaal van Vandenabeele (2008) en is eerder onder andere toegepast door Van Loon, Kjeldsen, Bøgh Andersen, Vandenabeele en Leisink (2016). Deze schaal is ontwikkeld door Vandenabeele (2008) om hem toepasbaar te maken binnen de specifieke context van onder andere de Nederlandse publieke sector. IPB, COM en VAB bestaan respectievelijk uit twee, vier en drie items.

*Autonomie* wordt gemeten met vier items opgemaakt uit het werk van Hackman en Oldham (1980). Een hoge score geeft aan dat een medewerker autonomie ervaart in zijn of haar baan.

*Administratieve rompslomp* wordt gemeten met een gevalideerde schaal van zes items die eerder is toegepast door Vermeeren en van Geest (2012). Een hoge score geeft aan dat een medewerker een hoog niveau ervaart van administratieve rompslomp.

*Werkprestaties* wordt gemeten met een schaal van drie items die onlangs door Van Loon is gevalideerd et al. (2016). De items verwijzen naar de waardering van de werknemer in de organisatie als een meting van zijn of haar prestaties. Een hoge score geeft aan dan een medewerker vindt dat hij of zij goed presteert.

Naast deze meetinstrumenten voor de kernvariabelen van het onderzoek, wordt er gecontroleerd voor een aantal andere factoren. Zoals tabel 1 bijvoorbeeld laat zien is het gemiddelde opleidingsniveau hoger in de people-changing categorie dan in de people-processing categorie. Daarom moet bij de invloed van de kernfactoren wel rekening worden gehouden met deze factoren. In de eerste plaats is geslacht daarom opgenomen in de analyse (man/vrouw). Verder is Leeftijd meegenomen en gecategoriseerd in 5 cohorten (15-24 jaar; 25-34 jaar; 35-44 jaar; 45-54 jaar; 55 jaar en ouder). Ook is dienstjaren meegenomen welke is uitgedrukt in het aantal jaren dat werknemers tot nu toe hebben gewerkt in hun organisatie. Bovendien is opleidingsniveau opgenomen welke is onderverdeeld in de zeven categorieën die in Nederland worden onderscheiden (basisonderwijs, vmbo, havo en vwo, mbo, hbo, wo, gepromoveerd). (Zie voor de validiteit en betrouwbaarheid van deze meetinstrumenten Borst, 2018b, p. 213-214)

#### *Data-analyse*

De vier hypothesen zijn getest met behulp van de zogenoemde structural equation modeling techniek uitgevoerd in Mplus versie 7.4 (Muthén, Muthén, & Asparouhov, 2016). De analyses zijn in twee stappen uitgevoerd. Eerst is het zogenoemde “meetmodel” onderzocht wat kijkt naar de fit tussen de meetinstrumenten en de stellingen die de meetinstrumenten moeten representeren, gevolgd door de analyse van het zogenoemde “structurele model” waarbij ook de relaties tussen de meetinstrumenten wordt getest (Davis & Stazyk, 2017). Voordat deze analyses echter mogen worden uitgevoerd moet ook worden gekeken of de groepen people-processing en people-changing medewerkers allebei de meetinstrumenten op dezelfde manier hebben geïnterpreteerd en dus met elkaar mogen worden vergeleken. Er moet met andere woorden worden gekeken of medewerkers die worden gezien als people-processing medewerkers bijvoorbeeld dezelfde interpretatie toedichten aan bevlogenheid als people-changing medewerkers. Uit aanvullende analyses die verder worden uiteengezet in Borst (2018b, p. 216) blijkt inderdaad dat beide groepen medewerkers de instrumenten hetzelfde interpreteren. Vergelijking tussen de groepen is daardoor toegestaan.



## Resultaten

### *Meetmodel*

De statistieken van de “meetmodellen” van zowel people-processing organisaties als people-changing organisaties laten vervolgens ook zien dat er een goede fit bestaat tussen de meetinstrumenten en de stellingen die de meetinstrumenten moeten representeren. Daarbij is ook gekeken in hoeverre mensen de vragenlijst daadwerkelijk serieus hebben ingevuld. De mogelijkheid bestaat namelijk dat respondenten bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden geven of op een gegeven moment hetzelfde antwoord invullen uit desinteresse of andersoortige reden. Om dit te ondervangen is er gekeken of er variatie zit in de antwoorden die worden gegeven. Ook die statistieken laten inderdaad zien dat er verschillende meetinstrumenten zoals autonomie en bevlogenheid kunnen worden onderscheiden. Voor meer inzicht in deze meetmodellen wordt verwezen naar Borst (2018b, p. 216).

