

Bachelorscriptie

Management Accounting & Control

Een onderzoek naar verbetering van intrinsieke motivatie van werknemers, in professionele organisaties, door middel van implementatie van een concreet model, welke is verkregen uit de topsportcultuur

Student: Jon-Joost Cornelissens (360499)

Opleiding: Economie & Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Ted Welten

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de verbetering van intrinsieke motivatie van werknemers, in professionele organisaties, door middel van implementatie van een concreet model, welke is verkregen uit de topsportcultuur. Volgens cijfers, van een rapport van Gallup, wordt namelijk zeer slecht gescoord qua betrokkenheid van werknemers; rond de 10%. Deze constatering is zeer onwenselijk voor bedrijven, aangezien dit betekent dat werknemers veel productiever zouden kunnen zijn en de huidige betrekkingen verre van ideaal zijn. Onder betrokkenheid wordt verstaan: "emotioneel gericht en gefocust op het elke dag creëren van waarde voor zijn of haar organisatie".

In de topsportcultuur is een hoge mate van betrokkenheid en intrinsieke motivatie kenmerkend en wordt daarom als invalshoek gehanteerd in dit onderzoek. Nader onderzoek bracht de volgende definitie van een topsportcultuur naar voren: "een omgeving waarin intense drang en motivatie aanwezig is om specifieke kwaliteiten te demonstreren, mogelijk gemaakt door een hoge focus op persoonlijke doelstellingen en ontwikkeling". Daarnaast bleek het gedrag van topsporters in lijn te zijn met algemene motivatietheorieën en zijn volgens diverse onderzoeken de gelijkenissen tussen topsport en bedrijven groot. Naar aanleiding van deze constatering valt te stellen dat een verhoogde focus op zowel de componenten "persoonlijke doelen" en "competitie", binnen de concepten van autonomie, competentie en verwantschap, de intrinsieke motivatie en betrokkenheid van werknemers, in professionele organisaties, kan verhogen. Onder persoonlijke doelen (autonomie) wordt in de topsport vaak de persoonlijke ontwikkeling (competentie) en het behalen van erkenning (verwantschap) geschaard. Competitie wordt daarbij als een onmisbaar element beschouwd om competenties te demonstreren. In tegenstelling tot wat veel theorieën beweren, ondermijnt in deze gevallen competitie de intrinsieke motivatie niet.

Bevonden werd eveneens dat topsporters een erg sterk zelfvertrouwen kennen en vaak hun leven compleet in het teken stellen van hun sport. In hoeverre deze laatste twee fenomenen van toepassing kunnen zijn op werknemers van bedrijven en in welke mate dit cruciaal is, zal verder onderzoek moeten uitwijzen.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 PROBLEEMSTELLING BETROKKENHEID EN MOTIVATIE	4
1.1.1 <i>Werknemers</i>	5
1.1.2 <i>Topsport</i>	6
1.2 ONDERZOEKSVRAAG	7
1.3 ONDERZOEKSOPZET	7
2. MOTIVATIETHEORIEËN	8
2.1 INTRINSIEKE EN EXCENTRIEKE MOTIVATIE	8
2.1.1 <i>Zelfbeschikkingstheorie</i>	8
2.1.2 <i>Organische integratie theorie</i>	10
2.2 PERSOONLIJKHEIDSUITINGEN	11
2.3 BEHOEFTEHIËRARCHIE	11
2.4 AUTONOMIE EN COMPETENTIE	12
2.5 MOTIVATIE OP DE WERKVLOER	12
2.6 OMGEVINGSFACTOREN	13
2.7 CONCLUSIE	14
3. TOPSPORTCULTUUR	15
3.1 SOCIALE OMGEVING	16
3.1.1 <i>Feedback of evaluerende communicatie</i>	16
3.1.2 <i>Aansporend gedrag</i>	17
3.1.3 <i>Relaties en sociale interactie</i>	17
3.1.4 <i>Instructies en pedagogische overwegingen</i>	18
3.1.5 <i>Leiderschapsstijl</i>	18
3.1.6 <i>Competitief en complementair gedrag</i>	18
3.1.7 <i>Ontwikkelingen vanuit groepsproces</i>	19
3.2 PERSOONLIJKE KARAKTERISTIEKEN	19
3.2.1 <i>Persoonlijke doelstellingen</i>	20
3.2.2 <i>Sterk zelfvertrouwen</i>	21
3.2.3 <i>Levensstijl</i>	21
3.3 CONCLUSIE	21
4. MOTIVATIEMODEL	23
4.1 PERSOONLIJKE DOELSTELLINGEN	25
4.2 COMPETITIE	25
5. CONCLUSIE	26
5.1 DISCUSSIE	28
5.2 AANBEVELINGEN	30
5.3 TEKORTKOMINGEN	30
6. BIBLIOGRAFIE	31

1. Inleiding

Een hoge mate van betrokkenheid of commitment van werknemers is extreem gewenst voor betrokken werkgevers en bedrijven, aangezien de toewijding, inspiratie en bevoegenheid die hieruit volgen (managementsite.nl, z.d.) logischerwijs leiden tot een hogere productiviteit. Deze hogere productiviteit zal zorgen voor een groeiend bedrijf en uiteindelijk ook tot economische groei, hetgeen weer zal uitmonden in meer werkgelegenheid (Gallup, 2013).

1.1 Probleemstelling betrokkenheid en motivatie

Echter, uit een groot opgezet onderzoek naar betrokkenheid van werknemers - Gallup hanteert in haar definitie van betrokkenheid: “emotioneel gericht en gefocust op het elke dag creëren van waarde voor zijn of haar organisatie” - blijkt dat in 2011-2012 wereldwijd slechts 13% van de werknemers zich betrokken voelde met zijn of haar baan (Gallup, 2013). Weliswaar een kleine verbetering ten opzichte van de 11% van 2009-2010 (Gallup, 2010), maar de uitkomsten van de ondervraagde werknemers uit 142 landen zijn onveranderd schrikbarend te noemen. In Nederland ligt het percentage van betrokken werknemers zelfs op 9% (met een Europees gemiddelde van 14%), waarmee het slechtst wordt gescoord van alle onderzochte Europese landen (Gallup, 2013).

Gallup doet in haar rapport dan ook een oproep naar de noodzaak van het verbeteren van de cijfers van de betrokkenheid van werknemers. Zij zien hierin een cruciale rol weggelegd om werkloosheid en stagnatie van economische groei tegen te gaan. Van de 25% hoogst scorende werknemers in het onderzoek, constateert Gallup dat zij significant meer productiviteit, hogere winsten, hogere klantenratings, minder afwezigheid en minder veiligheidsincidenten opleveren dan de 25% slechtst scorende werknemers op dit vlak. Om een hoge mate van betrokkenheid op de werkvloer te creëren, is daarbij kennis en effectieve aanbesteding van de talenten, vaardigheden en energie van werknemers vereist (Gallup, 2013).

Dat betrokkenheid iets heel anders is dan tevredenheid (managementsite.nl, z.d.), blijkt wel uit het feit dat ondanks slechts 11% van de werknemers zich in 2009-2010 betrokken

voelde, 73% tevreden was met hun baan (Gallup, 2010). Hieruit kan wellicht geconstateerd worden dat de meerderheid van de ondervraagden berusting hadden gevonden in hun baan. Aangenomen kan worden dat dit een minder wenselijke maatstaf, dan de betrokkenheid van een werknemer, is voor een bedrijf. Berusting creëert immers weinig waarde, terwijl aangenomen wordt dat emotionele bevlogenheid van betrokkenheid ongekende voordelen oplevert (Gallup, 2013).

1.1.1 Werknemers

Het probleem van de lage betrokkenheid is vooral gericht aan managers en directeuren aangaande het vormgeven van hun organisatie. Zij worden verantwoordelijk gehouden voor de lage scores met betrekking tot de betrokkenheid van werknemers. Er wordt beroep gedaan op het verbeteren van de werkomgeving, om vervolgens een hogere betrokkenheid, hetgeen een intrinsieke waardering is, te verkrijgen. Iets wat nauw samenhang lijkt te houden met motivatie. Afgeleid kan wellicht worden dat werknemers met een hoge mate van extrinsieke motivatie (wat wordt verkregen door verlangens naar uitkomsten die buiten de werkzaamheden op zichzelf liggen (Amabile T. M., 1993)) niet per se betrokkenheid tonen, terwijl bij werknemers met een hoge mate van intrinsieke motivatie (hetgeen verkregen wordt vanuit de intrinsieke waardering van de werkzaamheden van de werknemer (Amabile T. M., 1993)) deze betrokkenheid, uit een logische gevolgtrekking, in den beginne aanwezig is. De intrinsieke motivatie lijkt hierdoor dus de belangrijkste component om de betrokkenheid te vergroten.

Mogelijke oplossingen voor het verbeteren van de betrokkenheid van werknemers worden in het rapport van Gallup aangedragen, maar een concrete set aan voorwaarden met bijbehorende implementaties lijkt nog niet voorhanden. Wellicht wordt haast lichtjes geaccepteerd dat het in de aard van het gros van de werknemers zit om niet intrinsiek gemotiveerd of volledig betrokken te zijn met zijn of haar baan. Uit meerdere studies (Lindner, 1998; Kovach, 1987; Harpaz, 1990) was echter al bekend dat werknemers *interessant werk* de belangrijkste factor voor motivatie vinden en afgeleid kan worden dat prikkelingen die zich richten op deze intrinsieke waardering het beste door de werknemer wordt geabsorbeerd.

