

ARTIKELLEN

Zicht op motivatie: Over leiderschap, ondernemingsdoelen, waarden en psychologische basisbehoeften

Lars van Tuin
Universiteit Utrecht
lars@coolspace.nl

Wilmar B. Schaufeli
Universiteit Utrecht & KU Leuven
w.schaufeli@uu.nl

Willem van Rhenen
Nyenrode Business Universiteit
w.vrhenen@nyenrode.nl

Samenvatting

Motivatie verklaart veel van menselijk gedrag. Het legt uit waarom we doen wat we doen. In dit artikel zoeken we een verklaring voor de invloed van leiderschap, bedrijfsdoelen en -waarden op de bevoegenheid van medewerkers door middel van motivatie. Bevoegen medewerkers halen energie uit hun werk, zijn toegewijd, vertonen een hoger psychologisch welzijn en presteren beter. We vermoedden dat motivatie zoals gedefinieerd in de zelfdeterminatietheorie een onderliggend mechanisme is dat de relatie tussen leiderschap en positieve resultaten zou kunnen verklaren. Daartoe zijn vijf empirische studies verricht waarin de vervulling van de psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid een centrale rol speelde. We vonden dat bevoegen leiderschap, een hogere ondernemingsdoelstelling en intrinsieke waarden de motivatie en bevoegenheid van werknemers stimuleerden. De vervulling van psychologische basisbehoeften (m.n. autonomie) bleek hierbij een belangrijke rol te spelen. Een zesde onderzoek testte leiderschap en motivatie in een interventiestudie. De interventie leidde tot een hogere motivatie onder de deelnemers, tot lager verzuim onder medewerkers en een betere business performance. Varen op werkmotivatie laat medewerkers floreren, ondersteunt hun groei en ontwikkeling en vergroot het gevoel van betekenisgeving.

Abstract

Navigating motivation at work: About leadership, purpose, values and basic psychological needs

Motivation lies at the core of human behavior. It explains why we do what we do. In this article, we seek an explanation for the influence of leadership, purpose, and values on employee engagement through motivation. Engaged employees derive energy from their work, are dedicated, show higher psychological well-being, and perform better. We suspected that motivation, as defined in self-determination theory, is an underlying mechanism that could explain the relationship between leadership and positive outcomes. To this end, we conducted five empirical studies in which the fulfillment of the basic psychological needs for autonomy, competence, and connectedness played a central role. We found that engaging leadership, a higher corporate purpose, and intrinsic values stimulated motivation and engagement. The fulfillment of psychological needs (notably autonomy) played an important role in these relationships. A sixth study tested leadership and inspiration in an intervention study. The intervention led to higher motivation among participants, lower absenteeism among employees, and better business performance. Navigating motivation at work supports employees to flourish, develop, and find significance.

Keywords: engaging leadership, purpose, values, motivation, engagement

1 Inleiding

Leiders spelen een centrale rol in organisaties en het gedrag van leidinggevendenden heeft een significante invloed op de prestaties en het welzijn van medewerkers (Avolio et al., 2009). In veel leiderschapsstudies gaat de aandacht voornamelijk uit naar dat eerste, prestaties. Goed leiderschap leidt daarbij tot goede economische uitkomsten (Alimo-Metcalfe, 2013). Minder aandacht wordt besteed aan het psychologisch welzijn van medewerkers (Inceoglu et al., 2018). Ook in Human Resources Management (HRM) en Human Resources Development (HRD) komt verbetering van prestaties binnen een economisch perspectief op de eerste plaats (vgl. Shirmohamadi et al., 2020; Werner, 2014; Yoo et al., 2018) en spelen welzijn (Beer et al., 2015) of betekenisgeving (Yeoman et al., 2019) een ondergeschikte rol.

De preoccupatie met arbeidsprestaties overschaduwde ook de aandacht voor de rol van een hoger ondernemingsdoel (Kempster et al., 2011) dat in lijn ligt met de stakeholdertheorie, waarin niet alleen aandeelhouderswaarde

centraal staat, maar ook werknemers, klanten, leveranciers en de samenleving belangrijk zijn (Freeman et al., 2004) evenals de rol van waarden en betekenisgeving (Bailey et al., 2016; Podolny et al., 2004). Tegelijkertijd is de discussie over ondernemingsdoelen en -waarden bijzonder actueel gezien het grote aantal populaire en academische publicaties over de vraag waar een ondernemingsdoel – vaak kortweg aangeduid met de Engelse term ‘purpose’ – aan zou moeten voldoen (Ebert et al., 2018; Ellsworth, 2002; Fink, 2019; Quinn & Thakor, 2018; Sisodia & Gelb, 2019). Velen omschrijven een ondernemingsdoel dat in lijn ligt met de stakeholdertheorie als een noodzaak om de uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden (Henderson, 2020; Polman, 2016). Het ontbreekt echter aan empirisch onderzoek naar de psychologische effecten van een dergelijk hoger ondernemingsdoel op psychologisch welzijn en motivatie (Parmar et al., 2019).

Daartegenover staat een groeiend aantal onderzoeken dat de relatie tussen leiderschap en werkresultaten verklaart door de mediërende rol van motivatie zoals beschreven in de zelfdeterminatietheorie (ZDT; Van den Broeck et al., 2008; Hetland et al., 2015; Kovjanic et al., 2012; Meyer & Gagné, 2008). Deze theorie stelt onder meer dat motivatie wordt gevoed door het vervullen van drie psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie), hetgeen tot positieve resultaten leidt, zoals persoonlijke groei, optimaal functioneren en meer psychologisch welzijn (Ryan & Deci, 2017). Het vervullen van basisbehoeften blijkt ook een aanzienlijk deel van de variantie in werkbevoegenheid te verklaren (Rahmadani et al., 2019; Van den Broeck et al., 2021). Meer en meer wordt het vervullen van psychologische basisbehoeften als een onderliggend mechanisme beschouwd waarmee de relatie tussen leiderschap en medewerkerwelzijn verklaard kan worden (Solansky, 2014; Vansteenkiste & Ryan, 2013).

In dit artikel beschrijven we de resultaten van een dissertatieonderzoek naar de effecten van leiderschap, ondernemingsdoelen en waarden vanuit het perspectief van motivatie als onderliggend psychologisch mechanisme met behulp van de zelfdeterminatietheorie. Dit perspectief op motivatie is belangrijk voor de psychologie van arbeid en organisatie, omdat het de focus verlegt van de centraliteit van economische en arbeidsprestaties naar het ondersteunen van hoogwaardige en duurzame motivatie (Fowler, 2018; Rigby & Ryan, 2018). We hopen daarmee bij te dragen aan inzichten die duurzame inzetbaarheid, plezier in het werk en betekenisgeving kunnen bevorderen. Mensen besteden een groot deel van hun leven aan werk. Wat is er dan mooier dan dat je je kunt ontplooiën op je werk, je vrij kunt uiten, een zinvolle bijdrage kunt leveren en je met plezier en voldoening invulling kunt geven aan je werkende leven?

Hieronder geven we eerst een kort overzicht van de zelfdeterminatietheorie. Daarna gaan we aan de hand van theorie en de onderliggende studies verder in op leiderschap, ondernemingsdoelen en waarden in relatie tot motivatie en werkbevoegenheid. Tot slot geven we een voorbeeld van een leiderschapsinterventie op basis van de zelfdeterminatietheorie en laten we de effecten ervan zien op ziekteverzuim, motivatie en bedrijfsprestaties.

2 Theoretisch kader: de zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie is de afgelopen veertig jaar ontwikkeld op basis van de motivatietheorie van Deci en Ryan (1985). Het is een macrotheorie over menselijke motivatie die stelt dat mensen van nature gericht zijn op groei en ontwikkeling in relatie met hun omgeving. Levenservaringen worden daarbij actief geïntegreerd in het zelf (Ryan & Deci, 2017). De dynamiek van de sociale context en de manier waarop mensen met elkaar omgaan, bepalen de kwaliteit van de integratie van die ervaringen (Deci & Ryan, 2000). Als de sociale context positief is en ondersteunend aan het individu, worden persoonlijke groei, ontwikkeling, welzijn en prestaties bevorderd (Deci & Ryan, 2008). De zelfdeterminatietheorie is getoetst in tal van domeinen, zoals gezondheidszorg, onderwijs, opvoeding en sport (Vansteenkiste et al., 2010). Ook in arbeidsorganisaties blijkt dat als de werkomgeving positief voedend (*nourishing*) is, de groei en bloei van het individu worden gestimuleerd (Deci et al., 2017).