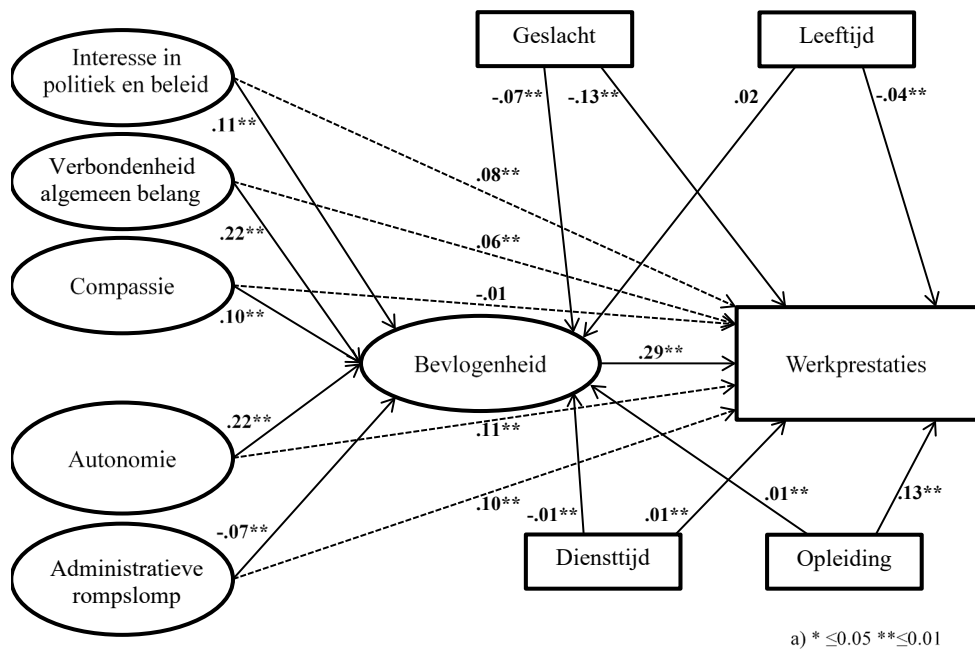
### *Beschrijvende statistieken*

De correlaties tussen de variabelen voor beide types organisaties zijn gepresenteerd in tabel 2 (zie bijlage 1) en de beschrijvende statistieken voor de variabelen voor beide types zijn gepresenteerd in tabel 3 (zie bijlage 2).

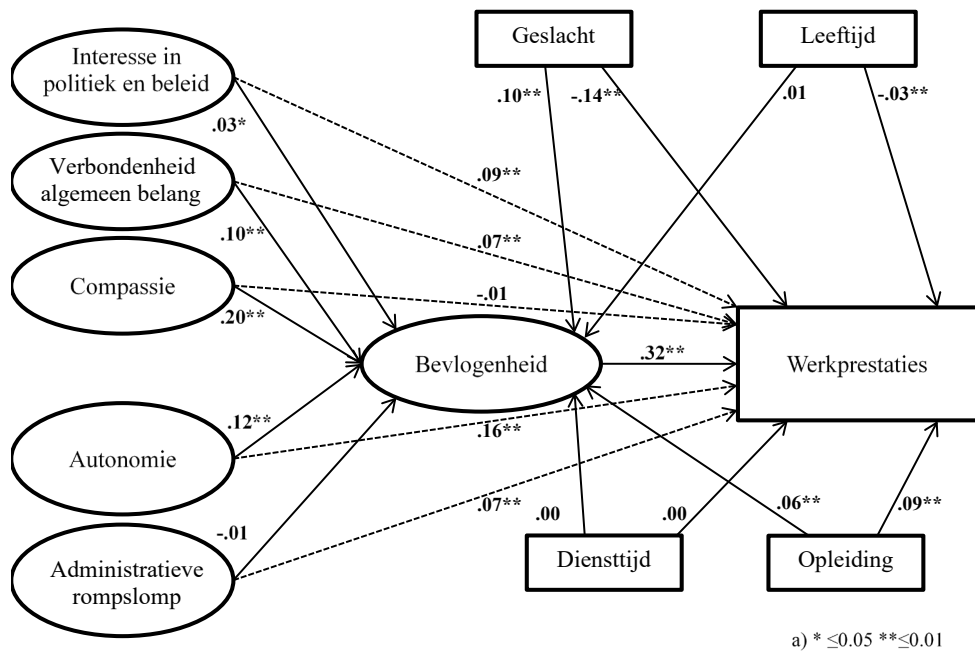
Er zijn duidelijke verschillen zichtbaar tussen de perceptie van werknemers in people-changing organisaties en people-processing organisaties. Werknemers in de people-changing organisaties zijn meer bevlogen en zij ervaren ook meer compassie met hun klanten dan ambtenaren in de people-processing organisaties. Daarnaast ervaren de people-changing medewerkers meer hinder van administratieve rompslomp. De people-processing medewerkers scoren daarentegen hoger als het gaat om hun verbondenheid met het algemene belang en de autonomie die zij ervaren.

