



Whitepaper Motivatie

Bij motivatie gaat het om de vraag wat iemand stimuleert om een bepaalde prestatie te leveren. In deze whitepaper gaan we in op de soorten motivatie, en de manier waarop medewerkers gemotiveerd kunnen worden.

Werkgevers willen graag dat mensen uit zichzelf gemotiveerd zijn om een taak goed te doen. Deze medewerkers vinden het werk uitdagend of boeiend en willen graag een goede prestatie leveren. Dit wordt ook wel 'intrinsiek' gemotiveerd genoemd. Je hebt dan een zogenaamde innerlijke drive. Motivatie kan ook beïnvloed worden door aspecten van het werk die buiten de eigenlijke taak liggen. We noemen dit dan 'extrinsiek' gemotiveerd. Denk aan een inspirerende leidinggevende, een prettig team of een goede beloning. Over het algemeen is intrinsieke motivatie duurzamer dan extrinsieke motivatie.

Sommige aspecten van werk kunnen intrinsiek motiveren. We noemen dat *satifiers*. Andere aspecten motiveren niet, maar demotiveren wel als ze niet op orde zijn. Het zijn bepaalde basisvoorwaarden. Dat wordt ook wel omschreven als *dissatisfiers*.

Intrinsieke motivatie

Motiverende aspecten kun je uit verschillende dingen halen:

1. Het werk zelf motiveert

Het werk zelf motiveert als de werkzaamheden passen bij wat je zelf zinvol en leuk werk vindt. Het is niet altijd vanzelfsprekend dat dit in evenwicht is. Veel mensen volgen een opleiding, vinden een baan, doen allerlei cursussen en veranderen van baan zonder dat ze echt goed kennis hebben van of rekening houden met hun drijfveren. Hierdoor komt het regelmatig voor dat mensen, ondanks hun opleiding en ervaring, toch niet gelukkig zijn in hun werk.

Er zijn diverse (gratis) testen om inzicht te krijgen in je eigen drijfveren. Ook een loopbaanscan kan je daarin meer inzicht geven. Daarin wordt vaak ook meer gekeken naar de rol die je in de organisatie bij voorkeur inneemt en wat nodig is voor 'de ideale baan'. Meer informatie? Kijk dan eens in de Winkel.

2. Voldoende regelruimte in het werk

Regelruimte in het werk betekent dat je zelf voldoende mogelijkheden hebt om (mee) te kunnen beslissen over de uitvoering van het werk. Dus hoe en wanneer het werk wordt gedaan. Als er problemen ontstaan, kun je die zelf oplossen of zelf regelen dat problemen opgelost worden. De behoefte aan regelruimte is voor iedereen anders, maar is wel een universele basisbehoefte. Enerzijds wordt dit bepaald door de kennis en vaardigheden van medewerker, anderzijds door de behoefte aan creativiteit en afwisseling.

De regelruimte kan op 3 manieren bepaald worden:

1. Formeel: door in concrete functiebeschrijvingen de taken en verantwoordelijkheden te benoemen. In werkinstructies kan worden aangevuld hoe er wordt omgegaan met 'storingen' of waar je wel of niet over mag beslissen.
2. Logisch: door het werkproces te bekijken en vast te stellen welke taken tot een functie moeten behoren om het proces zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.
3. In overleg: hierbij bespreek je met je leidinggevende op periodieke basis de ervaren regelruimte. Dat kan bijvoorbeeld in het werkoverleg. In het overleg wordt dan afgesproken hoe taken en verantwoordelijkheden worden afgebakend.

3. Ruimte voor ontwikkeling in het werk

Bijna iedereen vindt het leuk en leerzaam om zich te ontwikkelen in het werk. Ontwikkelen in het werk kan door nieuwe taken op te pakken of (tijdelijk) een andere rol te vervullen. De ervaring die je meeneemt uit je huidige functie en opdoet in de nieuwe functie, komt de productiviteit vaak ten goede. Werkgevers kunnen ontwikkeling in het werk op verschillende manieren stimuleren. Bijvoorbeeld door meer verschillende medewerkers in projectteams te betrekken. Daarmee kunnen ook andere medewerkers meer projectervaring opdoen en een bredere kijk op de organisatie krijgen.

