



H24

Edward Deci en Richard Ryan

Self Determination Theory

Anja Van den Broeck en Kathleen Vangronsvelt

“Motivatie? Ja, dat is een belangrijk thema hier in de organisatie. Maar niet iedereen is te motiveren. Paul is zo’n typische uitgebluste medewerker. Sinds de overname komt hij om 9 uur binnen, om dan vervolgens zijn krant te lezen, terwijl hij van zijn beker kantoorkoffie nipt. Je hoort of ziet hem heel de dag niet. En ’s avonds is hij om 5 uur weg. Hij heeft een vaste aanstelling, dus we kunnen hem niet ontslaan, maar ik weet eerlijk gezegd niet wat hij heel de dag uitspookt.” (Lieve, HR-verantwoordelijke van Paul)

“Sinds de overname ben ik op een zijspoor gezet. Mijn functie is uitgehold en eigenlijk wordt er vooral met papier geschoven. Met mijn suggesties om dingen te verbeteren, wordt niets gedaan. Het lijkt enkel belangrijk dat de managers de juiste kruisjes kunnen zetten in hun Excel-files. Ik ben altijd blij als ik naar huis kan gaan. Dan begint het leven pas echt. Ik ben trainer van de zesjarige voetballers in mijn dorp. Ik maak hun programma, volg hun progressie op en zorg ervoor dat ze vooral veel plezier beleven. Ik ben er buiten mijn werkuren continu mee bezig. Maar het loont. Verschillende van mijn spelers werden geselecteerd door grote clubs en ook de voetbalbond heeft me al bekroond voor mijn aanpak. Kon ik op het werk ook maar zoveel voldoening vinden.” (Paul)

Iedereen kent wel een medewerker zoals Lieve beschrijft: uitgebluste *9-to-5'ers* die hun tijd uitzitten op het werk. Hoe verwonderlijk is het dan dat medewerkers zoals Paul buiten hun werk wel energiek, creatief en proactief zijn. Ze zijn immers toch niet gemotiveerd?

De grondleggers van de Self Determination Theory: Edward Deci en Richard Ryan

Edward Deci

Ed Deci, geboren in 1942, is een begeesterd psycholoog. Hij behaalde zijn doctoraat in de sociale psychologie aan de prestigieuze Carnegie-Mellon University. Hij is hoogleraar psychologie aan de universiteit van Rochester en directeur van het motivatieprogramma daar. Hij heeft daarnaast ook aanstellingen aan het University College of Southeast Norway en de Australian Catholic University. Daarnaast is hij directeur van het Monhegan museum in Maine, USA. Deci heeft verschillende onderscheidingen gekregen voor zijn werk en zijn carrière. Hij is gekend voor zijn baanbrekend werk rond extrinsieke en intrinsieke motivatie en wordt gezien als een van de grondleggers van de Self Determination Theory, samen met Richard Ryan.

Richard Ryan

Richard – Rich voor zijn vrienden – Ryan, werd geboren in 1953. Hij behaalde zijn doctoraat aan de universiteit van Rochester, onder de begeleiding van Edward Deci. Ryan heeft heel zijn leven gewerkt aan de universiteit van Rochester en combineert deze aanstelling nu met een aanstelling aan de Australian Catholic University. Daarnaast is hij betrokken bij Immersyve, een bedrijf dat vanuit de wetenschap rond motivatie andere bedrijven wil helpen om hun klanten en werknemers te motiveren. Net als Deci, kreeg Ryan veel onderscheidingen voor zijn werk en carrière.

» Bij de start van hun baanbrekend onderzoek wilden Deci en Ryan een ‘Copernicaanse omwenteling’ teweegbrengen in de studie van motivatie.

