

Hoofdstuk I

MOTIVATIE: WAT KOOP JE ER VOOR?

I.1 Motivatie als centraal begrip

Hoe kan het toch dat één en dezelfde persoon op het werk voortdurend de kantjes eraf loopt en in het privé-leven met hart en ziel voorzitter is van de plaatselijke voetbalvereniging? Waarom bloeit iemand ineens helemaal op na de komst van een nieuwe chef? En wat bedoelt Marco van Basten wanneer hij zegt dat de motivatie niet goed is?

‘Motivatie’ gaat over innerlijke besluitvormingsprocessen. Het gaat om de vraag waarom mensen hun energie en talenten ergens in steken. Of waarom ze dat niet doen. Welke overwegingen, drijfveren en emoties liggen daaraan ten grondslag? “Motivatie blijft een beetje een geheimzinnig onderwerp”, zegt Albeda verderop in dit boek. Ik deel die mening, maar ben ervan overtuigd geraakt dat het heel wel mogelijk is om motivatievraagstukken in organisaties te ontrafelen. In deze publikatie worden daarom praktische inzichten met betrekking tot motivatie aangereikt. Inzichten die ‘operationele mensenkennis’ opleveren, bruikbaar voor het begrijpen en beïnvloeden van mensen in organisaties. Maar ook voor het aanpassen van organisatiepatronen en -systemen, waar dat nodig is.

Het onderwerp motivatie mag zich in een toenemende belangstelling verheugen. Dat is niet verbazingwekkend, gelet op de steeds hogere eisen die aan de onderneming worden gesteld. Er is sprake van een toegenomen individualiteit en mondigheid, zowel bij de klant als bij de eigen medewerkers. Er moet bijna voortdurend gezocht worden naar mogelijkheden voor produktiviteitsverbetering, vanwege extra concurrentiedruk of noodzakelijke bezuinigingen. En er is nog steeds sprake van een

groeierende dienstensector, waarin de kwaliteiten van de medewerkers doorslaggevend voor succes zijn. In steeds meer ondernemingsplannen worden dan ook passages gewijd aan 'de menselijke factor' in de organisatie. Je komt zinsneden tegen als: "Het menselijk potentieel zal bepalend zijn voor het realiseren van onze strategie. Daarom moet ons beleid gericht zijn op het optimaliseren van de menselijke factor". Deze beleidsintenties verdienen het om handen en voeten te krijgen. Het lijkt me dat het begrip 'motivatie' daarbij een uiterst nuttige ingang kan zijn. Deze publikatie 'Motivatie in organisaties' wil daarom een bijdrage leveren aan het formuleren en vooral uitvoeren van een eigentijds 'human resource management'.

