

Bouw aan de voorwaarden voor gedrag



Targets, deadlines, KPI's, beoordelingen. Je stuurt er op, want je wordt er op afgerekend. Maar *duurzame* prestatie, vertrouwen en samenwerking zijn lastig rechtstreeks te sturen. Het zijn een *gevolgen*.

Wat je ziet, het gedrag en de output, is een gevolg van een afweging die iemand intern heeft gemaakt. Bewust of onbewust: bij iedere actie maken mensen een afweging van wat het kost, wat het oplevert, of wat ermee voorkomen kan worden.

Wat mensen willen dat iets oplevert of voorkomt, is minder willekeurig dan je zou denken. Veertig jaar onderzoek laat zien dat er drie universele psychologische basisbehoeften zijn die mensen delen, cultuur-, generatie en persoonlijkheid-overstijgend.

Die basisbehoeften liggen onder al die verschillende woorden die we gebruiken om aan te geven wat we wel of juist niet willen.

Meer ruimte om werk en privé goed te kunnen regelen? Onderdeel van diepgewortelde behoefte aan autonomie.

Het zichtbare merkje op kleding? Wellicht kies je voor kwaliteit, maar vaak is het vooral ook willen behoren tot een groep; basisbehoefte verbinding. Te weinig uitdaging op het werk? Behoefte aan basisbehoefte competentie.

Onvrede door ogenschijnlijk willekeurig uitgedeelde beloningen op werk? Gefrustreerde behoefte rechtvaardigheid.

En zo zijn er nog honderden, zo niet duizenden voorbeelden te bedenken. Het kunnen terugbrengen naar de kern helpt bij het aanpakken van de *oorzaak* van problemen die met gedrag te maken hebben.



DE PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTE

De eerste drie zijn de afgelopen 40 jaar keer op keer bevestigd in onderzoek; de vierde, rechtvaardigheid, wordt officieel nog onderzocht. We gebruiken echter meerdere theorieën en rechtvaardigheid lijkt momenteel stevig genoeg om toe te voegen. Voor meer informatie over de bronnen kun je op de Onderbouwing pagina op syn-co.nl

#1 Autonomie

- Zelfsturing binnen heldere kaders en doelen
- Keuze in aanpak en volgorde
- Sturing op doel, niet op stap

#2 Competentie

- Kunnen ontwikkelen
- Opgaan in het werk
- Betekenisvolle feedback
- Merkbaar beter worden

#3 Verbinding

- Begrepen voelen
- Uitgaan van goede intenties (vertrouwen)
- Ergens bij horen

#4 Rechtvaardigheid*

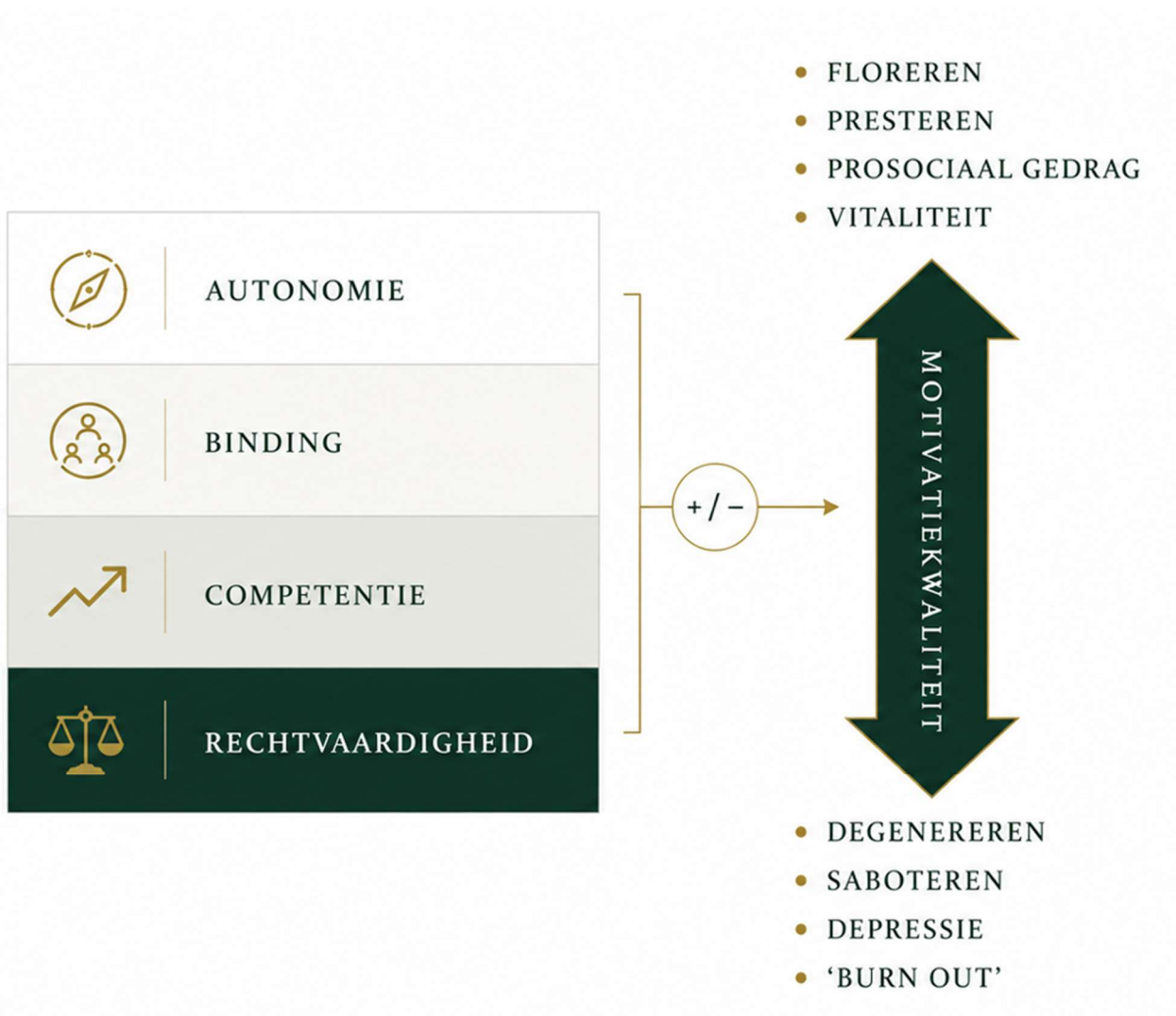
- Eerlijke verdeling van werk
- Eerlijke en gelijkwaardige behandeling
- Transparante en vooraf duidelijke spelregels

