

door Hans Orlemans
en Thea Rijsewijk
illustratie The Image Bank

Dit artikel is gewijd aan een van de drie factoren die het niveau van prestaties bepalen: de motivatie. De auteurs geven aan hoe een manager de motivatie van zijn medewerkers kan vergroten. Maar eerst moet hij zich afvragen of het wel om een motivatieprobleem gaat.

Je moet het willen

De invloed van de motivatie op de prestatie

Als een medewerker onvoldoende presteert, kunnen daar verschillende oorzaken voor aan te wijzen zijn. Hij kan zijn taak niet aan, hij kan door allerlei zaken buiten hemzelf belemmerd worden of hij is onvoldoende gedreven. In dit artikel staat de motivatie centraal. Wat maakt dat je volkomen in je werk opgaat of dat het je verveelt of spanning oproept? Managers kunnen veel doen om de motivatie van hun medewerkers te verhogen. Maar dan moeten ze wel oog hebben voor de verschillen in behoeften.

Ons vorige artikel* handelde over de kloof tussen weten en doen, veel geblaat maar weinig wol. Prestaties, zo betoogden we, worden door drie factoren bepaald: motivatie (je moet het willen), bekwaamheid (je moet het kunnen) en kansen (je moet de omstandigheden mee hebben of minstens niet tegen hebben). Hoewel deze drie factoren met elkaar zijn verstrengeld, is het zaak om ze daar waar nodig goed te onderscheiden. Dit artikel gaat over motivatie. Gebrek aan motivatie kan er de oorzaak van zijn dat prestaties uitblijven of dat het prestatieniveau gering is. Motivatie is de motor van gedrag. Het Latijnse *movere* betekent: in beweging brengen. Er is een drang om de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie op te heffen. Bij motivatie gaat het om de vraag: *waarom* doe je iets? (Bij *hoe* doe je iets? gaat het om vaardigheid.)

EEN COMPLEX VAN MOTIEVEN

Ons gedrag wordt meestal door een complex van motieven in gang gezet. Bijvoorbeeld: waarom wil iemand chirurg worden? Wat zijn z'n motieven, wensen, toekomstverwachtingen? Daar kunnen hoogstaande motieven bij zijn, zoals de lijdende mensheid helpen, maar ook basale motieven, zoals geld verdienen, of sociaal-psychologische, zoals status en aanzien verwerven. Sommigen zullen daar onbewuste motieven aan toevoegen, zoals het reguleren van agressie en sadisme. Het is in ieder geval een complex van motieven, dat ook nog in de loop van de tijd kan veranderen. Na een aantal jaren kan bij de genoemde

chirurg het verlangen bovenkomen om professor te worden, en daar kan een motief tot machtsuitoefening aan ten grondslag liggen.

Die complexiteit geldt ook voor de motivatie in arbeidssituaties. Op de vraag aan iemand waarom hij werkt, zal het eerste antwoord waarschijnlijk luiden: 'Om geld te verdienen'. Maar net als in het voorbeeld van de chirurg is er hier sprake van een complex aan motieven dat hoogst individueel is en nooit volledig ontrafeld kan worden. Mensen werken niet alleen voor een salaris. Als het goed is, vinden ze hun werk ook aangenaam of uitdagend, biedt het hun een situatie om met anderen samen iets te doen of geeft het hun status, enzovoort. Denk in dit verband aan mensen die op 65-jarige leeftijd moeten stoppen en zeggen in een 'zwart gat te vallen'. Dat is meestal niet een kwestie van geld.

