

**De Invloed van Mastery Approach Oriëntatie en Psychologische  
Veiligheid op Intrinsieke Motivatie.**

De Modererende Invloed van Psychologische Veiligheid op de Relatie Tussen *Mastery-  
Approach* oriëntatie en Intrinsieke Motivatie

*Een Bachelorproject door:*

*Otto Nooitgedacht*

*UvA ID: 10366490*

*31-01-2016*

*Begeleider: Hanneke Grutterink*



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## **Abstract**

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de invloed van *mastery approach* oriëntatie op intrinsieke motivatie in de teamcontext. De ontwikkelde hypothese werd getoetst dat psychologische veiligheid een modererend effect zou hebben op de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie. De groep participanten (N=107) waren werknemers die werkzaam waren in teams. Uit de resultaten bleek dat *mastery approach* oriëntatie inderdaad een positieve relatie had met intrinsieke motivatie, maar dat psychologische veiligheid geen modererend effect heeft had op deze relatie. Uit additieve analyse bleek wel dat psychologische veiligheid een mediërend effect had op de relatie tussen *mastery approach* doelen en intrinsieke motivatie. Dit verband is nog niet eerder gevonden en is veelbelovend voor vervolgonderzoek. Theoretische en praktische implicaties worden besproken.

Wetenschappers op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie hebben steeds meer belangstelling voor optimaal functioneren van werknemers en positieve ervaringen op het werk (Luthans, 2002). Organisaties staan voortdurend voor de uitdaging om het beste in hun werknemers naar boven te halen om zo een competitieve speler op de markt te zijn (Luthans & Youssef 2004; Stone, Deci & Ryan, 2009). De motivatie van werknemers speelt hierin een cruciale rol (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Gemotiveerde werknemers werken harder, zijn productiever (Verstuyf & Vansteenkiste, 2008) en zijn bovendien minder geneigd de organisatie te verlaten (Gagné & Deci, 2005). Het is echter cruciaal voor langdurige positieve uitkomsten dat organisaties niet alle verschillende vormen van motivatie op een hoop gooien.

Intrinsieke motivatie wordt door de Zelfdeterminatie Theorie (ZDT) gezien als de meest autonome, duurzame en kwalitatieve vorm van motivatie (Stone, Deci & Ryan, 2009). Intrinsieke motivatie verwijst naar het uitvoeren van een activiteit omdat deze op zichzelf voldoening geeft, leuk is of interessant is. Hier is de activiteit zelf de bron van motivatie, bijvoorbeeld een leraar die graag naar zijn werk gaat omdat hij houdt van contact met kinderen en liefde heeft voor zijn vak. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers werken voor passie, plezier en interesse. Intrinsieke motivatie is zowel wenselijk voor persoonlijk welzijn als voor organisationele uitkomsten. Intrinsiek gemotiveerde werknemers kennen namelijk een betere productiviteit op het werk en een proactieve betrokkenheid bij het werk (Fernet, Guay, & Senecal, 2004; Baard, Deci, & Ryan, 2004). Hierbij zijn intrinsiek gemotiveerde personen eerder geneigd om innovatief gedrag te vertonen en leermogelijkheden te exploreren (Gagné & Deci, 2005). Intrinsieke motivatie hangt daarnaast samen met minder burn-out (Fernet, Guay, & Senecal, 2004) en een hoog niveau van psychologische gezondheid (Gagné & Deci, 2005). Kortom, intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn kwalitatief hoogstaande werknemers en

daarmee de voortrekkers van een organisatie. Het niveau en het soort motivatie van een werknemer wordt zowel door individuele als door omgevingskarakteristieken bepaald (Gagné & Deci, 2005).

Onderzoek heeft consequent laten zien dat het type doelen dat mensen zichzelf stellen, sterk hun motivatie beïnvloedt (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986). Vaak worden er twee type doelen onderscheiden, namelijk *mastery* en *performance* (Elliot, 2005). Mensen met *performance* oriëntatie vergelijken hun prestaties vooral met anderen, mensen met *mastery* oriëntatie vergelijken hun prestaties met zichzelf in het verleden. Hierbij komt nog het onderscheid tussen *approach* en *avoidance*, het benaderen van positieve ontwikkeling (*approach*) tegenover het ontwijken van negatieve ontwikkeling (*avoidance*). Personen met een *mastery approach* oriëntatie hebben een drang om eigen prestaties te verbeteren, een positieve ontwikkeling maken vergeleken met hun eigen prestatie in het verleden. (Elliot, McGregor & Gable, 1999). Vormen van doel oriëntatie worden hier beschouwd als trait, een karaktertrek consistent over tijd en situaties (Cellar et al., 2011). Doordat *mastery approach* prestatiedoelen zeer taakgericht zijn, ligt het doel van ontwikkeling vaak in de activiteit zelf en niet in een extrinsieke reden. *Mastery approach* doelen zijn dan ook positief gerelateerd aan het ervaren van een hoge mate van waardering van taken (Bong, 2001). Dit zorgt er dan ook voor dat *mastery approach* oriëntatie een sterke voorspeller is van intrinsieke motivatie (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986; Ferrer-Caja & Weiss, 2000; Rawsthorne & Elliot, 1999). Het is daarom waarschijnlijk dat werknemers die een *mastery approach* oriëntatie hebben eerder intrinsiek gemotiveerd zijn. Tegenwoordig werken mensen steeds meer samen in teams. In het nastreven van doelen moeten mensen die in teams werken rekening houden met sociale invloeden. Zo moeten mensen met *mastery approach* oriëntatie zich in hun positieve taakgerichte ontwikkeling doelen aanpassen

aan teamdoelen en doelen van andere leden. In dit onderzoek zal daarom de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie onderzocht worden bij werknemers die in een teamcontext werken.

Een sociale omgevingsfactor met betrekking tot team context is psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid is een gedeelde overtuiging dat een groep mensen veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's (Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid wijst op een gevoel van vertrouwen dat iemand die zich uitdrukt hier niet hard op afgerekend zal worden door het team. Dat het team andersdenkenden die zich uitdrukken niet in verlegenheid zullen brengen, zullen weigeren of zelfs zullen straffen. Dit vertrouwen vloeit voort uit wederzijds respect en vertrouwen tussen teamleden. Als gevolg hiervan spreken leden van de groep zich meer uit en voelen zich gemotiveerd om hun team of bedrijf te verbeteren (Detert & Trevino, 2010; Schein, 1993). In een psychologisch veilige omgeving voelen teamleden zich comfortabel om risico's te nemen en nieuwe benaderingen te verkennen (Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid vormt een teamklimaat gekenmerkt door interpersoonlijke vertrouwen en wederzijds respect waarin mensen zich comfortabel voelen om zichzelf te zijn (Elliot, 2005). Dit teamklimaat dat mensen toelaat zichzelf te zijn heeft mogelijk in het bijzonder een faciliterend effect op mensen met een hoge *mastery approach* oriëntatie. Door dit klimaat wordt mogelijk de neiging tot positieve taakgerichte groei, die tekenend is voor deze mensen, niet geblokkeerd door angst gedachtes over een disrespectvolle behandeling van het team. In plaats daarvan stelt het team het individu (met *mastery approach* oriëntatie) juist in staat om risico's te nemen en nieuwe benaderingen te verkennen. Hierdoor kan de positieve taakgerichte ontwikkeling tot uiting komen, hetgeen intrinsieke motivatie teweegbrengt.

Het is al bekend in de literatuur dat *mastery approach* een positief verband heeft

met intrinsieke motivatie, deze relatie is echter niet altijd even sterk en nog niet onderzocht in de organisatie context (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986; Ferrer-Caja & Weiss, 2000; Rawsthorne & Elliot, 1999). Intrinsiek gemotiveerde werknemers zorgen zoals eerder beschreven voor veel positieve uitkomsten voor een organisatie (Gagné & Deci, 2005). Het is dus interessant om te kijken of deze relatie ook aanwezig is in de organisatie context. Doordat tegenwoordig steeds meer mensen in teams werken, is het interessant om te onderzoeken of een psychologisch veilig teamklimaat deze relatie zou kunnen modereren.

