

Autonome motivatie: een mediërende variabele?

Onderzoek naar de relatie tussen psychologische basisbehoeften en organizational commitment waarbij gekeken wordt naar de mediërende rol van autonome motivatie.

Auteur: Anne Olthof – 3165965

April 2010

Management van Human Resources

Bestuurs- en Organisationswetenschap te Utrecht

Begeleider: Wouter Vandenabeele

Abstract

In dit onderzoek is de mogelijke mediërende rol van autonome motivatie in de relatie tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* onderzocht. Verschillende theorieën laten zien dat autonome motivatie een rol speelt in deze relatie. Echter is onderzoek naar deze rol relatief schaars. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *'In hoeverre hebben de psychologische basisbehoeften invloed op de organizational commitment van medewerkers en speelt autonome motivatie een mediërende rol?'* Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de medewerkers van het Inter-Lokaal in Nijmegen anno 2010. Door middel van een schriftelijke enquête is de gehele organisatie benaderd, met een respons van 67,5%. De data uit de enquête is geanalyseerd middels verschillende regressieanalyses. Hieruit blijken tussen de drie concepten positieve significante relaties aanwezig te zijn. Autonome motivatie lijkt in de relatie tussen de psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* een partieel mediërende rol te hebben.

Introductie

Sinds Maslow in 1943 zijn theorie van de hiërarchische behoeften piramide heeft beschreven, zijn er veel theorieën over de behoeften van individuen ontwikkeld (Baard, Deci en Ryan, 2004; Seldon, e.a., 2001). Een actuele theorie over behoeften van individuen is de *Self-Determination Theory* (SDT) van Deci en Ryan (2002). Deze theorie is gebaseerd op het bestaan van drie psychologische basisbehoeften, te weten *autonomy*, *relatedness* en *competence*. Het uitgangspunt is dat deze basisbehoeften belangrijk zijn voor ieder individu. Onderzoek naar deze basisbehoeften focust zich op de consequenties binnen organisaties. In hoeverre zijn medewerkers in staat tot het vervullen van deze behoeften binnen een organisatie? Dit is belangrijk omdat vervulling van de behoeften onder andere zou leiden tot intrinsieke motivatie. Deze vorm van motivatie zorgt op zijn beurt weer voor performance,

werktevredenheid, (psychologische) gezondheid en *organizational commitment*. *Organizational commitment* bij medewerkers leidt volgens Meyer en Allen (1997) tot de intentie om bij de organisatie te blijven. Een belangrijk gegeven voor veel organisaties, aangezien deze belang hebben bij gemotiveerde en trouwe medewerkers.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen de drie psychologische basisbehoeften en het concept *organizational commitment* en welke rol autonome motivatie speelt in dit verband. Hierbij wordt onderzocht of autonome motivatie in de relatie tussen de drie concepten een mediërende rol heeft. In dit artikel staat de volgende vraag centraal: *'In hoeverre hebben de psychologische basisbehoeften invloed op de organizational commitment van medewerkers en speelt autonome motivatie een mediërende rol?'*.

Dit onderzoek vindt plaats bij het Inter-Lokaal in Nijmegen. Sinds 1973 zet het Inter-Lokaal zich in voor alle mensen die zich in een kwetsbare sociaal economische positie bevinden. Het Inter-Lokaal creëert kansen en poogt de positie te versterken van deze mensen door laagdrempelige maatschappelijke en sociaal economische dienstverlening te verlenen en integratie gerichte projecten uit te voeren. Hierbij staat de hulp en ondersteuning aan allochtonen in Nijmegen en omgeving centraal. Bij het Inter-Lokaal werken 120 medewerkers met een grote diversiteit aan functies en afkomst. In deze organisatie staan vier groepen medewerkers centraal, te weten vrijwilligers, stagiaires, reguliere en gesubsidieerde medewerkers. Daarnaast hebben deze medewerkers 18 verschillende landen van herkomst. Hiervan komt bijna 38% uit Nederland, 16% uit Turkije en 16% uit Marokko. De overige 30% komen uit 15 verschillende landen. Door deze diversiteit kunnen de medewerkers op gepaste wijze samenwerken met de cliënten, waarbij interculturele communicatie centraal staat (website Inter-Lokaal, 2010).

Het vervolg van het artikel zal er als volgt uitzien. Ten eerste wordt een theoretisch kader weergegeven met betrekking tot de drie concepten die centraal staan in dit onderzoek. Hieruit volgen verschillende hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst. Ten tweede wordt in de methode en data paragraaf ingegaan op de respondenten, operationalisering van de begrippen, meetinstrumenten en analysemethode. Ten derde worden de resultaten gepresenteerd. Ten vierde worden in de discussie de gestelde hypothesen getoetst op basis van de resultaten en gekoppeld aan de literatuur. In de conclusie worden tot slot de beperkingen en de betekenisgeving van het onderzoek beschreven.

Theoretisch kader

De invloed van de psychologische basisbehoeften op *organizational commitment* en de mediërende rol van autonome motivatie staan centraal in dit onderzoek. Vervulling van de basisbehoeften zou volgens Gagné en Deci (2005) leiden tot intrinsieke motivatie. Deze vorm van autonome motivatie lijkt uit onderzoek een verband te hebben met *organizational commitment* (Deci en Ryan, 2002; Mathieu en Zajac, 1990). Om dit verband te toetsen worden onderstaand de conceptuele definities met bijbehorende dimensies van deze begrippen weergegeven, waaruit de hypothesen ontstaan die in dit onderzoek worden getoetst.

Psychologische basisbehoeften

De drie psychologische basisbehoeften komen voort uit de *Self-Determination Theory* (SDT) van Ryan en Deci (Gagné en Deci, 2005; Deci en Ryan, 2002, Evelein, e.a., 2007). Aan deze theorie liggen drie basisbehoeften ten grondslag, *autonomy*, *relatedness* en *competence*. *Autonomy* verwijst naar het kunnen uitdrukken van de eigen ik, waarbij actie wordt genomen vanuit de eigen persoonlijkheid. Deze behoefte gaat om het nemen van actie vanuit eigen interesse en waarden. De tweede basisbehoefte, *relatedness*, verwijst naar de aanwezigheid van ervaringen met positieve relaties en de betrokkenheid van anderen. Het gaat hierbij om het gevoel te hebben dat men sociaal gebonden is aan anderen, geeft om elkaar en tot een groep behoort. Tot slot komt *competence* voort uit de gedachte dat mensen zijn geboren met de wil om de omgeving te beïnvloeden, te controleren en mogelijkheden te creëren. Het refereert aan het gevoel dat men effectief is in de interactie met de sociale omgeving en mogelijkheden ervaart om capaciteiten te uiten (Deci en Ryan, 2002, Evelein, e.a., 2007).