VAN PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTEEN NAAR MOTIVATIE

Gevoede of gefrustreerde psychologische basisbehoeften, leiden tot een vorm van autonome, dus vrijwillige motivatie, of een vorm van gecontroleerde motivatie. Dat wil zeggen, motivatie vanuit 'willen' of vanuit 'moeten'.

Langdurig veel motivatie vanuit een intern of extern 'moeten', kan leiden tot grote prestaties. Maar niet duurzaam en niet gezond.

Veel intrinsieke motivatie, dus motivatie vanuit plezier, leidt meestal niet tot optimale prestaties.



MOTIVATIEKWALITEIT

De zes vormen van motivatie die leiden tot gedrag.

Motivatiekwaliteit geeft je veel meer informatie dan motivatiehoeveelheid.

Het is moeilijk zichtbaar aan de buitenkant: interne of externe druk kan lang verscholen gaan onder een sociaal wenselijk masker.

Het prijskaartje wordt vroeger of later zichtbaar: oncollegiaal gedrag, uitputting, verzuim en mensen die alleen nog het minimale doen.

Om duurzaam productief en prettig samen te werken, gaat het dus niet om hoevéél motivatie er is, maar om de kwaliteit ervan. Gevoed door de basisbehoeften, de voedingsbodem voor autonome motivatie die leidt tot betere prestaties, meer welzijn en socialer gedrag.

De zelfdeterminatietheorie onderscheidt zes motivatievormen op één continuüm, van volledig gecontroleerd tot volledig autonoom.

Amotivatie, externe en geïntrojecteerde regulatie vormen samen de gecontroleerde motivatie: je doet iets omdat het moet, of om schuld en schaamte te vermijden.

Geïdentificeerde, geïntegreerde en intrinsieke motivatie vormen de autonome motivatie: je ziet de zin ervan, het past bij je waarden, of je doet het simpelweg graag.

Het verschil zit niet in de intensiteit, maar in de internalisatie. Hoe autonomer het gedrag, hoe beter het zich houdt.

Amotivatie

geen intentie, onbewust

Externe regulatie

beloning, straf

Geïntrojecteerd

schaamte, schuld

Geïdentificeerd

het leidt tot een doel

Geïntegreerd

het past bij wie ik ben

Intrinsiek

ik vind de activiteit plezierig

Aan de slag

Voorwaarden concreet maken in je dagelijkse werk.

Wil je weten hoe het met de voorwaarden en motivatie in je team staat?
Maak dan een afspraak voor een meting.

Wil je weten hoe je de voorwaarden voor gewenst gedrag creëert? Maak dan een afspraak, of luister de audioreeks.

Syn-co.nl