Bij de start van hun baanbrekend onderzoek wilden Deci en Ryan een ‘Copernicaanse omwenteling’ teweegbrengen in de studie van motivatie. Tot dan toe werd er algemeen van uitgegaan dat motivatie maakbaar was: door het gedrag of de gedachten van mensen te sturen, konden anderen het gedrag van deze mensen van buitenaf vorm geven. Het behaviorisme ging er bijvoorbeeld van uit dat het gedrag van dieren en mensen te modelleren was door gerichte straffen en beloningen te geven (Skinner, 1969). De *Expectancy Value Theory* zag motivatie dan weer als het resultaat van een cognitieve evaluatie: je kiest die activiteit die het waarschijnlijkst tot het resultaat leidt dat je het meest waardeert (Vroom, 1964; zie hoofdstuk 4). Dergelijke theorieën konden volgens Deci en Ryan echter niet verklaren hoe mensen vanuit zichzelf leren en ontwikkelen. Om dit echt te begrijpen, wilden ze ontdekken hoe motivatie *van binnenuit* vorm kan krijgen en hoe de natuurlijke energie en groeigerichte natuur van mensen tot uiting kan komen. Zo ontstond het idee van ‘intrinsieke motivatie’. De studie van intrinsieke motivatie werd later nog gecombineerd met onderzoek naar verschillende vormen van extrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985) en de menselijke psychologische basisbehoeften. Dit alles (en meer) werd later geïntegreerd in de Self Determination Theory (zelf-determinatie theorie, hierna ook ZDT genoemd, Deci & Ryan, 2000). De belangrijkste concepten worden hieronder toegelicht.¹

¹ Meer informatie over alle facetten van deze theorie is te vinden op selfdeterminationtheory.org

Motivatie in de zelf-determinatie theorie

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als het uitvoeren van activiteiten omdat ze leuk, plezierig of interessant zijn. Intrinsieke motivatie is dus een samenspel tussen het individu en de taak en vereist geen andere bronnen van motivatie: het individu wordt enkel en alleen gemotiveerd door de taak zelf. Bij extrinsieke motivatie, daarentegen, is er geen sprake van inherent plezier in de inhoud van het werk. Mensen engageren zich dan voor een activiteit om een uitkomst te verkrijgen die buiten de activiteit gelegen is.

Paul lijkt enkel nog extrinsiek gemotiveerd voor zijn werk. Sinds de overname lijkt hij alle plezier in het werk verloren te hebben, maar hij heeft een vaste aanstelling en er moet nu eenmaal brood op de plank komen. Dat is dan ook zijn enige motivatie om elke dag naar het werk te vertrekken. Paul is daarentegen intrinsiek gemotiveerd voor zijn taak als voetbaltrainer: Hij wordt hier niet voor betaald. Dat is ook helemaal niet nodig. Paul geniet er zoveel van om de jongens en meisjes samen te laten voetballen en hen te laten excelleren, dat hij hier helemaal geen beloning voor hoeft.

In een van zijn eerste studies onderzocht Deci (1971) het effect van (extrinsieke) beloningen op intrinsieke motivatie. Hij vroeg studenten tijdens drie verschillende sessies puzzels op te lossen. In de eerste sessie mochten studenten gewoon puzzelen. In de tweede sessie kregen de studenten in de experimentele condities telkens 1 dollar per opgeloste puzzel. In de derde sessie viel deze beloning weer weg en kon er weer gewoon gepuzzeld worden (zogenaamd omdat het budget op was). In de controlegroep werd nooit geld uitgereikt. Na elke sessie was er een pauze waarin de proefleider de ruimte verliet en de studenten naar hartenlust verder konden puzzelen, of even konden wegdromen of ontspannen met de boekjes die op tafel lagen. Ze wisten echter niet dat ze tijdens deze vrije periode stiekem werden geobserveerd.

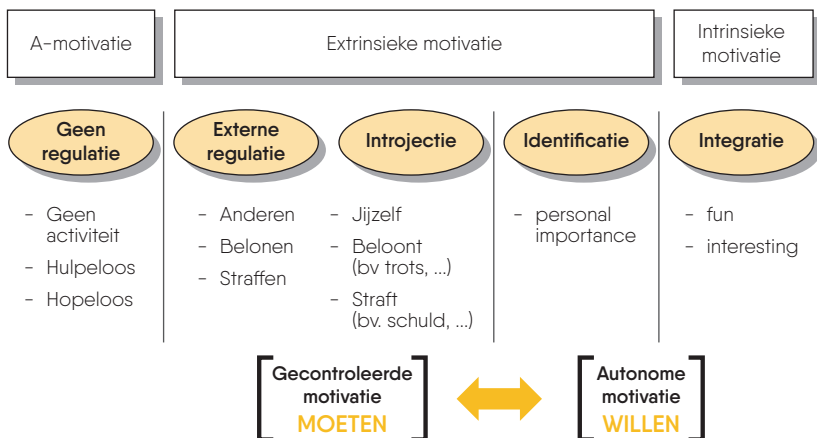
» Motivatie niet te vangen is in één type.

