

HOOFDSTUK 5 DE TOPMANAGER: EEN MOTIVERENDE MANAGER

Op welke wijze kunt u als topmanager positieve invloed uitoefenen op de motivatie en betrokkenheid van uw medewerkers? Een centraal vraagstuk binnen elke organisatie. In de negentiger jaren zal één van de moeilijkste aspecten van leidinggeven, namelijk het motiveren van mensen, nog meer aan belangrijkheid winnen. Het motiveren van medewerkers is meer dan het toepassen van trucs. De salarisverhoging, de extra vakantiedagen, de auto van de zaak: ze motiveren uw medewerkers slechts tijdelijk en niet op de lange termijn.

Bij motiverend leiderschap hoort dan ook een visie op de toekomst en zorg voor de medewerkers. Het betekent liefde voor het produkt en de mensen die het maken. Het betekent ook inzicht hebben in de individuele behoeften van medewerkers, vertrouwen tonen en open kunnen communiceren.

Motivatie houdt direct verband met communicatie en is er onlosmakelijk mee verbonden. Anders geformuleerd: communicatie is het middel om uw doel te bereiken, namelijk: het gemotiveerd houden van uw medewerkers!

5.1 MOTIVATIE: WAT IS DAT?

Inzicht hebben in de betekenis van het begrip motivatie is voor u als topmanager van groot belang. Want kijkend naar de mens komt ogenblikkelijk een aantal vragen boven:

- ! Waarom doet iemand wat hij doet?
- ! Waarom ontplooit iemand bepaalde activiteiten?
- ! Waarom kiest iemand voor een bepaalde baan, beroep, hobby of sport?

Welbeschouwd is de mens een wonderlijk wezen, in staat tot het waarnemen van complexe gebeurtenissen, het vellen van ingewikkelde oordelen, het zich herinneren van allerlei zaken uit het verleden en het plannen en uitvoeren van activiteiten. De wijze waarop ieder individu deze capaciteiten benut, hangt in belangrijke mate af van zijn motivatie. Dat wil zeggen, het geheel van biologische en psychologische factoren, dat de aard en de richting van het gedrag bepaalt: verlangens, angst, wensen, honger (bewust of onbewust). (Ter verduidelijking: een ander woord voor motief is drijfveer, beweegreden of behoefte. Het geheel aan motieven of drijfveren wordt aangeduid als motivatie.)

Motivatie op zichzelf bestaat niet. Er zijn altijd beweegredenen om iets te doen of te laten. Motivatie is dus altijd gericht op een doel, of het nu om het verkrijgen van voedsel, aanzien, een hoger salaris of een mogelijke partner gaat.

Vragen we iemand naar zijn motivatie, dan vragen we hem ons te vertellen waarom hij doet wat hij doet zoals hij het doet, dus: naar het waarom van zijn handelen. Met andere woorden: als u in staat bent de motivatie (de drijfveren) van uw medewerkers te doorzien, dan krijgt u zicht op het hoe en waarom van het gedrag van medewerkers.

Eenvoudig is het allerm minst om het gedrag van iemand in termen van motivatie te verklaren, want iedereen heeft allerlei verschillende motieven, die bovendien nog tegenstrijdig met elkaar kunnen zijn. Daarbij komt dan nog het gegeven, dat mensen zichzelf vaak niet bewust zijn van hun werkelijke motieven.

Kunt u zich bijvoorbeeld nog herinneren waarom u die gift overmaakte naar Artsen zonder Grenzen? Natuurlijk, u wilt deze organisatie steunen, maar speelt onbewust ook niet een zeker schuldgevoel een rol: ik heb het zo goed en daar is zoveel ellende?

Behalve dat tegenstrijdige en onbewuste behoeften een rol spelen kan motivatie ook in sterkte variëren. De sterkte van de motivatie is afhankelijk van:

- ! **DE WAARDE** die iemand hecht aan het **DOEL** dat hij wellicht zou kunnen bereiken. Voorbeeld: twee van uw medewerkers komen beiden in aanmerking voor promotie. Deze promotie heeft echter tot gevolg dat men minimaal drie maanden per jaar op reis moet. Voor Jansen is dit geen enkel probleem, voor Pietersen echter een reden om van de promotie af te zien. Jansen hecht dus een andere waarde aan het doel (de promotie) dan Pietersen.
- ! **DE GROOTTE** zoals iemand die inschat wat de **KANS** is dat het doel ook werkelijk wordt bereikt. Voorbeeld: u kent ongetwijfeld iemand die zonder redelijke verklaring een functie heeft afgewezen, waarnaar hij tijden heeft gestreefd. Hij durfde het risico niet te nemen, dat hij wellicht zou falen in die functie. Hoe kunt u deze plotselinge 'faalangst' verklaren? Uit allerlei onderzoek blijkt dat iemand het hardst werkt, als hij meent dat de kans op succes of falen fifty-fifty is. Alleen dan heeft iemand het gevoel dat hij in redelijkheid die kans kan

beïnvloeden. De persoon uit bovenstaand voorbeeld schatte de kans op succes dus lager dan vijftig procent in!

- ! De GEESTELIJKE EN LICAMELIJKE GESTELDHEID van iemand. Voorbeeld: binnen uw bedrijf komt de functie van financieel adjunct-directeur vrij. De controleur die al vijftien jaar bij u werkt zou volgens u deze positie prima kunnen invullen. De man bedankt echter voor de functie, op grond van het feit dat hij al jaren worstelt met rugklachten.

Hoewel de meeste activiteiten die uw medewerkers verrichten doelgericht zijn, is het geen eenvoudige zaak na te gaan waarom zij doen wat ze doen. Er zijn talloze wetenschappelijke pogingen gedaan om lijsten van motivaties op te stellen. Eén van de bekendste is de behoeftenhiërarchie (piramide) van Maslow. Maslow gaat ervan uit dat de mens een organisme is met behoeften die spanning oproepen. Om deze spanning te doen afnemen gaat de mens gedrag vertonen, gericht op bevrediging van die behoeften dus op reductie van die spanning. Is een bepaalde behoefte eenmaal bevredigd, dan treedt er vrijwel direct een andere behoefte voor in de plaats. Aan dit proces komt nooit een einde; de mens blijft zich voortdurend inspannen om zijn (nieuwe) behoeften te bevredigen.

Maslow heeft de behoeften van de mens in vijf niveaus geordend, oplopend in complexiteit. Deze behoeften bepalen, meer of minder bewust, de motivatie van uw medewerkers.

FYSIOLOGISCHE BEHOEFTEN

Eten, drinken, lucht, slaap, warmte en seks. Binnen de Nederlandse samenleving worden deze behoeften door velen als bevredigd ervaren. Niemand hoeft hier voor zijn eten naar de vuilnisbelt, dit in tegenstelling tot de straatkinderen in Rio de Janeiro.

BEHOEFTEN AAN VEILIGHEID, GEBORGENHEID, STABILITEIT EN ORDELIJKHEID

De stijgende criminaliteit heeft onder meer tot gevolg, dat de mens eigen huis en haard steeds meer gaat beveiligen. Werkloosheid veroorzaakt bij honderdduizenden mensen een gebrek aan bevrediging van hun behoeften aan geborgenheid. Het deel uitmaken van een team, een afdeling of organisatie bevredigt deze behoefte.

SOCIALE BEHOEFTEN

Dit zijn behoeften als genegenheid, sociaal contact, erbij te horen, aanvaard te worden, aan groepsgeborgenheid. De bevrediging van deze behoeften komt onder druk te staan door steeds verder voortschrijdende individualisering en vergrijzing van de maatschappij.

EGO-BEHOEFTEN

Deze houden verband met de waardering van de mens voor zichzelf, de behoefte aan zelfrespect, zelfvertrouwen, zelfstandigheid, bekwaamheid en het leveren van prestaties. Tevens houden ze verband met iemands behoefte te worden gewaardeerd door anderen, aan status en erkenning.

BEHOEFTE AAN ZELFVERWERKELIJKING, CREATIVITEIT EN ONTPLOOIING

De behoefte om de eigen mogelijkheden te realiseren, de eigen ontwikkeling uit te bouwen, de wens tot zelfvervulling. De behoefte om de persoon te zijn die men wil zijn.

Waar het in deze theorie om draait is de hiërarchie in de behoeftenstructuur. Een hogere behoefte zal niet als prikkel tot handelen fungeren, als niet aan de voorafgaande lagere behoeften is voldaan. Met andere woorden: een hoger motief verschijnt gewoonlijk niet voor het lagere motief is bevredigd. Een hongerig straatkind zal allereerst zijn buik willen vullen en zal daarom risico's nemen. Pas als deze behoefte aan voedsel is bevredigd zal het zich afvragen hoe de behoefte aan veiligheid te bevredigen.

Wat is nu het belang van deze theorie? Als topmanager moet u zicht hebben op de behoeften c.q. de motivatie van uw medewerkers, om daarmee richting te kunnen geven aan hun activiteiten die ze (moeten) verrichten om de doelstellingen van het bedrijf of uw organisatie te realiseren. Want wat voor motivatie in zijn algemeenheid geldt, gaat ook op voor motivatie op het werk. Voorbeeld: de arbeidsonrust in de Rotterdamse haven. Er heerst onvrede over de arbeidsvoorwaarden; de werkdruk is te hoog en het salaris wordt als te laag ervaren. Samen vormen deze factoren de aanleiding voor de vakbonden om op te roepen tot werkonderbrekingen en 24-uursstakingen. Als werkgevers deze combinatie van factoren niet in ogenschouw nemen, dan is het gevaar aanwezig dat men met voorstellen aan de werknemers komt die het probleem in feite niet of slechts gedeeltelijk oplossen. Immers, het optrekken van het salaris vermindert niet de werkdruk.

Samenvattend: indien u onvoldoende zicht heeft op de (individuele) wensen en behoeften van uw medewerkers, dan bent u niet in staat uw mensen te motiveren om kwalitatief hoogstaande prestaties te leveren, of dit nu in de Rotterdamse haven is of achter de balie van een bank. Als iemand zich bijvoorbeeld in zijn sociale behoeften voelt gedwarsboemd omdat hij nooit een schouderklopje van u krijgt, dan zal hij zich niet het vuur uit de sloffen lopen om een gestelde deadline te halen!

Alvorens u ideeën kunt gaan ontwikkelen hoe u uw medewerkers zou kunnen motiveren, moet u onderscheid maken tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Met intrinsieke motivatie wordt bedoeld, dat de te verrichten activiteit op zichzelf belonend is. Als iemand een nascholingscursus volgt, omdat hij het belangrijk vindt om bij te blijven in zijn vak, dan is er sprake van intrinsieke motivatie. Wordt de activiteit verricht om een beloning te verkrijgen dan is er sprake van extrinsieke motivatie. Bijvoorbeeld: iemand volgt een nascholingscursus om in een hogere salarisgroep te komen.

Nadere beschouwing van Maslow's piramide leert ons dat de eerste drie behoeftenniveaus betrekking hebben op taakextrinsieke werkaspecten:

- ! Mensen werken om geld te verdienen om in hun fysiologische behoeften te voorzien (kopen van eten en drinken).

- ! Mensen werken om in hun behoeften aan veiligheid en zekerheid te voldoen (het veilig stellen van een basis bestaanszekerheid).
- ! Mensen werken om in hun behoeften ergens bij te horen en te worden aanvaard (collega's, netwerken, contacten).

De ego-behoeften kunnen een taakintrinsiek werkaspect hebben, vooral als de taak vakmanschap vereist (bijvoorbeeld het restaureren van schilderijen) of iemand de mogelijkheid geeft zijn specialisme te tonen (bijvoorbeeld het opstellen van een marketingplan).