GEBREK AAN MOTIVATIE ALS DOODDOENER

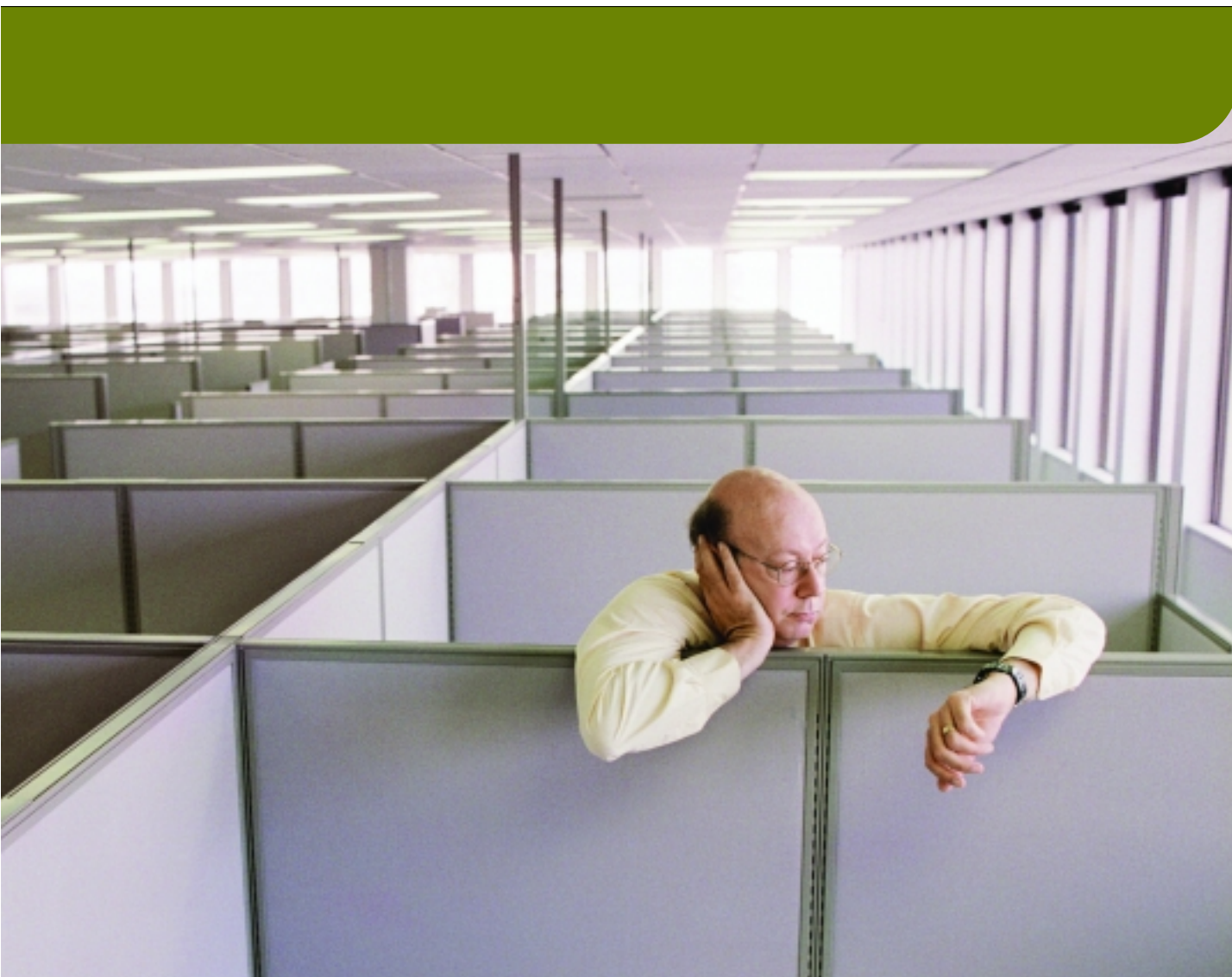
Als medewerkers minder presteren dan het bedrijf van hen verwacht, dan wordt al gauw gedacht aan gebrek aan motivatie. Terwijl de andere twee factoren ook een rol kunnen spelen: gebrek aan bekwaamheid of een situatie die belemmerend werkt. Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. Een manager constateert dat in zijn team het prestatieniveau beneden peil is. Hij schakelt een consultancybureau in en zegt: 'Mijn medewerkers zijn niet gemotiveerd, ze zetten zich niet in, hebben geen interesse in het werk. Wat kan ik daaraan doen?' Het bureau doet er goed aan om niet meteen mee te gaan in deze vraag van de