1.2 De economische waarde van motivatie

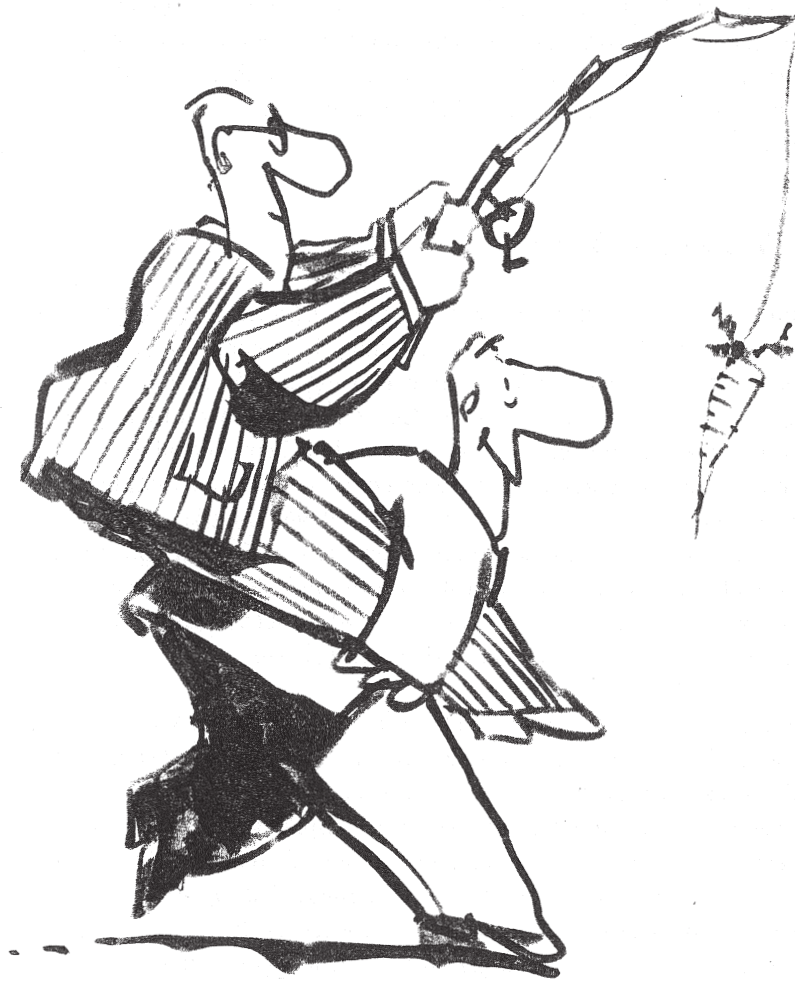
Er bestaat op dit moment, en naar verwachting ook de komende jaren, enorme belangstelling voor wat genoemd kan worden 'sociale technologie': zienswijzen en aanpakken waarmee de effectiviteit van personen en processen in de organisatie kunnen worden vergroot. In ons onderzoek legden we de volgende stelling voor: 'Hoe gemotiveerder de mensen, hoe beter onze bedrijfsresultaten'. Ruim 95% van de 150 respondenten is het met deze stelling eens; in de gezondheidszorg is het percentage zelfs 100. Het is de moeite waard even bij deze hoge scores stil te staan. Zou er werkelijk een rechtstreeks verband bestaan tussen de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers en de bedrijfsresultaten? Lopen motivatie en bedrijfsresultaten één op één? Zeker financieel gezien is op deze redenering wel iets af te dingen. Er zijn tal van hoog gemotiveerde, soms kleine, startende ondernemingen die door een weinig kansrijke produkt/markt-combinatie toch niet levensvatbaar zijn. Maar ook het omgekeerde komt voor: financieel zeer succesvolle bedrijven die te kampen hebben met een laag moreel en weinig esprit de corps. Dan is er sprake van demotivatie. Demotivatie is, uitzonderingen daargelaten, een bedreiging voor de effectiviteit van individuen en de organisatie. We legden de volgende stelling voor: 'Het is gemakkelijk om mensen te demotiveren'. Liefst 90% antwoordde het hiermee eens of zelfs zeer mee eens te zijn. En op de stelling: 'Demotivatie leidt tot verzuim, conflicten of zelfs het vertrek van mensen', zegt 95% ja. Demotivatie lijkt dus rechtstreeks de financiële gezondheid van de organisatie te raken. Verzuim bijvoorbeeld kost ons handenvol geld.

Men kan stellen dat in ieder geval de marktomstandigheden, de kracht of juist de afwezigheid van de concurrentie en de kwaliteit van de toegepaste technologieën de strategische speelruimte van de organisatie bepalen. Ze geven in sterke mate aan waar de grenzen van de mogelijkheden liggen. Motivatie nu, is vooral van belang voor het optimaal benutten van deze strategische speelruimte. Grote betrokkenheid bij de kwaliteit van het eigen werk en bij de bedrijfsdoelstellingen brengen de bedrijfsresultaten dicht bij het plafond. De betekenis van motivatie en betrokkenheid is dus vooral pregnant wanneer er een rechtstreekse relatie bestaat tussen enerzijds de motivatie en betrokkenheid en anderzijds de omzet, de winstmarge, de kwaliteit van de geleverde diensten of producten.

1.3 De schuldvraag

Bij motivatievraagstukken speelt op de achtergrond dikwijls een schuld-vraag. Hoe kijken we aan tegen iemand die ongeïnspireerd zijn werk doet, die af en toe steekjes laat vallen omdat hij eigenlijk met zijn gedachten heel ergens anders is? Hebben we te maken met een lakse werknemer, die bovendien zo'n slap karakter heeft dat hij er niets van weet te maken? Iemand aan wie geen enkele prikkel, zoals aandacht, een compliment, taakverruiming, besteed is? Of wijten we zijn matige functioneren aan de situatie waarin hij moet werken? En kijken we dus naar de stijl van leidinggeven van de directe chef, de manier waarop die communiceert en anderen inspireert? Ligt de schuld bij de persoon in kwestie of bij de situatie waarin hij moet werken?