Zelfontplooiing heeft altijd betrekking op taakintrinsieke werkaspecten. Hoe hoger de functie binnen de organisatie, hoe meer deze mensen zullen worden gemotiveerd door de taakintrinsieke aspecten van het werk zelf. Bij deze mensen kunnen de hogere behoeften aan bod komen, aangezien de lagere immers zijn bevredigd.

Een hogere positie binnen de organisatie houdt tevens een zekere garantie in voor de mogelijkheden van bevrediging van die hogere behoeften. Hoe hoger de positie hoe meer iemand wordt aangemoedigd initiatief te tonen en nieuwe wegen te zoeken, hoe meer iemand zich gewaardeerd en nuttig voelt.

In onze huidige welvaartsstaat zijn de lagere behoeften van de meeste mensen in redelijke mate bevredigd, maar voor bijna iedereen vraagt de behoefte aan zelfontplooiing steeds meer om invulling. Om elke medewerker te motiveren zijn taak zo goed mogelijk uit te voeren, moeten er elementen in die taak worden ingebouwd, waardoor de taak als zinvol wordt ervaren. Dit komt niet alleen de motivatie ten goede, maar eveneens de effectiviteit van de organisatie als geheel! Om uw medewerkers ook op langere termijn gemotiveerd te houden, moet u rekening houden met hun taakbeschrijving. Met betrekking tot de uit te voeren taak moet:

- ! er variatie zijn;
- ! er een zekere minimumeis worden gesteld, anders dan in termen van fysiek uithoudingsvermogen;
- ! men zelf kunnen blijven leren;
- ! men eigen beslissingen kunnen nemen;
- ! deze erkenning inhouden van de omgeving;
- ! deze toekomstmogelijkheden bieden, met andere woorden: kunnen leiden tot een gewenste toekomstsituatie.

Vergeet deze aspecten niet bij de ontwikkeling van ideeën omtrent het motiveren van uw medewerkers. Het lijkt eenvoudig, maar vaak worden bovenstaande zaken over het hoofd gezien. Bijvoorbeeld: het leraarschap in het voortgezet onderwijs had tien jaar geleden nog status. Erkenning en waardering van dit werk is heden ten dage veel geringer. Het werken aan de lopende band biedt nauwelijks mogelijkheden voor variatie, het zelf nemen van beslissingen of het zelf kunnen blijven leren.

5.2 OORZAKEN VAN DEMOTIVATIE

In het voorgaande is ingegaan op de vraag: wat is motivatie? Maar hoe komt het nu dat sommige mensen zich volledig inzetten voor hun werk (gemotiveerd zijn), terwijl anderen er de kantjes vanaf lopen?

Een veel gestelde vraag in managementkringen is: 'hoe kunnen onze leidinggevenden hun medewerkers meer motiveren?'. Om deze vraag te beantwoorden, is het wenselijk allereerst aandacht te besteden aan de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie of afdeling, welke mogelijk een demotiverende invloed heeft op medewerkers. Dus behalve leidinggevenden stimuleren om anderen te motiveren, dienen leidinggevenden vooral te worden gestimuleerd om dagelijks wederkerende demotiverende zaken aan te pakken. Enkele veel voorkomende oorzaken van demotivatie, die hun oorsprong vinden binnen de organisatie, zullen we de revue laten passeren.

ONDUIDELIJKHEID OVER HET BELEID

Medewerkers die in onzekerheid verkeren over het beleid binnen hun organisatie, zullen meer tijd besteden aan het zoeken naar zekerheid (veel met elkaar praten tijdens langdurige koffiepauzes, veel onnodig overleg hebben over allerlei details) dan aan hun eigenlijke werk, of hierdoor kwalitatief mindere prestaties gaan leveren. 'Als het management al niet weet wat er moet gebeuren, hoe moet ik het dan weten' is dan een veel gehoorde klacht.

ONDUIDELIJKHEID OVER DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Hoewel het soms voor alle betrokkenen binnen een organisatie duidelijk is dat de organisatiestructuur moet worden aangepast, gebeurt dit soms niet omdat mensen eenmaal verworven posities niet willen opgeven. Juist diegenen die in de positie zijn om wijzigingen in de organisatiestructuur te bewerkstelligen, stellen zich dan vaak terughoudend op. Gevolg: taken worden onvolledig uitgevoerd, deadlines niet gehaald, doelstellingen niet gerealiseerd en er ontstaan eindeloos lange communicatielijnen, omdat niemand meer ergens voor verantwoordelijk durft of wil zijn. 'Als het management meer oog heeft voor de eigen belangen dan voor het bedrijfsbelang, wat verwachten ze dan nog van mij' is dan een veel gehoorde verzuchting.

ONDUIDELIJKHEID OVER DE WERKGELEGENHEID

Als mensen in onzekerheid verkeren over het voortbestaan van hun baan, levert dat enorme spanning op, ook bij diegenen die op termijn niet door ontslagmaatregelen worden getroffen. Consequentie hiervan kan zijn, dat mensen zelf voor meer zekerheid gaan zorgen door elders een baan te accepteren. 'Ik weet liever zeker dat ik ontslagen word, dan dat ik nog langer in spanning moet verkeren over mijn toekomst' is dan een veel geuite klacht.

LANGDURIGE CONFLICTEN

Een conflict tussen twee afdelingschefs kan op de langere termijn een verstoorde houding tussen twee afdelingen tot gevolg hebben. Een zakelijk meningsverschil tussen hoofd verkoop en hoofd productie wordt een persoonlijk meningsverschil of zelfs een conflict. De gespannen situatie die dan ontstaat vreet energie van alle betrokkenen en veroorzaakt tijdverspilling en inefficiënt werken. 'Verkoop' verwijt 'productie' starheid en onwil, de hoofden verkoop en productie verwijten het management gebrek aan daadkracht omdat ze geen partij kiezen. 'Als niemand actie

onderneemt in dit conflict, waarom zou ik me dan voor hen het vuur uit de sloffen lopen; zo kan ik niet werken' is dan de gedemotiveerde reactie.

TE ZWARE MAATREGELEN

Het management constateert dat sommige medewerkers teveel privételefoontjes plegen en stelt de regel in dat alle uitgaande telefoongesprekken via de telefoniste moeten lopen. De goeden (97%) moeten dus onder de kwaden (3%) lijden. Niet de maatregel zelf zal de meeste irritatie wekken, maar het gevoel dat wordt opgeroepen behandeld te worden als iemand die misbruik zou maken van de situatie als die maatregel niet bestond. Een getroffen maatregel kan wel eens een dure vergissing blijken te zijn. Medewerkers die voordien nooit op de klok keken en vaak na 17.00 uur doorwerkten om iets af te maken, staan na invoering van de prikklok om 16.58 uur in de startblokken om te vertrekken. Het middel is dan erger dan de kwaal. 'Als ze vinden, dat ze me op die manier moeten controleren' is dan de gedemotiveerde reactie.

HET ONTBREKEN VAN GOED OVERLEG

Als een goede overlegstructuur ontbreekt, gaan medewerkers zich afvragen of ze niet belangrijk genoeg zijn om geïnformeerd te worden. Men krijgt het gevoel weinig controle op de eigen werkomgeving te kunnen uitoefenen en niet in staat gesteld te worden aandacht voor zichzelf en de eigen werksituatie te vragen. De gedemotiveerde reactie kan dan ook luiden: 'Als niemand mij ooit iets vertelt, dan houd ik ook mijn mond maar'.

SLECHT FUNCTIONERENDE SLEUTELFUNCTIONARISSEN

Een lastig knelpunt in organisaties is het inadequaat functioneren van een sleutelfunctionaris. Triest wordt het zelfs als het gaat om iemand die het bedrijf jaren lang goede diensten heeft bewezen maar niet meer in staat is nieuwe ontwikkelingen bij te benen. Zowel het bedrijf als de betrokkene zelf kunnen hier veel hinder van ondervinden. Soms zoekt men de oplossing in het creëren van een nieuwe functie of het wegpromoveren van de persoon in kwestie naar een stafafdeling. Geloofwaardigheid en daadkracht van het management worden door het treffen van dit soort maatregelen niet vergroot. 'Als zo iemand gewoon kan blijven zitten waar hij zit terwijl iedereen weet dat hij niet meer functioneert, waarom zou ik me dan nog moeten inspannen', is dan de gedemotiveerde verzuchting. Binnen elke organisatie speelt wel een aantal van boven genoemde demotiverende zaken. Niet het bestáán van deze zaken maar het vóórtbestaan ervan moet voor u als topmanager een bron van zorg zijn. Door medewerkers geuite klachten laten liggen, er overheen lopen, er geen oor voor hebben, wordt door uw medewerkers negatief geïnterpreteerd. U, als manager, moet de voorwaarden scheppen waaronder de medewerkers gemotiveerd kunnen werken. Wordt aan deze voorwaarden voldaan, dan zullen ze zichzelf kunnen motiveren. Dat hoeft u dan niet te doen. Wordt niet voldaan aan deze voorwaarden, dan komt dit tot uitdrukking in oplopend ziekteverzuim, de kantjes eraf lopen, weerstand tegen veranderingen of zelfs openlijke tegenwerking met als gevolg: hoge interne kosten!

5.3 EEN TWEE-EENHEID: MOTIVATIE EN INTERNE COMMUNICATIE

Vele managers beantwoorden de vraag: 'waaraan zou u geld en aandacht willen besteden om de motivatie positief te beïnvloeden?' met: 'aan interne communicatie'.

Het optimaliseren van de interne communicatie binnen uw organisatie is één van de wegen die voor u open staan om uw mensen te motiveren. Voordat wordt ingegaan op het belang van interne communicatie, zal eerst aandacht worden besteed aan het begrip communicatie, en wel omdat het kunnen motiveren van uw medewerkers afhankelijk is van een goed lopend communicatieproces. Het raken van de 'gevoelige snaar' bij uw medewerkers door wat u zegt of doet (beide een vorm van communiceren), is een voorwaarde om motiverend te kunnen handelen.

WAT IS COMMUNICATIE?

Met communicatie wordt een ononderbroken proces bedoeld, waarbij mensen verbaal of non-verbaal informatie geven aan anderen, die de informatie ontvangen, verwerken en in gedrag omzetten.

Er is sprake van een voortdurende wisselwerking; mensen reageren op elkaar, geven en ontvangen informatie, ofwel: zijn beurtelings zender of ontvanger. Goede communicatie begint met luisteren, alleen daardoor kunnen de afzonderlijke informatiestromen op elkaar worden afgestemd. Gebeurt dat niet, dan 'blijft men langs elkaar heen praten'. Alleen door te luisteren naar de informatie van de ander is het mogelijk de eigen informatie daarop aan te laten sluiten. Het (voort)bestaan van een organisatie (winkel, huisartsenpraktijk, uitgeverij, multinational) is voor een groot deel afhankelijk van de wijze waarop deelnemers aan die organisatie (medewerkers, artsen en assistenten, uitgevers en drukkers, de president-directeur en verkoopmanager) met elkaar communiceren.

Communicatie heeft altijd te maken met informatie die inhoudelijk echter heel verschillend kan zijn, bijvoorbeeld:

- ! instruerend (hoe werkt de tekstverwerker);
- ! oordelend (beoordelingsgesprek);
- ! selecterend (selectiegesprek);
- ! onderhoudend (aandacht voor elkaar);
- ! informerend (bedrijfsmagazine);
- ! besluitvormend (directievergadering);
- ! meningvormend (kwaliteitsoverleg).

Al deze communicatievormen doen zich in vrijwel elke organisatie voor. Dus juist voor u als manager bestaat het werk voor een groot deel uit communiceren, in welke vorm dan ook.

