

PROFICIENCY

Motiveren van medewerkers

Voor de
middenkaderleidinggevende die
succesvol wil worden in het leiding
geven.

Jeroen Engelaer

Motiveren van Medewerkers geeft in heldere en praktische taal kort en bondig weer hoe de middenkaderleidinggevende zijn of haar medewerkers kan motiveren en gemotiveerd kan houden. Het boek staat vol met tips en voorbeelden en sluit af met een praktische checklist.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Inleiding | 3 |
| 1 Waarom zijn gemotiveerde medewerkers belangrijk voor een organisatie?..... | 5 |
| Wat zijn de effecten als medewerkers gemotiveerd zijn?..... | 5 |
| Wat zijn de effecten als medewerkers niet gemotiveerd zijn? .. | 6 |
| 2 Wat is motivatie eigenlijk? | 8 |
| Wat zegt Maslow over motivatie?..... | 9 |
| De behoeftenpiramide van Maslow | 9 |
| Waardoor wordt de sterkte van de motivatie beïnvloed?..... | 11 |
| Wat is er nog meer nodig om medewerkers gemotiveerd te houden? | 13 |
| 3 Hoe herken je een tekort aan motivatie? | 17 |
| Welke signalen wijzen mogelijk op problemen met de motivatie? | 17 |
| 4 Wat zijn motivatoren? | 22 |
| Waardoor worden medewerkers gemotiveerd?..... | 22 |
| 5 Wat moet je doen om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden? | 26 |
| Wat kan de leidinggevende doen om gemotiveerde medewerkers te krijgen en te houden?..... | 26 |
| Motivatiechecklist | 32 |

Inleiding

Dit e-book is speciaal bedoeld voor de middenkaderleidinggevende die **succesvol** wil worden in het leiding geven.

Het behandelt het **motiveren van medewerkers**. Gemotiveerde medewerkers zijn een van de belangrijkste **voorwaarden voor succes** van een afdeling of organisatie. Gemotiveerde medewerkers zijn loyaal, zorgen voor een hoge productie van goede kwaliteit, vertonen een lager ziekteverzuim, hebben plezier in het werk, etc.

Gemotiveerde medewerkers zien te **krijgen** en **houden** is een belangrijke doelstelling voor elke leidinggevende. En het lijkt moeilijker dan het is. In dit boek leer je hoe je op eenvoudige en praktische wijze je medewerkers kunt motiveren en gemotiveerd kunt houden.

Dit boek leert je stap voor stap:

1. **Waarom** gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn voor een organisatie;
2. Wat de effecten zijn als medewerkers **gemotiveerd** zijn;
3. Wat de effecten zijn als medewerkers **niet gemotiveerd** zijn;
4. Wat motivatie eigenlijk is; de behoeftepiramide van **Maslow**;
5. Waardoor de **sterkte van de motivatie** wordt beïnvloed;
6. Wat er nodig is om medewerkers **gemotiveerd te krijgen en te houden**;
7. Hoe je een tekort aan motivatie **herkent**;
8. **Welke signalen** wijzen op mogelijke problemen met de motivatie;
9. Wat **motivatoren** zijn;
10. **Waardoor** medewerkers gemotiveerd raken;

11. **Wat** de leidinggevende moet doen om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden;

Het boek wordt afgesloten met een **praktische checklist** die de leidinggevende in het dagelijkse werk kan gebruiken om puntsgewijs te controleren of de voorwaarden om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden, in voldoende mate aanwezig zijn.

© 2008 Jeroen Engelaer

- Alle rechten voorbehouden -

Het is niet toegestaan dit e-book aan derden te verstrekken of te verkopen

Het is niet toegestaan de inhoud van dit e-book elders te publiceren zonder toestemming van de auteur.

1 Waarom zijn gemotiveerde medewerkers belangrijk voor een organisatie?

Waarom is het belangrijk om gemotiveerde medewerkers te hebben? Je kunt natuurlijk redeneren dat een medewerker betaald krijgt voor zijn of haar diensten, en of hij nou gemotiveerd is of niet, dat interesseert jou als leidinggevende niet zo bijster; hij of zij moet zijn klus doen. Dat kan; en dat zal ongetwijfeld ook gebeuren. Maar hoe het gesteld is met de productiviteit en kwaliteit van de geleverde producten of diensten in een dergelijke organisatie, laat zich raden. Want motivatie heeft onder andere een groot effect op de productiviteit.