De zelfdeterminatietheorie is opgebouwd uit zeven samenhangende mini-theorieën (Ryan & Deci, 2017). De studies die hieronder worden beschreven, zijn uitgevoerd op basis van drie van deze onderliggende theorieën. De eerste is de Organismic Integration Theory (OIT), waarin een typologie wordt gegeven van verschillende vormen van motivatie, variërend van meer extrinsiek tot meer intrinsiek. De tweede is de Basic Psychological Needs Theory (BPNT), waarin de rol van psychologische basisbehoeften wordt uiteengezet. Het voorzien in de psychologische basisbehoeften (van autonomie, verbondenheid en competentie) draagt bij aan positieve, ondersteunende en meer intrinsieke vormen van motivatie (Deci & Ryan, 2000). De derde is de Goal Contents Theory (GCT), waarin ingegaan wordt op waarden, waardenaspiraties en waardenpercepties. Hierin wordt betoogd dat het ervaren van intrinsieke waarden binnen de werkomgeving positief samenhangt met psychologisch welzijn en persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers (zie verder paragraaf 5). Eerder is in G&O een overzichtsartikel

gepubliceerd waarin deze drie aspecten van de zelfdeterminatietheorie uitgebreid worden toegelicht (Van den Broeck et al., 2009).

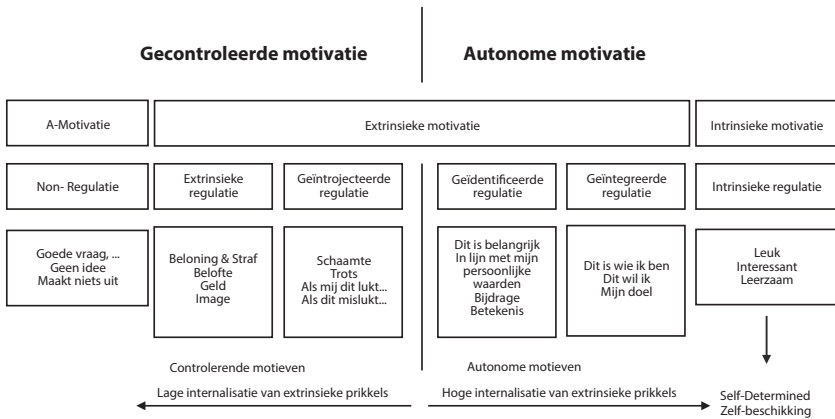
2.1 De Organismic Integration Theory (OIT)

In de zelfdeterminatietheorie wordt niet zozeer gekeken naar de sterkte van de motivatie maar naar de kwaliteit ervan en de mate waarin extrinsieke prikkels effectief geïntegreerd worden met het zelf (Deci & Ryan, 2000). Vandaar ook de benaming Organismic Integration Theory (OIT). Daartoe is een typologie ontwikkeld langs een continuüm (zie Figuur 1) waarin naast intrinsieke motivatie verschillende vormen van extrinsieke regulatie van motivatie zijn gedefinieerd (Gagné & Deci, 2005). Bij intrinsieke motivatie komt de drijfveer voor het gedrag, simpel gezegd, niet ‘vanbuiten’, maar ‘vanbinnen’. De voldoening en de beloning liggen in het doen van de activiteit zelf: het werk zelf brengt de voldoening. Mensen die gedreven worden door intrinsieke motivatie, gebruiken woorden als leuk, uitdagend, interessant, of leerzaam om uit te leggen waarom ze doen wat ze doen (Deci & Ryan, 1985). Bij intrinsieke motivatie hebben mensen geen manager nodig die ze vertelt wat ze moeten doen.

Daarentegen wordt een groot deel van het werkende leven gestuurd door extrinsieke prikkels, prikkels van buitenaf, die de motivatie reguleren. Voorbeelden zijn werken in ruil voor geld, het voldoen aan taakvereisten, het volgen van regels en procedures en het werken binnen vastgestelde kaders (Deci et al., 2017). Ook ondernemingsdoelen en waarden komen ‘vanbuiten’. Met sommige aspecten van die extrinsieke regulering kunnen mensen zich goed identificeren en met andere minder of zelfs helemaal niet.

Als mensen zich goed kunnen vinden in de extrinsieke regulering, kunnen zij zich vereenzelvigen met die externe prikkel. Het proces van vereenzelving of identificatie wordt internalisatie genoemd, hetgeen inhoudt dat mensen het ondernemingsdoel effectief integreren in het zelf (Ryan, 1995). Dit is bijvoorbeeld het geval bij een ondernemingsdoel dat mensen aanspreekt. Medewerkers zeggen dan bijvoorbeeld “Ik vind het belangrijk om aan dit doel bij te dragen” of “Dit ligt in lijn met mijn persoonlijke waarden” (Gagné et al., 2014). In de zelfdeterminatietheorie wordt dit *geïdentificeerde regulatie* van motivatie genoemd (Deci & Ryan, 2000).

Als de extrinsieke prikkel nog meer wordt geïnternaliseerd in het zelf, wordt dit ervaren als onderdeel van het eigen waardenpatroon en is er sprake van *geïntegreerde regulatie* (Van den Broeck et al., 2009). Een uitspraak die hierbij past, is: “Dit is wie ik ben.” De combinatie van geïdentificeerde regulatie, geïntegreerde regulatie en intrinsieke regulatie wordt in de zelfdeterminatietheorie omschreven als autonome motivatie of autonomie



Figuur 1 Het motivatiecontinuüm (met toestemming aangepast uit Gagné & Deci, 2005)

ondersteunende motivatie (zie Figuur 1). Autonome motivatie geeft mensen een gevoel van betekenis, welzijn en bevordert werkbevoegenheid. Andere kenmerken zijn creativiteit, volharding, initiatief en zelfsturing (Slomp et al., 2018). Autonomo gemotiveerde medewerkers richten hun energie op het werk en ontlenen daar kracht aan.

Het tegendeel is het geval wanneer de extrinsieke regulatie van motivatie minder of niet kan worden geïnternaliseerd. Het gevolg is dat het gedrag zich richt op het voldoen aan de prikkel om een beloning te verkrijgen of om negatieve consequenties te vermijden, en dat leidt af van het werk. Dit wordt beschreven als *gecontroleerde motivatie* (Gagné & Deci, 2005). Als medewerkers worden gestuurd door materiële of sociale prikkels, zoals beloning, deadlines, beoordeling en resultaatafhankelijke waardering, is het te verwachten dat medewerkers hun gedrag daarop afstemmen (Cerasoli et al., 2014). Het resultaat is dat medewerkers meer op hun hoede zijn en minder initiatiefrijk. Gecontroleerde motivatie hangt negatief samen met welzijn (Van den Broeck et al., 2016). Soms wordt een werkomgeving, of worden aspecten daarbinnen, als dwingend of uitzichtloos ervaren, waardoor gevoelens van machteloosheid en zinloosheid ontstaan. Dit wordt *amotivatie* genoemd (Meyer & Gagné, 2008).

Autonome motivatie of autonomie ondersteunende motivatie kan worden bevorderd door het voorzien in psychologische basisbehoeften, hetgeen uitgelegd wordt in de volgende sectie.

2.2 De theorie van psychologische basisbehoeften (BPNT)

De zelfdeterminatietheorie is het meest bekend om de formulering van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid

(Deci & Ryan, 2000). Het voorzien in deze basisbehoeften leidt tot optimaal functioneren van mensen en vergroot hun welzijn, creativiteit en zelfredzaamheid (Ryan & Deci, 2017) en ondersteunt autonome motivatie. Als die basisbehoeften niet vervuld of gefrustreerd worden, heeft dat negatieve gevolgen voor het welzijn en heeft het een negatief effect op motivatie. In geval van frustratie van basisbehoeften kunnen extrinsieke prikkels minder goed tot in het geheel niet geïnternaliseerd worden (Chen et al., 2014).