HOE VERLOOPT HET COMMUNICATIEPROCES?

Communicatie start als iemand een boodschap aan iemand anders verzendt. De initiatiefnemer wordt de zender genoemd. De zender doet er goed aan zich in te leven in de situatie van diegene die de boodschap ontvangt (de ontvanger). Hierop moet de taal en de woordkeus worden afgestemd. Gebeurt dit niet, dan verloopt de communicatie niet of slecht. Voorbeeld: u stuurt een orderbevestiging aan een Griekse relatie in het Engels. Deze taal beheerst deze man echter slecht.

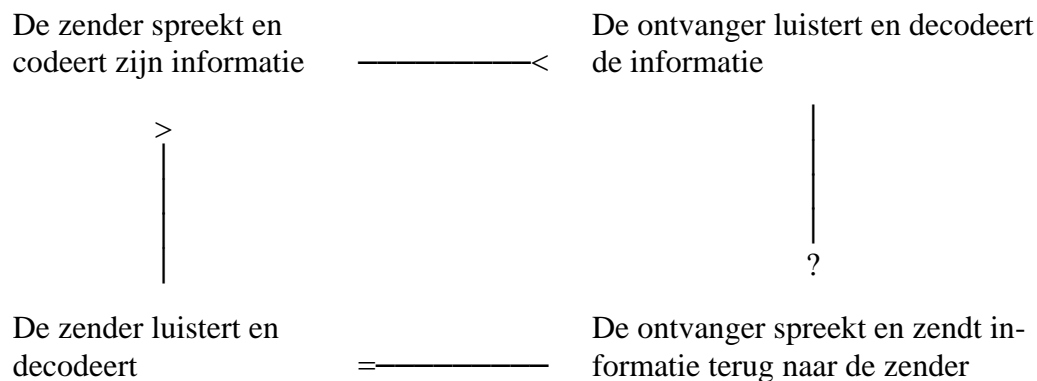
Had u zich van te voren beter ingeleefd in de situatie, dan had u deze orderbevestiging in het Duits gesteld, een taal die uw Griekse relatie beheerst. Onnodige irritatie en vertraging was u dan beiden bespaard gebleven.

De informatie die de zender verstrekt wordt verpakt in een code: woorden, taal, spreektoon en lichaamshouding. Dit proces wordt coderen genoemd. De ontvanger decodeert de boodschap. De ontvangen informatie wordt vertaald. Resultaat kan zijn: begrepen of niet begrepen.

Begrijpt de ontvanger de boodschap niet, dan kunnen daar twee oorzaken aan ten grondslag liggen:

- ! de codering door de zender was niet correct;
- ! de decodering door de ontvanger was niet correct.

Beide oorzaken spelen een rol in het bovenstaande voorbeeld. Neemt de Griekse relatie (de ontvanger) de moeite contact met u (de zender) op te nemen over de gerezen moeilijkheden B met andere woorden: de ontvanger koppelt terug naar de zender B dan krijgt u als zender informatie over waar de storing is opgetreden en kunt u opnieuw uw boodschap coderen en nu op een wijze die misverstanden bij de ontvanger uitsluit.



FIGUUR 5.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET COMMUNICATIEPROCES

Communicatie is altijd een cyclisch proces tussen zender en ontvanger. Wordt dit cyclische proces verstoord en ontstaat er miscommunicatie, dan leidt dit bijna automatisch tot demotivatie. Dus: hoe beter de communicatie verloopt, hoe beter u in staat bent uw mensen te motiveren! Hieronder volgen enkele aanwijzingen om de communicatie tussen zender en ontvanger zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

- ! Neem actief deel aan een gesprek. De ontvanger moet zich op de zender instellen (luisteren) en de zender moet op de ontvanger afstemmen (inleven).
- ! Gebruik geen vage termen, wees duidelijk, voorkom clichématig woordgebruik en vakjargon.

- ! Zorg, als zender, voor zo volledig mogelijke informatie om onduidelijkheid bij de ontvanger te voorkomen.
- ! Stel, als zender, gerichte vragen aan de ontvanger om na te gaan of de boodschap begrepen is (gesloten vragen).
- ! Stel, als ontvanger, reflecterende vragen om na te gaan of de boodschap goed begrepen is (begrijp ik het goed dat?).
- ! Zend de boodschap op verschillende, elkaar versterkende manieren uit: sprekend, luisterend, samenvattend, onderstrepnd met gebaren, mimiek en lichaamshouding.
- ! Houd de rode draad vast en verzand niet in allerlei details.

WAAROM INTERNE COMMUNICATIE?

Gaat het bij communicatie om het uitwisselen van informatie tussen twee of meer individuen, bij interne communicatie draait het voor alles om een proces van beïnvloeden. U wilt uw medewerkers motiveren om die veranderingen binnen de organisatie te accepteren. Bijvoorbeeld: een warenhuis staat voor een ingrijpende reorganisatie, die gepaard gaat met mogelijke ontslagen. De kwaliteit van de informatie-uitwisseling (= communicatie) en wederzijdse beïnvloeding (= interne communicatie) moet dan aan hoge eisen voldoen, omdat er anders op grote schaal onrust binnen het bedrijf zal ontstaan. Daarvoor kan een gedrags- of mentaliteitsverandering noodzakelijk zijn. Om dit te bereiken zult u uw mensen op de één of andere manier moeten beïnvloeden. Een reactie op deze 'beïnvloedingsboodschap' kan zijn: 'ik begrijp het, ik zal het proberen'. De reactie kan ook zijn: 'ik heb het gehoord, maar ik ben het er niet mee eens, luister eens naar mijn argumenten'. In dit laatste geval is het beïnvloedingsproces nog in volle gang.

Soms zult u expres op het verkeerde been worden gezet: uw medewerker zegt de boodschap en de intentie ervan te begrijpen en het er mee eens te zijn, maar denkt bij zichzelf: 'dit wordt niets, het zal mijn tijd wel duren'. Goede interne communicatie heeft dan ook een driedelig doel:

- ! Het VERKLEINT de afstand tussen 'denkers en doeners' ofwel beslissers en uitvoerders. De top van een organisatie kan nog zulke fraaie reorganisaties bedenken of kostenbesparende plannen maken, als de werkvloer onvoldoende geïnformeerd is, zullen de resultaten onder de maat blijven.
- ! Het BEVORDERT de bedrijfscultuur, waarin het wij-gevoel een centrale plaats kan innemen. 'De neuzen in dezelfde richting' is een belangrijke motiverende factor.
- ! Het KOMT TEGEMOET aan de behoefte van medewerkers mee te denken (informereren is motiveren) en mee te beslissen (invloed geven is motiveren) over de eigen werksituatie. De gemiddelde medewerker wil weten waarom hij moet doen wat hij moet doen en voelt weinig sympathie voor de vanzelfsprekendheid, die het management (soms) uitstraalt voor wat zijn inzet en betrokkenheid betreft.

Een veel voorkomend probleem bij interne communicatie is, dat er verhoudingsgewijs veel méér aandacht wordt besteed aan de behoeften en de belangen van de zenders, dan aan de behoeften en belangen van de ontvangers. De zenders zijn meestal het directieteam, het managementteam of de projectgroep, diegenen die de beslissingen nemen. De ontvangers zijn de overige medewerkers binnen de organisatie, die bovenal een antwoord willen hebben op de vraag: 'wat betekenen genomen beslissingen voor mij persoonlijk?' (Waar staat mijn bureau volgende maand, wat moet ik bijleren, welke collega's houd ik, wat verdient het, welke status levert het op?)

Hoewel deze individuele belangen in het niet vallen bij het belang van de organisatie als geheel,

voor de ontvanger zijn ze essentieel. Als topmanager moet u dus zowel aandacht besteden aan de informatieverstrekking op zich, als aan de wijze waarop wordt omgegaan met vragen, reacties en kritiek naar aanleiding van de verstrekte informatie. Wordt een reactie genegeerd, een vraag onbeantwoord ter zijde gelegd en kritiek simpel weggewuifd, dan komt er geen dialoog tot stand. Bedenk dat een monoloog slechts zelden motiverend werkt!

5.4 MANAGEMENTSTIJL EN MOTIVATIE

Vanuit allerlei ontwikkelingen rond kwaliteitszorg, klantgerichtheid en bewaking van interne kosten is de toenemende aandacht voor de mens als belangrijke hulpbron van de organisatie zeer verklaarbaar. Het onderwerp 'motivatie' is dan ook weer helemaal terug van weggeweest. Motivatie wordt vaak als een 'managementprobleem' gezien. Dat is het ook in de zin dat managers er veel aan kunnen doen om hun mensen gemotiveerd te houden.

Er bestaat dan ook een relatie tussen uw managementstijl en het ge(de)motiveerd zijn van uw medewerkers. Niet elke managementstijl werkt in iedere situatie. Met andere woorden: er is niet één speciale aanpak die in alle omstandigheden tot de beste resultaten leidt. Verschillende bedrijfsomstandigheden vereisen verschillende benaderingswijzen. De manager wiens stijl van leidinggeven aansluit bij de bedrijfscultuur, slaagt er dikwijls het beste in zijn mensen (tot goede prestaties) te motiveren.

DE HEERSENDE MANAGER

Deze managementstijl is motiverend indien medewerkers niet in staat zijn zelfstandig taken aan te pakken. Hierdoor is het noodzakelijk dat de manager prestaties die onder de maat blijven, bijtijds signaleert en de verantwoordelijke persoon hierop wijst en niet de totale afdeling hierop aanspreekt (hetgeen demotiverend is voor anderen). Deze aanpak is vooral nuttig bij mensen die pas in dienst zijn of als het gaat om een slecht functionerende afdeling of organisatie (crisismanagement). De heersende manager motiveert als het ware door als SPONSOR op te treden. Door zijn grote kennis van de organisatie opent hij deuren voor de persoon in kwestie. Hij creëert mogelijkheden voor zijn medewerkers door hen voor te dragen voor promotie, plaatsing in een projectgroep of als kandidaat voor speciale opdrachten. Deze manager motiveert zijn medewerkers bovendien, doordat hij:

- ! vastbesloten is;
- ! doortastend is;
- ! duidelijk de taken en de taakverdeling aangeeft;
- ! werkt met straf en beloning;
- ! rekt in tijd en geld;
- ! gericht is op resultaat.

Demotiverend is deze manager, als hij:

- ! alles zelf beslist;
- ! niets delegeert;
- ! uitsluitend negatieve kritiek uit;
- ! niet naar kritiek luistert;
- ! conflicten onderdrukt;
- ! 100% gehoorzaamheid eist;
- ! zich uitsluitend bedient van top-down communicatie.

DE AFWEGENDE MANAGER

Deze managementstijl is motiverend als zij wordt toegepast bij al langer bestaande teams en individuen die wel beschikken over een aantal basisvaardigheden maar nog veel moeten leren. Ook is deze stijl effectief als het gaat om op zich bereidwillige medewerkers, die echter meer interesse in hun werk moeten ontwikkelen en daar, waar er sprake is van kwaliteits- of productieproblemen, die medewerkers deze zelf niet op kunnen lossen.

De afwegende manager motiveert als het ware door als MENTOR op te treden. Als mentor helpt de manager zijn mensen te leren wat er van hen wordt verwacht en hoe de organisatie werkt. Als mentor geeft hij hen advies over wat wel of niet te doen en leidt hij hen tot groter zelfvertrouwen. Hij laat zijn medewerkers vrij in het uitvoeren van hun werkzaamheden maar wanneer ze het niet goed doen, vertelt hij hen dit. Bovendien motiveert deze manager, doordat hij:

- ! betrouwbaar is;
- ! afgesproken procedures in acht neemt;
- ! op details let;
- ! orders opvolgt;
- ! het werk interessant weet te houden;
- ! luistert naar en gebruik maakt van adviezen van zijn medewerkers.

