

Bevlogenheid en werkverslaving

De rol van psychologische behoeftebevrediging en de gevolgen voor de werkprestatie

*Ilona van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli**

Op basis van Deci en Ryan's Zelf-Determinatie Theorie zijn in het huidige onderzoek de mogelijke antecedenten van bevlogenheid en werkverslaving onderzocht. Daarnaast zijn van deze twee typen hard werken de relaties met diverse indicatoren van werkprestatie onderzocht (in-rol en extra-rol gedrag, contraproductief gedrag en verloopintentie). In totaal hebben 275 Nederlandse zorgmedewerkers een online vragenlijst ingevuld. Analyse van een lineair structuurmodel toonde aan dat bevrediging van de behoeften aan autonomie en relationele verbondenheid gepaard gaat met bevlogenheid, en dat het uitblijven van bevrediging van de behoeften aan autonomie en competentie gepaard gaat met werkverslaving. Bovendien hangen de twee typen hard werken positief samen met extra-rol gedrag en hangt bevlogenheid negatief samen met verloopintentie. Verder lieten de analyses zien dat bevrediging van de psychologische basisbehoeften gepaard gaat met verschillende aspecten van werkprestatie. Het huidige onderzoek biedt handvatten voor de praktijk om bevlogenheid te stimuleren en werkverslaving tegen te gaan en om prestaties te optimaliseren.

1 Inleiding

In de literatuur worden twee vormen van hard werken onderscheiden: bevlogenheid en werkverslaving (Van Beek, Taris & Schaufeli, 2011). Zowel bevlogenen als werkverslaafden besteden meer tijd aan het werk dan anderen. Volgens Schaufeli en Bakker (2007) is bevlogenheid 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (p. 354). Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich fit en sterk voelen en doorzettingsvermogen. Toewijding wordt gekenmerkt door een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk als zinvol ervaren en gevoelens van enthousiasme. Absorptie heeft betrekking op het opgaan in het werk waardoor de tijd stil lijkt te staan. Bevlogenheid gaat voornamelijk gepaard met positieve

* Ilona van Beek was ten tijde van dit onderzoek verbonden aan de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht; nu is zij werkzaam op de afdeling Research van ArboNed. Correspondentieadres: ArboNed, Postbus 85091, 3508 AB Utrecht, ilona.van.beek@arboNed.nl. Ilse Kranenburg is met lof afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht op het hier gepresenteerde onderzoek onder begeleiding van Ilona van Beek. Gaby Reijseger is werkzaam op de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Toon Taris is werkzaam op de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Wilmar Schaufeli is werkzaam op de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht.

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

gevolgen voor zowel de werknemer als de werkgever. Voorbeelden hiervan zijn een proactieve houding (Salanova & Schaufeli, 2008), tevredenheid met het werk, en een goede geestelijke en fysieke gezondheid (Schaufeli & Salanova, 2007). Werkverslaving verwijst naar het dwangmatig buitensporig veel werken (Schaufeli, Van Wijhe, Peeters & Taris, 2011). Werkverslaafden besteden veel tijd aan hun werk, wat ten koste gaat van sociale tijdsbesteding. Daarnaast vinden werkverslaafden het lastig om los te komen van het werk: zelfs wanneer zij niet werken, moeten zij eraan denken (Scott, Moore & Miceli, 1997). Werkverslaving gaat voornamelijk gepaard met negatieve gevolgen, zoals conflicten met collega's (Mudrack, 2006), ontevredenheid met het werk (Burke & MacDermid, 1999), en een verminderde geestelijke en fysieke gezondheid (Burke, 2000). Omdat bevlogenheid en werkverslaving respectievelijk gepaard gaan met positieve en negatieve gevolgen (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008), wordt bevlogenheid gezien als een 'goede' vorm van hard werken en werkverslaving als een 'slechte' vorm van hard werken (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006).

Er is veel onderzoek gedaan naar de antecedenten en gevolgen van bevlogenheid, maar in veel mindere mate naar de antecedenten en gevolgen van werkverslaving. Ook is er weinig aandacht geweest voor de rol van behoeftebevrediging hierin. Het eerste doel van het huidige onderzoek is om de relatie tussen psychologische behoeftebevrediging en de twee vormen van hard werken te onderzoeken. De motivatie die ten grondslag ligt aan (werk)gedrag, is volgens de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) afhankelijk van de mate waarin drie psychologische basisbehoeften bevredigd worden: de behoeften aan autonomie, competentie en relationele verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Hoewel deze relatie in grote lijnen eerder is onderzocht (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2010; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008), levert het huidige onderzoek een waardevolle bijdrage aan de literatuur doordat bevlogenheid en werkverslaving zijn gemeten zoals wij deze begrippen heden ten dage kennen in de arbeids- en organisatiepsychologie. Waar in eerder onderzoek naar de relatie tussen behoeftebevrediging en hard werken slechts twee indicatoren van bevlogenheid (vitaliteit en toewijding) zijn meegenomen (Van den Broeck et al., 2008; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte et al., 2007), is in dit onderzoek ook absorptie bestudeerd. En terwijl eerder onderzoek werkbetrokkenheid, gedrevenheid en werkplezier als indicatoren van werkverslaving bestudeerde (Andreassen et al., 2010), wordt werkplezier tegenwoordig niet langer als een aspect van werkverslaving gezien (Mudrack, 2006) en kijkt ons onderzoek naar excessief en compulsief werken.

Het tweede doel van het huidige onderzoek is om de relatie tussen de twee vormen van hard werken en werkprestatie te onderzoeken. De relatie tussen werkverslaving en prestatie is tot op heden onduidelijk. Er zijn argumenten voor zowel een positieve als een negatieve relatie en de onderzoeksbevindingen zijn inconsistent. In het huidige onderzoek wordt rekening gehouden met verschillende aspecten van prestatie, wat de inconsistente bevindingen kan verklaren. Voor organisaties is inzicht in de factoren die van invloed zijn op de prestatie van werknemers, van vitaal belang.

1.1 Psychologische behoeftebevrediging

De ZDT stelt dat de activiteiten die mensen ondernemen, in beginsel gericht zijn op groei, integratie en authenticiteit (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Aan deze natuurlijke tendens liggen drie psychologische basisbehoeften ten grondslag: de behoeften aan autonomie, competentie en relationele verbondenheid. Deze behoeften zijn universeel en aangeboren (Deci & Ryan, 2000). Vertaald naar de werkomgeving kan de *behoefte aan autonomie* gedefinieerd worden als de behoefte aan psychologische vrijheid en keuzemogelijkheden bij het uitvoeren van werkzaamheden (Deci & Ryan, 2000). Hierbij is de beleving vrij en zonder druk te kunnen werken belangrijker dan de daadwerkelijke autonomie (Van den Broeck et al., 2009). De *behoefte aan competentie* kan omschreven worden als de behoefte om effectief en doeltreffend met de werkomgeving te interacteren (Deci & Ryan, 2000). Werknemers willen hun vaardigheden toetsen en vergroten door hun omgeving te onderzoeken, te begrijpen en te beheersen. De *behoefte aan relationele verbondenheid* kan gedefinieerd worden als de behoefte om positieve relaties met collega's op te bouwen en te onderhouden (Deci & Ryan, 2000). Het contact met collega's moet betekenisvol en diepgaand zijn om een gevoel van verbondenheid op te wekken. Deze basisbehoeften zijn alle drie even belangrijk voor optimaal functioneren (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010) en hangen met elkaar samen (Van den Broeck et al., 2008): bevrediging van de ene behoefte gaat vaak gepaard met bevrediging van de beide andere behoeften.

