

Het evenwichtige motivatiemodel als basis voor marktgeoriënteerd onderwijs voor musici

Edward Maatjes

Introductie

Sinds ruim tien jaar geven de meeste conservatoria in Nederland uitgebreid aandacht aan de noodzakelijke competenties om na de opleiding werk te vinden. Ervaringsopdrachten, gastcolleges, projecten, personal branding: in vele vormen leren de toekomstige musici wat de mogelijkheden en de beperkingen in de praktijk zijn, en welke competenties nodig zijn om werk te vinden en creëren.

Praktijkervaring van succesvolle musici ligt vaak aan de basis van deze curricula. Desondanks blijft nog vaak de vraag onbeantwoord waarom uitstekende vakmensen met ervaring toch grote moeite kunnen hebben hun werk bevredigend in te richten. In gesprekken hierover kwam de vraag op: wat moeten gepassioneerde en getalenteerde musici aan kwaliteiten en competenties bezitten om bevredigend werk te kunnen organiseren?

Het kader van de masterstudie Culturele Economie en Ondernemerschap aan de Erasmus Universiteit gaf de gelegenheid deze vraag grondig te onderzoeken. Dat is als volgt gegaan: eerst is een reeks interviews met musici en medewerkers van conservatoria gehouden om het muzische perspectief op dit vraagstuk te horen. Vervolgens een literatuurstudie die een grote reeks mogelijke kwaliteiten opleverde, gevolgd door een landelijke enquête onder klassieke musici om het belang hiervan in de Nederlandse situatie te testen. De grote hoeveelheid informatie die dat opleverde maakte het noodzakelijk om overzicht te creëren, waartoe de multi-level leertheorie van Korthagen en Vasalos en de zelfbeschikkingstheorie van Deci en Ryan bruikbaar bleken. Gecombineerd leverde dit het evenwichtige motivatiemodel op, welke tot 40% van de tevredenheid van de klassieke musici bleek te verklaren, naast complementair maximaal 60% door vakmanschap. De praktische implicaties van deze bevredigende uitkomst vallen buiten het kader van het onderzoek, maar zullen tot slot gepresenteerd worden.

Interviews & literatuur

Bij de interviews kwam vooral het belang van passie, doorzettingsvermogen, zelfkennis, netwerken en communicatieve vaardigheden naar voren om bevredigend werk te kunnen organiseren. Aangezien het onderzoek zich in eerste instantie vooral richtte op acquisitietechnieken, was het verrassend dat alleen netwerken als dominante vorm naar voren kwam. De knelpunten werden niet in het netwerken ervaren of in andere acquisitietechnieken

(social media, concoursen, website, etc.), maar in de vereiste persoonlijke kwaliteiten. Deze uitkomst stuurde de richting van het onderzoek naar de noodzakelijke ondernemende kwaliteiten.

De relevante literatuur leverde samen met de interviews een grote hoeveelheid kwaliteiten en competenties: in totaal 43 stuks die met de organisatie van het werk te maken hebben, merendeels op identiteits- en competentieniveau. Opmerkelijk was het grote belang dat unaniem gehecht wordt aan de ontwikkeling en verankering van de identiteit: het is een noodzakelijke stap om te kunnen omgaan met de complexe eisen en omstandigheden van de beroepspraktijk van de musicus.

Enquête

Om de waarde en het belang van deze reeks kwaliteiten en competenties te bepalen is een landelijke enquête onder klassieke musici afgenomen. Via circa twintig beroepsverenigingen (KNTV, EPTA, etc.), een veertigtal muziekscholen en social media zijn in het najaar van 2012 ruim 9000 professionele musici benaderd, wat 399 bruikbare ingevulde vragenlijsten opleverde.

Een eerste analyse gaf aan dat er een grote spreiding is van werktijd en inkomen, opmerkelijk genoeg ook wat betreft de idealen van de musici. Er kan niet geconcludeerd worden dat er een specifiek ideaal is qua inkomen of werk. Dit werd bevestigd door de uitkomst dat vanaf een jaarinkomen van €10.000, bij elke inkomensgroep 3/4 of meer van de respondenten in de ideale situatie globaal evenveel wil verdienen als het huidige inkomen. Wel wil het leeuwendeel meer concerten geven.