Autonomie gaat over de behoefte van mensen om zelf invloed uit te oefenen op waar ze mee bezig zijn of bij betrokken zijn. Zelf invloed hebben op belangrijke aspecten in het werk draagt bij aan de bevrediging van deze behoefte (Van den Broeck et al., 2016). Het begrip autonomie is in belangrijke mate ontleend aan het werk van De Charms (1968). De Charms onderzocht de voortdurende strijd van het individu tussen het streven naar zelfbeschikking en het gecontroleerd worden door omstandigheden en anderen. Centraal in zijn werk staat het idee dat de mens ernaar streeft om zelf de oorzaak te zijn van de dingen die gebeuren (pp. 269-274). Zelfbeschikking door autonomie kwam ook al voor in het werk van Angyal (1941), die eveneens de spanning beschreef tussen volledige zelfbeschikking en de relatie met de omgeving. Autonomie en zelfbeschikking staan dan ook niet op zichzelf maar zijn te begrijpen in relatie tot anderen en de mate waarin mensen zich effectief voelen in de omgeving waarbinnen ze zich bewegen (Deci & Ryan, 2000). In de theorie van psychologische basisbehoeften (BPNT) wordt dit achtereenvolgens omschreven met de begrippen verbondenheid en competentie.

Verbondenheid geeft uitdrukking aan de basisbehoefte om ergens deel van uit te maken, je thuis en verbonden te voelen met andere mensen in een zorgzame, liefdevolle verhouding (Baumeister & Leary, 1995). Deze behoefte wordt vervuld door mensen zich emotioneel met elkaar te laten verbinden in een sfeer van zorgzaamheid, saamhorigheid en psychologische veiligheid (Edmondson & Lei, 2014). *Competentie* gaat over het gevoel effectief te zijn en je met gemak en vertrouwen te kunnen bewegen binnen de omgeving waarin je werkt. In deze behoefte wordt voorzien in een werkomgeving waar persoonlijke en professionele ontwikkeling gestimuleerd worden, en waar (positieve) feedback, groei, exploratie en plezier belangrijke aspecten zijn. Het begrip competentie bouwt voort op het werk van White (1959).

Behoeften kunnen ook gefrustreerd worden, bijvoorbeeld door een sterk controlerende werkomgeving, micromanagement of zelfs door de vervulling van basisbehoeften actief te dwarsbomen. BehoeftEFRustratie leidt tot negatieve uitkomsten, zoals psychosociale stress, ontevredenheid met het werk en personeelsverloop (Chen et al., 2014). De zelfdeterminatietheorie

stelt dat medewerkers die ondersteund worden in het vervullen van de psychologische basisbehoeften door hun leidinggevende, een positieve en meer autonomie ondersteunende motivatie ontwikkelen (Baard et al., 2004; Deci et al., 1989).

2.3 Bevlogen leiderschap

Bevlogen leiderschap is een recent ontwikkeld leiderschapsconcept en beschrijft leiderschapsgedragingen die de vervulling van de psychologische basisbehoeften van werknemers bevorderen (Schaufeli, 2021). Daarmee past het concept goed binnen de zelfdeterminatietheorie en het haakt in op een ontwikkeling naar meer mensgeoriënteerd leiderschap (Hamel & Zanini, 2020). Bevlogen leiderschap richt zich op de mate waarin de leidinggevende in staat is om aan de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid van medewerkers te voldoen.

Binnen bevlogen leiderschap worden drie clusters van leiderschapsgedragingen onderscheiden: faciliteren, versterken en verbinden. *Faciliteren* heeft betrekking op het bevredigen van de behoefte aan autonomie en benadrukt de regelruimte die werknemers nodig hebben om keuzevrijheid en zeggenschap te ervaren in de inrichting van hun werk en in hun interactie met collega's en de organisatie. Faciliteren van autonomie leidt tot een positieve werkhouding (Slemp et al., 2018). Faciliterende leiders betrekken hun mensen bij belangrijke beslissingen die invloed hebben op het werk, bevorderen zelfsturing en geven altijd een relevante context waarbinnen taken moeten worden vervuld (Deci et al., 2017).

Versterken beoogt medewerkers te ondersteunen in hun behoefte aan competentie. Door te versterken worden medewerkers ondersteund om zichzelf persoonlijk en professioneel te ontwikkelen en hun talenten optimaal te benutten. Versterkende leiders bouwen op het talent en de sterke kanten van hun medewerkers (Rath & Conchie, 2008) en ondersteunen het plezier om ergens goed in te zijn (Pink, 2009). Ze geven veelvuldig en vooral positieve feedback, waardoor competentie verder wordt versterkt (Deci & Ryan, 2000).

Verbinden is gericht op het vervullen van de behoefte aan verbondenheid en beoogt interpersoonlijke relaties te versterken en te verdiepen. Het richt zich op het bevorderen van teamgeest en samenwerking tussen teamleden en afdelingen binnen de organisatie. Verbindende leidinggevendens bevorderen psychologische veiligheid door mensen uit te nodigen hun mening te geven en zich openlijk te uiten zonder repercussies (May et al., 2004).

Inmiddels zijn er verschillende studies over bevlogen leiderschap verschenen. Zo liet een dagboekstudie naar de impact van bevlogen leiderschap

op dagelijkse team job crafting een positief effect op job-craftinggedrag zien (Mäkikangas et al., 2017). Een longitudinale studie naar de relaties tussen bevlogen leiderschap, autonomie, sociale ondersteuning, ontwikkelmogelijkheden en werkbevlogenheid toonde een positieve relatie aan tussen bevlogen leiderschap en autonomie (Nikolova et al., 2019). Een andere studie liet zien dat de vervulling van psychologische basisbehoeften de relatie tussen bevlogen leiderschap en werkbevlogenheid medieerde (Rahmadani et al., 2019). Weer een andere studie vond dat bevlogen leiderschap de implementatie van HRM-praktijken bevordert die op het welzijn van medewerkers zijn gericht (Salas-Vallina et al., 2021).

3 Bevlogen leiderschap en psychologische basisbehoeften

In de dissertatie (Van Tuin, 2021) waarop dit artikel is gebaseerd, is gekeken naar de rol van de vervulling én de frustratie van psychologische basisbehoeften in bevlogen leiderschap en naar de relatie met motivatie en werkbevlogenheid. We hebben daarbij de onderscheiden rollen van autonomie, competentie en verbondenheid apart van elkaar gemeten. In de eerste plaats vanwege de theoretische overweging van Ryan en Deci (2017) dat autonomiebevrediging de vervulling van competentie en verbondenheid faciliteert en daarmee dus een centrale rol vervult. In de tweede plaats omdat uit een metastudie naar de rol van psychologische basisbehoeften in de werkomgeving bleek dat de behoeften een verschillende voorspellende waarde hebben en in structurele modellen een andere dynamiek laten zien (Van den Broeck et al., 2016).

In de studie naar de rol van basisbehoeften in bevlogen leiderschap verwachtten we een positieve samenhang met de vervulling van de verschillende basisbehoeften en een negatief verband met de frustratie van die behoeften (Van Tuin, Schaufeli & Van Rhenen, 2020). Tevens voorspelden we dat behoeftebevrediging de relatie tussen bevlogen leiderschap en motivatie en werkbevlogenheid zou mediëren en dat de frustratie ervan de relatie met negatieve aspecten van motivatie zou mediëren. Deelnemers werden vooraf geïnformeerd door hun leidinggevenden en deelname was vrijwillig en anoniem. In totaal werden 304 compleet ingevulde vragenlijsten ontvangen. Bevlogen leiderschap werd gemeten met de schaal van Schaufeli (2015) en de bevrediging en frustratie van psychologische basisbehoeften met de schaal van Chen et al. (2014). Voor werkmotivatie werd de Multidimensional Work Motivation Scale gebruikt (MDWMS, Gagné et al., 2014) en voor werkbevlogenheid de Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli et al.,

2006). De dataverzameling bestond uit zelfrapportages, hetgeen uiteraard het risico van bias met zich meebrengt (Donaldson & Grant-Vallone, 2002), en data werden gemodelleerd met partial least squares structural equation modelling.

Zoals verwacht lieten de resultaten een positieve relatie zien tussen bevlogen leiderschap en de vervulling van basisbehoeften ($\beta = .43, p < .001$) en een negatieve relatie met de frustratie van die behoeften ($\beta = -.44, p < .001$). Een mediatieanalyse liet de mediërende rol zien van de vervulling van de behoefte aan autonomie tussen leiderschap en autonomie ondersteunende motivatie ($t = 5.63, p < .001$) en werkbevlogenheid ($t = 2.38, p = .02$), maar ook met amotivatie ($t = 2.40, p = .02$) en gecontroleerde motivatie ($t = 2.54, p = .01$). Dit in tegenstelling tot de frustratie van de basisbehoeften, waar de frustratie van verbondenheid wél samenhang met amotivatie ($t = 3.19, p < .001$) en gecontroleerde motivatie ($t = 2.76, p = .01$), maar niet met autonomie ondersteunende motivatie ($t = .93, p = .35$) of werkbevlogenheid ($t = 1.81, p = .07$). Ook bleek dat de drie basisbehoeften een verschillende dynamiek in het structurele model vertoonden.

