

ADELIEN DECRAMER

Mens en Samenleving

Gedragswetenschappen voor managers

Toelichting bij de cover	10
Dank	11
Inleiding	13
Welkom beste lezer!	14
Hoofdstuk 1	
Motivatie	23
Behoeftetheorieën	28
De behoeftetheorie van Maslow	29
De ERG-theorie van Alderfer	31
De prestatiemotivatietheorie van McClelland	32
De tweefactorentheorie van Herzberg	39
Het jobkenmerkenmodel van Hackman en Oldham	42
Procestheorieën	44
De verwachtingstheorie van Vroom	44
‘Goalsetting’-theorie van Locke en Latham	49
De zelfdeterminatietheorie	53
Hoofdstuk 2	
Emoties	65
Wat zijn emoties en waarom zijn ze belangrijk?	69
Typologie van emoties	80
Emotionele intelligentie	81
Emotionele beïnvloeding	84
Communicatie	84
Emotionele arbeid (‘emotional labor’)	85
Emoties neerschrijven	87
Verbreed de emotionele woordenschat	89
Bekijk de intensiteit van de emotie	90
Noteer	90
Emoties en ondernemerschap: ‘If you’re happy, don’t always show it’	91

Hoofdstuk 3

Perceptie, attributie en rationeel denken	93
Perceptie	95
Hoe komt het nu dat de percepties zo kunnen verschillen?	96
Kenmerken van de waargenomen stimulus	96
Kenmerken van de setting of context	98
Kenmerken van de waarnemer zelf	100
Hoe wordt gepercipieerde informatie verwerkt?	100
Attributie	102
Selffulfilling prophecy	110
Rationeel denken – Nemen mensen rationele beslissingen?	113

Hoofdstuk 4

Persoonlijkheid	121
Persoonlijkheidstrekken ('traits')	125
De big five	126
Voorbeelden uit onderzoek	129
Meten van persoonlijkheid	132
Persoonlijkheidsontwikkeling of -verandering?	133

Hoofdstuk 5

Mentaal welzijn en gezondheid	135
Onderzoeksgebieden naar mentaal welzijn en gezondheid	144
Veranderingen in organisaties met betrekking tot welzijn en gezondheid	146
Stress	147
Stress op het werk?	150
Burn-out	152
Verklarende theorieën	158
Interventies en Rust	166
Interventies	166
Rust	168
Positieve psychologie	170
Openingscasestudy	170
Een relatief jonge subdiscipline	173
Positieve psychologie in organisaties	175

Hoofdstuk 6

Cultuur	179
Cultuur als sociologisch concept	183
Cultuurverschillen tussen regio's en landen	184
Cultuur binnen organisaties	190
'Emotional culture'	202
'The great resignation'	206

Hoofdstuk 7

Leren en werk	211
Uitdagingen en de impact op loopbanen	215
Levenslang leren in Vlaanderen	221
Opleiding in Vlaanderen?	221
Levenslang leren en het mattheuseffect	222
Waarom geen opleiding?	222
De impact van opleiding	223
Duurzame inzetbaarheid	224
Duurzame loopbanen	226

Hoofdstuk 8

Ongelijkheid	229
Sociale stratificatie	236
Sociale klassen	238
Beroepen en hiërarchie	239
Sociale mobiliteit	240
Ongelijkheid: invloed van sociale, culturele en economische factoren	246
Impact van ongelijkheid	247
Onderwijs	248
Gezondheid en welzijn	248
Macht	249
Sociale cohesie	250
Digitalisering en ongelijkheid	250

Stereotypes	251
Gender	256
Hoofdstuk 9	
Verandering	263
Transformaties op de arbeidsmarkt	265
Vaardigheidskloof	271
AI is afhankelijk van mensen	274
Flexibele arbeidsrelaties	277
Verandering in de organisatie	279
Arbeidsrelaties	281
Werken in de organisatie na de pandemie: een nieuwe realiteit?	
Of terug naar het oude normaal?	283
Hybride werk ontwerpen: tijd en plaats als sleutelfactoren	286
En ten slotte: enkele werktrends om in de gaten te houden	289
Nabeschouwing	297
Eindnoten	301
Beeldverantwoording	341