Soms wordt het een 'zwarte pieten-spel'. De persoon in kwestie verwijt 'het kader' een weinig eigentijdse stijl van leidinggeven. Leidinggeven-den wijzen erop dat ze zelf te weinig armslag hebben en dat 'de topleiding' in gebreke blijft, omdat er geen helder beleidsplan ligt. De ondernemingsraad wijst op 'de steeds toenemende werkdruk' en de kwalijke gevolgen voor het werkklimaat. Het blijkt dat iemands kijk op motivatievraagstukken nogal sterk afhangt van de positie die hij in de organisatie inneemt. Eén van de stellingen in het schriftelijk onderzoek luidde als volgt: 'Demotivatie wordt dikwijls eerder veroorzaakt door problemen in de privé-sfeer dan door problemen in de werksfeer'. Van alle directieleden



..... klassieke opvattingen over motivatie

is 50% het met deze stelling eens. De wens lijkt hier een beetje de vader van de gedachte. Van de personeelsfunctionarissen was slechts 20% het met deze stelling eens. Met de stelling: 'Iemands karakter is doorslaggevend voor zijn/haar inzet en motivatie', was 30% van de personeelsfunctionarissen het eens. Van de directeuren echter was ruim 50% het eens met deze stelling. Het lijkt erop dat personeelsfunctionarissen, in het algemeen gesproken, eerder geneigd zijn verbeteringen te zoeken in de werksituatie, en dat directeuren eerder vinden dat de persoon in kwestie te kort schiet. Voor beide standpunten is begrip op te brengen.

1.4 Persoonsgebonden en situatiegebonden factoren

Bij motivatievraagstukken gaat het steeds om de manier waarop bepaalde personen reageren op bepaalde situaties. Twee mensen in precies dezelfde situatie kunnen heel verschillend reageren. Kennelijk zitten die twee personen niet hetzelfde in elkaar. Er zijn twee variabelen in het spel: de persoon en de situatie. Persoonsgebonden factoren verwijzen naar kenmerken van de persoon zelf, zoals zijn mentaliteit en karakter, leeftijd en de manier waarop hij met problemen omgaat. Sitatiegebonden factoren verwijzen naar kenmerken van de situatie waarin de persoon verkeert. Het gaat dan om zaken als: de inhoud van het werk, de stijl van leidinggeven van de directe chef, de kwaliteit van het personeelsmanagement en de inrichting van de organisatie. Dit onderscheid tussen persoonsgebonden en situatiegebonden factoren is natuurlijk essentieel wanneer motivatieproblemen moeten worden opgelost. De ene keer zal het wijs zijn om een persoonlijke benadering te kiezen en te kijken of met de persoon in kwestie nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden. Soms zal dat niet lukken en scheiden de paden van werknemer en werkgever zich langzaam maar zeker. De andere keer is een meer structurele aanpak van motivatieproblemen vereist. Dit speelt met name wanneer een relatief groot aantal personen als gevolg van een bepaalde situatie gedemotiveerd raakt en minder goed gaat functioneren. Dan zullen de bedrijfscultuur, de stijl van leidinggeven, de beloningssystemen en de inrichting van de organisatie onderzocht en eventueel aangepast moeten worden. In deze publikatie wordt zowel stilgestaan bij persoonsgebonden factoren als bij situatiegebonden factoren.

1.5 Prioriteiten in de komende jaren

In het onderzoek gaven 150 organisaties hun reacties op de vraag: 'Aan welke maximaal drie onderwerpen zou u met voorrang aandacht willen gaan besteden om de motivatie en betrokkenheid in uw organisatie te vergroten?'. Men kon kiezen uit 22 alternatieven en desgewenst zelf alternatieven toevoegen. De top 3 ziet er als volgt uit:

	<i>Totaal</i>	<i>Bedrijfs- leven</i>	<i>Over- heid</i>	<i>Gezond- heidszorg</i>
1. Interne communicatie verbeteren	49%	51%	45%	49%
2. Duidelijke taakstellingen afspreken	45%	50%	38%	38%
3. Bevoegdheden delegeren	41%	34%	48%	49%