Demotiverend is deze manager, als hij:

- ! niet meer doet dan nodig is;
- ! uit is op zelfbescherming;
- ! afwijzend tegenover veranderingen staat;
- ! zich te individualistisch opstelt;
- ! procedures belangrijker vindt dan wensen van zijn mensen.

DE TOEGEEFLIJKE MANAGER

Deze managementstijl werkt motiverend in die organisaties waar technische vaardigheden, inzet en creativiteit van medewerkers van hoog niveau zijn en waar men zelf in grote mate zijn werkmethode kan bepalen. Het betreft dus medewerkers, die beschikken over meer dan alleen basisvaardigheden om met de meest complexe aspecten van hun werk om te gaan. Deze managementstijl is effectief wanneer alle betrokkenen binnen zo'n organisatie zich qua vaardigheden min of meer op hetzelfde niveau bevinden (accountantskantoren, reclamebureaus). Ieder is verantwoordelijk voor de eigen omzet, maar de manager is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van gemeenschappelijk genomen beslissingen.

De toegeeflijke manager motiveert als het ware door als COACH op te treden. Zijn doel is medewerkers te helpen bij het realiseren van gewenste doelen. Hij maakt als coach duidelijk wat de verwachtingen zijn, biedt de medewerker ondersteuning en helpt bij het plannen van vervolgstapen. Bovendien motiveert deze manager zijn medewerkers door:

- ! zijn informele sympathieke opstelling;
- ! zijn mensen zekerheid te geven en te vertrouwen;
- ! zich open te stellen.

Demotiverend is deze manager, als hij:

- ! conflicten mijdt;
- ! uit is op acceptatie door anderen;
- ! geen richting geeft;
- ! geen enkele controle uitoefent;
- ! het anderen (te) gemakkelijk maakt;
- ! totaal geen oog voor resultaten heeft.

DE EVENWICHTIGE MANAGER

Deze manager is in staat op elk gewenst moment de juiste managementstijl toe te passen, afhankelijk van:

- ! de mensen aan wie hij leiding moet geven en dus moet motiveren;
- ! de eisen die de organisatie stelt;
- ! het produkt waarvoor hij verantwoordelijk is. Dit kan dus in de praktijk betekenen, dat op het ene moment de heersende en op het andere moment de toegeeflijke of afwegende managementstijl moet worden gehanteerd. Zeker geen eenvoudige opgave!

Deze manager is zowel sterk taak- als relatiegericht, en is op zijn plaats in die situaties waar de onderlinge interactie intensief is en teamwork een belangrijke plaats inneemt.

Deze manager heeft:

- ! autoriteit door zijn idealen en doelstellingen;
- ! belangstelling voor motivatie-aspecten van het werk;
- ! vaardigheden anderen te motiveren;
- ! teamwork hoog in het vaandel.

Deze managementstijl werkt motiverend bij individuen of groepen die een grote mate van competentie hebben bereikt, zich in willen zetten om goed werk te leveren en een positieve houding hebben ten opzichte van de organisatie waarin ze werken.

SAMENVATTEND

Verschillende groepen medewerkers worden door verschillende managementstijlen gemotiveerd. Voor u, als motiverend leider, is het derhalve van belang gevoel te ontwikkelen voor de wensen en behoeften op dat gebied van al uw medewerkers, zodat u daar op het juiste moment flexibel op kunt inspelen: een motiverende factor van de eerste orde!

5.5 LOOPBAANONTWIKKELING, LEVENSLOOP EN MOTIVATIE

Motivatie is omschreven als: het geheel van biologische en psychologische factoren dat de aard en de richting van het gedrag bepaalt. Levensloop en loopbaanontwikkeling zijn dan twee belangrijke factoren die van invloed zijn op motivatie, want in de loop van het bestaan veranderen menselijke behoeften en motieven. Wat eerst een belangrijk motief was, bijvoorbeeld veel geld verdienen, verdwijnt geleidelijk aan naar de achtergrond en een ander motief, bijvoorbeeld erkenning, treedt op de voorgrond. Hoe is het vervolgens gesteld met de motivatie in de verschillende levensfasen en hoe kan er verband worden gelegd tussen levensfasen en loopbaanontwikkeling, en welke consequenties vloeien daar voor u als topmanager uit voort?

EEN TYPERING

DE TWINTIGER VERKENT

De twintiger leeft vanuit een positieve gesteldheid. Het leven ligt voor hem en hij stelt zich open op. Hij gaat de eigen grenzen en mogelijkheden verkennen. Hij voert nog geen uitgestippelde koers en heeft nog weinig zelfkennis. 'Ik zie wel' is een veel gebezigde uitspraak. Hij zoekt situaties waarin hij zichzelf kan uitproberen. Het werk heeft nog een voorlopig karakter.

Qua loopbaanontwikkeling is deze fase te typeren als het wederzijds aftasten van de persoon en de organisatie. Zowel de twintiger als de organisatie zijn op zoek naar de juiste koppeling tussen functie en persoon. Een goede afstemming is zowel belangrijk voor de verdere loopbaan van de twintiger als voor de organisatie. Immers, een slechte afstemming kan verloop tot gevolg hebben, hetgeen extra kosten voor de organisatie met zich meebrengt en bovendien kan leiden tot demotivatie en ontevredenheid bij de jonge werknemer. Dit aftastingsproces kan positief of negatief uitvallen. De twintiger kan dan tot de ontdekking komen dat de functie niet aan zijn verwachtingen voldoet of dat zijn toekomstverwachtingen niet uitkomen. Maar ook de organisatie kan tot de conclusie komen dat kwaliteiten en vaardigheden van de medewerker niet aan haar behoeften beantwoorden.

Om de twintiger gemotiveerd te houden is het noodzakelijk dat hij vooraf goed geïnformeerd is over hetgeen u van hem verwacht, dat u hem in staat stelt samen met anderen te werken, want hij is nog geen solist en hij moet van anderen leren wat hij kan en wie hij is. Door hem veel afwisseling te bieden in het werk ervaart hij ook zelf wat hij kan en niet kan. Geef hem ook taken, die net iets boven zijn kunnen liggen. Af en toe op je tenen moeten lopen is uitdagend en leerzaam. U moet de twintiger niet met lange termijn-zaken belasten, want zijn behoefte is: snel resultaat zien en snel weten of hij het goed of fout heeft gedaan. Voer regelmatig (om de drie maanden) beoordelingsgesprekken met hem, zodat hij zicht en greep krijgt op zijn functioneren.

DE DERTIGER VESTIGT ZICH

De dertiger kent min of meer zijn eigen grenzen en mogelijkheden. Hij is serieus, zijn jeugd zit erop. Hij gaat relationele en financiële verbintenissen aan, zoals een gezin en een hypotheek. Hij is vitaal, energiek en neemt veel hooi op zijn vork. Veel dertigers zijn materialistischer ingesteld dan mensen in andere levensfasen. Het huis, de auto, de vakantiebestemming en de hoogte van de hypotheek zijn favoriete gespreksonderwerpen. De dertiger vertrouwt op zijn gezond verstand. Nuchter, zakelijk, rationeel en planmatig pakt hij de dingen aan. Hij zoekt naar ontwikkelings-

mogelijkheden, hij wil zichzelf ontplooiën en zo mogelijk hogerop komen! Hij is in staat verantwoordelijkheid te dragen, die verder gaat dan de eigen werkzaamheden alleen.

Qua loopbaanontwikkeling is deze fase te typeren als een fase, waarin men zich meer zorgen gaat maken over promotie, vooruitgang en persoonlijke doorgroeimogelijkheden, dan over eigen competentie of bekwaamheden. De tijd is aangebroken om vooruit te kijken. De dertiger vraagt zich af of hij wel of niet binnen de organisatie zal blijven om door te groeien. Ook maakt hij een kosten/baten-analyse van wat een promotie voor consequenties met zich mee zou kunnen brengen voor zijn privéleven. In deze fase is men bovendien geïnteresseerd in het helder krijgen van de lange termijn-koers en wil men graag worden opgemerkt.

Om de dertiger gemotiveerd te houden, moet u hem niet teveel uit handen nemen. Laat hem zijn werkzaamheden zoveel mogelijk zelf plannen en organiseren. Ook wat lagere functies betreft moet u rekening houden met deze behoeften aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. De dertiger wil zich professioneel verdiepen; bied hem daartoe de gelegenheid, bijvoorbeeld door opleiding, training, speciale opdrachten. Voorkom echter een te eenzijdig rationele ontwikkeling, want dan kan de dertiger doorschieten: zijn streven naar macht en zijn eigen belang kunnen dan teveel gaan domineren.

DE VEERTIGER HANDHAFT

De veertiger realiseert zich dat de helft van zijn leven erop zit en vraagt zich achterom kijkend af: 'is dit nu alles wat het leven te bieden heeft?' De veertiger staat voor de moeilijke opgave afscheid te moeten nemen van de expansieve levensfase. Hij heeft geprobeerd zijn plaats te vinden in de wereld, wilde hogerop, zocht erkenning, wilde worden gehoord, zocht macht en kon pronken met zijn resultaten. Nu hij op de plaats van bestemming is aangekomen, overvalt hem een gevoel van leegte en zinloosheid. Misschien raakt hij in een zogenaamde mid-life-crisis verzeild. Hij zal nieuwe waarden en normen moeten gaan zoeken.

Deze periode kan qua loopbaanontwikkelingen als een overgangsfase worden getypeerd en stelt veel mensen voor problemen. Veel persoonlijke behoeften die in de voorgaande fase speelden, zijn bevredigd. Nu gaat het erom, datgene wat bereikt is vast te houden maar ook andere reacties zijn denkbaar. Er zijn veertigers die het roer omgooien, ze gaan solliciteren en verhuizen naar een andere stad. Hij heeft niet langer behoefte aan steun, bescherming of instructie. Belangrijker voor hem zijn nu autonomie, de mogelijkheden zijn verworven kennis en vaardigheden over te dragen en het investeren in de ontwikkeling van minder ervaren medewerkers. Sommigen storten zich met nog meer energie op hun werk om zo hun eigen onzekerheid weg te drukken. Ook privéproblemen kunnen een rol spelen in de werksituatie: drankgebruik, buitenechtelijke relaties of financiële problemen. De meesten hebben echter een nieuw evenwicht gevonden met nieuwe innerlijke zekerheden.

Om de veertiger gemotiveerd te houden is het belangrijk, dat u niet schrikt van de problematiek van de veertiger. Het kan verstandig zijn dat u het taboe, dat rust op het spreken over levensvragen, in de werksituatie doorbreekt. Soms kunnen veranderingen in de taakhoud wenselijk zijn. Probeer de 'crisis' te beschouwen als een positieve opgave, zowel voor de persoon in kwestie als voor de organisatie. Bedenk dat een veertiger, die zijn leven nieuwe zin heeft weten te geven, van ongelooflijk veel waarde voor u kan zijn. Een onverschillig en cynisch geworden veertiger is echter een blok aan uw been.

DE VIJFTIGER TREEDT TERUG

De vijftiger die innerlijke rust en stabiliteit heeft gevonden, kan een bron van nieuwe creativiteit vormen. Er is sprake van een minder eenzijdige oriëntatie op zelfbevestiging en expansie. Er ontstaat ruimte voor een grotere interesse in mens en maatschappij. De vijftiger die een nieuw evenwicht heeft gevonden, leeft in harmonie met zichzelf en zijn omgeving. Hij hoeft zich niet meer zo nodig te bewijzen. Hij heeft behoefte aan een vast inkomen en financiële zekerheid, niet zozeer vanuit een materialistische instelling als wel vanwege zijn vaste lasten en uitgavenpatroon.