Toelichting bij de cover

Op de cover zie je een fragment uit *De intrede van Christus in Brussel in 1889*, een van de beroemdste monumentale werken van James Ensor (1860-1949). Dit werk wordt door de Canon van Vlaanderen¹ als het meest ambitieuze werk van de schilder genoemd. Met dit werk brengt Ensor een opvallende vernieuwing. Hij maakt gebruik van felle, sprekende kleuren en vereenvoudigde vormen en figuren. Tegelijkertijd draagt het schilderij een kritische boodschap uit: Ensor verplaatst de intocht van Christus naar Brussel en geeft die de vorm van een carnavalsstoet, bevolkt met clowns en de kenmerkende maskers uit zijn oeuvre. Dit staat symbool voor de menselijke hypocrisie. Daarnaast verwijst hij naar de sociale strijd van de arbeiders in zijn tijd, onder meer via het spandoek *Vive la sociale* (dat niet op deze cover is afgebeeld). Ensor wordt, samen met kunstenaars als Munch en Van Gogh, beschouwd als een voorloper van het expressionisme. Zoals in veel kunstvormen is de betekenis niet eenduidig: wat je ziet, hangt af van hoe je kijkt. Ook menselijk gedrag vraagt om interpretatie. Dit boek laat de lezer kennismaken met de gedragswetenschappen. Thema's als motivatie, emotie, perceptie, attributie en rationeel denken, persoonlijkheid, mentaal welzijn, cultuur, leren en werk, ongelijkheid en verandering helpen je begrijpen waarom mensen doen wat ze doen - als individu, in groep en in een samenleving in verandering.

Dank

Een woord van dank aan Johan Decramer voor de inspiratie en hulp, aan Mieke Audenaert en de collega's binnen ons onderzoeksteam - Isabeau Van Strydonck, Jolien Muylaert, Vincent Goossens, Emma Lippens en Willemijn Gils - maar ook aan de collega's binnen ons boeiende vakgebied wereldwijd, voor de inspiratie, de samenwerking en de fascinerende inzichten.

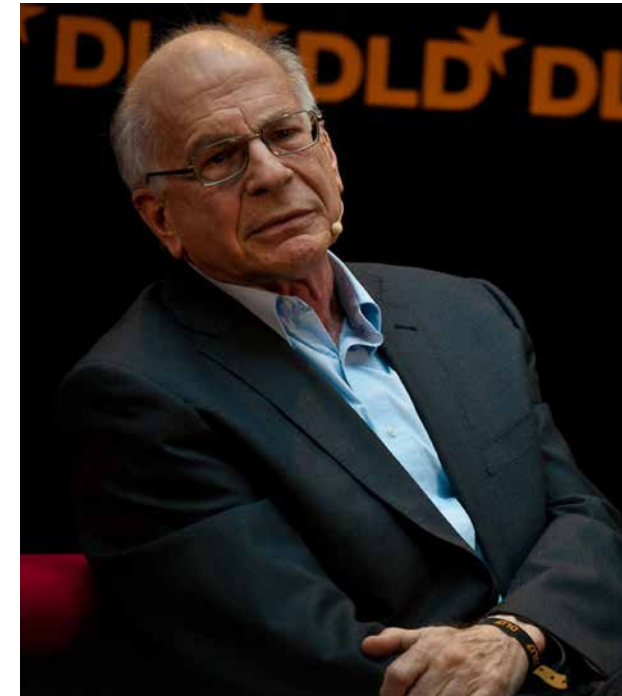
Inleiding

Welkom beste lezer!

In dit boek staat de wetenschappelijke studie van **mens, gedrag en samenleving** centraal. We gaan op zoek naar de wetenschappelijke denkkaders en bouwstenen van de mens, zijn gedrag én de samenleving. We doen daarvoor een beroep op verschillende wetenschappelijke denkkaders en stromingen in de gedragswetenschappen. Toekomstige economen, marketeers, accountants, humanresourcesmanagers, public managers en beleidsvoerders (en tal van andere beroepen) hebben meer dan ooit behoefte aan deze **basisinzichten uit de gedragswetenschappen**. De overtuiging dat inzichten uit deze wetenschappen nodig zijn voor een goede analyse en besluitvorming wint aan belang. De wereld wordt steeds complexer. Geopolitieke spanningen, AI en snelle evoluties maken dat we steeds meer moeten kunnen omgaan met ambiguïteit en complexiteit. De mens is daarenboven niet rationeel en dat maakt dat gedrag en besluitvorming binnen een specifieke context complex is. Binnen dit boek hanteren we een brede kijk en brengen verschillende inzichten samen om handvatten aan te reiken voor leidinggevendenden. In een wereld die voortdurend verandert, worden sociale vaardigheden voor leidinggevendenden bijvoorbeeld steeds cruciaal. Inzichten in mens, gedrag en samenleving lijken steeds meer noodzakelijk voor een performante leider.