We concludeerden dat het bevorderen van autonomie een mes is dat aan twee kanten snijdt. Niet alleen worden autonome motivatie en werkbevlogenheid bevorderd, maar negatieve uitkomsten worden verminderd. De belangrijkste aanbeveling voor leidinggevendenden is om vooral aandacht te schenken aan het versterken van autonomie, omdat daarmee ook de behoefte aan competentie en verbondenheid wordt versterkt, zoals de theorie voorspelt. Daarna zou de aandacht moeten uitgaan naar het verminderen van behoeftenfrustratie. De frustratie van behoeften was vrijwel even groot als de vervulling ervan.

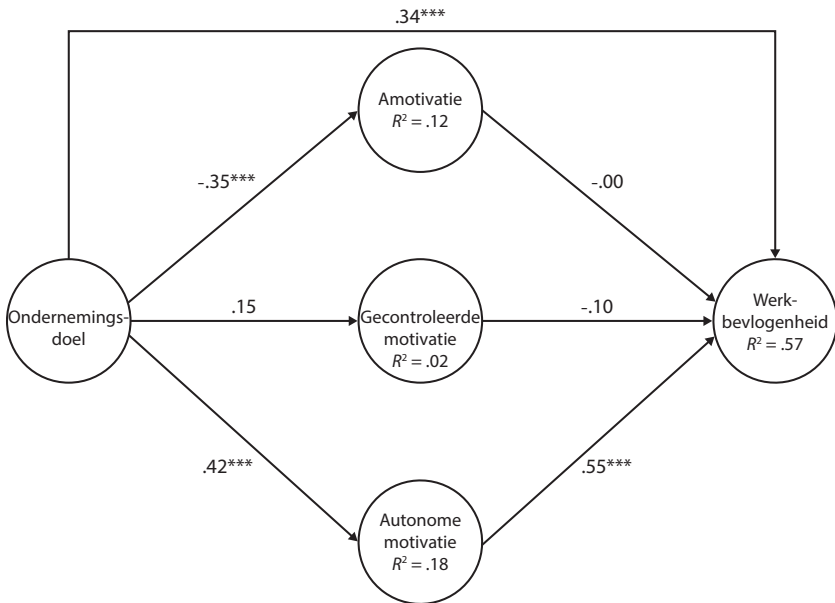
4 Een ondernemingsdoel als antecedent van motivatie en werkbevlogenheid

Bedrijven wordt tegenwoordig geadviseerd een ondernemingsdoel te formuleren dat in lijn ligt met de stakeholdertheorie (Freeman et al., 2004). Deze theorie wint sterk aan populariteit en zet zich af tegen het klassieke aandeelhouderskapitalisme zoals vanaf de jaren zeventig gepropageerd door Friedman, waarin winst, dividend en beurswaarde als moreel imperatief worden beschouwd (Henderson, 2020): “The social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970, p. 1). De stakeholdertheorie daarentegen stelt dat alle belanghebbenden betrokken dienen te worden,

dus niet alleen de aandeelhouders, maar bijvoorbeeld ook medewerkers, klanten, en maatschappelijke spelers.

De *Business Roundtable*, waarin de grootste Amerikaanse bedrijven vertegenwoordigd zijn, omarmde deze visie in augustus 2019 (BRT, 2019). Malnight (2019) verwoordde het treffend: “Je moet je afvragen waarom je bedrijf bestaat. Wat is de impact op de samenleving? Waarom zouden mensen voor je willen werken? In de wereld van vandaag kan het antwoord daarop niet alleen maar geld zijn. Bedrijven moeten erkennen dat zij een grotere rol te spelen hebben en dat zij de wereld kunnen veranderen” (p. 2). Het is niet meer voldoende om alleen in een behoefte te voorzien met producten en diensten. Er zal ook aandacht moeten worden besteed aan de hele productieketen. Om een paar voorbeelden te geven (zie Henderson, 2020): Worden producten duurzaam geproduceerd en vervoerd? Wat is de milieubelasting? Zijn de arbeidsverhoudingen goed verzorgd? In populaire media en consultancy-rapporten wordt een hoger ondernemingsdoel dat in lijn ligt met de stakeholdertheorie in één adem genoemd met motivatie en werkbevlogenheid (vgl. Ebert et al., 2018). Ook worden dergelijke ondernemingsdoelen in verband gebracht met het aanspreken en aantrekken van jongere generaties op de arbeidsmarkt (Eversole et al., 2012). Ondanks de brede populariteit, van wat in de populaire literatuur veelal *purpose* wordt genoemd, was er tot op heden geen empirisch onderzoek naar de psychologische effecten van een bestaand ondernemingsdoel op motivatie en werkbevlogenheid (Parmar et al., 2019). Om dit te onderzoeken hebben we een bestaand ondernemingsdoel genomen van een Nederlandse multinational. Eerst hebben we getoetst of de doelstelling voldeed aan de aspecten zoals benoemd in de stakeholdertheorie. De definitie die we daarbij hebben gehanteerd stelde dat de bijdrage die het bedrijf beoogt, zou moeten uitstijgen boven het financiële belang en de economische prestaties (Henderson & Steen, 2015). Alle belanghebbenden dienden betrokken te zijn, in de eerste plaats medewerkers en klanten (Ellsworth, 2002). Bovendien moest het ondernemingsdoel in de behoeften van de samenleving voorzien (Metcalf & Benn, 2012), moesten het welzijn van medewerkers en hun werkbevlogenheid worden bevorderd (Bajer, 2016) en diende het ethisch te zijn (Freeman, 1994).

We hebben de betreffende doelstelling gedeconstrueerd en vertaald naar vragenlijst-items die in lijn liggen met de bovenstaande definitie. Eerst hebben we gevraagd of de respondenten bekend waren met het ondernemingsdoel, of het doel hen inspireerde en of men het gevoel had er daadwerkelijk aan bij te dragen. Dit werd gevolgd door de vraag of het bedrijf een goede plek is om te werken. Daarnaast werd gevraagd naar de percepties



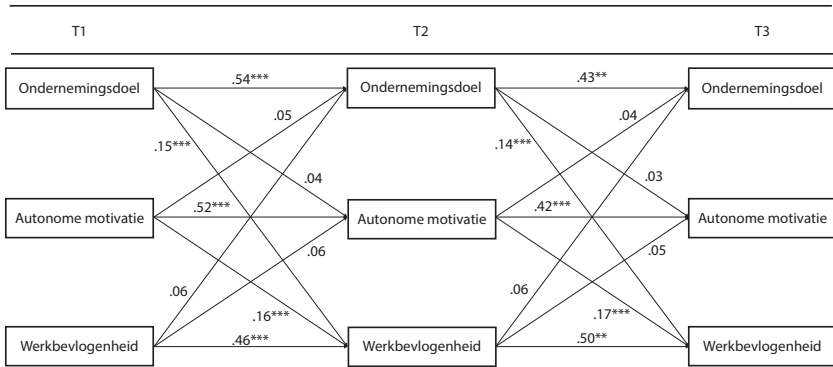
Figuur 2 De relatie van het ondernemingsdoel met de vervulling van psychologische basisbehoeften en werkbevoegenheid

NB. Gestandaardiseerde coëfficiënten; ***, $p < .001$; R^2 , verklaarde variantie.

over de waarde die gerealiseerd werd voor klanten en aandeelhouders. We verwachtten dat het ondernemingsdoel positief zou samenhangen met autonomie ondersteunende motivatie. We stelden ook dat de doelstelling negatief zou samenhangen met amotivatie en gecontroleerde motivatie. Tevens beoogden we de hypothese te toetsen dat de doelstelling positief zou samenhangen met werkbevoegenheid, waarbij we vermoedden dat autonome motivatie die relatie zou mediëren.

