

# De weg van moeten naar willen: de kern van motivatie

*Onze jongste zoon leert autorijden. Of beter: wij begeleiden hem bij het leren autorijden. We oefenen regelmatig, met de gekende blauwe "L" op de achterraut. Ook onze oudste zoon hebben we op deze manier begeleid naar zijn rijbewijs. Maar nu is het anders. De oudste zoon vroeg ons om mee te gaan oefenen, hij wou zelf autorijden, hij wou het leren, hij wou zo snel mogelijk zelf de baan op. Bij onze jongste zoon moeten we aandringen. "Wanneer gaan we nog eens rijden?" "Morgen" "Volgende week" ... Er is altijd een beter moment dan nu. Maar een tijdje geleden was er plots iets veranderd. "Ik wil gaan rijden" zei hij. "Ja, ik heb er meer zin in omdat ik inzie dat ik mijn rijbewijs wil halen, dat ik het nodig heb." Hij sprak over 'willen' autorijden, niet over 'moeten' autorijden. Een verandering in zijn motivatie, een verandering in de kwaliteit van zijn motivatie.*

Dirk Swaegers  
Energie en motivatie coach  
EnerG.be



Wat motiveert ons? Waarom zijn er zoveel dingen die we 'moeten' doen? Waarom zijn er andere dingen die we 'willen' doen, of graag doen? Hoe kunnen we zelf bewegen van minder 'moeten' naar meer 'willen'? Kunnen we anderen motiveren? Hoe kunnen we anderen ondersteunen? Motivatie is een thema dat me boeit omdat ik het in mijn workshops wekelijks ervaar: we weten meestal wat goed is voor ons. In dit geval: wat er zorgt voor meer energie, voor meer veerkracht, voor meer welzijn. Starten om iets te veranderen, laat staan volhouden, zijn meestal de uitdaging. En uiteraard ervaar ik het zelf ook dagelijks, wat voelt er als 'moeten' en wat als 'willen'? Wat zit daarachter?

Ik ervaar dat de **Zelfdeterminatietheorie (ZDT)** heel wat antwoorden biedt. Antwoorden die aansluiten bij mijn visie op groei en ontwikkeling, antwoorden en inzichten die ik herken. ZDT heeft zijn nut al bewezen in onder andere de sport en in het onderwijs en begint ook meer zijn weg te vinden in de werk-omgeving. Deze theorie legt de nadruk op hoe "goed" onze motivatie is (een kwalitatieve benadering) versus hoe "groot" onze motivatie is (kwantitatieve benadering). Ze focust op de onderliggende processen die leiden tot een betere motivatie en op wat je kan doen om daarop in te spelen.

In dit artikel schets ik kort wat de Zelfdeterminatietheorie (ZDT) kan brengen voor mensen en organisaties en wat de belangrijkste achterliggende principes zijn. Daarnaast geef ik aan hoe we zelf aan onze motivatie kunnen werken en hoe we anderen hierin kunnen ondersteunen.

## EEN POSITIEF MENS- BEELD, GERICHT OP GROEI

De ZDT vertrekt van een positief mensbeeld. Mensen zijn proactief en willen van nature groeien. Ze evolueren gedurende hun leven naar een meer geïntegreerd en authentiek functioneren. Als mensen groeien/zich ontwikkelen voelen ze zich beter en zijn ze succesvoller in verschillende domeinen van hun leven. Vanuit dit mensbeeld gaat ZDT uit van een positieve benadering: de focus ligt op het creëren van een omgeving waarin we mensen ondersteunen om te groeien. Dit in tegenstelling met andere theorieën die er bijvoorbeeld van uitgaan dat mensen van nature lui zijn en daarom constant aangestuurd en gecontroleerd moeten worden. Dit wil niet zeggen dat mensen (en dus wij) niet lui kunnen zijn, dat we niet kunnen vast zitten, dat groei soms ver weg lijkt ... Dat kennen we allemaal, zo'n neerwaartse spiraal,

maar dat maakt ons niet gelukkig. Dat is niet waar we van nature naar streven.

Onze aangeboren groeitendens komt echter niet altijd tot uiting. De sociale omgeving waarin we opgroeien en vertoeven, speelt hier een cruciale rol. Deze kan groei-ondersteunend of juist groei-ondermijnend zijn. Ze kan onze psychologische basisbehoeften ondersteunen of juist niet.