### *Toetsing hypothesen d.m.v. structurele model*

Om de hypothesen te toetsen zijn vervolgens twee structurele modellen gecreëerd: één voor medewerkers in people-processing organisaties (figuur 2) en één voor people-changing organisaties (figuur 3). Hoe groter het getal, hoe relevanter (d.w.z. hoe sterker de invloed) de relatie en hoe meer sterretjes, hoe significanter de relatie.



Figuur 2. Structureel model people-processing organisaties.



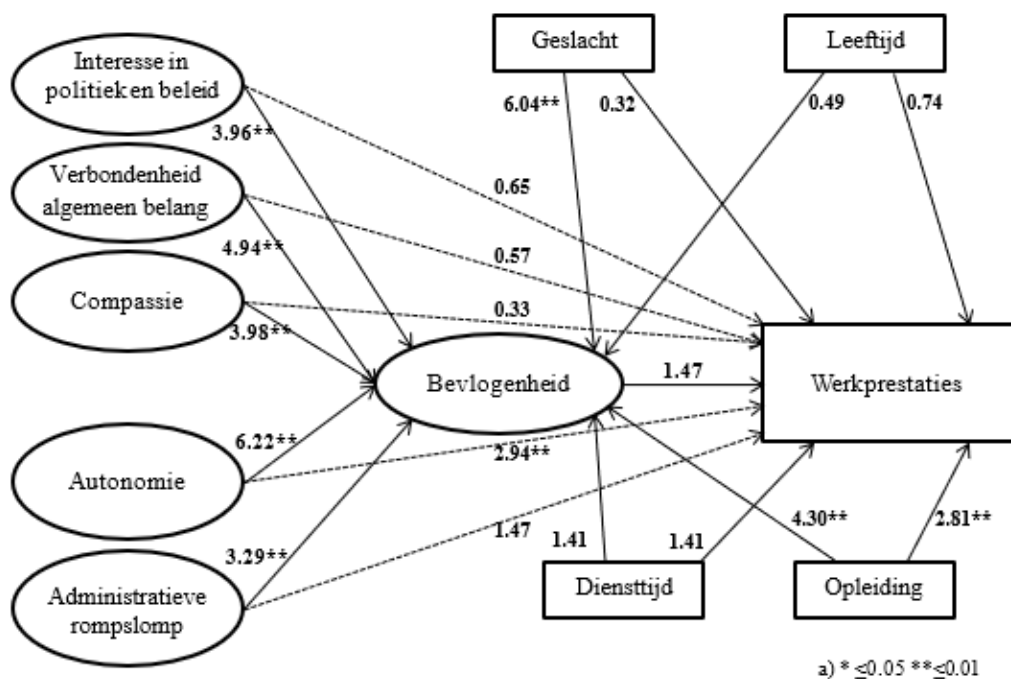
Figuur 3. Structureel model people-changing organisaties

Kijkend naar de resultaten in figuur 2 en 3, valt een aantal zaken op. Figuur 2 en 3 laten zien dat de bevlogenheid van zowel medewerkers in people-processing organisaties als in people-changing organisaties negatief samenhangen met administratieve rompslomp. Die negatieve samenhang is echter nihil te noemen als het gaat om medewerkers in

people-changing organisaties. Daarmee wordt hypothese 1a verworpen.

In tegenstelling tot administratieve rompslomp, heeft autonomie juist een positieve samenhang met de bevlogenheid van medewerkers in beide typen organisaties. Hypothese 2a is daarmee geaccepteerd. Ook hebben interesse in politiek en beleid, verbondenheid met het algemeen belang en compassie bij zowel people-changing medewerkers als people-processing medewerkers positieve verbanden met hun bevlogenheid. Daarmee wordt hypothese 3a eveneens geaccepteerd.

Figuur 4 geeft vervolgens weer in hoeverre de bovengenoemde relaties ook verschillen tussen beide groepen organisaties. Wederom geldt: hoe groter het getal, hoe relevanter de relatie (d.w.z. hoe sterker de invloed) en hoe meer sterretjes, hoe significanter de relatie.



Figuur 4. Structureel model verschil tussen people-processing en people-changing organisaties.