In een onderzoek uit 1992 werden eveneens de uitkomsten uitgesplitst naar subgroepen en daaruit bleek dat “interessant werk” onder de beroepsgroep van professionals significant hoog scoorde (Wiley, 1997). Voor schoonmakers en fabrieksmedewerkers komt deze factor bijvoorbeeld een stuk lager in de rangorde te staan. Duidelijk werd dat motivatiefactoren significant kunnen verschillen tussen verschillende subgroepen zoals geslacht, leeftijd, inkomensgroep en beroepssoort.

In verschillende onderzoeken is getracht om intrinsieke motivatie te operationaliseren. Volgens Remedios (2000) is een van de mogelijkheden om de hoeveelheid tijd die een persoon in een taak steekt vast te stellen of het aantal extra pogingen wat ondernomen wordt bij problemen bij voldoende tijd (*pseudo persistence*), aangezien dit een indicatie geeft van de hoeveelheid tijd die deze persoon in de toekomst ook aan deze taak zal besteden. In de topsport maken sporters enorme offers en trainen hard om uiteindelijk op het maximale te kunnen presteren op fysiek, technisch en menselijk aspect (Keegan, Harwood, Spray, & Lavalley, 2014). Zelfs de meest getalenteerde sporters zullen zonder significante en zware training hun potentieel waarschijnlijk nooit realiseren (Hagger & Chatzisarantis, 2007). Topsporters moeten dus erg (intrinsiek) gemotiveerd zijn om over een lange tijd zo vaak en intensief te kunnen trainen (Keegan et al., 2014).

1.1.2 Topsport

Is dit grote contrast in mate van betrokkenheid, tussen de topsportwereld en werknemers, alleen te verklaren doordat topsporters er beter in zijn geslaagd *interessant werk* te vinden? Om ook de betrokkenheid van werknemers te verhogen, kan het daarom interessant zijn om de drijfveren van topsporters en hun omgeving te onderzoeken. Dit onderzoek zal dieper ingaan op de omgeving en componenten in de topsport en hiervan uit, ondersteund door algemene motivatietheorieën, een concreet model vormgeven die toepasbaar is op werknemers.

Daarvoor dient aangenomen te worden dat vergelijkingen tussen topsport en de banen van werknemers in enige vorm te maken zijn en dat er een hoge mate van overeenkomst is tussen de relaties van de manager met zijn werknemers en de coach en zijn sporters.

Diverse onderzoeken ondersteunen deze bevinding (Jones, 2002; Weinberg & McDermott, 2002) en een koppeling tussen beide werelden lijkt dus te maken.

1.2 Onderzoeksvraag

Om het naar voren gebrachte probleem te onderzoeken zal de volgende onderzoeksvraag gehanteerd worden: “Kan een concreet model uit de topsportcultuur, met haar omgeving en componenten, geïmplementeerd worden om de intrinsieke motivatie van werknemers in professionele organisaties te verhogen?”.

De toepasbaarheid van deze onderzoeksvraag zal zich richten op werknemers in professionele organisaties, aangezien uit eerder onderzoek (Wiley, 1997) is gebleken dat bij hen intrinsieke motivatie de grootste rol speelt (“interessant werk”), en dus interventie op dit gebied het meest efficiënt zal zijn. Voor de definitie van professionele organisaties, zal daarbij de definitie van M. Weggeman worden aangehouden: “Een organisatie waar voornamelijk (meer dan de helft) professionals (voornamelijk hoogopgeleiden) in het primaire proces werkzaam zijn” (Weggeman, 1992).

1.3 Onderzoeksopzet

Verschillende fases zullen doorlopen worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden, hetgeen door middel van literatuuronderzoek zal gebeuren. In hoofdstuk 2 zal er meer inzicht worden verkregen over (intrinsieke) motivatie van werknemers. Het is belangrijk om te onderzoeken wat werknemers precies motiveert en welke theorieën hierover bestaan, om hier zo optimaal mogelijk op in te spelen. Allereerst zullen meer algemene vormen van motivatietheorieën besproken worden, waarna meer specifiek op motivatietheorieën aangaande werknemers gericht zal worden. In hoofdstuk 3 zal er een duidelijk en concreet beeld van een *topsportcultuur* verkregen dienen te worden. Belangrijke eigenschappen en componenten uit deze omgeving, en van participanten uit deze topsportcultuur, zullen in kaart worden gebracht. Met de cruciale elementen die in hoofdstuk 3 gedefinieerd zullen worden, zal in hoofdstuk 4 een concreet motivatiemodel worden vormgegeven, in combinatie met de algemene motivatietheorieën uit hoofdstuk 2. In dit model zullen eventuele motiverende factoren, welke in de bestaande

motivatietheorieën afwezig zijn en voor werknemers relevant kunnen zijn, vanuit de topsportcultuur toegevoegd kunnen worden. Tenslotte zullen de uitkomsten van dit model bediscussieerd worden en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken worden.

2. Motivatietheorieën

Vrijwel iedereen heeft in zijn leven te maken met motivatievraagstukken (Ryan & Deci, 2000). Het kunnen inschatten van andermans motivatie kan voor veel activiteiten en omstandigheden een belangrijke rol spelen. Mensen kunnen niet alleen verschillen in mate van motivatie, maar ook het soort motivatie kan verschillen.

2.1 Intrinsieke en excentrieke motivatie

Volgens de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 1985) is een scheiding tussen intrinsieke en excentrieke motivatie de meest fundamentele opsplitsing van motivatie. Als iemand een handeling aangaat wat nauwgezet gepaard gaat met diepgaande interesse of plezier, wordt dit als een bron van intrinsieke motivatie gezien (Ryan & Deci, 2000). Een handeling die wordt aangegaan om een resultaat te bereiken wat niet direct, maar indirect uit een handeling volgt, wordt als een bron van excentrieke motivatie beschouwd. Van oudsher wordt de excentrieke motivatie weggezet als het inferieure type en in sterk contrast met intrinsieke motivatie (De Charms, 1968).

Intrinsieke motivatie wordt beschouwd als een natuurlijk fenomeen wat al sinds de geboorte aanwezig is (Ryan & Deci, 2000). De bereidheid om op een speelse, nieuwsgierige en actieve manier te leren en ontdekken, zonder de aanwezigheid van externe stimulansen of prikkels, leidt tot cognitieve, fysieke en sociale ontwikkeling. Deze intrinsieke interesse naar nieuwigheid en het creatief toepassen van vaardigheden is echter niet beperkt tot de kindertijd, maar is een cruciaal element wat prestaties en welzijn in een mensenleven beïnvloedt.

2.1.1 Zelfbeschikkingstheorie

Elk mens verschilt in welke mate intrinsieke motivatie wordt getoond per taak of activiteit, maar er worden wel enkele factoren als ondersteunend of ondermijnend beschouwd in

relatie tot intrinsieke motivatie. De zelfbeschikkingstheorie richt zich hierbij specifiek op sociale en omstandigheidsfactoren en stelt dat intrinsieke motivatie, indien onder de juiste omstandigheden bijgedragen wordt aan de expressie hiervan, een sterk katalysatoreffect kan ondergaan (Ryan & Deci, 2000).

In de cognitieve evolutietheorie, een sub-theorie van de zelfbeschikkingstheorie, presenteerden Deci en Ryan (1985) enkele factoren die in de sociale context een rol spelen bij intrinsieke motivatie. Sociale gebeurtenissen en structuren (zoals beloningen, communicatie en feedback), die bijdragen aan een gevoel van competentie tijdens bepaalde handelingen of acties, versterken intrinsieke motivatie omdat zij de psychologische behoefte naar competentie vervullen (Deci & Ryan, 1985). In lijn met deze constatering ondersteunen optimale uitdagingen en effectiviteit bevorderende feedback ook intrinsieke motivatie. Daarnaast draagt een gevoel van competentie alleen bij aan intrinsieke motivatie als ervaren wordt dat dit voortkomt uit eigen en zelfgekozen acties (autonomie) (Deci & Ryan, 1985). Zelfsturing en keuzevrijheden zorgen voor een verhoogde intrinsieke motivatie aangezien dit een hoger gevoel van autonomie oplevert (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978). Naast competentie en autonomie, stelde Deci (2000) dat een derde factor, verwantschap, eveneens een grote rol speelt bij intrinsieke motivatie. Een gevoel van waardering afkomstig van mensen met wie iemand zich verbonden voelt is de onderliggende basis hiervan en kan voor een hoge intrinsieke motivatie zorgen.

