

### MOTIVEREN VAN MEDEWERKERS

*"Je hoeft mensen niet te motiveren,  
stop maar met ze te demotiveren."*

"Hoe kan ik mijn mensen gemotiveerd houden" is een veel gehoorde verzuchting van managers. Wat je ook doet, het lijkt wel of niets helpt en dat je er constant energie in moet steken. Motivatie van medewerkers wordt gewoonlijk gezien als een individuele zaak die voortdurende aandacht vraagt.

Naar onze mening is dat een eenzijdig beeld. De meeste mensen zijn wel degelijk gemotiveerd om te werken. Je hoeft ze daartoe niet voortdurend te motiveren. Stop eerst maar met ze te demotiveren! Kijk vervolgens wat er verder nodig is. Richt je hierbij op het werk, de persoon en de organisatie. Ga na welke motiverende en demotiverende factoren hier een rol spelen.

De essentie van motiveren is: verwijder de demotiverende factoren en versterk de motiverende factoren.

#### Wat werkt demotiverend?

- Politieke spelletjes in de organisatie. Waarom zou je hard werken als spelletjes in de organisatie jouw bijdrage maken of breken?
- Onheldere verwachtingen. Leg het accent op verlagen van de kosten en verlang vervolgens van de mensen grote aandacht voor kwaliteit.
- Overbodige regels, extra parafen, goedkeuring voor zaken die de medewerker eigenlijk met weinig risico zelf kan beslissen.
- Armzalig ingerichte werkprocessen. Sterke arbeidsdeling, sterke verkaveling van het werk, met als resultaat kortcyclisch, plaatsgebonden en monotoon werk.
- Onproductieve vergaderingen. Medewerkers dwingen aan nutteloze vergaderingen deel te nemen, is dodelijk voor hun bereidheid om elders er een schepje bovenop te doen.
- Geen actie nemen na toezeggingen. Kom je afspraken na en wel meteen.
- Voortdurende veranderingen. Steeds maar veranderingen die op het laatste moment moeten worden doorgevoerd doen zelfs de meest gemotiveerde medewerkers verslijten.
- Onderlinge competitie. Mensen (afdelingen) tegen elkaar uitspelen. Leidt tot een wij-zij opstelling.
- Oneerlijkheid.
- Hypocriet handelen

*Mensen die niet onder druk staan, zijn bereid en in staat elkaar te helpen.*

#### In dit nummer

Motiveren van medewerkers	1
Emotionele Intelligentie	4
Waar we goed in zijn	4

- Informatie achterhouden
- Initiatieven van medewerkers voortdurend afschieten. Als je ideeën voortdurend worden afgewezen, leidt dat tot een verlies aan betrokkenheid.
- Afbrekende kritiek leveren. Als mensen fouten maken kan dat leiden tot belangrijke ontdekkingen over zwakheden in het systeem die je zou kunnen verbeteren.
- Onderbenutting van menselijk potentieel. Overmatige werkdruk leidt tot afbreukverschijnselen bij medewerkers. Maar hetzelfde geldt voor het niet volledig benutten van de menselijke mogelijkheden die in de organisatie schuil gaan.
- Tolereren van middelmatige of zelfs onvoldoende niveaus van presteren. Waarom zou ik hard werken als hij/zij de kantjes ervan afloopt en mijn chef daar niets van zegt?
- Als vanzelfsprekend gezien worden. Medewerkers die het gevoel hebben tot het meubilair te behoren in de ogen van hun manager gaan zich dienovereenkomstig gedragen. Laat ze merken dat je hun bijdrage waardeert.
- Overmatige controle. Behandel medewerkers niet als kleine kinderen. Dat maakt hen klein, waarnaar zij zich vervolgens gaan gedragen.
- Onredelijkheid. Hier zullen medewerkers zich niet altijd over uiten. Maar de productiviteit zal vervolgens dalen.
- Gedwongen worden werk van lage kwaliteit te leveren.