We spreken over gedragswetenschappen en doelen hiermee op verschillende takken van de wetenschap die menselijk gedrag bestuderen.² We behandelen in dit handboek enerzijds topics en subdisciplines vanuit de **psychologie** zoals motivatie, emotie, perceptie en rationeel denken, persoonlijkheid en welzijn. Anderzijds worden inzichten en maatschappelijke **sociologische en economische** thema's behandeld zoals cultuur, leren en werk, ongelijkheid en verandering. Door wetenschappelijke inzichten vanuit verschillende vakgebieden te combineren ontstaat de mogelijkheid om het snijvlak (en soms het spanningsveld) tussen individuen/groepen in de samenleving en maatschappij vanuit een multidisciplinair perspectief te bestuderen.

Waarom zijn inzichten uit de gedragswetenschappen dermate belangrijk voor andere disciplines, bijvoorbeeld in de bedrijfskunde, economie, humanresourcesmanagement (hrm), bestuurskunde of 'public management'? De **bedrijfskunde** is een typisch interdisciplinaire discipline, een vakgebied waarin issues, thema's en vraagstukken onderzocht en geanalyseerd worden vanuit verschillende economische, sociaal-wetenschappelijke (bv. vanuit de sociale wetenschappen en de psychologie) en juridische invalshoeken³. Ook **economen** beroepen zich er steeds meer op en hanteren bij hun onderzoek en analyses inzichten uit de gedragswetenschappen. We merken op dat er een toegenomen interesse is in **menselijk gedrag** (zoals emoties en geluk) in dit vakdomein van de economie. Het valt niet



Daniel Kahneman

te ontkennen dat deze interesse sterk is toegenomen sinds de toekenning van de Nobelprijs voor de economie aan professor Daniel Kahneman in 2002.

Kahneman stelde een economisch uitgangspunt/basisbeginsel ter discussie. Het typische rationele, autonome, individuele handelen van mensen, gericht op nutsmaximalisatie (een economisch basisbeginsel), moest volgens Kahneman worden herbekeken. Kahneman is een psycholoog, hij gaat ervan uit dat psychologische theorieën en inzichten alternatieve verklaringen kunnen bieden voor het individuele handelen van mensen⁴. Onderzoekers binnen de 'behavioral economics' combineren elementen van economie en psychologie om te begrijpen hoe mensen zich gedragen en waarom. Het verschilt van de eerder klassieke visie binnen de economie, die ervan uitgaat dat de meeste mensen goed gedefinieerde voorkeuren hebben en goed geïnformeerde (én 'self-interested') beslissingen nemen op basis van die voorkeuren⁵.

Ook personeelsmanagers en hr-managers binnen organisaties en het vakdomein **humanresourcesmanagement (hrm)** hanteren (naast inzichten uit de economie en andere disciplines) vanzelfsprekend fundamentele basisinzichten uit onder andere de psychologie en de sociologie. Het is namelijk van belang – volgens

hrm-onderzoekers – zowel de doelstellingen van het bedrijf/de organisatie (in een maatschappelijk veld) als de belangen van de individuele medewerker in die organisatie te behartigen.

De **bestuurskunde (public management)** is een interdisciplinair vakgebied. Bestuurskundigen/public-managementonderzoekers hanteren inzichten uit verschillende disciplines. Zij hebben vanzelfsprekend een eigen vakgebied maar gebruiken ook inzichten uit onder andere de sociologie, de politicologie, de economie en de psychologie. ‘Evidence’ en theorieën uit deze andere ‘scholen’ zijn niet enkel interessant maar volgens specialisten ‘hoognodig’ om de complexiteit van het vakgebied binnen de bestuurskunde te bestuderen. Ook hier zien we de ontwikkeling van een nieuwe subdiscipline: de ‘gedragsbestuurskunde’, of *behavioral public administration studies*, waar inzichten uit de psychologie gecombineerd met bestuurskundige theorieën gebruikt worden om vraagstukken in de publieke sector te doorploegen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over onderwerpen en thema’s zoals motivatie van ambtenaren en burgers⁶.