Wat zijn de effecten als medewerkers gemotiveerd zijn?

- Gemotiveerde medewerkers leveren een **hogere productie** van **goede kwaliteit**.
Uitleg: gemotiveerde medewerkers willen hun werk zo goed mogelijk doen. Zij willen weten welke doelen en kwaliteitsstandaarden behaald moeten worden en zullen er naar streven deze ook te behalen of liefst nog een stukje beter!
Voorbeeld: de medewerker van een verzekeringskantoor die vlak voor 5 uur toch nog even die klant belt en een mooie polis afsluit.
- Gemotiveerde medewerkers zijn bereid zich **extra in te spannen**. *Uitleg: gemotiveerde medewerkers doen net iets meer dan gevraagd.* *Voorbeeld: een medewerker van een supermarkt is ziek en een collega die dit hoort biedt zich spontaan aan om werk over te nemen.*
- Gemotiveerde medewerkers hebben **minder leiding en begeleiding** nodig. *Uitleg: gemotiveerde medewerkers hoeven minder gestuurd en gecorrigeerd te worden. Zij houden hun eigen prestaties in de gaten. Met een algemeen geformuleerde opdracht kunnen zij zelfstandig aan de slag.*

Voorbeeld: een medewerker van een restaurant houdt ongevraagd de drankvoorraad bij en maakt een bestelbriefje voor de leverancier.

- Gemotiveerde collega's zijn **prettiger collega's en vriendelijk tegen klanten**. *Uitleg: gemotiveerde collega's zijn gezelliger en vrolijker op het werk, zij denken in oplossingen, niet in problemen, zij voelen zich gewaardeerd door collega's en leidinggevende. Voorbeeld: de baliemedewerker van een accountantskantoor staat binnengekomen gasten meteen vriendelijk te woord en biedt hen een kopje koffie aan.*
- Met gemotiveerde medewerkers zal het **personeelsverloop lager** zijn. *Uitleg: medewerkers die gemotiveerd hun werk doen zullen trouw zijn aan het bedrijf waar ze werken en niet snel een andere baan zoeken.*

Wat zijn de effecten als medewerkers niet gemotiveerd zijn?

- Niet gemotiveerde medewerkers zullen sneller 'de kantjes ervan af lopen'. Zij zijn **niet bereid** iets extra te doen. *Uitleg: van niet gemotiveerde medewerkers kan verwacht worden dat zij niet meer doen dan het hoogst noodzakelijke. Voorbeeld: de medewerker van een call center die regelmatig te laat komt en eerder vertrekt, denkt halverwege de dag 'kom ik ga nog een sigaretje roken en misschien wel twee, het zal mijn tijd wel duren hier'.*
- Niet gemotiveerde medewerkers zullen zich **sneller ziek** melden. *Uitleg: niet gemotiveerde medewerkers zijn niet blij en ontevreden. Als ze zich ook maar enigszins niet zo lekker voelen melden zij zich ziek. Voorbeeld: de baliemedewerkster van een*

autodealer meldt zich standaard elke maand een paar dagen ziek vanwege verkoudheid.

- Niet gemotiveerde medewerkers reageren snel **negatief op veranderingen**. *Uitleg: zo lang alles precies loopt zoals altijd hoor je ze niet maar zodra er maar even iets ander nodig is, wordt er gemopperd. Voorbeeld: de verzorgende in een verpleeghuis moppert tegen haar collega's omdat 'zij van boven nu alweer iets nieuws bedacht hebben. En het is ook nog een belachelijk idee, wat nooit gaat werken'.*
- Niet gemotiveerde medewerkers **klagen** voortdurend over leiding en collega's. *Uitleg: niet gemotiveerde medewerkers vinden dat ze vervelende collega's hebben en lastige leidinggevenden die nooit iets voor hen willen doen. Voorbeeld: de verkoper in een schoenwinkel moppert dat 'zij altijd de klos is met de pauze indelingen'.*

Er zijn dus een heleboel redenen waarom het belangrijk is om gemotiveerde medewerkers in je organisatie te hebben. Om er uiteindelijk achter te komen wat je moet doen om je medewerkers gemotiveerd kunnen krijgen, gaan we in het volgende hoofdstuk in op de vraag wat motivatie is.