#### Wat werkt motiverend?

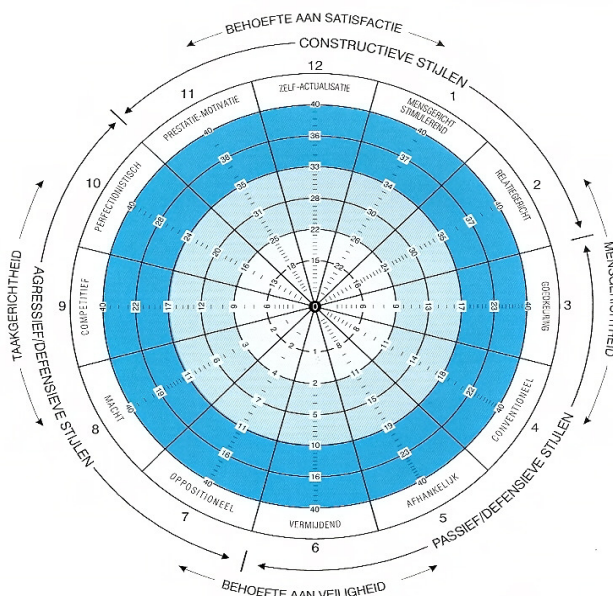
De sleutel tot (zelf-)motivatie is gelegen in een twaalftal goed te definiëren denkstijlen die alle mensen gemeen hebben (zie de afbeelding). Motivatoren kunnen aangrijpen aan of voortspruiten uit deze twaalf bronnen voor motivatie. We lopen alle twaalf kort na en geven daarbij steeds suggesties voor een aanpak.

#### 1 Hulpvaardigheid (mensgericht-stimulerend)

Mensen zijn bereid anderen te helpen of willen zelf graag geholpen worden. Dit geldt ook als het gaat om van en aan elkaar te leren.

Doen:

- Vorm kleine teams voor intervisie en leren.
- Benoem coaches.
- Schep situaties waarin gemeenschappelijk leren noodzakelijk is om de klus tot een goed einde te brengen.



Lifestyles Inventory Profile - basis voor de aanbevelingen in dit artikel

## 2 Sociaal gevoel (relatiegericht)

Mensen zijn sociale wezens. Men vindt het plezierig om in contact met anderen te staan. Natuurlijk bestaan er individuele verschillen op dit gebied. Maar niemand functioneert in de organisatie als een kluisenaar. Sterke teams waarbinnen een goed werkklimaat bestaat, zijn de belangrijke bouwstenen van de organisatie.

Doen:

- Zorg voor mogelijkheden waarin men met elkaar samen kan zijn.
- Organiseer het werk rondom sterke teams waarbinnen een goed werkklimaat bestaat.
- Train de mensen in het voeren van methodisch werkoverleg.
- Laat je gezicht veel zien en ga in interactie met de medewerkers.

## 3 Goedkeuring en erkenning

Je functioneert beter als je je gewaardeerd voelt door mensen die jij de moeite waard vindt of die betekenisvol voor je zijn. Positieve erkenning is een krachtige motivator.

Doen:

- Zorg dat leidinggevendend zich een respectvolle positie kunnen verwerken.
- Verwijder leidinggevendend die aan die eis -op termijn- niet kunnen voldoen.
- Geef mensen erkenning voor de dingen die zij doen. Doe dat vaak, doe het prompt, doe het op een originele manier.
- Laat de medewerkers voelen dat zij belangrijke zijn.

## 4 Stijl en traditie (conventioneel)

Vaste gewoonten en stijlvolle rituelen kunnen worden gebruikt om de stabiliteit en zekerheid in de organisatie te onderstrepen. Als medewerkers de continuïteit van de organisatie en hun werkzekerheid kunnen ervaren zal dat positief inwerken op hun bereidheid om zich in te zetten. Ieder mens wil als acrobaat optreden, maar er moet wel een vangnet beschikbaar zijn.

Doen:

- Gebruik vaste gewoonten en stijlvolle rituelen: openingen, toespraken,

*Teams zijn de bouwstenen van de organisatie.*

- Uitreiken van bepaalde prijzen, etc. Gebruik zinvolle symbolen.
- Nodig mensen uit risicovolle zaken te ondernemen omdat hen tegelijkertijd een veilig vangnet wordt geboden in het geval van falen.