Er is géén algemeen streven naar meer inkomen of werk, ook is er geen verband tussen enerzijds werktijd en inkomen en anderzijds de tevredenheid van de musici. Zo werd het lastig om te selecteren welke kwaliteiten en competenties van belang zijn, er is immers geen specifiek ideaal meer wat nagestreefd wordt. Dit werd opgelost door de aandacht te verleggen naar de tevredenheid: hebben de meest tevreden musici andere kwaliteiten en competenties dan minder tevreden musici? De tevredenheid was in de enquête bevraagd op zowel muzikaal als financieel gebied, allebei op een vijfpunts-schaal (1= ontevreden ... 5 = tevreden). De volgende tabel laat de uitkomsten zien voor zowel de muzikaal als financieel meest tevreden musici.

muzikaal meest tevreden musici	financieel meest tevreden musici
analytisch zelfvertrouwen doorzettingsvermogen leervermogen passie - flexibiliteit toewijding bij concerten vreugde in muziek beleven ondergeschikt belang van extra werk - - - - vakmanschap creativiteit reflecterend vermogen kansen zien visie ontwikkelen ondernemend musicus - methodisch capaciteit om samen te werken planmatig veelzijdig communicatief goed kunnen netwerken	analytisch zelfvertrouwen doorzettingsvermogen leervermogen passie belang van muzikale expressie - toewijding bij concerten vreugde in muziek beleven ondergeschikt belang van extra werk ondergeschikt belang van extra inkomen bovengeschiedt belang van extra muziektijd muzikale aspect van extra werk belangrijker dan het financiële aspect - - - - - - - eigen profiel ontwikkelen methodisch capaciteit om samen te werken planmatig - communicatief goed kunnen netwerken

Tabel 1: onderscheidende kwaliteiten en competenties die volledig tevreden musici, zowel muzikaal als financieel, ontwikkeld hebben, vergeleken met minder tevreden musici.

Interessant is dat voor de financieel meest tevreden groep extra werk en inkomen van ondergeschikt belang is. Ze vinden inkomen wel belangrijk, maar stellen het muzikale aspect boven het financiële; ze zijn sterk gepassioneerd met hun vak bezig.

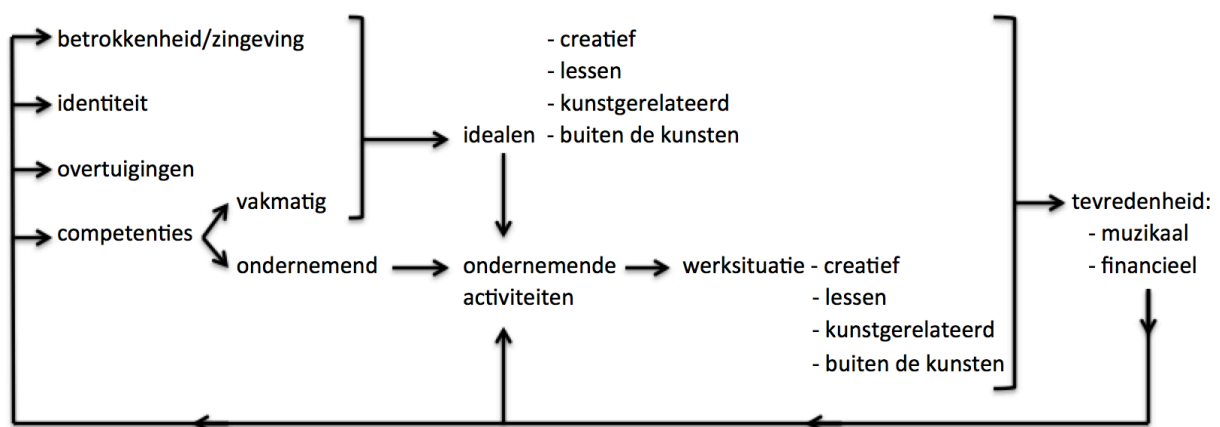
Evenwichtige motivatiemodel

Om het belang van de gevonden kwaliteiten en competenties en het verband met de motivatie en tevredenheid van de musici te bepalen zijn ze samengebracht in het evenwichtige motivatiemodel. Dit model combineert de leerniveaus van de multi-level leertheorie van Korthagen en Vasalos met de drie basisbehoeften van de zelfbeschikkingstheorie van Deci en Ryan.

