

Vijf misvattingen over motivatie

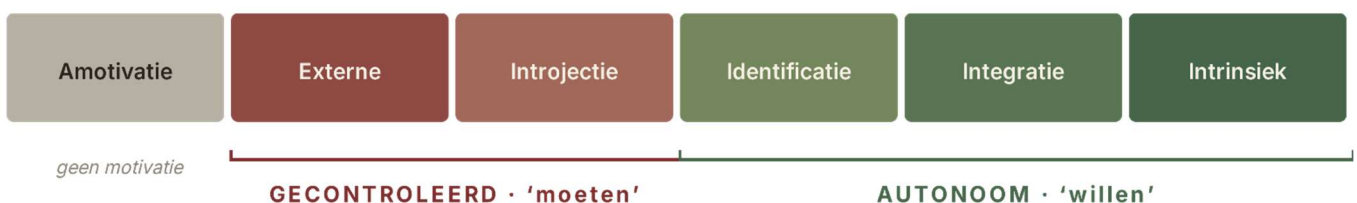
En wat decennia onderzoek laat zien. Vijf hardnekkige aannames en wat de wetenschap ertegenover zet.

Bijna elke leidinggevende wil gemotiveerde mensen. Toch is motivatie omgeven door misverstanden die, hoe goedbedoeld ook, vaak het tegenovergestelde bereiken: ze kosten energie, creativiteit en op termijn je beste mensen. Hieronder vijf van de meest hardnekkige en wat de motivatiewetenschap, vooral de zelfdeterminatietheorie, ervoor in de plaats stelt.

01 “Meer motivatie is beter.”

Motivatie gaat niet over hoeveelheid, maar over kwaliteit. Dezelfde bevlogenheid kan voortkomen uit oprechte interesse óf uit angst om te falen: zelfde energie, andere motivatievorm, andere gevolgen. Onderzoek onderscheidt zes motivatievormen, van amotivatie tot intrinsieke motivatie, op een as van gecontroleerd (‘moeten’) naar autonoom (‘willen’). Autonome motivatie hangt samen met betere prestaties, meer welzijn en meer volharding; gecontroleerde motivatie levert op de korte termijn resultaat, maar put uit.

Voor jou als leidinggevende: Vraag niet ‘hoe krijg ik er meer motivatie in?’ maar ‘wat vóór motivatie zit hieronder?’ Hoge inzet uit prestatiedruk is een waarschuwing.



De zes vormen van motivatie. Niet de hoeveelheid telt, maar waar op deze as iemand zit.

02 *“Beloon goed gedrag, straf slecht gedrag.”*

Externe beloningen sturen gedrag op de korte termijn, maar verschuiven motivatie van autonoom naar gecontroleerd en kunnen intrinsieke motivatie zelfs ondermijnen (het bekende ondermijningseffect). Voor eenvoudig werk werkt een prikkel prima. Maar juist bij complex werk, waar je denkkraft, initiatief en creativiteit nodig hebt, kost een controlerende beloning meer dan hij oplevert.

Voor jou als leidinggevende Gebruik erkenning om competentie en verbondenheid te voeden, niet om gedrag te kopen.

03 *“Sommige mensen zijn nu eenmaal gemotiveerd, anderen niet.”*

Motivatie is veel minder een karaktertrek dan we denken, en veel meer een reactie op de omgeving. Dezelfde persoon is in het ene team betrokken en in het andere afgehaakt. Wanneer psychologische basisbehoeften — autonomie, competentie, verbondenheid en rechtvaardigheid — onder druk staan, verschuift motivatie richting ‘moeten’ of verdwijnt ze. Een ‘ongemotiveerde’ medewerker is vaak iemand met een gefrustreerde behoefte.

Voor jou als leidinggevende Behandel motivatieverlies als informatie, niet als karaktertrek. Je kunt motivatie niet géven, maar wél voeden, of uithongeren. De vraag is: welke behoefte komt hier tekort?

04 *“Regel de randvoorwaarden, dan komt de motivatie vanzelf.”*

Randvoorwaarden doen ertoe, maar een hulpbron is pas een hulpbron als hij een basisbehoefte vervult. Dezelfde middelen kunnen een behoefte voeden, of frustreren: een doel kan motiveren, of verlammen. De vraag is: voedt of frustreert deze vorm de psychologische basisbehoeften. Die basisbehoeften zijn de moleculen waardoor omstandigheden voor je gaan werken.

Voor jou als leidinggevende Beoordeel elke maatregel niet op wat hij ís, maar op wat hij dóét met autonomie, competentie, verbondenheid en rechtvaardigheid.

05 *“Komt iemand niet in beweging, dan wil hij niet genoeg.”*

Niet alles wat op motivatie lijkt, is motivatie. Gedrag ontstaat als drie dingen samenkomen: kunnen (capability), mogen en kunnen in de context (opportunity) en willen (motivation) het COM-B-model. Wat eruitziet als onwil, is vaak een vaardigheids- of contextprobleem. Sturen op ‘meer willen’ terwijl het probleem in ‘kunnen’ of ‘mogen’ zit, maakt het erger.

Voor jou als leidinggevende Diagnose vóór interventie. Kan iemand het? Zijn kennis en vaardigheden aanwezig? Mag en kan het in deze context; zijn er tijd, ruimte en middelen? Wil hij het? Als ‘willen’ de bottleneck is, is het een motivatievraag.

Vijf misvattingen, één patroon. Motivatie is geen hoeveelheid die je oppompt, geen knop die je indrukt, en geen eigenschap die iemand wel of niet heeft. Het is altijd aanwezig, in verschillende vormen. De kwaliteit ontstaat — of verdwijnt — afhankelijk van of vier basisbehoeften worden gevoed. Dat is niet de zachte route. Het is de meest robuust onderbouwde weg naar duurzame prestatie die de motivatiewetenschap kent. En de grootste hefboom is niet het systeem, maar de leidinggevende.

Je kunt motivatie niet geven. Je kunt het wel voeden.

Hoe dat er dagelijks uitziet, in hoe je stuurt, beslist, feedback geeft en ruimte laat, daar gaan de Synco-audioreeksen over.

Bronnen · Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan) · Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné e.a., 2015) · ondermijningseffect van beloningen (Deci, Koestner & Ryan, 1999) · COM-B (Michie e.a., 2011) · JD-R (Bakker & Demerouti). Rechtvaardigheid als kandidaat-vierde basisbehoefte en de coöperatiemotivatietheorie worden ontwikkeld binnen Chivo.