

MOTIVEREN

ELINE VAN NOUHUYS

1 SITUATIE

Motiveren komt van het Latijnse 'movere' wat 'bewegen' of vrijer vertaald 'in beweging krijgen' betekent. Concreet betekent dit; redenen geven aan mensen zodat ze in beweging komen. Motiveren is niet makkelijk. Tenslotte hebben we te maken met unieke personen met hun eigen, unieke eigenschappen die ieder hun eigen drijfveren hebben. Leidinggevers staan soms met de handen in het haar als het gaat om een juiste wijze van sturen van de gedragingen van medewerkers. Ze beïnvloeden dagelijks het gedrag van collega's maar ze zijn zich daar niet altijd van bewust. Daardoor kan deze beïnvloeding zowel een positief als negatief effect hebben op de motivatie van de medewerker.

Motiveren heeft zodoende te maken met samenwerken met mensen, hen kennen, naar hen luisteren en hun bijdragen naar waarde schatten. De motivatie van de medewerker wordt gevoed door een veelvoud van invloeden en ontstaat vanuit verschillende omstandigheden. Deze liggen zowel binnen als buiten de arbeidsomgeving. Het gaat om het opwekken, in stand houden en vergroten van de welwillendheid van de medewerker. Omdat langdurige motivatie en betrokkenheid niet in een dag te realiseren zijn, zal deze alleen met een structurele aanpak bereikt kunnen worden. Welke aanpak het best gekozen kan worden, hangt nauw samen met de motivatie en deskundigheid van de medewerker en het karakter van de werkzaamheden. Dit houdt in dat u in de praktijk naast uw eigen voorkeurstijl ook andere stijlen van leidinggeven moet kunnen hanteren. Dat vraagt van de leidinggevende natuurlijk wel de aanwezigheid van de nodige kennis van en inzicht in motiveren en leidinggeven.

2 TEST

Hieronder staan 15 stellingen die elk betrekking hebben op manieren van motiveren van medewerkers. Kies bij elke uitspraak de mate waarin u de uitspraak toepast in de praktijk; nooit, soms, vaak of altijd.

- 1 Ik behandel mijn medewerkers op eenzelfde manier met eenzelfde aanpak
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 2 Ik geef mensen duidelijke opdrachten, zodat men weet waar hij of zij aan toe is
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 3 Ik streef er voortdurend naar om mijn leidinggevende vaardigheden om te motiveren aan te passen
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 4 Ik streef naar evenwicht tussen stevig sturen en controle enerzijds en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en initiatief van medewerkers anderzijds
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 5 Als ik navraag doe over de werkhouding van mijn medewerkers, dan houd ik daar in het vervolg ook rekening mee
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 6 Wanneer een medewerker ontslag neemt, dan ga ik een gesprek aan om de reden van het ontslag te achterhalen
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 7 Ik betrek mijn medewerkers al in het vroegste stadium overal bij
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 8 Ik stel ambitieuze doelen die medewerkers stimuleren om goede prestaties te leveren
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 9 Bij de beoordeling van mijn medewerkers bekijk ik niet alleen de resultaten, maar ook hun houding en inzet
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 10 Tijdens evaluatiegesprekken besteed ik ook aandacht aan mijn eigen functioneren
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 11 Ik geef regelmatig feedback tijdens het werk het werk van mijn medewerkers
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 12 Ik bedank mijn medewerkers persoonlijk voor het werk dat ze geleverd hebben
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 13 Als een medewerker niet het beste van zijn kunnen geeft, probeer ik nieuwe uitdagingen te geven
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 14 Ik ken de wensen en grieven van mijn medewerkers en ik houd daar zo veel mogelijk rekening mee
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd
- 15 Ik geef mijn medewerkers alle vrijheid om zijn of haar taken uit te voeren en zelf oplossingen te bedenken
A Nooit B Soms C Vaak D Altijd

3 **DIAGNOSE**

Scoor stelling 1 en 2 apart en tel van stelling 3 tot en met 15 het aantal A's, B's, C's en D's op en vul deze hieronder in.

		Door u gescoord aantal:		Totaal
Stelling 1	A of B	X 2
	C of D	X 1
Stelling 2	A of B	X 2
	C of D	X 1
Stelling 3 tot en met 15	A	X 0
	B	X 1
	C	X 2
	D	X 4

Totaalscore:

.....

Bijvoorbeeld: u scoorde bij stelling 1: A, bij stelling 2: B, van stelling 3 tot en met 15 tweemaal A, viermaal B, driemaal C en driemaal D. Voor stelling 1 behaalde u (A=) 2 punten en voor stelling 2 behaalde u ook (B=) 2 punten = totaal 4 punten. Van stelling 3 tot en met 15 behaalde u $2 \times (A) 0 + 4 \times (B) 1 + 3 \times (C) 2 + 3 \times (D) 4 = 22$ punten.

