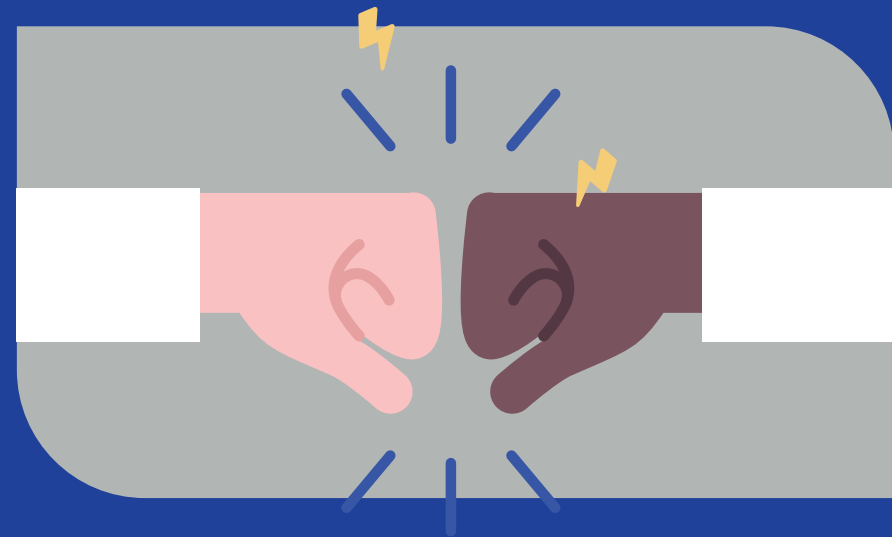


# Achtergrondinformatie

Motivatie en betrokkenheid



# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Achtergrondinformatie</b>	<b>3</b>
1.1.	Wat is motivatie?	3
1.2.	Job Demand Resources model	3
1.3.	De zelfdeterminatietheorie	5
1.4.	Employer Branding	7
<b>2.</b>	<b>Bronnen</b>	<b>8</b>

## 1. Achtergrondinformatie

### 1.1 Wat is motivatie?

Motivatie is je drijfveer, of zijn je drijfveren, waarom doe je de dingen die je doet? Motivatie of drijfveren zijn niet per se aangeboren en ook niet altijd aangeleerd. Ze bestaan uit een combinatie van de eigen ervaringen en de betekenisgeving die je aan je handelingen of bezigheden geeft. Met andere woorden: het verhaal dat je jezelf vertelt over wie je bent door wat je doet.

Motivatie bestaat in allerlei soorten en maten. Grofweg zijn er twee types motivatie te onderscheiden:

#### Intrinsieke motivatie

- Betreft die dingen die je leuk, nuttig, interessant en of belangrijk vindt, vaak in een combinatie van elkaar. Intrinsieke motivatie wordt aangedreven door je persoonlijke waarden.

*Voorbeeld: Je kan iets leuk of waardevol vinden omdat je er heel goed in bent of omdat je er steeds beter in kan worden. Je kunt iets nuttig vinden omdat je er mensen mee helpt. Omdat je het nuttig vindt, beleef je daar vaak ook genoeg of plezier aan. Je kunt er plezier in hebben om andere mensen blij te maken.*

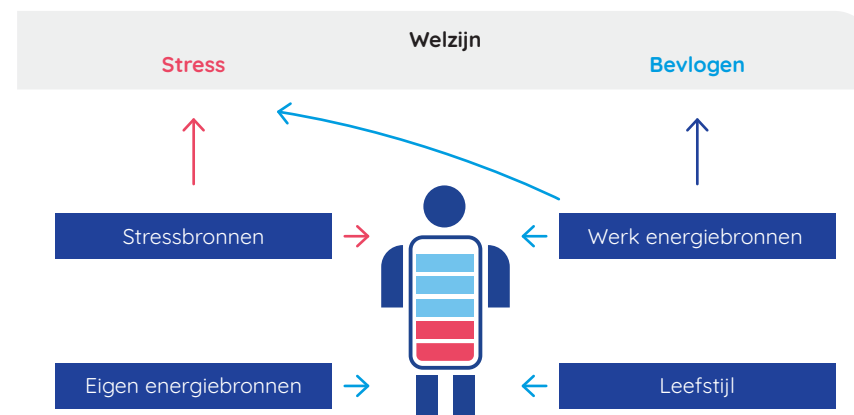
#### Extrinsieke motivatie

- Gaat meestal over wat je met een bezigheid of handeling bereikt. De motivatie zit dus in het eindresultaat, niet in de activiteit an sich. Extrinsieke motivatie betekent dat je dingen doet omdat je beloning (of straf) verwacht. Of omdat je verwacht dat iets waar je op gesteld bent, je wordt onthouden.