Qua loopbaanontwikkeling kan deze fase worden getypeerd als de fase waarin men zich gaat voorbereiden op het afscheid (moeten) nemen van het eigen werkveld. Velen gaan zich wijden aan zaken die niet direct verband houden met het werk, zoals vrienden, de tuin, bestuurslidmaatschappen of muziek. Hoe sterker de vijftiger betrokken is bij zijn werk, hoe bedreigender men het toekomstige verlies van dat werk ervaart. De meeste vijftigers echter streven niet meer in de eerste plaats naar versteviging van de eigen positie. Door het nemen van enige afstand zijn ze in staat tot grotere objectiviteit, waardoor het vermogen tot het nemen van moeilijke beslissingen toeneemt.

Om de vijftiger gemotiveerd te houden moet u het werk zo organiseren dat hij zijn bijdrage kan blijven leveren. De vijftiger mag u niet met dezelfde prestatienormen beoordelen als de dertiger, want dan ontstaat de situatie dat hem wordt verweten dat hij minder presteert dan een dertiger. Op dat moment maakt u onvoldoende gebruik van zijn specifieke inzichten, ervaring en vaardigheden. Betweterige, negatief-ingestelde vijftigers worden maar al te vaak gekweekt door de organisatie zelf, doordat hun inbreng niet meer serieus wordt genomen.

DE ZESTIGER NEEMT AFSCHIED

Zestigers zijn langzamerhand een zeldzaamheid binnen vele organisaties. De meeste medewerkers zijn dan 'sociaal weggestuurd'. De zestigers die wel blijven werken stellen er vaak een grote eer in de 65 vol te maken. Wat voor de vijftiger geldt, geldt in grote lijnen ook voor de zestiger. Aan lichamelijke conditie heeft hij wellicht moeten inleveren, maar zijn mentale spankracht kan nog groot zijn.

SAMENVATTEND

Bij het ontwikkelen van ideeën omtrent de vraag hoe u mensen kunt motiveren is het belangrijk, dat u rekening houdt met de loopbaanontwikkeling van en de fase in de levensloop, waarin uw medewerkers verkeren.

5.6 MOTIVATIEBELEID BINNEN UW ORGANISATIE

Gemotiveerde mensen zijn in uw ogen waarschijnlijk mensen die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werkgedrag, zich niet achter regels verschuilen, mensen die hart voor de zaak hebben, bekwaam zijn, steeds op zoek naar 'beter'. Mensen met elan, esprit, die uit zichzelf op de dingen afgaan en mogelijkheden benutten. Hoe kunt u er nu voor zorgen dat de motivatie binnen uw organisatie op peil blijft, of liever nog wordt vergroot? En dan op zo'n manier dat de effectiviteit van allen en dus van de organisatie wordt vergroot?

Uit bovenstaande blijkt dat motivatie in relatie moet worden gebracht met de effectiviteit van de organisatie. Motivatiebeleid is meer dan 'leuke dingen voor de mensen', want positieve motivatie heeft merkbaar invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en produkten. Voor elke organisatie is het dus van belang een motivatiebeleid te ontwikkelen. Een praktisch toepasbaar motivatiebeleid moet dan ook op twee uitgangspunten gebaseerd zijn, namelijk:

- ! elke medewerker is onmisbaar;
- ! elke medewerker dient die 'beloningen' te ontvangen die aansluiten bij zijn behoeften (het begrip 'beloning' heeft hier voornamelijk een immateriële betekenis).

ELKE MEDEWERKER IS ONMISBAAR

Onmisbaarheid is de tegenhanger van het gevoel overbodig te zijn of inwisselbaar: 'voor jou tien anderen'. Het gevoel of het idee onmisbaar of in ieder geval nodig te zijn kan veel voldoening geven en mensen aanzetten tot het leveren van goede prestaties, in de wetenschap dat anderen afhankelijk van hem zijn. Natuurlijk, de ene persoon is voor een organisatie belangrijker dan de andere, vanwege specifieke ervaring of opleiding. Ook speelt schaarste op de arbeidsmarkt een rol en wordt een functie belangrijker naarmate ze moeilijker is te bemannen. Dit alles neemt niet weg, dat u zich voortdurend moet blijven inspannen iedere functie zo samen te stellen, dat daarmee de vitale belangen van de organisatie worden gediend.

Bedenk daarbij dat een goede organisatie niet meer mensen in dienst heeft dan nodig; overtollig personeel doet het moreel van de organisatie op langere termijn geen goed. Wanneer mensen het zicht verliezen op de zin of onzin van hun werkzaamheden raken ze gedemotiveerd.

Om uzelf en uw medewerkers inzicht te verschaffen in de taakstelling van hun functies moeten de volgende vragen kunnen worden beantwoord:

- ! Waarom bestaat deze functie?
- ! Worden de goede dingen gedaan?
- ! Worden die dingen goed gedaan?

Om de effectiviteit van uw organisatie te vergroten is, behalve zicht op de taakstelling, het gericht nastreven van doelstellingen van belang. Deze doelstellingen moeten dan wel:

- ! specifiek zijn (bijvoorbeeld 1% omzetstijging in zes maanden);
- ! een zekere uitdaging in zich dragen (als dit gerealiseerd wordt, krijgt iedereen);
- ! realistisch zijn (dus niet 1% omzetstijging in één maand);
- ! geaccepteerd worden door de betrokken medewerkers.

Laat, gezien dit laatste punt, uw medewerkers en chefs dus ook meepraten over de te formuleren doelstellingen, want een doel dat men zichzelf stelt wordt meer gemotiveerd nagestreefd dan een doel dat van boven af wordt opgelegd!

DE 'BELONING' MOET AANSLUITEN BIJ DE BEHOEFTE!

Wat willen mensen ontvangen in ruil voor hun inspanningen? Van motivatieproblemen zou geen sprake zijn, als er op deze vraag een eenduidig antwoord was te geven, want het blijkt dat mensen zeer verschillen in wat ze in hun werk zoeken.

De één zoekt verantwoordelijkheid, de ander zelfontplooiingsmogelijkheden en een derde wil zoveel mogelijk geld verdienen. Zoveel hoofden, zoveel zinnen!

Voordat u bovenstaande vraag zinvol kunt beantwoorden is het noodzakelijk dat u zich realiseert hoe zeer uw medewerkers van elkaar kunnen verschillen. Ter geruststelling: bij verschillen tussen mensen gaat het bijna altijd om varianten op één grondpatroon, hetgeen bestaat uit:

- ! de behoefte zichzelf te onderscheiden;
- ! de behoefte invloed uit te oefenen op de eigen werksituatie;
- ! de behoefte deel uit te maken van een groep. Mensen willen zich in meer of mindere mate van hun groepsleden onderscheiden. Positief opvallen kan zeer bevredigend zijn voor iemands gevoel van eigenwaarde. Er bestaan echter bedrijfsculturen, waarin een uitbinker het etiket uitslover krijgt opgeplakt. Hopelijk gaat het om uitzonderingen, want elke organisatie heeft mensen nodig die (op een acceptabele wijze) hun inzichten en talenten toepassen in hun dagelijks werk. Hoe kunt u inspelen op deze behoefte van uw medewerkers? Uiteraard door het geven van complimenten, voor sommige het liefst in het openbaar, voor anderen liever onder vier ogen. En verder: iemand een vertrouwenspositie geven, iemand aanspreken op zijn waardevolle rol die hij binnen een afdeling vervult, salarisverhoging en andere materiële beloningen;
- ! de behoefte invloed uit te oefenen op de eigen werksituatie. Iemand voert in het algemeen een taak beter en sneller uit naarmate hij meer het gevoel heeft uit eigen wil te handelen. Dwang, vergaande regelgeving en standaardisering staan dus haaks op de behoefte om binnen bepaalde kaders, naar eigen bevinding van zaken, beslissingen te nemen. Zolang mensen het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen op hun eigen werksituatie zullen ze hun werk beter en met meer overgave uitvoeren. Soms schiet de behoefte aan zelfstandigheid door en komt men in de problemen als men in teamverband moet samenwerken. U doet er goed aan rekening te houden met deze behoeften aan invloed op de eigen werksituatie. Dit kan door functies zo in te richten dat besluitvormende bevoegdheden aanwezig zijn. Ook door bewust te delegeren biedt u uw medewerkers ruimte en het nemen van initiatieven en verantwoordelijkheid;

! de behoefte deel uit te maken van een groep. De behoefte aan 'erbij horen' is een krachtige (on)bewuste drijfveer. Men wil deel uitmaken van een groter geheel dat zekerheid, bescherming en identiteit oplevert. U doet er goed aan aandacht te schenken aan sociale aspecten van leidinggeven en massaliteit binnen afdelingen of de organisatie te voorkomen.

Als u in staat bent een inschatting te maken hoe de 'behoefteverhouding' bij uw medewerkers in elkaar steekt, dan bent u in staat uw mensen optimaal en op het juiste moment te motiveren.

5.7 MOTIVEREND PERSONEELSMANAGEMENT

Door middel van goed personeelsmanagement kunt u een wezenlijke bijdrage leveren aan het in stand houden en verhogen van de motivatie en betrokkenheid van uw medewerkers. In deze paragraaf zullen diverse instrumenten van personeelsmanagement worden besproken. Middelen die u ter beschikking staan om uw doel 'motiveren en gemotiveerd houden' te bereiken.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- 1 Selectie van nieuwe medewerkers
- 2 Warmlopen is inwerken
- 3 Beoordeling
- 4 Aandacht voor de sterkeren
- 5 Opleiding
- 6 Verbetering van de taakhoud
- 7 Prestatiebeloning
- 8 Flexibele arbeidsvoorwaarden
- 9 Promotie
- 10 Immateriële beloning

1 SELECTIE VAN NIEUWE MEDEWERKERS

Ondanks een zorgvuldige selectieprocedure blijkt de uiteindelijke keuze soms niet goed uit te pakken, en hoort u in de wandelgangen: 'Leen, een prima vent, maar wel erg solistisch en we hebben juist teamspelers nodig'. De oorzaak ligt dan meestal niet in een te kort schieten qua kennis of vaardigheden, maar in een te groot verschil tussen de persoonlijke stijl van iemand en de hem omringende bedrijfscultuur.

Om voor uzelf een goed beeld te vormen van de bij uw organisatie of afdeling heersende bedrijfscultuur, kunt u het onderstaande vragenlijstje hanteren:

- ! Heeft ons bedrijf een duidelijk gezicht naar buiten (imago)?
- ! Op welke wijze speelt ons bedrijf in op de menselijke behoeften:
 - B zichzelf te willen onderscheiden;
 - B invloed uit te kunnen oefenen op de eigen werksituatie;
 - B deel uit te willen maken van een groep.
- ! Wat moet je hier tegen iemand zeggen om hem te beledigen?
- ! Wat zijn de grootste c.q. ergste fouten die je hier kunt maken?
- ! Krijgt men te horen hoe prestaties worden beoordeeld?
- ! Waar moeten nieuwe mensen de eerste tijd vooral aan wennen bij ons?
- ! Wie doen het hier goed?
- ! Wie lopen hier weg en waarom?
- ! Wat doen wij als organisatie voor mensen die goed functioneren?
- ! Wat doen we als mensen zeer goed functioneren?
- ! Waarop is promotie bij ons vooral gebaseerd: opleiding, anciënniteit, inzet, interne bedrijfspolitik of meetbare resultaten?