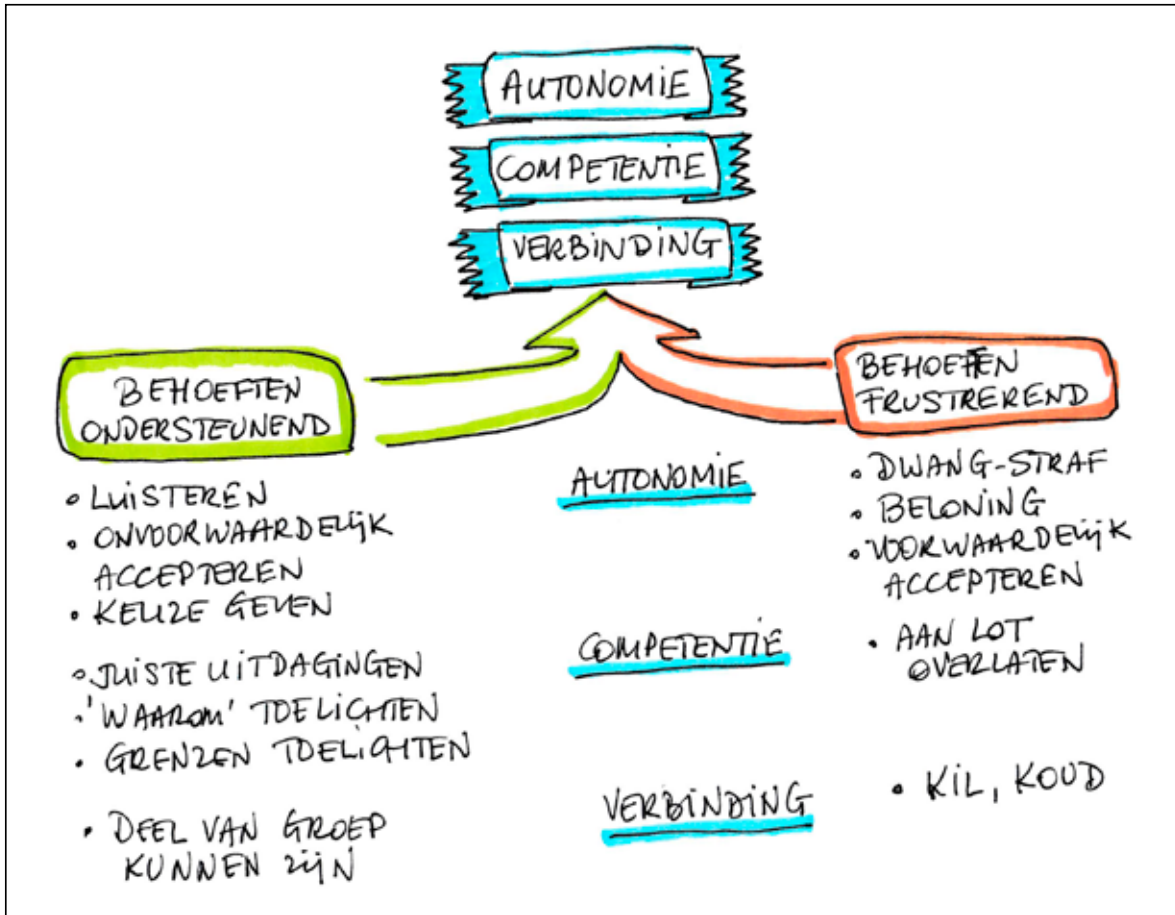
## DE PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTE VAN MOTI- VATIE

Er is een positief verband tussen de bevrediging onze psychologische basisbehoeften en ons welzijn (onze groei). Deze basisbehoeften zijn:

- **A**utonomie (A),
- **V**erbondenheid (B) en
- **C**ompetentie (C).

Gemakkelijk te onthouden als ABC.

De ZDT stelt dat deze basisbehoeften zitten ingebakken in onze menselijke natuur. Wanneer deze basisbehoeften worden bevredigd/worden gevoed, functioneren we beter en zijn



collega's waarvan deze behoeften niet bevredigd zijn.

