

De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <http://doi.org/10.1177/0149206316632058>.

De Zelf-Determinatie Theorie stelt dat mensen – naast hun fysieke behoeften – ook drie essentiële psychologische basisbehoeften hebben: de behoefte aan Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC). Wanneer deze behoeften vervuld zijn, zijn medewerkers kwalitatief goed gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter. Op basis van 119 verschillende studies presenteert deze meta-analyse evidentie voor de gevolgen van de basisbehoeften, hun oorzaken en het belang van elk van de basisbehoeften als afzonderlijke vitamines voor optimaal functioneren.

Basisbehoeften

Verschillende psychologische theorieën stellen dat mensen aangeboren psychologische behoeften hebben, die essentieel zijn voor hun functioneren. Klassiekers zijn bijvoorbeeld de piramide van Maslow (1946) of the 'need for achievement', 'need for power' of 'the need for affiliation' van McClelland (1966). Ook de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) (Deci & Ryan, 2000), die stelt dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben, is een van de meest omvattende hedendaagse motivatietheorieën. In tegenstelling tot de andere theorieën over behoeften is er rond de ZDT heel wat onderzoek gebeurd.

Deze drie basisbehoeften van de ZDT zijn samen te vatten volgens het acroniem 'ABC', wat staat voor A) de behoefte aan Autonomie, B) de behoefte aan Betrokkenheid en C) de behoefte aan Competentie (Deci & Ryan, 2000). De behoefte aan autonomie omvat de wens van medewerkers om zich psychologisch vrij te voelen in hun werk. Niemand wil zijn werk tegen zijn of haar goesting doen. Medewerkers kunnen zich autonoom voelen als

ze zelf hun taken kunnen kiezen, maar ook wanneer ze achter de opgelegde taken kunnen staan en er de waarde van inzien. Medewerkers kunnen zich dus ook autonoom voelen op het werk wanneer hun leidinggevenden hen taken opleggen, maar deze opdrachten gepaard laat gaan met een duidelijke verantwoording waarom ze belangrijk zijn (Troughakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2013).

De behoefte aan betrokkenheid gaat over de relaties met anderen op het werk: een toffe sfeer ervaren op het werk, het gevoel hebben dat je collega's en leidinggevenden om je geven en – omgekeerd – dat jij deze anderen ook belangrijk vindt. De behoefte aan competentie gaat over dingen doen waar je goed in bent, je talenten gebruiken en deze

verder kunnen ontwikkelen waardoor je een effect kan hebben op de wereld (Deci & Ryan, 2000).

Gevolgen en oorzaken

Volgens de ZDT is de vervulling van de behoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie essentieel voor optimaal menselijk psychologisch functioneren. Net zoals planten zonlicht, water en mineralen nodig hebben om te kunnen bloeien, hebben mensen autonomie, betrokkenheid en competentie nodig opdat ze kwalitatief goed gemotiveerd zijn, zich goed in hun vel voelen en goede prestaties neerzetten.

Het eerste aspect van optimaal functioneren, kwalitatief goede motivatie, houdt in dat medewerkers vanuit zichzelf of autonoom gemotiveerd zijn, wat gekenmerkt wordt door 'willen werken'. Dit kan wanneer medewerkers plezier vinden in hun werk (intrinsieke motivatie) of het belang van hun werk inzien en hun werk zien als deel van wie ze zijn (identificatie). De kwaliteit van de motivatie van medewerkers is laag wanneer ze zich gecontroleerd voelen of zich onder druk gezet voelen door anderen (externe regulatie) of zichzelf onder druk zetten (introjectie). Autonome en gecontroleerde motivatie zijn allebei vormen van motivatie, maar ze zijn dus kwalitatief erg verschillend. Ze staan beide tegenover het gebrek aan motivatie (a-motivatie).

Ten tweede is 'zich goed in je vel voelen' volgens de ZDT meer dan alleen maar positieve gevoelens ervaren. Het gaat ook om zelfrealisatie, groei en een gebalanceerd leven. De vervulling van de basisbehoeften draagt volgens de ZDT dan ook bij aan andere vormen van welzijn (bijvoorbeeld bevlogenheid) en stimuleert positieve attitudes (bijvoorbeeld organisatiebetrokkenheid).