We hebben de hypothesen getoetst in twee studies (Van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck & Van Rhenen, 2020). De eerste betrof een steekproef van medewerkers in supply chain management en informatieanalyse van de betreffende multinational. De leidinggevenden nodigden de mensen uit ($N = 432$) om een online vragenlijst in te vullen, die bestond uit items over het ondernemingsdoel, werkmotivatie (MDMWS, Gagné et al., 2014) en werkbevoegenheid (UWES, Schaufeli et al., 2006). Er werden 277 ingevulde vragenlijsten ontvangen.

De resultaten (zie Figuur 2) toonden een directe relatie tussen het ondernemingsdoel en werkbevoegenheid. Er werd een mediërende rol gevonden voor autonome motivatie, terwijl gecontroleerde motivatie en



Figuur 3 Het cross-lagged panelmodel over drie tijdstippen

NB. ***, $p < .001$; **, $p < .01$.

amotivatie geen rol speelden. Het model verklaarde 57% van de variantie in werkbevlogenheid. De directe relatie tussen het ondernemingsdoel en werkbevlogenheid verklaarde 18% van de variantie in werkbevlogenheid, hetgeen de rol van autonome motivatie onderstreepte.

De tweede, longitudinale studie werd verricht met een deel van de deelnemers uit Studie 1 ($N = 163$), aan wie op drie tijdstippen dezelfde vragenlijst werd voorgelegd met een tijdsinterval van 9 maanden. Na een drop-out analyse werden de data geanalyseerd met 56 deelnemers. De analyse (zie Figuur 3) liet wederom een significant en ditmaal longitudinaal verband zien tussen het ondernemingsdoel en werkbevlogenheid en tussen autonome motivatie en werkbevlogenheid. In tegenstelling tot de verwachting en de uitkomst van de eerste studie werd er geen longitudinaal verband gevonden tussen het ondernemingsdoel en autonome motivatie. Wel moet worden opgemerkt dat het ondernemingsdoel constant was over tijd, waardoor het voor de hand ligt dat ook in een longitudinale studie het verband significant zou blijven.

Wij concludeerden dat het ondernemingsdoel als antecedent van werkbevlogenheid moet worden beschouwd. Het lijkt dus van belang om het ondernemingsdoel in termen van stakeholdertheorie te betrekken bij het bevorderen van de werkbevlogenheid van medewerkers. De rol van autonome motivatie bleek complexer, omdat de resultaten uit het cross-sectionele onderzoek niet werden bevestigd in het longitudinale onderzoek. Het zou kunnen zijn dat een breder ondernemingsdoel medewerkers aantrekt die reeds autonoom gemotiveerd zijn en dat die motivationele drijfveer niet verandert over tijd, maar wel bijdraagt aan meer werkbevlogenheid.

5 Werkbevolegheid bevorderen door intrinsieke waarden en behoeftebevrediging

Waarden, zoals zorg voor elkaar, bijdragen aan een betere wereld en persoonlijke groei en ontwikkeling, hebben een positieve invloed op het functioneren van organisaties (Fitzgerald & Desjardins, 2004). Waarden bieden houvast bij besluitvorming, bij het nemen van verantwoordelijkheid en kunnen bijdragen aan betrokkenheid en werkbevolegheid (Urbany, 2005), mits die waarden binnen de organisatie breed gedragen worden (Serrat, 2017). Het internaliseren van waarden op individueel niveau is essentieel om deze tot leven te laten komen (Fotaki et al., 2020).

In de praktijk kun je de waarden binnen een bedrijfscultuur herkennen aan de manier waarop mensen in de onderneming de dingen met elkaar doen (Kofman, 2006). Leidinggevenden die openstaan voor de waardevoorkeuren van hun medewerkers en daarover actief in dialoog gaan, zijn beter in staat om een op waarden gebaseerde veranderstrategie te implementeren (Mankoff, 1974). Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en de besluitvorming als er helder gedefinieerde, gecommuniceerde en gedragen waarden zijn. Bovendien zijn ze geneigd om actiever te zijn binnen de organisatie (Fitzgerald & Desjardins, 2004).

Mensen maken zich sommige waarden makkelijker eigen dan andere. Waarden, zoals het bijdragen aan een hoger doel of het welzijn van anderen, worden makkelijker geïnternaliseerd dan waarden die gericht zijn op geld, status en macht (Fotaki et al., 2020; Kasser & Ryan, 1996). Die eerste worden ook wel omschreven als intrinsieke waarden, de tweede als extrinsiek (Van den Broeck et al., 2011). De reden dat intrinsieke waarden makkelijker eigen gemaakt worden, is omdat ze niet afhankelijk zijn van de goedkeuring of ondersteuning van anderen (Kasser & Ryan, 1993). Ze komen, als het ware, van binnenuit. Intrinsieke waarden zijn voor mensen makkelijker in lijn te brengen met een positieve beleving en met basisbehoeften (Deci & Ryan, 2000). Mensen die meer belang hechten aan intrinsieke waarden dan aan extrinsieke waarden, zijn doorgaans gelukkiger, positiever, meer gemotiveerd en meer vasthoudend bij het realiseren van hun doelstellingen (Sheldon et al., 2003).

Extrinsieke waarden zijn daarentegen wel afhankelijk van anderen (Kasser & Ryan, 1993). Status wordt verkregen door sociale erkenning en macht verkrijgt je doordat anderen je een positie gunnen. Voor financieel succes geldt nagenoeg hetzelfde (Kasser & Ryan, 1996). Als de aspiratie om extrinsieke waarden te realiseren belangrijker wordt dan intrinsieke waarden, leidt dat tot een reeks aan negatieve uitkomsten (Van den Broeck

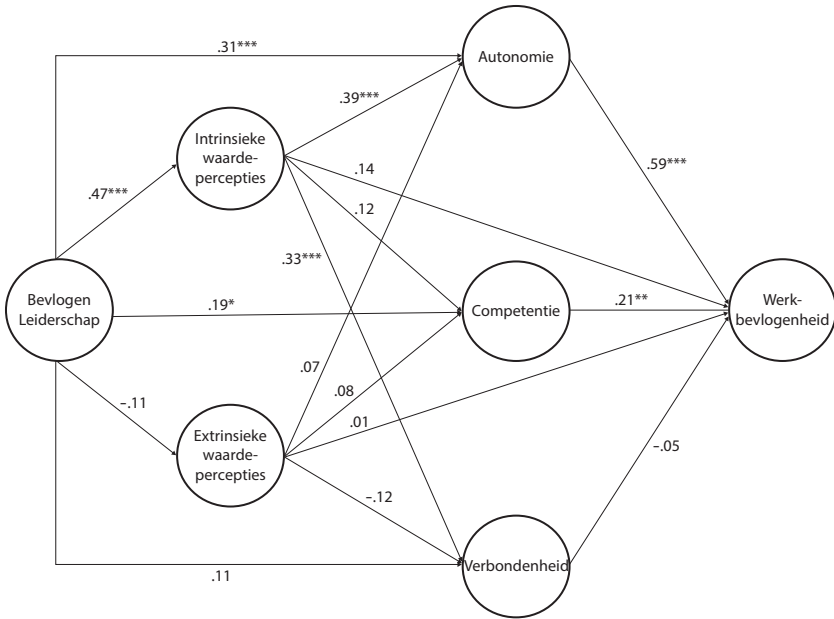
et al., 2019). In de allereerste plaats ervaren mensen dan een lager persoonlijk en psychologisch welzijn, raken ze sneller emotioneel uitgeput, en zijn ze minder (lang) tevreden met behaalde doelen, wisselen ze vaker van baan en ervaren ze meer negatieve emoties (Vansteenkiste et al., 2007).

We vroegen ons af of bevlogen leiderschap een relatie zou vertonen met hoe medewerkers de waarden van de organisatie percipiëren. In lijn met de zelfdeterminatietheorie zou verwacht kunnen worden dat als de waarden van de organisatie als meer intrinsiek worden waargenomen, dit positief zou samenhangen met bevlogen leiderschap. We hebben derhalve de hypothese getoetst dat de perceptie van intrinsieke waarden positief zou samenhangen met bevlogen leiderschap en negatief met extrinsieke waarden. Tevens was de vraag of die waardeperceptie een positief verband zou hebben met de bevrediging van psychologische basisbehoeften. We vermoedden dat, als dat het geval zou zijn, er tevens een positieve samenhang zou zijn met werkbevlogenheid.