De mate waarin de basisbehoeften binnen de werkcontext worden bevredigd, is van invloed op de motivatie, het functioneren en het welbevinden van werknemers (Deci & Ryan, 2000). Wanneer de bevrediging van deze behoeften wordt belemmerd, zullen werknemers op zoek gaan naar autonomie, ervaringen die hun bekwaamheid aantonen en/of gezelschap. Ze zullen hun werkzaamheden verrichten om daarmee een beloning (bijv. salarisverhoging of goedkeuring van anderen) te verkrijgen of om straf (bijv. ontslag) te vermijden; er is dan sprake van externe regulatie (Ryan & Deci, 2000). Wanneer werknemers zich verbonden voelen met anderen die bepaalde normen, waarden en gedragswijzen hebben, en zich voldoende competent voelen om deze na te leven, zullen zij de normen, waarden en gedragswijzen (gedeeltelijk) internaliseren (Deci & Vansteenkiste, 2004). Ze zullen hun werkzaamheden verrichten om positieve emoties (bijv. trots) te ervaren en negatieve emoties (bijv. schaamte of schuldgevoel) te voorkomen; er is dan sprake van geïntrojecteerde regulatie (Ryan & Deci, 2000). Voor verdere internalisatie van normen, waarden en gedragswijzen is ook het ervaren van psychologische vrijheid belangrijk (Deci & Ryan, 2000). Als de drie psychologische basisbehoeften bevredigd zijn, zullen werknemers zich identificeren met de normen, waarden en gedragswijzen binnen organisaties en hun werkzaamheden verrichten omdat zij het belangrijk vinden; er is dan sprake van geïdentificeerde regulatie (Ryan & Deci, 2000). Bovendien kunnen werknemers met bevredigde basisbehoeften hun werkzaamheden verrichten omdat zij deze leuk en interessant vinden; er is dan sprake van intrinsieke regulatie (Ryan & Deci, 2000).

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

1.2 *Behoeftbevredeging en hard werken*

Een werkomgeving met veel energiebronnen stimuleert psychologische behoeftebevredeging (Van den Broeck et al., 2008). Zo faciliteren regelmogelijkheden bevredeging van de behoefte aan autonomie, komt sociale steun tegemoet aan de behoefte aan relationele verbondenheid en bevordert feedback leergedrag, wat neerkomt op de bevredeging van de behoefte aan competentie (Schaufeli & Taris, 2013). Behoeftbevredeging genereert op haar beurt weer energie (Ryan & Deci, 2000), kenmerkend voor bevrogenheid. Behoeftbevredeging lijkt de veelvuldig aangetoonde positieve relatie tussen energiebronnen en bevrogenheid te verklaren (Van den Broeck et al., 2008). Psychologische behoeftebevredeging zorgt er dus ook voor dat werknemers zich kunnen richten op de werkzaamheden die zij belangrijk, leuk en interessant vinden (Deci & Ryan, 2000). Eerder onderzoek suggereert dat dit evenzeer leidt tot veel doorzettingsvermogen, een sterke betrokkenheid bij het werk, gevoelens van trots en enthousiasme, en het op plezierige wijze opgaan in het werk, oftewel bevrogenheid (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012). Bovendien heeft eerder onderzoek positieve relaties laten zien tussen psychologische behoeftebevredeging enerzijds en vitaliteit (Van den Broeck et al., 2008) en toewijding (Vansteenkiste et al., 2007) anderzijds. In het huidige onderzoek wordt dan ook verwacht dat psychologische behoeftebevredeging positief samenhangt met bevrogenheid.

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen psychologische behoeftebevredeging (autonomie, competentie en relationele verbondenheid) en bevrogenheid.

Een werkomgeving met hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden en sociale steun belemmert psychologische behoeftebevredeging (Van den Broeck et al., 2008). Hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden kunnen het gevoel psychologisch vrij te zijn onderdrukken en de bevredeging van de behoefte aan autonomie belemmeren. Daarnaast kan weinig sociale steun de bevredeging van de behoefte aan relationele verbondenheid frustreren. Eerder onderzoek heeft een positieve relatie tussen een ongunstige werkomgeving en werkverslaving laten zien (Schaufeli et al., 2008). Ook deze bevinding kan de ZDT mogelijk verklaren. De ZDT stelt dat veel activiteiten die mensen ondernemen, gericht zijn op psychologische behoeftebevredeging (Deci & Ryan, 2000). Dit geldt met name wanneer er sprake is van onvervulde behoeften. Een relatief lage mate van behoeftebevredeging gaat, zoals eerder geschreven, gepaard met het verrichten van werkzaamheden voor het verkrijgen van een beloning of het vermijden van straf, of om de eigenwaarde te beschermen of te vergroten (Ryan, 1982). Hierbij is sprake van externe of interne druk om aan bepaalde normen, waarden en gedragswijzen te voldoen. De interne druk weerspiegelt mogelijk de interne drang die werkverslaafden ervaren. Dit komt overeen met de veronderstelling dat een lage eigenwaarde en het zich willen bewijzen tot werkverslaving kunnen leiden (Mudrack, 2006), en met eerder onderzoek waaruit blijkt dat geïntrojecteerde regulatie positief samenhangt met werkverslaving (Van Beek et al., 2012). Kortom, het is denkbaar dat werknemers met een relatief lage mate van behoeftebevredeging werkverslaafd gedrag verto-

nen, wat aansluit bij de bevinding dat bevrediging van de behoefte aan autonomie negatief samenhangt met gedrevenheid (ofwel dwangmatig werken; Andreassen et al., 2010). We verwachten daarom dat psychologische behoeftebevrediging negatief samenhangt met werkverslaving.

Hypothese 2: Er is een negatief verband tussen psychologische behoeftebevrediging (autonomie, competentie en relationele verbondenheid) en werkverslaving.

1.3 Werkprestatie

Werkprestatie wordt op uiteenlopende manieren gedefinieerd en kan aan de hand van verschillende indicatoren worden gemeten. Terwijl werknemers op verschillende manieren kunnen bijdragen aan de doelen van hun organisatie (Roe, 1999), wordt hiermee in de meeste studies weinig rekening gehouden (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet & Van der Beek, 2011). Er kunnen vier typen gedragingen worden onderscheiden die het behalen van werkdoelen al dan niet dichterbij brengen: *in-rol gedrag*, *extra-rol gedrag*, *contraproductief gedrag* en *verloopintentie*. *In-rol gedrag* betreft de mate waarin werknemers hun taken in overeenstemming met hun functieomschrijving vervullen (Goodman & Svyantek, 1999). Met dit gedrag worden de organisatiedoelen direct gediend. *Extra-rol gedrag* betreft het gedrag van werknemers dat vrijwillig wordt uitgevoerd, niet in de functieomschrijving staat en niet expliciet wordt beloond, maar wel ten goede komt aan de organisatie (Organ, 1990). Met dit gedrag worden de organisatiedoelen indirect gediend. *Contraproductief gedrag* bestaat uit vrijwillige handelingen van werknemers die de normen en waarden van een organisatie schenden en daarmee de organisatie en/of haar leden schaden (Robinson & Bennett, 1995; Spector, Fox & Domagalski, 2005). Onder contraproductief gedrag vallen vernieling, stelen, en fysieke en verbale agressie, maar ook obstructie van het werkproces en het niet melden van fouten. *Verloopintentie*, ten slotte, kan gedefinieerd worden als het voornemen van werknemers om de organisatie vrijwillig te verlaten en is een betrouwbare voorspeller van daadwerkelijk verloop (George & Jones, 1996; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Afhankelijk van deze gedragingen worden bepaalde resultaten al dan niet behaald (Reijseger, Schaufeli, Peeters & Taris, 2012).