### Behoeften ondersteuning

Een sociale omgeving kan deze basisbehoeften ondersteunen, belemmeren of ondermijnen. In dit laatste geval spreken we over behoeftenfrustratie. Behoeftenfrustratie zorgt voor achteruitgang en laat onze donkere kant naar boven komen. Door een omgeving te creëren die de basisbehoeften ondersteunt en bevredigt, verhoogt de kwaliteit van de motivatie. Dit zorgt voor positieve impact op het welzijn, de attitude en het gedrag. Zie figuur 1 hierlangs.

figuur 1

we beter in staat om persoonlijk te groeien. Dit ongeacht onze leeftijd en onze cultuur.

### Autonomie

We willen het gevoel hebben om zelfstandig te kunnen beslissen, om zonder druk te functioneren, om onszelf te kunnen zijn. We willen keuzemogelijkheden hebben. Of, indien er ons iets wordt opgedragen, willen we weten wat de zin/de betekenis is van die activiteit. We willen die kunnen 'plaatsen' in onze interne structuur van waarden, overtuigingen, ... ze kunnen integreren.

### Verbinding

We willen deel zijn van een groep en positieve

relaties opbouwen met anderen. We willen onze gevoelens kunnen delen met anderen. We willen ons geliefd voelen en voor anderen kunnen zorgen.

### Competentie

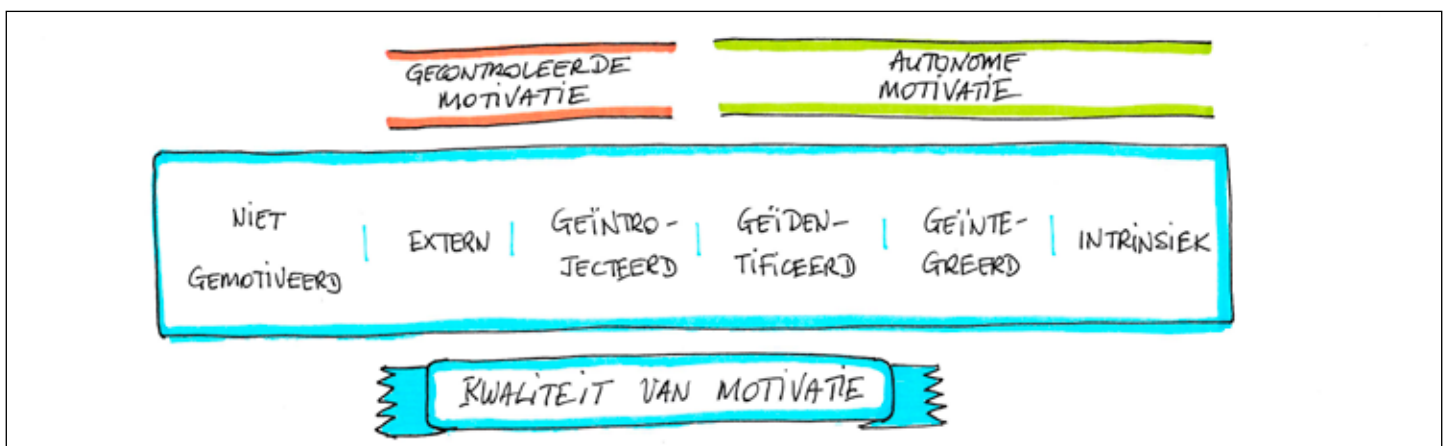
We willen ons bekwaam voelen en activiteiten/werk kunnen doen dat past bij onze mogelijkheden, werk met voldoende uitdaging. Wanneer we ons competent voelen, zullen we taken met meer zelfvertrouwen aanpakken.

Verschillende studies hebben aangetoond dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren dan hun

## DE KWALITEIT VAN MOTIVATIE

Wanneer we helemaal opgaan in een activiteit omdat we die op zich leuk of interessant vinden, zijn we intrinsiek gemotiveerd. We hebben geen reden nodig om ze te doen, het is een plezier op zich. Deze vind je helemaal rechts op de tekening en is de meest duurzame, de meest kwaliteitsvolle vorm van motivatie. Zie figuur 2 onderaan.