Deci stelde vast dat alle studenten nog bleven doorgaan met puzzelen na de eerste sessie. De studenten moesten dus wel intrinsiek gemotiveerd zijn. Er was immers geen enkele andere reden om te blijven puzzelen. De interessantste vaststelling was echter dat de studenten uit de controlegroep even lang door bleven gaan met puzzelen na de derde sessie als na de eerste sessie. De studenten die betaald werden in de tweede sessie puzzelden daarentegen significant minder lang in deze laatste sessie. Hun motivatie was dus klaarblijkelijk gedaald. Deci verklaarde dit als volgt: door de betaling gingen de studenten hun motivatie voor de puzzeltaak anders bekijken. Ze verdrongen hun interesse in de taak naar de achtergrond en gingen steeds meer de financiële beloning zien als reden voor hun gedrag. Daar-

door hadden ze minder het gevoel dat ze zelf aan het roer stonden van hun keuzes en meer een speelbal werden van de externe beloningen die hun werden gegeven. Wanneer deze beloningen wegvielen, leek het niet meer zinvol om nog verder te puzzelen. Studenten die in een soortgelijk experiment positieve feedback of complimenten (verbale beloningen) hadden gekregen, verloren hun intrinsieke motivatie daarentegen niet. Wellicht, zo verklaarde Deci, omdat zij nog steeds het gevoel hadden zelf te beslissen wat ze zouden doen, zonder gestuurd te worden door geldelijke beloningen. Meer nog, dankzij de positieve feedback zouden deze studenten het gevoel hebben succesvol te zijn in het oplossen van de puzzels en daardoor nog steeds intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit deed het idee groeien dat niet alle externe of extrinsieke beloningen funest zijn voor intrinsieke motivatie.

Verschillende vormen van motivatie

Fast forward in de tijd: nog meer onderzoek gaf aanleiding tot het idee dat motivatie niet te vangen is in één type. Als we afzien van de afwezigheid van motivatie (A-motivatie) zijn er vier verschillende typen te onderscheiden, al naargelang de mate waarin mensen de redenen voor hun gedrag eigen hebben gemaakt; drie vormen van extrinsieke motivatie en één van intrinsieke motivatie. Zie figuur 24.1.



Figuur 24.1: De verschillende typen van motivatie volgens de Zelf-determinatie theorie (aanpassing van de figuur in Deci & Ryan, 2001)

In het geval van **externe regulatie** ligt de reden voor het gedrag helemaal buiten het individu. In lijn met de financiële experimenten hierboven, worden we dan gedreven door beloningen die gegeven worden door anderen of proberen we straffen te vermijden die anderen voor ons in petto hebben. Deze beloningen en straffen kunnen materiële dingen omvatten zoals geld, cadeautjes, promotie, of boetes en ontslag. Maar ze kunnen ook sociaal van aard zijn, bijvoorbeeld wan-

neer we hengelen naar complimenten van de baas of willen vermijden dat we collega's teleurstellen.

Bij de tweede vorm van extrinsieke motivatie, **introjectie**, liggen de redenen voor ons gedrag niet meer helemaal buiten onszelf. We hebben ze dan een stukje opgenomen of 'ingeslikt', maar ze blijven bij wijze van spreken ergens halfweg in onze keel steken of op onze maag liggen. Introjectie kan vele vormen aannemen. Wanneer we introjectie ervaren, engageren we ons voor activiteiten om gevoelens van schuld of schaamte te vermijden, maar het kan ook zo zijn dat we ons dan juist gaan engageren om ons trots te voelen en een boost te ervaren in ons zelfbeeld. Zowel bij externe regulatie als bij introjectie komt de motivatie niet echt vanuit onszelf, maar voelt ze aan als een (externe of interne) verplichting. Daarom worden externe regulatie en integratie ook wel als vormen van *gecontroleerde motivatie* gezien.