1.4 Hard werken en werkprestatie

Het is waarschijnlijk dat de twee vormen van hard werken gevolgen zullen hebben voor de prestaties van werknemers. Bevlogen werknemers zijn ervan overtuigd dat zij kunnen voldoen aan de eisen die het werk aan hen stelt en zijn optimistisch (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Hierdoor stellen zij mogelijk hogere doelen. Verder vinden bevlogen werknemers hun werk belangrijk, leuk en interessant (Van Beek et al., 2012), en zijn zij tevreden met hun baan (Schaufeli et al., 2008). Hierdoor zetten bevlogen werknemers zich mogelijk sterker in voor zowel de werkzaamheden die binnen als buiten hun taakstelling vallen (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005), en zijn zij minder geneigd hun organisatie te schaden of om van baan te veranderen. Op basis van deze gedachtegang en in lijn

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

met eerder onderzoek (Bakker & Bal, 2010; Bakker & Demerouti, 2008; Balducci, Schaufeli & Fraccaroli, 2011; Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli, Taris et al., 2006) verwachten wij dan ook dat bevoegenheid positief samenhangt met in-rol gedrag en extra-rol gedrag, en negatief samenhangt met contraproductief gedrag en verlooptententie.

Hypothese 3: Bevoegenheid vertoont een positieve relatie met in-rol gedrag (H3a) en extra-rol gedrag (H3b) en een negatieve relatie met contraproductief gedrag (H3c) en verlooptententie (H3d).

Zoals eerder geschreven, zijn er argumenten voor zowel een positieve als een negatieve relatie tussen werkverslaving en prestatie, en zijn de onderzoeksbevindingen inconsistent. Enerzijds kan het excessieve en compulsieve karakter van werkverslaving ertoe leiden dat werkverslaafden meer doen dan in hun functieomschrijving staat (Schaufeli, Taris et al., 2006). Anderzijds kunnen de negatieve attitudes en gedragingen van werkverslaafden (bijv. inflexibiliteit en niet delegeren) goede prestaties in de weg staan (Schaufeli, Taris et al., 2006; Van Beek, Taris, Schaufeli & Brenninkmeijer, 2014). Verder vinden werkverslaafden hun werkzaamheden vaak minder leuk of interessant (Van Beek et al., 2012). Mogelijkerwijs heeft dit niet alleen een negatief effect op in-rol en extra-rol gedrag, maar werkt dit ook contraproductief gedrag in de hand. Werkverslaafden zijn doorgaans ontevreden (Burke & MacDermid, 1999), wat zou kunnen leiden tot frustratie en de motivatie om de organisatie te schaden of van baan te veranderen. We verwachten daarom dat werkverslaving negatief samenhangt met in-rol en extra-rol gedrag, en positief samenhangt met contraproductief gedrag en verlooptententie.

Hypothese 4: Werkverslaving vertoont een negatieve relatie met in-rol gedrag (H4a) en extra-rol gedrag (H4b) en een positieve relatie met contraproductief gedrag (H4c) en verlooptententie (H4d).

2 Methode

2.1 Respondenten en procedure

Voor het werven van respondenten zijn verschillende zorginstellingen per e-mail benaderd met de vraag of zij een online vragenlijst onder hun medewerkers wilden uitzetten. Participerende zorginstellingen hebben hun medewerkers per e-mail uitgenodigd aan het onderzoek deel te nemen. In deze e-mail is ingegaan op de aard en het doel van het onderzoek. Tevens werd vermeld dat deelname vrijwillig was, de gegevens anoniem behandeld zouden worden en alleen bij volgende deelname op groepsniveau naar de instellingen zouden worden teruggekoppeld.

In totaal hebben 275 Nederlandse zorgmedewerkers (82.5% vrouw, $M_{\text{leeftijd}} = 43.4$ jaar, $SD_{\text{leeftijd}} = 11.1$) de online vragenlijst ingevuld. Het opleidingsniveau van deze groep varieerde sterk: lbo (0.4%), mavo (3.6%), mbo (28.0%), havo (6.2%),

hbo (41.5%), vwo (3.6%) en wo (13.5%). Daarnaast heeft 3.3% van de respondenten 'anders' ingevuld, wat mogelijk indiceert dat zij een sectorspecifieke opleiding hebben genoten. Het merendeel van de respondenten was werkzaam in een ziekenhuis (38.5%), de geestelijke gezondheidszorg (GGZ; 38.2%) en de gehandicaptenzorg (14.9%). De meesten hadden een vaste aanstelling (88.7%). De respondenten werkten gemiddeld 9.5 jaar ($SD = 8.5$) voor hun organisatie en gemiddeld 8.3 jaar ($SD = 8.0$) in hun huidige functie. Zij werkten gemiddeld 28.7 uren ($SD = 7.1$) per week.

2.2 Meetinstrumenten

Bevlogenheid is gemeten met de verkorte Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Deze schaal bevat negen items en bestaat uit drie subschalen: *Vitaliteit* (3 items, $\alpha = .81$, waaronder 'Als ik werk, bruis ik van energie'), *Toewijding* (3 items, $\alpha = .87$, zoals 'Mijn werk inspireert mij') en *Absorptie* (3 items, $\alpha = .75$, inclusief 'Ik ga helemaal op in mijn werk'). De items zijn gescoord op een schaal lopend van 1 ('nooit') tot 7 ('dagelijks').

Werkverslaving is gemeten met de Dutch Workaholism Scale (DUWAS; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009). Deze schaal bestaat uit twee subschalen: *Excessief werken* (9 items, $\alpha = .75$) met als voorbeelditem 'Ik heb haast en werk tegen deadlines aan' en *Compulsief werken* (7 items, $\alpha = .71$) met als voorbeelditem 'Ik voel een innerlijke drang om hard te werken'. De items zijn gescoord op een schaal lopend van 1 ('(bijna) nooit') tot 4 ('(bijna) altijd').

Behoeftbevredestiging is gemeten met de Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS; Van den Broeck et al., 2010). Deze schaal bestaat uit drie subschalen: *Autonomie* (6 items, $\alpha = .76$, waaronder 'Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn op mijn werk'), *Competentie* (4 items, $\alpha = .86$, zoals 'Ik voel me bekwaam in mijn werk') en *Sociale Verbondenheid* (6 items, $\alpha = .80$), zoals 'Ik voel niet echt een band met de andere mensen op het werk'. Hoewel bevrediging van één basisbehoefte vaak gepaard gaat met de bevrediging van de twee andere basisbehoeften (Van den Broeck et al., 2008), kunnen de drie basisbehoeften afzonderlijk bevredigd worden (Sheldon & Niemiec, 2006). Een startende ondernemer moet bijvoorbeeld lange dagen maken om zijn droom te verwezenlijken. De zelfstandigheid komt tegemoet aan de behoefte aan autonomie, maar de inspanningen gaan mogelijk ten koste van zijn relaties met anderen. Om deze reden zijn de drie basisbehoeften apart opgenomen in de analyses. De items zijn gescoord op een schaal lopend van 1 ('geheel mee oneens') tot 5 ('geheel mee eens').