Kort weergegeven houdt de theorie van Korthagen en Vasalos in dat een professional goed kan functioneren als de volgende zes aandachtsniveaus evenwichtig en in dezelfde richting ontwikkeld zijn: zingeving, identiteit, overtuigingen, competenties, (ondernemende) activiteiten en feitelijke (werk)situatie. Iemand die zich bijvoorbeeld identificeert als musicus en alleen als verzekeringsagent werkt, zal mogelijk niet tevreden zijn. Om dat te verbeteren zal niet alleen het werk aandacht moeten krijgen, maar ook de andere niveaus. Bijvoorbeeld, bij de eigen overtuigingen zou er iets aan de hand kunnen zijn met het idee "Ik kan het niet". Als deze problemen opgelost zijn, dan kan de musicus beter leren functioneren en mogelijk zelfs flow ervaren in zijn werk.

De psychologen Deci en Ryan zagen dat professionals optimaal kunnen functioneren als ze vanuit een stevige identiteit op competente wijze in staat zijn zich te verbinden met de buitenwereld, ofwel als de basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid vervuld zijn. Daarbij kan de autonomie pas gerealiseerd worden als de identiteit sterk genoeg is geworden door aanvankelijke onvoorwaardelijke ondersteuning (dus geen beloning achteraf zoals in de meeste lessituaties, maar juist vertrouwen vooraf).

Het volgende schema toont het gecombineerde functioneren van beide theorieën in het evenwichtige motivatiemodel.



Figuur 1: schema van het evenwichtige motivatiemodel.

Centraal staan de ondernemende activiteiten om bevredigend werk te verkrijgen, welke aangestuurd worden door de ondernemende competenties (wat kan ik?), de idealen (wat wil ik?) en de tevredenheid met de feitelijke werksituatie (hoe gaat het?). De idealen op hun beurt worden bepaald door de zingeving, identiteit, overtuigingen en artistieke competenties. Vanuit de ondernemende activiteiten wordt een bepaalde werksituatie gecreëerd, bestaande uit een combinatie van kunstzinnige activiteiten, lessen, kunstgerelateerde activiteiten (bijvoorbeeld mede-organiseren van een festival) en werk buiten de kunsten (bijvoorbeeld als verzekeringsagent). De combinatie van feitelijke werksituatie en de idealen daaromtrent, bepaalt de muzikale en financiële tevredenheid. Deze heeft, zoals boven vermeld, weer invloed op zowel de ondernemende activiteiten als de idealen via de betrokkenheid, identiteit, overtuigingen en competenties.

De zes niveaus van de multi-level leertheorie zijn op deze wijze samenhangend aanwezig. Van de basisbehoeften van Deci en Ryan ontstaat de autonomie uit de combinatie van betrokkenheid, identiteit en overtuigingen. Hun basisbehoefte van competent zijn is zelfstandig aanwezig, de noodzaak tot verbondenheid is aanwezig in de combinatie van ondernemende activiteiten en werksituatie (en ook de zingeving!).

Negatieve feedback vanuit de werksituatie, zoals bijvoorbeeld een slecht verlopen concert, kan de ondernemende activiteiten negatief beïnvloeden. Tegelijkertijd kan het ook terugslaan op de persoon door gedachten als 'ik kan het niet' (overtuiging), 'ik ben eigenlijk geen musicus' (identiteit), etc., waardoor ook via de afnemende muzikale idealen de ondernemende activiteiten negatief beïnvloed worden. Dit laatste hoeft niét te gebeuren als het karakter van de musicus robuust en autonoom is. In dat geval kan de negatieve feedback via een krachtige identiteit ('ik ben musicus!') leiden tot zelfonderzoek van de competenties ('wat kan ik verder ontwikkelen?'), waardoor de idealen bevestigd worden en een opbouwende reactie op de feedback gegenereerd worden. Deze ontwikkelingsgang bevestigt het belang van de ontwikkeling van de autonomie.