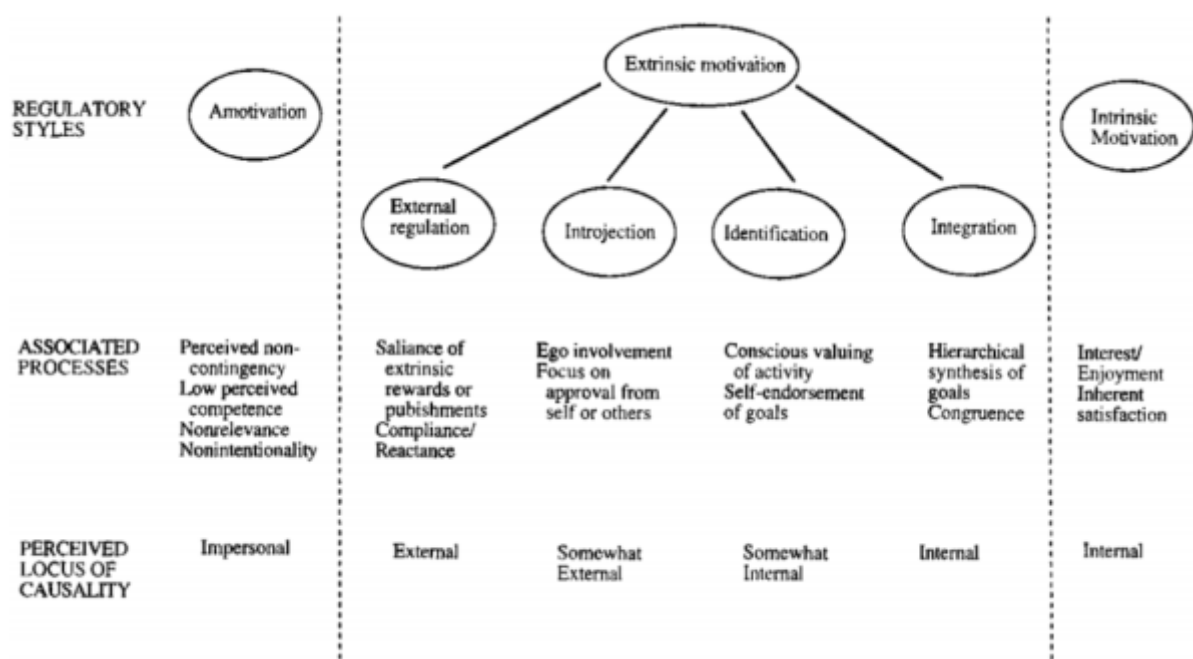
Aan de andere kant verdringen negatieve feedback (Deci & Cascio, 1972) en externe beloningen (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) intrinsieke motivatie. Ook bedreigingen (Deci & Cascio, 1972), deadlines (Amabile, De Jong, & Lepper, 1976), richtlijnen (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984) en competitiedruk (Reeve & Deci, 1996) verlagen de intrinsieke motivatie, aangezien mensen dit, volgens de zelfbeschikkingstheorie, opvatten als een aantasting van hun autonomie (door middel van controle op hun gedrag) (Ryan & Deci, 2000).

Hoewel intrinsieke motivatie een belangrijk type motivatie is, zijn in veel gevallen mensen niet alleen intrinsiek gemotiveerd als zij een activiteit ondernemen (Ryan & Deci, 2000).

Excentrieke motivatie is aanwezig om een uitkomst buiten de specifieke taak te bewerkstelligen. Een activiteit uitvoeren uit angst voor consequenties of omdat het verondersteld wordt belangrijk te zijn om een vervolgstap te bewerkstelligen, zijn vormen van excentrieke motivatie – hoewel wel verschillend van aard en in mate van relatieve autonomie.

2.1.2 Organische integratie theorie

Deci en Ryan (1985) onderscheidden daarom verschillende vormen van excentrieke motivatie in hun organische integratie theorie over motivatie (Deci & Ryan, 1985). In de klassieke theorieën stond de “external regulation”, van excentrieke motivatie, loodrecht tegenover intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000), maar uit onderstaand model (figuur 1) kan geconcludeerd worden dat er ook vormen van excentrieke motivatie zijn die dichterbij intrinsieke motivatie in de buurt komen. Zo bestaan er vormen van excentrieke motivatie die een interne – of een verregaande vorm van – “perceived locus of causality” hebben, dat wat dat betreft overeenkomt met intrinsieke motivatie, hetgeen altijd gepaard zal gaan met een “internal perceived locus of causality”.



Figuur 1: Taxonomie van menselijke motivatie (Deci & Ryan, 1985)

In de organische integratie theorie is het vraagstuk om excentriek gemotiveerde activiteiten meer uit een persoon zelf te laten voortkomen, beschreven als het integreren en internaliseren van waarden en gedragsreglementen. Door internalisering (en de daarbij gepaarde persoonlijke inzet), wordt onder andere een hogere betrokkenheid verkregen. Mensen kunnen zodoende, terwijl ze excentriek gemotiveerd blijven, van een passieve nakoming van een activiteit naar actieve persoonlijke bijdrages aan een activiteit verschuiven. Deci (2000) stelde dat een voorwaarde om gedrag te internaliseren, is dat mensen zich gerespecteerd en verbonden voelen door en met de betrokken personen.

2.2 Persoonlijkhedsuitingen

Kanfer (1992) onderscheidde in zijn onderzoek drie gerelateerde categorieën met betrekking tot motivatie: persoonlijkheidsuitingen, cognitieve keuze/beslissingsbenaderingen en doel stellende/zelfregulerende perspectieven. Doel stellende/zelfregulerende perspectieven bevatten de factoren die het nastreven van doelen beïnvloeden welke zich richten op de relatie tussen doelstellingen en gedrag op de werkvloer (effectieve implementatie van doelstellingen) (Locke & Latham, 1990). Cognitieve keuze/beslissingsbenaderingen bevatten twee determinanten van keuze en actie; namelijk verwachtingen en de subjectieve waarderingen van de consequenties van de alternatieven (vooral gericht op het voorspellen van keuzes of beslissingen) (Wiley, 1997). De persoonlijkheidsuitingen bevatten de invloed van persoonlijke karaktereigenschappen welke belangrijk zijn voor de doelstellingen die worden gekozen en nagestreefd (Wiley, 1997).

2.3 Behoeftehiërarchie

De behoeftehiërarchie van Maslow is een model gebaseerd op brede theorieën over persoonlijkheid (Maslow, 1943). De *ERG-theory* van Clayton Alderfer is een tweede manier van benadering van persoonlijkheidsuitingen inzake motivatie, aangezien dit model de invloed van diverse psychologische factoren beschrijft op gedrag en prestaties (Alderfer, 1969). Alderfer reduceerde Maslows behoeftehiërarchie als volgt tot drie categorieën (Alderfer, 1969):

(1) *Existance*: bestaan of overleving

(2) *Relatedness*: sociale interactie en de externe facetten van achting (erkenning en status van anderen)

(3) *Grow*: focus op het verlangen naar prestaties en de ontwikkeling van iemands potentieel en de interne facetten van ego vervulling (succes en autonomie)

Hoewel deze modellen van Maslow en Alderfer niet per se iets voorspellen over motivatie of gedrag, leveren zij wel een basis van hetgeen onderliggend is aan motivatie van individuen of wat hen drijft (Wiley, 1997).

2.4 Autonomie en competentie

In onderzoek van Remedios & Boreham (2004) worden autonomie en waargenomen competentie en taakoriëntatie als relevante indicatoren van intrinsieke motivatie bevonden. Vormen van autonomie, waar werknemers ervaren dat hun gedrag zelf te controleren is en dat de uitkomsten van hun acties daar ook aan toe te rekenen zijn, bevorderen de taakgerichtheid en de bereidheid om deze uit te voeren. Daar waar taken gedaan moeten worden waarvoor bekwaamheid is vereist, zullen werknemers volgens de prestatiemotivatietheorie ernaar streven om zichzelf te presenteren met deze competentie (Nicholls, 1984). Andere onderzoekers menen dat de context van een taak (hoge of lage druk op het resultaat) uitvloeit in een prestatiefocus (Dweck & Leggett, 1988) of een nadruk op het ontdekken en zoveel mogelijk leren over de taak (Diener & Dweck, 1978; Diener & Dweck, 1980).

2.5 Motivatie op de werkvloer

Onderzoek naar motivatietheorieën, aangaande werknemers, is al sinds begin 20^e eeuw gaande. Kennis hierover is belangrijk om zodoende gerichte verbeteringen door te voeren om werknemers zich beter te laten voelen op de werkvloer, wat vervolgens leidt tot prestatieverbeteringen. Door middel van herinrichting van banen kan een werkomgeving gecreëerd worden waar vormen van prestaties, competentie en autonomie naar voren kwamen (Wiley, 1997).

Om de gedachten en meningen van werknemers met betrekking tot hun motivatie te peilen is een veelgebruikte methode om gebruik te maken van enquêtes. Met dergelijk onderzoek werden over 1946 (Hersey & Blanchard, 1969), 1980 (Kovach, 1980), 1986 (Kovach, 1987) en 1992 (Wiley, 1997) al diverse bevindingen gedaan. In deze nagenoeg vergelijkbare studies werden in alle vier de jaartallen factoren als “volledige waardering van het gedane werk” en “interessant werk” zeer belangrijk geacht. Opvallend was dat “goed salaris” in 1946, 1980 en 1986 pas op de 5^e plaats kwam, al werd deze motivatiefactor in de studie van 1992 weer juist het belangrijkste bevonden. Ongeacht (demografische) groepsverschillen werd het salaris door iedereen erg belangrijk geacht. Salaris kan zo hoog worden gewaardeerd, aangezien dit een middel is dat diverse behoeften kan bevredigen in de behoeftehiërarchie. Daarnaast kan het voor erkenning zorgen, aangezien het een van de indicatoren van relatieve waarde is (Thornburg, 1992).