Goede prestaties neerzetten kan tot slot gezien worden als het vervullen van de taken in de functiebeschrijving, maar ook als het tonen van creativiteit en proactiviteit. Proactiviteit houdt in dat medewerkers vanuit zichzelf actie ondernemen om dingen te verbeteren, zelfs als er zich geen problemen voordoen. In deze studie willen we nagaan of de vervulling van de basisbehoeften inderdaad elk van deze uitkomsten voorspelt.

Als de vervulling van de basisbehoeften zo'n positieve effecten heeft, wordt het cruciaal om te begrijpen hoe deze behoeften vervuld kunnen worden, met ander woorden wat de oorzaken zijn van de vervulling van de basisbehoeften. In deze studie willen we hier verder op ingaan. Verder bouwend op het model van Gagné en Deci (2005), stellen we dat deze oorzaken zowel structureel als sociaal kunnen zijn. Structurele oorzaken kunnen gevonden worden in de job van werknemers en in de ruimere werkcontext. Werknemers die een job hebben met beperkte eisende aspecten (zoals werkdruk) en veel hulpbronnen (zoals inspraak), zullen makkelijker hun basisbehoeften vervuld hebben dan werknemers die veel werkeisen en weinig hulpbronnen ervaren. In de ruimere werkomgeving lijken bijvoorbeeld organisationele steun en rechtvaardigheid van belang. Op sociaal vlak wordt vooral de steun van de leidinggevende benadrukt in de vervulling van de basisbehoeften. In dit onderzoek vatten we alle oorzaken samen.

Eigenschappen en meting

De ZDT gaat ervan uit dat de vervulling van de basisbehoeften voor iedereen positieve effecten heeft. De basisbehoeften zijn immers aangeboren en bij iedereen aanwezig, net zoals wij allemaal honger en dorst hebben en nood hebben aan voedsel en water. In dit opzicht is het ABC van de ZDT dus verschillend van andere behoeftetheorieën die vooral focussen op verschillen tussen mensen en ervan uitgaan dat mensen in verschillende mate een behoefte hebben aan macht of een streven naar goede prestaties. Volgens de ZDT is het niet zo belangrijk om te kijken hoe groot de behoefte is van elke medewerker. Sommigen hebben bijvoorbeeld voldoende aan één zinvol gesprek om zich verbonden te voelen, terwijl anderen met veel meer mensen een praatje willen slaan alvorens hun basisbehoefte aan betrokkenheid vervuld is. Voor beide types van mensen is het echter zo dat de meest positieve uitkomsten verwacht mogen worden wanneer hun basisbehoefte vervuld is.

Dat de behoeften aangeboren zijn, impliceert ook niet dat de ene behoefte belangrijker is dan de andere: elk van de behoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie is essentieel voor het functioneren van mensen. Er is dus geen hiërarchie,

in tegenstelling tot bijvoorbeeld de theorie van Maslow. Onderzoekers combineren daarom vaak de basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie in één geheel.

Vele onderzoekers bestuderen de basisbehoeften als één geheel, niet om theoretische redenen, maar om een methodologische reden, namelijk omwille van de vragenlijst die gebruikt wordt. Om de behoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie te meten, werden verschillende meetschalen ontworpen. De 'basic need satisfaction at work scale' (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci et al., 2001) is de oudste. Deze kreeg veel kritiek, onder andere omdat de schalen voor de verschillende behoeften sterk gecorreleerd zijn. Hierdoor kan geen onderscheid kan gemaakt worden tussen de basisbehoeften. Daarnaast verwijzen sommige vragen, die zouden moeten peilen naar de vervulling van de basisbehoeften, ook naar de oorzaken of gevolgen ervan. Recenter werd een nieuwe schaal ontworpen, die wel formeel gevalideerd werd en dus beter lijkt (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). In dit onderzoek willen we bekijken of de basisbehoeften inderdaad best worden samengenomen of beter elk apart worden bestudeerd en welke schaal dan best wordt gebruikt.