*Het beste voorbeeld van extrinsieke motivatie is een inkomen.*

### 1.2 Job Demand Resources model

De combinatie van stress- en energiebronnen, bepaalt hoeveel energie iemand uit zijn of haar werk haalt. Valt de balans negatief uit en kost het werk veel meer energie dan het oplevert, dan leidt dat tot een burn-out. Wanneer de balans positief uitvalt en het werk meer energie oplevert dan het kost, dan leidt dat tot bevlogenheid.



Bron: actor-g.nl/job-demands-resources-model

#### Voorbeelden van stressbronnen

- Emotionele belasting
- Werk-privéconflict
- Werkdruk
- Veranderingen

#### Voorbeelden van werkenergiebronnen

- Steun van collega's
- Steun van leidinggevende
- Rolduidelijkheid
- Waardering
- Autonomie

### Voorbeelden van energiebronnen

- Weerbaarheid
- Geloof in eigen kunnen
- Optimisme
- Flexibiliteit

### Voorbeelden van leefstijlelementen

- Voeding
- Bewegen

Een werkomgeving met hoge werkeisen leidt tot **stressbronnen** en ongezondheid bij medewerkers:

- Stressbronnen zoals rolconflicten en administratie, zorgen ervoor dat een medewerker de kans op het behalen van zijn doelen ziet slinken. Hierdoor zal zijn motivatie dalen.
- Stressbronnen lokken sterke negatieve gevoelens uit zoals woede.
- Stressbronnen frustreren de psychologische basisbehoeften en verminderen bijgevolg de bevologenheid.

Een werkomgeving met veel **energiebronnen** bevordert de bereidheid van werknemers om zich in te spannen om het werk goed te doen:

- Energiebronnen spelen een extrinsieke motivationele rol omdat ze de bereidheid vergroten om inspanningen te leveren, waardoor de kans dat de werkdoelen worden bereikt toeneemt.

*Voorbeeld: extrinsieke motivatoren als steun, waardering en positieve aandacht zijn energiebronnen die ervoor zorgen dat de bevologenheid van mensen toeneemt.*

- Energiebronnen spelen ook een intrinsieke motivationele rol omdat ze de menselijke basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen.

*Voorbeeld: zo bevordert feedback het leergedrag, wat de behoefte aan competentie bevredigt. Regelruimte en sociale steun komen tegemoet aan de behoeften aan autonomie en verbondenheid.*

- Energiebronnen kunnen de negatieve effecten van werkeisen op stressreacties (uitputting) verminderen.

*Voorbeeld: een energiebron zoals autonomie stelt werknemers beter in staat om het hoofd te bieden aan een stresserende werk eis zoals werkdruk, bijvoorbeeld omdat men ervoor kan kiezen bepaalde werkzaamheden op een andere manier of op een ander tijdstip uit te voeren.*

Het stimuleren van persoonlijke **hulpbronnen** kan ook helpen om het welzijn van werknemers te bevorderen. Persoonlijke hulpbronnen stellen iemand in staat om de werkdoelen te realiseren en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling. Het vergroten van de inzet van persoonlijke hulpbronnen kan onder meer door training. Voorbeelden hiervan zijn trainingen gericht op persoonlijke effectiviteit en assertiviteit.

*Voorbeelden: emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, hoop, waargenomen eigen competentie (self-efficacy), veerkracht en zelfvertrouwen.*

### 1.3 De zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie gaat verder dan de klassieke tweedeling van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Ze beschrijft verschillende soorten motivatie, die op een continuüm gezet kunnen worden.

**Amotivatie** gaat gepaard met gevoelens van onzekerheid, onverschilligheid en faalangst. Zo kan iemand aangeven om een bepaalde taak niet te volbrengen omdat de taak te moeilijk is of er te weinig tijd voor beschikbaar is.