Om dit nader te onderzoeken richt dit verslag zich eerst op het verder toelichten van de factoren intrinsieke motivatie, *mastery approach* oriëntatie en psychologische veiligheid. Hierbij worden verklarende relevante theorieën behandeld bij deze factoren, en worden verwachte relaties toegelicht tussen deze factoren. Eerst zal dieper in gegaan worden op intrinsieke motivatie en de zelfdeterminatie theorie, vervolgens op *mastery approach* oriëntatie en *Achievement goal theory*.

Vervolgens zal de onderzoeksmethode beschreven worden en tot slot resultaten en mogelijke discussiepunten. Dan wordt de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie besproken, en vervolgens de mogelijke modererende rol van psychologische veiligheid in deze relatie.

## **Intrinsieke Motivatie**

Een belangrijk onderscheid in de kwaliteit van motivatie is tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Deci, 1971). Waar bij intrinsieke motivatie de bron van de motivatie in de activiteit zelf gelegen is, ligt deze bron bij extrinsieke motivatie buiten de activiteit zelf. De activiteit wordt uitgevoerd omwille van een uitkomst die buiten de activiteit gelegen is. In de werkcontext vormen niet de inhoudelijke aspecten van het werk, maar wel de uitkomsten

van het werk hierbij de belangrijkste bron van motivatie. De reden van de activiteit is instrumenteel, bijvoorbeeld een verkoper die extra moeite doet voor het behalen van een bonus of een promotie.

Mensen hebben volgens ZDT inherente neigingen tot groei, ontwikkeling en geïntegreerd functioneren. ZDT gaat er hierbij vanuit dat mensen naast fysiologische behoeften ook drie psychologische basisbehoeftes hebben, de behoefte aan *competence*, *autonomy* en *relatedness*. Als deze behoeften bevredigd worden, dan kunnen werknemers autonoom gemotiveerd raken met als meest autonome vorm intrinsieke motivatie. *Competence* is de behoefte om effectief met de omgeving om te gaan en deze te exploreren, begrijpen en te beheersen (Deci & Ryan, 2000). Werknemers ervaren autonomie wanneer zij achter het gedrag staan dat ze vertonen (Verstuyf & Vansteenkiste, 2008; Thomas, 2000). Dit kan ook het geval zijn wanneer opdrachten van anderen als zinvol worden beschouwd (Deci & Ryan, 2004). Een volledig autonome werknemer ervaart geen spanning tussen wat hij wil en wat hij moet doen. *Relatedness* is de behoefte van verbondenheid met anderen, dat anderen iets voor jouw betekenen en dat jij iets betekent voor anderen (Deci & Ryan, 2000). Bepaalde vormen van doelen stellen kunnen ook leiden tot meer intrinsieke motivatie.

### ***Mastery approach oriëntatie***

*Achievement goal theory* (Elliot, 2005) maakt onderscheid tussen een *mastery* oriëntatie en een *Performance* oriëntatie. Een *Performance* oriëntatie richt zich ook op het behalen en verbeteren van positieve uitkomsten, maar is meer gericht op een ego oriëntatie. Een verkoper met een *performance* oriëntatie wil bijvoorbeeld meer of in ieder geval niet minder verkopen dan zijn collega's. Er is een focus op het behalen van hogere uitkomsten op interpersoonlijk gebied in plaats van intrapersonaal gebied zoals

*mastery* oriëntatie. Werknemers met een *mastery* oriëntatie focussen zich meer taakgericht op het ontwikkelen en beheersen van de activiteit (Elliot, 2005).

Bijvoorbeeld een verkoper die zichzelf wil ontwikkelen in de kunst van het verkopen en zijn sales technieken graag wil verbeteren om een meester in dit vak te worden.

De *Achievement goal theory* voegt nog twee motivationele dimensies toe over de richting waarin men prestatiedoelen stelt. Bij de *approach* dimensie richt een persoon zich op het behalen van positieve uitkomsten (het beter doen). Dit staat haaks op de *avoidance* dimensie waarbij een persoon zich richt op het vermijden van negatieve gevolgen (het niet slechter doen) (Elliot & McGregor, 2001). Vormen van doel oriëntatie worden beschouwd als *trait*, een karaktertrek consistent over tijd en situaties (Cellar et al., 2011). Of doel oriëntaties echt *traits* zijn is niet relevant voor deze studie omdat er een consensus is in de literatuur dat het voorspellingen consistent en stabiel zijn en te vergelijken met *traits*. Goals die frequent geactiveerd worden worden, worden namelijk zeer toegankelijk en worden uiteindelijk chronisch (Bargh 1999; Bargh and Thein 1985). Deze chronische goals worden gemeten met *trait* meetinstrumenten van goal oriëntatie. In totaal wordt er onderscheid gemaakt tussen vier vormen van doelorientatie (Elliot, 2005). *Performance avoidance* oriëntatie, het vermijden van negatieve uitkomsten ten opzichte van anderen. *Performance approach* oriëntatie, het verbeteren van eigen uitkomsten ten opzichte van anderen. *Mastery avoidance* oriëntatie, het vermijden van negatieve uitkomsten ten opzichte van eerdere prestaties. En tot slot *mastery Approach* oriëntatie, het behalen van positieve uitkomsten ten opzichte van eerdere prestaties (Elliot & McGregor, 2001).

Doordat mensen met een Performance oriëntatie gericht zijn op het bewijzen en laten zien van vaardigheden aan anderen ligt het doel van hun activiteiten buiten de activiteit zelf, waardoor de activiteit instrumenteel is (Elliot, 2005). Performance



oriëntatie (zowel approach als avoidance), kan in deze gedachte dus gekoppeld worden aan extrinsieke motivatie omdat een activiteit wordt ondernomen omwille van instrumentele redenen (Eccles & Wigfield, 2002).

In dit onderzoek ligt de focus op *mastery* oriëntatie omdat het behalen van uitkomsten op intra-persoonlijk gebied een sterke taakgerichtheid heeft die wijst op motivatie waarbij de reden in de taak zelf ligt. In het bijzonder *mastery approach* oriëntatie omdat deze focust op een positieve ontwikkeling in de taak zelf in plaats van voorkomen van negatieve ontwikkeling zoals bij *mastery avoidance*.

### ***Mastery Approach* oriëntatie en Intrinsieke Motivatie**

*Mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie zijn beide taakgericht, en worden vaker in verband gebracht met elkaar (Deci & Ryan, 1985). Om de volgende drie redenen zou een positieve relatie tussen *mastery Approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie verwacht kunnen worden. Ten eerste de positieve taakgerichtheid van *mastery approach* doelen die wijst op een intern taakdoel wat weer wijst op intrinsieke motivatie. Kenmerkend voor *mastery* doelen is dat mensen hun uitkomsten niet met anderen, maar juist met uitkomsten van zichzelf in het verleden vergelijken (Elliot, 2005). De taak zelf en de vaardigheid van het zelf op de taak staat centraal. Doordat deze vorm van prestatiedoelen zeer taakgericht zijn, ligt het doel van ontwikkeling in het uitvoeren van de activiteit zelf en niet in een extrinsieke reden. Het uitvoeren van een activiteit om een reden in de activiteit zelf wijst op intrinsieke motivatie waarbij een activiteit wordt ondernomen voor een rede in de activiteit zelf die voldoening brengt (Deci & Ryan, 2000).

Ten tweede voorziet *mastery approach* oriëntatie mensen mogelijk in het ervaren van bevrediging van de door ZDT gestelde basisbehoeften van autonomie. *Mastery approach*

oriëntatie is namelijk positief gerelateerd aan het ervaren van meer zelfcontrole en autonomie (Pintrich, 1999; Elliot & McGregor, 2001) en van het ervaren van persoonlijke invloed (Taylor, 2013). Zoals eerder vermeld zorgt bevrediging van de basisbehoeften voor de ontwikkeling van intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985; Thomas, 2000; Vansteenkiste et al., 2006; Verstuyf & Vansteenkiste, 2008).

Ten derde is *mastery approach* oriëntatie positief gerelateerd aan het ervaren van self-efficacy (Berry & West, 1993; Sullivan & Guerra, 2007). Self-efficacy verwijst naar het geloof van een individu in zijn of haar vermogen om het gedrag uit te voeren dat nodig is om specifieke prestaties te produceren (Bandura, 1977, 1986, 1997). Dit reflecteert vertrouwen in controle over zowel eigen gedrag als sociale omgeving. Dit draagt bij aan de ervaren mate van competentie, de beleving dat het individu effectief is in het omgaan met zijn omgeving. Een hogere mate van ervaren competentie kan volgens ZDT zorgen voor een grotere mate van intrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005).