Test van het evenwichtige motivatiemodel

Het model is getest middels een combinatie van factoranalyse en multiple regressie. De verschillende aandachtsniveaus van het model functioneerden als zelfstandige factoren bij de factoranalyse. Via multiple regressie werden ze gezamenlijk gekoppeld aan de muzikale en financiële tevredenheid van de musici. De volgende items uit de vragenlijst bleken het meest belangrijk voor de verschillende aandachtsniveaus:

- zingeving: roeping, hoogste vreugde, vervulling, ervaring van andere wereld, kompas voor het leven,
- identiteit: passie, muzikale identiteit, ondernemendheid, vreugde in muziek, analytisch vermogen, flexibiliteit, zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, leercapaciteit,

- overtuigingen: hoger inkomen van secundair belang, muziektijd van primair belang, muzikale aspect van extra werk belangrijker dan het financiële aspect, toewijding bij concerten,
- competenties: ondernemerschap, financiële vaardigheden, overeenkomstenrecht, fiscaal recht, creativiteit, reflecterend vermogen, eigen visie, eigen profiel, veelzijdigheid, samenwerken, communicatie, kansen zien, methodisch handelen, organiseren, plannen,
- ondernemende activiteiten: netwerken, eigen website, zelfpromotie.

Bij de volgende resultaten zijn die musici geselecteerd die tenminste het minimuminkomen realiseerden en een gedeelte van hun inkomen buiten loondienst verkrijgen, omdat vooral zij ondernemende kwaliteiten nodig hebben. Daarbij is er onderscheid gemaakt tussen muzikale en financiële tevredenheid. Het volgende schema geeft aan welk percentage van tevredenheid voor verschillende groepen verklaard wordt door het model.

ondernemend inkomen	muzikale tevredenheid	financiële tevredenheid
gedeeltelijk (1-50% v/h totale inkomen)	26%	39%
grotendeels (> 50% v/h totale inkomen)	40%	onbetrouwbare uitkomst

tabel 2: correlatie tussen de aandachtsniveaus van het evenwichtige motivatiemodel en tevredenheid van klassieke musici voor twee deelgroepen met minstens minimuminkomen.

Het volgende kan geconcludeerd worden uit het gehele onderzoek:

- klassieke musici hebben als groep geen specifieke idealen, noch muzikaal, noch financieel; het betreft een zeer heterogene groep professionals,
- muzikale en financiële tevredenheid zijn verschillende dimensies, ze kunnen elkaar niet compenseren,
- het model geeft voor verschillende groepen klassieke musici een krachtige verklaring voor hun muzikale en financiële tevredenheid,
- muzikaal vakmanschap kan voor succesvolle, overwegend ondernemende klassieke musici maximaal 60% van hun tevredenheid verklaren,
- alle aandachtsniveaus van het model blijken van belang voor de ontwikkeling tot tevreden professionals, net als de vervulling van de drie basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid,
- om evenwichtig om te kunnen gaan met het spanningsveld tussen marktmogelijkheden en idealen is het grote belang van een stevige, autonome identiteit bevestigd door het model.

Toepassing van het evenwichtige motivatiemodel

De toepassing van het model voor de opleiding van marktgeoriënteerde musici heeft de nodige consequenties. Aangezien het om zowel persoonlijke als zakelijke aspecten gaat is het

leren van alleen kennisinhouden niet voldoende, er zal voor de persoonlijke ontwikkeling van de aanstaande musici ook getraind moeten worden, bij voorkeur in kleine groepen (maximaal 12 personen). Toch kunnen kennisgerichte lessen nuttig zijn voor de integratie met bestaande kennis. Praktijksituaties zullen daarnaast van belang zijn om competenties te kunnen oefenen, reflectie hierop middels verslagen en coaching helpt om de leereffecten te verdiepen en te integreren. Dit laatste zal nodig zijn om samenhang te creëren, wat nodig is gezien de bewezen impact op de beroepstevredenheid. Rekening houdend met deze aandachtspunten zal hieronder op basis van het besproken model een schets worden gegeven van een mogelijk curriculum marktorientatie voor een muziekvakopleiding.

