



# 4 invalshoeken



1. Behoeftes
2. Kwaliteit
3. Proces
4. Doeloriëntatie

# I. Behoeftes



Zelfmotief  
(agency) (IC)

Verbondenheids-  
motief  
(communion) (IC)



Behoeftte aan  
competentie  
(competence)  
(ZDT)

Behoeftte aan  
autonomie  
(autonomy) (ZDT)

Instrumentele,  
materiële behoeften

Behoeftte aan  
verbondenheid  
(relatedness) (ZDT)

Behoeftte aan  
voorspelbaarheid  
(making meaning)  
(Hogan)

Behoeftte aan  
zekerheid





*Autonomie* (vrije keuze)



*Competentie & groei*



*Verbondenheid*

# Voorbeelden van *foute* ideeën over motivatie



- “Met geld motiveer je mensen om de **juiste** dingen te doen” (wortelmgmt.)
- “Door mensen (hun gedrag) te **controleren** stuur je gedrag effectief”
- “Werken met **doelstellingen** is altijd een goede aanpak”
- “Werken met **KPI's** is altijd een goede aanpak”
- “**Interne competitie** werkt goed”
- “Behoeften zijn **hiërarchisch** geordend” (cfr. behoeftepyramide van Maslow)



# Maslow

1962

“My motivation theory was published 20 years ago, and in all that time nobody repeated it, or tested it, or really analyzed it or criticized it. They just used it, swallowed it whole with only the most minor modifications...”

## 2. Kwaliteit

problemen  
straffen  
belonen

schaamte  
schuld  
>< trots

resultaat  
voor mij  
belangrijk

plezier  
passie  
interesse

druk, verplichting, stress

keuzevrijheid,  
psychologische vrijheid

(extern)  
'gecontroleerde'  
motivatie  
**MOETEN**

autonome motivatie  
**WILLEN**



*Autonomie* (vrije keuze)