Om deze redenen verwachten wij dat personen die een *mastery approach* oriëntatie hebben eerder geneigd zijn om intrinsiek gemotiveerd te zijn. Mastery-approach oriëntatie dan ook veelvuldig gevonden als voorspeller van intrinsieke motivatie (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986; Ferrer-Caja & Weiss, 2000; Rawsthorne & Elliot, 1999). Om bovenstaande redenen luidt onze eerste hypothese als volgt:

**Hypothese 1:** Een *mastery approach oriëntatie* is positief gerelateerd aan intrinsieke motivatie.

## ***Psychologische veiligheid***

Bij mensen met *mastery approach* oriëntatie staat leren en ontwikkelen centraal, deze focus op leren en ontwikkelen zien we ook terug in een teamklimaat gekenmerkt door psychologische veiligheid. Team psychologische veiligheid wordt gedefinieerd als een gedeelde overtuiging dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's (Edmondson, 1999). In de meeste teams wordt dit gedeelde geloof als vanzelfsprekend genomen en wordt hier geen directe aandacht aan gegeven. Dit geloof komt voort uit wederzijds respect en vertrouwen. Het belang van vertrouwen in groepen en organisaties is al lange tijd opgemerkt door onderzoekers (Golembiewski en McConkie, 1975; Kramer, 1999). Vertrouwen wordt gedefinieerd als de verwachting van een individu dat toekomstige acties van anderen gunstig zullen zijn voor het belang van het individu, zodat men bereid zal zijn kwetsbaar te zijn voor deze acties (Mayer, Davis, en Schoorman, 1995; Robinson, 1996). Psychologische veiligheid gaat verder dan interpersoonlijk vertrouwen en beschrijft een teamklimaat gekenmerkt door interpersoonlijke vertrouwen en wederzijds respect waarin mensen comfortabel zijn om zichzelf te zijn (Edmondson, 1999). Als er sprake is van psychologische veiligheid in een team voelen de teamleden zich vrij om zich nader te informeren, om hulp te vragen en zijn ze niet bang om fouten te maken. In dergelijke omstandigheden ontstaat een lerende omgeving.

## **De Modererende Rol van Psychologische Veiligheid op de Relatie tussen *Mastery Approach* Oriëntatie en *Intrinsieke Motivatie*.**

Het is dus al bekend dat intrinsieke motivatie een positief verband heeft met intrinsieke motivatie, echter is deze relatie niet altijd even sterk (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986; Ferrer-Caja & Weiss, 2000; Rawsthorne & Elliot, 1999). Het is dus

interessant om te kijken in wat voor context *mastery approach* oriëntatie nu het meest tot zijn recht komt in het creëren van intrinsieke motivatie. Mogelijk is dit een klimaat waarin het voor *mastery approach* zo kenmerkende leren en ontwikkelen centraal staat, een psychologische veilig klimaat (Edmondson, 1999). De verklaring van deze eventuele relatie komt terug in de volgende argumenten.

Ten eerste zorgt psychologische veiligheid voor een klimaat waar mensen met een *mastery approach* oriëntatie zich comfortabel voelen om nieuwe benaderingen te verkennen en anders te denken, zonder bang te zijn afgestraft te worden. Een werknemer met *mastery approach* doelen wil graag positieve taakgerichte ontwikkeling doormaken, als dit niet kan zal de neiging tot intrinsiek motivatie mogelijk minder tot uiting komen. Voor deze positieve ontwikkeling is het van belang dat de werknemer kan exploreren in verschillende mogelijkheden in het uitvoeren van een taak. In een team met lage psychologische veiligheid is het echter waarschijnlijk dat teamleden andersdenkenden die zich uitdrukken in verlegenheid zullen brengen, zullen weigeren of zelfs zullen straffen (Edmondson, 1999). Dit maakt het minder waarschijnlijk dat de *mastery approach* doelen tot uiting komen, en de werknemer zal minder intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit wordt ondersteund door de bevinding dat negatieve feedback van teamgenoten een negatief effect heeft op intrinsieke motivatie (Stone, Deci & Ryan, 2009). Een voorbeeld bij dit argument is een verkoper in een sales team die nog beter wil worden in de kunst van het verkopen. Als deze verkoper bij het delen van ideeën over nieuwe verkooptechnieken met zijn team, steeds een afkeurende reactie krijgt en deze niet uit mag proberen, zal zijn ontwikkeling en daarmee intrinsieke motivatie geblokkeerd worden.

In een team met hoge psychologische veiligheid zullen andersdenkenden echter met respect behandeld worden en heeft de andersdenkenden het idee dat hij hier niet hard

op afgerekend zal worden door het team. Sterker nog, teamleden zullen constructief reageren en het individu in staat stellen risico's te nemen om zich te ontwikkelen. Als gevolg kunnen *mastery approach* doelen tot uiting komen, en kan op autonome wijze taakgerichte positieve ontwikkeling plaatsvinden wat bodem biedt voor ontwikkeling van intrinsieke motivatie. Het ervaren van keuzevrijheid in denken en doen is cruciaal voor het ervaren van autonomie, wat weer bijdraagt aan het ervaren van intrinsieke motivatie (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Om terug te komen op het voorbeeld met de verkoper. In een sales team met een psychologisch veilig klimaat, zouden zijn ideeën over nieuwe technieken constructief ontvangen worden. De verkoper zou bovendien de risico's mogen nemen om deze nieuwe technieken uit te proberen. Hiermee zouden zijn ontwikkeling doelen en behoefte tot autonomie tot uiting komen en is de verkoper dan meer intrinsiek gemotiveerd.

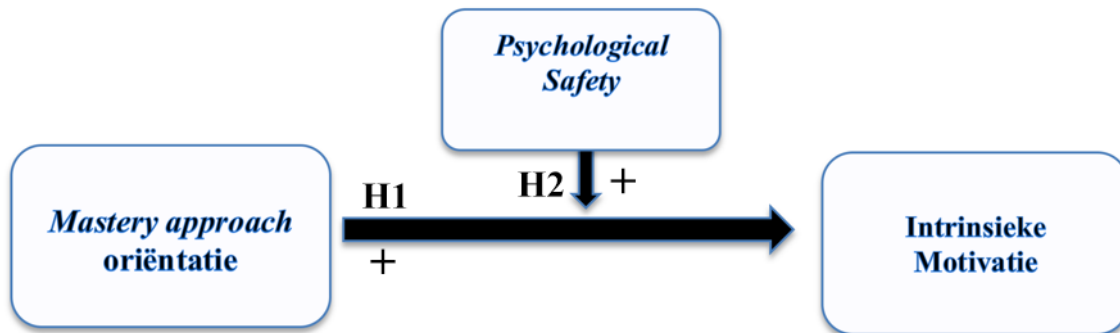
Ten tweede zorgt psychologische veiligheid voor een klimaat waarin mensen met *mastery approach* kunnen groeien door de mogelijkheid om risico's te nemen. Volgens ZDT blijven werknemers zich competent voelen als ze uitdagingen kunnen opzoeken die gerekateerd zijn aan hun capaciteiten. Op deze manier kunnen ze hun capaciteiten ontwikkelen en onderhouden (Dysvik & Kuvaas, 2008; Stone, Deci, & Ryan, 2009). Voor een werknemer met *mastery approach* is dit zeker het geval, deze wil graag doelen stellen waarin hij of zij positieve groei doormaakt. De werknemer wil namelijk uitdagingen aangaan die boven zijn huidige niveau liggen. Dit gaat gepaard met risico's nemen, de kans dat een makkelijke taak behaald wordt is namelijk een stuk groter dan dat een moeilijke taak behaald wordt. In een team met een lage psychologische veiligheid zal een werknemer met *mastery approach* eerder zijn wil om risico's te nemen onderdrukken, uit angst voor reacties van teamleden. Echter in een psychologisch veilige omgeving, voelt een werknemer zich comfortabel om risico's te nemen en nieuwe

benaderingen te verkennen (Edmondson, 1999). Doordat de werknemer zich door deze ontwikkeling competent kan blijven voelen is deze ook eerder intrinsiek gemotiveerd (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Bijvoorbeeld een verkoper in een sales team, die tot dusver enkel aan kleine bedrijven verkoopt maar nu de sales bij grote bedrijven wil proberen. In een psychologisch onveilig teamklimaat zullen teamleden dit risico minder snel toestaan en afwijzend reageren. Een psychologisch veilig sales-team zal dit risico wel toestaan en constructief reageren. De verkoper kan zich hier competent blijven voelen en is intrinsiek gemotiveerd.