Figuur 4 laat diverse verschillen zien tussen medewerkers in people-changing organisaties en people-processing organisaties. De bevlogenheid van werknemers in people-changing organisaties hangt bijvoorbeeld niet tot nauwelijks met de ervaren administratieve rompslomp terwijl medewerkers in people-processing organisaties er wel negatieve gevolgen voor hun bevlogenheid van ondervinden. Hypothese 1b wordt met andere woorden verworpen.

Ook op het gebied van de relatie tussen ervaren autonomie en bevlogenheid door beide groepen medewerkers zijn verschillen zichtbaar. Zo heeft autonomie een grotere samenhang met de bevlogenheid van medewer-

kers in *people-processing* organisaties dan in *people-changing* organisaties. Hiermee is het verwachte verschil precies andersom aan hypothese 2b. Daarom wordt deze hypothese verworpen.

Verder hebben de dimensies van PSM ook verschillende relaties met bevlogenheid. Zo hebben in eerste instantie de ervaren verbondenheid met het algemeen belang en compassie een veel grotere samenhang met bevlogenheid dan de interesse in politiek en beleid. De interesse in politiek en beleid doet zelfs bijna niets met de bevlogenheid van medewerkers in *people-changing* organisaties. Interesse in politiek en beleid is, net als verbondenheid met het algemeen belang, dan ook een grotere motivator voor de bevlogenheid van medewerkers in *people-processing* organisaties dan voor hun collega's in *people-changing* organisaties. Daarentegen is compassie een belangrijkere motivator voor medewerkers in *people-changing* organisatie dan hun collega's in *people-processing* organisaties. Deze resultaten bevestigen de verwachtingen zoals geformuleerd door 3b.

Ter afsluiting kan er worden gekeken naar de mate waarin bevlogenheid een mediërende relatie is tussen de bovengenoemde factoren en werkprestaties. Zoals figuur 2 en 3 al lieten zien, hebben ervaren autonomie, ervaren administratieve romplomp, interesse in politiek en verbondenheid met het algemeen belang directe positieve relaties met werkprestaties van medewerkers in beide groepen organisaties. Compassie heeft daarentegen geen verband met de werkprestaties. Ook de verschillen in relaties tussen al deze factoren en werkprestaties tussen medewerkers in beide groepen organisaties zijn nihil. Hetzelfde geldt ook voor de indirecte relaties van al deze factoren via bevlogenheid op werkprestaties. Hoewel bijvoorbeeld de indirecte relatie van autonomie via bevlogenheid met werkprestaties positief is in beide groepen medewerkers, zijn de verschillen in deze mediërende relaties niet relevant. Dit geldt ook voor de andere mediërende relaties (zie voor deze statistieken Borst, 2018, p. 220). Dat de verschillen tussen groepen wel significant zijn, maar niet zozeer relevant heeft waarschijnlijk grotendeels te maken met de omvang van de steekproef. Hierdoor is alles wel significant maar laten de regressiecoëfficiënten zien dat de verschillen zo klein zijn dat ze daardoor niet meer relevant zijn te noemen. Hypothese 4a wordt hiermee aangenomen maar hypothese 4b wordt verworpen.

### **Discussie**

Door de steeds veeleisender wordende werkomgeving hebben publieke managers werknemers nodig die proactief en toegewijd zijn en zich energiek voelen in hun werk om hoge werkprestaties te bereiken. Publieke organisaties hebben met andere woorden bevlogen werknemers nodig. De meeste onderzoeken richten zich enkel op de verbondenheid met organisaties en arbeidstevredenheid van publieke werknemers terwijl dit passieve attitudes zijn die niet per se leiden tot het bereiken van het volledige potentieel van publieke werknemers. Het bestuderen van bevlogenheid als een nieuw concept in de publieke sector is met andere woorden relevant geworden. Het doel van deze studie was het bestuderen van de relaties tussen de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid in de publieke

sector in het algemeen maar ook tussen verschillende institutionele contexten binnen de publieke sector in het bijzonder. Het is immers nogal naïef om te denken dat de attitudes en het gedrag van publieke werknemers in alle verschillende publieke organisaties hetzelfde zijn. Dit blijkt ook meteen al uit de eerste resultaten van dit onderzoek waaruit blijkt dat de bevlogenheid van people-changing medewerkers, zoals onderwijzers en zorgverleners, significant hoger is dan die van publiek werknemers in people-processing organisaties, zoals gemeenteambtenaren en politieagenten.