Voldoening aan deze drie basisbehoeften leidt tot psychologische gezondheid en groei, het goed voelen en gezond zijn, het optimaal kunnen functioneren en zelfactualisatie. Daarnaast argumenteren Gagné en Deci (2005) dat deze basisbehoeften ten grondslag liggen aan intrinsieke motivatie. Vervulling van deze basisbehoeften hebben medewerkers nodig om de intrinsieke motivatie te blijven behouden.

Autonome motivatie

Motiveren houdt grofweg in “*to be moved to do something*” (Ryan en Deci, 2000). Bij verdere definiëring van dit concept wordt over het algemeen een tweedeling gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Finkelstein, 2009; Gagné en Deci, 2005; Ryan en Deci,

2000). Bij intrinsieke motivatie wordt gerefereerd aan het doen van iets, omdat het interessant of leuk is. Extrinsieke motivatie refereert aan het doen van iets omdat de extrinsieke gevolgen van de activiteit leiden tot het ondernemen van actie (Ryan en Deci, 2000). Extrinsieke motivatie wordt in diverse onderzoeken onderverdeeld in vier verschillende vormen, te weten *external regulation*, *introjection*, *identification* en *integration* (Deci en Ryan, 2002; Gagné en Deci, 2005). *External regulation* is een klassieke vorm van extrinsieke motivatie, waarbij de motivatie start en onderhouden wordt door externe risico's voor de persoon. *Introjection* is de vorm van extrinsieke motivatie waarbij de actie door de persoon niet wordt aanvaard als zijn of haar eigen. Het lijkt alsof de actie controle heeft over de persoon. Bij *identification* voelen personen een grotere vorm van vrijheid en wilskracht, omdat het gedrag van de actie meer overeenkomt met de persoonlijke doelen en identiteit. Bij de laatste vorm van extrinsieke motivatie, *integration*, hebben personen volledig het gevoel dat het gedrag een gedeelte is van hun eigen identiteit en uitgaat van hun eigen waarden (Deci en Ryan, 2002; Gagné en Deci, 2005).

Naast deze indeling bestaat een andere indeling: gecontroleerde en autonome motivatie. Bij gecontroleerde motivatie wordt een actie ondernomen met een gevoel van onderdrukking of een gevoel van verplichte betrokkenheid. Deze vorm worden door Gagné en Deci (2005) gekoppeld aan *external regulation* en *introjection*. Bij autonome motivatie gaat om het nemen van actie met een gevoel van wilskracht en het ervaren van keuzemogelijkheden. De auteurs koppelen deze vorm aan *identification* en *integration*. Intrinsieke motivatie is in deze indeling de volledigste vorm van autonome motivatie (Gagné en Deci, 2005). Veel onderzoeken stellen dat autonome motivatie, naast de prestaties, het vertrouwen en de tevredenheid, ook *organizational commitment* vergroten (Gagné en Deci, 2005; Deci en Ryan, 2002; Mathieu en Zajac, 1990).

Organizational commitment

Een eenduidige definitie van *organizational commitment* bestaat niet. Volgens Meyer en Allen (1991) zijn er, ondanks de variatie aan definities van *organizational commitment*, drie dimensies die telkens terugkomen: de betrokkenheid met de organisatie, de verplichting om bij de organisatie te blijven en de mogelijke kosten bij het verlaten van de organisatie. Op basis hiervan is de theorie van het drie-componenten model gecreëerd met betrekking tot *organizational commitment* (Meyer en Allen, 1991, 1997). In deze veel gehanteerde theorie worden drie afzonderlijke vormen van *organizational commitment* onderscheiden: *affective*, *normative* en *continuance commitment* (Meyer en Allen 1991, 1997). *Affective commitment*

verwijst naar de emotionele afhankelijkheid van de medewerker, naar de identificatie en de betrokkenheid met de organisatie. Medewerkers met een sterke aanwezigheid van deze vorm van *organizational commitment* werken bij de organisatie omdat ze dat graag zelf willen. *Normative commitment* verwijst naar de vorm van *organizational commitment* waarbij de medewerkers zich verplicht voelen om bij de organisatie te werken. Medewerkers met een sterke aanwezigheid van deze vorm blijven bij een organisatie omdat ze geloven dat dit correct en moreel is om te doen. Tot slot refereert *continuance commitment* naar een bewustzijn van de kosten die het verlaten van de organisatie met zich mee zou brengen. Medewerkers waarbij deze vorm overheerst werken bij de organisatie omdat dit moet (Meyer en Allen, 1991, 1997).

Ontwikkeling van deze drie vormen van *organizational commitment* bij medewerkers ontstaan door middel van de aanwezigheid van verschillende variabelen, waarbij ook de psychologische basisbehoeften en autonome motivatie een rol spelen (Gagné en Deci, 2005; Deci en Ryan, 2002; Mathieu en Zajac, 1990; Meyer en Allen, 1997).

Het ontwikkelen van *affective commitment* blijkt uit onderzoek verbonden te zijn aan bepaalde persoonlijke karakteristieken en organisatie karakteristieken. Zo zorgen zelfverzekerdheid en perceptie van competentie, maar ook mogelijkheden voor de medewerker om eigen keuzes te maken, interactie met collega's, werkervaringen, autonomie met betrekking tot de taak en baanuitdaging en -tevredenheid voor een hogere *affective commitment* (Meyer en Allen, 1997; Mathieu en Zajac, 1990). In deze variabelen zijn de drie psychologische basisbehoeften te herkennen. Het ontwikkelen van *normative commitment* ontstaat volgens onderzoek door het organisatie socialisatieproces, waarbij medewerkers leren wat van hen gewaardeerd en verwacht wordt. Tevens kan het psychologisch contract dat ontstaat tussen de medewerker en de organisatie leiden tot een hogere aanwezigheid van deze vorm van *organizational commitment* (Meyer en Allen, 1997; Mathieu en Zajac, 1990). Een hogere aanwezigheid van *continuance commitment* ontwikkelt zich door de afwezigheid van alternatieve mogelijkheden om te werken. Tevens kunnen de investeringen die een medewerker heeft gemaakt voor een organisatie worden ervaren als een inperking van zijn of haar mogelijkheden om de organisatie te verlaten (Becker, 1960 in Meyer en Allen, 1997).