Om deze onderzoeksvragen te toetsen zijn twee studies verricht (Van Tuin et al., 2021). De eerste studie was een cross-sectioneel onderzoek onder medewerkers van twee backoffice-afdelingen van een internationaal bedrijf in gezondheidstechnologie ($N = 436$). De medewerkers vulden een online vragenlijst in waarbij werkbevlogenheid werd gemeten met de UWES (Schaufeli et al., 2006), bevlogen leiderschap met de Engaging Leadership Survey (Schaufeli, 2015) en de psychologische basisbehoeften met de schaal van Sheldon en Hilpert (2012). De intrinsieke en extrinsieke waardepercepties van medewerkers werden gemeten op basis van de schaal van Van den Broeck et al. (2014).

De resultaten lieten een sterk verband zien tussen bevlogen leiderschap en intrinsieke waardepercepties en tussen de bevrediging van autonomie en werkbevlogenheid, terwijl er geen verband werd gevonden met extrinsieke waardepercepties (zie Figuur 4). Verder bleek dat de relatie tussen leiderschap en werkbevlogenheid werd gemedieerd door intrinsieke waardepercepties en de bevrediging van de behoefte aan autonomie. De gevonden mediaties verklaarden 55.7% van de variantie in werkbevlogenheid.

De tweede studie werd verricht onder ingenieurs van een Nederlandse vestiging van een internationaal concern in de automobielinindustrie ($N = 69$) en was longitudinaal van opzet. Het doel was om te toetsen of de uitkomsten van de eerste studie stand zouden houden over meerdere tijdstipmomenten, bij een andere groep respondenten van een andere onderneming en met een andere functie. De tweede vraag was of er sprake zou zijn van een eenduidige richting van het verband over tijd van bevlogen leiderschap naar intrinsieke waardepercepties.

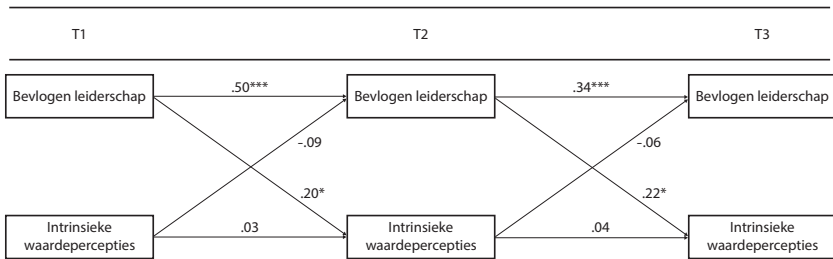


Figuur 4 Meetmodel met gestandaardiseerde coëfficiënten en significantie

NB. ***, $p < .001$; **, $p < .01$; *, $p < .05$. De directe relatie tussen leiderschap en werkbevoegdheid was niet significant ($= .06$) en is niet afgebeeld.

Er werden drie metingen verricht met een tijdsinterval van acht maanden. De metingen waren dezelfde als in de eerste studie met uitzondering van de schaal voor de psychologische basisbehoeften, waarvoor we de schaal van Chen et al. (2014) gebruikten. De resultaten bevestigden het model uit de eerste cross-sectionele studie. De uitkomsten (zie Figuur 5) bevestigden ook dat bevoegen leiderschap inderdaad van invloed is op intrinsieke waardepercepties en dus als antecedent daarvan kan worden aangemerkt.

De twee bovenstaande studies toonden een verband tussen bevoegen leiderschap en hoe de medewerkers de waarden van de onderneming ervaren. Als het leiderschap autonomie ondersteunend is, heeft dat een positief effect op de waardeperceptie van werknemers: medewerkers kunnen hun persoonlijke aspiraties op één lijn brengen met die van de organisatie en nemen de waarden van de organisatie als meer intrinsiek waar. We vonden bovendien positieve effecten van bevoegen leiderschap op werkbevoegdheid en psychologisch welzijn en de bevrediging van de basisbehoefte aan autonomie, terwijl er geen relatie bleek tussen bevoegen leiderschap en extrinsieke waarden. Bevoegen leiderschap heeft derhalve een ondersteunend en positief effect op de intrinsieke waardenperceptie van medewerkers.



Figuur 5 Cross-lagged panelmodel voor bevlogen leiderschap en intrinsieke waardepercepties

6 Leiderschapsinterventie

Organisaties investeren veel in leiderschapsontwikkeling en leiderschapsprogramma's zijn onverminderd populair, alhoewel de effecten ervan over het algemeen bescheiden zijn (Day et al., 2014). De snelle veranderingen in de wereld van het werk, de toenemende interdependenties en complexiteit tezamen met technologische ontwikkelingen in combinatie met veranderende waardepreferenties bij nieuwe generaties (Rodriguez & Rodriguez, 2015) dragen bij tot nieuwe ontwikkelingen in leiderschapsprogramma's (Ardichvili et al., 2016). Programma's worden vaker toegesneden op individuele behoeften en vinden ook vaker plaats in de werkomgeving zelf in plaats van off-site (Yost & Plunkett, 2010).

Om de effecten van bevlogen leiderschap op de bevrediging van psychologische basisbehoeften en motivatie in de praktijk te toetsen werd een leiderschapsinterventie ontwikkeld, waarin deelnemers werden getraind in de principes van bevlogen leiderschap en behoeftebevrediging (Van Tuin, Schaufeli, Van Rhenen & Kuiper, 2020). Het programma was gebaseerd op de principes van een meer collaboratieve en organisatiebrede aanpak (Petri, 2014). De inhoud van het programma werd in onderlinge samenwerking ontwikkeld tussen de deelnemers en hun senior leidinggevenden (co-creatie). Tevens volgden we de principes voor coachend leiderschap in ontwikkelingsprogramma's van Ting (2006). Deze principes sluiten goed aan op de drie aspecten van bevlogen leiderschap en de bevrediging van basisbehoeften. Voorbeelden zijn: een veilige maar uitdagende omgeving bieden (verbinden), faciliterend leiderschap boven directieve actieplannen (faciliteren) en het leren bevorderen door open evaluatie van ervaringen (versterken). Het programma dat hieruit resulteerde bestond uit drie fasen:

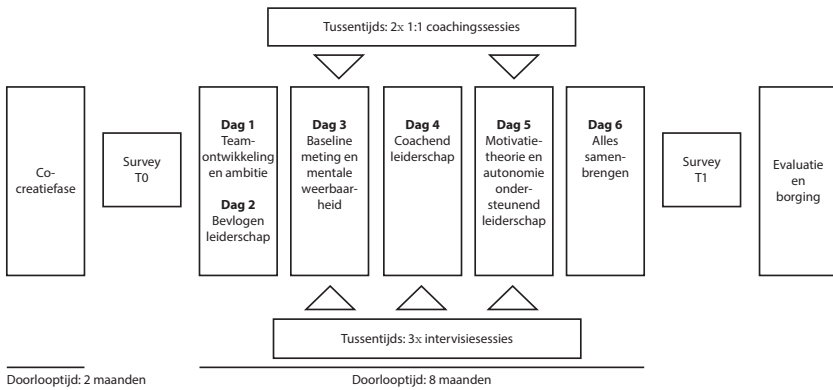
(1) co-creatie, (2) interventie of uitvoeringsfase, en (3) evaluatie en borging (Tafvelin et al., 2018).

De interventiestudie was quasi-experimenteel van opzet, inclusief een pre-test-post-test-controlegroep. De interventie- en controlegroep bestonden uit leidinggevend en medewerkers van twee verschillende backoffice-afdelingen van de eerdergenoemde multinational in gezondheidstechnologie. In de eerste fase van co-creatiefase bepaalden de deelnemende teamleiders van de interventiegroep ($N = 14$) samen met hun senior leidinggevend de parameters voor succes. De overeengekomen doelen waren om de businessprestaties op een essentiële prestatie-indicator (het compleet boeken van orders binnen 48 uur) te verbeteren, het ziekteverzuim omlaag te brengen en de motivatie te versterken. Voor deze drie parameters werden concrete doelen gesteld. De verwachting was dat de resultaten zouden doorsijpelen naar de teamleden ($N = 148$). Teamleden namen niet deel aan de co-creatie van het programma, noch aan de trainingssessies. De teamleiders volgden zes trainingdagen volgens de opzet zoals afgebeeld in Figuur 6 met een tijdsinterval van zes weken. Tussentijds werden drie intervisiesessies aangeboden in kleine groepen en kregen de deelnemers twee een-op-een coachingssessies van anderhalf uur elk.