Huidig onderzoek

Samengevat heeft dit onderzoek drie doelstellingen. In de eerste plaats willen we nagaan in welke mate de vervulling van de behoefte aan autonomie, betrokkenheid en competentie inderdaad bijdragen tot kwalitatief goede motivatie, het welzijn en de prestatie van werknemers, zoals de ZDT veronderstelt. In de tweede plaats willen we kijken naar welke oorzaken kunnen bijdragen tot de vervulling van de basisbehoeften. We kijken hier zowel naar persoonsfactoren (bijvoorbeeld demografische aspecten, persoonlijkheid) als structurele (bijvoorbeeld in het werk en de organisatie) en sociale omgevingsfactoren (bijvoorbeeld leiderschap). Tot slot willen we een licht werpen op de vraag of de basisbehoeften best steeds worden samengenomen of als aparte entiteiten kunnen worden beschouwd. We bestuderen daarom of elk van de basisbehoeften gerelateerd is aan deze gevolgen en oorzaken en welk meetinstrument het best kan gebruikt worden om de basisbehoeften te meten.

Om deze doelstellingen te realiseren, maken we gebruik van een meta-analyse. Een meta-analyse is een kwantitatieve samenvatting van de literatuur. Hierbij worden alle mogelijke studies verzameld en berekend wat zij 'gemiddeld genomen' als resultaten naar voor schuiven. Dit leidt tot een grotere betrouwbaarheid van de resultaten dan het geval is voor een individuele studie.

Methode

We zochten via PsycINFO, Web of Science, ProQuest en Google Scholar naar artikels met behulp van de zoektermen 'need satisfaction', 'basic needs' en 'needs + self determin*', die gepaard gaan met 'employ*' of 'work*'. Daarnaast zochten we naar studies die gebruik maakten van de referentiewerken in het veld (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2010). Via mailinglijsten en persoonlijke contacten probeerden we daarnaast ongepubliceerde studies te vinden. Om opgenomen te worden, moesten studies voldoen aan volgende criteria: a) uitgewerkt zijn voor januari 2015, b) een steekproef beschrijven van volwassen medewerkers in een organisatie, c) op zijn minst één correlatie rapporteren tussen een basisbehoefte en een oorzaak of gevolg ervan.

Om de meta-analytische gegevens te berekenen deden we een beroep op de procedure van Arthur, Bennett en Huffcutt (2001). Deze liet ons toe om naast het totaal aantal correlaties (k), en aantal participanten (N) per gerapporteerd effect, volgende zaken te berekenen: een gemiddelde correlatie, gecorrigeerd voor de steekproefgrootte (r), een schatting van de gemiddelde correlatie gecorrigeerd voor artefacten zoals meetfouten (ρ), de standaarddeviatie voor de gecorrigeerde correlatie ($SD\rho$), het percentage geobserveerde variantie dat toe te schrijven is aan het feit dat er een steekproef wordt genomen en niet de gehele populatie wordt bestudeerd (%SE), het 95%-betrouwbaarheidsinterval rond de gemiddelde correlatie gecorrigeerd voor steekproefgrootte (95% CI), de chi-square test voor de homogeniteit van de werkelijke correlaties overheen de studies (Q), en de tolerantie of het aantal studies dat een nul-resultaat zou moeten opleveren opdat het geobserveerde effect statistisch niet significant zou zijn (* $p < .05$).

Wat de gevolgen van de basisbehoeften betreft, bekijken we niet enkel de meta-analytische correlaties,

maar maken we ook gebruik van een relatieve gewicht analyse. In dergelijke analyse wordt bekeken in welke mate elk van de basisbehoeften gerelateerd is aan de mogelijke gevolgen als we ook rekening houden met de impact van de andere basisbehoeften. Zo kunnen we zien welke behoefte het belangrijkste is. Deze berekeningen gebeuren eveneens op basis van de meta-analytische correlaties.

De tabellen met de resultaten kunnen teruggevonden worden in het oorspronkelijke artikel. Hieronder geven we een samenvatting van deze resultaten weer. In het overzicht geven we de belangrijkste resultaten weer.