Om deze verschillen in attitudes te verklaren, heeft dit onderzoek daarom naar een aantal oorzaken gekeken die de bevlogenheid van publieke medewerkers kan ontwikkelen, te weten autonomie, administratieve rompslomp en de persoonlijke motivatoren interesse in politiek en beleid, verbondenheid met het algemeen belang en compassie. Hoewel volgens de literatuur werd verwacht dat administratieve rompslomp een negatieve relatie zou hebben met de bevlogenheid van publieke medewerkers (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Quratulain & Kahn, 2015), bleek dit uiteindelijk enkel te gelden voor medewerkers in people-processing organisaties zoals het Rijk en gemeenten maar niet zozeer voor medewerkers in people-changing organisaties zoals onderwijs- en zorginstellingen. Een verklaring zou kunnen zijn dat administratieve rompslomp niet enkel een oorzaak is van bevlogenheid, maar dat administratieve rompslomp ook een gevolg kan zijn van bevlogenheid. Gezien de relatief hogere bevlogenheid onder people-changing medewerkers, zou het ook kunnen zijn dat hierdoor de ervaren rompslomp afneemt en men zich minder laat leiden door externe eisen (Hakanen et al., 2006).

Ook in het geval van de relatie tussen autonomie en bevlogenheid zijn de resultaten niet geheel volgens de verwachtingen uit de literatuur. Hoewel volgens de literatuur namelijk werd verwacht dat autonomie een positievere samenhang met de bevlogenheid van people-changing medewerkers zou moeten hebben dan met people-processing medewerkers (Hakanen et al., 2006; Van Loon et al., 2015), lieten de resultaten precies het tegenovergestelde zien. Mogelijk omdat publieke medewerkers in people-changing organisaties meer gesocialiseerd zijn in de contexten met relatief hoge bureaucratie en relatief lage autonomie en daardoor wisten waar ze aan begonnen. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat leraren en zorgpersoneel hun werk zien als een echte roeping en relatief minder geïnteresseerd zijn in alle (extern) verstrekte werkbronnen (Hakanen et al., 2006).

Verder zijn de resultaten omtrent de persoonlijke motivatoren van publieke medewerkers en hun bevlogenheid wel geheel in lijn met de literatuur. Publieke werknemers in organisaties waar een people-changing dienstverlening heerst (dat wil zeggen personeel in onderwijs- en zorginstellingen) worden met name bevlogen door hun compassievolle persoonlijkheid. Publieke werknemers in organisaties waar een people-processing dienstverlening heerst (zoals bij gemeenten en de politie) worden met name bevlogen door hun interesse in politiek en beleid en verbondenheid

met het algemeen belang. Het blijkt met andere woorden inderdaad zo te zijn dat publieke werknemers van *people-changing* organisaties vooral worden gedreven door affectieve motieven omdat ze langdurig contact onderhouden met cliënten en ook echt veranderingen in die cliënten te weeg willen brengen (Van Loon et al., 2013), terwijl publieke werknemers in *people-processing* organisaties vooral gedreven worden door instrumentele motieven en normatieve motieven omdat zij vooral gefocust zijn op respectievelijke eerlijke en neutrale verwerking zonder relaties op te bouwen met cliënten alsook het tonen van ethisch gedrag (Van Loon et al., 2013).

Tot slot laten de resultaten ook zien dat hogere werkprestaties een belangrijk gevolg zijn van bevlogenheid onder medewerkers. In lijn met de literatuur blijkt bevlogenheid voor betere werkprestaties te zorgen bij zowel medewerkers in *people-changing* organisaties als *people-processing* organisaties. Tegelijkertijd laten de resultaten ook zien dat vrijwel alle oorzaken van bevlogenheid ook oorzaken zijn van werkprestaties. Alleen de compassie van medewerkers blijkt geen invloed te hebben op de werkprestaties van werknemers. Bevlogenheid kan echter ook nog een aanvullende mediërende rol spelen in de relaties tussen deze oorzaken en werkprestaties. Deze mediërende rol is echter in tegenstelling tot de verwachtingen in de literatuur hetzelfde voor beide type medewerkers.

#### *Bijdrage aan de praktijk*

In volgorde van de besproken resultaten, kunnen in dit artikel ook meerdere aanknopingspunten voor HR-professionals in de praktijk worden opgemaakt. Samenvattend zijn dat de volgende:

- *Stimuleer de bevlogenheid van medewerkers gezien de positieve gevolgen voor werkprestaties.*

De term bevlogenheid wordt gekenmerkt door vitaliteit, veerkrachtigheid, bruisen van energie, toewijding, trots en absorptie. Door deze aspecten van bevlogenheid is het een hele sterke attitude van medewerkers waarmee prestaties kunnen worden verhoogd.