Kortom, de groei die werknemers met *mastery approach* oriëntatie willen maken komt pas tot uiting bij de gratie van risico's nemen en het verkennen van nieuwe benaderingen. In een teamomgeving met hoge psychologische veiligheid voelen werknemers met *mastery approach* oriëntatie zich niet belemmerd in het begaan van positieve taakgerichte ontwikkeling, hetgeen intrinsieke motivatie teweegbrengt. Volgens deze gedachtegang versterkt psychologische veiligheid de fundamentele neiging van werknemers met *mastery approach* oriëntatie om intrinsiek gemotiveerd te zijn. De tweede hypothese van dit onderzoek luidt dan ook:

**Hypothese 2:** Psychologische veiligheid heeft een modererend effect op de relatie tussen *mastery approach oriëntatie* en intrinsieke motivatie, in de zin dat mensen in een team met hoge psychologische veiligheid ook een hogere intrinsieke motivatie hebben.

## Onderzoeksmodel



Figuur 1: Onderzoeksmodel

## Methode

### Procedure

Voor werving is gebruikt gemaakt van een *Convenience sample*, potentiële participanten werden benaderd door connecties van vrienden, kennissen en familie. Ook was er sprake van een zogenaamd “sneeuwbaaleffect”, enkele participanten stuurden het onderzoek door naar kennissen of collega’s. Alle participanten werden door berichten op sociale media of e-mail verzocht om online de vragenlijst in te vullen. Vragenlijsten werden afgenomen met gebruik van Qualtrics, online software om digitale vragenlijsten af te nemen. De vragenlijst was onderdeel van een grotere vragenlijst, en werd afgenomen in combinatie met enkele deelvragenlijsten van externe onderzoeken die ook over werken in teams gingen. Het invullen van de gehele vragenlijst nam ongeveer 12 minuten in beslag voor respondenten. In de inleiding werd informatie gegeven over het doel en de procedure van het onderzoek en werd een anonieme en vertrouwelijke verwerking van de gegevens gegarandeerd. Ook werd duidelijk gemaakt dat wij enkel op zoek waren naar mensen die in een team werkzaam waren. Ook werden participanten geïnformeerd over een prijs die zij door deelname konden winnen, 100 liter bier of een cadeaubon van 50 euro. Na het invullen van de lijst werd de vragenlijst digitaal opgestuurd. De vragenlijst stond gedurende een periode van twee weken online.

## Respondenten

In totaal namen 109 participanten vrijwillig deel aan het onderzoek. Van deze participanten hebben 107 de vragenlijsten volledig ingevuld (98%). De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 26 (SD = 9.6). Sekse was ongeveer gelijk verdeeld, met 63 mannen (60%) en 42 vrouwen (40%), waarbij 2 participanten geen geslacht hebben ingevuld. Bijna alle deelnemers waren geboren in Nederland (95%) en spraken Nederlands als moedertaal (95%). De steekproef was boven gemiddeld hoogopgeleid. 9% had als hoogst afgeronde opleiding Mavo, 10.3% Havo, 34.6% Vwo, 4.7% MBO, 18.7% HBO en 30.8% een universitaire opleiding. Daarbij waren 68 (64%) van de participanten student. Wat betreft teamkarakteristieken was het gemiddelde aantal maanden dat participanten werkzaam waren binnen hun team 19.1 (SD= 19). Het gemiddeld aantal uren dat participanten werkzaam waren binnen het team per week was 19.9 (SD= 12.5). De omvang van de werkzame teams uitgedrukt in het gemiddelde aantal leden was 15.7 (SD = 15.34). De teamgrootte varieerde tussen de 2 en de 60.

## Meetinstrumenten

Mastery Approach oriëntatie werd in dit onderzoek gemeten door middel van de *Achievement Goal Questionnaire (AGQ)* van Elliot & Muruyama (2008). Deze vragenlijst meet door middel van 12 items de 4 verschillende vormen van prestatiedoeloriëntatie met 3 items per oriëntatie. De items zijn voor dit onderzoek teruggebracht van een 7 naar een 5-punts Likert-schaal. Hierbij is 1 een lage score (1 = Helemaal niet) en 5 een hoge score (5 = Heel erg). De gebruikte items uit de vragenlijst om *mastery approach* te meten waren: 'Mijn doel in mijn werk is om mijzelf te verbeteren', 'Mijn doel is om mijzelf te overtreffen in mijn werk' en 'In mijn werk streef ik ernaar om het goed te doen in vergelijking met hoe ik het eerder heb gedaan'. De Cronbach's  $\alpha$  voor *mastery approach* oriëntatie was .89.

Intrinsieke motivatie werd gemeten door middel van de *Multidimensional Work Motivation Scale* van Gagné, Forest & Vansteenkiste (2012). Hier is er gebruik gemaakt van 3 items die de factor intrinsieke motivatie meten. De items zijn voor dit onderzoek beoordeeld met een 5-punts Likert-schaal. Hierbij is 1 een lage score (1 = Volledig mee oneens) en 5 een hoge score (5 = Volledig mee eens). Er zijn enkele aanpassingen gemaakt om de taal te veranderen van het Vlaams naar het Nederlands. Zo is "job" naar "werk" veranderd en "Omdat het plezierig is op het werk" naar "Omdat dit werk heel leuk



is". De gebruikte items uit de vragenlijst om intrinsieke motivatie te meten waren: "Omdat dit werk heel leuk is", "Omdat dit soort werk echt boeiend is" en "Omdat dit werk heel interessant is". De Cronbach's  $\alpha$  voor intrinsieke motivatie was .92.

Psychologische veiligheid werd gemeten met 7 items van Edmondson (1999). De antwoordschaal liep van 1 (= Volledig mee oneens) tot 5 (= Volledig mee eens).

Voorbeeld itemsom psychologische veiligheid te meten waren: "Leden van dit team wijzen andere teamleden soms af omdat ze anders zijn" en "Wanneer je binnen dit team een fout maakt, word je dat kwalijk genomen". De Cronbach's  $\alpha$  voor psychologische veiligheid was .69.

### **Controlevariabelen**

*Leeftijd, sekse en opleidingsniveau* zijn meegenomen als demografische variabelen. *Het wel of niet student zijn* is meegenomen omdat studenten mogelijk minder intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun bijbaan. Het is mogelijk dat studenten eerder een baantje hebben om bij te verdienen en het werk minder zien als iets wat ze interessant of leuk vinden. *Teamomvang* is meegenomen omdat het mogelijk voor psychologische veiligheid uitmaakt of iemand in grootte teams werkt, in een groot team zijn relaties mogelijk minder sterk en dus minder psychologisch veilig. *Teamduur* (aantal maanden dat de persoon al werkzaam is in het team) is meegenomen omdat eerder onderzoek al een positieve relatie vond tussen de duur dat iemand werkzaam is in een organisatie en intrinsieke motivatie (Dysvik, & Kuvaas, 2013). Ook is het *aantal uren werkzaam in team* per week meegenomen, dit zou mogelijk invloed kunnen hebben op de sterkte van de relatie die iemand heeft met zijn team. Als deze nog zwak is zou dit mogelijk intrinsieke motivatie perceptie negatief beïnvloeden.

### **Data-analyse plan**

Om de effecten van *mastery approach* oriëntatie en psychologische veiligheid op intrinsieke motivatie te toetsen werd in dit onderzoek een hiërarchische multiple regressieanalyse uitgevoerd (Cohen & Cohen, 1983; Kleinbaum, Kupper, & Muller, 1988). Deze hiërarchische regressie bestond uit de volgende drie stappen. Bij de eerste stap werden demografische variabelen (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, wel/geen

student) en teamkarakteristieken (teamomvang, teamduur, uren in team) als covariaten ingevoerd. De tweede stap bestond uit de predictoren *mastery approach* oriëntatie en psychologische veiligheid om de hoofdeffecten van deze variabelen te exploreren. In de derde stap werd het product van *mastery approach* oriëntatie en psychologische veiligheid ingevoerd om de twee-weg interactie te testen. Om problemen van multicollineariteit tussen de predictoren en hun product te voorkomen, werd gebruik gemaakt van gestandaardiseerde variabelen voor de onafhankelijke variabelen.