Resultaten

Relatie tussen de basisbehoeften en gevolgen

Uit de relatieve gewicht analyse blijkt dat de relatie tussen de basisbehoeften en de kwalitatief verschillende vormen van motivatie complexer is dan de ZDT veronderstelt. Zoals voorspeld, is elk van de basisbehoeften negatief gerelateerd aan een gebrek aan motivatie (a-motivatie). Ook de vervulling van de behoeftes aan autonomie en competentie staan – zoals verwacht – haaks op gecontroleerde motivatie ('moeten'). De vervulling van de behoefte aan betrokkenheid is echter onverwacht positief gerelateerd aan gecontroleerde motivatie. Als we kijken naar de deelcomponenten zien we dat werknemers die zich onder druk gezet voelen (externe motivatie), geen autonomie of competentie ervaren, maar zich wel betrokken kunnen voelen. Wie zichzelf onder druk zet (introjectie) kan zich zowel competent als betrokken voelen. Er is geen relatie met de behoefte aan autonomie. Vanuit methodologisch oogpunt merken we op dat de basisbehoeften slechts een minimum aan variantie verklaren in de gecontroleerde vormen van motivatie. Ze lijken dus niet zo belangrijk om gecontroleerde motivatie te voorspellen. In lijn met de ZDT zijn alle behoeften positief gerelateerd aan autonome motivatie ('willen'). Als we kijken naar de deelcomponenten merken we dat zowel medewerkers die hun werk belangrijk vinden (identificatie) als wie het leuk of interessant vindt (intrinsieke motivatie) zich autonoom, betrokken en competent voelen.

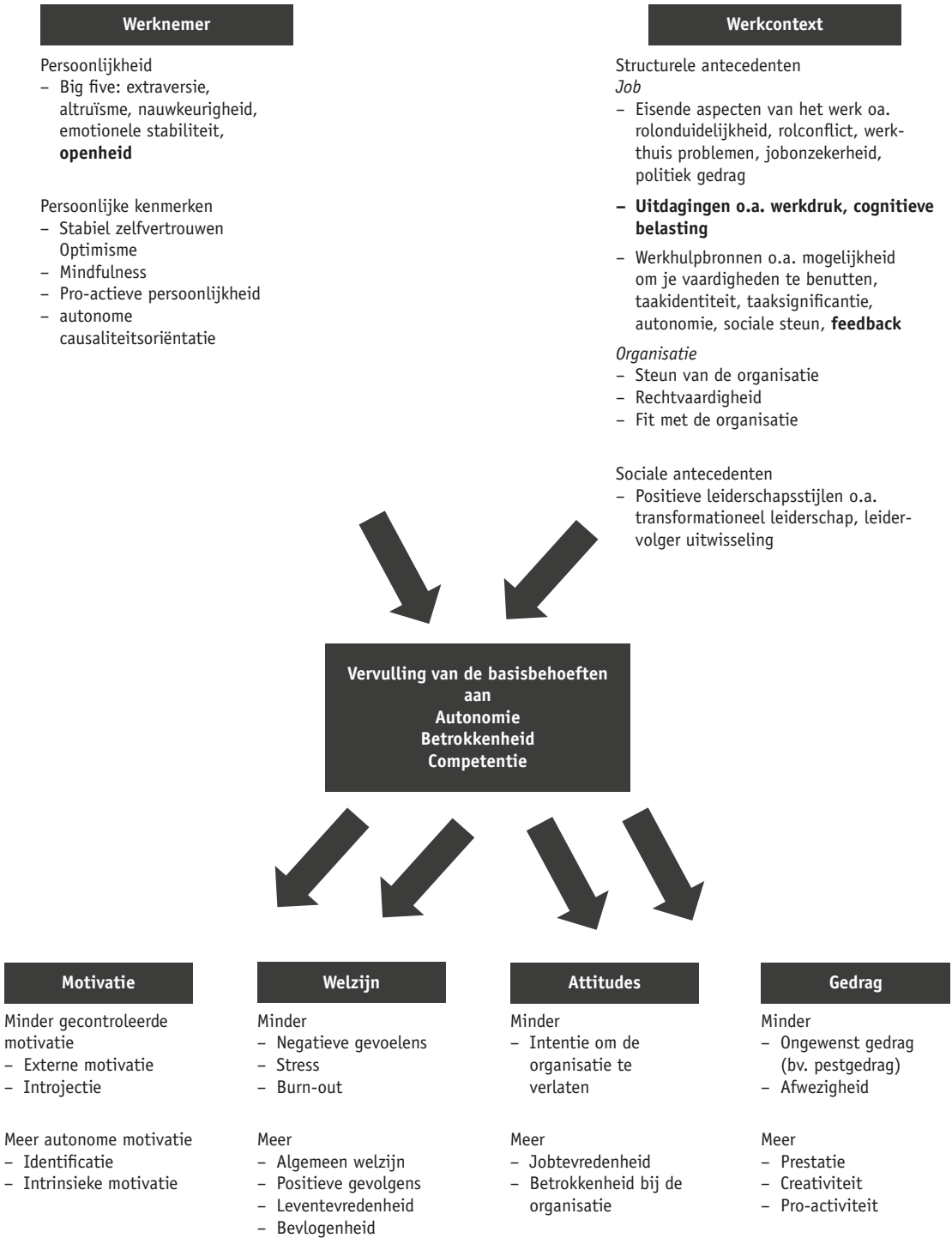
Wat welzijn betreft, gaat de vervulling van elk van de basisbehoeften – zoals verwacht – gepaard met