- *In het geval van de politie, defensie, de centrale, regionale en lokale overheid (people-processing organisaties): Beperk zoveel mogelijk de werkeis administratieve rompslomp om zo de bevlogenheid van medewerkers niet tegen te werken.*
- *In het geval van alle publieke organisaties: Stimuleer de werkbron autonomie om de bevlogenheid van medewerkers te stimuleren.*

In tegenstelling tot zorg- en onderwijsinstellingen, kunnen (HRM- en lijn)managers binnen de politie, defensie, de centrale, regionale en lokale overheid de bevlogenheid van hun personeel vergroten door de administratieve rompslomp te verminderen. Hoewel de ervaren administratieve rompslomp hoog is in zorg- en onderwijsinstellingen, is het nadelige effect op de bevlogenheid en inherent de prestaties te verwaarlozen. Zoals



in de conclusie al is aangegeven, blijkt de bevlogenheid van onderwijs- en zorgpersoneel veel minder sterk beïnvloed te worden door externe werkeisen (administratieve rompslomp) dan de bevlogenheid van medewerkers in *people-processing* organisaties. Ook in het geval van werkbronnen zoals autonomie blijken de gevolgen relatief beperkt op de bevlogenheid van *people-changing* medewerkers. Toch heeft autonomie ook bij deze medewerkers een positieve invloed op de bevlogenheid hoewel deze kleiner is dan bij hun collega's in *people-processing* organisaties.

- *In het geval van zorg- en onderwijsinstellingen (people-changing organisaties): Rekruteer en selecteer medewerkers op, en stimuleer medewerkers in hun compassie (affectieve motieven).*

Zoals de resultaten laten zien heeft dit personeel een intrinsieke roeping en is veel minder beïnvloedbaar via de introductie van allerlei externe werkeisen en werkbronnen zoals respectievelijke administratieve rompslomp en autonomie. Zij werken vooral vanuit de affectieve motivator compassie wat ook een grote invloed blijkt te hebben op bevlogenheid.

- *In het geval van politie, defensie, centrale, regionale en lokale overheid (people-processing organisaties): Rekruteer en selecteer medewerkers op, en stimuleer medewerkers in hun interesse in politiek en beleid en de mogelijkheid om bij te dragen aan het algemeen belang (rationele en normatieve motieven).*

In tegenstelling tot medewerkers in *people-changing* organisaties, worden medewerkers in *people-processing* organisaties meer bevlogen door rationele en normatieve motivatoren dan affectieve motivatoren. Vooral de interesse in politiek en beleid in het algemeen zijn met andere woorden belangrijke drijfveren waardoor deze medewerkers bevlogen worden.

#### *Onderzoeksbependingen en suggesties voor toekomstig onderzoek*

Tot slot kent deze studie ook enkele beperkingen. Ten eerste is er gebruik gemaakt van crosssectionele data waardoor de causaliteit tussen verwachte relaties niet met zekerheid kunnen worden vastgesteld. Hoewel hier wordt verondersteld dat werkeisen en werkbronnen leiden tot bevlogenheid wat op haar beurt leidt tot werkprestaties, is dit niet met zekerheid te zeggen. Toekomstig onderzoek zou longitudinale of experimentele onderzoeksdesigns kunnen hanteren om de causaliteit wel vast te stellen.

Ten tweede zijn alle vragen gesteld in één en dezelfde vragenlijst. Hierdoor kan de data vertekend zijn. Om deze bias te beperken zijn diverse acties ondernomen zoals het includeren van tegenovergestelde vragen, het waarborgen van anonimiteit van respondenten waardoor ze de vragenlijst eerlijker invullen en het scheiden van de verschillende groepen vragen in de vragenlijst. Daarnaast laat de eerdergenoemde analyse zien dat medewerkers wel degelijk diverse antwoorden geven op diverse vragen waardoor de bias ook op zijn minst beperkt lijkt (George & Pandey, 2017).

Ten derde is de onderverdeling van typen organisaties in dit onderzoek

gebaseerd op normatieve institutionele logica's terwijl, enerzijds, andere onderverdelingen wellicht ook relevant zijn maar, anderzijds, ook binnen organisaties een verdere onderverdeling in normatieve logica's mogelijk kan worden gemaakt. Andere indelingen, gebaseerd op bijvoorbeeld cultureel-cognitieve institutionele logica's of op de indeling street-level bureaucrats vis-à-vis administratief en ondersteunend personeel kan wellicht interessant zijn, maar ook dus een specifiekere onderverdeling nog in normatieve logica's binnen organisatie. Zo kan mogelijk bijvoorbeeld in bepaalde afdelingen een andere normatieve logica gelden dan in anderen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld een gemeente waarbij de sociale dienst bijvoorbeeld meer een *people-changing* logica nastreeft dan een beleidsafdeling waar meer een *people-processing* logica heerst. Meer onderzoek naar hoe de verschillen tussen publieke organisaties invloed hebben op de relaties tussen bevlogenheid en haar oorzaken en gevolgen is daarom nodig om meer inzicht te krijgen in de contextafhankelijkheid van bevlogenheid