2 Wat is motivatie eigenlijk?

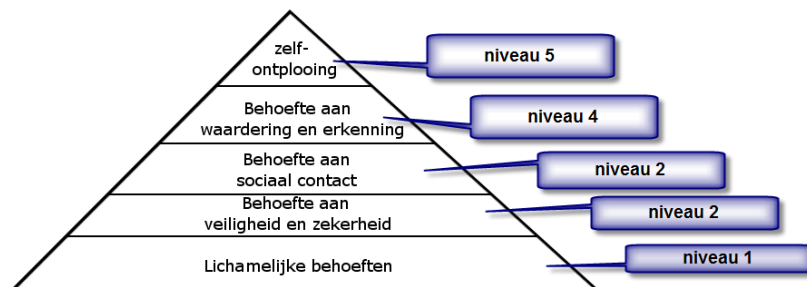
In hoofdstuk 2 heb je geleerd waarom gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn. Er zijn allerlei positieve effecten te benoemen als medewerkers gemotiveerd zijn. En er zijn net zoveel negatieve effecten te benoemen als medewerkers niet gemotiveerd zijn. Maar een belangrijke volgende vraag die we moeten beantwoorden is; wat is motivatie eigenlijk; wat wordt er mee bedoeld, waar staat het voor?

Een goede definitie van motivatie is: **drijfveren die ervoor zorgen dat mensen een bepaald doel bereiken.**

Van belang bij het begrip motivatie is het besef dat mensen dingen doen om een zo prettig mogelijk leven te hebben. Volgens de theorie van Abraham Maslow heeft de mens behoeften die bevredigd moeten worden. Volgens Maslow is elke mens continu bezig zijn of haar behoeften te bevredigen!

Deze behoeften kunnen zich op **verschillende niveaus** afspelen. Wanneer behoeften van een lager niveau zijn bevredigd, worden meteen de behoeften van een hoger niveau actief.

We kunnen dus stellen dat mensen gemotiveerd worden doordat zij bepaalde behoeften bevredigd willen zien.



Piramide van Maslow

Wat zegt Maslow over motivatie?

Mensen doen dingen om zo prettig mogelijk te leven. *Voorbeelden: Je wilt geld verdienen om te kunnen eten en te kunnen wonen. Je wilt een cursus gaan doen om iets te leren waardoor je beter wordt in je werk. Je doet je best op je werk omdat je dan waardering krijgt van je collega's en je leidinggevende.*

De mens heeft behoeften die continu bevredigd moeten worden. *Voorbeelden: je hebt honger, je wilt ergens bij horen, je wilt gewaardeerd worden, je wilt een hogere functie.*

Maslow spreekt over **verschillende behoeften niveaus**. *Voorbeelden: het laagste niveau betreft de **primaire** levensbehoeften, daarna spelen de **sociale** behoeften (vriendschap, erbij horen, bevestigd worden) en als laatste komen de **persoonlijke ambities** (waardering, hogere functie, zelfontplooiing) aan bod.*

De behoeftenpiramide van Maslow

1. Op het 1^e niveau is sprake van de **primaire levensbehoeften**. *Uitleg: dit zijn voornamelijk lichamelijke behoeften die bevredigd moeten worden om te overleven. Voorbeelden: eten, drinken, warmte, seks, slaap, woonruimte.*
2. Op het 2^e niveau gaat het over **veiligheid en zekerheid**. *Uitleg: op dit niveau gaan we gevaar voorkomen en ons daar tegen beschermen. Voorbeelden: beveiliging in en om huis, maar ook alle verzekeringen die we afsluiten tegen mogelijke risico's.*
3. Op het 3^e niveau zijn de **sociale behoeften** aan de orde. *Uitleg: Op dit niveau hebben we het over genegenheid, liefde en vriendschap. We willen ergens bij horen. Voorbeelden: we gaan relaties aan, maken vrienden, worden lid van hobby- en sportclubs.*

4. Op het 4^e niveau zijn **waardering en erkenning** belangrijk. *Uitleg: Hier spelen zaken als positie en status. En ook zelfrespect en zelfvertrouwen. Voorbeeld: de behoefte gewaardeerd te worden door anderen, erkend te worden, status te krijgen door een mooi huis of een dure auto.*
5. Op het 5^e en hoogste niveau ontstaat de behoefte aan **zelfverwerkelijking en ontplooiing**. *Uitleg: je zelf waar kunnen maken, je ontwikkelen door studie of religie, vrij zijn in het nemen van beslissingen nemen en het eigen leven kunnen bepalen. Voorbeelden: een opleiding volgen of een therapie doen, een eigen bedrijf beginnen, een sabbatical nemen, promotie maken, totaal ander werk gaan doen, etc.*