## 5 Geborgenheid (afhankelijk)

Als je weet waar je aan toe bent, hoef je je over de toekomst geen zorgen te maken. In een werkomgeving die geborgenheid biedt kan een mens zich verder ontplooiën en optimaal zijn creativiteit en energie aanwenden.

Doen:

- Geef open en eerlijk informatie over de toekomstplannen van de organisatie.
- Maak gebruik van feedbackinstrumenten om na te gaan in hoeverre de organisatie een veilige wereld vormt voor medewerkers.
- Voorkom dat individuele medewerkers het slachtoffer worden van allerlei plagerijen en pesterijen (mobbing) van anderen.

## 6 Doordacht beleid (vermijden)

Voortdurende snelle wisselingen van beleid en strategie (windhaanpolitiek) maakt mensen -over- voorzichtig. Zij steken dan energie in het handhaven van hun positie in plaats van het bereiken van de organisatiedoelen.

Doen:

- Wees zo stabiel mogelijk in het vormgeven van het organisatiebeleid. Geen windhaanpolitiek voeren.
- Ga vervelende mededelingen niet uit de weg. Bereid e.e.a. tijdig voor met de betreffende medezeggenschapsorganen.
- Wees open over eventuele personele gevolgen. Stel de mededelingen daarover niet uit of verzwiig ze.

## 7 Zinvolheid van de organisatie (oppositie)

Vraag medewerkers in de organisatie om vrijuit te spreken over de incidentele en structurele fouten die in de organisatie voorkomen. Zij maken ze iedere dag mee. Management dat zijn ogen sluit voor de kennis die bij de medewerkers berust, laat een belangrijke bron van motivatie van medewerkers en verbetering van de organisatie liggen. Naarmate de systeemfouten uit de organisatie verdwijnen neemt de organisatie in betekenis toe en verdwijnt de zinledigheid uit het werk.

Doen:

- Vraag medewerkers om vrijuit te spreken over de fouten die in de organisatie voorkomen.
- Maak gebruik van enquêtes, interviews, klachtenlijsten, feedbackrapportages, etc. Doe daar vervolgens prompt wat mee en laat de informatie niet in een zwart gat verdwijnen.
- Maak duidelijk aan betrokkenen wat de verbeteringen zijn die je op grond van hun meldingen hebt gerealiseerd. Schakel ze waar mogelijk zelf in.
- Zorg voor afwisseling in het werk.

*Verandering op verandering leidt tot chaos en demotivatie.*

### 8 Macht, invloed

Mensen wil graag invloed hebben op de krachten die hun leven -mede- bepalen. Men wil zich niet graag machteloos en krachteloos voelen. Empowerment is een belangrijk streven om de nagenoeg ongelimiteerde pool aan kennis, ervaring en inzicht te mobiliseren in de organisatie. Geef mensen invloed op de wezenlijke zaken die zich in de organisatie voordoen.

Doen:

- Start een proces van empowerment door de gehele organisatie.
- Geef mensen invloed op de wezenlijke zaken die zich in de organisatie voordoen.

### 9 Uitblinken (competitie)

Medewerkers willen graag uitblinken. Je moet daarbij niet het risico te lopen gezien te worden als een bruinwerker of een uitslover. Organisaties waar zich dat voordoet, zullen er veel aan moeten doen om een werkklimaat te scheppen waarin uitblinken gewoon is en niet de uitzondering.

Doen:

- Geef aandacht aan de medewerkers die het goed doen in plaats van aan de medewerkers die het slecht doen.
- Bestrijd actief de veelal zo gewaardeerde gedachte van "doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg." Geef daarbij zelf het voorbeeld en leef e.e.a. voor aan de organisatie.

### 10 Eigenaarschap en competentie (perfectionisme)

In psychologische zin zijn mensen graag de 'eigenaar' van hun werk en werkomgeving. Zij willen er verantwoordelijk voor zijn, mits zij de hierbij behorende zeggenschap krijgen. Dit gekoppeld aan een hoge mate van bekwaamheid en vaardigheid. Bekwaamheid is een essentieel onderdeel van het zelfbeeld dat mensen in de organisatie opbouwen. Een krachtig en positief zelfbeeld vormt de grondslag voor een hoog presterende medewerker en organisatie.