## Resultaten

### Correlaties en descriptieve statistiek

Twee participanten hadden de vragenlijst niet volledig ingevuld waardoor de data onbruikbaar werd. Van de 109 participanten werden er daarom 2 uit de analyse verwijderd, waardoor uiteindelijk 107 participanten betrokken werden in de analyse.

Aan de hand van Pearson-correlatie analyses werden de relaties tussen de verschillende variabelen onderzocht. In Tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de gemeten variabelen weergegeven. Er bleek zoals verwacht een positieve correlatie te zijn tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie ( $r = .47, p < .01$ ). Dit houdt in dat naarmate iemand een hogere *mastery approach* oriëntatie heeft, deze persoon ook een hogere intrinsieke motivatie heeft. Ook werd er een positieve correlatie gevonden tussen *mastery approach* doelen en psychologische veiligheid ( $r = .26, p < .01$ ). Daarnaast werd een positieve correlatie gevonden tussen psychologische veiligheid en intrinsieke motivatie ( $r = .36, p < .01$ ).

Wat betreft covariaten werd er een positieve correlatie gevonden tussen het niet zijn van een student met leeftijd ( $r = .54, p < .01$ ). Daarnaast werd er een positieve correlatie gevonden tussen vrouwelijke sekse en teamomvang ( $r = .20 < .05$ ), het niet zijn van een student ( $r = .22, p < .05$ ), teamduur ( $r = .22 < .05$ ) en intrinsieke motivatie ( $r = .33,$

$p < .01$ ). Verder werd er een positieve relatie gevonden tussen het niet zijn van een student met teamduur ( $r = .27$ ,  $p < .01$ ) en uren werkzaam per week in team ( $r = .58$ ,  $p < .01$ ).

**Tabel 1.** Toelichtende *Pearson* correlaties en *univariate* statistieken van onderzochte variabelen ( $N = 107$ )

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sekse <sup>a</sup>	1.40	.49	-								
2. Leeftijd	25.95	9.64	.13	-							
3. Student <sup>b</sup>	1.36	.48	.15	.54**	-						
4. Teamomvang <sup>c</sup>	15.70	15.34	.20*	.15	.08	-					
5. Teamduur <sup>d</sup>	19.10	19.02	.22*	.42**	.27**	.06	-				
6. Uren in team <sup>e</sup>	19.90	12.54	.04	.16	.58**	.08	.06	-			
7. Mastery Approach	3.79	.86	.01	-.5	.05	.15	-.05	.11	-		
8. PsySafety	3.63	.64	-.1	.1	.1	.09	.00	.2	.26**	-	
9. IntrinsicMotiv	3.48	1.11	.33**	.08	.22*	.19	.22	.14	.47**	.36**	-

a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. overige variabelen zijn gemeten op 5-punts schalen. \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ .

### Tests van de hypothesen

In Tabel 2 staan de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse ter toetsing van het modererende effect van psychologische veiligheid op de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie. In stap 1 werden de covariaten sekse, leeftijd, het wel of niet zijn van een student, teamomvang, teamduur en uren werkzaam per week het team ingevoerd. Stap 1 droeg significant bij aan het voorspellen van intrinsieke motivatie ( $\Delta R^2 = .14$ .;  $\Delta F = 2.60$ ,  $p < .05$ ), dit effect is toe te schrijven aan leeftijd ( $b = .03$ ,  $t = 22.37$ ,  $p < 0.05$ ).

Na de controle op de covariaten bleek stap 2 ook significant bij te dragen aan het voorspellen van intrinsieke motivatie ( $\Delta R^2 = .272$ ;  $\Delta F = 21.94$ ,  $p < .001$ ). Nadere inspectie liet zien dat dit toe te schrijven was aan een positief hoofdeffect van zowel *mastery-approach* oriëntatie ( $b = .458$ ,  $t = 4.90$ ,  $p < .001$ ) als psychologische veiligheid ( $b = .28$ ,  $t = 3.04$ ,  $p < .01$ ) op intrinsieke motivatie ( $\Delta R^2 = .27$ ;  $\Delta F = 21.9$ ,  $p < .001$ ). Deze uitkomsten bevestigen hypothese 1 over de positieve relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie. Daarbij onverwacht ook een positieve relatie van psychologische veiligheid en intrinsieke motivatie.

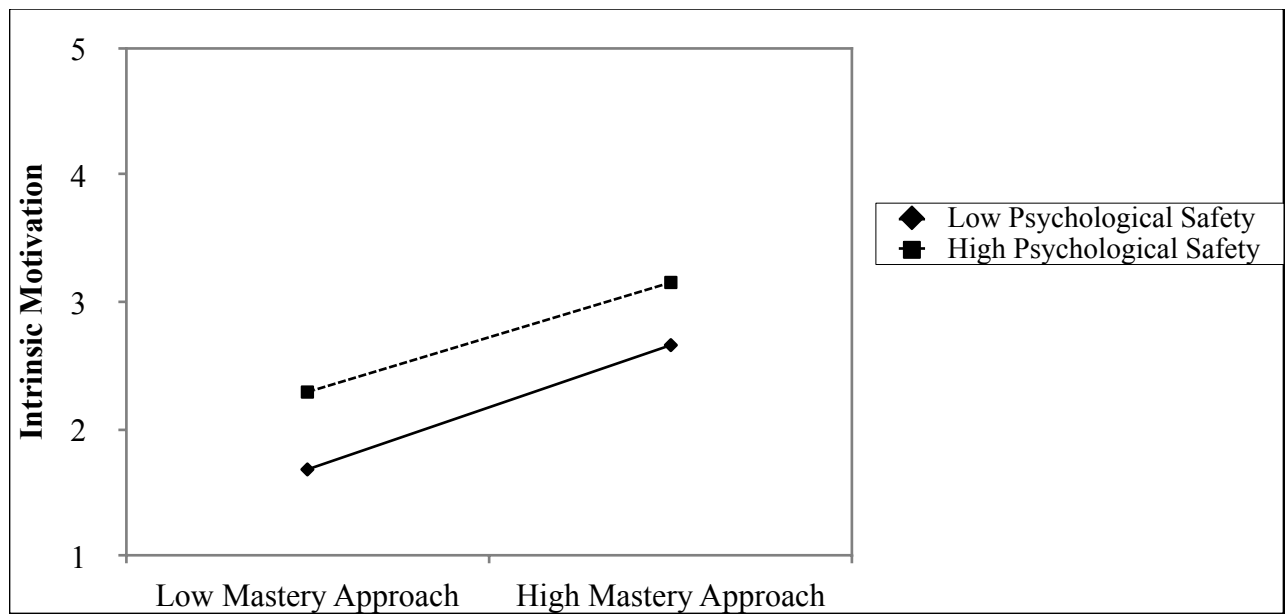
Stap 3 bleek niet significant ( $\Delta R^2 = .00$ ;  $\Delta F = .12$ ,  $p = .73$ ), de interactie tussen *mastery-approach* oriëntatie en psychologische veiligheid droeg niet significant aan de voorspelling van intrinsieke motivatie ( $b = -.03$ ,  $t = -.34$ ,  $p = .73$ ). Dit wijst er op dat hypothese 2 niet ondersteund wordt.

Voor een nadere interpretatie van deze gevonden effecten werden de regressievergelijkingen herschikt in simpele regressies van *mastery approach* oriëntatie op intrinsieke motivatie onder verschillende condities van psychologische veiligheid ( $M + 1$  SD;  $M - 1$  SD) (cf., Aiken & West, 1991). In Figuur 2 is een analyse over het interactie-effect te zien.

Ook is in figuur 2 te zien dat bij hoge en lage psychologische veiligheid de scorelijnen op intrinsieke motivatie bijna parallel lopen bij toenemende *mastery*, er was dus geen sprake van een interactie ( $b = -.029$ ,  $t = -3.40$ ,  $p = .73$ ). Deze resultaten zijn niet ondersteund voor hypothese 2 over het modererende effect van psychologische veiligheid op de relatie tussen *mastery approach oriëntatie* en intrinsieke motivatie.