De leidinggevend leerden onder meer om met de medewerkers in gesprek te gaan over het bedrijfsproces en bepaalden in overleg met de medewerkers wat er verbeterd kon worden in de processen waar zij zelf invloed op hadden. Daarmee kregen de medewerkers direct invloed op hun eigen resultaten. Daarnaast werd de leidinggevend geleerd om aspecten van medewerkerwelzijn bespreekbaar te maken in een coachende leiderschapsstijl zoals beschreven bij bevlogen leiderschap hierboven (zie 2.3).

De controlegroep bestond uit 52 teamleiders en 218 teamleden en ontving een presentatie over bevlogen leiderschap en de bevrediging van psychologische basisbehoeften. De vragenlijst was dezelfde als voor de interventiegroep en bestond uit bevlogen leiderschap (Schaufeli, 2015), autonomiebevrediging (Chen et al., 2014) en autonome motivatie (Gagné et al., 2014).

De resultaten van de interventie waren positief. Er werden significant meer orders afgehandeld binnen de gestelde doorlooptijd en de doelstelling op het aantal orders werd overschreden: $\chi^2(1, N = 22,165) = 295.88, p < .001$, 95% CI [4.43, 5.57]. Het gemiddeld aantal geboekte orders per FTE steeg van 304 naar 324 en zes maanden na de post-test zelfs naar 357 orders per FTE. Ook het ziekteverzuim daalde significant. Het verzuimpercentage daalde van 5.4% naar 2% (Wilcoxon $W = -3.07, p < .001$) en het netto-aantal



Figuur 6 Het leiderschapsontwikkelingsprogramma van de interventiegroep

verloren werkdagen daalde van 112.58 naar 66.46 ($W = -2.43, p = .02$). Deze daling zette door na afloop van de interventie. De bevrediging van autonomie en de motivatie van de deelnemende teamleiders vertoonden een duidelijke verbetering ten opzichte van de teamleiders in de controlegroep, respectievelijk $\epsilon_p^2 = .25$ (zeer groot effect) en $\epsilon_p^2 = .12$ (groot effect). De verwachte spillover van autonomie en motivatie naar teamleden bleef echter uit.

Met deze resultaten was de interventie succesvol voor de organisatie in termen van bedrijfsresultaat en ziekteverzuim. Hoewel de bevrediging van autonomie en de motivatie was gestegen bij de deelnemende teamleiders, werd dit, tegen de verwachting in, niet vastgesteld bij de teamleden. Dit zou te maken kunnen hebben met het niet betrekken van medewerkers in de co-creatiefase en hen niet actief laten deelnemen aan het trainingsprogramma. Een recent meta-onderzoek naar leiderschapsinterventies op basis van de zelfdeterminatietheorie vond dat veel vergelijkbare interventies geen tot minimale spillover-effecten realiseerden (Slemp et al., 2021). Volgens de auteurs heeft dit onder meer te maken met een langere incubatietijd van veranderingen voor medewerkers, hetgeen ook bij onze interventiestudie het geval zou kunnen zijn.

7 Discussie

Met de bovenstaande zes studies hebben we laten zien dat bevlogen leiderschap, een ondernemingsdoel in lijn met stakeholdertheorie en aandacht

voor de waardepercepties van medewerkers een positief effect hebben op motivatie en werkbevoegenheid. De ruggengraat van de studies werd gevormd door de bevrediging of frustratie van psychologische basisbehoeften, zoals beschreven in de zelfdeterminatietheorie. Vervulling van die behoeften, en met name autonomie, verklaarde meer dan 55% van de variantie in werkbevoegenheid. Ook vonden we dat de basisbehoeften beter afzonderlijk van elkaar beschouwd kunnen worden, omdat autonomie een grotere voorspellende relevantie bleek te hebben dan competentie en verbondenheid. Bovendien bleek autonomie niet alleen motivatie en werkbevoegenheid te bevorderen, maar ook verband te houden met negatieve aspecten van motivatie. Bij de frustratie van basisbehoeften werden negatieve uitkomsten zoals gecontroleerde motivatie en amotivatie geobserveerd.

Een breder ondernemingsdoel in lijn met de stakeholdertheorie bleek voorspellend voor werkbevoegenheid, ook over tijd. De mediërende rol van autonome motivatie werd niet gereproduceerd in het longitudinale onderzoek, waardoor de rol van motivatie wat onduidelijk bleef. We speculeerden dat dit zou kunnen komen doordat een inspirerende doelstelling mensen aantrekt die van zichzelf al autonoom gemotiveerd zijn, zoals ook werd verondersteld in eerder onderzoek (Delaney & Royal, 2017). Daarnaast vonden we dat bevoegen leiderschap ertoe bijdraagt dat medewerkers de waarden van de onderneming als meer intrinsiek waarnemen. Medewerkers ervaren door die stijl van leidinggeven dat organisatiewaarden zoals zorg voor elkaar bijdragen aan een betere wereld en dat mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei belangrijk gevonden worden. Dit draagt positief bij aan de bevrediging van basisbehoeften (wederom met name autonomie) en werkbevoegenheid. Tot slot vonden we dat bevoegen leiderschap, autonomiebevrediging en motivatie goed over te dragen zijn in een leiderschapsontwikkelingsprogramma. De interventiestudie liet tevens een verbeterde business performance zien en een lager ziekteverzuim. De verwachte spillover naar medewerkers bleef echter uit, terwijl hun leidinggevendenden wel profiteerden in termen van autonomie en motivatie.

7.1 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Motivatie groeit in de dynamiek tussen mensen en hun omgeving en de psychologische effecten daarvan op het individu. In organisaties zou deze dynamiek nader kunnen worden onderzocht door de concrete uitwisselingen tussen leidinggevendenden en medewerkers te onderzoeken. Met kennis over de specifieke kenmerken van die interacties en hoe die bijdragen aan behoeftebevrediging, worden aan leidinggevendenden handvatten geboden

voor de manier waarop zij autonomie, competentie en verbondenheid het best kunnen bevorderen. Daarnaast is onderzoek naar de concrete dialoog over het ondernemingsdoel en de bijbehorende waarden gewenst en zou kunnen worden onderzocht op welke manier deze dialoog het beste bijdraagt aan motivatie en werkbevoegenheid.

7.2 Implicaties voor de praktijk

Het is essentieel om de leiderschapscultuur tegen het licht te houden. Wordt goed leiderschap gelijkgesteld met economische prestaties of wordt er specifiek gekeken naar het onderliggende proces van motivatie? De psychologische basisbehoeften, maar ook een ondernemingsdoel en waarden kunnen worden ondersteund door medewerkers actief te betrekken in een betekenisvolle dialoog. Autonomie wordt gestimuleerd door een duidelijke reden te geven voor het waarom van een bepaalde taak of actie en medewerkers ruimte te geven om daar hun eigen mening over te vormen. Het onderwerp moet in een duidelijke en herkenbare context worden geplaatst. Kwaliteiten die leidinggevendens hierbij zouden moeten inzetten, zijn onder meer luisteren om te begrijpen, het stellen van open vragen en niet te sterk sturen op een bepaalde uitkomst.

Competentie wordt het best bevorderd door het veelvuldig geven van (vooral positieve) feedback en het bieden van mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. De behoefte aan verbondenheid kan worden vervuld door onder meer oprechte interesse te tonen en een sfeer van openheid en psychologische veiligheid te scheppen. Ook gesprekken over het ondernemingsdoel en de waarden van de onderneming kunnen medewerkers helpen om zich meer verbonden te voelen met de onderneming en met elkaar en kunnen het gevoel van betekenisgeving en significantie versterken.

7.3 Eindconclusie

Een werkomgeving die aansluit bij snelle veranderingen in de wereld, is gebaat bij een leiderschap dat de medewerkers centraal stelt en hen betreft bij de onderwerpen die hen raken. Een open dialoog over doelen en waarden en het in lijn brengen van die doelstellingen en waarden met de individuele beleving van mensen dragen bij aan hun motivatie en werkbevoegenheid. Bevoegen leiderschap bevordert de vervulling van de psychologische basisbehoeften van medewerkers. Bevoegen leiders scheppen de sociale, psychologische en materiële voorwaarden voor een werkomgeving waarin mensen een basis vinden voor een betekenisvol en waardig bestaan.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Richt leiderschap op het bevorderen van de bevrediging van de psychologische basisbehoeften van medewerkers en vooral op autonomie. Dat is effectiever dan de behoeftefrustratie te verminderen.
- Een relevante vraag is waarom het bedrijf bestaat. Wat draagt het bij aan de samenleving? Waarom zouden mensen voor dit bedrijf willen werken? Een goed ondernemingsdoel draagt bij aan betekenisgeving.
- Bespreek het doel en de waarden van de onderneming met medewerkers en middenmanagement en help hen om die in lijn te brengen met hun eigen waardevoorkeuren.
- Breng bevolgen leiderschap in de praktijk en koppel het aan concrete doelen voor welzijn, motivatie, werkbevoegenheid en bedrijfsresultaat.