minder negatieve gevoelens, stress en burn-out en meer algemeen welzijn, positieve gevoelens, levenstevredenheid en bevlogenheid. We zien wel dat vervulling van de behoefte aan competentie niet noodzakelijk bijdraagt tot bevlogenheid, mogelijk omdat autonomie hier een te dominante rol speelt. Wat attitudes betreft zijn de resultaten ook grotendeels in lijn met de ZDT. We zien dat de vervulling van de basisbehoeften samen gaat met meer jobtevredenheid, meer organisatiebetrokkenheid en een lagere verlooptentent. Opnieuw is competentie hier een uitzondering. Op het niveau van de correlaties wordt – zoals verwacht – aangetoond dat meer competentie gepaard gaat met meer betrokkenheid en minder verlooptentent. In de relatieve gewichten analyse keren de relaties van competentie echter om, waardoor meer competentie gepaard gaat met minder organisatiebetrokkenheid en een hogere verlooptentent. Inhoudelijk zou dit kunnen betekenen dat – eens we controleren voor een globaal gevoel van behoeftebevrediging – competente medewerkers ook elders meer opportuniteiten zien en daarom minder betrokken zijn bij een specifieke organisatie en meer van plan zijn hun geluk elders te zoeken. Anderzijds kan dit louter een methodologisch artefact zijn, waarbij suppressie-effecten de echte relaties van de competentiebehoefte maskeren. Globaal genomen kunnen we stellen dat de basisbehoeften een significant deel van de variantie verklaren van hoe goed medewerkers zich in hun vel voelen, zowel wat welzijn, als attitudes betreft.

Wat prestaties betreft, liggen de resultaten sterk in lijn met de ZDT. Medewerkers die hun basisbehoeften vervuld zien, vervullen hun kerntaken beter, zijn creatiever en werken meer proactief. Ze doen ook meer moeite voor hun werk. Zulke medewerkers stellen eveneens minder ongewenst gedrag (bijvoorbeeld pestgedrag). Absenteïsme of afwezigheid van medewerkers is moeilijk te voorspellen op basis van de basisbehoeften. Je al dan niet betrokken voelen bij je collega's of leidinggevenden is niet gerelateerd aan afwezigheid, als we controleren voor de andere behoeften. De behoefte aan competentie is bovendien positief gerelateerd aan absenteïsme. Hier kunnen soortgelijke effecten spelen als bij organisatiebetrokkenheid en verlooptentent, zoals hierboven aangehaald. Alleen de vervulling van de behoefte aan autonomie is dus negatief gerelateerd aan absenteïsme, zoals je zou verwachten op basis van de ZDT.

Figuur 1.