Tevens verschilt bij werknemers de hoogte van intrinsieke motivatie per beroepsgroep. In beroepsgroepen zoals fabrieksmedewerkers en schoonmakers, speelt de intrinsieke motivatie beduidend een lagere rol dan bij professionals. Te beredeneren valt dat in de eerste twee beroepsgroepen een stuk minder uitdaging valt te simuleren in vergelijking met de laatste.

2.6 Omgevingsfactoren

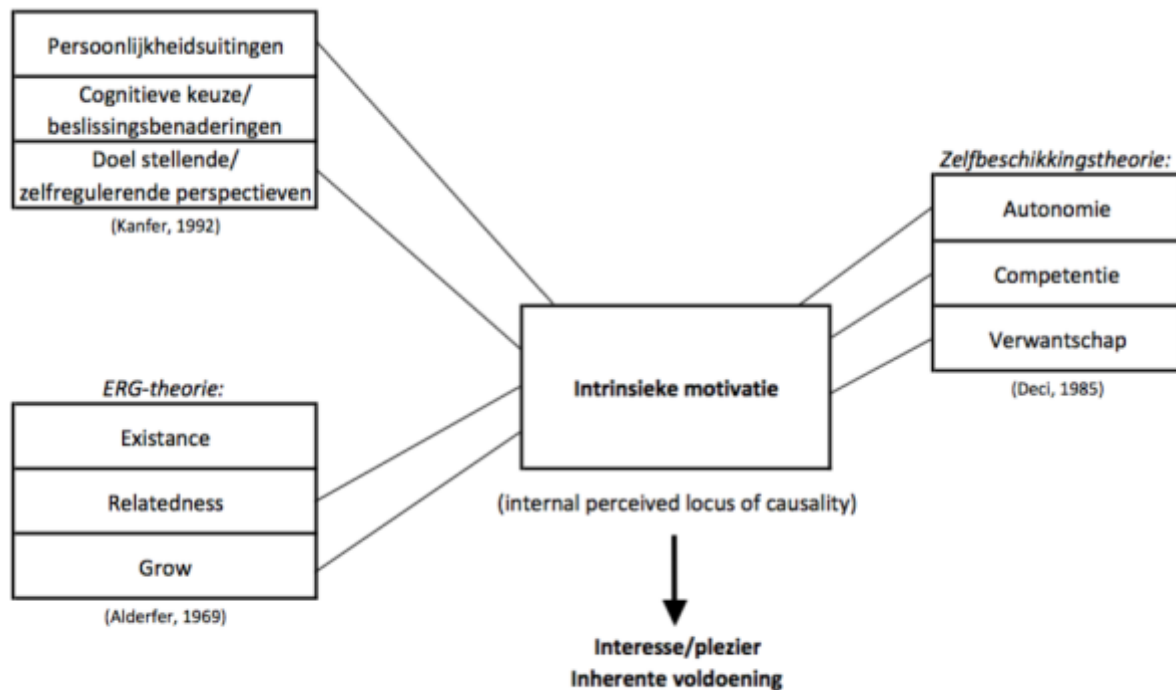
Naast deze beroeps specifieke en psychologische constatering, beïnvloeden omgevingsfactoren motivatie ook in significante zin. Zo zou een bepaald gedrag, van mensen met invloed in de omgeving, leiden tot verbeterde motivatie (Vallerand, 1997). Wellicht dat deze context-motivatie (Williams et al., 1996) in de topsportwereld, volgend uit omgevingsfactoren zoals coaches en de mate waarin situaties en consequenties van prestaties inherent zijn aan het bedrijven van topsport, een goede inspiratie kan zijn voor werkgevers om verbeteringen te bewerkstelligen voor hun werknemers met betrekking tot de betrokkenheid.

2.7 Conclusie

Vast valt te stellen dat autonomie, competentie en verwantschap belangrijke factoren zijn voor motivatie. De mate van zelfbeschikking, over acties en handelingen, is daarnaast bepalend voor de sterkte van de motivatie. In het kader van de onderzoeksvraag die wordt gehanteerd, is de intrinsieke motivatie, met haar implicaties, de belangrijkste motivatiecomponent gebleken. Dit onderzoek zal, de drie categorieën van Kanfer (1992) beschouwend, zich richten op de persoonlijkheidsuitingen en doelstellende/zelfregulerende perspectieven, aangezien dit de factoren beschrijven die van binnenuit de werknemer (intrinsiek) invloed hebben op zijn of haar motivatie op de werkvloer. Van Alderfers (1969) gereduceerde behoeftehiërarchie van Maslow (1943), zullen de “grow” en “relatedness” categorieën het meest betrokken worden in dit onderzoek, aangezien deze categorieën betrekking hebben op de intrinsieke motivatie. In hoge mate lijn met deze theorie zullen de drie psychologische behoeftes die Deci (1985) benoemt; competentie, autonomie en verwantschap, eveneens meegenomen worden. Zie hieronder in figuur 2 de theorieën die relevant zijn bevonden voor dit onderzoek met betrekking tot intrinsieke motivatie.

Het is van belang om de intrinsieke motivatie op de juiste wijze te ondersteunen om maximaal profijt hieruit te halen. Een hoge mate van autonomie, wat bijdraagt aan een direct gevoel van competentie, heeft het beste effect op de intrinsieke motivatie. Zelfsturing, keuzevrijheden, positieve feedback en directe beloningen zijn meer concrete benaderingen om intrinsieke motivatie te versterken. Aan de andere kant verlagen deadlines, richtlijnen, competitiedruk en negatieve feedback intrinsieke motivatie. Deze meer geprefereerde vorm van motivatie wordt tevens verdrongen door externe beloningen wat leidt tot excentrieke motivatie. Echter, aangezien er meerdere vormen van excentrieke motivatie bestaan (in een range van externe tot interne “perceived locus of causality”) en het mogelijk is om door middel van internaliseren en integreren meer richting de “internal locus of causality” te bewegen, kan geconcludeerd worden dat, welke vorm van motivatie ook aanwezig is (intrinsiek of excentriek), het mogelijk is om, door middel van organisatorische interventie, richting de intrinsieke motivatiecomponent te bewegen, al dan niet deze te versterken. Daarbij toevoegend dat een taak-context en omgevingscontext als relevant wordt beschouwd inzake de intrinsieke motivatie, kan

leiden tot de constatering dat het mogelijk is om vanuit een andere omgeving (de topsportcultuur), daar waar de betrokkenheid en intrinsieke motivatie in hoge mate aanwezig is, een model te creëren wat wellicht perspectief kan bieden voor werknemers.



Figuur 2: De relevante algemene motivatietheorieën met betrekking tot intrinsieke motivatie

3. Topsportcultuur

Dat intrinsieke motivatie een grote rol speelt in de topsport is eerder al beargumenteerd. Interessant is het om te onderzoeken in welke hoedanigheid deze motivatie zich toont bij topsporters en of de bronnen van deze motivatie op enige wijze te vergelijken zijn met de theorieën die in hoofdstuk 2 zijn beschreven. De manier waarop een topsportomgeving – bij natuurlijk bestaan – zich voordoet (context-motivatie), is daarnaast wellicht ook relevant om lering uit te trekken voor werknemers.

Als eerste zullen de invloeden, welke vanuit de sociale omgeving van een topsporter relevant zijn voor hun motivatie, beschouwd worden. Verschillende thema's zullen daarbij aangehaald worden, welke louter of zowel vanuit een coach- als teamperspectief belicht zullen worden. Daar waar in eerste instantie vooral het teamperspectief van toepassing is,

wordt hierna de aandacht verlegd naar kenmerkende persoonlijke karakteristieken en opvattingen. Aan de hand van deze theorieën wordt een definitie van een topsportcultuur geproduceerd.

3.1 Sociale omgeving

In een kwalitatief onderzoek van Keegan, Harwood, Spray & Lavalley (2014) worden coaches, ouders en competitie- en teamgenoten als sleutelfiguren beschouwd op het gebied van het scheppen van een motiverende omgeving voor topsporters (Keegan et al., 2014). Door middel van focusgroepen en interviews werden significante onderwerpen, met bijbehorende categorieën, op volgorde van invloed opgesteld en ondersteund door voorbeelden. Het onderzoek richtte zich louter op de sociale context, de relaties tussen de topsporters en de andere agenten, welke vervolgens van invloed waren op de motivatie van de topsporters. Uit het onderzoek kwamen de rollen van de relaties tussen de agenten naar voren en werd geconcludeerd dat specifiek gedrag moeilijk te koppelen was aan een eenduidige specifieke impact op de motivatie. Aangenomen wordt dat de relatie tussen het gedrag van de agenten en hun invloed op motivatie sterk bepaald wordt door de contextuele en interpersoonlijke factoren van een desbetreffende situatie of persoon (Keegan et al., 2014). Enkele thema's waren sterk gecorrespondeerd tussen coaches, ouders en competitie- en ploeggenoten, terwijl andere thema's meer specifiek gericht waren op één agent. De rol van ouders bleek, naarmate de topsporter verder in zijn carrière kwam, een steeds minder grote rol te spelen op motivatiegebied.