Dit wil zeggen dat één op twee organisaties de interne communicatie als één van de drie prioriteiten noemt. Ook het afspreken van duidelijke taakstellingen scoort hoog, met name in het bedrijfsleven. Delegatie van bevoegdheden wordt vooral in de overheid en de gezondheidszorg frequent genoemd. Andere onderwerpen die hoog scoren zijn in volgorde van belangrijkheid: het verbeteren van de overlegstructuur op alle niveaus, aandacht besteden aan het te kort schieten van sleutelfunctionarissen, het vergroten van de interne klantgerichtheid, het geven van opleidingen over motivatie, het vergroten van de invloed van de medewerkers en het oplossen van dagelijkse ongemakken. Het is ook interessant om te zien welke onderwerpen in dit kader een lagere prioriteit krijgen. Prestatiebeloning wordt in de overheidssector wel genoemd (16%), maar verder nauwelijks. De gezondheidszorg en de overheid zien wel wat in het verbeteren van beoordelingsgesprekken en in de selectie van nieuwe medewerkers. Intern opgezet en uitgevoerd onderzoek naar motivatie en het aanpassen van organisatiestructuren scoren beide circa 10%. Onderwerpen waar men op dit moment echter weinig van verwacht, zijn het aanstellen van een ombudsman of -vrouw, het uitbreiden van de afdeling Personeelszaken, het stimuleren van de personeelsvereniging, inspirerende pep-talks over de toekomst, een goed personeelsblad opzetten alsook het verminderen van de werkbelasting.

Hoofdstuk 2

TWEE PIJLERS VOOR MOTIVATIEBELEID

‘Gemotiveerde mensen’ zijn, in de ogen van leidinggevendenden, mensen die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werkgedrag, zich niet verschuilen achter regels of achter anderen. Mensen die hart voor de zaak hebben en zich loyaal opstellen. Mensen die bekwaam zijn en de passie hebben om te zoeken naar ‘steeds beter’. Mensen die leiderschapsgedrag vertonen, het voortouw nemen bij zwaar weer. Mensen met elan, spirit, ondernemerschap. Mensen die ‘self propelling’ zijn, die er uit zichzelf op af gaan en mogelijkheden benutten. Al het goede treffen we aan bij ‘gemotiveerde mensen’. ‘Mensen zoals u en ik’, zeg ik wel eens voor de grap, want de meeste mensen vinden van zichzelf dat ze behoorlijk aan bovenstaand profiel beantwoorden. De ideale medewerker, kortom, is bekwaam en gemotiveerd. Gemotiveerd om zijn inzet, energie, inzichten en talenten ten dienste te stellen van de organisatie. Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat de betrokkenheid en motivatie in de organisatie op peil blijven, of liever nog, worden vergroot? En dan wel op zo’n manier dat de effectiviteit van allen en dus van de organisatie wordt vergroot?

Uit deze vraagstelling blijkt dat motivatievraagstukken in organisaties in relatie moeten worden gebracht met de effectiviteit van de organisatie. Motivatiebeleid is meer dan ‘leuke dingen voor de mensen’. Het is geen l’art pour l’art, want positieve motivatie en betrokkenheid hebben in een groot aantal organisaties merkbare invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en produkten. En ook het omgekeerde is dikwijls zichtbaar: die gevallen waarin demotivatie de produktiviteit schaadt. Soms is er geen oorzakelijk verband tussen (de)motivatie en produktiviteit van de organisatie. In die gevallen wordt een stimulerend werkklimaat eerder beleefd als een goede voedingsbodem voor eventuele toekomstige uitda-

gingen en koerswijzigingen. Hoe genuanceerd je het ook bekijkt, voor alle organisaties is motivatiebeleid relevant.

De laatste opmerking zal door menigeen worden onderschreven. Maar hoe kom je van deze algemene opvatting tot beleid en praktische toepassingen? Waarop berust een gedegen motivatiebeleid? Naar mijn mening zal een motivatiebeleid zoveel mogelijk gebaseerd moeten zijn op de volgende twee pijlers:

Pijler A: Iedere functionaris vervult een functie die voor de organisatie van vitaal belang is en verricht werkzaamheden die voor de organisatie van vitaal belang zijn.