Ten slotte zien we ook dat **beleidsmakers** steeds meer gebruikmaken van inzichten uit de gedragswetenschappen, vaak omdat de behoefte prangend is maar eigenlijk ook omdat we hoe langer hoe meer zien dat aan gedrag van mensen in een context niet zomaar gesleuteld kan worden, bijvoorbeeld door enkel wetten en richtlijnen uit te vaardigen. Het veranderen van gedrag is echter vaak prioritair om maatschappelijke problemen aan te pakken. Denk maar aan de coronacrisis en de hiervoor genoemde gedragsverandering bij de bevolking: de politiek, virologen en verschillende comités roepen op tot gedragsverandering om het virus in te dijken. De (Belgische) Wereldgezondheidsorganisatie (WHO)-regiodirecteur voor Europa, dr. Hans Kluge, stelde het zelfs nog scherper: ons gedrag bepaalt het COVID-19-gedrag⁷.

Makkelijker gezegd dan gedaan, het gedrag van mensen of groepen van mensen veranderen of sturen lijkt niet zo eenvoudig. Mensen zijn vaak risico-avers om verschillende redenen: ze blijken honkvast te zitten aan gewoonten, of willen niet veranderen. Verschillende inzichten en ‘evidence’ uit de gedragswetenschappen kunnen helpen om gedrag van mensen (in een groep of in de bredere samenleving) te veranderen en daar hebben we al ervaring mee in verschillende beleidsdomeinen en thema’s⁸. ‘Duurzaam en gezond’ consumeren bijvoorbeeld wordt gestimuleerd via technieken uit de gedragswetenschappen; bijvoorbeeld door nudges van beleidsmakers. Wij nodigen de lezer uit om de bijdrage van columnist Ben Tiggelaar in de Nederlandse krant NRC te lezen: hoe moeten we gedrag veranderen? Moeten we ‘nudgen’ of ‘boosten’? Dat is een typisch voorbeeld van het gebruik van technieken uit de psychologie om ons gedrag te veranderen.



Gedrag veranderen: nudgen of boosten?⁹

BEN TIGGELAAR – NRC, 10 december 21

Wat werkt beter? Medewerkers stimuleren tot nuttig gedrag via onbewuste of bewuste weg? Via emotionele of rationele prikkels? Nederlandse onderzoekers testten verschillende benaderingen in de praktijk. Nudgen, het via subtiele duwtjes beïnvloeden van gedrag, is de afgelopen tien jaar behoorlijk populair geworden. In bedrijfskantines ligt de gezonde voeding nu bijvoorbeeld vaak vooraan. Nudgen gaat uit van de automatische, onbewuste aandrijvingen van ons gedrag – zoals eerst eten pakken waar je makkelijk bij kunt – en speelt daarop in.

Sinds enkele jaren zijn gedragsonderzoekers ook in de weer met boosting. Daarbij gaat het juist om het stimuleren van bewuste, weloverwogen keuzes. Bijvoorbeeld door aanreiken van informatie of trainen van vaardigheden. Nu is beïnvloeding met informatie natuurlijk geen nieuw concept. Maar het gaat nu om de vraag: wat is effectiever? Nudgen produceert soms aardige gedragseffecten – denk aan de klassieke vlieg in de urinoirs op Schiphol – maar vaak is dat van korte duur. En als je de interventie weghaalt, dooft ook het gedrag uit. De theorie is dat boosting tot langduriger resultaten leidt, omdat mensen eigen keuzes maken die niet per se draaien om gemak of meebewegen met de omgeving. Maar blijkt dat ook in de praktijk?