3.1.1 Feedback of evaluerende communicatie

Feedback kan positief, negatief of neutraal van aard zijn. Constructieve of negatieve feedback ontvangen topsporters het liefst in een persoonlijk gesprek. Loftuitingen worden in alle omstandigheden goed ontvangen, al is een absoluut vereiste dat deze oprecht moeten overkomen. De feedback moet gebalanceerd zijn, een goede timing hebben, persoonlijk relevant en eerlijk zijn (Keegan et al., 2014). Door middel van de opbouwende feedback kunnen topsporters zich verbeteren, naar aanleiding van eerdere gebeurtenissen, met het oog op de toekomst.

3.1.2 Aansporend gedrag

Door coaches kan positivisme bewerkstelligd worden door zelfvertrouwen op te bouwen en over te brengen, de positieve doelstellingen te benadrukken en de positieve consequenties onder aandacht te brengen (Keegan et al., 2014). Het competitie-element kan worden opgewekt door de rivaliteit te benadrukken. De beheersing van de uitvoering wordt het best gestimuleerd door focus te leggen op de techniek, de rolverdeling duidelijk te maken en door juist minder aandacht te leggen op de rivaliteit. Het verder stimuleren van topsporters kan door middel van motivatie video's en een gevoel van trots op te wekken om te spelen voor een bepaald team.

Teamgenoten kunnen een persoonlijke focus bij topsporters opwekken door enerzijds vertrouwen in elkaar uit te spreken en te benadrukken en anderzijds door elkaar uit te dagen (vanuit het oogpunt van een teamsfeer of juist onderlinge rivaliteit/competitie) (Keegan et al., 2014).

3.1.3 Relaties en sociale interactie

Vertrouwelijkheid (vriendschap, wederzijds respect en vertrouwdheid) en toewijding (kansen creëren, met iedereen het beste voor hebben, emotionele binding tonen en veel persoonlijke tijdsinvesteringen) zorgen tussen coach en topsporter voor veel motivatie (Keegan et al., 2014). Een gebrek aan waargenomen (tijds)investeringen van de coach werkt demotiverend. Verder kan door een goede complementariteit, door middel van het leren kennen van topsporters en de daarbij aangepaste aanpak, ook veel motivatie verkregen worden.

Teamgenoten kunnen door de aanwezigheid van vriendschap en affiniteit (hechte vriendschappen en hecht onderling gevoel), een groepsgevoel (teamgeest zorgt voor vermindering van conflicten en onderlinge rivaliteit, een prettig klimaat verbetert ontwikkeling en een zorgzame houding) en cultureel-historische invloeden (waarden en normen en een cultuur die sinds oudsher tekenend zijn voor het team) sterk gemotiveerd worden (Keegan et al., 2014). Daarnaast kan binnen een groep extra motivatie verkregen worden, omdat hierbinnen de sociale status kan worden beïnvloed door prestaties (respect en status worden door betere prestaties verworven).

3.1.4 Instructies en pedagogische overwegingen

Gelijke behandeling en een eerlijke benadering vanuit coaches staat bij topsporters hoog in het vaandel (Keegan et al., 2014). Een-op-een coaching heeft een zeer grote invloed op motivatie. In persoonlijke gesprekken kan geïnstrueerd, geattendeerd en geëvalueerd worden en dit heeft zodoende de beste invloed op een individu (met persoonlijke doelen). Een duidelijke taakverdeling, selectie (zorgt voor een duidelijke hiërarchie en kan geruststellend werken voor de beteren en demotiverend voor de minderen) en de wijze waarop topsporters door hun coach beoordeeld worden (eerlijk, transparant en met objectieve data) zijn belangrijk.

3.1.5 Leiderschapsstijl

Het steunen van autonomie is vaak aangestipt als een factor met positieve invloed op motivatie, terwijl een meer gecontroleerde leiderschapsstijl vaak leidde tot frustratie, woede, ondermijning van motivatie en zelfs het beschadigen van relaties (Keegan et al., 2014). Topsporters waarbij werd toegestaan dat zij eigen keuzes maakten, die samenwerkten, in staat werden gesteld om kennis op te doen en meer input hadden, voelden zich gemotiveerd in een dergelijke autonomie. Een coach moest daarnaast voorspelbaar zijn en niet tegendraads handelen in vergelijking met andere situaties of stafgenoten. Een coach die gewichtig overkwam met een goede staat van dienst, ervaren is en duidelijk verstand van zaken heeft, is aan te bevelen. Daarnaast is het managen van de verwantschap binnen de groep (hoe om te gaan met reserves en de teamgeest) erg belangrijk.

3.1.6 Competitief en complementair gedrag

Competitief gedrag van teamgenoten kan aansporend werken. Positieve rivaliteit kan elkaar omhoogstuwen, al kan deze rivaliteit ook doorslaan in de situatie om elkaar niet te willen helpen (Keegan et al., 2014). De competitieve inrichting binnen een team zal (stilzwijgend) tot een (interne) competitie leiden omdat topsporters vaak beter willen zijn dan elkaar, met als gevolg dat topsporters harder hun best gaan doen. Teamgenoten kunnen elkaar aanvullen, helpen en emotioneel ondersteunen (Keegan et al., 2014). Daarvoor is kennis over elkaar vereist om “op de juiste knoppen te drukken”.

3.1.7 Ontwikkelingen vanuit groepsproces

Door middel van het groepsproces wordt persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd. Topsporters willen zichzelf verbeteren en gebruiken de groep om zichzelf te ontwikkelen (Keegan et al., 2014). Door middel van coaching van ploeggenoten, gezamenlijke doelstellingen en gedeelde ervaringen wordt gezamenlijk leren bewerkstelligd. Een waarneembare prestatie van een ploeggenoot (het doorkomen van een blessure, het leveren van een fantastische prestatie) kan motiverend werken voor ploeggenoten. Vanuit een heersend klimaat met inspanningsregels is het mogelijk om, vanuit de groep, een individu te corrigeren mocht diegene hier niet aan voldoen (Keegan et al., 2014).

Vanuit het groepsproces is het tonen van veerkracht eveneens een significante factor gebleken voor het bedrijven van topsport (Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2013). Persoonlijke veerkracht heeft in de psychologie altijd al aandacht gekregen, gezien de rol die het speelt bij positieve ontwikkeling van personen die te maken krijgen met tegenslagen. Langzaam is de aandacht verschoven van de individuele benadering naar veerkracht in teamverband. Vanuit het teamverband kunnen individuen via collectieve interactie positief reageren op gebeurtenissen in de omgeving. Morgan, Fletcher en Sarkar (2013) ontwikkelden de volgende definitie voor veerkracht in teamverband in topsport: "Een dynamisch, psychosociaal proces welke een groep van individuen beschermt van potentiële negatieve effecten van prikkels die gezamenlijk tegemoet worden getreden. Het bevat processen waarbij teamleden hun individuele en gebundelde capaciteiten gebruiken om positief te reageren op tegenslagen". De identificatie van de psychosociale processen in teamverband, welke bestaan uit interactie tussen cognitieve, emotionele en relationele factoren, duiden aan dat veerkracht in teamverband hoogstwaarschijnlijk meer is dan een optelsom van een verzameling van individuen met veerkracht (Morgan et al., 2013).

3.2 Persoonlijke karakteristieken

Mallett en Hanrahan (2004) voerden een kwalitatief onderzoek uit met als doel om de processen omtrent motivatie van topsporters te onderzoeken. Zij maakten daarbij gebruik van de zelfbeschikkingstheorie (SDT) van Ryan en Deci (1985), het hiërarchisch motivatiemodel (HMM) van Vallerand (1997) en *Achievement Goal Theory (AGT)* (Duda,

2001; Nicholls J., 1984). In de AGT wordt gesteld dat doelstellingen onmisbare elementen zijn om een bepaald gedrag na te streven in prestatieve context. In deze context stelde Nicholls (1989) dat mensen zullen proberen om hun sterke punten te demonstreren en hun zwakke punten te vermijden, waarbij eigen percepties over slagen of mislukken doorslaggevend zullen zijn met betrekking tot de doelstellingen. *Task goals* (het aanleren of verbeteren van vaardigheden en de nadruk op persoonlijke ontwikkeling) en *Ego-orientation goals* (het nastreven van het demonstreren van kwaliteiten en het verslaan van tegenstanders in een competitieve omgeving) zijn de twee categorieën die Nicholls in deze theorie aanhaalt. Uit de SDT, het HMM en de AGT en onderzoek van Duda, Chi, Newton, Walling, & Catley (1995), wordt verondersteld dat de taakgerichte doelstellingen gecorreleerd zijn met hogere intrinsieke motivatie, terwijl een ego-orientatie meer geassocieerd wordt met lagere intrinsieke motivatie en meer excentrieke motivatie (Mallett & Hanrahan, 2004).