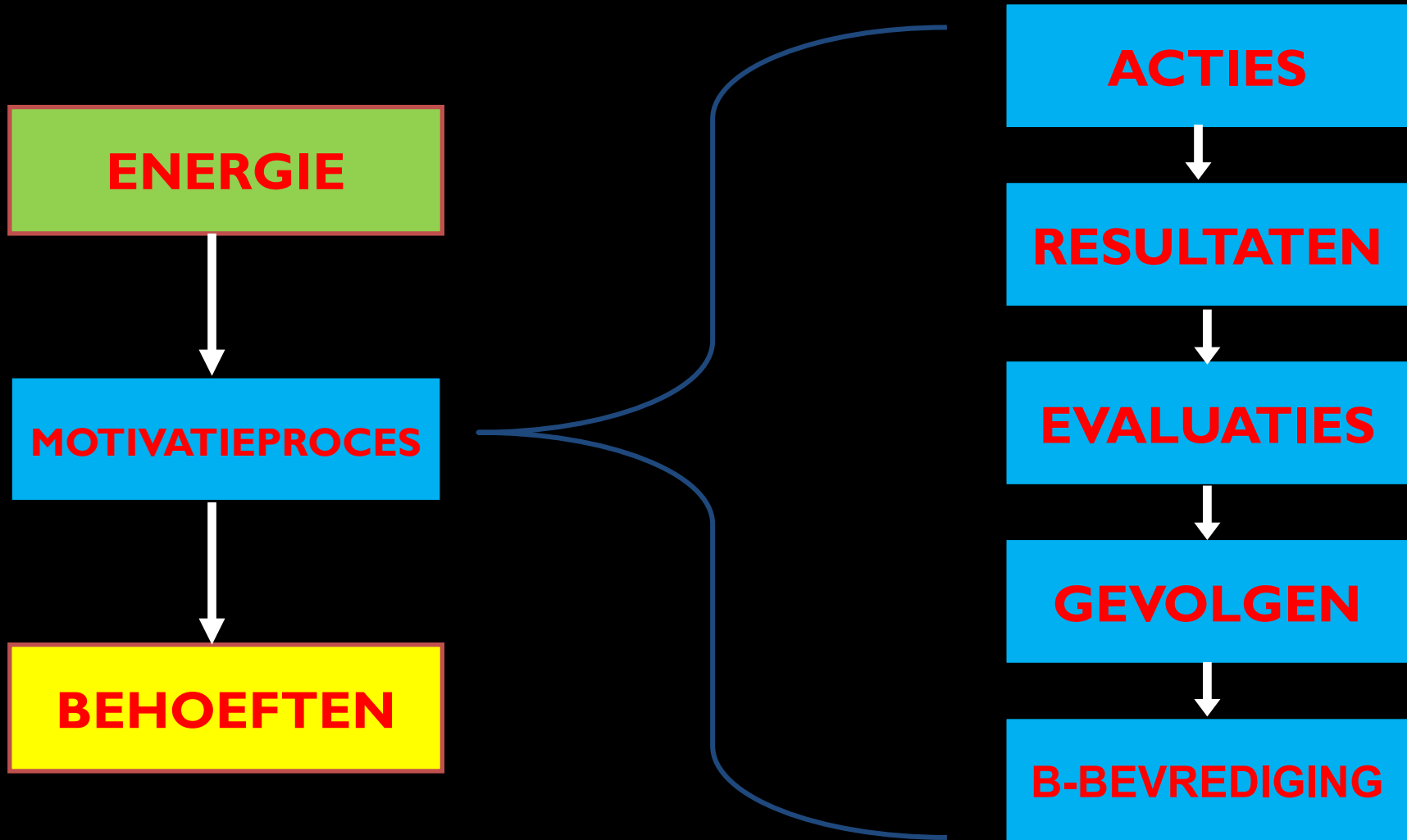


*Competentie & groei*



*Verbondenheid*

# 3. Proces



**ACTIES**



**RESULTATEN**



**EVALUATIES**



**GEVOLGEN**



**B-BEVREDIGING**

Bedoeling, verwachting, inspanning en volharding.

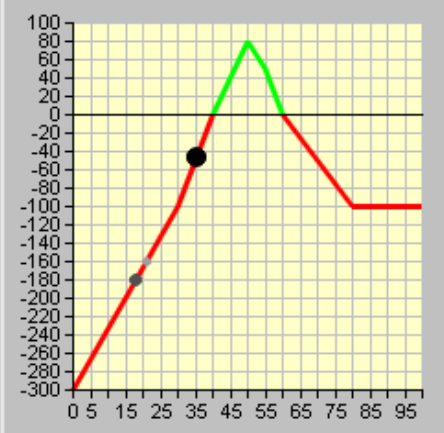
Zelf waarneembare resultaten: positief, neutraal, of negatief.

Beoordeling dankzij kwalitatief en geaccepteerd feedbacksysteem (ProMES, Balanced Scorecard...)

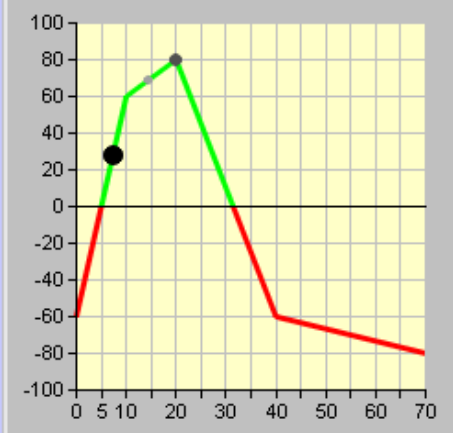
De goede of slechte gevolgen die het resultaat zijn van de evaluaties: appreciatie, satisfactie, promotie...

Alleen maar als de gevolgen positief zijn en beantwoorden aan de verwachtingen.