**“Het effect van nudging was duidelijk sterker.
Het effect van boosting leek langduriger.”**

Drie Nederlandse onderzoekers, Henrico van Roekel, Joanne Reinhard en Stephan Grimmelikhuijsen, vergeleken nudging en boosting. Dat gebeurde in een vier weken durend experiment in een ziekenhuis, waarbij volgen van het handenwasprotocol werd gestimuleerd. Het veldwerk werd vóór de coronacrisis afgerond, publicatie was dit jaar.

De ene groep verpleegkundigen kreeg een nudge. Die had de vorm van een poster waarmee op de emotie werd ingespeeld. Handenwassen werd gepresenteerd als een belangrijk onderdeel van de patiëntenzorg (in plaats van vermoeiende bureaucratie, zoals veel verpleegkundigen het in het vooronderzoek bleken te ervaren).

Hun collega's kregen een boost: een poster die gericht was op vergroting van de risk literacy – de bewustwording van risico's – door presentatie van de gevolgen van niet-naleven van het handenwasprotocol. Ook was er een flyer met informatie als: 1 op de 20 ziekenhuispatiënten loopt een ziekenhuisinfectie op.

Het resultaat? Het effect van nudging was duidelijk sterker. Naleven van het protocol nam toe van 53 tot 89 procent. Het effect van boosting leek echter langduriger. Na verwijderen van de posters zakte het resultaat van de nudgegroep naar 75 procent naleving, terwijl handenwassen binnen de boostgroep gestaag toenam tot uiteindelijk 80 procent.

De onderzoekers waarschuwen voor snelle conclusies, zoals: meer boosten, minder nudgen. Ook geldt dat het verschil tussen beide interventies wellicht minder groot is dan gedacht.

Reinhard en Van Roekel aan de telefoon: 'Je kunt zeggen: een nudge stimuleert en een boost informeert. Maar hier is ook discussie over. Te zwart-wit denken kan niet, want je kunt niet geïsoleerd óf op het automatische óf op het reflectieve denken van mensen inspelen.'

Uiteindelijk gaat het om de vraag: welke gereedschappen werken waar en wanneer? 'Gedraginterventies werken niet universeel. Je weet niet of de boost die wij hebben gebruikt bijvoorbeeld ook werkt om vaccineren te stimuleren. Dat moet je dan opnieuw testen.'

Ben Tiggelaar schrijft wekelijks over persoonlijk leiderschap, werk en management.

Harvard-professor **Cass Sunstein** en professor **Richard Thaler** van de University of Chicago presenteerden in 2008 het concept van *nudging* aan de wereld. Sindsdien werd het concept veelvuldig onderzocht en gehanteerd door onderzoekers en beleidsmakers. Nudges zijn (grote of kleine) interventies, die erop gericht zijn mensen in hun eigen belang te laten handelen. Gezondheidsorganisaties hebben bijvoorbeeld nudges gebruikt om burgers in te lichten over COVID-19-testen en vaccinatie. Organisaties/bedrijven hanteren bijvoorbeeld het nudgingmechanisme om klanten naar klimaatvriendelijke producten en diensten te leiden¹⁰.

Een nudge is een interventie die mensen in een bepaalde richting stuurt, maar – en dat is belangrijke aanvulling – hen ook een keuzevrijheid laat. Belastingen zijn dus geen duwtje in de rug. Een waarschuwing is wel een duwtje in de rug, nudges helpen mensen om om te gaan met een belangrijk gegeven van het

menselijk brein, aldus Thaler en Sunstein, namelijk (en dat is het startgegeven in onze redenering): mensen hebben slechts een beperkte aandacht. Het aantal zaken/impulsen/gegevens waaraan we in een dag (of in welk timeframe – een uur of een jaar – dan ook) aandacht kunnen besteden, is lager dan het aantal zaken waaraan we aandacht zouden moeten besteden, volgens Thaler en Sunstein. Een duwtje in de rug kan ons ertoe brengen om op te letten, om onze aandacht vast te grijpen¹¹.