Onze oudste zoon is intrinsiek gemotiveerd om met de auto te rijden. Hij doet dat graag. De andere vormen van motivatie noemen we **extrin-**



figuur 2

siek omdat de reden/de uitkomst waarom we een activiteit doen buiten de activiteit zelf ligt. *Onze jongste zoon is extrinsiek gemotiveerd om te leren rijden: hij wil een rijbewijs halen waardoor hij zich met de auto mag/kan verplaatsen.*

Binnen extrinsieke motivatie kunnen we verschillende vormen onderscheiden: van minder (links) naar meer (rechts) kwalitatieve motivatie. Deze kwaliteit hangt af van in hoeverre het gedrag **gecontroleerd** ('moeten') dan wel **autonoom** ('willen') gereguleerd is. Deze verschillende vormen (in kwaliteit van motivatie) zijn geen fasen die chronologisch worden doorlopen. Gedrag is immers vaak meervoudig gedetermineerd en we kunnen onze taken op ieder ogenblik omwille van uiteenlopende redenen uitvoeren.

### Gecontroleerde motivatie

*Extern gereguleerd*

Ik doe iets omdat ik hiervoor een beloning krijg of een straf verijd. Dit kan materieel zijn (bijvoorbeeld een bonus of ontslag) maar ook sociaal, zoals een waardering krijgen of kritiek vermijden. Eens die beloning of straf wordt weggenomen verdwijnt ook de motivatie.

*"Ik zet mijn veiligheidsbril op omdat dat moet van mijn baas".*

*Geïntrojecteerde regulatie*

Ik doe iets omdat het moet van mezelf. Ik beloof mezelf wanneer ik iets doe (gevoel van trots, eigenwaarde...), of ik bestraf mezelf wanneer ik het niet doe (gevoel van schuld, schaamte, ...). We zijn ons niet bewust waarom we dit doen. Bij deze vorm van motivatie zetten we onszelf onder druk, wat op lange termijn veel energie kan kosten.

*"Ik moet hier mijn veiligheidsbril opzetten"*

*"Dit rapport moet perfect zijn vooraleer ik het verstuur".*

*"Ik moet meer gaan sporten"*

*"Ik moet mijn collega's helpen wanneer zij dat vragen"*

### Autonome motivatie

*Geïdentificeerde regulatie:*

Ik vind de activiteit persoonlijk belangrijk en zinvol. Ik zie de zin, het nut ervan in. Ik wil het resultaat dat ik via deze activiteit kan bekomen.

*"Ik zet mijn veiligheidsbril op zodat ik mijn ogen bescherm tegen spatten"*

*"Ik ga autorijden om mijn rijbewijs te behalen"*

*"Ik werk nu aan het project zodat het project tijdig kan worden opgeleverd aan de klant"*

*Geïntegreerde regulatie:*

Ik doe deze activiteit omdat ze past binnen mijn persoonlijk waardenkader.

Het maakt deel uit van wie ik ben en wat ik belangrijk vind.

*"Wanneer ik thuis of op het werk iets doe wat*

*gevaar kan inhouden voor mijn ogen zet ik mijn veiligheidsbril op, ik werk altijd op een veilige manier".*

Bij deze laatste 2 vormen van motivatie ervaren we minder druk omdat we ze 'willen' doen. We weten waarom we de activiteit doen. Er is daardoor minder weerstand. Het voelt als een consequentie van een eigen keuze.

ZDT stelt dat autonoom gemotiveerde mensen zich beter voelen. Verschillende studies bevestigen dat. Hoe meer we autonoom gemotiveerd zijn hoe beter we ons voelen op gebied van werktevredenheid, gezondheid (minder burn-out), ... We presteren beter en leiden minder aan besluiteloosheid. Meer motivatie leidt enkel tot beter functioneren wanneer de kwaliteit van de motivatie hoog is. Zo niet leidt het tot meer externe of interne druk, wat ten koste gaat van het functioneren. En wat veel energie kost.