Prestatie is met vier schalen gemeten. *In-rol gedrag* is gemeten met vijf items ($\alpha = .88$) van de schaal van Goodman en Svyantek (1999). Een voorbeelditem van deze schaal is: 'U behaalt de doelen binnen uw functie' (1 = 'nooit', 5 = 'altijd').

Extra-rol gedrag is eveneens gemeten met vijf items ($\alpha = .77$) afkomstig van Goodman en Svyantek (1999), waaronder 'U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid' (1 = 'nooit', 5 = 'altijd'). *Contraproductief gedrag* is gemeten met de door Kelloway, Loughlin, Barling en Nault (2002) aangepaste schaal van Robinson en Bennett (1995). Deze tien items ($\alpha = .65$) tellende aangepaste schaal is eerder succesvol gebruikt door De Jonge en Peeters (2009). Een voorbeelditem is 'U hebt negatieve geruchten over uw organisatie gestart'

Ilona van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

(1 = 'nooit', 5 = 'altijd'). *Verloopintentie* is gemeten met vier items ($\alpha = .93$) uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994). Een voorbeelditem is: 'Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen' (1 = 'sterk mee oneens', 7 = 'sterk mee eens').

2.3 *Statistische analyse*

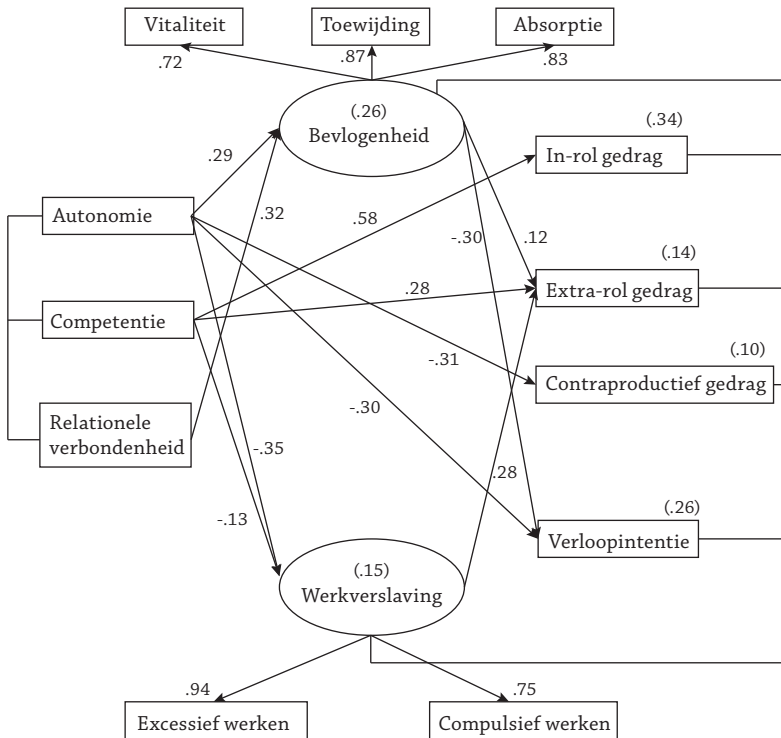
In tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties, interne consistentie (Cronbach's alpha) van de schalen en correlaties tussen de schalen (Pearson's r) weergegeven. Met behulp van Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS (Arbuckle, 2007) zijn alle hypothesen gelijktijdig getoetst. De parameters zijn geschat volgens de Maximum Likelihood methode. De fit van de modellen is beoordeeld aan de hand van de χ^2 -toets, de Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), de Goodness-of-Fit Index (GFI), de Tucker-Lewis Index (TLI) en de Normed Fit Index (NFI). Een model past bij de data wanneer de RMSEA lager is dan .08 en de GFI, TLI en NFI gelijk of hoger zijn dan .90 (Byrne, 2009).

Tabel 1 Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD), interne consistenties (op de diagonaal) en correlaties tussen de variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Bevlogenheid</i>														
1 Vitaliteit	5.85	.94	(.81)											
2 Toewijding	6.03	1.00	.61	(.87)										
3 Absorptie	5.23	1.24	.62	.72	(.75)									
<i>Werkverslaving</i>														
4 Excessief werken	1.86	.43	-.14	-.07	-.03	(.75)								
5 Compulsief werken	1.88	.45	-.11	-.10	-.04	.70	(.71)							
<i>Basisbehoeften</i>														
6 Autonomie	3.75	.59	.36	.39	.27	-.34	-.31	(.76)						
7 Competentie	4.17	.48	.23	.14	.10	-.19	-.14	.20	(.86)					
8 Relationele verbondenheid	3.88	.56	.28	.39	.34	-.14	-.12	.41	.24	(.80)				
<i>Prestatie</i>														
9 In-rol gedrag	3.83	.61	.26	.13	.13	-.15	-.10	.22	.58	.25	(.88)			
10 Extra-rol gedrag	2.86	.72	.19	.11	.16	.21	.13	.03	.24	.12	.37	(.77)		
11 Contraproductief gedrag	1.26	.22	-.12	-.14	-.03	.20	.10	-.31	-.12*	-.15	-.06	.14	(.65)	
12 Verlooptentie	3.14	1.60	-.30	-.39	-.33	.18	.19	-.43	-.04	-.31	-.06	.04	.27	(.93)

Correlaties van .12 en hoger zijn significant op $p < .05$, behalve *; $N = 275$

Ilona van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli



Figuur 1 Resultaten van de Structural Equation Modeling (SEM)-analyses

3 Resultaten

Het onderzoeksmodel paste slecht bij de data: χ^2 ($N = 275$, $df = 37$) = 179.04, $p < .05$, GFI = .91, NFI = .83, TLI = .75, RMSEA = .12. Inspectie van de modificatie-indices suggereerde toevoeging van enkele theoretisch interpreteerbare directe paden. Het betreft directe paden van: (1) bevrediging van de behoefte aan autonomie naar contraproductief gedrag, (2) bevrediging van de behoefte aan autonomie naar verloopintentie, (3) bevrediging van de behoefte aan competentie naar in-rol gedrag, en (4) bevrediging van de behoefte aan competentie naar extra-rol gedrag. Deze paden werden stapsgewijze toegevoegd (model 2). Model 2 paste goed en significant beter bij de data dan model 1, χ^2 ($N = 275$, $df = 33$) = 51.26, $p < .05$, GFI = .97, NFI = .95, TLI = .96, RMSEA = .05, $\Delta\chi^2$ ($N = 275$, $df = 4$) = 127.78, $p < .05$. Tot slot werden alle niet-significante paden stapsgewijs verwijderd, hetgeen leidde tot het uiteindelijke model (model 3; zie figuur 1). Model 3 voldeed eveneens aan de criteria voor acceptabele fit, χ^2 ($N = 275$, $df = 40$) = 59.07, $p < .05$, GFI = .97, NFI = .95, TLI = .97, RMSEA = .04).

3.1 Toetsing van de hypothesen

Psychologische behoeftebevrediging en hard werken. Hypothese 1 stelde dat psychologische behoeftebevrediging positief zou samenhangen met bevlogenheid. De bevindingen weergegeven in figuur 1 bevestigen deze hypothese gedeeltelijk: bevrediging van de behoeften aan autonomie en relationele verbondenheid was inderdaad positief gerelateerd aan bevlogenheid (respectievelijk $\beta = .29, p < .01$; $\beta = .32, p < .01$), maar er was geen significante relatie tussen bevrediging van de behoefte aan competentie en bevlogenheid.