Wat wel te zien is in figuur 2 is dat groepen met een hogere psychologische veiligheid ook hoger scoorden op intrinsieke motivatie ( $b = .28$ ,  $t = 3$ ,  $p < .01$ ), zowel bij hoge

als lage *mastery approach* oriëntatie. Om dit verder te onderzoeken hebben wij de volgende additieve analyse uitgevoerd.



Figuur 2: Grafiek van de geplote B-coëfficiënten tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie met psychologische veiligheid als moderator.

## Tabel 2. Interactie

Resultaten uit de regressieanalyse van *mastery-approach* oriëntatie, *psychological safety* en *intrinsieke motivatie*.

\*  $N = 172$ . a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal

Stappen en variabelen	<i>Intrinsieke motivatie</i>		
	1	2	3
1. Sekse	.00	-.10	-.07
Leeftijd	.03*	.30**	.27**
Student	-.05	-.24	-.24
Teamomvang	.01	-.01	.01
Teamduur	.00	.01	.01
Uren werkzaam in team	.01	.01	.01
2. <i>Mastery Approach</i> Oriëntatie		.46***	.46***
<i>Psychological Safety</i>		.28**	.28**
3. <i>MasterApproachXPsySafety</i>			-.03
$\Delta R^2$	.14*	.27***	.00
Adjusted $R^2$	.09*	.36***	.36***

maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## Additionele Analyse

Vanwege de positieve hoofdeffecten van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele in combinatie met de positieve onderlinge correlaties tussen *mastery approach* en psychologische veiligheid, werd als additionele analyse een mediatie analyse uitgevoerd. Hierbij werd onderzocht of de positieve relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie gemedieerd wordt door psychologische veiligheid. Om te kunnen spreken van een mediatie dient voldaan te worden aan de stappen zoals opgesteld door Baron en Kenny (1986). In de eerste stap

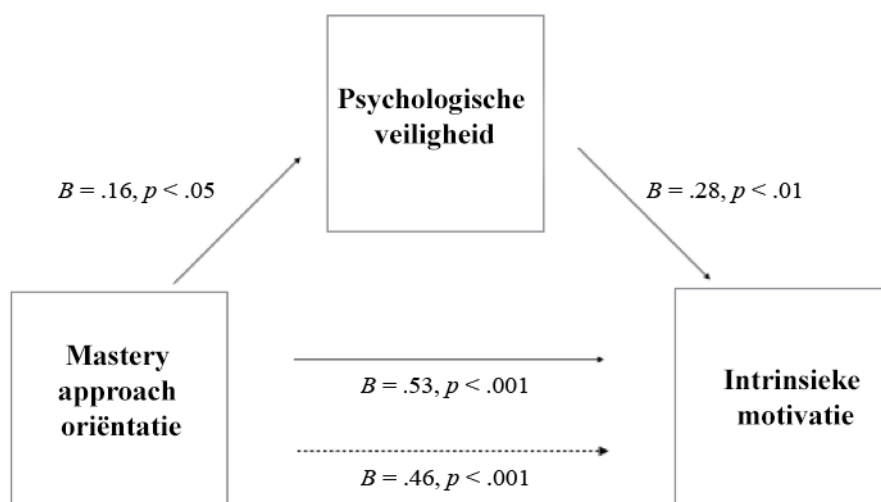
wordt de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele onderzocht. De eis is hier dat er een correlatie is tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Tabel 3 toont de resultaten uit de regressieanalyses. Uit de tabel is af te lezen dat er een positieve relatie is gevonden in de directe relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie ( $B = .53, t = 5.65, p < .001$ ). Er wordt hiermee dus voldaan aan de eerste eis van de mediatie.

In de tweede stap wordt de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator onderzocht. Ook deze dienen volgens Baron en Kenny aan elkaar gecorreleerd te zijn. Uit Tabel 4 is af te lezen dat er een positieve relatie is gevonden tussen *mastery approach* oriëntatie en psychologische veiligheid ( $B = .16, t = 2.59, p < .05$ ). Er wordt hiermee dus voldaan aan de tweede eis van de mediatie.

De derde stap van de mediatie onderzoekt de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele. In tabel 2 is te zien dat er een positieve relatie is tussen deze variabelen ( $B = .28, t = 3.04, p < .001$ ). Met deze relatie tussen psychologische veiligheid en intrinsieke motivatie is voldaan aan de derde eis van de mediatie.

In de laatste stap moet gelden dat wanneer gecontroleerd wordt voor de mediator, het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet afnemen. In tabel 2 is te zien dat er inderdaad sprake is van deze afname (van  $B = .53, p < .001$  naar  $B = .46, p < .001$ ). De directe relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie neemt dus af. Een Sobel test ondersteunde dit gevonden mediatie effect ( $S = 1.97, p < .05$ ).

Dit suggereert dus dat *mastery approach* doelen positief gerelateerd zijn aan intrinsieke motivatie en dat deze relatie gemedieerd wordt door psychologische veiligheid. Zie Figuur 3 voor de mediatie en bijbehorende  $B$ -waarden.



**Figuur 3:** Diagram met relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie, gemedieerd door psychologische veiligheid.

**Tabel 3. Mediatie**

Resultaten uit de regressieanalyse covariaten, *mastery-approach* oriëntatie en *psychological safety*

Stappen en variabelen	<i>Intrinsieke motivatie</i>		
	1	2	3
1. Sekse	.00	-.16	.10
Leeftijd	.03*	.04**	.04**
Student	-.05	-.13	-.24
Teamomvang	.01	-.01	.00
Teamduur	.00	.01	.01
Uren werkzaam in team	.01	.01	.01
2. <i>Mastery Approach</i> Oriëntatie		.53***	.46***
3. <i>Psychological Safety</i>			.28**
$\Delta R^2$	.14*	.22***	.06**
Adjusted R <sup>2</sup>	.09*	.31***	.36***

\*  $N = 172$ . a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



**Tabel 4.**  
Resultaten uit de regressieanalyse.

<i>Psychologische veiligheid</i>		
Stappen en variabelen	1	2
1. Sekse	-.18	-.18
Leeftijd	.00	.00
Student	.26	.23
Teamomvang	.01	.00
Teamduur	.00	.00
Uren werkzaam in team	-.01	-.01
2. <i>Mastery Approach</i> Oriëntatie		.16*
$\Delta R^2$	.04	.06*
Adjusted $R^2$	-.02	.04

\*  $N = 172$ . a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. †  $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## Discussie

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de invloed van *mastery approach* oriëntatie op intrinsieke motivatie in de teamcontext. Verwacht werd dat psychologische veiligheid een modererend effect zou hebben op de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie. De gedachtegang hierbij was dat de neiging van werknemers met *mastery approach* oriëntatie om intrinsiek gemotiveerd te zijn, versterkt wordt bij hoge psychologische veiligheid, doordat deze in staat zijn risico's te nemen en nieuwe benaderingen te verkennen wat nodig is voor positieve taakgerichte ontwikkeling.

Uit de resultaten bleek dat *mastery approach* oriëntatie inderdaad een positieve relatie had met intrinsieke motivatie, maar dat psychologische veiligheid geen

modererend effect had op deze relatie. Daarbij werd onverwacht een direct relatie gevonden tussen psychologische veiligheid en intrinsieke motivatie, wat rede was voor additieve analyse. Vervolgens bleek uit de additieve analyse dat psychologische veiligheid een mediërend effect had op de relatie tussen mastery approach doelen en intrinsieke motivatie.

### **Theoretische implicaties**

Niet alleen werknemers met *mastery approach* oriëntatie maar werknemers in het algemeen waren in hogere mate gemotiveerd wanneer zij een ervaring hadden van hoge psychologische veiligheid. Dit was op voorhand niet makkelijk te voorspellen, psychologische veiligheid is wel gerelateerd aan de motivatie om team of bedrijf te verbeteren (Detert & Trevino, 2010) maar is nooit eerder in verband gebracht met intrinsieke motivatie. Dit is dus een toevoeging aan de literatuur over psychologische veiligheid en de motivatieliteratuur.