Bij **identificatie**, de derde vorm van extrinsieke motivatie, hebben we ons de reden voor het gedrag nog meer eigen gemaakt. We zien in waarom deze belangrijk is en hoe deze past binnen onze waarden.

Nog een stapje verder is **integratie**. Hierbij wordt de reden voor het gedrag niet alleen als waardevol gezien, maar is het zelfs een deel van onze identiteit. In het geval van identificatie en integratie liggen de activiteiten ons na aan het hart en komt de motivatie van binnenuit. Daarom worden deze types van motivatie ook wel als vormen van *autonome motivatie* gezien. Let wel: bij identificatie en integratie gaat het nog steeds om activiteiten die we op zich genomen niet zo leuk vinden. We doen ze omdat we ze belangrijk vinden of omdat ze helpen onze waarden te realiseren. Identificatie en integratie geven energie. Ze zorgen ervoor dat mensen 'optimaal functioneren' of – anders gezegd – dat ze zich goed in hun vel voelen, constructieve gedachten ontwikkelen en goed presteren. Dit is veel minder het geval bij de twee vormen van gecontroleerde motivatie.

Wanneer HR-medewerkers zoals Lieve kiezen voor een baan in een prestigieus bedrijf omdat dit een hoger loon en status met zich meebrengt, zijn ze extern gemotiveerd. Wanneer ze laat doorwerken omdat ze zich anders schuldig zouden voelen, ervaren ze introjectie. Identificatie treedt op wanneer HR-medewerkers extra training volgen in bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, omdat ze het belangrijk vinden dat de verloning optimaal gebeurt. Integratie komt in beeld wanneer HR-medewerkers actief luisteren naar de medewerkers, omdat anderen helpen deel is van wie ze zijn. Dit betekent noch bij identificatie dat ze die wetgeving interessant of leuk vinden, noch bij integratie dat ze er altijd plezier in vinden om anderen een luisterend oor te bieden. Als ze wel alleen maar plezier ervaren bij hun activiteit, is er sprake van intrinsieke motivatie.

De basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie (ABC)

Volgens Deci en Ryan kan de verschillende impact van autonome en gecontroleerde motivatie verklaard worden door de psychologische basisbehoeften. Net zoals we moeten voldoen aan onze fysieke basisbehoeften om ons fysiek goed in ons vel te voelen (voedsel, drank en een dak boven ons hoofd), moeten we volgens Deci en Ryan voldaan zijn in onze psychologische basisbehoeften opdat we psychologisch goed kunnen functioneren.

Drie basisbehoeften zijn tot nu toe aan de hand van onderzoek naar voor gekomen als essentieel. Deze kunnen samengevat worden in een ABC: de behoefte aan Autonomie, Betrokkenheid² en Competentie.

- De behoefte aan autonomie omvat de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen. Op deze behoefte wordt ingezet wanneer HR minder controle door de leidinggevende promoot en inzet op waardevolle functies. Deze behoefte is wellicht de meest controversiële van de drie. In HR stellen we vaak dat medewerkers de autonomie moeten krijgen om zelf beslissingen te nemen, en dus zelf keuzes moeten kunnen maken. Volgens ZDT is dit maar een stukje van het verhaal. Mensen kunnen ook psychologisch vrij zijn wanneer ze niet zelf hebben kunnen kiezen, maar wel de waarde of reden zien achter hetgeen hen wordt voorgelegd. Met andere woorden: je moet niet steeds zelf aan het stuur zitten om het gevoel te hebben dat de auto de goede kant op gaat.
- De behoefte aan betrokkenheid omvat de wens om deel uit te maken van een groep, lief te hebben en geliefd te zijn. HR probeert deze behoefte in te vullen door sociaal aantrekkelijke werkplekken te creëren met sociale steun van collega's als het mensgerichte leidinggevendens.
- De behoefte aan competentie omvat de wens om dingen goed te kunnen doen en een effect te hebben op de wereld. Deze behoefte sluit aan bij de aandacht die er in de HR-wereld is voor de persoon met de juiste competenties op de juiste plek te kunnen tewerkstellen. Het inzetten van mensen op hun kennis en kunde; op die dingen waar ze goed in zijn en op het verder ontwikkelen van competenties.