In totaal behaalde u $22 + 4 = 26$ punten.

4 **ADVIES**

U scoorde van 2 tot en met 20 punten?

U bent waarschijnlijk beter in het demotiveren dan in het motiveren van uw medewerkers. Motiveren doe je niet enkel met belonen en straffen. Medewerkers moeten zichzelf motiveren. Het is aan de leidinggevende om een breed scala aan motivatoren te bieden, waaruit medewerkers hun motivatie kunnen putten. Motivatoren zijn bijvoorbeeld: autonomie, variatie, nuttig werk verrichten, waardering en collegialiteit. Een goede leidinggevende is in staat verwachtingen helder aan te geven en naast kritiek ook complimenten over werkprestaties te geven en waardering, tevredenheid en enthousiasme tot uitdrukking te brengen. Zorg ervoor dat je weet wat je medewerkers 'beweegt'; heb aandacht voor ieders bezigheid en luister goed naar wat medewerkers aangeven. Laat zien dat u vertrouwen hebt in uw medewerkers en spreek uw waardering uit. U zult zien dat dit positieve invloed zal hebben op uw medewerkers.

U scoorde 21 tot en met 31 punten?

U weet wat belangrijk is voor uw medewerkers, maar past het misschien niet altijd toe. Echter, succes draait om feedback, feedback en nog eens feedback. Net zoals een systeem bijgesteld moet worden en 'feedback' nodig heeft, is een organisatie als levend systeem niks zonder feedback aan de leden ervan. Daarnaast is het van belang dat uw medewerkers constant het gevoel hebben dat u hen waardeert. U kunt hen waarderen door aandacht en betrokkenheid te tonen. Daarnaast kunt u uw medewerkers waarderen door: uitspreken van waardering over houding, inzet, prestaties en vorderingen van teams en teamleden; waardierend en bemoedigend mogelijke verbeteringen aan te geven. Durf medewerkers de ruimte te geven om hun eigen verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Laat iets meer doen dan alleen wat strikt moet en vertaal taken in uitdagende opdrachten. Hierdoor zullen uw medewerkers met nog meer enthousiasme aan het werk gaan.

U scoorde 32 tot en met 56 punten?

Indien u echt alles eerlijk hebt beantwoord, dan bent u een uitstekende motivator! Echte leiders helpen hun medewerkers in het vinden van hun eigen weg door steeds passende en haalbare uitdagingen te stellen en creativiteit te bevorderen. Daarnaast is het van belang een heldere visie en missie uit te spreken. Blijf consistent en eerlijk en geef zelf het goede voorbeeld. Zodoende blijven uw medewerkers optimaal gemotiveerd!

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Gung Ho!, K. Blanchard & S. Bowles, Contact, 1998

Persoonlijke betrokkenheid van medewerkers is in elk bedrijf onbetaalbaar. Maar hoe krijg je je mensen zo gemotiveerd en enthousiast dat ze zich volledig inzetten voor het succes van hun organisatie? Het antwoord ligt besloten in de drie eenvoudige principes van gung ho, die voor elke manager zijn na te volgen. In 'Gung Ho!' beschrijven Blanchard en Bowles deze revolutionaire techniek aan de hand van een bedrijf dat worstelt om een faillissement te voorkomen.

Management en motiveren, R. Kor, G. Wijnen & M. Weggeman, Kluwer, 1997

Dit boek laat zien dat managen eerst en bovenal motiveren is, zaken gedaan krijgen voor en door mensen. Het is de taak van een manager om die motivatie met de juiste stijl van leidinggeven in te passen in de organisatie. In dit boek komen uitgebreid de hulpmiddelen aan bod die hij daarvoor tot zijn beschikking heeft, zoals gespreksmodellen, feedback, conflicthantering, teamontwikkeling en besluitvormingsprocessen. Dit resulteert in een overzichtelijk gedragsmodel voor de manager.

Coachen en motiveren, M.J. Broekhuis, Kluwer, 2002

Dit boek laat zien hoe u zelf de leidinggevende kunt worden die u als medewerker zo graag had willen hebben. Daarnaast staat de lerende organisatie centraal, waarbij het coachen en motiveren niet beperkt blijft tot bijvoorbeeld een gesprek per week. In een lerende organisatie gaan het maken van fouten en het coachen elke dag samen. Immers, zonder fouten kunt u niets leren en verbeteren.