*Herken je dit? Je hebt als kind geleerd om goed je best te doen; om goed te luisteren, om goede punten te halen, om beleefd te zijn, om anderen*

“

**Er is vaak een (groot) verschil tussen hoe een organisatie werkt op papier en hoe ze in de praktijk werkt. Een verschil tussen wat er gezegd kan worden in een bepaalde cultuur en wat er niet gezegd kan worden. Het verschil tussen hoe er veilig gewerkt dient te worden volgens de procedures en wat er werkelijk gebeurt op de vloer. En waar stopt het bewustzijn/de communicatie hierover? Zijn het de mensen op de vloer die dit voor zich houden omdat de laag daarboven dit niet wil zien, horen of weten, of stopt de open communicatie op een hoger niveau?**

”

*te helpen, .... Dit gedrag werd immers permanent beloofd met complimenten en dat heeft je waarschijnlijk ook geholpen. Voor je het beseft, heb je dit overgenomen en moet je nu van jezelf altijd goed je best doen, goede resultaten behalen, anderen continu helpen.... Dit levert heel wat complimenten op .... maar blijft vaak hangen in de gecontroleerde (moeten) motivatie. Om meer naar autonome motivatie te gaan, is het belangrijk om stil te staan bij wat je zelf wil. Wat zijn jouw waarden, wat wil je zelf bereiken, wat vind je zelf belangrijk. Om dan te kijken hoe een activiteit daar in past. Dan begin je te bewegen van moeten naar willen.*

Onderzoek toont aan dat mensen die meer intrinsieke **doelen** nastreven (zoals zelfontplooiing, opbouwen van goede sociale relaties, een bijdrage leveren aan de samenleving) zich beter voelen dan mensen die extrinsieke doelen nastreven (status, macht, financieel succes), of ze nu door de persoon zelf worden geïnitieerd dan wel door de omgeving worden gepromoot. Deze intrinsieke doelen zijn nauw verbonden met de basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid.

Ook de omgeving heeft een belangrijke bijdrage in wat voor doelen mensen geneigd zijn na te streven, eerder intrinsiek dan extrinsiek.

### WAT KAN IK ZELF DOEN AAN MIJN MOTIVATIE?

#### Wees je bewust van je keuzes

We kunnen veel **keuzes maken**. En alle keuzes komen met consequenties. Consequenties die ons energie geven en consequenties die ons energie kosten. Consequenties die ons welzijn verhogen en andere die dat niet doen. Daarom

woonkamer (zoals zo vaak) een hoop rommel. Rommel van mijn kinderen en mijn man. Normaal gezien zou ik daar direct op reageren. Ik zou de kinderen en mijn man erop aanspreken en alles opruimen. Maar gisteren niet. Ik dacht: "Ik ga niet reageren en er een gezellige avond van maken." En dat werd het ook. In plaats van op automatische piloot te reageren, nam ik even de tijd om een andere keuze te maken. Een keuze met een ander effect. Ik koos ervoor om anders te reageren omdat mijn drang naar orde op dat moment niet de belangrijkste was, tijd met mijn gezin was veel belangrijker".

Dit wil niet zeggen dat An niet meer gaat reageren op rommel. Die avond maakte ze echter een sprong van "het moet hier opgeruimd zijn" naar een meer geïntegreerde kijk op de situatie "ik wil een gezellige avond met mijn gezin". Jezelf de vraag stellen waarom iets 'moet', helpt om te kijken naar wat je echt belangrijk vindt, wat je waarden zijn. En dan kan je gaan kiezen wat wanneer de beste actie is.

### Kies iets wat bij je past

Doe het op een manier die best bij jou past, als dat kan. Een manier die je intrinsiek leuk vindt. Vaak leggen we onszelf iets op wat niet echt hoeft. Als je bijvoorbeeld meer wil bewegen zoek dan een activiteit die je graag doet.

Ik heb het recent nog ervaren, bij het schrijven van dit artikel. Ik zat met het gevoel dat ik nog veel moest schrijven en ook nog illustraties moest maken. Wat ik graag doe, is schrijven vanuit mijn eigen ervaringen en over verhalen/voorbeelden die ik opvang. En ik houd van tekenen, zoals mind maps maken. Maar dat paste niet bij dit soort artikels, dacht ik. Tot ik het even vroeg aan de redactieraad. En ja hoor dat soort tekeningen kunnen perfect. Deze manier van schrijven en tekenen, maakt dat ik nu meer vanuit intrinsieke motivatie dit artikel schrijf en illustreer.