In zijn functie vindt Paul weinig of geen bevrediging voor zijn basisbehoeften. Sinds de overname staat hij niet meer achter zijn huidige taken. Het is enkel 'papierschrijven' en 'Excel-tabellen invullen'. Zijn aanwijzingen voor verbetering worden genegeerd. Zijn behoefte aan autonomie raakt dus niet vervuld. Ook lijkt hij zich niet thuis te voelen bij zijn nieuwe collega's, waardoor hij weinig betrokkenheid of verbondenheid ervaart. Paul lijkt zijn huidige werk ook saai of niet uitdagend te vinden, waardoor zijn kennis en kunde nauwelijks aangesproken wordt. Hij ervaart dus eveneens een gebrek aan competentie.

Als trainer ervaart Paul daarentegen wel dat hij zinvolle dingen kan doen, geliefd is bij de spelers en hun ouders en ook mooie resultaten kan boeken. Geen wonder dat hij daarvoor dan wel proactief en autonoom gemotiveerd is.

Omwille van deze inhoudelijke verschillen tussen de soorten van motivatie, roept ZDT op om motivatie niet langer te zien in termen van intrinsieke en extrinsieke motivatie, maar eerder een onderscheid te maken tussen gecontroleerde motivatie en autonome motivatie. ZDT gaat ervan uit dat mensen niet alleen goed gemotiveerd zijn wanneer ze intrinsiek gemotiveerd zijn, maar ook wanneer ze zich identificeren met (het belang van) hun activiteiten of deze integreren met wie ze zelf zijn. ZDT maakt dus een onderscheid tussen kwalitatief goede en minder goede vormen van motivatie. Als we het groeipotentieel van mensen maximaal tot uiting willen laten komen, moeten we inzetten op het vervullen van het ABC: de basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie. Immers, zo wordt autonome motivatie gestimuleerd en gecontroleerde motivatie ingeperkt.

Onderzoek in het kader van de zelf-determinatie theorie

Gevolgen van werkmotivatie

Onderzoek van over heel de wereld heeft door de jaren heen de basisprincipes van ZDT bevestigd in verschillende levensdomeinen zoals school (Jang, Kim, & Reeve, 2016), opvoeding (Grolnick & Ryan, 1987), sport (Bartholomew, Ntoumanis, Ryan & Thøgersen-Ntoumani, 2011) en gezondheid (Ng et al., 2012). In de werkcontext werd aan de hand van samenvattend meta-analytisch onderzoek aangetoond dat hoe meer medewerkers hun ABC bevredigd zien, hoe meer ze tevreden zijn met hun werk, bevlogen zijn, en een laag risico hebben op burn-out (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Hoe meer medewerkers zich autonoom, betrokken en competent voelen, hoe meer ze ook betrokken zijn bij de organisatie, goed presteren en creatief zijn. Behoeftbevrediging gaat ook gepaard met minder afwezigheid en minder ongewenst gedrag zoals diefstal of pesten (Van den Broeck et al., 2016).

Een overzichtsstudie van Van den Broeck en collega's (2016) toont aan dat identificatie en intrinsieke motivatie ongeveer even sterk gerelateerd zijn aan optimaal functioneren. Introjectie is een erg ambivalente motivatie: het lijkt medewerkers in zekere mate aan te zetten goed te presteren en leidt tot bevlogenheid, maar het gaat ook gepaard met veel stress en risico op burn-out. Externe motivatie draagt amper bij tot de prestaties van medewerkers, maar put hen uit en is stressvol.