De eigenaar van een website kan bijvoorbeeld bepaalde tekst en informatie op de site in een heel groot en 'flashy' lettertype zetten – net die elementen en die tekst waarop de eigenaar écht wil dat er gelet wordt – en bepaalde tekst onderaan in kleine lettertjes verborgen houden. Kleine verschillen kunnen echter leiden tot grote verschillen in uitkomsten. Stel dat we een beleidsprogramma hebben om kinderen in armoede te laten genieten van een gratis en voedzame warme maaltijd op school. Als je bijvoorbeeld de 'architectuur' creëert waar mensen zich moeten aanmelden om deel te nemen, is de deelnamegraad een stuk lager dan in een opt-out-programma. Een voorbeeld daarvan is een Amerikaans programma dat is ontworpen om kinderen toegang te geven tot schoolmaaltijden. De kinderen hebben wettelijk recht op deze maaltijden als ze arm zijn. De realiteit was echter dat veel van de ouders het kind om verschillende redenen niet inschreven (inschrijving te moeilijk, ze hebben geen toegang tot informatie of gewoon een kwestie van geen tijd/vergetelheid bij overbezette ouders...). De overheid is overgestapt naar een effectiever beleid van een opt-in-ontwerp naar een opt-out-ontwerp: als de school weet dat het kind voldoet aan de criteria, krijg het automatisch de maaltijd¹².



Onderzoek van een Gentse Onderzoeksgroep (Be4life, UGent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde) toont aan dat supermarkten consumenten kunnen stimuleren om gezondere voeding te kopen. In een project werd onderzocht hoe subtiele aanpassingen in de winkelomgeving (via nudging) het koopgedrag beïnvloeden. De experimenten werden uitgevoerd binnen een grote retailorganisatie en de focus lag voornamelijk op de aankoop van vezelrijk brood en suikervrije dranken. Bij het experiment met de focus op vezelrijk brood was het resultaat dat naast de plaatsing in het rek, ook specifieke marketingtechnieken (zoals banners, aangepaste flyers en recepten) de aankoop van de meer vezelrijke opties stimuleerden. Bij het product met de focus op de aankoop van suikervrije dranken (zoals suikervrije ice-tea en suikervrije plantaardige dranken) bleek de verkoop van deze dranken toe te nemen onder invloed van bepaalde interventies. De plaatsing van de producten op de rekken, het gebruik van visuals en taglines, en het toevoegen van een aparte stand in de afdeling verse producten hadden tevens veelal een positief effect. Verder onderzoek blijkt echter nodig want de resultaten van nudging zijn niet altijd in lijn met de verwachtingen of consistent. Toekomstig onderzoek is nodig om de precieze rol en impact van diverse parameters goed te begrijpen¹³.



Dit boek tracht de lezer een veelheid aan relevante theoretische thema's en benaderingen en inzichten mee te geven en biedt zo een basiskennis in de gedragswetenschappen. Deze basiskennis is nodig om (bedrijfs-) economische, maatschappelijke, bestuurskundige, politieke en andere vraagstukken te begrijpen en te analyseren.

We hebben getracht om naast de theoretische inzichten ook voorbeelden uit de praktijk aan bod te laten komen. Zo krijgt de lezer een inzicht in de werking van mensen, gedrag en samenleving. De aanpak van het boek en binnen elk hoofdstuk volgt een specifieke structuur. We starten met een 'openingscase' (artikel uit de pers, een post uit de sociale media of een LinkedIn-bericht, een artikel uit een vaktijdschrift, of praktijken in organisaties) om het hoofdstuk in te leiden en meteen de lezer te engageren. We hebben eveneens verschillende toepassingen en actuele voorbeelden geïntegreerd in dit boek.

Het boek heeft geenszins de bedoeling een volledig overzicht aan te bieden van alle mogelijke denkkaders binnen de gedragswetenschappen – dat is onmogelijk – maar wil wel verschillende, relevante en belangrijke inzichten en thema's behandelen.

Deze theoretische concepten vormen het startpunt om de sociale werkelijkheid te onderzoeken en zijn de basis voor verdere specialisatie¹⁴.

Veel leesplezier toegewenst!



Hoofdstuk 1

Motivatie¹⁵

We nodigen de lezer uit om het volgende fragment uit een interview in de krant De Morgen¹⁶ met marathonwonder **Bashir Abdi** op 26 oktober 2021 te lezen:



‘... Dertig jaar geleden was Bashir Abdi op de vlucht voor kalasjnikovs in Somalië. Tien jaar geleden tufte hij als koerier door Gent. Dit jaar won hij brons op de Olympische Spelen en verpulverde hij het Europese record op de marathon. “Niets komt zomaar. Maar België biedt je zoveel kansen.” ...’