Daarnaast wordt in onderzoek gesteld dat sterk autonome motivatie gekoppeld is aan *affective commitment*, sterk gecontroleerde motivatie zou de ontwikkeling van *continuance commitment* vergroten. Daarnaast zou motivatie die niet sterk autonoom of gecontroleerd is wordt gekoppeld aan *normative commitment* (Gagné e.a., 2008).

Hypothesen

De bovenstaande literatuur stelt dat er zowel een direct verband is tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* als een indirect verband, waarbij autonome motivatie een rol speelt. Op basis van deze literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld die in dit onderzoek centraal staan:

H1: Een hoge bevrediging van de psychologische basisbehoeften *autonomy relatedness* en *competence* leidt tot een hoge *organizational commitment*.

H2: Een hoge bevrediging van de psychologische basisbehoeften *autonomy*, *relatedness* en *competence* leidt tot een hoge autonome motivatie.

H3: Een hoge autonome motivatie leidt tot een hoge *organizational commitment*.

H4: Autonome motivatie gedraagt zich als een mediërende variabele in de relatie tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*.

Methode en data

Onderstaand worden de keuzes die gemaakt zijn in het onderzoek beschreven, waarbij zal worden ingegaan op de onderzoeksmethode, respondenten in het onderzoek, de operationalisering van de conceptuele definities, meetinstrumenten en de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen. Tot slot wordt de analysemethode behandeld.

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is gericht op het toetsen van de aanwezigheid van drie concepten bij de medewerkers van het Inter-Lokaal, te weten psychologische basisbehoeften, autonome motivatie en *organizational commitment*. Hierbij wordt gekeken naar generaliseerbare verbanden tussen deze concepten. Daarom is gekozen voor kwantitatief onderzoek.

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête met 27 stellingen op basis van een Likert-schaal. Deze enquête is op één moment, door middel van één meting bij één populatie uitgevoerd, ook wel *cross-sectional* onderzoek genoemd.

Respondenten

De respondenten in dit onderzoek zijn de medewerkers van het Inter-Lokaal in Nijmegen anno 2010. De medewerkers zijn gevraagd een schriftelijke enquête in te vullen. Zij zijn benaderd tijdens team-overleggen. Tijdens deze verschillende team-overleggen zijn alle aanwezige medewerkers geïnformeerd over het belang van het onderzoek, zowel voor de

eigen organisatie als voor de wetenschap. Daarnaast konden mogelijke vragen en onduidelijkheden met betrekking tot de enquête direct worden beantwoord.

In totaal hebben 81 medewerkers de enquête ingevuld, wat een respons van 67,5% is. Van deze respondenten is 45,7% man en 50,6% vrouw (N=78). Dit komt overeen met de man/vrouw verdeling van het Inter-Lokaal. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 44 jaar (N=77), waarbij de oudste respondent 72 jaar is en de jongste 19 jaar. Daarnaast is ook naar het aantal dienstjaren van de respondenten gekeken (N=78), hierbij is 79% van de respondenten in de afgelopen 5 jaar bij het Inter-Lokaal komen werken. Bijna 14% van de respondenten werkt tussen de 5 en 10 jaar bij de organisatie. De overige medewerkers werken langer dan 10 jaar bij het Inter-Lokaal.

Operationalisering meetinstrumenten

Het concept *organizational commitment* is in dit onderzoek de afhankelijke variabele. Deze bestaat uit drie dimensies: *affective*, *normative* en *continuance commitment*. Om deze dimensies te meten zijn verschillende onderzoeksschalen ontwikkeld. De meest complete schaal is die van Allen en Meyer (1997), welke deze drie dimensies in 31 items meet. Benkhoff (1997) heeft deze schaal aangepast tot een compactere vorm. Deze schaal van 6 items meet ook de drie dimensies van *organizational commitment*. Doordat in dit onderzoek meerdere concepten worden onderzocht en om de grootte van de enquête te kunnen waarborgen is gekozen voor de compactere schaal van Benkhoff (zie tabel 1A).

TABEL 1A: *Organizational commitment*

	Cronbach's Alpha
<i>Affective commitment</i>	-
Ik ben bereid om meer moeite te doen dan men van mij verwacht om de organisatie succesvol te maken.	
<i>Normative commitment</i>	.436
Ik ben trots wanneer ik anderen vertel dat ik voor deze organisatie werk.	
Mijn eigen waarden stemmen goed overeen met de waarden van deze organisatie.	
<i>Continuance commitment</i>	.765
Het was een vergissing om voor deze organisatie te komen werken.	
In de huidige omstandigheden moet er niet veel gebeuren opdat ik de organisatie zal verlaten.	
Ik heb er niet veel aan om nog lang bij deze organisatie te blijven.	

De drie psychologische basisbehoeften, *autonomy*, *relatedness* en *competence*, zijn in dit onderzoek de onafhankelijk variabelen. Deci en Ryan hebben een gevalideerde schaal ontwikkeld om de basisbehoeften te kunnen meten. Vandenabeele (2008) heeft een aangepaste versie van deze schaal gebruikt waarin de drie basisbehoeften worden gemeten in een schaal van 14 items. Voor deze schaal is gekozen om de aanwezigheid van de drie psychologische basisbehoeften te meten (zie tabel 1B).

TABEL 1B: *Psychologische basisbehoeften*

	Cronbach's Alpha
<i>Autonomy</i>	.714
Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk.	
Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt.	
Ik vind dat ik mijzelf kan zijn op het werk.	
Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen te geven over mijn werk.	
<i>Relatedness</i>	.719
Mijn collega's geven om mij.	
Ik zoek met niemand contact op het werk.	
Ik kan goed opschieten met de mensen waarmee ik samenwerk.	
De mensen op het werk zijn redelijk vriendelijk tegen mij.	
De mensen met wie ik moet samenwerken, lijken mij niet te mogen.	
Ik vind het leuk om met mijn collega's om te gaan.	
<i>Competence</i>	.551
Ik heb interessante nieuwe dingen kunnen leren op mijn werk.	
Meestal heb ik het gevoel dat ik iets kan realiseren op mijn werk.	
De mensen op het werk zeggen dat ik goed ben ik de dingen die ik moet doen.	