Nadat u de bij uw organisatie heersende bedrijfscultuur in kaart heeft gebracht, moet u er achter zien te komen of de waarden en normen van de sollicitant overeen komen met die van uw afdeling of organisatie. De volgende vragen kunnen u daarbij behulpzaam zijn:

! Komt u goed tot uw recht als u exact weet wat ervan u verwacht wordt?

! Wilt u graag invloed (op anderen) uitoefenen?

! Opereert u het liefst op de achtergrond?

! Wilt u graag rechtstreeks met klanten in contact staan?

! Wilt u zich verder kunnen ontwikkelen?

! Vindt u het prettig om als teamlid resultaat te boeken?

! Houdt u ervan om als individu succes te behalen?

! Voelt u zich prettig in risicovolle situaties?

! Bent u gevoelig voor waardering en erkenning?

! Wilt u uw werk iedere dag als een nieuwe uitdaging zien?

! Wilt u graag snel weten of u iets goed of fout heeft gedaan?

SAMENVATTEND

Hoe meer aandacht u in de selectiefase besteedt aan een goede koppeling tussen persoonlijke stijl van de kandidaat en de bij uw organisatie heersende bedrijfscultuur, hoe groter de kans is dat de uiteindelijk te selecteren kandidaat voor langere tijd een gemotiveerde medewerker zal blijken te zijn. Uiteraard zijn ook een passende opleiding en relevante ervaring noodzakelijk, maar hieraan wordt in de regel voldoende aandacht besteed.

Uiteraard kunt u zich in een persoonlijk gesprek een beeld trachten te vormen van de normen en waarden van de sollicitant, maar er zijn natuurlijk kandidaten die vooral 'sociaal wenselijke antwoorden' geven als u hen over hun mentaliteit vraagt. Daarom wordt steeds vaker voor de zogenaamde assessment-center-methode gekozen. Kort gezegd komt dit neer op een rollenspel, waarin de bedrijfssituatie wordt nagebootst, waarbij kandidaten wordt gevraagd een aantal problemen op te lossen onder het motto: 'laat maar zien wat je kunt'. Op deze manier kunt u zich een prima beeld vormen van het concrete gedrag van de kandidaat.

Tien belangrijke motieven voor mensen om 'ja' te zeggen tegen hun nieuwe baan:

- 1 Samenwerken met mensen, die mij met respect behandelen.
- 2 Interessant werk.
- 3 Waardering als je goed werk aflevert.
- 4 De gelegenheid je verder te ontwikkelen.
- 5 Werken voor mensen, die naar je luisteren als je met een idee komt.
- 6 Gelegenheid om zelf iets uit te denken in plaats van instructies op te volgen.
- 7 Het eindresultaat van mijn werk onder ogen krijgen.
- 8 Werken voor efficiënte, inspirerende managers.
- 9 Een niet te gemakkelijke functie.
- 10 Op de hoogte kunnen zijn met wat er gaande is.

2 WARMLOPEN IS INWERKEN

Het volgende portret van de nieuweling geldt voor elke groep, of dit nu een voetbalelftal of een afdeling in een organisatie is. Mits u het woord 'vijand' niet al te letterlijk opvat gaat de typering ook op voor de nieuwkomer binnen uw team. De nieuweling is eenzaam in de groep; collega's stellen zich terughoudend en soms zelfs vijandig op. De nieuwkomer kent de mensen niet, weet niet wat hij aan hen heeft en weet niet waaraan hij zich moet houden. De nieuweling heeft het moeilijk. Hij moet nog bewijzen dat hij het waard is lid van de groep te zijn. Zolang hij dat bewijs niet heeft geleverd, behandelt de groep hem als buitenstaander. Het blijkt dat het verloop onder nieuwelingen vele malen groter is dan onder medewerkers die langer in dienst zijn. Naarmate er sprake is van een langer dienstverband neemt het verloop af. Wat zou u eraan kunnen doen om uw met zorg geselecteerde nieuwkomer voor uw afdeling te behouden? De kunst is de behoeften van de nieuwkomer op het spoor te komen en daarvoor de gepaste bevrediging te bieden.

Als u accepteert dat u niet alleen werk biedt, maar vooral goede teamleden wenst te behouden, dan zult u beseffen dat uw strijd om het behoud van die medewerkers met dezelfde middelen moet worden gestreden als die u gebruikt om de gunst van klanten te behouden. Waarom zou u dan niet een meer of minder uitgebreide marketing-mix hanteren als het gaat om (het laten warmlopen) van nieuwe medewerkers? Een 'algemene' marketing-mix zou als volgt 'vrij' kunnen worden vertaald.

MERKBELEID

Het imago van uw organisatie of afdeling. Zorg ervoor dat de nieuwkomer uitgebreid kennis kan maken met uw bedrijfscultuur, uw organisatiestructuur en de mensen daarbinnen. Organisaties of teams die niet in staat zijn hun imago duidelijk te maken, werken demotiverend!

PRODUKTPLANNING

Het maken van sluitende afspraken rond inwerkperiode, loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding. Zorg voor duidelijkheid over wat u van uw nieuwkomer verwacht; bij wie hij met vragen terecht kan, hoe een eventueel introductieprogramma eruit ziet, hoe de loopbaanplanning binnen uw organisatie gestalte wordt gegeven. Dit alles kan een belangrijke motiverende factor zijn op momenten dat de nieuwkomer twijfelt aan de terechtheid van zijn keuze inder tijd om voor uw organisatie te willen werken.

PRIJSBELEID

Hieronder wordt het totale arbeidsvoorwaardenpakket verstaan. Natuurlijk is bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst gesproken over arbeidsvoorwaarden. Dit heeft zich waarschijnlijk beperkt tot salaris, onkostenvergoedingen en pensioenregeling. Zorg er daarom voor dat tijdens de inwerkperiode tijd wordt vrijgemaakt om het totale arbeidsvoorwaardenpakket te bespreken.

Studieregelingen, autoleasemogelijkheden, een pc van het bedrijf thuis: sterk motiverende zaken!

PERSOONLIJKE VERKOOP

Hoe gaan u en uw afdeling met de nieuwkomer om? Gooit u de nieuwkomer in het diepe en ziet u wel wat er gebeurt of wordt er een mentor aangesteld (een collega van de nieuwkomer), die zich in de eerste tijd speciaal over hem ontfermt? Om snel te kunnen acclimatiseren heeft de nieuweling vooral veel informele informatie nodig, zoals: wat zijn de ongeschreven gedragsregels binnen de afdeling, wat voor figuur is de directeur, wie zijn lastige collega's? Door deze informatie kan de nieuweling blunders vermijden, snel de nodige zekerheid krijgen en daardoor snel zijn status van nieuweling afschudden.

'Warmlopen' kan het meest efficiënt gebeuren door middel van een van te voren opgesteld planmatig introductieprogramma waarin deze zaken zijn opgenomen. Een gesprek (na drie tot vier weken) tussen chef, nieuweling en eventueel de personeelsfunctionaris kan aanleiding zijn voor verandering of afronding van het introductieprogramma. Is zo'n programma alleen bedoeld voor bepaalde groepen binnen de organisatie? Neen, in principe heeft elk personeelslid recht op 'warmlopen', zij het dat er natuurlijk sprake is van accentverschillen. Het grootste introductievraagstuk ligt ongetwijfeld op de werkvloer, maar het merkwaardige verschijnsel doet zich voor, dat aan introductie van deze mensen in de meeste organisaties het minst wordt gedaan!

SAMENVATTEND

De zorg die uw organisatie besteedt aan het optimaal laten warmlopen van nieuwe medewerkers leidt tot meer gemotiveerde mensen, met name op de langere termijn.

3 BEOORDELING

Binnen een organisatie wordt iedereen door iedereen beoordeeld: door collega's, ondergeschikten, chefs of directie.

Hoewel velen van u het eens zullen zijn met de stelling: 'een goed beoordelings-/functioneringsgesprek maakt dat iemand beter zijn best zal doen', blijkt in de praktijk dat veel leidinggevenden een beoordelings-/functioneringsgesprek liever uit de weg gaan omdat men bang is voor de demotiverende werking van eventuele kritiek. Toch is het van belang dat u zich durft uit te spreken over de kwaliteit van de bijdragen van uw medewerkers, want door mensen, die ver achterblijven bij de verwachtingen, ongemoeid te laten demotiveert u de mensen die wel adequaat functioneren. Bij het opzetten of verbeteren van een beoordelings-/functionerings-systeem zijn de volgende punten van belang:

DEFINIEER DE VERWACHTINGEN

In plaats van te kijken naar moeilijk meetbare factoren als inzet, doorzettingsvermogen, initiatief, moet u proberen meetbare criteria te ontwikkelen voor de beoogde output. Het samen vaststellen van prestatienormen kan op zich al motiverend werken en haalt het beoordelings-/functioneringsgesprek uit de subjectieve sfeer.

ZORG DAT HET WERK ALS WAARDEVOL WORDT BELEEFD

Hoe beter u erin slaagt het werk af te stemmen op de behoeften van uw mensen, hoe beter de resultaten zullen zijn. Niemand werkt voor een winstcijfer of marktaandeel. Men werkt om persoonlijke doelen te kunnen realiseren (huis, vakantie, nieuwe meubels, dure hobby). Zorg dus dat het duidelijk is dat het werken aan de organisatiedoelstelling helpt om waardevolle persoonlijke doelstellingen te realiseren.

ZORG VOOR HAALBARE DOELSTELLINGEN

Niet-realiseerbare doelen zorgen voor teleurstelling en demotivatie. Wanneer iemand echt overtuigd is dat hij een prestatie kan leveren, dan zal hij zich maximaal inzetten en zich met inzet en vasthoudendheid van zijn taak kwijten.

GEEF REGELMATIG FEEDBACK

Een beoordelingsgesprek is geen veroordelingsgesprek. Het gaat er niet om alle opgespaarde kritiek te spuien. Door regelmatig tussentijds feedback te geven (zowel positief als negatief) kunt u dit voorkomen. Dus: speel niet op de persoon, maar op zijn werk, speel de bal en niet op de man!

ERE-WIE-ERE TOEKOMT

Een krachtige motivator, die u bovendien niets kost, is herkenning van en erkenning voor geleverde prestaties. Het versterkt het gevoel van eigen waarde!

SAMENVATTEND

Het hanteren van een adequaat en rechtvaardig beoordelings-/functioneringssysteem wordt door uw medewerkers als motiverend ervaren en gaat demotivatie tegen.

4 AANDACHT VOOR DE STERKEREN

Om tot een zo sterk mogelijke organisatie te komen moet u bewust gebruik maken van de positieve en sterke punten van uw medewerkers. Kijkt u eens kritisch naar de mensen in uw team. Waaraan herkent u positief ingestelde medewerkers? Dit zijn de mensen die:

- ! zich zelfbewust opstellen;
- ! creatief zijn bij het zoeken naar oplossingen;
- ! graag met anderen samenwerken;
- ! luisteren naar anderen;
- ! oprecht zijn en te vertrouwen zijn;
- ! moed tonen als het gaat om het nemen van risico's;
- ! initiatieven nemen;
- ! zich besluitvaardig tonen;
- ! werken aan het bereiken van vastgestelde doelen.

Dit zijn uw +15-medewerkers, de mensen waarop u kunt bouwen, die met u meedenken. 15% van uw medewerkers behoort tot deze sterk gemotiveerde groep.

Negatief ingestelde medewerkers herkent u aan de volgende punten:

- ! ze conformeren zich aan door anderen geformuleerde voorstellen of ideeën;
- ! zijn weinig creatief;
- ! verzetten zich tegen veranderingen;
- ! luisteren slecht naar argumenten van anderen;
- ! vermijden risico's uit gebrek aan durf.