*Voorbeeld: zo kan een installateur een offerte opmaken voor een klant en twifelen of hij de offerte wel zal binnenhalen. Zelfs na verkrijgen van de offerte is hij nooit 100% zeker dat hij voldoende marge heeft genomen op de prijs en kan hij beginnen twifelen over zijn offerte.*

*Voorbeeld: van een installateur domotica wordt verwacht om een nieuw domoticasysteem te plaatsen zonder dat de installateur hiervan een opleiding gekregen heeft. De installateur is onzeker om aan deze job te beginnen en heeft angst om te falen. De klant zal dan klagen bij de werkgever waardoor de werknemer op een slecht blaadje staat.*

Iemand die **gecontroleerd gemotiveerd** is, ervaart spanning, schuldgevoel, een lage zelfwaarde en een lage emotionele betrokkenheid bij het gedrag. Motivatie vanuit een gevoel van druk verwijst naar dingen doen omdat het moet ('MOETivatie') ofwel vanuit interne druk ofwel vanuit externe druk. Interne druk ontstaat vanuit verwachtingen of verplichtingen die je jezelf oplegt.

Dat is het geval wanneer je alleen trots kan zijn op jezelf als je elke dag een uur gaat hardlopen. Maar je kan ook door je omgeving onder druk gezet worden, bijvoorbeeld wanneer je partner heel graag wil dat jij stopt met roken, of vanuit verwachtingspatronen of bestraffingen die je verwacht van anderen. Hierbij is dan sprake van externe druk.

Onder druk kan je dan wel je gedrag veranderen zoals bijvoorbeeld trager rijden in de buurt van een flitspaal. De kans op een geslaagde, blijvende gedragsverandering is echter klein.

*Voorbeeld: Door de omschakeling naar meer elektrische wagens wilt het bedrijf meer laadpalen plaatsen. Het bedrijf legt de werknemer een druk op van minstens 5 laadpalen per week terwijl er maar 4 geplaatst kunnen worden.*

**Autonome motivatie** zorgt ervoor dat iemand volhardt in wat hij of zij doet, daar voldoening uit haalt en ook kwaliteitsvol werk levert. Er zijn verschillende soorten autonome motivatie. Je kan bijvoorbeeld gedrag stellen omdat het je echt interesseert of omdat je het leuk vindt. Je eet bijvoorbeeld een stuk fruit omdat je het lekker vindt, of je gaat sporten omdat je dit leuk vindt. Je kan bijvoorbeeld ook gedrag stellen omdat je het nut of de persoonlijke zinvolheid ervan inziet of ervaren hebt. Je gaat bijvoorbeeld tweemaal per week een half uur joggen omdat het goed is voor je gezondheid. Of je stelt gedrag omdat het past bij die zaken die jij belangrijk vindt in het leven. Zo stop je bijvoorbeeld niet alleen met roken omdat je het belangrijk vindt voor je eigen gezondheid, maar ook omdat je een rolmodel wil zijn voor je (klein)kinderen.

*Voorbeeld: Je start op als elektrotechnisch installateur omdat je wilt bijdragen aan de energietransitie en de mensen hierbij wilt helpen. Je merkt dat na elke installatie je plaatst, dat je ook vakkundig aan de klant kunt uitleggen waarom hij best investeert in hernieuwbare energie. Door deze positieve mindset krijg je veel positieve feedback van je klanten.*



*Figuur: schematisch overzicht door Hornikx en Dierckx (2021) van de mate waarin je je gedrag determineert. Gebaseerd op de verschillende soorten motivatie volgens de zelfdeterminatietheorie (Deci en Ryan, 2000) en aanvullingen van Sierens en Vansteenkiste (2009, p. 20), Vandenkerckhove, Soenens, Vansteenkiste, Craeynest, Deeren, Depotter, David (2016).*

Het onderscheid tussen dwang (moeten) en zinvolheid en plezier is belangrijk. Als we medewerkers willen motiveren, dan zal er moeten gekeken worden naar de zinvolheid en zal er dus weggebleven moeten worden van de interne of externe dwang. Dit betekent dat men zal moeten gaan inzetten op het vervullen van drie belangrijke behoeftes bij medewerkers, namelijk de behoefte aan autonomie, de behoefte aan competentie en de behoefte aan verbondenheid of kortweg ABC.