De in het theoretisch kader weergegeven vier dimensies van extrinsieke motivatie worden gebruikt om autonome motivatie te toetsen. Grolnick en Ryan (1989) ontwierpen een schaal om zowel de dimensies als autonome motivatie als geheel te toetsen: de *Relative Autonomy Index* (RAI). Door middel van 8 items worden *external regulation*, *introjection*, *identification* en *intrinsieke motivatie* getoetst en kan gekeken worden naar de aanwezigheid van autonome motivatie als geheel. Deze schaal is gekozen om autonome motivatie te meten (zie tabel 1C).

TABEL 1C: *Relative Autonomy Index (RAI)*

	Cronbach's Alpha
Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat:	
<i>Externe regulering</i>	.709
ik anders in de problemen kom.	
ik anders een slechte evaluatie krijg	
<i>Introjectie</i>	.795
ik me anders schuldig voel.	
ik me anders slecht voel.	
<i>Identificatie</i>	.455
ik een goede werknemer wil zijn.	
ik het mijn plicht vind.	
<i>Intrinsiek</i>	.668
ik mijn werk leuk vind.	
ik er plezier in schep.	

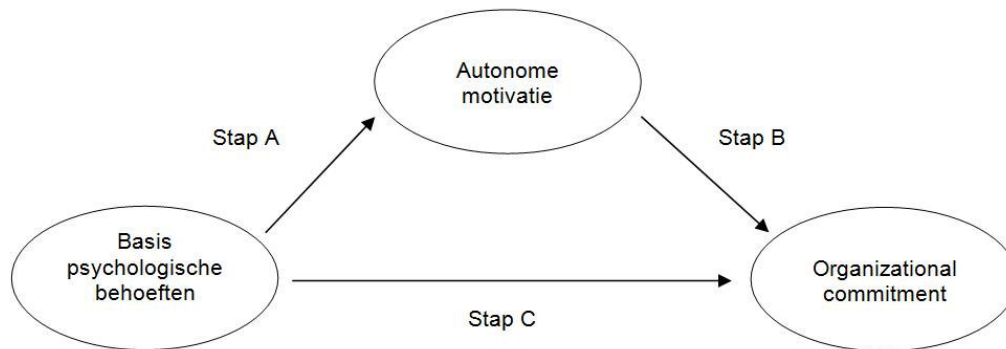
De schalen van tabel 1A; 1B en 1C zijn opgenomen in de schriftelijke enquête. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat deze schalen betrouwbaar zijn (Gagné en Deci, 2005; Meyer en Allen, 1997; Vandenabeele, 2008). Uit de analyse blijkt dat, op drie dimensies na, alle Cronbach's Alpha boven de $\alpha = .60$ zitten. Deze schalen kunnen als betrouwbaar worden beschouwd. De drie dimensies die hieronder zitten zijn *normative commitment* ($\alpha = .436$), *identificatie* ($\alpha = .455$) en *competence* ($\alpha = .551$). Dit kan verklaard worden door de gevoeligheid van de Cronbach's Alpha bij gebruik van weinig items in een schaal. Zoals te zien is in de tabellen 1A; 1B en 1C bevatten deze dimensies weinig items. Hierdoor wordt de lage Cronbach's Alpha als acceptabel beschouwd en zullen deze dimensies toch meegenomen worden in de analyse.

Naast de besproken gevalideerde schalen is in de enquête gevraagd naar verschillende controle variabelen, te weten: geboortejaar; geslacht; land van herkomst; dienstjaren en werkzaam als: vrijwilliger, stagiaire, reguliere of gesubsidieerde medewerker.

Analysemethode

Tijdens de datapreparatie bleken geen significante relaties aanwezig te zijn tussen de variabelen over land van herkomst, vrijwilliger, reguliere medewerker, gesubsidieerde medewerker en stagiaire. Daarom is gekozen om bij de analyse drie controle variabelen te gebruiken, te weten: geslacht, geboortejaar, dienstjaren. Hiervoor is gekozen omdat deze controle variabelen in ander onderzoeken een correlatie hebben met de afhankelijke variabelen in dit onderzoek, *organizational commitment* (Meyer en Allen, 1997).

Bij de correlatietabel is gekozen voor het *pairwise* uitsluiten van de missende gegevens. Hierdoor is de N bij elke relatie verschillend, waarbij de laagste N zit op 69 en de hoogste N is 81.



Figuur 1: *Theoretisch mediatorend model van de basis psychologische behoeften en organizational commitment relatie.*

De hypothesen worden getoetst door middel van regressieanalyses op de data. Om de aanwezigheid van de mediërende rol van autonome motivatie te toetsen worden verschillende regressieanalyses uitgevoerd (zie figuur 1). Ten eerste moet een significante correlatie bestaan tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Dit wordt getoetst in ‘stap C’. Vervolgens moet een significante correlatie aanwezig zijn tussen de onafhankelijke en de mediërende variabele. In ‘stap A’ wordt dit getoetst. Ten derde moet een significante correlatie bestaan tussen de mediërende en de afhankelijke variabele. Dit wordt getoetst in ‘stap B’. Tot slotte wordt in ‘stap C’ de mediërende variabele toegevoegd in de regressieanalyse. Wil het mediërend effect aanwezig zijn, dan moet in deze analyse de correlatie van ‘stap C’ verdwenen zijn en niet significant. Dan kan gesteld worden dat het verband tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen veroorzaakt wordt door de mediërende variabele (Baron en Kenny, 1986 in: Vandenabeele, 2009).

Resultaten

Onderstaand wordt eerst gekeken naar de correlatietabel waar de mogelijk aanwezige samenhang tussen de concepten en controle variabelen naar voren komen. Vervolgens worden op basis van verschillende regressieanalyses gekeken naar de relaties tussen de concepten psychologische basisbehoeften, autonome motivatie en *organizational commitment*.