Pijler B: Iedere functionaris ontvangt van de organisatie die 'beloningen' die aansluiten bij zijn vitale behoeften.

Hieronder worden beide punten toegelicht.

2.1 Werkzaamheden die van vitaal belang zijn

Het gevoel of de wetenschap onmisbaar of in ieder geval 'nodig' te zijn, zet velen van ons aan tot grote inspanningen. Het kan veel voldoening geven om aan anderen diensten te verlenen, in de wetenschap dat die anderen van jou afhankelijk zijn. In zeer sterke vorm zien we dit bij de zorg voor baby's en kleine kinderen. Maar ook in organisaties kunnen we constateren dat een zeker onmisbaarheidsgevoel dikwijls een sterke drijvende kracht vormt. Zowel de bankier Mees als de dirigent De Waart brengen dit punt op hun eigen manier onder woorden (zie de gespreksverslagen in dit boek). Onmisbaarheid vormt de tegenpool van vervreemding en ont-hechting, van het gevoel overbodig te zijn of gemakkelijk inwisselbaar: 'voor jou tien anderen'. Natuurlijk, we kunnen de ogen niet sluiten voor het feit dat de ene persoon voor de organisatie exclusiever is dan de andere, vanwege specifieke ervaring, opleiding, intelligentie en wat dies meer zij. Uiteraard spelen schaarste en marktmechanismen hierbij een rol en worden functies belangrijker naarmate ze moeilijker bemand kunnen worden (kwantitatief dan wel kwalitatief). Dat neemt evenwel niet weg dat wij voortdurend moeite moeten doen iedere functie zo samen te stellen dat daarmee vitale belangen van de organisatie worden gediend. Een stap

verder in deze gedachtengang is om alle werkzaamheden, die evengoed machinaal kunnen worden uitgevoerd, ook inderdaad te mechaniseren. En overtuiging in de personeelsformatie kan, vanuit korte-termijndoelstellingen van werkgelegenheid, misschien acceptabel zijn, het zal de organisatie en haar moreel op langere termijn geen goed doen. Een goede werkgever heeft niet meer mensen in dienst dan nodig. Een andere consequentie kan zijn om alle activiteiten, die niet tot de core business behoren, structureel af te stoten of uit te besteden. In ieder geval blijkt dat mensen in het algemeen verflauwen of apathisch worden wanneer ze het zicht verliezen op de zin en onzin van hun activiteiten. Wanneer onvoldoende duidelijk is aan welke vitale organisatiedoelstellingen hun werkzaamheden een bijdrage vormen. En wanneer onvoldoende duidelijk is hoe anderen, binnen of buiten de organisatie, afhankelijk zijn van de kwaliteit van hun werkzaamheden. Daarom is er naar mijn mening veel voor te zeggen om in iedere functie-omschrijving aan te geven wie de interne/externe klanten zijn en welke eisen die stellen aan het werk.

Het is niet verwonderlijk dat een groot percentage respondenten in ons onderzoek aangaf dat ze in toekomstig motivatiebeleid met voorrang aandacht willen besteden aan 'duidelijke taakstellingen per afdeling en per medewerker' (zie paragraaf 1.5). Want het (her)definiëren van de doelstellingen en taakstelling van een afdeling of functie dwingt ons immers stil te staan bij essentiële vragen als:

- Waarom en waartoe bestaat deze afdeling of functie?
- Worden, in dat licht gezien, de goede dingen gedaan?
- Worden die dingen goed gedaan?

Uit tal van ervaringen en onderzoeken blijkt dat, naast de betekenis van zingeving, het gericht nastreven van doelstellingen de effectiviteit aanzienlijk kan vergroten. Deze doelstellingen moeten dan wel aan vier voorwaarden voldoen: specifiek zijn, een zekere uitdaging in zich dragen, realistisch zijn, dat wil zeggen dat ze na een fikse inspanning ook inderdaad te bereiken zijn, en geaccepteerd worden door de betrokkene(n). Dat laatste pleit ervoor om medewerkers en leidinggevenden zelf een rol te laten vervullen bij het formuleren van de doelstellingen. Ook hier geldt dat doelstellingen die men zichzelf oplegt, in het algemeen met meer enthousiasme worden nagestreefd dan doelstellingen die van buitenaf worden opgelegd.