Voer voor discussie

Deze introductie met het fragment uit De Morgen heeft weinig extra uitleg: wat een motivatie moet deze man hebben! Wat motiveert mensen om zo hard te werken/af te zien/te trainen voor dergelijke uitputtingsslagen (i.e. een marathon). Doen deze mensen dat puur voor het plezier, voor de activiteit an sich? Of is er een andere reden? Zou het ook kunnen dat zij het doen voor de lichamelijke uitdaging of omdat bewondering bij het winnen van deze wedstrijd hen ten deel valt?

Motivatie is het onderwerp van dit hoofdstuk en is een veelbesproken thema. Motivatie bepaalt ons gedrag¹⁷. Of althans een deel van ons gedrag. Motivatie zal uitleggen waarom we doen wat we doen. Wij focussen in dit hoofdstuk op theoretische scholen en spitsen ons toe op **motivatie in een arbeidscontext**. Elke leidinggevende heeft de vraag al gesteld: hoe komt het dat sommige medewerkers meer of net minder gemotiveerd zijn? Hoe motiveer ik mijn medewerkers het beste? Deze vragen zijn niet zo eenvoudig op te lossen. Er bestaan veel theorieën en theoretische modellen die proberen motivatie te omschrijven en te vatten. De meeste theorieën zijn ontwikkeld in de tweede helft van de twintigste eeuw en kunnen we toepassen binnen het kader van het gedrag in de organisatie. We bespreken achtereenvolgens de context van organisaties en een veelheid aan motivatietheorieën.

Sociale media en tijdschriften staan vol met ‘*motivational*’ quotes en inspiratie rond motivatie. Motivatie is belangrijk en vertegenwoordigt de **psychologische processen** die de aanzet, de richting, de intensiteit én het in stand houden van menselijk gedrag veroorzaken om een bepaald doel te bereiken¹⁸. Laten we dit concept van motivatie verder uitdiepen. Intensiteit verwijst naar hoe hard iemand zijn best



doet. Dit aspect staat vaak centraal wanneer we het over motivatie hebben. Echter, een hoge intensiteit leidt niet automatisch tot goede en kwalitatieve werkprestaties, deze inspanningen dienen gericht te zijn op doelen van de organisatie. Inspanningen die in lijn liggen met de organisatiedoelen zijn precies het soort inspanningen dat organisaties zouden moeten aanmoedigen om vooruitgang te boeken. Motivatie heeft daarnaast een dimensie van volharding: dit geeft aan hoelang iemand in staat is om zijn of haar inspanning vol te houden. Gemotiveerde individuen werken intensief aan een geschikte taak en houden dit lang genoeg vol om hun doelen te bereiken¹⁹. Gemotiveerde medewerkers in organisaties presteren vaak beter. Maar zijn deze gemotiveerde mensen altijd dé beste presteerders? Niet noodzakelijk. Motivatie is zeker niet het enige antecedent voor performantie. Er zijn ook andere factoren die leiden tot prestaties van mensen. Dat impliceert met andere woorden dat gemotiveerde medewerkers niet altijd goede prestaties afleveren. Een succesvolle prestatie hangt ook af van ‘*ability*’ en ‘*opportunity*’, of de individuele mogelijkheden van de medewerker (mogelijkheden, leeftijd, gezondheid, skills, opleidingsniveau...) en de kansen zoals de ‘*working conditions*’ in de organisatie, het gedrag van de leider, verschillende regels en procedures binnen/buiten de organisatie...²⁰ Een jobstudent kan gemotiveerd zijn om ijsjes te verkopen aan zee. Hoe meer ijsjes hij of zij verkoopt, hoe sneller de dag gaat. De verkoop zal echter niet enkel van de motivatie van de jobstudent afhangen, de verkoop zal ook afhangen van zijn of haar verkooptalent, maar eveneens van contextuele factoren zoals het weer aan zee of de gratis tickets die de NMBS uitdeelt om mensen van een dagje aan zee te laten genieten enzovoort. Wanneer we denken aan motivatie, associëren we dat veelal met hoe hard mensen proberen en/of hoe geïnspireerd ze zijn om hun doel te bereiken. We weten dat motivatie