Correlatieanalyse

De correlatietabel laat zien dat het onderzoek naar de mediërende rol van autonome motivatie relevant is, omdat de drie concepten sterk met elkaar correleren (zie tabel 2). De drie dimensies van *organizational commitment* en de drie psychologische basisbehoeften correleren significant, positief met elkaar. Tevens correleert autonome motivatie significant, positief met alle dimensies van de twee concepten.

Verder valt in de correlatietabel op dat de drie psychologische basisbehoeften sterk met elkaar correleren. Dit kan betekenen dat de drie variabelen relatief veel overlap hebben met elkaar. Door de kleine N in dit onderzoek kan het zijn dat het specifieke verschil tussen de drie psychologische basisbehoeften niet naar voren komt in de analyse.

Tevens is in de correlatietabel te zien dat de drie controle variabelen met elkaar correleren. Een positieve, significante relatie is aanwezig tussen geboortjaar en geslacht. Dit geeft aan dat hoe jonger de respondent is, hoe groter de kans is dat deze een vrouw is. De negatieve, significante relatie tussen dienstjaar en geboortjaar geeft aan dat hoe jonger de respondent is, hoe groter de kans dat deze kort bij het Inter-Lokaal werkzaam is. De laatste relatie tussen de controle variabelen is tussen de variabelen dienstjaar en geslacht. Deze relatie geeft aan dat hoe korter een respondent bij het Inter-Lokaal werkende is, hoe groter de kans dat de respondent vrouwelijk is.

Tot slot valt uit de correlatietabel op te merken dat er weinig significante relaties bestaan tussen de controle variabelen en de concepten. De enige significante relatie die naar voren komt is een negatieve relatie tussen geboortjaar en autonome motivatie. Hieruit blijkt dat hoe jonger de respondent is, hoe groter de kans is dat deze minder autonoom gemotiveerd is.

TABEL 2: *Correlatietabel variabelen*

	Mean	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Geboortjaar	1966,04	12,132	1									
2 Geslacht	1.53	.503	.20*	1								
3 Dienstjaren	1.26	.673	-.33**	-.21*	1							
4 Affective commitment	4.08	.742	.02	-.00	.05	1						
5 Normative commitment	4.17	.648	-.03	-.10	.10	.50**	1					
6 Continuance commitment	4.23	.755	-.01	.19	.07	.26**	.54**	1				
7 Autonomy	4.11	.549	-.06	.19	.09	.27**	.58**	.43**	1			
8 Relatedness	4.25	.427	-.08	.04	.12	.50**	.64**	.38**	.64**	1		
9 Competence	4.11	.536	-.05	.08	.14	.31**	.55**	.45**	.66**	.67**	1	
10 Autonome motivatie	5.43	2,990	-.29**	.15	-.06	.19*	.37**	.33**	.27**	.30**	.36**	1

Regressieanalyses

Uit de regressieanalyse met de drie psychologische basisbehoeften op *organizational commitment* blijken *autonomy* en *relatedness* een niet significante relatie te hebben. Na meerdere regressieanalyses uitgevoerd te hebben, lijkt een grote overlap tussen de drie psychologische basisbehoeften aanwezig te zijn. Dit is tevens terug te zien in de correlatietabel (tabel 2). Na het uitvoeren van drie regressieanalyses op *organizational commitment* blijkt *competence* de grootste significante relatie met *organizational commitment* te hebben. Daarom is de keuze gemaakt om deze basisbehoefte te gebruiken als variabele met betrekking tot de drie psychologische basisbehoeften in verdere analyses.

Zoals beschreven in de paragraaf methode zullen meerdere regressies worden uitgevoerd om het mogelijk mediërend effect van autonome motivatie te kunnen toetsen. Ten eerste moet de relatie tussen de onafhankelijke variabele, *competence*, en de afhankelijke variabele, *organizational commitment*, worden getoetst (zie figuur 1; Stap C). In tabel 3A (model 'organizational commitment (1)') wordt de relatie tussen *competence* en *affective, normative* en *continuance commitment* weergegeven. De drie onderdelen getoetst op de drie vormen van *organizational commitment* zijn significant (zie tabel 3A; model 'organizational commitment (1)'). Het onderdeel van *affective commitment* heeft het laagste significantieniveau, waar de onderdelen met *normative commitment* en *continuance commitment* sterk significant zijn. Daarnaast heeft het onderdeel waarin de relatie tussen *competence* en *normative commitment* wordt geanalyseerd een relatief hoge verklaringskracht. Uit de tabel is te zien dat *competence* een positieve, significante relatie heeft met alle drie de dimensies van *organizational commitment*. De relatie tussen *competence* en *normative commitment* is hierbij het sterkst. Tot slot laten de controle variabelen geen significantie relaties zien met de drie vormen van *organizational commitment*.

TABEL 3A: *Mediërende rol van autonome motivatie*

	Organizational commitment (1)			Organizational commitment (2)		
	Affective commitment	Normative commitment	Continuance commitment	Affective commitment	Normative commitment	Continuance commitment
	β	β	β	β	β	β
Geboortejaar	.073	.033	.010	.108	.086	.065
Geslacht	-.030	-.038	.161	-.043	-.100	.109
Dienstjaren	.034	-.036	.051	.053	.022	.053
Competence	.339 **	.531 **	.399 **	.305 **	.488 **	.353 **
Autonome motivatie				.103	.119 *	.179
N	74	75	74	72	72	71
R ²	.120	.287	.198	.128	.333	.221
Adjusted R ²	.069	.246	.152	.062	.283	.161
Significantie	.063	.000	.004	.100	.000	.005

Correlation is significant at level 0.1*

Correlation is significant at level 0.05**

De volgende stap in het analyseren van het mediërende effect van autonome motivatie is het toetsen van de relatie tussen de onafhankelijke variabelen, *competence*, en de mogelijke mediërende variabele, autonome motivatie (figuur 1; Stap A). Het model, weergegeven in tabel 3B, is significant en heeft een acceptabele verklaringskracht. In tabel 3B is te zien dat een significante, positieve relatie aanwezig is tussen *competence* en autonome motivatie.

Tevens laat de regressieanalyse zien dat een significante, negatieve relatie bestaat tussen geboortejaar en autonome motivatie. Dit is ook terug te zien in de correlatietabel tussen deze twee concepten (zie tabel 2).