Maslow zegt dat **bevrediging van een behoefte op een bepaald niveau meteen behoeften op een hoger niveau actief maakt**. *Voorbeelden: als je voldoende geld hebt om te kunnen eten en drinken, een huis hebt en je warm kunt kleden dan ben je daar maar kort tevreden mee. Je wilt al snel vrienden, een relatie, etc. Heb je dat bereikt dan wil je een studie doen om die promotie waar te kunnen maken.*

Als de **behoefte op een hoger niveau niet bevredigd** kunnen worden, worden de **behoefte op het lagere niveau steeds belangrijker**. *Uitleg: Men probeert in dat geval steeds meer te krijgen van hetgeen wel bereikbaar is. De wens steeds meer geld te verdienen kan een 'hogere' behoefte maskeren. Voorbeeld: de medewerker die steeds maar weer opslag wil hebben, zou in werkelijkheid een leidinggevende functie willen hebben.*

Aan het bovenstaande proces komt **geen einde!** Volgens Maslow zijn wij continu **bezig hoger op de 'behoefte ladder'** te komen. De

behoeftheniveaus kunnen heel goed tegelijkertijd spelen. *Uitleg: je bent altijd bezig met geld verdienen om eten te kunnen kopen, maar op het moment dat je redelijk zeker bent van een vast inkomen, wordt deze behoefte minder urgent. Behoeften hoger in de hiërarchie zijn belangrijk, maar worden van ondergeschikt belang wanneer aan de lagere behoeftes wordt getornd. Voorbeeld: Je bent bezig met een studie en wordt werkeloos. De kans is groot dat je dan je studie stop zet om een nieuwe baan te zoeken.*

De behoeftehiërarchie van Maslow geeft inzicht in de **basale drijfveren** van mensen. Naast deze basale drijfveren zijn er nog andere factoren die een rol spelen bij de motivatie van medewerkers. Het is immers niet zo dat alle medewerkers die op hetzelfde niveau van de behoeftenladder zitten gelijk gemotiveerd zijn. Er spelen dus nog andere factoren een rol. De **sterkte van de motivatie** kan bijvoorbeeld verschillen.

Waardoor wordt de sterkte van de motivatie beïnvloed?

- **De waarde** van datgene wat men wil bereiken bepaalt mede de sterkte van de motivatie. *Uitleg: de waarde is sterk persoonlijk bepaald. Voorbeeld: het hebben van een leidinggevende functie kan voor de een de ultieme droom zijn, terwijl de ander gelukkig is met een eenvoudige kantoorbaan. In beide voorbeelden kan de betrokken persoon zeer gemotiveerd zijn het doel te bereiken.*
- De mate waarin er sprake is van **doel- of resultaatgerichtheid** bepaalt mede de sterkte van de motivatie. *Uitleg: Wanneer precies duidelijk is wat we willen bereiken is het makkelijker gemotiveerd 'ervoor te gaan'. Een bedrijf heeft de strategie vertaalt naar de werkeenheden in duidelijke en meetbare doelen en resultaten. Dit maakt*

het de medewerkers makkelijker zich te verbinden met deze doelen. Voorbeeld: Een supermarktketen wil 5% omzetgroei realiseren door klantgericht werken van de medewerkers. In de winkels wordt daarom afgesproken dat:

- er maximaal 2 klanten voor een kassa mogen staan;*
- een vraag van een klant dient altijd direct beantwoord te worden;*
- het aantal bestel- en levermomenten wordt verdubbeld om de kans op lege schappen te minimaliseren.*
- **De kans dat men het doel kan bereiken** bepaalt mede de motivatie. *Uitleg: wanneer de kans op slagen of falen ongeveer gelijk is, werkt men over het algemeen het hardst om het doel te behalen. Voorbeeld: Door nog even langer door te werken en dat projectplan op tijd in te leveren wordt de kans op promotie weer een stukje groter. Als het schrijven van dat projectplan echter een hele vakantieweek gaat kosten is de kans groot dat de medewerker afhaakt.*
- **De omstandigheden** waarin de medewerker verkeert bepalen mede de sterkte van de motivatie. *Uitleg: Denk hierbij aan opvoeding, opleiding, ervaringen, gezondheid, etc. Maar ook de situatie van dat moment op het werk zijn van invloed op de toestand van de medewerker. Voorbeeld: de medewerker die al vaak verbeterideeën heeft ingeleverd die elke keer afgewezen zijn, zal niet meer gemotiveerd zijn dat nogmaals te doen.*

In de welvarende westerse maatschappij kunnen we ervan uitgaan dat aan de lagere basisbehoeften meestal wel voldaan is. Dat betekent dat de moderne mens zich vaak op het **hoogste behoefteniveau** zal bevinden. In het kader van motivatie van medewerkers is het van

belang te beseffen dat nog maar weinig medewerkers alleen werken voor het geld. Er is meer nodig om medewerkers gemotiveerd te houden.