Trefwoorden

Attributie

Motivatie

Prestatie



klant, in dit geval de manager. Als zijn bewering onjuist is, als de medewerkers wél gemotiveerd zijn, dan worden ze vals beschuldigd, en via self-fulfilling prophecy zal hun motivatie dan inderdaad gaan dalen en daarmee ook het prestatieniveau. In het onderhavige geval was het bureau zo slim om er niet klakkeloos vanuit te gaan dat het hier ging om gebrek aan motivatie. Na onderzoek bleek inderdaad dat er iets anders speelde. Een reorganisatie die er onlangs had plaatsgevonden, had de verhouding tussen personeel en werk dusdanig verstoord dat er niet voor alle medewerkers voldoende werk was. Daardoor ontstond er bij sommigen de neiging om zich taken van anderen toe te eigenen. Met als gevolg dat er allerlei spanningen en conflicten kwamen, die het prestatieniveau van de groep ernstig omlaag brach-

ten. Kortom, de medewerkers waren wel bekwaam en gemotiveerd, maar de omstandigheden waren er de oorzaak van dat ze onder hun niveau presteerden.

ATTRIBUTIE

In het bovenstaande geval schrijft de manager het gedrag van zijn medewerkers toe aan een bepaalde oorzaak, dat ze zo slecht presteren komt door gebrek aan motivatie. Dit heet attributie. Mensen zoeken voortdurend oorzaken voor gedrag van anderen en van zichzelf. En de oorzaken die men 'ziet', kunnen ook heel verschillend zijn. Stel dat een segmentmanager een moeilijk conflict tussen een paar medewerkers met succes en in betrekkelijk korte termijn tot

Je moet het willen

oplossing brengt, dan 'zien' zijn collega's waarschijnlijk heel verschillende dingen. De een denkt dat het meer geluk dan wijsheid is, de ander ziet daarin het bewijs dat hij een uitstekend manager is. Een duidelijke vorm van attributie. De een kent de segmentmanager weinig en de ander veel managementkwaliteiten toe.

WERKDOELEN GOED FORMULEREN

Managers vragen zich vaak af: hoe motiveer ik mijn medewerkers? Meestal bedoelen ze: hoe kan ik mijn medewerkers zo *oppeppen* dat ze beter gaan presteren? Maar rechtstreeks oppeppen heeft weinig zin. Het gaat erom condities te scheppen waaronder de medewerker zelf meer gemotiveerd raakt.

Om het beste uit mensen te halen, moet je ze niet over één kam scheren

De *goal-setting* theorie van Locke en Latham (1990) biedt hiervoor voldoende handvatten. Die theorie houdt in dat goed geformuleerde doelstellingen motiverend werken. Locke en Latham hanteren hierbij vier criteria:

1. Werkdoelen moeten *uitdagend* zijn, maar de bekwaamheid van de medewerker niet te boven gaan. Te makkelijke taken vervelen op de duur en te moeilijke veroorzaken spanning.
2. Werkdoelen moeten *concreet en helder* zijn. De medewerker dient precies te weten wat hij moet doen om het doel te bereiken. Doelen formuleren volgens het SMART-principe is daartoe een goede methode. De letters staan voor: specifiek - meetbaar - acceptabel - realistisch en tijdgebonden.
3. Werkdoelen moeten *door de medewerker geaccepteerd* zijn als zijn doelen (commitment). Dat kan onder meer bereikt worden door hem bij het formuleren van de doelen te betrekken.

4. De *medewerker moet feedback krijgen* over zijn vordering.

Kortom, als gebrek aan daadkracht te wijten is aan gebrek aan motivatie, is het zaak om na te gaan of de werkdoelen aan deze vier criteria voldoen.

FLOW

Hier is de vermelding van de 'flow-ervaring' op zijn plaats. Flow betekent dat iemand volkomen opgaat in de taak waarmee hij bezig is. Je kunt dan spreken van een hoge intrinsieke motivatie. Csikszentmihalyi, de 'ontdekker' van het fenomeen flow gebruikte voor zijn onderzoek meer dan achtduizend proefpersonen uit alle delen van de wereld. Elk van hen was met een semafoon uitgerust die een weeklang op ieder

onverwacht moment afging. De proefpersoon moest dan meteen een vragenlijst invullen over waar hij op dat ogenblik mee bezig was en over hoe hij dat beleefde, welke gedachten en gevoelens hij daarbij had.

Csikszentmihalyi kwam tot de verrassende conclusie dat mensen vooral gelukkig worden door geconcentreerd aan een taak te werken. Cruciaal voor een flow-ervaring is dat er voldoende evenwicht is tussen de eisen die de taak stelt en de eigen bekwaamheden. Hoe beter het evenwicht tussen uitdaging en capaciteit, des te sterker is de concentratie en des te sterker de tevredenheid achteraf. Achteraf, want tijdens de ervaring zelf speelt 'welzijn' of 'geluk' slechts een kleine rol.