Doen:

- Geef mensen meer verantwoordelijkheid en de bijbehorende bevoegdheden voor het eigen werk.
- Maak gebruik van alle mogelijkheden van medewerkers en geef ze mogelijkheden om zich verder te bekwaamen en te ontwikkelen door middel van bedrijfsstages, functieroulatie, opleiding en training, etc.
- Zorg dat men trots kan zijn op de eigen organisatie, de collega's en het management.
- Geef de mensen de mogelijkheden om actief te werken aan de verbetering van hun zelfbeeld. Bekwaamheid is een essentieel onderdeel van het zelfbeeld dat mensen in de organisatie opbouwen. Een krachtig en positief zelfbeeld vormt de grondslag voor een hoog presterende medewerker en organisatie.

### 11 Prestatiegerichtheid en initiatief

Medewerkers willen graag 'iets uit hun handen' zien komen. Dat geeft een goed gevoel. Mensen ervaren graag succes. Een succesvolle taak zal men graag nog eens oppakken. Schep condities die het de medewerkers makkelijk maakt om hard te werken en de hindernissen die zij daarbij ervaren zelf te overwinnen.

*Geef de meeste aandacht aan die medewerkers die het goed doen en minder aan hen die het niet goed doen.*

Doen:

- Stel doelstellingen in gezamenlijk overleg op. Stel je eisen daarbij zo dat de medewerker het gevoel heeft 50 procent kans te hebben dat doel te halen.
- Sta open voor ideeën om het werk anders, beter, sneller, goedkoper te laten doen. Geef hen de daartoe de benodigde middelen, verantwoordelijkheden, etc. Breek met tradities en elimineer overbodige bureaucratie.
- Bevorder dat mensen zelf hun voortgang en hun prestaties kunnen meten. Maak duidelijk dat prestatieadviseurs er zijn om hen te helpen hun doel te bereiken. Niet om ze te "pakken".

### 12 Zelfrealisatie en actie (zelfactualisatie)

Mensen willen graag actief bezig en betrokken zijn. Ook in hun persoonlijk leven zullen de meeste medewerkers monotonie en verveling vermijden. Mensen zoeken afwisseling (wij nemen ook alleen maar afwisseling waar, anders vallen wij in slaap). Voorkom de organisatie zo in te richten dat het werk vervelend, monotoon en kortcyclisch herhalend is.

Doen:

- Betrek medewerkers bij de belangrijke beslissingen gericht op het verbeteren van de relatie met de klant. Geef hen een stem in allerlei soorten planningsprocessen. Zij kennen de sterkten en zwakheden van de organisatie en zich zelf het beste.
- Laat medewerkers meer eigen keuzes in het werk maken t.a.v.: werkroosters, tijdschema's, speciale projecten, training, groepsindeling, onderhoud en reparatie, uitzendpersoneel, kostenbesparingen, verbetering en vernieuwing van het werk en de werkomgeving.
- Schep een klimaat waarin leren normaal is. Honoreer wensen van medewerkers om bepaalde kwaliteiten in zichzelf verder te ontwikkelen.
- Richt opleiding en training op de kernkwaliteiten van de medewerkers in relatie tot het werk waar hij of zij voor staat of binnenkort zal komen te staan.
- Verander het traditionele beoordelingsproces in een 'persoonlijk ontwikkelingsproces' op basis van duidelijk doelstellingen, regelmatige feedback over de eigen prestaties en een jaarlijkse beoordeling daarvan.

### Tot slot

Beloning speelt een grote rol bij het motiveren van mensen. Beloningen zijn materieel en immaterieel van aard. Er is geen directe relatie tussen de omvang van de materiële beloning (bv. in geld) en de omvang van de motivatie. De beste beloningen hebben soms maar een beperkte geldelijke waarde. Wij sluiten daarom graag af met de volgende uitspraak van Mark Twain: "Ik kan wel twee maanden leven op een goed compliment".

### Literatuur

D.R. Spitzer, Supermotivation, a blueprint for energizing your organization from top to bottom, Amacom, isbn 0-8144-0286-0 New York

F. Herzberg, Een aloude vraag: hoe motiveert men zijn medewerkers, in Harvard Holland Review, voorjaar 1988, pp. 108-120.