Hypothese 2 stelde dat psychologische behoeftebevrediging negatief zou samenhangen met werkverslaving. Deze hypothese werd eveneens gedeeltelijk bevestigd: bevrediging van de behoeften aan autonomie en competentie was negatief gerelateerd aan werkverslaving (respectievelijk $\beta = -.35, p < .01$; $\beta = -.13, p < .05$), maar er was geen significante relatie tussen bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid en werkverslaving.

Hard werken en prestatie. Hypothesen 3a-d stelden dat bevlogenheid positief zou samenhangen met in-rol en extra-rol gedrag, en negatief zou samenhangen met contraproductief gedrag en verloopintentie. Bevlogenheid was inderdaad positief gerelateerd aan extra-rol gedrag ($\beta = .12, p < .05$; hypothese 3b bevestigd) en negatief gerelateerd aan verloopintentie ($\beta = -.30, p < .01$; hypothese 3d bevestigd). Echter, er werden geen significante relaties gevonden tussen bevlogenheid enerzijds en in-rol gedrag en contraproductief gedrag anderzijds (hypothesen 3a en 3c werden dus niet ondersteund).

Hypothesen 4a-d stelden dat werkverslaving negatief zou samenhangen met in-rol en extra-rol gedrag, en positief zou samenhangen met contraproductief gedrag en verloopintentie. Deze vier hypothesen werden niet ondersteund: er waren geen significante relaties tussen werkverslaving enerzijds en in-rol gedrag, contraproductief gedrag en verloopintentie anderzijds, terwijl werkverslaving positief in plaats van negatief gerelateerd was aan extra-rol gedrag ($\beta = .28, p < .01$).

3.2 Directe en indirecte relaties

Naast de genoemde relaties hebben wij ook directe relaties gevonden tussen behoeftebevrediging en prestatie (zie figuur 1). Bevrediging van de behoefte aan autonomie hing negatief samen met contraproductief gedrag ($\beta = -.31, p < .01$) en verloopintentie ($\beta = -.30, p < .01$). Daarnaast was bevrediging van de behoefte aan competentie positief gerelateerd aan in-rol gedrag ($\beta = .58, p < .01$) en extra-rol gedrag ($\beta = .28, p < .01$). Kortom, naarmate de behoeften aan autonomie en competentie meer bevredigd werden, was de prestatie van werknemers beter. Er werden geen directe relaties tussen de behoefte aan relationele verbondenheid en prestatie gevonden.

Tot slot zijn met behulp van een bootstrapping-procedure (2000 steekproeven) de indirecte relaties onderzocht tussen bevrediging van de behoeften aan autonomie, competentie en relationele verbondenheid enerzijds en verloopintentie en extra-rol gedrag anderzijds, via bevlogenheid en werkverslaving (zie Preacher & Hayes, 2008, voor details). De parameters werden geschat met behulp van de Maximum Likelihood methode. Bij het toetsen van de indirecte relaties tussen bevrediging van de behoefte aan autonomie en verloopintentie (via bevlogenheid)

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

en tussen bevrediging van de behoefte aan competentie en extra-rol gedrag (via werkverslaving) zijn de padcoëfficiënten van de directe relaties tussen bevrediging van de behoefte aan autonomie en verloopintentie en tussen bevrediging van de behoefte aan competentie en extra-rol gedrag gefixeerd op nul (Ten Brummelhuis, Van der Lippe & Kluwer, 2010). Daarnaast is bij het toetsen van de indirecte relaties tussen bevrediging van de behoefte aan autonomie en extra-rol gedrag (via bevolegenheid en werkverslaving) de padcoëfficiënt van de relatie tussen de voorspellende variabele en de mediator die niet ter zake doet op nul gefixeerd. Een indirecte relatie is significant wanneer de waarde nul niet binnen het 95% betrouwbaarheidsinterval (CI) valt.

Tabel 2 laat zien dat de indirecte relaties significant, maar ook relatief zwak waren. Bevrediging van de behoefte aan autonomie was via bevolegenheid positief gerelateerd aan extra-rol gedrag (een indirect effect van $.04$, $p < .05$) en negatief gerelateerd aan verloopintentie (een indirect effect van $-.14$, $p < .01$), en via werkverslaving negatief gerelateerd aan extra-rol gedrag (een indirect effect van $-.10$, $p < .01$). Daarnaast was bevrediging van de behoefte aan competentie via werkverslaving negatief gerelateerd aan extra-rol gedrag (indirect effect van $-.03$, $p < .05$). Ten slotte was bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid via bevolegenheid positief gerelateerd aan extra-rol gedrag (een indirect effect van $.04$, $p < .05$) en negatief gerelateerd aan verloopintentie (een indirect effect van $-.10$, $p < .01$).

Tabel 2 *Gestandaardiseerde indirecte effecten en het 95% betrouwbaarheidsinterval*

Indirecte effecten			Bootstrapping		95% CI	
	Predictor	mediërende variabele	afhankelijke variabele	effect	SE	laag
Autonomie	Bevolegenheid	Extra-rol gedrag	.04*	.02	.004	.080
		Verloopintentie	-.14**	.04	-.220	-.072
	Werkverslaving	Extra-rol gedrag	-.10**	.03	-.168	-.052
Competentie	Werkverslaving	Extra-rol gedrag	-.03*	.02	-.074	-.001
Relationele verbondenheid	Bevolegenheid	Extra-rol gedrag	.04*	.02	.007	.081
		Verloopintentie	-.10**	.03	-.167	-.044

* $p < .05$; ** $p < .01$

4 Discussie

Op basis van de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT; Deci & Ryan, 2000) werd verwacht dat een verschillende mate van psychologische behoeftebevrediging gepaard gaat met bevolegenheid en werkverslaving. Bovendien werd verwacht dat deze twee vormen van hard werken van elkaar verschillen in termen van hun relaties met diverse indicatoren van werkprestatie.

4.1 *Psychologische behoeftebevrediging en hard werken*

Het huidige onderzoek suggereert dat bevlogenheid en werkverslaving inderdaad verschillen met betrekking tot psychologische behoeftebevrediging. Een relatief hoge mate van bevrediging van de behoeften aan autonomie en relationele verbondenheid gaat gepaard met een hoge mate van bevlogenheid. Werknemers die het gevoel hebben dat hun behoeften aan psychologische vrijheid en betekenisvol contact met collega's bevredigd worden, werken op een 'goede' manier hard. Zij zijn vitaal, toegewijd en gaan helemaal op in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2007). Deze bevinding komt overeen met bevindingen uit eerder onderzoek (Van den Broeck et al., 2008; Vansteenkiste et al., 2007). Beide relaties zijn volgens de ZDT het resultaat van een energetisch proces: psychologische behoeftebevrediging brengt een gevoel van energie met zich mee, hetgeen zich manifesteert in bevlogenheid (Vansteenkiste et al., 2007). Bovendien zorgen bevredigde psychologische basisbehoeften ervoor dat werknemers zich kunnen richten op werkzaamheden die zij belangrijk, leuk en interessant vinden (Deci & Ryan, 2000).