## HOE KUNNEN WE EEN ONDERSTEUNENDE OMGEVING CREËREN VOOR ANDEREN?

Wat ik merk, is dat wanneer we kijken naar een duurzame werkomgeving, er vanuit verschillende invalshoeken gelijkaardige principes terugkomen. Hoe kunnen we zorgen voor meer

“

**Meer motivatie leidt enkel tot beter functioneren wanneer de kwaliteit van de motivatie hoog is. Zo niet leidt het tot meer externe of interne druk, wat ten koste gaat van het functioneren. En wat veel energie kost.**

”

veerkracht bij onze mensen? Hoe kunnen we een organisatie laten evolueren naar meer zelfsturing/zelforganisatie? Hoe kunnen we een ondersteunende omgeving creëren waarin mensen zichzelf motiveren?

### Schenk vertrouwen

Willen we autonomie ondersteunen, dan is het belangrijk om vanuit vertrouwen te werken. Vertrouwen dat mensen zelf keuzes kunnen maken, zelf verantwoordelijkheid willen opnemen en de consequenties van hun beslissingen aanvaarden. Consequenties niet zien als een straf maar als een gevolg van een keuze. Voor velen is dit een groeiproces waar ondersteuning cruciaal is. Een groeiproces met vallen en opstaan. Want dat is het toch, niet? Denk even aan je eigen groeiproces ...

Wanneer mensen uit een controlerende omgeving komen hebben ze vaak nooit geleerd om zelf keuzes te mogen en kunnen maken. En uiteraard zijn er omgevingen waar de keuzevrijheid beperkt is. Denk maar aan omgevingen waar de activiteiten cruciaal zijn in functie van veiligheid of kwaliteit. Dan is het belangrijk om dit te kaderen.

Het gaat ook over vertrouwen geven binnen duidelijke grenzen. Werken we daarentegen vanuit controle dan onderdrukken we de autonomie wat kan leiden tot verzet of zielloos gedrag (zoals: "Zeg maar wat ik moet doen"). En dan verschuift de "chaos" die we onder controle willen houden naar onder, onder de waterlijn.

### Zorg voor open communicatie

Waar ligt de waterlijn in de organisatie? Waar wil je ze leggen? Er is vaak een (groot) verschil tussen hoe een organisatie werkt op papier en hoe ze in de praktijk werkt. Een verschil tussen wat er ge-

zegd kan worden in een bepaalde cultuur en wat er niet gezegd kan worden. Het verschil tussen hoe er veilig gewerkt dient te worden volgens de procedures en wat er werkelijk gebeurt op de vloer. En waar stopt het bewustzijn/de communicatie hierover? Zijn het de mensen op de vloer die dit voor zich houden omdat de laag daarboven dit niet wil zien, horen of weten, of stopt de open communicatie op een hoger niveau?

Hoe gebruiken we dashboards, scorecards? Is de druk hoog om 'groen' te scoren of zijn de resultaten uitnodigingen om vanuit een open communicatie te leren, te zoeken naar waar we processen/werkwijzen kunnen verbeteren? En wanneer ik spreek over organisaties kun je deze vragen evenzeer stellen voor je gezin, je vriendengroep, je familie, ..... wat wil je liever niet weten/horen? Wat wil je liever niet onder ogen zien? We zijn mensen die niet alles willen of kunnen bespreken. De vraag is eerder willen we zoveel mogelijk bespreekbaar maken of willen we het liever niet zien/horen/weten. Welk signaal geven we aan de mensen rondom ons?

### Geef zelf het voorbeeld

In hoeverre kun je dit voor jezelf? Want mensen voelen of je als leider of (volgens de ZDT terminologie) als socialisatiefiguur congruent en authentiek bent. Waar sta je zelf op de schaal van motivatie in een bepaalde context. Hoe is jouw kwaliteit van motivatie? Moet je perfect zijn, wil je perfect zijn of ben je gewoon een mens? Een mens met goede en minder goede dagen, met sterke punten en werkpuntjes. Iemand die dit voor zichzelf aanvaardt en dat durft te tonen, die dat boven de waterlijn durft en kan brengen? Dat is inspirerend. Dat is ondersteunend. Zoals voor vele goede modellen; de kracht zit in de eenvoud, de uitdaging zit in het in de praktijk brengen.

#### Bronnen:

Vitamines voor groei – Ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie (Maarten Vansteenkiste en Bart Soenens) - ACCO – 2015

Why we do what we do (Understanding Self-Motivation) – Edward L. Deci with Richard Flaste Penguin Books - 1995

De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer – Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens en Maarten Andriessen - Gedrag & Organisatie 2009-22, nr. 4