Oorzaken van werkmotivatie

Naast de gevolgen van behoeftbevrediging, biedt het laatstgenoemde samenvattend onderzoek ook een mooi overzicht van hoe de basisbehoeften bevredigd kunnen worden (Van den Broeck et al., 2016). Terwijl de impact van persoonlijkheid en andere persoonlijke kenmerken beperkt is, biedt de werkomgeving veel mogelijkheden om te voldoen aan het ABC van medewerkers. Werkkenmerken zoals autonomie, sociale steun, feedback en vaardigheidsbenutting bevredigen de basisbehoeften, terwijl kenmerken zoals rolconflict en baanonzekerheid dit in de weg staan. Ondersteunende leidinggevendenden, steun vanuit de organisatie, recht-

vaardigheid en een goede persoon-omgeving-fit dragen eveneens bij aan de bevrediging van de basisbehoeften.

Veldexperimenten suggereren bovendien dat deze relaties causaal geïnterpreteerd mogen worden: wanneer we de werkcontext aanpassen in lijn met de basisbehoeften van werknemers, ontwikkelen ze ook meer autonome en minder gecontroleerde motivatie. Bijvoorbeeld, Jungert, Van den Broeck, Schreurs, en Osterman (2018) stimuleerden collega's hun inzichten over zichzelf en de andere collega's te delen aan de hand van woorden als 'betrokken' en 'doelgericht'. Zo leerden collega's om elkaars standpunten beter te begrijpen, meer te communiceren en vlotter samen te werken, waardoor hun basisbehoeften meer bevredigd werden en ze meer autonoom gemotiveerd werden.

Specifieke gedragingen en de combinatie van types van motivatie

Het onderzoek aan de hand van de ZDT is niet beperkt tot de algemene motivatie van medewerkers, maar geldt ook voor heel specifieke gedragingen. Leerkrachten (Fernet, Chanal, & Guay, 2017) en directies (Fernet, 2011) kunnen er verschillende motivaties op na houden om les te geven, hun klas te managen, te evalueren et cetera. Medewerkers die autonoom gemotiveerd zijn om hun kennis te delen, delen niet alleen meer informatie (Stenius, Haukkala, Hankonen, & Ravaja, 2017), hun gedeelde kennis is ook relevanter voor anderen (Cockrell, Stone, & Wier, 2018). Managers die autonoom in plaats van gecontroleerd gemotiveerd zijn om hun budgetten op te maken, stellen ook budgetten op zonder al te veel veiligheidsruimte in te calculeren (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Dit draagt bij tot meer realistische budgetten en dus een betere besteding van de financiële middelen van organisaties. Medewerkers kunnen bovendien op verschillende manieren tegelijk gemotiveerd zijn voor hun werk. Resultaten van studies die dat bij hun onderzoek betrekken, geven aan dat het combineren van gecontroleerde motivatie samen met autonome motivatie niet noodzakelijk funest is voor het welzijn en de prestaties van medewerkers. Wie alleen maar gecontroleerd gemotiveerd is, presteert echter slechter en loopt een groter welzijnsrisico dan wie helemaal niet gemotiveerd is (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013).

» Motivatie is een cruciaal concept binnen de theorie en praktijk van HR.

Onduidelijkheden in de literatuur

Het recente onderzoek toont ook aan dat er nog heel wat ruimte is om ZDT verder uit te breiden. Hoewel beloning centraal stond in de ontwikkeling van ZDT, is er nog steeds veel onduidelijkheid rond de rol van beloning voor de motivatie van medewerkers. Terwijl sommige studies wel een relatie vinden tussen de hoogte van het basisloon en de autonome motivatie van medewerkers (Kuvaas, Buch,

Gagné, Dysvik, & Forest, 2016; Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015), vinden andere studies deze relatie niet (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Variabele beloning lijkt bovendien negatieve effecten met zich mee te brengen, zowel voor de werknemers die deze beloning krijgen (Kuvaas et al., 2016) als voor de andere medewerkers in de organisatie (He, Long, & Kuvaas, 2016). Het debat over de impact van beloning op motivatie woedt dus nog steeds. Onderzoek convergeert naar de vaststelling dat beloning positief kan inspelen op het presteren in eenvoudige taken, maar eerder een negatieve impact heeft wanneer het gaat om complexe taken die om creativiteit vragen (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). Of beloningen ook de prestaties van werknemers ondergraven op het werk, is nog voer voor verder onderzoek.