Overzicht belangrijkste resultaten



Relatie tussen de basisbehoeften en oorzaken

Wat de mogelijke oorzaken van de basisbehoeften betreft, tonen de meta-analytische correlaties aan dat de basisbehoeften niet systematisch gerelateerd zijn aan leeftijd, anciënniteit, geslacht of opleidingsniveau. Er zijn slechts enkele relaties significant. Met ouder worden en anciënniteit stijgt de mate waarin medewerkers hun behoeften aan autonomie en competentie kunnen vervullen. Ook opleidingsniveau hangt positief samen met het kunnen vervullen van de behoefte aan autonomie. Tot slot ervaren vrouwen meer betrokkenheid dan mannen.

Persoonlijkheid blijkt een rol te spelen in de mate waarin medewerkers hun basisbehoeften bevredigd zien. Wie extravert, altruïstisch, consciëntieus of emotioneel stabiel is, rapporteert meer autonomie, betrokkenheid en competentie. Alleen competentie is gerelateerd aan de persoonlijkheidstrek 'openheid'. Verder zijn de basisbehoeften positief gerelateerd aan het hebben van een stabiel zelfvertrouwen, optimisme, mindfulness, een proactieve persoonlijkheid en een autonome causaliteitsoriëntatie (van nature het gevoel hebben keuzes te kunnen maken in het leven die in lijn liggen met de eigen waarden en normen). Medewerkers met intrinsieke waarden (bijvoorbeeld gericht zijn op persoonlijke groei en een bijdrage willen leveren aan de samenleving) zien doorgaans hun basisbehoeften vervuld, terwijl het streven naar extrinsieke waarden (zoals streven naar status, macht) niet bijdraagt tot de ervaring van autonomie, betrokkenheid of competentie.

Wie rolonduidelijkheid, rolconflict, werk-thuis problemen, jobonzekerheid of politiek gedrag op de werkvloer ervaart, heeft doorgaans het gevoel dat zijn of haar basisbehoeften niet vervuld zijn. De resultaten voor werkeisen (bijvoorbeeld werkdruk en emotionele of cognitieve druk) zijn meer ambigu. Ten eerste is er globaal genomen geen relatie met betrokkenheid. Ten tweede zorgen deze werkeisen voor minder autonomie en competentie. Soms lijken deze eisen (en dan vooral cognitieve werkeisen) echter niet zo problematisch en gaan ze zelfs gepaard met de vervulling van de basisbehoeften aan competentie en verbondenheid. In zo'n gevallen worden ze wellicht minder gezien als stresserende eisen, maar eerder als uitdagingen die al dan niet samen met collega's te overwinnen zijn

(Crawford, Lepine, & Rich, 2010; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). De basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie zijn positief gerelateerd aan zogenaamde werkhulpbronnen zoals de mogelijkheid om je vaardigheden te benutten, je taak in het grotere geheel te zien, het belang van de taak inzien, autonomie, sociale steun en feedback. Feedback draagt echter niet altijd bij tot gevoelens van competentie, mogelijk omdat deze feedback ook negatief kan zijn.

De vervulling van elk van de basisbehoeften wordt bovendien gestimuleerd door structurele aspecten in de ruimere werkcontext. Elk van de basisbehoeften is positief gerelateerd, zoals steun van de organisatie, rechtvaardigheid en gevoelens van fit. Daarnaast blijken ook sociale factoren van belang. Positieve leiderschapsstijlen en een goede uitwisseling tussen leidinggevende en de werknemer dragen bij tot de vervulling van elk van de basisbehoeften. Wie zich slecht behandeld voelt op het werk (bijvoorbeeld omdat hij of zij gepest wordt) ervaart minder autonomie, betrokkenheid en competentie.