### Conclusie

Concluderend benadrukken de empirische resultaten het belang van onderzoek naar bevlogenheid in de publieke sector omdat het leidt tot hogere prestaties van publieke werknemers. De onderzoeksresultaten laten vooral zien dat de verschillende motivatoren van publieke medewerkers en de verschillende institutionele logica's tussen publieke organisaties in ogenschouw moeten worden genomen bij het stimuleren van bevlogenheid. Dit onderzoek laat daarom zien dat bevlogenheid een zeer belangrijke toevoeging is voor wetenschappers en beroepsbeoefenaars in publieke sector, maar dat er tegelijkertijd nog veel valt te ontdekken.

---

### SUMMARY

Due to the increasing demanding work environment, public managers need their employees to be proactive and dedicated and feel energetic in their work to reach high performance—that is, public organizations need engaged workers. However, there is a dearth of research examining work engagement in the public sector context in general and in different institutional contexts (e.g., education vis-à-vis central government) in particular. The goal of this study is to examine the relationship between antecedents and outcomes of work engagement in the public sector in general and the within-public sector differences including institutional contexts in particular. Based on the analysis of a large data set, it can be concluded that public servants have different personalities and work in different institutional contexts, and these differences influence their work engagement.

---

### Referenties

Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2016). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, Advance online publication, 1-29.

- Albrecht, S. A., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness, People and Performance*, 2, 7-35.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 1, 31-53.
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75, 723-732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In: P. Y. Chen & C. L. Coopers (Eds), *Work and wellbeing: wellbeing a complete reference guide* (Volume III; pp. 37-64). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A. B., & Hakanen, J. J. (2014). Work engagement among public and private sector dentists. In R. J. Burke, A. J. Noble, & C. L. Cooper (Eds.), *Human resource management in the public sector* (pp. 109-131). Cheltenham, UK: Edwards Elgar.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology press.
- Barret-Cheetham, E., Williams, L. A., & Bednall, T. C. (2016). A differentiated approach to the link between positive emotion, motivation, and eudaimonic well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 11, 595-608.
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2015). Spiritual resources as antecedents of clergy well-being: The importance of occupationally specific variables. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 123-133.
- Borst, R. T. (2018a). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM and performance. *Public Personnel Management*, 47, 287-313

- Borst, R. T. (2018b). Work-related well-being of (semi-)public sector employees. Bringing in the Job Demands-Resources model of work engagement [Doctoral Thesis]. Nijmegen:Radboud University.
- Borst, R. T., & Lako, C. J. (2017). Proud to be a public servant? An analysis of the work-related determinants of professional pride among Dutch public servants. *International Journal of Public Administration*, 40, 875-887.
- Borst, R. T., Kruijven, P. M., Lako, C. J., Vries, M. S. de. (Forthcoming). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1-28.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The “*publicness puzzle*” in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 197-223.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 233-257.
- Bright, L. (2013). Where does Public Service Motivation count the most in government work environment? A preliminary empirical investigation and hypotheses. *Public Personnel Management*, 42, 5-26.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guildford.
- Byrne, Z. S., Hayes, T. L., & Holcombe, K. J. (2017). Employee engagement using the federal employee viewpoint survey. *Public Personnel Management*, 42, 368-390.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14, 464-504.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

- Cotton, A. J. (2012). Measuring employee engagement in the Australian public service. Canberra: Australian Public Service Commission Staff Research Insights.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2017). Putting the methodological cart before the theoretical horse? Examining the application of SEM to connect theory and method in public administration research. *Review of Public Personnel Administration*, 37, 202-218.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 133-148.
- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective wellbeing: The multifaceted nature of happiness. In E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 67-100). New York, NY: Springer.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—But where is the Yang? Toward a balanced approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37, 245-270.
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 106-121.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452-1465.
- Hasenfeld, Y. (1972). People processing organizations: An exchange approach. *American Sociological Review*, 37, 256-263.

- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between Public Service Motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75, 711-722.
- Hsieh, J. Y. (2016). Spurious or true? An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors. *Public Personnel Management*, 45, 90-118.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jansen, T., Brink, G. J. M., & van den Kolk, J. (2010). *Professional pride: A powerful force*. Amsterdam, The Netherlands: Boom.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2016). Understanding employee engagement in the public sector:  
The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *American Review of Public Administration*, 47, 881-897.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration*, 51, 1-21.
- Kjeldsen, A. M. (2014). Dynamics of Public Service Motivation: Attraction-selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public Administration Review*, 74, 101-112.
- Lavigna, R. J. (2013). *Engaging government employees: Motivate and inspire your people to achieve superior performance*. New York, NY: Amacom.
- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2015). Work-related stressors and health-related outcomes in public service: Examining the role of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 45, 653-673.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 494-512.