F.C. Musch, red. (Re)vitaliseren van organisaties door empowerment, Kluwer, Deventer

D.C. Kinlaw, the practice of empowerment, making the most of human competence, Gower

## EMOTIONELE INTELLIGENTIE

In haar 'Skill Kit For Leaders' geeft Diane Foster een aantal aanwijzingen om de emotionele intelligentie bij leidinggevend te vergroten. Wij vatten een aantal belangrijke ideeën van haar hier samen.

### SKILL DEFINITION

Wat heb je ten minste nodig om je Emotionele Intelligente te vergroten?

**Self-Awareness:** Knowing one's internal states, preferences, resources, and intuitions.

**Self-Regulation:** Managing one's internal states, impulses, and resources.

**Motivation:** Emotional tendencies that guide or facilitate reaching goals.

**Empathy:** Awareness of others' feelings, needs, and concerns.

**Social Skills:** Adeptness at inducing desirable responses in others.

### PRACTICE ACTIVITIES - TIPS OM TE BEOEFENEN

Begin to list out what you consider to be your "Ideal Self" behaviors, and place these in a column next to behaviors that you believe are your "Real Self". In a third column, make note of key areas of discrepancy, and what you want to practice or do more of to eliminate any discrepancies. Brainstorm this list with someone you trust. Ask trusted colleagues or family members for feedback on your list.

Ask someone you trust to spend time with you exploring your values and attitudes about your management and/or leadership challenges.

Express your true point of view in your group, even if you sense you may be in the minority, but try to state it as an "inquiry," rather than as something that is fact.

Depersonalize your opinions. If challenged, respect that it is a difference of opinions, not personalities.

Be willing to say 'no' clearly and directly. This is as much a part of being open as being able to say, "yes," as long as you are in total awareness of what you are open or closed to.

As you sit in a team meeting, or a feedback session with a direct report, try to check your thoughts out. Are you totally in the present? Or are you reflecting on concerns you have about the future? If you are not able to be an observer of the way that your thoughts are moving, then you are not staying present, and are "hooked" by your own agenda.

As you feel negative emotions arising while you listen to something at work, immediately switch your attention to following your breath. Breathe into your body, and feel your abdomen expanding and contracting. Try to count the number of breaths. Then, notice your thoughts again. See if you can respond more objectively without being hooked by negative emotion. When you exercise emotional control, you'll find that active listening is no longer a struggle.

Get involved with a group of your colleagues in a dialogue about openness at work. Look carefully at what are the "undiscussables" in your organization.

Dit laatste is bijzonder de moeite waard om de verborgen regels in je organisatie op het spoor te komen. Een onthullende bezigheid die de afstand bloot legt tussen wat je organisatie zegt te willen en te doen, en wat ze feitelijk doet en verwacht van de medewerkers. Ga vervolgens na wat het de organisatie brengt en kost om deze verschillen tussen gedacht beleid en gedaan beleid te handhaven. Wees er op bedacht dat overigens niet iedereen blij zal zijn over deze activiteit van jou.

### Waar we goed in zijn

diensten van Ockeloen & Kiene

### ORGANISATIE ONTWIKKELING

- Strategiebijeenkomsten
- Envisioning
- Werkconferenties
- Cultuurtrajecten
- Kwaliteitsontwikkeling
- Large group conferences
- Begeleiding organisatieveranderingen

### TEAM ONTWIKKELING

- Teambuilding
- Teamcoaching
- High Performance Teams

### PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

- Executive coaching
- Personal coaching
- Telefonische coaching

### TRAININGEN EN CURSUSSEN

- Management cursussen
- Leiderschap en management
- Proces- en projectmanagement
- Projectteam leiderschap
- Advisering en facilitatie
- Onderhandelen en conflicthantering
- Coaching
- Train the trainer

### Contact:

mw. A. Kaandorp  
ardennenlaan 187 - 1066 SE amsterdam  
adelaarsweg 7 - 1021 BM amsterdam  
dolphin.aka@planet.nl  
dolphin.fjk@planet.nl - 020 6696459  
dolphin.roc@planet.nl - 020 6374012

*Mark Twain: "Ik kan wel twee maanden leven op een goed compliment"*