TABEL 3B: *Stap A; competence - autonome motivatie*

	Autonome motivatie β
Geboortejaar	-.342 **
Geslacht	.151
Dienstjaren	-.180
Competence	.328 **
N	72
R ²	.233
Adjusted R ²	.187
Significantie	.001

Correlation is significant at level 0.1*

Correlation is significant at level 0.05**

De derde stap in deze analyse is het toetsen van de relatie tussen de mogelijke mediërende variabele, autonome motivatie, en de afhankelijke variabele, *organizational commitment* (figuur 1; Stap B). In tabel 3C wordt de relatie tussen deze variabelen weergegeven. De tabel laat zien dat de onderdelen waarin de relatie tussen autonome motivatie en *normative* en *continuance commitment* wordt weergegeven significant zijn. Uit de regressieanalyse met *affective commitment* komt echter naar voren dat dit onderdeel niet significant is.

Verder laat tabel 3C zien dat de verklaringskracht van de significante onderdelen relatief laag is. Tevens laat de tabel zien dat een significante, positieve relatie bestaat tussen zowel autonome motivatie en *normative commitment* als autonome motivatie en *continuance commitment*.

TABEL 3C: Stap B; autonome motivatie - commitment

	Affective Commitment	Normative Commitment	Continuance commitment
	β	β	β
Geboortejaar	.135	.134	.100
Geslacht	-.055	-.097	.118
Dienstjaren	.107	.120	.129
Autonome motivatie	.242 *	.399 **	.338 **
N	74	74	73
R ²	.002	.144	.130
Adjusted R ²	.002	.095	.079
Significantie	.399	.028	.047

Correlation is significant at level 0,1*

Correlation is significant at level 0,05**

De laatste stap in het testen van het mediërend effect van autonome motivatie is het toetsen van de relatie tussen de onafhankelijke variabele, *competence* en de afhankelijke variabele, *organizational commitment*. In deze stap wordt getoetst op relevante mediërende effecten van de variabele autonome motivatie. Daarom moet deze variabele in de regressieanalyse worden toegevoegd. In tabel 3A (model ‘*organizational commitment* (2)’) is te zien dat alle drie de onderdelen van het model nog steeds significant zijn. Daarnaast laat de tabel zien dat de verklaringskracht van de onderdelen in het model licht veranderen in vergelijking met tabel 3A (model ‘*organizational commitment* (1)’). Tevens heeft *normative commitment* nog steeds de hoogste verklaringskracht. Verder valt uit de tabel op te maken dat de relatie tussen de *competence* en de drie vormen van *organizational commitment* nog steeds significant is en niet sterk afneemt. Tevens blijkt uit het model (‘*organizational commitment*

(2)') dat alleen de relatie tussen autonome motivatie en *normative commitment* een positieve, significante relatie is. De relatie tussen deze variabelen is echter zeer zwak.

Discussie

Op basis van de bovenstaande analyses kunnen de vier hypothesen die centraal stonden in dit onderzoek worden getoetst. In de resultatenparagraaf is beschreven dat, vanwege overlap tussen de drie behoeften, alleen geanalyseerd is met het concept *competence*. Daarnaast is in het theoretisch kader is weergegeven dat het concept *organizational commitment* uit drie losstaande vormen bestaat, te weten *affective*, *normative* en *continuance commitment*.

De eerste hypothese gesteld in dit onderzoek luidt als volgt: 'Een hoge bevrediging van de basisbehoeften *autonomy relatedness* en *competence* leidt tot een hoge *organizational commitment*'. Uit de analyse komt naar voren dat tussen *competence* en *affective*, *normative* en *continuance commitment* positieve relaties aanwezig zijn van respectievelijk $\beta=.339$ ($p<.05$), $\beta=.531$ ($p<.05$) en $\beta=.399$ ($p<.05$). De positieve invloed van de basisbehoeften *competence* op *organizational commitment* zoals die in de literatuur naar voren komt, blijkt overeen te komen met de uitkomsten van het onderzoek. Bevrediging van de psychologische basisbehoefte *competence* zorgt voor een hoge *organizational commitment*.

Naast deze relatie stelt de literatuur dat de psychologische basisbehoeften een positieve relatie heeft met autonome motivatie. Deze relatie is getoetst in hypothese 2: 'Een hoge bevrediging van de basisbehoeften *autonomy*, *relatedness* en *competence* leidt tot een hoge autonome motivatie'. Uit de analyse blijkt dat tussen *competence* en autonome motivatie een positieve relatie van $\beta=.328$ ($p<.05$) aanwezig is. De relatie tussen deze twee concepten zoals in de literatuur wordt weergegeven blijkt overeen te komen met de uitkomsten van de analyses in dit onderzoek. De richting van de uitkomst voldoet aan de verwachtingen die gesteld zijn in dit onderzoek, namelijk dat bevrediging van de basisbehoefte *competence* leidt tot een hoge autonome motivatie.

Een andere positieve relatie die uit de analyses naar voren komt is tussen de concepten autonome motivatie en *organizational commitment*. Deze relatie wordt beschreven in hypothese 3: 'Een hoge autonome motivatie leidt tot een hoge *organizational commitment*'. In het theoretisch kader is weergegeven dat het concept *organizational commitment* uit drie losstaande vormen bestaat. Uit de analyse blijkt dat de relatie tussen autonome motivatie en *normative commitment* het sterkst is met $\beta=.399$ ($p<.05$). De relatie met *continuance*

commitment is $\beta=.338$ ($p<.05$). Het onderdeel met *affective commitment* is niet significant ($p=.399$), dus deze relatie met autonome motivatie kan ook verklaard worden door toeval.

Hypothese 3 kan op basis van deze analyse niet verworpen worden. De resultaten uit de analyse komen slechts beperkt overeen met verwachtingen uit de literatuur. Om de positieve relatie tussen autonome motivatie en *affective commitment* te onderzoeken, is waarschijnlijk een dataset met een groter respondenten aantal nodig.