Kwaliteit van de metingen

Doorheen de voorgaande resultaten valt op dat de verschillende basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie soortgelijke relaties vertonen met hun mogelijke gevolgen en oorzaken. Slechts voor enkele variabelen zijn er verschillen op te merken. Wat de verschillende meetschalen betreft, zijn er (slechts) drie verschillen op te merken. De schaal van Deci et al. (2001) is sterker gerelateerd aan proactieve performance, burn-out en verloopintentie dan de schaal van Van den Broeck et al. (2010). Verder zijn niet alle subschalen van de meting van Deci en collega's betrouwbaar. Met name de subschaal voor de behoefte aan autonomie ($\alpha = .68$) haalt gemiddeld genomen de maatstaf voor betrouwbaarheid van .70 niet. Bij de meting van Van den Broeck en collega's zijn daarentegen alle subschalen betrouwbaar. Ten slotte zijn de basisbehoeften sterker aan elkaar gerelateerd wanneer de schaal gebruikt wordt van Deci dan bij deze van Van den Broeck, wat er op wijst dat de Deci-schaal minder goed tussen de basisbehoeften differentieert.

Discussie

Samengevat kunnen we uit deze meta-analyse besluiten dat de basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie zoals gedefinieerd in de ZDT, elk bijdragen aan kwalitatief goede motivatie, welzijn, positieve attitudes en goede prestaties.

Opmerkelijk is dat de vervulling van de psychologische basisbehoeften vooral de positieve aspecten van het functioneren van medewerkers verklaart: de drie vervulde behoeften zijn immers vooral gerelateerd aan autonome vormen van motivatie (identificatie en intrinsieke motivatie), aan de positieve kanten van welzijn (positief affect, bevoegenheid), aan positieve attitudes (organisatie-betrokkenheid) en aan gewenste gedragingen (prestatie). De basisbehoeften hebben minder verklarende kracht in de voorspelling van gecontroleerde motivatie, indicatoren die aangeven dat mensen zich niet goed in hun vel voelen en ongewenst gedrag.

In de literatuur wordt wel vaker gevonden dat de aan- of afwezigheid van positieve aspecten (zoals de vervulling van de basisbehoeften) samenhangt met positieve uitkomsten (zoals engagement), terwijl negatieve uitkomsten (zoals burn-out) sterker zouden samenhangen met de aan- of afwezigheid van negatieve aspecten (Ferris et al., 2013). Binnen de ZDT stijgt daarom de interesse om behoeftefrustratie als apart concept te bestuderen. Gefrustreerde medewerkers hebben het gevoel dat ze tegen hun waarden in handelen (frustratie van autonomie), uitgesloten worden (frustratie van betrokkenheid) of voelen dat ze geen verschil kunnen maken (frustratie van competentie). Verder onderzoek kan zich toeleggen op de rol van behoeftefrustratie in het verklaren van de negatieve, donkere kant van het functioneren van medewerkers.

Wat de oorzaken van behoeftebevrediging betreft, stellen we vast dat de basisbehoeften weinig of niet samenhangen met demografische variabelen, maar wel met persoonlijkheid en andere persoonsfactoren. Daarnaast speelt de job en de ruimere organisatie-context een rol, alsook de ondersteuning van leidinggevendenden. Organisaties kunnen dus wel de gelijk een verschil maken.

De huidige meta-analyse van 119 bestaande studies toont overtuigend aan dat elk van de drie basisbehoeften er toe doet. De drie basisbehoeften kunnen best van elkaar onderscheiden worden aan de hand van de meetschaal van Van den Broeck en collega's (2010), en in mindere mate met de meting van Deci en collega's (2001). Deze laatste heeft bovendien geen betrouwbare subschaal voor autonomie en de items die de basisbehoeften zouden moeten meten, lijken te overlappen met de gevolgen van de basisbehoeften.

Het feit dat elk van de drie basisbehoeften belangrijk is, kan een stimulans zijn voor onderzoekers om de verschillende basisbehoeften apart te bestuderen. Voor de praktijk betekent het dat geen van de basisbehoeften genegeerd kan worden. Medewerkers moeten zich zowel autonoom, betrokken als competent kunnen voelen in hun job, opdat ze optimaal functioneren.

Anja Van den Broeck

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven

Optentia North-West University

Bibliografie

- Arthur, W., Bennett, W., & Huffcutt, A. I. (2001). *Conducting Meta-Analysis Using SAS*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction : A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- 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. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-48.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. H. D., & Tan, J. a. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and

- approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2), 342-353.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 389-392.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2013). Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.