Geen motivatie	Extrinsieke motivatie		Intrinsieke motivatie	
Amotivatie	Externe dwang	Interne dwang	Zinvolheid	Plezier/Interesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik doe eigenlijk niets</li> <li>Ben passief</li> <li>Stel vermijdingsgedrag</li> <li>Wat ik doe heeft toch geen impact</li> </ul>	Ik doe iets omdat <ul style="list-style-type: none"> <li>Anderen me hiertoe verplichten</li> <li>Ik zo een beloning krijg</li> <li>Ik zo een straf vermijd</li> <li>Ik voldoe aan de verwachtingen van anderen</li> </ul>	Ik doe iets omdat <ul style="list-style-type: none"> <li>Ik me hier zelf toe verplicht</li> <li>Ik me anders schuldig zou voelen</li> <li>Ik me zou schamen</li> <li>Ik angst heb</li> <li>Ik trots kan zijn</li> </ul>	Ik doe iets omdat <ul style="list-style-type: none"> <li>Het zinvol is</li> <li>Het betekenis heeft</li> <li>Het belangrijk is, zelfs al is het niet leuk</li> <li>Het waardevol is</li> </ul>	Ik doe iets omdat <ul style="list-style-type: none"> <li>Ik het leuk vind</li> <li>Ik het interessant vind</li> </ul>
	Meer stress, burn-out, onethisch werkgedrag, verloop, absentieisme, negatieve emoties.		Meer of beter welbevinden, positieve emoties, fysieke en mentale gezondheid, proactief en prosociaal gedrag, prestaties, klanttevredenheid, concentratie, flow	
Ik werk niet	Ik moet werken		Ik wil werken	

Meer ABC. Meer internalisatie

Bron: Motiveren in moeilijke tijden – Stress & Welzijn Hermina Van Coillie

Hoe meer de drie basisbehoeftes worden bevredigd, hoe hoger de intrinsieke motivatie van de medewerker zal zijn.

Men kan tegemoetkomen aan de behoefte aan autonomie door ervoor te zorgen dat medewerkers ook zelf initiatief mogen nemen, keuzes mogen maken en beslissingen mogen nemen. Ook inspraak,

dialogoog, de zinvolheid van regels of afspraken uitleggen is belangrijk om in te spelen op de behoefte aan autonomie.

Daarnaast is het belangrijk een gevoel van competentie te stimuleren. Medewerkers moeten zich bekwaam voelen om wat hen gevraagd wordt tot een goed einde te kunnen brengen. Het gevoel uitgedaagd te worden, maar tegelijk ook succesvol te kunnen zijn, is noodzakelijk om medewerkers gemotiveerd te krijgen.

Tot slot hebben medewerkers ook nood aan positieve, warme relaties. Relationele verbondenheid verwijst naar het ervaren van deze warme relaties en het zich opgenomen voelen in het team, zowel door de leidinggevende als door de collega's.



**Autonomie**

Vrijwillig denken, voelen en handelen gevoel van keuze en psychologische vrijheid. Ik kan mezelf zijn.



**Verbondenheid**

Warme, authentieke band ervaren met anderen. Ik + jij = wij



**Competentie**

Gewenste doelen bereiken succes ervaren Ik kan mijn vaardigheden ontplooiën.

Bron: geefgoesting.pxl.be/kader

Deze ABC behoeftes zijn universeel en eigen aan de menselijke natuur. Ze worden niet aangeleerd en werken bij alle culturen. Ook (en vooral) bij arbeiders en laaggeschoolden. De behoefte 'competentie' wordt bij arbeiders vaak het meest vervuld (training machines), maar wanneer organisaties bijkomend zouden inzetten op het vervullen van de behoeftes 'autonomie' en 'verbinding', zullen ze volledig openbloeien en de goeie gedragingen stellen.

Mensen verschillen niet in de sterkte van deze drie behoeften, maar wel in de mate dat deze behoeften bevredigd zijn. De bevrediging van deze behoeften wordt als cruciaal beschouwd voor de persoonlijke ontwikkeling en het optimaal functioneren van de medewerker. De mate van behoeftebevrediging bepaalt de kwaliteit van de motivatie. Vandaar de belangrijke rol van de omgeving voor de motivatie van de medewerker.