Uit de motivatieliteratuur is dit algemene effect mogelijk wel te verklaren, aangezien ZDT ervan uit gaat dat werknemers in het algemeen uitdagingen opzoeken die relatief zijn aan hun capaciteiten om deze zo te ontwikkelen en onderhouden (Dysvik & Kuvaas, 2008; Stone, Deci, & Ryan, 2009). Dat werknemers in een psychologische veilige omgeving in staat worden gesteld hun capaciteiten te ontwikkelen door risico's te nemen en nieuwe benaderingen te verkennen, zou dus kunnen gelden voor werknemers in het algemeen.

Uit additief onderzoek bleek echter wel dat psychologische veiligheid wel degelijk een rol speelde binnen de relatie van *mastery approach* doelen en intrinsieke motivatie. Er werd bewijs gevonden voor een partiële mediatie van psychologische veiligheid in de relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie.

De bevinding dat mensen met hoge *mastery approach* oriëntatie meer psychologische veiligheid ervaren is nieuw in de literatuur, maar kan mogelijk wel theoretische aansluiting vinden vanuit de doel oriëntatie literatuur. Bijvoorbeeld doordat werknemers met *mastery approach* een grote mate van taakgerichtheid hebben in plaats van ego gerichtheid, en meer gericht zijn op leren (Elliot, 2005). Onderzoekers Poortvliet en Giebels (2012) vonden dat *mastery approach* doelen in hogere mate gerelateerd zijn aan samenwerking motieven en in mindere mate aan concurrerende motieven. Deze gedachtegang wordt ondersteund door onderzoek waaruit bleek dat managers met *performance approach* doelen minder ontvankelijk waren voor creatieve ideeën van werknemers, omdat deze als bedreigend werden gezien voor eigen competenties (Sijbom, 2015). Managers met *mastery approach* oriëntatie stonden echter wel open voor creatieve ideeën van werknemers, omdat deze sterker geneigd waren de ideeën als leermogelijkheid te zien. Hierdoor wordt feedback van teamleden mogelijk eerder als constructief in plaats van bedreigend of afkeurend ervaren. *Mastery approach* lijkt dus te zorgen voor het creëren van een ervaring van een leeromgeving, wat weer wijst op psychologische veiligheid.

Poortvliet en Giebels (2012) vonden tevens dat de hoge mate van samenwerking motieven van *mastery approach* werknemers kan leiden tot betere uitwisselingrelaties. Verder toonde onderzoek aan dat *mastery approach* gedreven individuen meer geven om anderen en meer geneigd zijn om samen te werken (Poortvliet & Giebels, 2012). Deze bevindingen dragen stuk voor stuk bij aan de waarschijnlijkheid dat werknemers met *mastery approach* hun omgeving inderdaad als psychologisch meer veilig ervaren.

### **Praktische implicaties**

Organisaties kunnen mogelijk hun voordeel doen met bevindingen in dit

onderzoek. Ten eerste is door dit onderzoek nogmaals bekrachtigd dat werknemers met een mastery approach oriëntatie meer intrinsiek gemotiveerd zijn, zo ook in teams. Organisaties zouden om werknemers te selecteren met een hoge *mastery approach* oriëntatie, een vragenlijst als de *Achievement Goal Questionnaire* van Elliot & Muruyama (2008) af kunnen nemen. Daarnaast zouden organisaties een klimaat kunnen creëren waarin de focus op *mastery* doelen wordt gestimuleerd. Dit is mogelijk door werknemers te evalueren in termen van progressie en inspanning, het aanvaarden van fouten als onderdeel van het leerproces, en het definiëren van succes in termen van vooruitgang en verbetering (Ames, 1992; Van Yperen & Orehek, 2013). Daarnaast kan *mastery approach* oriëntatie mogelijk vergroot kan worden door bepaalde framing (Sijbom, 2015). Een werkgever zou bijvoorbeeld goed doen door het stimuleren van intra-persoonlijke ontwikkeling doelen (*mastery approach* doelen) in plaats van een competitieve inter-persoonlijke doelen (*performance approach* doelen). Bovendien zou een werkgever nog eens kritisch kunnen kijken naar bonus systemen, opdat deze niet enkel de beste belonen en een competitieve *performance approach* sfeer creëren. Om deze manier krijgt een organisatie meer werknemers met hogere *mastery approach*, welke geneigd zijn tot intrinsieke motivatie wat veel positieve organisatorische uitkomsten mee brengt zoals verhoogde innovatie, creativiteit en productiviteit en minder burn-out (Fernet, Guay, & Senecal, 2004; Baard, Deci, & Ryan, 2004). Een onverwacht voordeel is dat deze werknemers met hoge *mastery approach* volgens onze onderzoeksresultaten mogelijk ook meer psychologische veiligheid waarnemen. Psychologische veiligheid brengt op zijn beurt ook weer positieve organisatorische uitkomsten mee zoals meer innovatie, hogere betrokkenheid en meer leren (Baer & Frese, 2003; Kark & Carmeli, 2009; Edmondson 1999).

## **Sterke en zwakke punten**

Dit onderzoek voegt waardevolle inzichten toe aan de literatuur. De in de literatuur eerder beschreven positieve relatie tussen *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie (Rawsthorne & Elliot, 1999), is in dit onderzoek ook gevonden in de organisatie context. Verder is de gevonden rol van psychologische veiligheid als mediator in de relatie van *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie nog niet beschreven in de voorafgaande literatuur. Ook is de directe positieve relatie van psychologische veiligheid met intrinsieke motivatie nieuw in de literatuur. Echter moeten deze uitspraken voorzichtig gedaan worden vanwege onderstaande zwakke punten.

De gevonden rol van psychologische veiligheid als mediator in de relatie van *mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie is gedaan in additieve analyse. Een belangrijke kanttekening is dat hier dus niet te veel bewijskracht aan ontleend kan worden. Vervolgonderzoek zal dus moeten plaatsvinden waarbij vooraf duidelijke hypothesen worden gesteld.

Psychologische veiligheid is in dit onderzoek op het niveau van het individu gemeten in plaats van over een heel team. Psychologische veiligheid gaat volgens de literatuur over de gedeelde overtuiging en niet de subjectieve overtuiging van een individu (Edmondson, 1999). Hierdoor is in dit onderzoek enkel gevonden dat werknemers met *mastery approach* een hogere subjectieve psychologische veiligheid ervaren. Het zou ten eerste mogelijk kunnen zijn dat ze hun omgeving als subjectief psychologisch veiliger ervaren, terwijl dit niet uitsluitend het geval is. Ten tweede zou mogelijk zijn dat ze echt actief omgevingen creëren die psychologisch veiliger zijn. Ten derde zou mogelijk zijn dat ze omgevingen opzoeken die psychologisch veiliger zijn. Het is wel interessant om duidelijkheid te verschaffen in welke effecten hier plaats vinden,

dan zouden organisaties hier rekening mee kunnen houden bij het creëren van teams. Suggestie voor vervolgonderzoek zou dan zijn om naast individuele perceptie van psychologische veiligheid ook de gedeelde teamperceptie van psychologische veiligheid te meten. Hiernaast zouden doelorientaties van teamleden gemeten kunnen worden om te onderzoeken of *mastery approach* teamleden mogelijk voor meer psychologische veiligheid zorgen. Hierdoor zou uitgesloten kunnen worden of werknemers met *mastery approach* oriëntatie ook meer psychologische veiligheid ervaren, of dat ze daadwerkelijk in teams werken die psychologisch veiliger zijn.

Een ander punt is dat de resultaten in dit onderzoek gebaseerd zijn op gecorreleerde gegevens, de besproken richtingen van de relaties kunnen dus in twijfel getrokken worden. De veronderstelde richtingen berusten op theoretische gronden, maar zouden ook de andere kant op kunnen werken. Zo wordt beargumenteerd dat *mastery approach* zorgt voor het ervaren van een hogere psychologische veiligheid. Maar dit effect zou ook andersom kunnen zijn, zo zou het mogelijk kunnen zijn dat psychologische veilige omgevingen ervoor zorgen dat teamleden sneller geneigd zijn een *mastery approach* oriëntatie aan te nemen. Er is een voorstelling te maken dat deze veilige leeromgeving mensen juist aanzet om leerdoelen na te streven. Het is wel belangrijk om de richting van deze relatie duidelijk te hebben om ook echt organisaties te kunnen helpen om effectieve teams samen te stellen. Onderzoek in experimentele setting zou ons meer kunnen leren over de richting van relaties. Vervolgonderzoek zou bijvoorbeeld het soort doel oriëntatie saillant kunnen maken, door deze te framen (Sijbom, 2015). Vervolgens zou onderzocht kunnen worden of *mastery approach* doelen op deze manier causaal zijn voor een ervaring van psychologische veiligheid.