Daarnaast is er amper onderzoek naar hoe HR inspeelt op de basisbehoeften en de kwalitatief goede motivatie van medewerkers. Beloftevol onderzoek toont aan dat HR-praktijken, zoals carrièreontwikkeling, training, participatie, mentorschap en ontwikkelingskansen, de basisbehoeften van medewerkers bevredigen (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013), maar welke HR-praktijken nu precies zorgen voor meer autonome motivatie en welke praktijken mogelijk gecontroleerde motivatie uitlokken, moet nog nader onderzocht worden.

Relevantie van het concept voor praktijk en theorie van HR

Motivatie is een cruciaal concept binnen de theorie en praktijk van HR. Gebruikmakend van het Ability-Motivation-Opportunity-model (AMO; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; zie hoofdstuk 42), kan de invloed van HR-praktijken op de resultaten van een organisatie als volgt gezien worden. HR-praktijken kunnen de capaciteiten van medewerkers vergroten (= *ability*), hun motivatie bevorderen (= *motivation*) en de mogelijkheden om goed te presteren faciliteren (= *opportunity*). Onderzoek bevestigt dat de prestaties van medewerkers (Iddekinge, Aguinis, Mackey, & Deortentis, 2018) en organisaties (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012) inderdaad beïnvloed worden door zowel de capaciteiten van medewerkers als hun motivatie.

Theorie

Hoewel motivatie dus belangrijk is, wordt het thema binnen de HR-literatuur nog wat stiefmoederlijk behandeld. Onderzoek focust vooral op de prestaties van werknemers en duwt motivatie in een klein hoekje. Als gekeken wordt naar motivatie, wordt het vooral besproken aan de hand van concepten zoals organisatiebetrokkenheid. Een diepgaande analyse van de motivatie van werknemers aan de hand van echte motivatietheorieën zoals de ZDT ontbreekt.

Praktijk

In de praktijk wordt motivatie vaak erg eng benaderd. Organisaties grijpen naar competitieve beloning, bonussen, performance management, promotie en baan-zekerheid om de motivatie van hun medewerkers te verhogen (Jiang et al., 2012). Kortom, volgens ZDT-onderzoekers zetten ze hiermee in op de meest funeste vorm van extrinsieke motivatie: externe regulatie. Hierdoor lopen organisaties niet alleen het risico weinig positieve gevolgen te zien van hun inspanningen om motivatie te verhogen (bijvoorbeeld in termen van prestaties), ze verhogen daarenboven ook het risico op negatieve gevolgen zoals bijvoorbeeld burn-out. Maar het kan anders: aandacht voor intrinsieke en autonome motivatie en de ABC-reflex kunnen hier begeleidende principes zijn.

» De zelfdeterminatietheorie is een boeiende en veelomvattende theorie.

Bijvoorbeeld, in werving en selectie kan gekeken worden naar hoe leuk en interessant potentiële medewerkers hun functie vinden (= intrinsieke motivatie), maar ook naar hoe belangrijk ze hun toekomstige rol vinden (= identificatie). Immers, medewerkers die hun toekomstige baan zien als iets belangrijks, iets dat past bij hun waarden, zijn net zo goed gemotiveerd als zij die hun functie intrinsiek motiverend vinden. Ook kan de recruiter aandacht besteden aan wie een functie enkel ziet als een middel om geld te verdienen, hogerop te geraken of status te verwerven. Immers, kandidaten met deze gecontroleerde motivatie zullen mogelijk minder goed presteren en gemakkelijker de baan weer opgeven.