Ondernemingen doen er dan ook goed aan in te zetten op een bedrijfscultuur die de ABC-behoeftes van haar werknemers centraal plaatst. Dit kan blijken uit de waarden die ze vooropstellen, de overlegstructuren die ze hanteren, de manier waarop ze (intern) communiceren en hun aanpak bij de implementatie van verandering. Maar ook de leiderschapsstijl die leidinggevenden hanteren speelt een rol bij het voeden van de ABC behoeftes van medewerkers.

#### 1.4 Werkgeversmerk

Employer branding of werkgeversmerk is het beeld dat bestaat over een onderneming als werkgever. Het gaat over het creëren en het behouden van een positief imago of reputatie van het bedrijf als werkgever voor huidige en toekomstige medewerkers.

Drie basiskenmerken zijn hierbij van belang:

- Functionele kenmerken zoals ontwikkeling en/of het kunnen uitvoeren van zinvolle activiteiten,
- Economische kenmerken zoals salaris of andere geldelijke vergoedingen,
- Psychologische kenmerken zoals erbij willen horen en een gevoel van welzijn stimuleren.

Als de functionele- en economische kenmerken zich niet onderscheiden van de concurrent, neemt het belang van het psychologische kenmerk toe, de immateriële voordelen en het gevoel ergens bij te horen.

Employer Branding is gericht op zowel de toekomstige als op de huidige medewerker. Hierbij is het imago van de onderneming van belang. Als buitenstaander denkt men te weten waar de onderneming voor staat en dat beeld bepaalt de 'status' of 'werkgeversmerk'.

Hoe beter de match tussen de waarden van het bedrijf en de bepalende motivatoren van de medewerker, hoe groter de kans dat de medewerker zich aangetrokken voelt tot de onderneming. De motivatie van een medewerker wordt dus beïnvloed door de Employer Brand. Het is daarom van belang de Employer Brand te versterken en om deze voldoende zichtbaar te maken.

Niet enkel grote maar ook kleinere ondernemingen hebben baat bij een positieve employer brand. Kmo's kunnen tal van voordelen bieden aan werknemers ten opzichte van grote ondernemingen.

- De trend naar herstructureringen in grotere bedrijven zorgt ervoor dat kleinere bedrijven een betere betrouwbaarheid en werkzekerheid kunnen bieden.
- Kmo's kunnen ook hun locatie als troef uitspelen aangezien grotere bedrijven vaak op een verre afstand en in grootsteden gevestigd zijn.

Employer branding is dus een haalbare HR-strategie voor ondernemingen in alle vormen en maten. Belangrijk voor de kmo maar - gezien de trend - ook onontbeerlijk voor de grotere werkgevers.

## 2. Bronnen

[www.youtube.com/watch?v=xeQcggU2Kcc](https://www.youtube.com/watch?v=xeQcggU2Kcc)

*Knippers, Wendy (2022) En daarom werk ik hier!*

[geefgoesting.pxl.be/kader/](https://geefgoesting.pxl.be/kader/)

[www.gezondleven.be](https://www.gezondleven.be)

[www.managementimpact.nl/artikel/de-intrinsieke-motivatie-versterken/](https://www.managementimpact.nl/artikel/de-intrinsieke-motivatie-versterken/)

[www.factor-g.nl/job-demands-resources-model](https://www.factor-g.nl/job-demands-resources-model)

[impetus.academy/impetus360](https://impetus.academy/impetus360)

[www.langer-werken.be/abc/index.php](https://www.langer-werken.be/abc/index.php)

*De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*

*Van den Broeck Anja (2013). Het Job Demands-Resources model Een motivationele analyse vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*

*OVER-WERK (2020). Autonome motivatie als focus voor te subsidiëren HRM-interventies*

*Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting*[www.waardevolwerk.be](https://www.waardevolwerk.be)





**VOLTA**

KRUISPUNT VAN ELEKTROTECHNIEK  
CARREFOUR DE L'ELECTROTECHNIQUE



02 476 16 76



Marlylaan 15/8  
1120 Brussel



info@volta-org.be



volta-org.be



ACADEMY



BENEFITS



RESEARCH



EDUCATION



HR-CONNECT