Als introductie naar de veel voorkomende beroepspraktijk van verschillende werkzaamheden, kunnen gastsprekers hun ervaringen en verdienmodellen presenteren, studenten interviews afnemen, podia backstage bezoeken, etc. Daarnaast zal de cruciale succesfactor van de muzikale identiteit (mogelijk in samenhang met de overtuigingen en zingeving waarmee een sterke correlatie is) in een aantal trainingen aandacht moeten krijgen. De volgende items kunnen daarbij aan de orde komen: muzikale identiteit, ondernemendheid, passie, roeping, toewijding, etc. De carrière-ankers van Schein en de RIASEC persoonlijkheidstest kunnen hier goed gebruikt worden.

Aangezien er in de praktijk weinig gebruik gemaakt wordt van impresario's, kan bij de volgende stap (bijvoorbeeld in een volgend studiejaar) middels lessen in basale economische en juridische kennis een fundament voor het ondernemerschap gelegd worden. Daarnaast kunnen in kleine groepen de volgende bijbehorende basisvaardigheden getraind worden: creativiteit, kansen zien, initiatief, samenwerken, assertiviteit, organiseren. Om de praktijk mee te maken en competenties en vaardigheden te oefenen kan een eerste stage bij een musicus of muziekgezelschap worden gedaan.

Omdat kunstenmarketing een eigen perspectief heeft en noodzakelijk is in een competitieve omgeving kan in de volgende fase hierin les gegeven worden. De bijbehorende trainingen over acquisitie kunnen aandacht geven aan de volgende cruciale competenties: netwerken, communicatie (online en offline), reflectie, feedback, flexibiliteit, zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen. Als praktijkoefening kan de opdracht gegeven worden om groepsgewijs enkele concerten te organiseren, waarbij een gedegen reflectieopdracht het leereffect van de ervaring zal versterken.

In een laatste reeks lessen zal personal branding centraal staan, met de bijbehorende reeks elementen van missie, visie, swot, strategie, promotie en pitch-ontwikkeling. De integratie van deze onderdelen in een aantal trainingen geeft mogelijkheden voor de studenten om een samenhangend eigen profiel te ontwikkelen. In een individueel begeleid project kunnen de vergaarde kennis, kwaliteiten en vaardigheden geoefend worden en verder verfijnd.

In deze opzet zijn zowel de basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid, als de verschillende aandachtsniveaus van het evenwichtige motivatiemodel verwerkt. Daarbij wordt zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie ontwikkeld door aandacht voor zowel de eigen idealen als de omgang met de markt. In de huidige praktijk staat vaak de ervaring centraal met weinig aandacht voor theoretische kennis en begeleide training van competenties; de gepresenteerde concretisering van het evenwichtige motivatiemodel probeert deze ruimte te vullen. Daarbij zijn de belangrijkste kwaliteiten en competenties uit het onderzoek verwerkt, zodat musici op basis hiervan een bevredigende beroepspraktijk kunnen creëren.

Edward Maatjes traint en coacht professionele vaardigheden, doet promotieonderzoek in de culturele sector, doceert art management bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en is pianist.

Literatuur

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. Retrieved from: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=6e82deee-3fe7-4760-876f-50dc85cf702b%40sessionmgr104&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=3926504>
- Korthagen, F., & Vasalos, A. (2005). Levels in Reflection: Core Reflection as a Means to Enhance Professional Growth. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 11(1), 47-71. Retrieved from: <http://kernreflectie.nl/Media/pdf/Levels%20in%20reflection.pdf>
- Maatjes, E. (2013). *Musicians in Search of Professional Practices*. (Masterthesis Erasmus Universiteit Rotterdam). Te vinden op: thesis.eur.nl/pub/15155/Maatjes-E.pdf