Opvallend is dat bevrediging van de behoefte aan competentie niet gepaard gaat met bevlogenheid. Bevlogen werknemers geloven in hun capaciteiten om hun taken succesvol te volbrengen (Xanthopoulou et al., 2009), wat de verwachting scheidt dat hun behoefte aan competentie in hoge mate bevredigd is. De correlaties in tabel 1 bevestigen deze verwachting, maar een dergelijke positieve relatie valt weg als gecontroleerd wordt voor de bijdragen van de overige psychologische behoeften (model 3; zie figuur 1). Hieruit kan opgemaakt worden dat bevrediging van de behoefte aan competentie een ondergeschikte rol speelt als het op bevlogenheid aankomt.

Een relatief lage mate van bevrediging van de behoeften aan autonomie en competentie gaat gepaard met werkverslaving. Oftewel, werknemers die minder psychologische vrijheid en bekwaamheid ervaren dan waaraan zij behoefte hebben, werken op een 'slechte' manier hard. Deze bevinding komt overeen met bevindingen uit eerder onderzoek (Andreassen et al., 2010). Een relatief lage mate van behoeftebevrediging gaat, zoals eerder geschreven, gepaard met geïntrojecteerde regulatie (Deci & Ryan, 2000). Als werknemers voldoen aan de (gedeeltelijk) geïnternaliseerde normen, waarden en gedragswijzen, vergroot dit het zelfvertrouwen, terwijl het niet voldoen tot negatieve emoties, zoals schaamte, kan leiden (Van Beek et al., 2012). Geïntrojecteerde regulatie gaat gepaard met een interne druk, wat mogelijk de innerlijke drang die werkverslaafden ervaren weerspiegelt.

Bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid hangt niet samen met werkverslaving. Recent onderzoek laat echter zien dat onveilige hechting gepaard gaat met werkverslaving (Tziner & Tanami, 2013). Werknemers die zich zorgen maken over de beschikbaarheid en responsiviteit van anderen, zouden zich op hun werk kunnen storten om waardering van hen te krijgen. Dit zou kunnen wijzen op een negatieve relatie tussen bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid en werkverslaving. Ook deze verwachting wordt bevestigd door de correlaties in tabel 1, maar wordt niet teruggevonden in het model (figuur 1). Bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid lijkt daarmee een ondergeschikte rol bij werkverslaving te spelen.

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

4.2 *Hard werken en prestatie*

Wat betreft de relatie tussen hard werken en prestatie suggereert het huidige onderzoek dat bevlogenheid gepaard gaat met extra-rol gedrag en een geringe verloopintentie. Dit betekent dat bevlogen werknemers een stap extra zetten voor hun organisatie en minder geneigd zijn hun organisatie te verlaten dan minder bevlogen werknemers. Deze bevindingen komen overeen met eerdere onderzoeksresultaten (Bakker & Bal, 2010; Saks, 2006; Schaufeli, Taris et al., 2006). De gunstige werkomgeving die bevlogen werknemers ervaren (Bakker & Demerouti, 2008), het belang dat zij toedichten aan hun werkzaamheden en het plezier dat zij beleven bij het uitvoeren van hun werkzaamheden (Van Beek et al., 2012), zorgen er mogelijk voor dat zij gemotiveerd zijn taken uit te voeren die niet in hun functieomschrijving staan en waarvoor zij niet beloond worden (Organ, 1990), en dat zij hun organisatie trouw blijven (Settoon, Bennet & Liden, 1996).

Bevlogenheid is niet systematisch gerelateerd aan in-rol gedrag en contraproductief gedrag. Echter, een positief verband tussen bevlogenheid en in-rol gedrag is wel aannemelijk én in eerder onderzoek aangetoond (Bakker & Bal, 2010; Schaufeli, Taris et al., 2006). De hierboven genoemde verklaringen zorgen er mogelijk ook voor dat bevlogenen gemotiveerd zijn om aan hun verplichtingen op het werk te voldoen (Settoon et al., 1996). Een dergelijke relatie wordt gesuggereerd door de correlaties in tabel 1, maar komen niet naar voren wanneer voor de psychologische basisbehoeften wordt gecontroleerd.

Hoewel er argumenten en bewijs zijn voor zowel een positieve als een negatieve relatie tussen werkverslaving en prestatie (Schaufeli, Taris et al., 2006; Van Beek et al., 2014), suggereert het huidige onderzoek dat werkverslaving positief samenhangt met extra-rol gedrag. Werkverslaafden zijn, evenals bevlogen werknemers, bereid zich in te zetten voor taken die buiten hun taakstelling vallen zonder hiervoor extra beloond te worden. Dit komt overeen met het beeld dat bevlogenen en werkverslaafden harder werken dan anderen (Van Beek et al., 2011). Werkverslaafden zijn onzeker (Mudrack, 2006) en verrichten hun werkzaamheden om positieve emoties, zoals trots, te ervaren en negatieve emoties, zoals schaamte, uit de weg te gaan (Van Beek et al., 2012). Het helpen van collega's die een hoge werkdruk ervaren of met problemen kampen, is hiervoor mogelijk instrumenteel.

Werkverslaving hangt niet samen met in-rol gedrag, contraproductief gedrag en verloopintentie. De verwachting was dat de negatieve attitudes en gedragingen van werkverslaafden (Schaufeli, Taris et al., 2006), het niet leuk en interessant vinden van de werkzaamheden (Van Beek et al., 2012) en de ongunstige werkomstandigheden (Taris, Schaufeli & Verhoeven, 2005) in-rol gedrag zouden verminderen, en contraproductief gedrag en verloopintentie in de hand zouden werken. Dit effect wordt in zekere mate bevestigd door de correlaties in tabel 1, maar verdwijnt zodra voor de psychologische basisbehoeften wordt gecontroleerd.

4.3 *Behoeftbevreddiging en prestatie*

Er zijn ook directe en indirecte relaties tussen psychologische behoeftebevreddiging en de verschillende aspecten van prestatie gevonden. Bevreddiging van de behoefte aan autonomie gaat gepaard met weinig contraproductief gedrag en een lage verloopintentie. Dit impliceert dat werknemers die minder keuzemogelijk-

heden ervaren dan zij wensen, vaker handelingen verrichten die de organisatie schaden en meer geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan anderen. Deze bevindingen kunnen verklaard worden aan de hand van de sociale uitwisselings-theorie (Cook & Rice, 2006). Werknemers die het gevoel hebben meer te moeten geven dan zij ervoor terugkrijgen en daardoor onbillijkheid ervaren, kunnen zich terugtrekken binnen een organisatie, zich onttrekken aan hun verplichtingen en ander ongunstig gedrag vertonen (Schaufeli, Van Dierendonck & Van Gorp, 1996). Daar komt bij dat mensen van nature aangetrokken worden door situaties waarin hun psychologische basisbehoeften worden bevredigd (Van den Broeck et al., 2010). Indien hun basisbehoeften niet voldoende worden bevredigd, kan dit de aanzet geven tot het verlaten van de organisatie. Uit eerder onderzoek is overigens ook gebleken dat bevrediging van de behoefte aan autonomie gepaard gaat met een geringe mate van verloop (Van den Broeck et al., 2010).