Effective use of working days



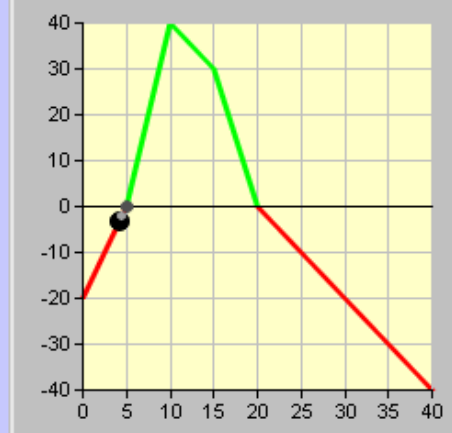
Percentage gefactureerde dagen



Percentage business development

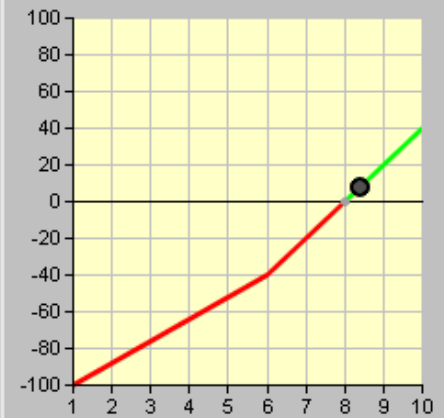


Percentage administratie en planning



Percentage persoonlijke ontwikkeling

Klantentevredenheid



# 4. Doeloriëntatie

# Goal Orientation

- Dweck, 1986
- Dweck, Leggett, Elliott, 1988
- Button et al. 1996
- Vandewalle et al., 2000
- Madzar, 2001
- Butler, 2007
- Sins et al., 2008



Leeroriëntatie (LGO)

Meesterschapsoriëntatie (MGO)

Bewijsoriëntatie (PGO)

Vermijden vergelijking (PAGO)

Vermijden meesterschap (MAGO)

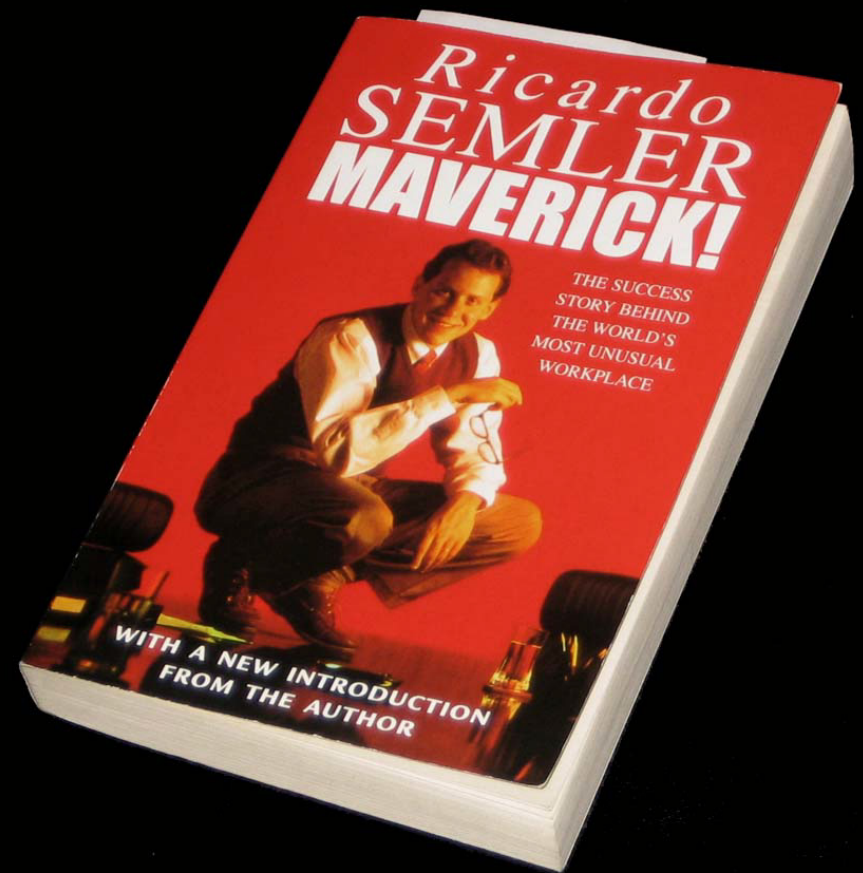
CONCLUSIES

# Principes en methodes



= ABC

# Principes en methodes





De dualiteit van de manager

eigen behoefte aan controle



behoefte aan zelfcontrole mw



Dé uitdaging

perceptie controle

of

perceptie steun