4. Stimulerend management

Er is sprake van stimulerend management als je leidinggevende waardering en jou de mogelijkheid geeft om binnen kaders het werk op jouw manier te organiseren. Stimulerend management kan ook worden gerealiseerd als je met je leidinggevende bewust afsprekt waar je je aandacht op gaat richten. Richt een leidinggevende zich op de dingen je goed doet, dan is de kans groot dat je zelfvertrouwen en initiatief toeneemt. Richt de leidinggevende zich enkel op de dingen die verkeerd gaan, dan is de kans groot dat je terughoudend wordt, bang wordt op fouten te maken, minder initiatief neemt etc.

Basisvoorwaarden

Hieronder staan enkele basisvoorwaarden voor werk. Ze motiveren niet, maar demotiveren wel als ze niet op orde zijn.

1. Arbeidsvoorwaarden

Goede arbeidsvoorwaarden betekent ook een rechtvaardige beloning. Rechtvaardig betekent dat de hoogte van een beloning objectief verklaard moet kunnen worden en binnen een bepaalde bandbreedte vergelijkbaar moet zijn met een collega die dezelfde werkzaamheden verricht. Hoewel de omvang van de arbeidsvoorwaarden belangrijk is, is met name de objectiviteit en transparantie ervan belangrijk.

2. Arbeidsverhoudingen: Werksfeer

Het ontbreken van een prettige werksfeer, veroorzaakt stress en/ of werkdruk. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over verstoorde verhoudingen met collega's of leidinggevende, maar ook over pesten of ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag, in welke vorm dan ook, levert altijd een negatieve sfeer op en dat heeft invloed op de resultaten. Ongewenst gedrag gebeurt vaak onder de oppervlakte. Mensen durven er niet altijd over te praten. Een vertrouwenspersoon kan de drempel verlagen om pestgedrag bespreekbaar te maken.

3. Arbeidsomstandigheden

Goede arbeidsomstandigheden zijn belangrijk om het schadelijke effecten op je gezondheid op de korte termijn op de lange termijn te voorkomen. Het gaat dan niet alleen over fysieke belasting, maar ook over mentale belasting (zie ook werkdruk). Het ligt voor de hand om de omstandigheden te verlichten door minder belastende inzet van materieel of door de oorzaak van mentale belasting weg te nemen of te minimaliseren. Als dat niet voldoende helpt kunnen taakrotatie of persoonlijke beschermingsmiddelen een uitkomst bieden. Als dan nog steeds belastende elementen in het werk bestaan, kan het helpen de arbeidstijd per dag te verkorten om de negatieve invloed op het arbeidsvermogen zo klein mogelijk te houden en zodoende de hersteltijd te vergroten.

4. Organisatie van het werk

Er is toenemende druk op organisaties om flexibeler, klantgerichter te werken en sneller te innoveren. Hierbij past een op controle gerichte organisatie niet omdat deze vaak trager werkt en minder ruimte biedt voor initiatieven van medewerkers.

De organisatie van het werk kan bijdragen of afbreuk doen aan de motivatie van medewerkers. Een stimulerende organisatie van het werk geeft medewerkers:

- een breed takenpakket in plaats van een vergaande specialisatie
- afwisselende en bij ieders niveau passende uitdagende taken, in plaats van meer routinematig werk
- zo veel mogelijk ruimte om zelf beslissingen te nemen (binnen afgesproken kaders) in plaats van alleen laten uitvoeren van taken

- ruimte om deel te nemen aan besluitvorming over de organisatie van het werk in plaats van voorschrijven en niet luisteren
- de ruimte om mee te denken met verbeteringen in het werk in plaats van opleggen en niet open staan voor ideeën van medewerkers

Tot slot: Onderzoek naar motivatie

Het is verstandig om vinger aan de pols te houden ten aanzien van de motivatie van de medewerkers. Het meest simpele is het van dag tot dag aandacht hebben voor de motivatie van medewerkers en signalen van niet optimaal functioneren tijdig te signaleren en te bespreken. Formeler kunnen werkoverleg en functioneringsgesprekken een bron van informatie zijn. Geef medewerkers dan een actieve rol in deze gesprekken door hen mee te laten denken over de gesprekspunten en hen zelf een eventueel gespreksformulier in te laten vullen.

Steeds meer organisaties houden periodiek een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) of medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Door middel van vragenlijsten worden medewerkers systematisch naar hun oordeel over het werk gevraagd. In een goed uitgevoerd onderzoek worden de resultaten met medewerkers besproken en worden een aanzet gedaan om verbeterpunten op te pakken.