De mogelijke mediërende rol van autonome motivatie wordt getoetst in hypothese 4: 'Autonome motivatie gedraagt zich als een mediërende variabele in de relatie tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*'. Uit de analyse is gebleken dat autonome motivatie geen volledige mediërende rol heeft in de relatie tussen de psychologische basisbehoefte *competence* en *organizational commitment*. Zodra autonome motivatie in de regressieanalyse wordt toegevoegd neemt deze variabele niet volledig de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen over. Dit kan gesteld worden omdat de relatie tussen *competence* en *organizational commitment* nog steeds positief, significant is met hoge waarden. Wel laat tabel 3A zien dat de relatie tussen *competence* en *organizational commitment* licht afneemt bij het toevoegen van autonome motivatie. Zo daalt de relatie tussen *competence* en *affective commitment* van $\beta=.339$ ($p<.05$) naar $\beta=.305$ ($p<.05$). De relatie met *normative commitment* daalt van $\beta=.531$ ($p<.05$) naar $\beta=.488$ ($p<.05$) en de relatie met *continuance commitment* daalt van $\beta=.399$ ($p<.05$) naar $\beta=.353$ ($p<.05$).

Daarnaast is alleen de relatie tussen autonome motivatie en *normative commitment* significant met $\beta=.119$ ($p<0.1$). Een verklaring voor de aanwezigheid hiervoor zou het mogelijke verband tussen autonome motivatie en *organizational commitment* kunnen zijn. De gemiddelde score op autonome motivatie is binnen deze dataset niet extreem gecontroleerd of autonoom, namelijk 5,4 op een schaal van -12 (sterk gecontroleerde motivatie) tot 12 (sterk autonome motivatie). Deze milde vorm van motivatie wordt in onderzoek verbonden aan *normative commitment* (Gagné, e.a., 2008).

Uit deze geringe dalingen en zwakke relatie tussen autonome motivatie en *normative commitment* kan gesteld worden dat autonome motivatie een zeer klein mediërend effect veroorzaakt in de relatie tussen *competence* en *normative commitment*. Op basis van bovenstaande gegevens kan worden gesteld dat motivatie geen volledige mediërende rol heeft in de relatie tussen de psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*. Hypothese 4 kan op basis van deze gegevens worden verworpen.

Mediërende rol van autonome motivatie

Uit de resultaten van dit onderzoek lijkt een partieel mediërend effect aanwezig te zijn. Dit zou betekenen dat meerdere mediërende variabelen een rol spelen in de relatie tussen de drie psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*.

Een verklaring voor de partieel mediërende rol van autonome motivatie zou te vinden kunnen zijn in de meerdere gevolgen die vervulling van de basisbehoeften met zich meebrengen. Zo beargumenteren Gagné en Deci (2005) dat vervulling van de basisbehoeften leidt tot meer dan intrinsieke motivatie. Ook zal voldoening van de basisbehoeften leiden tot psychologische gezondheid en groei, ervaringen van het goed voelen en gezond zijn, het optimaal kunnen functioneren en zelfactualisatie. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er verschillende variabelen bestaan die van invloed zijn op de *organizational commitment*. Zoals weergegeven in het theoretisch kader worden door Meyer en Allen (1997) persoonlijke karakteristieken, organisatiestructuur, werkalternatieven, socialisatieproces en psychologisch contract benoemd als variabelen die van invloed zijn op de *organizational commitment*.

Deze literatuur toont aan dat veel variabelen een rol spelen bij de vervulling van de psychologische basisbehoeften en het ontstaan *organizational commitment*. Mogelijk kunnen deze, net als autonome motivatie, een partieel mediërende rol vervullen in de relatie tussen de psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*.

Conclusie

Op basis van de beschreven hypothesen kan antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling in dit artikel. Uit de uitkomsten van de analyse blijkt dat een positieve relatie aanwezig is tussen de psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* (H1). Tevens blijkt een relatie aanwezig te zijn tussen de psychologische basisbehoeften en autonome motivatie (H2) en tussen autonome motivatie en *organizational commitment* (H3). Uit de analyse blijkt echter dat autonome motivatie geen volledige mediërende rol heeft in de relatie tussen de concepten (H4).

Op basis van de resultaten en argumenten in dit artikel kan mogelijk gesteld worden dat een partieel mediërende rol van motivatie aanwezig is in de relatie tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment*. Een uitgebreider onderzoek met een grotere respondenten groep zou dit partieel mediërend effect van autonome motivatie kunnen aantonen.

Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek kent meerdere beperkingen. Ten eerste is dit onderzoek een cross-sectional onderzoek. Dit houdt in dat op één meting, op één moment bij één populatie het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit kan schade brengen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Ten tweede kan de wijze waarop de data is verzameld mogelijk leiden tot sociaal wenselijk antwoorden. De meeste enquêtes zijn ingevuld waar collega's, coördinatoren en de onderzoeker bij aanwezig was. Er is bewust voor deze wijze van dataverzameling gekozen, omdat de verschillende nationaliteiten van de medewerkers en de daarmee samenhangende minder goede beheersing van de Nederlandse taal een lage respons zou kunnen veroorzaken.

Ten derde zorgt de diversiteit van de vier groepen medewerkers en afkomst in de populatie voor mogelijke schade aan de generaliseerbaarheid van de resultaten. De vier groepen respondenten in dit onderzoek (vrijwilligers, reguliere medewerker, gesubsidieerde medewerker en stagiaire) komen uit 19 verschillende landen. Deze diversiteit is niet in elke organisatie aanwezig, waardoor het lastig kan zijn de resultaten te generaliseren.

Ten vierde stelt de *Self-Determination Theory* dat de drie basisbehoeften voor ieder individu gelden, ongeacht persoonlijke of culturele diversiteit. Echter is hier nog geen grondige fundering voor dat dit bewijst. Deze afwezigheid van onderzoek naar het generaliseren van de drie basisbehoeften kan de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden gezien de diversiteit in afkomst in de gebruikte respondenten groep.

Ten vijfde bevat de organisatie een klein populatie, wat heeft gezorgd voor een relatief kleine bruikbare respondenten aantal in dit onderzoek. Dit kan ervoor zorgen dat sommige relaties niet significant zijn tussen de controle variabelen en de drie concepten. Tevens kan de kleine respondentengroep er voor zorgen dat specifieke verschillen tussen de drie basisbehoeften niet tot uiting zijn gekomen in de analyse. Daarom is de keuze gemaakt om in het onderzoek verder te gaan met de basisbehoeften *competence*. Bij een grotere respondenten aantal kan het zijn dat het onderscheid in de drie psychologische basisbehoeften wel significant naar voren komt in de analyse. Daarnaast zou bij een grotere respondenten groep een sterke aanwezigheid van een partieel mediërend effect van autonome motivatie aangetoond kunnen worden.