Maar écht interessant wordt het voor HR-professionals wanneer medewerkers *on board* komen, zich socialiseren in de organisatie en dag in, dag uit aan de slag zijn. Want de context doet er enorm veel toe wanneer het gaat om medewerkers te motiveren. Kijk maar naar het voorbeeld van Paul. In de dagelijkse omgang, het contact met andere medewerkers, het vorm geven van de functie, loopbaanplanning, het opstellen van een evaluatie- en beloningssysteem et cetera, is het belangrijk om de intrinsieke kenmerken van het werk en het belang van de taak en de waarden van de organisatie regelmatig onder de aandacht te brengen. Hier is ook veel ruimte voor de ABC-reflex:

- Geef medewerkers keuze waar mogelijk en leg hen uit waarom bepaalde afspraken er zijn wanneer keuze niet mogelijk is. Maak ook leidinggevendend bewust van hun manier van aansturen – controlerend of autonomiebevorderend?
- Creëer de mogelijkheid tot de vervulling van de behoefte aan betrokkenheid door bijvoorbeeld nieuwe medewerkers kennis te laten maken met hun nieuwe collega's en andere nieuwkomers, en ervoor te zorgen dat ze bij iemand terecht kunnen met hun vragen en problemen (bijvoorbeeld mentor, coach).

- Om hun behoefte aan competentie te vervullen, is het van belang om aandacht te hebben voor variatie en uitdagende taken in de functie van medewerkers, maar ook voor de nodige structuur en een groeipad om stap voor stap nieuwe competenties op te bouwen.

Reflectie

De zelfdeterminatietheorie is een boeiende en veelomvattende theorie. Ze werd de afgelopen vijftig jaar door middel van onderzoek in verschillende domeinen ontworpen. Pas sinds 2005 vond ze haar ingang in het onderzoek in de werkcontext. In de afgelopen vijftien jaar bevestigden veel studies de waarde van autonome motivatie en de bevrediging van de behoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie voor werknemers. Onderzoek naar hoe HR-praktijken kunnen bijdragen aan deze hoogstaande motivatie en het ABC voor werknemers is echter schaars, en ook in de praktijk wordt ZDT amper gebruikt om HR-praktijken te verbeteren. We zien motivatie nog te veel voorgesteld als een vaag en eendimensionaal begrip, terwijl er meer dan voldoende is aangetoond hoe belangrijk het is om verschillende vormen van motivatie te onderscheiden. De tijd lijkt dus rijp voor een *evidence-based* blik op het belang van de kwaliteit van motivatie, zodat medewerkers optimaal kunnen functioneren op het werk en zowel goed presteren als goed in hun vel zitten!

Litratuur

- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Psychological need thwarting in the sport context: assessing the darker side of athletic experience. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 33*, 75–102.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Cockrell, R. C., Stone, D. N., & Wier, B. (2018). Accounting for Professional Accountants' Dysfunctional Knowledge Sharing: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Information Systems, 32*(1), 45–65. <https://doi.org/10.2308/isys-51677>.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research, 29*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227–268.
- Fernet, C. (2011). Development and validation of the work role motivation scale for school principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly, 47*(2), 307–331. <https://doi.org/10.1177/0013161X10385108>
- Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job- or task-specific motivation (or both)? *Work & Stress, 8373*(June), 1–19. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303758>
- Grolnick, W., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(5), 890–898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- He, W., Long, L.-R., & Kuvaas, B. (2016). Workgroup salary dispersion and turnover intention in China: A contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation. *Human Resource Management, 55*(2), 301–320. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95–96*, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Jang, H., Kim, E. J., & Reeve, J. (2016). Why students become more engaged or more disengaged during the semester: A self-determination theory dual-process model. *Learning and Instruction, 43*, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.01.002>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294.

- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology, 67*(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion, 40*(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61*, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review, 42*(1), 4–27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science, 7*(4), 325–340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology, 56*(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Skinner, B. F. (1969). Contingencies of reinforcement. Appleton-Century-Croft.[GN](1984) The evolution of behavior. *Journal of Experimental Analysis of Behavior.*
- Stenius, M., Haukkala, A., Hankonen, N., & Ravaja, N. (2017). What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management, 56*(6), 871–885. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior, 82*(1), 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.005>
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & Deortentii, P. S. (2018). A Meta-Analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management, 44*(1), 249–279.