- Noesgaard, M. S., & Hansen, J. R. (2017). Work engagement in the public service context: The dual perceptions of job characteristics. *International Journal of Public Administration*, Advance online publication, 1-14.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational basis of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Quratulain, S., & Kahn, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, Public Service Motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 307-332.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 98-108.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20, 446-463.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hammig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Dordrecht, The Netherlands: Springer.

- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85, 931-959.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of public personnel administration*, 38, 355-377.
- Vandenabeele, W. (2008). *Toward a public administration theory of public service motivation (Doctoral thesis)*. Catholic University Leuven, Belgium.
- Van Loon, N. M., Kjeldsen, A. M., Bogh Andersen, L., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2016). 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*, Advanced online publication, 1-28.
- Van Loon, N. M. (2015). Does context matter for the type of performance-related behavior of public service motivated employees? The relationship between PSM and multiple dimensions of self-reported performance-related behavior in various service providers. *Review of Public Personnel Administration*, 37, 405-529.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. L. M. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money and Management*, 35, 349-356.
- Van Loon, N. M., Leisink, P. L. M., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 36, 1007-1019.
- Vermeeren, B., & van Geest, D. (2012). Research note: Pride and red tape within the public sector. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 315-327.
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public Administration. *The American Review of Public Administration*, 43, 518-538.
- Wang, Y., Zheng, L., Hu, T., & Zheng, Q. (2014). Stress, burnout, and job satisfaction: Case of police force in China. *Public Personnel Management*, 43, 325-339.
- Wise, L. R. (2000). The public service culture. In: R. J. Stillman II (ed.), *Public administration concepts and cases* (pp. 342-353). Boston: Houghton Mifflin.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

	1	2	3	4	5	6	7	8	11	12	13
1 Geslacht (man-vrouw)	-	.13***	-.12***	-.09***	.03***	-.11***	-.06***	.02***	-.17***	-.01	-.07***
2 Leeftijd	-.13***	-	-.18***	.57***	-.01	.13***	.06***	.08***	-.03***	.08***	-.02
3 Opleidingsniveau	.05***	-.15***	-	-.11***	.07***	.14***	.10***	.03**	.12***	.10***	.13***
4 Diensttijd	-.21***	.57***	-.29***	-	-.01	.06***	.01	.04***	-.08***	.12***	-.01
5 Bevlogenheid	-.03***	.01	.04***	-.02*	-	.11***	.30***	.32***	.12***	-.01	.42***
6 Interesse in politiek en beleid	-.01	.05***	.24***	-.04***	.23***	-	.26***	.26***	.04***	.01	.14
7 Verbondenheid met het algemeen belang	-.04***	.05***	.16***	-.01	.38***	.40***	-	.74***	.07***	.10***	.23***
8 Compassie	.03**	.10***	.05***	.03***	.31***	.31***	.71***	-	-.01	.12***	.21***
11 Autonomie	-.05***	.06***	.24***	.00	.28***	.14***	.14***	.08***	-	-.32***	.23***
12 Administratieve rompslomp	-.13***	-.00	-.06***	.09***	-.13***	-.14***	.00	.01	-.22***	-	.04***
13 Werkprestaties	-.08***	-.01	.16***	-.01	.40***	.19***	.27***	.19***	.26***	.05***	-

a) \* ≤0.05 \*\*≤0.01 \*\*\*≤0.001

b) *People-processing organisaties onder de diagonaal, people-changing organisaties boven de diagonaal*

Tabel 2. Correlaties

Bijlage 2

	Bevlogenheid		Interesse in politiek en beleid		Verbondenheid met het algemeen belang		Compassie		Autonomie		Administratieve rompslomp		Werkprestaties	
	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD
People-processing organisaties	3.93	0.63	3.62	0.87	3.51	0.64	3.77	0.58	3.1	0.87	3.13	0.72	3.61	0.66
People-changing organisaties	4.08	0.63	3.63	0.84	3.44	0.62	3.87	0.55	2.7	0.94	3.30	0.81	3.64	0.69
Independent sample t-test	-18.504***		-4.83 (ns)		7.758***		-13.766***		37.557***		-17.670***		-3.284***	

a) *Gem. = gemiddelde en SD is standaarddeviatie*

Tabel 3. Beschrijvende statistische analyse