Wat is er nog meer nodig om medewerkers gemotiveerd te houden?

- Er moeten **voldoende beloningen** in het werk zitten. *Uitleg: Bij beloning denken we niet alleen aan geld maar ook aan complimenten, regelmatig feedback, extra taken en/of bevoegdheden, bepaalde privileges, etc. Van belang is dat de beloning in overeenstemming is met de geleverde prestatie en er rekening gehouden wordt met de persoonlijke behoeften en wensen. Voorbeeld: een autoverkoper is erg blij met de bonus die hij elk jaar ontvangt als hij de verkoopdoelen heeft gehaald. Maar eigenlijk is hij net zo blij met de regelmatige complimenten van zijn baas als hij een mooie deal heeft gesloten of een inventieve oplossing voor een probleem heeft bedacht.*
- In het werk moet een **uitdaging** zitten. Te eenvoudig werk vraagt uitsluitend volharding en gaat vervelen. *Uitleg: als mensen gemotiveerd blijven in hun werk wordt de grens net even een stukje verder gelegd. Voorbeeld: de autoverkoper moet zich elke keer weer in alle nieuwe modellen, typen en uitrustingsniveaus uitputtend verdiepen om ook de detailvragen van de klant zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden.*
- In het werk moet voldoende **variatie** zitten. *Voorbeeld: Wanneer de bovengenoemde verkoper één model met een gelijk uitrustingsniveau zou moeten verkopen, zou de lol er snel af zijn!*
- In het werk moeten voldoende **leermomenten** zijn. *Uitleg: een bepaald*

niveau van routine is prettig maar volledig op de automatische piloot je werk doen is slaapverwekkend en niet uitdagend. Er moet regelmatig iets nieuws te leren zijn.

Voorbeeld: de autoverkoper raakt enthousiast van telkens nieuwe modellen of cursussen waarin hij nieuwe verkooptechnieken leert.

- Het werk moet voldoende **beslissingsruimte** bieden. *Uitleg: de medewerker moet een stuk eigen verantwoordelijkheid hebben bij de uitvoering en indeling van zijn werk. Voorbeeld: de autoverkoper kan binnen bepaalde grenzen zelf kortingen of accessoirepakketten samenstellen.*
- Het werk moet **zinvol** zijn en de medewerker moet **erkenning en steun** ervaren. *Uitleg: wanneer de medewerker het werk als zinloos ervaart en het gevoel heeft dat zijn vrouw het ook maar niks vindt, zal hij niet gemotiveerd zijn. Voorbeeld: de autoverkoper zal plezier beleven aan contact met tevreden klanten die blij zijn met hun nieuwe auto en de goede inruilprijs die ze hebben gekregen.*
- Het werk moet de **persoonlijke doelen** van de medewerker dichterbij brengen. *Uitleg: hier wordt de koppeling met de eerdergenoemde behoeftehiërarchie gemaakt. Voorbeeld: de autoverkoper heeft de wens ooit nog eens filiaalmanager te worden. Wanneer er uitzicht is dit te realiseren, en aan de bovengenoemde voorwaarden is voldaan, zal hij sterk gemotiveerd blijven.*
- Het werk moet in een **plezierige sfeer** uitgevoerd kunnen worden. *Uitleg: medewerkers zullen meer gemotiveerd zijn wanneer zij kunnen werken in plezierige en ontspannen omstandigheden. Dit betekent*

dat zij positief en stimulerend bevestigd moeten worden. Daarnaast moet er ruimte zijn om privé problemen op te lossen en is het fijn als er samengewerkt wordt met gezellige collega's. Voorbeeld: Bij de autodealer is het gebruikelijk om op vrijdagmiddag samen even na te kletsen en wat te drinken. Ook kan de autoverkoper af en toe iets eerder van zijn werk om zijn kinderen van school te halen.