Ten zesde is in dit onderzoek een relatief breed significantieniveau gehanteerd te weten: $p < .05$ en $p < .10$. Dit vanwege de kleine respondenten aantal in dit onderzoek. Bij een grotere respondenten aantal kan een strakker significantieniveau gehanteerd worden wat de kans op toeval doet afnemen.

Tot slot is dit onderzoek onderdeel van een scriptie. Dit heeft gedurende de onderzoeksperiode gezorgd voor een strakke tijdsplanning en een sterke afbakening van het onderzoek. Er zijn compacte schalen gebruikt voor het toetsen van de drie concepten in de enquête om de grootte van de enquête te waarborgen. Dit heeft soms gezorgd voor een onzekere betrouwbaarheid van de dimensies in de gebruikte schalen dan gewenst.

Vervolgonderzoek

Om de relatie tussen de drie concepten en de mogelijke partieel mediërende rol van autonome motivatie sterker naar voren te laten komen, kan bij vervolgonderzoek mogelijk rekening gehouden worden met de beperkingen die in dit onderzoek naar voren komen. Zo kan gekeken worden naar de wijze van dataverzameling, de diversiteit en grootte van de respondentengroep. Dit zal de generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen vergroten. Tevens kan gebruik gemaakt worden van meerdere metingen en uitgebreidere gevalideerde schalen. Dit zal mogelijk positieve gevolgen kunnen hebben voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten. Tevens kan dan een beperkter significantie niveau gehanteerd worden, wat de kans op toeval doet afnemen. Daarnaast zou onderzoek naar de generaliseerbaarheid van de drie psychologische basisbehoeften een interessant concepten zijn voor vervolgonderzoek.

Betekenis van het onderzoek

De relaties tussen de concepten in dit onderzoek zijn al eerder onderzocht (Mathieu en Zajac, 1990; Meyer en Allen, 1997; Gagné en Deci, 2005). De relaties gesteld volgens deze literatuur komen overeen met de resultaten van dit onderzoek. Onderzoek naar het mediërend effect van autonome motivatie is echter relatief schaars. Dit onderzoek toont aan dat het mediërend effect van autonome motivatie niet volledig aanwezig is, maar mogelijk een partieel mediërend effect van autonome motivatie. Dit zou betekenen dat, naast autonome motivatie, meerdere variabelen de relatie tussen psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* overnemen. Dit partieel effect van autonome motivatie is in dit onderzoek niet sterk aanwezig, maar de resultaten geven aanleiding om deze rol uitgebreider te onderzoeken. Uitkomsten van een dergelijk onderzoek zou het aanwezige verband tussen de psychologische basisbehoeften en *organizational commitment* specifiekere kunnen verklaren.

De gevonden relaties tussen de drie concepten hebben tevens betekenis voor het Inter-Lokaal. Als het Inter-Lokaal invloed wil uitoefenen op de *organizational commitment* kan dit

gedaan worden door zowel in te spelen op de psychologische basisbehoeften als autonome motivatie.

Echter liggen de interessante gegevens met betrekking tot deze drie concepten niet alleen op de relatie tussen deze drie concepten. Eerst moet de organisatie bewust zijn van de aanwezigheid van de drie concepten bij haar medewerkers. Voor het Inter-Lokaal is het van belang om te weten wat medewerkers beweegt om bij deze organisatie te werken, te blijven werken en op welke wijze de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Hierbij is de organisatie vooral geïnteresseerd in de mogelijke discrepanties tussen de vier groepen medewerkers werkzaam bij het Inter-Lokaal, te weten: vrijwilligers, reguliere medewerkers, gesubsidieerde medewerkers en stagiaires. Op basis van de gemiddelde uitkomsten op de losstaande drie concepten wil de organisatie kijken naar mogelijke verbeterpunten binnen het Inter-Lokaal met betrekking tot de autonome motivatie en *organizational commitment* van haar medewerkers. Als de organisatie hierop wil inspelen zijn de aangetoonde relaties in dit artikel een interessant gegeven voor het Inter-Lokaal.

Referentielijst

Artikelen

- Baard, P. P., Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and wellbeing in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34: 2045–2068.
- Benkhoff, B. (1997) Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research and policy, *personnel review* 26(1/2):114-131
- Claassen, A. en Welling, N. (2006). Verkenning van een nieuwe definitie van vrijwilligerswerk / vrijwillige inzet. Nijmegen: ITS.
- Evelein, F., Korthagen, F. and Brekelmans, M. (2007). Fulfilment of the basic psychological needs of student teachers during their first teaching experiences. IVLOS Institute of Education, Utrecht University, P.O. Box 80127, 3508 TC Utrecht, The Netherlands / CETAR, The Centre for Educational Training, Assessment and Research, VU University Amsterdam, The Netherlands / Department of Pedagogical and Educational Sciences, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands
- Finkelstein, M.A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46 (5-6): 653-658

- Gagné, M. and Deci, L.E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*. 26 (4): 331-362
- Gagné, M., E. Chemmol, J. Forest, K. Koesterner (2008), A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation, *Psychologica Belgica*, 48: 219-241
- Grolnick, W. S., and Ryan, R. M. (1989). Parent style associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81: 143-154.
- Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2): 171-194.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-83.
- Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2000), Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Seldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., and Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychological*, 80 (2): 325-339.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance : more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International review of administrative sciences*. 75 (1): 11-34.

Boeken

- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2002). Editors, *Handbook of self-determination research*. The University of Rochester Press, Rochester.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1997). *Commitment in de Workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Vandenabeele, W. (2008). *Toward a public admistration theory of public service motivation*. Leuven : Faculteit sociale wetenschappen.

Websites

Jaarverslag Het Inter-Lokaal. Op 27 januari 2010 ontleend aan:

http://www.hilrapport.nl/registratie/website/12_Het%20Inter-lokaal%20Jaarverslag%202008%20DEF%20LR.pdf

Website van het Inter-Lokaal. Op 27 januari 2010 ontleend aan:

http://www.hilrapport.nl/cgi-bin/website.pl?command=website&website_groep_id=2&website_subgroep_id=5