In het onderzoek van Mallett en Hanrahan (2004) ondervroegen zij tien topatleten door middel van interviews. Belangrijke conclusies die Mallett en Hanrahan (2004) trokken, waren dat de topsporters veelvuldig intrinsiek gemotiveerd waren en in lijn met de zelfbeschikkingstheorie. Drie thema's karakteriseerden deze topsporters, namelijk: (a) ze werden sterk gedreven door persoonlijke doelstellingen en prestaties, (b) ze hadden een sterk zelfvertrouwen, en (c) hun leven stond in het teken van hun sport (Mallett & Hanrahan, 2004).

3.2.1 Persoonlijke doelstellingen

De intense toewijding van de topsporters, met betrekking tot hun persoonlijke doelstellingen, was een dominant thema uit het onderzoek van Mallett en Hanrahan (2004). Overeenkomend met de AGT van Nicholls (1989), waren de topsporters zowel intrinsiek gemotiveerd door taak- als ego-gerichte doelstellingen. Het behalen van deze doelstellingen zorgde voor een positief prestatiegevoel wat vervolgens uitvloeide in intrinsieke motivatie, hetgeen in lijn is met de SDT, het HMM en de AGT. In tegenstelling tot wat deze theorieën eveneens voorspellen, vertoonden de topsporters, ondanks de hoge frequentie van de aanwezigheid van de ego-gerichte doelstellingen, geen verlaagde intrinsieke motivatie in een competitieve omgeving. Een verklaring kan zijn dat de

beloningen, die gepaard gaan met de competitieve opzet (winnen of geld), door de topsporters niet als een vorm van controle op hun gedrag wordt beschouwd, maar als een factor die de intrinsieke motivatie beïnvloedt door de impact op de percepties van bekwaamheid (Mallett & Hanrahan, 2004). Dat een mogelijk verlies daarbij voor een negatieve invloed zou kunnen zorgen wordt niet per se gesteld, aangezien topsporters ook voldoening halen uit het feit dat zij al het mogelijke hebben gedaan om een resultaat te behalen (door middel van training en maximale inzet). Daarnaast blijkt erkenning ook een zeer grote rol voor topsporters te spelen (Mallett & Hanrahan, 2004), wat zij kunnen behalen door goede prestaties neer te zetten. Deze uiting wordt zowel in de SDT als de behoeftehiërarchie van Alderfer (1969) onder de categorie van verwantschap beschreven.

3.2.2 Sterk zelfvertrouwen

De topsporters vertoonden vrijwel allemaal een grote hoeveelheid aan zelfvertrouwen (Mallett & Hanrahan, 2004). Door middel van het succes wat ze boekten werd hun perceptie van bekwaamheid positief beïnvloed, wat weer doorvloeiende in een hoger zelfvertrouwen wat ze hieruit afleidden. De topsporters leerden van jongs af aan hun talenten te erkennen en ontwikkelden die vervolgens door hard te werken om zodoende hun potentieel te maximaliseren.

3.2.3 Levensstijl

De topsporters beschouwden hun sport als hun leven en waren vrijwel in alles wat ze deden bezig met hun sport (Mallett & Hanrahan, 2004). Hetgeen zij meemaakten in hun sport beschouwden zij als een onderdeel van hun persoonlijke ontwikkeling. Dit duidt op de grote betrokkenheid die deze topsporters hebben met hun sport en tevens de hoge mate van motivatie om altijd hiermee bezig te kunnen en willen zijn.

3.3 Conclusie

In de topsport is winnen voor vrijwel alle deelnemers het hoogste doel. Echter, daarmee is niet gezegd dat hieruit de enige vorm van voldoening valt te halen. Kenmerkend voor topsporters is dat zij meerdere persoonlijke doelen stellen en door middel van zelfontwikkeling deze proberen te behalen en verbeteren. Het behalen en verbeteren van

persoonlijke doelstellingen zorgt zowel voor het verkrijgen van een competentiegevoel als een persoonlijke ontwikkeling. Beide concepten worden beschreven in de motivatietheorieën en lijken daarmee een stevig fundament te bieden op het gebied van motivatie in de topsportwereld. De competitieve omgeving die verbonden is aan de topsportwereld biedt gelegenheid om kwaliteiten en vaardigheden te demonstreren en zorgt daarmee eveneens voor een competentiegevoel. Gesteld kan worden dat topsporters deze competitie niet opvatten als een controle op hun gedrag, maar als een podium om hun ontwikkelde en geleerde capaciteiten te tonen. De externe (geldelijke) beloningen die vaak volgen uit prestaties in deze competitieve sfeer, hoeven door topsporters dus niet als een primaire motivatiebron beschouwd te worden (Mallett & Hanrahan, 2004).

Individuele doelstellingen zijn voor individuele topsporters louter van toepassing, zoals onderzocht in het onderzoek van Mallett en Hanrahan (2004). Topsporters die actief zijn in teamverband, zullen collectieve doelstellingen met hun team nastreven, maar kunnen eveneens hun persoonlijke doelstellingen behouden. Daarnaast kunnen zij inspiratie en motivatie uit situaties en gelegenheden halen die gecreëerd worden door teamverbanden. Een vertrouwde omgeving met een hoge kwaliteit aan relaties, met zowel coach als teamgenoten, staat hierbij hoog in het vaandel. Zoals in de theorie over teamveerkracht al was aangegeven, kunnen de krachten die uit een teamverband worden geproduceerd individuele gevallen overstijgen en complementeren.

Hoewel een vorm van competitie (zowel binnen als buiten het team) kan conflicteren met persoonlijke doelstellingen, motiveert dit topsporters in zulke gevallen vaak om zichzelf beter te ontwikkelen. Relevante hulp van teamgenoten en coaches wordt daarbij graag aangenomen. De vormen van erkenning die topsporters kunnen behalen met hun prestaties spelen vaak ook een grote rol in hun drang om succesvol te zijn. Als bovenstaande onderzoeken, met hun bevindingen, samengenomen worden, kan een volgende definitie van een topsportcultuur gehanteerd worden: "Een omgeving waarin intense drang en motivatie aanwezig is om specifieke kwaliteiten te demonstreren, mogelijk gemaakt door een hoge focus op persoonlijke doelstellingen en ontwikkeling".

4. Motivatiemodel

Door de algemene motivatietheorieën uit hoofdstuk 2 te combineren met de constatering over de topsportwereld uit hoofdstuk 3, is onderstaand motivatiemodel geproduceerd in figuur 3. Afleidend uit de in hoofdstuk 3.3 gehanteerde definitie van een topsportcultuur, is te stellen dat in de topsport elementen van persoonlijke doelstellingen en competitie cruciaal zijn en hoogstwaarschijnlijk als drijfveren van de hoge betrokkenheid en mate van intrinsieke motivatie bij topsporters beschouwd kunnen worden. Daarbij zijn de theorieën van Nicholls (1989), wat betreft de *task* en *ego goals*, fundamentele van deze constatering. Aangezien het gedrag van topsporters grotendeels overeenkomt en in lijn is met de algemene motivatietheorieën, zoals de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 1985), welke tevens worden ondersteund door het HMM (Vallerand, 1997), worden in het model motivatiefactoren uit de topsport, welke betrekking hebben op persoonlijke doelstellingen en competitie, belicht vanuit autonomie, competentie en verwantschap. Daarbij zijn belangrijke rollen weggelegd voor ontwikkeling en erkenning welke volgen uit de *task* en *ego goals* van Nicholls (1989).

Belangrijk is om te onderkennen dat de componenten persoonlijke doelstellingen en competitie niet los van elkaar gezien kunnen worden. Binnen het model hebben deze componenten een sterke interactie met elkaar, aangezien uit de persoonlijke doelstellingen onder meer ontwikkeling en erkenning volgt, hetgeen in een competitie tot uiting zal moeten komen. Uit of na een competitie kunnen weer nieuwe persoonlijke doelstellingen ontstaan, waardoor het model als een oneindig en versterkend proces beschouwd kan worden.

Daarnaast vindt in het model een transformatie plaats van de teamsferen binnen de topsport (met een coach en team), naar een professionele organisatie (met een manager en team), aangezien deze elementen een niet te onderschatten invloed bleken te hebben op topsporters. Manager en team en autonomie, competentie en verwantschap hebben in het model dus invloed op de componenten persoonlijke doelstellingen en competitie.

Persoonlijke doelstellingen						
Autonomie			Competentie		Verwantschap	
			Ontwikkeling	<i>Grenzen verleggen</i>	Erkenning	Sociale status
			Prestaties	<i>Erkenning</i>		
				<i>Grenzen verleggen</i>		
			Salaris	<i>Erkenning</i>		
Manager	Carrière-perspectief	"Sky is the limit"	Ontwikkeling	<i>Relevante feedback</i>	Relatie	<i>Persoonlijke werkwijze</i>
				<i>Een-op-een coaching</i>		<i>Emotionele band</i>
						<i>Gezamenlijke doelstelling</i>
						<i>Gezamenlijke investeringen</i>
Team			Ontwikkeling	<i>Elkaar verbeteren</i>	Groepsgevoel	<i>Prettig en stimulerend werkklimaat</i>
						<i>Gezamenlijke doelstelling</i>

Competitie						
Autonomie			Competentie		Verwantschap	
			Uitvoering	<i>Technische beheersing</i>	Erkenning	<i>Prestaties</i>
						<i>Prijzen</i>
Manager	Uitvoering	<i>Eigen beslissingen</i>	Selectie	<i>Transparante keuzes</i>	Erkenning	Selectie
			Uitvoering	<i>Objectieve beoordeling</i>		
Team			Aanvulling	<i>Elkaar versterken</i>	Erkenning	Rolverdeling
			Selectie	<i>Onderlinge concurrentie</i>		

Figuur 3: Motivatiemodel met persoonlijke doelen en competitie als onmisbare componenten – welke een sterke interactie met elkaar hebben – binnen de concepten van autonomie, competentie en verwantschap.