Een volgende tekortkoming is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd bij een zeer hoogopgeleide steekproefpopulatie die geen

adequate representatie is van de algemene beroepsbevolking. Wat betreft hoogst afgeronde opleiding hadden 9% een Mavo, 10.3% Havo, 34.6% Vwo, 4.7% MBO, 18.7% HBO en 30.8% een universitaire opleiding. Banen van hoogopgeleiden zijn kwalitatief anders dan die van lager opgeleiden, banen spelen mogelijk beter in op de basisbehoeften en werknemers zijn dus mogelijk sneller intrinsiek gemotiveerd (Gagné & Deci, 2005). Mogelijk zou het gevonden effect minder sterk zijn in een steekproef met meer lager opgeleiden.

Daarnaast zijn de gegevens mogelijk niet te generaliseren naar andere culturen. Bijna alle deelnemers waren geboren in Nederland (95%) en spraken Nederlands als moedertaal (95%). Doelen zijn in abstractere vorm te baseren op waarden, de uiting van doelen kunnen verschillen over landelijke culturen en in organisatieculturen (Hofstede, 1998). Nederland heeft bijvoorbeeld een zeer feministische cultuur, hier geven mensen om kwaliteit van werk en is het belangrijk dat je werk doet wat je leuk en interessant vindt (Ulijn, Nagel & Tan, 2001; Hofstede, 1998). Hierdoor is het hier mogelijk vanzelfsprekender dat je intrinsiek gemotiveerd bent. In een masculiene cultuur hechten mensen meer waarde aan competitie in het werk (Hofstede, 1998), hierdoor is het tot stand komen van intrinsieke motivatie wellicht minder waarschijnlijk. Het gevonden effect van *mastery approach* doelen zou dus mogelijk geen standhouden in een steekproef van een andere cultuur. Vervolgonderzoek zal dus een betere bevolkingssteekproef moeten hebben en indien mogelijk ook andere culturen moeten betrekken.

Een ander kritiekpunt is dat er in dit onderzoek mogelijk sprake was van *common method variance*. *Common method variance* houdt in dat de variantie niet door de daadwerkelijke constructen ontstaat maar door gebruik van dezelfde soort meetmethoden. Aangezien in dit onderzoek enkel gebruik is gemaakt van zelfrapportagevragenlijsten, is

dit onderzoek hier dus gevoelig voor. Voor psychologische veiligheid zou zoals eerder beschreven wel een groepsmeting plaats kunnen vinden. *Mastery approach* oriëntatie en intrinsieke motivatie zijn echter factoren die moeilijk op een andere manier dan zelfrapportage gemeten kunnen worden. De suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om te controleren op *common method variance* (Spector, 2006). De verbeterpunten aan dit onderzoek wijzen er dus op dat vervolgonderzoek zeer vruchtbaar zou zijn en eigenlijk noodzakelijk is om conclusies te trekken.



## Literatuur

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of educational psychology*, 84(3), 261.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.

Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American psychologist*, 54(7), 462.

Bargh, J. A., & Thein, R. D. (1985). Individual construct accessibility, person memory, and the recall-judgment link: The case of information overload. *Journal of personality and Social Psychology*, 49(5), 1129.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Bong, M. (2001). Between-and within-domain relations of academic motivation among middle and high school students: Self-efficacy, task value, and achievement goals. *Journal of educational psychology*, 93(1), 23.

Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., & Riestler, D. (2011). Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467-483.

Detert, J. R., & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Ferrer-Caja, E., & Weiss, M. R. (2000). Predictors of intrinsic motivation among adolescent students in physical education. *Research quarterly for exercise and sport*, 71(3), 267-279.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Poortvliet, P. M., & Giebels, E. (2012). Self-improvement and cooperation: How exchange relationships promote mastery-approach driven individuals' job outcomes. *European journal of work and organizational psychology*, 21(3), 392-425.

Rawsthorne, L. J., & Elliot, A. J. (1999). Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 326-344.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp. 290-312.

Sijbom, R. B., Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2015). Leaders' receptivity to subordinates' creative input: The role of achievement goals and composition of creative input. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 462-478.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in personnel and human resources management*, 22, 357-394.

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75.

Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.

Ulijn, J., Nagel, A., & Tan, W. L. (2001). The impact of national, corporate and professional cultures on innovation: German and Dutch firms compared. *Journal of Enterprising Culture*, 9(01), 21-52.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining

the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.

Van Yperen, N. W., & Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*, 38, 71-79.

Vansteenkiste, M., Matos, L., Lens, W., & Soenens, B. (2007). Understanding the impact of intrinsic versus extrinsic goal framing on exercise performance: The conflicting role of task and ego involvement. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 771-794.

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. Chicago

Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 94-102.

## EXTRA BIJLAGE: Tabellen

**Tabel 1.** Toelichtende *Pearson* correlaties en *univariate* statistieken van onderzochte variabelen ( $N = 107$ )

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sekse <sup>a</sup>	1.40	.49	-								
2. Leeftijd	25.95	9.64	.13	-							
3. Student <sup>b</sup>	1.36	.48	.15	.54**	-						
4. Teamomvang <sup>c</sup>	15.70	15.34	.20*	.15	.08	-					
5. Teamduur <sup>d</sup>	19.10	19.02	.22*	.42**	.27**	.06	-				
6. Uren in team <sup>e</sup>	19.90	12.54	.04	.16	.58**	.08	.06	-			
7. Mastery Approach	3.79	.86	.01	-.5	.05	.15	-.05	.11	-		
8. PsySafety	3.63	.64	-.1	.1	.1	.09	.00	.2	.26**	-	
9. IntrinsicMotiv	3.48	1.11	.33**	.08	.22*	.19	.22	.14	.47**	.36**	-

a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. overige variabelen zijn gemeten op 5-punts schalen. \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ .

**Tabel 2. Interactie**

Resultaten uit de regressieanalyse van mastery-approach oriëntatie, psychological safety en intrinsieke motivatie.

Stappen en variabelen	<i>Intrinsieke motivatie</i>		
	1	2	3
1. Sekse	.00	-.10	-.07
Leeftijd	.03*	.30**	.27**
Student	-.05	-.24	-.24
Teamomvang	.01	-.01	.01
Teamduur	.00	.01	.01
Uren werkzaam in team	.01	.01	.01
2. <i>Mastery Approach Oriëntatie</i>		.46***	.46***
<i>Psychological Safety</i>		.28**	.28**
3. <i>MasterApproachXPsySafety</i>			-.03
$\Delta R^2$	.14*	.27***	.00
Adjusted R <sup>2</sup>	.09*	.36***	.36***

\*  $N = 172$ . a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Tabel 3. Mediatie**

Resultaten uit de regressieanalyse covariaten, mastery-approach oriëntatie en psychological safety

Stappen en variabelen	<i>Intrinsieke motivatie</i>		
	1	2	3
1. Sekse	.00	-.16	.10
Leeftijd	.03*	.04**	.04**
Student	-.05	-.13	-.24
Teamomvang	.01	-.01	.00
Teamduur	.00	.01	.01
Uren werkzaam in team	.01	.01	.01
2. <i>Mastery Approach</i> Oriëntatie		.53***	.46***
3. <i>Psychological Safety</i>			.28**
$\Delta R^2$	.14*	.22***	.06**
Adjusted R <sup>2</sup>	.09*	.31***	.36***

\*  $N = 172$ . a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. †  $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Tabel 4.***Resultaten uit de regressieanalyse.*

<i>Psychologische veiligheid</i>		
<b>Stappen en variabelen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
1. Sekse	-.18	-.18
Leeftijd	.00	.00
Student	.26	.23
Teamomvang	.01	.00
Teamduur	.00	.00
Uren werkzaam in team	-.01	-.01
2. <i>Mastery Approach</i> Oriëntatie		.16*
$\Delta R^2$	.04	.06*
Adjusted $R^2$	-.02	.04

\*  $N = 172$ .. a: man = 1, vrouw = 2. b: student = 1, geen student = 2. c: aantal teamleden. d: aantal maanden werkzaam binnen team. e: gemiddeld aantal uren werkzaam binnen team per week. † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$