Dit zijn uw B10-medewerkers. 10% van uw medewerkers behoort tot deze gedemotiveerde groep.

Uw overige medewerkers (75%) volgen op neutrale wijze; het zijn noch initiatiefnemers noch dwarsliggers. Ze voeren hun werkzaamheden over het algemeen tot tevredenheid uit.

Ieder teamlid kent zijn 'moeilijke' perioden, maar de sterke vecht ertegen en de zwakke verschuift zich achter administratieve en andere organisatorische excuses, zoals vakantie-periode, concurrentie, moeilijk rayon enzovoort. Een vraag aan u: aan wie besteedt u meer tijd en aandacht; aan uw B10- of aan uw +15-medewerkers? Probeert u de B10-groep er steeds bij te halen, te stimuleren, te overreden en gaat u er automatisch vanuit dat de +15-groep dit niet nodig heeft? Zo ja, is dat dan wel zo reëel? Zijn het niet juist uw +15-mensen, die uw volle aandacht en steun verdienen in hun pogingen de organisatie succesvol te laten zijn? Het is net als bij het opvoeden van jonge kinderen. Het kind dat altijd huilt, zichzelf niet kan vermaken, is vaak het kind dat de meeste aandacht trekt en krijgt, terwijl het onopvallende zoete kind die aandacht niet krijgt. Zou dat kind niet 'leren', dat als het minder braaf is het dan ook meer aandacht krijgt? Zo wordt ten lange leste uw +15-teamlid wellicht een B10-medewerker!

SAMENVATTEND

De B10-groep moet geen aandacht krijgen, voor hen de harde, instruerende lijn. De +15-groep moet aandacht krijgen en gemotiveerd blijven. Het geven van aandacht is voor de +15-groep belangrijk, voor de B10-groep verspilde tijd en energie.

5 OPLEIDING

Opleiding kan worden gebruikt als beloning, als voorbereiding op een nieuwe functie, of om iets bij te leren. Voor de relatie tussen opleiding en motivatie is het van groot belang hoe binnen uw organisatie tegen opleiding wordt aangekeken. Opleiding kan demotiverend werken, als de manager steeds aandacht vraagt voor de onvoldoende vaardigheden van zijn medewerkers. Men kijkt dan tegen opleiding aan als middel om gebrekkig functioneren te compenseren. Voor een medewerker betekent dit, dat als hij open staat voor een opleiding, hij zichzelf dus een brevet van onvermogen geeft en toegeeft dat hij tekort schiet! Nogmaals: demotiverend en slecht voor een goed leerklimaat! Anderzijds kunt u tegen opleiding aankijken als teken van vertrouwen in uw medewerker als blijf van waardering, als beloning voor geleverde prestaties.

Opleiding is dan een investering, waarvan u verwacht dat die ten goede zal komen aan de betrokkene en uw organisatie. Opleiding is dan de pluim op iemands hoed. Verlies nooit het doel van opleiding uit het oog, namelijk: het moet zijn vruchten afwerpen op de werkplek. Want daar moet uiteindelijk worden beoordeeld of de opleiding de gewenste resultaten heeft

opgeleverd.

SAMENVATTEND

Uw medewerkers in staat stellen tot het volgen van opleidingen werkt motiverend.

6 VERBETERING VAN DE TAAKINHOUD

De achtergrondgedachte hierbij is, dat een verbetering van de taakhoud een verhoogde motivatie tot gevolg heeft, omdat de taak dan beter aansluit bij de (ontplooiings)behoeften van medewerkers.

U kunt kiezen uit drie varianten:

TAAKROULERING

Uw medewerkers wisselen regelmatig van werkplek volgens een vast schema of na onderling-e afspraken. Hiermee wordt verveling voorkomen. Taakroulering kunt u goed toepassen daar waar het gaat om productieprocessen, bijvoorbeeld het assembleren van auto's. Door het afwisselend uitvoeren van verschillende gelijksoortige taken brengt u variatie in de activiteiten van uw werknemers en geeft u hen de mogelijkheid ook andere vaardigheden te leren. Hierdoor beschikt u over meer-flexibele medewerkers, die een beter inzicht hebben in het totale productieproces.

TAAKVERBREDING

Verschillende deelwerkzaamheden van kwalitatief gelijk niveau voegt u samen tot één nieuwe functie. Bijvoorbeeld: de vervaardiging van een onderdeel van een koffiezetapparaat (het waterreservoir) wordt verbreed tot de vervaardiging van het hele apparaat.

TAAKVERRIJKING

Verschillende deelwerkzaamheden van kwalitatief verschillend niveau voegt u tot één nieuwe functie samen. Bijvoorbeeld: de chef-werkplaats is tot nu toe verantwoordelijk voor de eindcontrole. U geeft hem vervolgens ook de verantwoordelijkheid van de planning en de organisatie van de werkzaamheden die in de werkplaats worden verricht. U doet daarmee een beroep op andere vaardigheden en capaciteiten, hetgeen op zich al motiverend is.

SAMENVATTEND

Het tegemoetkomen aan de ontplooiingsbehoeften van uw medewerkers door verbetering van de taakhoud werkt motiverend.

7 PRESTATIEBELONING

Prestatiebeloning kan goede mensen aan het bedrijf binden en ongewenst verloop terugdringen. Het kan ervoor zorgen dat nieuwe ideeën en waarden binnen de organisatie (klantgerichtheid, intern ondernemerschap) een injectie krijgen door voortrekkers op die gebieden financieel extra te belonen! Zowel bij organisaties als bij werknemers valt een toenemende wens te bespeuren om tot vernieuwing te komen op het terrein van beloningssystemen. Maar prestatiebeloning roept ook negatieve reacties op, omdat het doet denken aan het opjagen van mensen, scheve ogen en dergelijke. Een probleem daarbij is dat prestatiebeloning technisch gezien een lastige zaak is. De beloning moet (gedeeltelijk) afhankelijk zijn van de prestatie, een moeilijk meetbare zaak. Een veel gehoord bezwaar bij prestatiebeloning is dat het een

eenzijdige oriëntatie op geld tot gevolg heeft en dat de motiverende werking van geld verschilt van mens tot mens.

SAMENVATTEND

U motiveert uw medewerkers door hun prestaties te belonen.

8 FLEXIBELE ARBEIDSVOORWAARDEN

Bij flexibele arbeidsvoorwaarden gaat het erom dat medewerkers tot op zekere hoogte zelf hun eigen arbeidsvoorwaarden kunnen bepalen. De achtergrondgedachte is ook hier weer: stem de opbrengsten zoveel mogelijk af op de persoonlijke behoeften en wensen.

Enige alternatieven zijn:

! tijd voor geld:

B kortere werkdag

B langere pauzes

B kortere werkweek

B meer vakantie

! geld voor tijd:

B uitbetalen van vakantiedagen

B uitbetalen van overwerk

! geldregelingen:

B bedrijfsspaarplan

B studiefonds

B beleggingen

! arbeidstijdregelingen:

B flexibele uren

B snipper uren

! overige:

B lease-/bedrijfsauto

B studiereizen

De voorkeur van uw individuele medewerkers wordt bepaald door: leeftijd, (on)gehuwd zijn, opleiding, salarisgroep, kinderen, dienstjaren en dergelijke. Ook u zult steeds meer rekening moeten houden met verschillende samenlevingsvormen en dus met andere behoeftenpatronen en dus met een toenemende vraag naar verscheidenheid in arbeidsvoorwaarden. Denk bijvoorbeeld aan alleenstaanden, één-oudergezinnen, dubbele-carrièregezinnen en toestroom van vrouwen op de arbeidsmarkt! Flexibele arbeidsvoorwaarden passen bij een 'open' bedrijfscultuur, waarin men tegemoet komt aan individuele voorkeuren. Maar een systeem dat geldelijke beloning benadrukt kan aantrekkelijk zijn voor mensen die status belangrijk vinden. Zo'n systeem lijkt dan beter te passen bij de meer formele, bureaucratisch werkende organisatie.

SAMENVATTEND

Van flexibele arbeidsvoorwaarden gaat een sterk motiverende werking uit.

9 PROMOTIE

Promotie wordt gezien als het meest doeltreffende middel om te motiveren. Het verenigt enkele zaken, die bovenstaand zijn genoemd, in zich, zoals:

- ! het krijgen van waardering en erkenning;
- ! grotere verantwoordelijkheden;
- ! meer status;
- ! betere arbeidsvoorwaarden;
- ! financiële verbetering.

Maar pas op: promotie is niet zaligmakend. Allereerst kan maar één kandidaat promotie maken, de anderen zullen genoeg moeten blijven nemen met hun huidige functie. Vragen als 'waarom hij wel en ik niet' kunnen de onderlinge verhoudingen verstoren (demotiverend). Een tweede gevaar dat aan promotie is verbonden is het 'Peter'-principe: iedereen groeit door, tot hij zijn niveau van incompetentie heeft bereikt. Iemand, die dagelijks met zijn eigen incompetentie wordt geconfronteerd, raakt uiteindelijk gedemotiveerd! Bij promotie van binnenuit horen dezelfde inhoudelijke criteria te spelen als bij selectie van een kandidaat van buiten, maar bij interne promotie vormen allerlei automatismen vaak een onoverkomelijke barrière: anciënniteit, vage beloften in het verleden gedaan, geschapen verwachtingen.

SAMENVATTEND

Bied uw medewerkers reële promotiekansen, dit werkt sterk motiverend.

10 IMMATERIËLE BELONING

Hier gaat het om beloningsvormen, die een minder structureel karakter hebben dan de hiervoor genoemde, maar welke op zich heel motiverend kunnen werken. Bijvoorbeeld:

- ! iemand om zijn mening of advies vragen;
- ! iemand vragen een artikel te schrijven voor het bedrijfsnieuws;
- ! iemand afvaardigen naar een congres en hem vragen een lezing te houden;
- ! iemand informeren over zaken die hem interesseren;
- ! iemand vermelden in officiële stukken.

Immateriële beloning is onuitputtelijk, dit in tegenstelling tot de financiële mogelijkheden die u ter beschikking staan om iemand te belonen. De voornaamste hinderpalen voor het geven van immateriële beloning die u tegenkomt, zijn waarschijnlijk: tijd en aandacht.

SAMENVATTEND

Als resultaat- en prestatiegerichte leider moet u tijd vrij maken en aandacht hebben voor de immateriële beloningsbehoeften van uw medewerkers.

TENSLOTTE

Motivatie-instrumenten die u op elk moment van iedere dag kunt toepassen zijn:

- 1 Laat uw mensen weten, wat er van hen wordt verwacht.
- 2 Zorg ervoor dat uw mensen goed zijn geïnformeerd.
- 3 Geef uw mensen controlemogelijkheden.
- 4 Geef uw mensen verantwoordelijkheid.
- 5 Maak van uw mensen kampioenen.
- 6 Geef uw mensen feedback.
- 7 Beloon uw mensen.
- 8 Help uw mensen te leren en te groeien.
- 9 Wees bereikbaar voor uw mensen.

5.8(DOE-HET-)ZELFMOTIVATIE

Tot nu toe is vooral gekeken in hoeverre en op welke manieren u als topmanager positieve invloed kunt uitoefenen op de motivatie en betrokkenheid van uw medewerkers. Betekent dit dat motivatieproblemen altijd op uw bordje terecht komen?

Neen, want soms ligt de bron van onvrede niet in de situatie als zodanig, maar in de persoon zelf. Iemand kan het gevoel hebben verkeerde keuzen te hebben gemaakt, zijn inzet neemt af en zijn persoonlijke effectiviteit kan onder druk komen te staan. In dit geval moet de persoon in kwestie bij zichzelf te rade gaan en stil staan bij een aantal essentiële vragen over het eigen leven en werken. In dit verband spreken we over 'zelfmanagement' of 'zelfmotivatie'.