4.1 Persoonlijke doelstellingen

Gebleken is dat, onder de noemer van persoonlijke doelstellingen, ontwikkeling (*task goal*) en erkenning (*ego goal*) kernaspecten zijn. Opvallend is dat de ontwikkeling in veel gevallen een voorloper is van erkenning, daar dit kan leiden tot betere prestaties en een hoger salaris.

Na de constatering van persoonlijke doelen als ontwikkeling en erkenning, is de aanwezigheid van een zo optimaal mogelijke relatie met andere betrokkenen van groot belang. Wanneer een persoon merkt dat zijn/haar manager zowel emotioneel als prestatief zeer betrokken is, het beste met hem/haar voorheeft en dezelfde doelen hanteert, creëert dit een sterke band. In deze situatie is het aannemelijk dat ontwikkelingen van deze persoon efficiënter zullen zijn, aangezien de persoon gemotiveerd zal zijn om veel te leren en respect heeft voor de manager. Een vereiste daarvoor is dat de manager over veel ervaring beschikt en kwaliteit kan leveren. Aan te nemen is dat als de manager een werknemer duidelijk kan maken dat hij/zij veel doorgroeimogelijkheden heeft, dit als een hoge mate van autonomie wordt opgevat en de ontwikkeling niet belemmert.

Het teamverband kan een belangrijke rol spelen bij het vervullen van de persoonlijke doelstellingen. Teamleden kunnen elkaar namelijk verbeteren en helpen met hun eigen ervaringen. Een prettig werkklimaat is van groot belang, aangezien dit stimuleert tot ontwikkeling. Een groepsgevoel kan daarbij als zeer prettig worden ervaren.

4.2 Competitie

Om ontwikkeling in praktijk te kunnen brengen worden competitievormen beschouwd als mogelijkheden voor het demonstreren van vaardigheden. Dit hoeft niet per se opgevat te worden als een controle op gedrag. Aangenomen kan wel worden dat dit afhangt van de cultuur die binnen een bedrijf aanwezig is. Gesteld kan worden dat de erkenning, die mogelijk gepaard gaat met de geleverde prestaties in een competitie, in meerdere lagen aanwezig is.

De manager stimuleert de werknemer door binnen de uitvoering van een taak gelegenheid te geven tot keuzevrijheden. Wel kan een duidelijke taakomschrijving handvatten bieden en zorgt dit ervoor dat de werknemer zich zal richten op de vaardigheden waar hij goed in is. Om daarbinnen een zekere mate van autonomie toe te staan, draagt bij aan het gevoel dat de uiteindelijke prestatie daadwerkelijk een gevolg is van de handelingen van de desbetreffende persoon. Bij competitievormen speelt vaak selectie een grote rol. Bepaalde posities kunnen niet onbeperkt vergeven worden en binnen een team worden transparante en consistente keuzes voor de selectie daarvan zeer op prijs gesteld. Voor personen die door selectie hun persoonlijke doelen (op korte termijn) niet vervuld zien worden, kan dit tot extra stimulans leiden om hun gewenste plek te veroveren. Uitvoering van leden van het team dient daarom objectief beoordeeld te worden en het liefste ondersteund door data. Persoonlijke voorkeuren zullen hierdoor zo veel mogelijk beperkt worden.

Binnen een team kan in een competitie onderlinge concurrentie aanwezig zijn, wat personen kan motiveren om zichzelf te ontwikkelen (leerfocus) of goed te presteren (prestatiefocus). Daarnaast kan het team zorgen voor aanvulling van elkaar, in een competitie, als er verschillende functies of rollen bekleed worden welke worden uitgevoerd door de personen die daarin gespecialiseerd zijn. Duidelijke taakomschrijvingen en een goede positionering van de werknemers is daarvoor een vereiste.

5. Conclusie

“Kan een concreet model uit de topsportcultuur, met haar omgeving en componenten, geïmplementeerd worden om de intrinsieke motivatie van werknemers in professionele organisaties te verhogen?”. Deze onderzoeksvraag kan met de bevonden theorieën, in hoofdstuk 2 en 3, beantwoord worden. Interessant om te constateren is dat in de topsport competitie een onmisbaar element is en tevens niet wordt opgevat als een controle op gedrag, maar als een mogelijkheid om competentie te demonstreren en verwantschap te realiseren. Daarmee worden theorieën die voorspellen dat competitie ten koste gaat van de intrinsieke motivatie onderuit gehaald. Deze bevinding kan leiden tot de stelling dat met het motivatiemodel uit hoofdstuk 4, professionele organisaties gebaat kunnen zijn

met een nieuwe inrichting van de werkomgeving waarin veel aandacht voor persoonlijke doelstellingen en competitievormen is – in acht nemend de concepten van autonomie, competentie en verwantschap – om zodoende de betrokkenheid en intrinsieke motivatie van werknemers te verbeteren. Eerder werd al beargumenteerd dat doelstellingen – mits moeilijk genoeg en daardoor gepaard met hoge inspanningen – voor een hogere betrokkenheid zorgen (Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999). Aangezien geconstateerd kon worden dat het gedrag van topsporters veelal in lijn was met de algemene motivatietheorieën, kan het motivatiemodel uit figuur 3 een toevoeging zijn op reeds bestaande opvattingen over factoren en modellen die werknemers kunnen motiveren.

Belangrijk is zonder meer hetgeen waarop van binnenuit het bedrijf de nadruk wordt gelegd. Door een competitie te benaderen als een controlemoment, zullen werknemers – en vooral degenen met een lager zelfvertrouwen – intrinsieke motivatie verliezen. Zolang de mogelijke competitievormen echter benaderd zullen worden als een mogelijkheid om competenties te etaleren, zal volgens dit onderzoek de intrinsieke motivatie niet afgezwakt worden en de betrokkenheid verhoogd worden.

Aangetoond is dat de aanwezigheid van een team, waarbinnen elk teamlid zijn/haar taak heeft, voor veel synergievoordelen zorgt. Cruciaal is echter dat het team een prettig werkklimaat bevat, aangezien daarin optimale kansen voor ontwikkeling zijn weggelegd. Zowel een onderlinge als gezamenlijke competitie kan namelijk averechts werken, als er een negatieve teamsfeer aanwezig is, terwijl onder de juiste omstandigheden aangenomen wordt dat dit het team en haar teamleden juist ontwikkelt en de productiviteit verhoogt.

Indien werknemers grotendeels excentriek gemotiveerd zijn om hun taken uit te voeren, kan op basis van de organische integratietheorie een meer interne “perceived locus of control” worden verkregen door middel van internaliseren en integreren (Deci & Ryan, 1985). Een methode hiervoor lijkt dus te zijn door veel nadruk te leggen op de ontwikkeling van een persoon. Vanuit een hechte en oprechte band met betrokken leidinggevenden, kan een ontwikkelingsplan worden opgesteld wat goed aansluit op de interessegebieden van een werknemer. Een persoon enthousiasmeren en plezier laten beleven aan zijn/haar activiteiten lijkt nog altijd de grootste factor te zijn om intrinsieke motivatie te activeren.

Dit zal uiteindelijk leiden tot meer ontwikkeling, betere prestaties en een hogere productiviteit.

Door een grote rol aan persoonlijke doelstellingen toe te kennen (welke vaak persoonlijke ontwikkeling zullen omvatten), zullen competenties van een persoon verbeterd worden (SDT), waardoor hij/zij het werk waarschijnlijk interessanter zal vinden, aangezien er vervolgens hogere en betere prestaties behaald kunnen worden (AGT). Daar interessant werk (intrinsieke motivatie) als belangrijkste motivatiefactor voor werknemers in een professionele organisatie is gebleken (Wiley, 1997), zal implementatie van dit model voor een hogere betrokkenheid kunnen zorgen.

5.1 Discussie

Naar aanleiding van het geproduceerde model in hoofdstuk 4 rijst de vraag in hoeverre een dergelijk model daadwerkelijk toepasbaar is op werknemers in professionele organisaties en wat daarvan de uitwerking is. Aangedragen kan worden dat binnen professionele organisaties en de topsport wellicht verschillen bestaan tussen de karakteristieke aard van de individuen die hierin actief zijn. Wellicht zijn topsporters over het algemeen veel competitiever van aard, waardoor een dergelijk model minder goed aanslaat bij werknemers. Tegelijkertijd kon geconstateerd worden dat de motiverende factoren in de topsportwereld in lijn gebracht konden worden met algemene motivatietheorieën zodat deze veronderstelling allicht afgezwakt kan worden.