Literatuur

- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership theory. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 15-47). Wiley Blackwell. <https://doi-org/10.1002/9781118326404.ch2>
- Angyal, A. (1941). *Foundations for a science of personality*. Commonwealth Fund.
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016). Leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275-285. <http://doi.org/10.1177/1523422316645506>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- 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(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2016). A narrative evidence synthesis of meaningful work: Progress and research agenda. *Academy of Management Proceedings* (1), 10608. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10608abstract>
- Bajer, J. (2016). What's the point? The search for purpose at work. *Strategic HR Review*, 15(1), 25-28. <http://doi.org/10.1108/SHR-12-2015-0094>

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497-529. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, *54*(3), 427-438. <http://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- BRT, Business Roundtable. (2019, August 19). *Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote "an economy that serves all Americans"*. www.businessroundtable.org.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980-1008. <http://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Petegem, S. V., & Verstuyf, J. (2014). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, *39*(2), 216-236. <http://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63-82. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- De Charms, R. (1968). *Personal causation*. Academic Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- 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. http://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology* *49*(1), 14-23. <http://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, *10*(1), 127-140. <http://doi.org/10.1017/iop.2017.2>

- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260. <https://doi.org/10.1023/a:1019637632584>
- Ebert, C., Hurth, V., & Prabhu, J. (2018). *The what, why and the how of purpose: A guide for leaders*. Chartered Management Institute. <https://www.managers.org.uk/~media/Files/Reports/Guide-for-Leaders-White-Paper.pdf>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford University Press.
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625. <http://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- Fink, L. (2019, January). Larry Fink's 2019 *Letter to CEOs: Purpose and Profit*. <https://www.blackrock.com/https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. M. (2004). Organizational values and their relation to organizational performance outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 121-145. http://doi.org/10.1207/s15456889ajc1203_1
- Fotaki, M., Lioukas, S., & Voudouris, I. (2020). Ethos is destiny: Organizational values and compliance in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 166, 19-37. <http://doi.org/10.1007/s10551-019-04126-7>
- Fowler, S. (2018). Toward a new curriculum of leadership competencies: Advances in motivation science call for rethinking leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182-196. <https://doi.org/10.1177/1523422318756644>
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <http://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited." *Organization Science*, 15(3), 364-369. <http://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Friedman, M. (1970, September 13). *The social responsibility of business is to increase its profits*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <http://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H.,

- Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism: How business can save the world*. Penguin Random House.
- Henderson, R., & Steen, E. V. D. (2015). Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review, 105*(5), 326-330. <http://doi.org/10.1257/aer.p20151072>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International, 20*(5), 464-481. <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2014-0136>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179-202. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(2), 410-422. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410>
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(3), 280-287. <http://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership, 7*(3), 317-334. <http://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kofman, F. (2006). *Conscious business: How to build value through values*. Sounds True.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees’ needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1031-1052. <http://doi.org/10.1002/job.1771>
- Malnight, T. W. (2019, August). *Put purpose at the core of strategy*. <https://www-imd-org/research-knowledge/articles/Put-purpose-at-the-core-of-strategy/>
- Mankoff, A. W. (1974). Values – not attitudes – are the real key to motivation. *Management Review, 63*(12), 23-29.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human

- spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <http://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Metcalf, L., & Benn, S. (2012). The corporation is ailing social technology: Creating a “fit for purpose” design for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 195-210. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1201-1>
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62. doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Parmar, B. L., Keevil, A., & Wicks, A. C. (2019). People and profits: The impact of corporate objectives on employees' need satisfaction at work. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 13-33. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3487-5>
- Petri, N. (2014). *Future trends in leadership development: White Paper*. Center for Creative Leadership.
- Pink, D. H. (2009). *Drive, the surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36. [http://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](http://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4)
- Polman, P. (2016). *Re-establishing trust: Making business with purpose the purpose of business*. In D. Barton, D. Hortváth, & M. Kipping (Eds.), *Re-imagining Capitalism* (pp. 17-31). Oxford University Press.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*, July-August.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership*. Gallup.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and “Cloud Leaders”. *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866. <http://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>

- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory*. Guilford Publications.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <http://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W.B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12:754556. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <http://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Serrat, O. (2017). A primer on corporate values. In *Knowledge solutions* (pp. 701-709). Springer Singapore. http://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_76
- Sheldon, K. M., & Hilpert, J. C. (2012). The Balanced Measure of Psychological Needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction. *Motivation and Emotion*, 36(4), 439-451. <http://doi.org/10.1007/s11031-012-9279-4>
- Sheldon, K. M., Arndt, J., & Houser-Marko, L. (2003). In search of the organismic valuing process: The human tendency to move towards beneficial goal choices. *Journal of Personality*, 71(5), 835-869.
- Shirmohammadi, M., Mehdiabadi, A. H., Beigi, M., & McLean, G. N. (2020). Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 197-224. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21415>
- Sisodia, R., & Gelb, M. J. (2019). *The healing organization*. Harper Collins.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. <http://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-31. <http://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Solansky, S. T. (2014). Self-determination and leader development. *Management Learning*, 46(5), 618-635. <https://doi.org/10.1177/1350507614549118>
- Tafvelin, S., Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., & Hasson, H. (2018). Employees and line managers active involvement in participatory organizational interventions:

- Examining direct, reversed, and reciprocal effects on well-being. *Stress and Health*, 36(8), 1-12. <http://doi.org/10.1002/smi.2841>
- Ting, S. (2006). Our view of coaching for leadership development. In S. Ting & P. Scisco (Eds.), *The CCL handbook of coaching* (pp. 15-33). Jossey-Bass.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 169-182. <http://doi.org/10.1007/s10551-005-0188-2>
- Van den Broeck, A., Baillien, E., Vanbelle, E., De Cuyper, N., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: Insights from Self-Determination Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918. <http://doi.org/10.1080/09585192.2013.860385>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of Self-Determination Theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <http://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Vaerenbergh, Y. V., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on Self-Determination Theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., Vanderstukken, A., & Vansteenkiste, M. (2019). I want to be a billionaire: how do extrinsic and intrinsic values influence youngsters' well-being? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 204-219. <http://doi.org/10.1177/0002716219831658>
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581-609. <http://doi.org/10.1080/13594321003669053>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335. <https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002>
- Van Tuin, L. (2021). *Navigating motivation at work: About leadership, purpose, values and basic psychological needs* [Doctoral dissertation]. Utrecht University. <http://doi.org/10.33540/270>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 1-23. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21430>

- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & Van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology, 11*, 572343. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2020). The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership. *Journal of Leadership Studies, 14*(2), 6-23. <http://doi.org/10.1002/jls.21695>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van Rhenen, W., & Kuiper, R. M. (2020). Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(12), 4515. <http://doi.org/10.3390/ijerph17124515>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In T. C. Urdan & S. A. Karabenic (Eds), *The decade ahead theoretical perspectives on motivation and achievement*. (Vol. 16A, pp. 105-165). Emerald Group. [https://doi.org/10.1108/s0749-7423\(2010\)000016a007](https://doi.org/10.1108/s0749-7423(2010)000016a007)
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 251-277. <http://doi.org/10.1348/096317906x111024>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration, 23*(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 127-139. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21188>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*(5), 297-333. <http://doi.org/10.1037/h0040934>
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *The Oxford handbook of meaningful work*. Oxford University Press.
- Yoo, S., Jang, S., Byun, S. W., & Park, S. (2018). Exploring human resource development research themes: A keyword network analysis. *Human Resource Development Quarterly, 30*(2), 155-174. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21336>
- Yost, P. R., & Plunkett, M. M. (2010). *Real-time leadership development*. Wiley-Blackwell. <http://doi.org/10.1002/9781444315981>

Correspondentieadres

Lars van Tuin, Buorren 18, 8721 GP Warns. lars@coolspace.nl