Daarnaast gaat bevrediging van de behoefte aan competentie gepaard met in- en extra-rol gedrag. Werknemers die zich voldoende bekwaam voelen, voeren de taken die binnen en buiten hun taakstelling vallen goed uit. Deze bevinding sluit aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat behoeftebevrediging met goede prestaties samengaat (Van den Broeck et al., 2010). Zoals eerder geschreven gaat behoeftebevrediging gepaard met optimale motivatie, oftewel het uitvoeren van werkzaamheden omdat deze als belangrijk, leuk en interessant worden ervaren (Van den Broeck et al., 2010), wat de gevonden relaties mogelijk verklaart. Een andere mogelijke verklaring is dat behoeftebevrediging gepaard gaat met positieve emoties (zoals blijdschap en geluk; Sheldon & Bettencourt, 2002) die tot goede prestaties leiden (Fisher, 2003). Volgens de 'happy-productive worker'-these presteren blij en tevreden werknemers beter dan werknemers die minder blij en tevreden zijn (Fisher, 2003; Wright & Cropanzano, 2000). Tevreden werknemers doen mogelijk hun uiterste best omdat zij iets voor hun organisatie terug willen doen (Organ, 1977).

Tot slot is psychologische behoeftebevrediging ook indirect aan prestatie gerelateerd. Bevrediging van de behoeften aan autonomie en relationele verbondenheid gaat via bevlogenheid gepaard met extra-rol gedrag en een lage verloopintentie. Zoals eerder geschreven brengt psychologische behoeftebevrediging een gevoel van energie teweeg, ofwel bevlogenheid (Vansteenkiste et al., 2007), wat mogelijk ervoor zorgt dat werknemers zich extra voor hun organisatie willen inzetten en minder geneigd zijn deze te verlaten. Bovendien gaat bevrediging van de behoeften aan autonomie en competentie via werkverslaving samen met minder extra-rol gedrag. Dit op het eerste gezicht wat verrassende resultaat komt doordat werkverslaving – tegen de verwachting in – positief samenhangt met extra-rol gedrag (zie hierboven voor een mogelijke verklaring).

4.4 Beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Het feit dat sommige veronderstelde relaties niet zijn teruggevonden, kan wellicht ook verklaard worden door de homogene aard van onze steekproef. Een homogene steekproef kan tot een beperking van de variantie in scores op de gemeten concepten leiden met een conservatieve schatting van relaties tot gevolg. De variantie in de scores op bevlogenheid en werkverslaving in het huidige

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

onderzoek is inderdaad lager dan de variantie in scores op deze concepten in eerder onderzoek, gebaseerd op een heterogene steekproef (Van Beek et al., 2011). Een andere beperking van het huidige onderzoek is het gebruik van uitsluitend zelfrapportagevragenlijsten. Dit kan de relaties tussen variabelen versterken door 'common method variance' en de wens om consistent te antwoorden (Conway, 2002). Echter, de correlaties tussen de verschillende constructen in tabel 1 lopen sterk uiteen, wat impliceert dat het gebruik van zelfrapportages de data waarop het huidige onderzoek is gebaseerd, niet sterk heeft beïnvloed. Dit sluit aan bij het betoog van Spector (2006) waarin hij aangeeft dat de bezorgdheid over het gebruik van één methode buitensporig is. Onderzoek dat enkel is gebaseerd op zelfrapportages, garandeert geen significante resultaten en de neiging om sociaal wenselijk te antwoorden zal de correlaties zelden versterken. Bovendien hebben bevoegenheid, werkverslaving en psychologische behoeftebevrediging betrekking op de subjectieve beleving, waardoor het lastig – zo niet onmogelijk – is om deze concepten op een andere manier te meten (McMillan, O'Driscoll & Brady, 2004). Dit geldt echter niet voor de prestatie-maten. Daarom is het interessant om in vervolgonderzoek werkprestatie objectief te meten en tevens aandacht te besteden aan uitkomstprestatie, oftewel de producten en diensten die werknemers daadwerkelijk leveren en de mate waarin deze in lijn zijn met de organisatiedoelen (Roe, 1999).

Daarnaast dient een kanttekening geplaatst te worden bij de gebruikte vragenlijst om behoeftebevrediging te meten, de W-BNS (Van den Broeck et al., 2010). Deze vragenlijst lijkt met name de mate waarin werknemers autonomie ervaren, zich competent voelen en zich verbonden voelen met anderen in kaart te brengen in plaats van de mate waarin de behoeften aan autonomie, competentie en relationele verbondenheid worden bevredigd. Hoewel onduidelijk is wat dit betekent voor het interpreteren van de resultaten, is het aannemelijk dat de W-BNS de mate van behoeftebevrediging indirect meet. Met behulp van vervolgonderzoek zou deze relatie opgehelderd kunnen worden.

Verder zou het voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om de werkcontext en persoonskenmerken in het onderzoeksmodel op te nemen. Niet alleen de werkcontext beïnvloedt de mate van behoeftebevrediging (Van den Broeck et al., 2008), maar ook persoonskenmerken kunnen de mate van behoeftebevrediging beïnvloeden (Ingledeu, Markland & Sheppard, 2004). Werknemers die bijvoorbeeld hoog scoren op consciëntieusheid, zijn gedisciplineerd en gericht op presteren, wat mogelijk bevrediging van de behoefte aan competentie faciliteert. Het toevoegen van de werkcontext en persoonskenmerken aan het onderzoeksmodel leidt tot een beter begrip van de processen die bijdragen aan hard werken en goede werkprestaties.

Tot slot is in het huidige onderzoek gebruikgemaakt van een cross-sectioneel design. Hierdoor kunnen er slechts uitspraken worden gedaan over de samenhang tussen concepten en niet over causaliteit. Psychologische behoeftebevrediging zou dus prestaties kunnen beïnvloeden, maar het leveren van goede prestaties zou ook kunnen leiden tot de bevrediging van, bijvoorbeeld, de behoefte aan competentie. Ook wederkerige relaties kunnen niet uitgesloten worden. Om dit soort

alternatieve verbanden te bestuderen is longitudinaal vervolgonderzoek noodzakelijk.

4.5 *Wetenschappelijke implicaties*

Ondanks deze beperkingen draagt dit onderzoek in ten minste drie opzichten bij aan onze kennis omtrent psychologische behoeftebevrediging, hard werken en prestatie. Ten eerste geeft het huidige onderzoek meer inzicht in de samenhang tussen psychologische behoeftebevrediging en de twee vormen van hard werken dan eerder onderzoek (Andreassen et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008; Vansteenkiste et al., 2007). Zoals eerder opgemerkt, zijn in het huidige onderzoek bevlogenheid en werkverslaving gemeten zoals wij deze concepten heden ten dage kennen in de arbeids- en organisatiepsychologie. Dit is met name voor werkverslaving belangrijk. Waar werkverslaving in eerder onderzoek gemeten werd aan de hand van werkbetrokkenheid, gedrevenheid en werkplezier (Andreassen et al., 2010), wordt werkplezier tegenwoordig niet langer gezien als een aspect van werkverslaving (Mudrack, 2006). Bovendien zijn de drie psychologische basisbehoeften niet als één concept in de analyses opgenomen, waardoor duidelijk is geworden dat de drie basisbehoeften zich op verschillende wijzen verhouden tot de twee vormen van hard werken en de verschillende aspecten van prestatie.

Ten tweede onderstreept dit onderzoek het belang om verschillende aspecten van prestatie te meten. Waar in het verleden hooguit twee indicatoren voor prestatie in onderzoek werden opgenomen (Koopmans et al., 2011; Reijseger et al., 2012), blijkt uit het huidige onderzoek dat prestatie beter opgevat kan worden als een multidimensionaal construct. Werknemers vertonen verschillende gedragingen op het werk die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen (Reijseger et al., 2012) en kunnen dus uiteenlopend scoren op die uiteenlopende aspecten van prestatie. Bovendien blijken de drie psychologische basisbehoeften en de twee vormen van hard werken zich verschillend te verhouden tot de gemeten aspecten van prestatie. Om deze reden is het raadzaam om verscheidene aspecten van prestatie simultaan op te nemen in vervolgonderzoek om zodoende een volledig beeld te krijgen.