Een constateerbaar verschil, wat hoogstwaarschijnlijk vaker aanwezig zal zijn, is de aansluiting op het interessegebied tussen de activiteiten die een persoon moet ondernemen en zijn/haar persoonlijkheid. Een topsporter zal – om in dergelijke grote mate uit te kunnen blinken – vaak al vanaf jonge leeftijd en voor lange tijd, tijd en energie hebben geïnvesteerd om zijn/haar ontwikkeling hierin te realiseren. Een hoge betrokkenheid zal daarom altijd al aanwezig geweest zijn. Voor werknemers is het wellicht lastiger om daadwerkelijk een baan te vinden die direct aansluit op de innerlijke interessegebieden. Vooral als er sprake is van een ruime arbeidsmarkt, kunnen mensen sneller kiezen voor een baan die (in ieder geval in eerste instantie) minder aansluit op hun

primaire interessegebieden. De motivatie om een dergelijke baan aan te nemen kan dan vooral gerelateerd worden aan de eerste categorie van Alderfers (1969) behoeftehiërarchie; existance, om zodoende het eigen bestaan in de basis te kunnen realiseren. Dit kan dan gezien worden als een vorm van extrinsieke motivatie. Toch

“A lot of things have happened since the last time I was in this spot. Injuries and some tough moments, of course, but I have held the passion and the love for the game, and that’s why I have the chance to be back in that position again. So I’m just trying to enjoy the moment and just trying to be ready to compete well here. That’s the most important thing for me now.” – Rafael Nadal (Braden, 2017)

“All of it, it was always about moving forward, about improving, about finding a new challenge. It was always about taking the next step. That’s how you wanted to play your game. (...) But what I really want you to know is that even at 33, that hunger I have now is still here. That drive to keep getting better hasn’t left yet. Looking back, I think that’s what gets us here more than anything — that desire, no matter what you’ve already done, to keep going back out, to keep getting more from the pitch.” – Arjen Robben (Robben, 2017)

Bovenstaande quotes werden recent, door twee absolute wereldsterren (Rafael Nadal en Arjen Robben) in hun vakgebied, opgetekend. Passie, ontwikkeling en uitdaging; onmisbare determinanten voor topsporters om uiteindelijk te presteren en competitie te bedrijven. Zoals uit het onderzoek van Mallet en Hanrahan (2004) al bleek, hebben topsporters vaak een dermate grote passie voor hun sport, dat zij dit daadwerkelijk beschouwen als hun hoofddoel in hun leven. Ze gaan er mee slapen en staan er mee op. Of een dergelijke benadering wenselijk is, is een tweede discussiepunt. Wellicht is het totaal niet realistisch om te verwachten dat werknemers een dergelijke benadering erop na gaan houden. Als deze vorm van passie en benadering verre van bereikt kan worden, is het wellicht ook een utopie om een soortgelijke betrokkenheid te verlangen. Eveneens hebben topsporters een onverminderd groot zelfvertrouwen (Mallet & Hanrahan, 2004), waarschijnlijk een belangrijk punt waardoor competitie niet als een controle op gedrag maar juist als een podium wordt beschouwd. Ook dit verschijnsel is bij werknemers bij bedrijven wellicht veel minder aanwezig en wellicht wel cruciaal. Beredeneerd kan echter wel worden dat met veel aandacht voor persoonlijke doelen (en ontwikkeling) en mogelijkheden om geleerde vaardigheden en ontwikkelingen te etaleren (competitievormen), de benadering dichter bij

een topsportcultuur geraakt en kan leiden tot een hogere mate van betrokkenheid dan voorheen.

5.2 Aanbevelingen

Om daadwerkelijk aansluiting te vinden tussen dit model en de werkvloer, dient kwalitatief onderzoek plaats te vinden. Literatuurstudie is geschikt om theorieën te beschouwen en te ontwikkelen, maar kan weinig zeggen over de daadwerkelijke ervaringen in de praktijk. Interessant kan zijn om competitievormen te onderzoeken, die mogelijk interessant zijn voor professionele organisaties, welke op de werkvloer ingeleid kunnen worden.

Daarnaast is het relevant om te onderzoeken in welke mate persoonlijkheden, van werknemers bij bedrijven, verschillen of overeenkomen met die van topsporters, waardoor het model wel of niet toegepast zou kunnen worden. Belangrijke karakteristieken lijken daarvoor onder meer de mate van competitiviteit, zelfvertrouwen, zelfontwikkeling en verlangen naar erkenning.

Het kan eveneens interessant zijn om de relatie tussen baanzekerheid en betrokkenheid te onderzoeken. Te beredeneren valt namelijk dat topsporters zeer weinig garanties hebben, wat betreft hun rol binnen het team, zolang zij niet optimaal presteren of zich niet goed genoeg ontwikkelen. Juist deze beperkte zekerheid kan bijdragen aan een hogere betrokkenheid aangezien blijvende ontwikkeling centraal zal staan. Aan de andere kant kan, voor een persoon met een beperkt zelfvertrouwen, een lagere zekerheid wat betreft een baan juist averechts werken. Deze persoon kan zich dan wellicht in een constante staat van prestatiefocus bevinden, terwijl er ook altijd ruimte voor een ontwikkelingsfocus zal moeten zijn. De invloeden van beide factoren kunnen dus van belang zijn om te onderzoeken.

5.3 Tekortkomingen

Om meer inzicht te krijgen over het motiverende klimaat in de topsport, is gebruik gemaakt van twee onderzoeken. Beide onderzoeken waren kwalitatief van aard, maar gebruikten geen grote groep ondervraagden. Daarnaast vond een onderzoek plaats naar sporters in Groot-Brittannië (23 ondervraagden) en de ander in Australië (10

ondervraagden), waardoor wellicht een ander beeld van een topsportcultuur zou worden geschetst als deze groepen groter zouden zijn of een andere demografie zouden kennen.

Om de stap van de topsportwereld naar werknemers van bedrijven te kunnen maken, is gebruik gemaakt van onderzoeken die rechtvaardigen dat er veel overeenkomsten tussen de topsport en bedrijven zijn. Wellicht dat de persoonlijkheden van de agenten uit beide omgevingen echter een dermate grote invloed hebben op de resultaten dat het motivatiemodel uit hoofdstuk 4 geen goede uitwerking zou hebben op werknemers. Zoals in hoofdstuk 5.2 al werd aanbevolen, kan verder onderzoek naar deze persoonlijkheden meer duidelijkheid hierover verschaffen.

6. Bibliografie

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *4*(2), 142-175.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, *3*(3), 185-201.
- Amabile, T., De Jong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 92-98.
- Braden, J. (2017, augustus 14). *Returning To No. 1 'Something Special' For Nadal*. Retrieved from ATP World Tour: <http://www.atpworldtour.com/en/news/nadal-talks-no-1-cincinnati-2017>
- De Charms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E., & Cascio, W. (1972). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. *meeting of the Eastern Psychological Association*. Boston.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *25*, 627-668.
- Diener, C., & Dweck, C. (1978). An analysis of learned helplessness: continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*(5), 451-462.
- Diener, C., & Dweck, C. (1980). An analysis of learned helplessness: II. The processing of succes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*(5), 950-952.
- Duda, J. (2001). Achievement goal research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. *Advances in motivation in sport and exercise*, 371-390.
- Dweck, C., & Leggett, E. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, *95*(2), 256-273.

- Gallup. (2010). *The State of the Global Workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Retrieved from Gallup.com: <https://www.torbenrick.eu/blog/wp-content/uploads/2012/03/The%20State%20of%20the%20Global%20Workplace%202010.pdf>
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: Employment Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Retrieved from Gallup.com: http://www.securex.be/export/sites/default/.content/gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf
- Hagger, M., & Chatzisarantis, N. (2007). Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport. *Champaign, IL: Human Kinetics*, 153-165.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. *Journal of International Business Studies*(21), 58-65.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jones, G. (2002). Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 268-281.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: new directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 657-690.
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., & Lavalley, D. (2014). A qualitative investigation of the motivational climate in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 97-107.
- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., & Alge, B. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*(84), pp. 885-896.
- Koestner, R., Ryan, R., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233-248.
- Kovach, K. (1980). Why motivational theories don't work. *SAM Advanced Management Journal*, 45(2), 54-59.
- Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Lindner, J. R. (1998, juni). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, n.b.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mallett, C., & Hanrahan, S. (2004). Elite athletes: why does the 'fire' burn so brightly? *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 183-200.
- managementsite.nl. (z.d.). *Betrokkenheid, commitment*. Retrieved from managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/betrokkenheid-commitment>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Morgan, P., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549-559.
- Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Reeve, J., & Deci, E. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.

- Robben, A. (2017, augustus 15). *Letter to My Younger Self*. Retrieved from The Players Tribune: <https://www.theplayerstribune.com/arjen-robben-bayern-munich-letter-to-my-younger-self/>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Thornburg, L. (1992). Pay-for-performance: what should you know? *HR Magazine, 15*(4), 666-681.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Advances in Experimental Social Psychology, 29*, 271-360.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals: het verzilveren van creativiteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*, 282-298.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower, 263-280*.
- Williams, G., Grow, V., Freedman, R., Ryan, R., & Deci, E. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 115-126.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*, 443-446.