VERSCHILLENDE MOTIEVEN

Om een medewerker te motiveren, kan een manager er ook toe overgaan om hem of haar persoonlijk te coachen. Het fraaiste zou zijn als hij daarbij gebruik kan maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan dat door de medewerker zelf is opgesteld. Daarin worden het zelfbeeld, de ambities en de behoeften van de persoon zichtbaar. Maar ook zonder een uitgewerkt ontwikkelingsplan dient een manager oog te hebben voor de verschillende motieven van zijn medewerkers. Om het beste uit zijn mensen te halen, moet hij ze niet over één kam scheren. Je hebt bijvoorbeeld mensen met een hoge prestatiemotivatie. De taak zelf maakt hen gemotiveerd om er hard aan te trekken. Als manager moet je zo'n medewerker de ruimte geven om zelf zo veel mogelijk zijn werk te bepalen. Er zijn ook mensen die hun werkmotivatie vooral halen uit het samen met anderen aan een bepaalde taak werken. Als ze er al-

Trefwoorden

Attributie

Motivatie

Prestatie

leen voor komen te staan, presteren ze plotseling een stuk minder. Een manager zou dan de verkeerde conclusie kunnen trekken (attributie) dat die medewerker kennelijk steeds op anderen heeft geleund. Maar het is de motivatie die wegebt. Alleen in een kamer of alleen aan een taak werken vermindert het werkple-



zier. Daar moet je als manager dus op bedacht zijn: zet Piet maar in een team, want daar is hij op z'n best. Er zijn ook mensen die het vooral om de status en de macht gaat. Zo'n medewerker zal waarschijnlijk het best presteren, als hij een leidinggevende functie krijgt, mits hij natuurlijk ook over andere noodzakelijke competenties beschikt.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Een manager kan ervoor zorgen dat zijn medewerkers goed omschreven taken krijgen, die passen bij hun niveau en bij hun persoonlijke behoeften, maar uiteindelijk is iedere medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn eigen motivatie. Het gebeurt nogal eens dat mensen die verantwoordelijkheid van zich af willen schuiven, en alles op het bordje van de manager leggen. Nooit ligt het aan hen, altijd is het de manager die iets nalaat of iets verkeerd doet. 'Eerst moet mijn manager maar doelstellingen formuleren waaraan ik kan voldoen.' Kortom, voor iedereen in een organisatie - van hoog tot laag - is het van belang dat men in staat is zijn eigen behoeften en motieven onder de loep te nemen. Waar haal ik mijn werkplezier vandaan? Uit de taken die ik verricht, uit de mensen om me heen, uit de status die ik aan mijn functie ontleen? En zijn er taken die te makkelijk of te moeilijk voor me zijn, die me vervelen of me gespannen maken?

VAN WETEN NAAR DOEN

Heb je die zelfkennis eenmaal verworven, dan gaat het weer om de stap van weten naar doen. Hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn motivatie optimaal is, zodat ik ook optimaal presteer? De bovengenoemde theorie van Locke en Latham biedt voldoende handgrepen om een motivatieprobleem (van een ander of van jezelf) daadwerkelijk aan te pakken. Als bijvoorbeeld herkend en erkend wordt dat de bedrijfsdoelen vaag en abstract geformuleerd zijn, volgt daaruit meteen een actieplan om de doelen te herformuleren, bijvoorbeeld volgens het SMART-principe. Dus de waarom-vraag leidt uiteindelijk naar de hoe-vraag. Over deze tweede factor - hoe? ofwel de bekwaamheid - gaat ons volgend artikel. ✱

* 'De ultieme maatstaf', HRDmagazine, juli/augustus 2003

LITERATUUR

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial
 Lens, W., Van Avermaet, E. & Eelen, P. (1996). *Inleiding tot de psychologie*. Leuven: Universitaire Pers
 Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goalsetting and task motivation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Dr. Hans Orlemans is klinisch psycholoog (NIP), www.orlemans.nl.
 Thea Rijsewijk is sociaal psycholoog en eindredacteur van HRDmagazine