Het fundament van zelfmotivatie is inzicht in de vraag: 'onder welke omstandigheden kom ik het beste tot mijn recht?'

Deze paragraaf is in de u-vorm (tweede vorm meervoud) gesteld, omdat ook u op kortere korte of langere termijn tegen deze vraag kunt aanlopen. Door bovenstaande vraag te beantwoorden, dwingt u zichzelf na te gaan welke kenmerken uw werksituatie moet hebben om uw capaciteiten, waarden, normen, wensen, ambities of behoeften tot hun recht te laten komen. Nadenken over de vraag: 'bij welke activiteiten en onderwerpen ligt mijn hart?', kan u op een nieuw of ander spoor zetten. Zicht op uw eigen sterke en zwakke kanten is de pijler voor zelfmotivatie.

- ! Welke sterke kanten komen nu (on)voldoende uit de verf?
- ! Welke zwakke kanten spelen een rol?
- ! Wat kan ik aan die zwakke kanten doen?

Door deze vragen eerlijk te beantwoorden, kunt u bepalen of u nog op de goede weg zit, of dat u uw kostbare tijd op een andere manier wilt gaan besteden. Alleen op deze manier kunt u de topmanager blijven die u wilt zijn.

Ook kunt u ervoor kiezen bepaalde zaken te delegeren, opdat u meer tijd overhoudt om u aan andere belangrijke of interessante taken te wijden. Zelfmotivatie heeft heel veel te maken met dit soort keuzen! Laat u bij het maken van deze keuzen leiden door het volgende ezelsbruggetje: TARGET = DOEL.

T = TARGET

- ! Het doel dat u nastreeft.
- ! Wat wilt u verbeteren?
- ! Wat wilt u voor elkaar krijgen?
- ! Waarnaar bent u op zoek?

A = ANALYSEREN VAN DE SITUATIE

- ! Wat moet u doen om uw doel te bereiken?
- ! Wat heeft u daarvoor nodig?
- ! Wat zijn mogelijke obstakels?
- ! Hoe moeten deze obstakels worden bestreden?

R = RECAPITULATIE VAN ALTERNATIEVEN

Op basis van de analyse zet u al uw opties op een rij en kiest u voor de meest gunstige optie.

G = GOEDE KEUS

U bekijkt uw keus opnieuw en bepaalt of u maximaal voordeel met een minimum aan risico kunt behalen.

E = EVIDENT

U voert die bewijzen aan, waarmee u anderen (uw directeur, chef, partner) kunt overtuigen van de juistheid van uw beslissing.

T = TAAK VOLBRACHT

U brengt uw beslissingen ten uitvoer.

Nu zijn we op een lastig punt aangeland. U kunt keuzen maken, uzelf motiveren en uzelf managen, u kunt een ander echter nooit dwingen tot deze dingen. Het woord 'zelfmotivatie' zegt het al: dat is iets wat iemand zelf moet doen. U kunt echter wel uw mensen behulpzaam zijn bij de uitvoering van hun 'zelfonderzoek'. Door het stellen van vragen en het geven van feedback kunt u uw medewerker inzicht verschaffen in de oorzaken van zijn demotivatie. Ook hier geldt de ijzeren wet: inzicht in de oorzaak vormt de aanzet tot de oplossing.

Aan de hand van de hierna volgende checklist kunt u nagaan op welke punten u uw medewerkers motiverend tegemoet treedt en op welke onderdelen uw motiverend leiderschap mogelijk nog voor verbetering vatbaar is.

CHECKLIST MOTIVATIE

	JA	NEEN
1 Weet iedereen wat er van hem wordt verwacht?		
2 Is iedereen optimaal geïnformeerd?		
3 Bent u bereikbaar voor iedereen?		
4 Hanteert u het principe 'ere-wie-ere-toekomst'?		
5 Bent u in staat verantwoordelijkheid te delegeren?		
6 Deelt u beloningen uit (materieel of immaterieel)?		
7 Geeft u positieve feedback?		
8 Stelt u uw medewerkers in staat door te groeien?		
9 Toont u vertrouwen in uw medewerkers, door hen controletaken toe te vertrouwen?		
10 Vraagt u advies aan uw medewerkers en luistert u ernaar?		
11 Moedigt u het stellen van vragen aan?		
12 Bent u constructief en specifiek in uw kritiek?		
13 Geeft u het goede voorbeeld door motiverend leiderschap?		

Ga na voor elke vraag, die u met 'neen' heeft beantwoord, wat u er aan zou kunnen/moeten doen om dit 'neen' in 'ja' te veranderen.

5.9 SAMENVATTING

Uit het voorgaande blijkt dat er vele verschillende oorzaken kunnen zijn die leiden tot motivatieproblemen. Hieruit volgt dat er dus vele invalshoeken en aanknopingspunten bestaan om aan verbetering of verhoging van motivatie te werken.

Richt uw aandacht allereerst op die oorzaken van demotivatie, welke hun oorsprong hebben binnen de structuur van de organisatie. Verdiep u vervolgens in de wensen en behoeften van uw medewerkers om op die manier de beloning naadloos te laten aansluiten bij die behoeften. Met andere woorden: elke beloning moet maatwerk zijn. Houd uzelf steeds voor dat er heel vaak een aanwijsbare relatie bestaat tussen motivatie enerzijds en de bedrijfsresultaten of de kwaliteit van de dienstverlening anderzijds.

5.10 TEST UW KERNKWALITEITEN!

U kent die uitroepen wel: 'Jan, doe nou eens gewoon wat je hart je ingeeft' of 'Wacht even, Karin, laten we niet te hard van stapel lopen en de zaken eerst eens op een rijtje zetten.' Hier worden mensen aangespoord om hun kernkwaliteiten beter te gebruiken.

Kernkwaliteiten zijn die eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon horen. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed, ontvankelijkheid, ordelijkheid en invoelingsvermogen.

Test uw kernkwaliteiten door deze zelftest in te vullen. Wees daarbij zo eerlijk mogelijk.

In onderstaande tabel vindt u zeven regels met op iedere regel vier stellingen. De stelling die voor u het MEEST VAN TOEPASSING is, waardeert u met DRIE punten, de daarop volgende met TWEE punten. Daarop volgend ÉÉN punt en als de stelling zeker niet op u van toepassing is, dan waardeert u deze met NUL punten. Breng de score over in tabel 5.1 en totaliseer deze. Breng vervolgens de score A, B, C en D over in figuur 5.2. Door de punten op de lijnen met elkaar te verbinden, komt een persoonsbeeld naar voren.

<p>A Ik vind het fijn om situaties te analyseren en zoveel mogelijk keuzemogelijkheden af te wegen</p>	<p>B Ik ben geïnteresseerd in het snel vinden van praktische oplossingen</p>	<p>C Ik vind het fijn als ik goede samenwerkingsrelaties tot stand kan brengen</p>	<p>D Ik breng mensen tot overeenstemming over de te nemen stappen</p>
<p>Q er gaat teveel tijd verloren met vergaderen, ik stuur liever aan op daden en resultaten</p>	<p>Q ik ben altijd op zoek naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen, producten of toepassingen</p>	<p>Q meestal lukt het om mensen te sturen, zonder hen onnodig onder druk te zetten</p>	<p>Q als er voldoende draagvlak is, begin ik eraan en ga ik door totdat het klaar is</p>
<p>Q als het me te lang gaat duren of als er slordig gewerkt wordt, kan ik behoorlijk kwaad worden</p>	<p>Q het lukt me niet altijd om 'denkers' en 'doeners' goed met elkaar in één team te laten werken</p>	<p>Q met spitse opmerkingen of redeneringen weet ik een aanval meestal makkelijk af te weren</p>	<p>Q in vergaderingen geef ik me helemaal, met het gevolg dat ik soms bekap ben</p>
<p>Q mijn bijdrage aan de vergadering is doelgericht en meestal doeltreffend</p>	<p>Q ik vertrouw op mijn ervaring als ik ga vergaderen</p>	<p>Q ik zorg voor een ontspannen sfeer tijdens de vergadering</p>	<p>Q ik bereid vergaderingen altijd goed voor</p>
<p>Q ik vat de koe bij de horens, stap voor stap wordt duidelijk wat de beste oplossing is en welke kennis en vaardigheden er nodig zijn</p>	<p>Q voordat ik ergens aan begin, denk ik er eerst goed over na. Een goede definitie en analyse van een probleem levert uiteindelijk het beste resultaat op</p>	<p>Q problemen los je samen op, op die manier maak je het beste gebruik van kennis en ervaring</p>	<p>Q oorzaken voor problemen liggen altijd in het verleden, toch beschouw ik ieder probleem weer als 'nieuw'</p>
<p>Q ik wil zo goed zijn, dat men regelmatig een beroep doet op mijn deskundigheid</p>	<p>Q ik vind het fijn om moeilijke uitdagingen tot een goed einde te brengen</p>	<p>Q ik gebruik mijn kwaliteiten liever om aan een betere organisatie en een betere maatschappij bij te dragen, dan om een hoge managementpositie te bereiken</p>	<p>Q de mogelijkheid om een klus gezamenlijk te klaren vind ik belangrijker dan regels en procedures</p>
<p>Q op een feestje ben ik altijd in voor een goed gesprek over de meest uiteenlopende onderwerpen</p>	<p>Q op een feestje kun je weer even lekker 'bijpraten' en nieuwe vrienden maken</p>	<p>Q op een feestje geniet ik volop; ik doe met alles mee, maar zonder mezelf uit het oog te verliezen</p>	<p>Q op een feestje ga ik het liefst uit m'n bol; dansen, eten, wat drinken en praten, even geen zorgen en problemen</p>
<p>Q</p>	<p>Q</p>	<p>Q</p>	<p>Q</p>

B: AANPAKKER, MET DE KERNKWALITEITEN:

- § energie, actie, daadkracht, dynamiek, sportiviteit;
- § in beweging zetten, doorbreken van gewoontepatronen, meedoen, voordoen;
- § ervaring, resultaatgerichtheid en grote betrokkenheid met het werk.

Mogelijke 'obstakels' van een aanpakker kunnen zijn: overmaat aan vermaak, opwinding, uitputting, fanatieke gedrevenheid, meten met twee maten, handhaven van rangen en standen, vasthouden aan oude gewoonten.

C: WEVER, TEAM-BOUWER, MET DE KERNKWALITEITEN:

- § flexibiliteit, 'wij'-gevoel, enthousiasme, saamhorigheid;
- § zuiverheid, volharding, toewijding, relaties, vreugde en plezier.

De belangrijkste kernkwaliteiten van de wever zijn moed en doorzettingsvermogen. De moed hebben om te doen wat je hart je ingeeft en gevoel voor ritme. De wever is sociaal, kan uiteenlopende emoties goed hanteren. Ook is een wever flexibel en in staat al improviserend zorg en aandacht te verlenen.

Mogelijke 'obstakels' van een wever kunnen zijn: grofheid, oneerlijkheid, dwang en eigenbelang stellen boven algemeen belang.

D: ZIENER, HOLIST, MET DE KERNKWALITEITEN:

- § spirit, visie, bezieling;
- § creatieve en reflectieve vermogens, aandacht, tegenwoordigheid van geest.

Een ziener weet wanneer het de juiste tijd is om een initiatief te nemen of iets op zijn beloop te laten. De belangrijkste kernkwaliteiten van de ziener zijn rechtvaardigheid, inzicht en ethiek (spirit).

Mogelijke 'obstakels' van een ziener kunnen zijn: gehechtheid aan geloofssystemen, elitair gedrag en hoogmoed.