Ten slotte draagt kennis van de psychologische processen die aan werkgedrag en prestatie ten grondslag liggen, bij aan de ontwikkeling van geschikte interventie- en preventieprogramma's om bevlogenheid zoveel mogelijk te stimuleren, werkverslaving zoveel mogelijk tegen te gaan en prestatie te optimaliseren.

4.6 *Conclusie*

Het huidige onderzoek lijkt de aanname te bevestigen dat bevlogenheid en werkverslaving verschillende oorzaken en gevolgen hebben. Bevrediging van psychologische basisbehoeften gaat gepaard met bevlogenheid, terwijl het uitblijven van bevrediging van deze behoeften gepaard gaat met werkverslaving. Bevlogenheid wordt daarnaast geassocieerd met extra-rol gedrag en een lage verloopintentie, en werkverslaving enkel met extra-rol gedrag. Bevrediging van de psychologische basisbehoeften hangt eveneens samen met een goede werkprestatie. Kortom, de bevrediging van de behoeften aan autonomie, competentie en (in mindere mate) relationele verbondenheid van werknemers verdient de aandacht van werkgevers.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Dit onderzoek suggereert dat organisaties het werkgedrag en de prestaties van werknemers kunnen bevorderen door aandacht te schenken aan de mate waarin het werk tegemoetkomt aan drie basisbehoeften.
- Bevrediging van de behoefte aan autonomie kan gestimuleerd worden door werknemers de mogelijkheid te geven zelf beslissingen te nemen, door hen taken met voldoende verantwoording op te dragen en door hun emoties, zoals teleurstelling, te erkennen bij het toewijzen van taken (Van den Broeck et al., 2009).
- Bevrediging van de behoefte aan competentie kan gestimuleerd worden door werknemers opleidingen aan te bieden en positieve feedback te geven (Deci & Ryan, 2000).
- Bevrediging van de behoefte aan relationele verbondenheid kan gestimuleerd worden door een hechte band met collega's aan te moedigen (Van den Broeck et al., 2009). Werknemers die een hechte band ervaren, zijn geneigd hun gevoelens en gedachten met collega's te delen. Dit kan bewerkstelligd worden door bijvoorbeeld regelmatig werkoverleg te houden of lunchpauzes centraal te organiseren.

Noot

De scores op contraproductief gedrag waren niet normaal verdeeld. Om deze reden hebben wij de in figuur 1 gerapporteerde effecten vergeleken met via een bootstrapping-procedure verkregen parameters (zie de resultatensectie). Deze parameters kwamen met elkaar overeen, hetgeen de robuustheid van de Maximum Likelihood methode illustreert (Hox, 2007). Ter wille van de eenvoud zijn de originele parameters gerapporteerd.

Literatuur

- Andreassen, C.S., Hetland, J. & Pallesen, S. (2010). The relationship between workaholism, basic need satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24, 3-17.
- Arbuckle, J.L. (2007). *AMOS 16.0* (Computer Software). Chicago: SPSS.
- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Balducci, C., Schaufeli, W.B. & Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behavior: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 467-496.

- Burke, R.J. (2000). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16, 11-16.
- Burke, R.J. & MacDermid, G. (1999). Are workaholics job satisfied and successful in their careers? *Career Development International*, 4, 277-282.
- Byrne, B.M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). London: Routledge Academic.
- Conway, J.M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S.G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in organizational and industrial psychology* (pp. 344-365). Malden, MA: Blackwell.
- Cook, K.S. & Rice, E. (2006). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53-76). New York: Springer.
- 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, 227-268.
- Deci, E.L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, 23-40.
- De Jonge, J. & Peeters, M.C.W. (2009). Convergence of self-reports and co-worker reports of counterproductive work behavior: A cross-sectional multi-source survey among health care workers. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 699-707.
- Fisher, C.D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a common-sense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Goodman, S.C. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Hox, J.J. (2007). *Non-normal data and bootstrapping in AMOS*. Utrecht: Methoden en Statistiek.
- Ingledeu, D.K., Markland, D. & Sheppard, K.E. (2004). Personality and self-determination of exercise behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1921-1932.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Kelloway, E.K., Loughlin, C., Barling, J. & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 143-151.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. & Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866.
- McMillan, L.H.W., O'Driscoll, M.P. & Brady, E.C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 171-186.
- Mudrack, P.E. (2006). Understanding workaholism: The case for behavioral tendencies. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 108-128). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI.

Iлона van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W. & Taris, T.W. (2012). Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and job performance. In S.P. Gonçalves (Ed.), *Occupational health psychology: From burnout to well-being*. London: Scientific & Academic Publishing.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 355-572.
- Roe, R.A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Ryan, R.M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- 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, 701-716.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age.
- Schaufeli, W.B., Schimazu, A. & Taris, T.W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D. & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225-237.
- Schaufeli, W., Van Wijhe, C., Peeters, M. & Taris, T. (2011). Werkverslaving, een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 24, 43-63.

- Scott, K.S., Moore, K.S. & Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Settoon, R.P., Bennet, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Sheldon, K.M. & Bettencourt, A. (2002). Psychological need satisfaction and subjective well-being within social groups. *British Journal of Social Psychology*, 41, 25-38.
- Sheldon, K.M. & Niemiec, C. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 331-341.
- Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spector, P.E., Fox, S. & Domagalski, T. (2005). Emotions, violence, and counterproductive work behavior. In E.K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Verhoeven, L.C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict. *Applied Psychology*, 54, 37-60.
- Ten Brummelhuis, L.L., Van der Lippe, T. & Kluwer, E.S. (2010). Family involvement and helping behavior in teams. *Journal of Management*, 36, 1406-1431.
- Tziner, A. & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 65-74.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Schreurs, B.H.J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55.
- Van Beek, I., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 468-482.
- Van Beek, I., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: Its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 46-62.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316-334.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness to work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.

Ilona van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli

- Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). The role of psychosocial well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33, 338-351.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

Work engagement and workaholism: the role of psychological need satisfaction and consequences for performance

Ilona van Beek, Ilse Kranenburg, Gaby Reijseger, Toon Taris & Wilmar Schaufeli, Gedrag & Organisatie, volume 27, November 2014, nr. 4, pp. 385-406.

Based on Deci and Ryan's Self-Determination Theory, this study examined possible antecedents of work engagement and workaholism. Furthermore, it examined how these two types of heavy work investment relate to different aspects of job performance (in-role and extra-role performance, counterproductive behavior, and turnover intention). In total 275 health care employees in the Netherlands filled out an online questionnaire. Structural Equation Modeling showed that satisfaction of the psychological need for autonomy and relatedness was associated with work engagement, whereas failure to satisfy the psychological need for autonomy and competence was associated with workaholism. Furthermore, these two types of heavy work investment were positively related to extra-role behavior, and work engagement was negatively related to turnover intention. In addition, the analyses revealed that need satisfaction showed direct relationships with different aspects of job performance. This study offers practical suggestions for promoting work engagement and reducing workaholism, and for optimizing job performance.

Key words: psychological needs, work engagement, workaholism, job performance, counterproductive work behavior, turnover intention