- Er moet een **open communicatie** op het werk zijn. *Uitleg: medewerkers vinden het prettig als zij regelmatig en op verschillende manieren geïnformeerd worden en het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt. Voorbeeld: de directeur van de autodealer heeft er een gewoonte van gemaakt elke dag even door het bedrijf te lopen en met verschillende medewerkers een praatje te maken. Hij let erop dat hij iedere medewerker regelmatig spreekt. Verder is er elke maand werkoverleg waar alle medewerkers geïnformeerd worden en zelf gesprekspunten in kunnen brengen. Daarnaast is er maandelijks een personeelsbulletin waarin bedrijfsontwikkelingen worden toegelicht, maar er is ook ruimte voor het vakantieverhaal van een van de collega's.*
- Er moet aandacht zijn voor **hardnekkige problemen en deze moeten opgelost worden**. *Uitleg: als er langdurige conflicten zijn, onduidelijkheden in de hiërarchische structuren, problemen met de leidinggevende, moeten deze besproken worden en opgelost worden. 'Slepende kwesties' werken demotiverend.*

Als de leiding van een bedrijf er **in slaagt** aan al de bovengenoemde voorwaarden te voldoen zullen de medewerkers innerlijk gemotiveerd blijven. Het **werk zelf** is in dat geval motiverend

genoeg om het de medewerker zelfstandig en met verantwoordingsgevoel uit te laten voeren. Alle positieve effecten van gemotiveerde medewerkers genoemd in het vorige hoofdstuk zullen in dat geval als het ware vanzelf ontstaan. De negatieve effecten zullen niet of weinig voorkomen.

Als de leiding er **niet in slaagt** aan de bovengenoemde voorwaarden te voldoen zullen medewerkers alleen door factoren als geld, de zekerheid van een baan en wellicht de gezellige contacten op het werk, gemotiveerd worden. Deze factoren zijn veel minder motiverend met alle gevolgen van dien.

In dit hoofdstuk zijn we wat dieper ingegaan op wat motivatie eigenlijk is, waardoor motivatie wordt beïnvloed en wat er allemaal nodig is om medewerkers gemotiveerd te krijgen en te houden. In het volgende hoofdstuk leer je hoe je niet gemotiveerde medewerkers makkelijk kunt herkennen.

3 Hoe herken je een tekort aan motivatie?

In hoofdstuk 3 heb je geleerd wat motivatie is, waardoor motivatie wordt beïnvloed en wat er allemaal nodig is om medewerkers gemotiveerd te krijgen en te houden. In dit hoofdstuk leer je hoe je niet gemotiveerde medewerkers kunt herkennen.

Je zou kunnen zeggen; dat heb ik in hoofdstuk 2 al geleerd waar alle effecten van gemotiveerde en niet gemotiveerde medewerkers beschreven staan. Dat is ten dele waar. Als je deze effecten bespeurt bij je eigen medewerkers zijn dat zeker belangrijke signalen. Het kan echter ook zijn dat een medewerker niet zulke duidelijke signalen uitzendt en toch niet gemotiveerd is!

In het algemeen kan gesteld worden dat **sfeer op de werkplek** een belangrijk signaal is waar de leidinggevende alert op moet zijn. Als medewerkers plezierig samenwerken, geen of weinig conflicten hebben met elkaar, doelen behaald worden, etc., is de sfeer goed en is ook de kans groot dat medewerkers gemotiveerd zijn. Als er signalen ontstaan die wijzen op demotivatie moeten de alarmbellen van de leidinggevende hard gaan rinkelen! Maar hoe zijn deze signalen eigenlijk te herkennen?

Welke signalen wijzen mogelijk op problemen met de motivatie?

- **Weerstand** als er **extra werk** uitgevoerd moet worden. *Uitleg: in elke werksituatie komt het wel eens voor; de normale werklast wordt tijdelijk hoger en er moet wat harder of langer gewerkt worden. Voorbeeld: Tegen sluitingstijd komt er nog een vrachtwagen bij de supermarkt aan. De medewerkers moeten deze nog even snel lossen. Dit betekent dat men iets later naar huis kan dan gewend. Voor de meeste medewerkers is dit geen probleem, er zijn*

echter een paar medewerkers die mopperen.

- **Roddelen** op het werk. *Uitleg: de medewerker die altijd aan het roddelen is op een erg negatieve manier, moet de aandacht van de leidinggevende krijgen! Voorbeeld: Op de financiële afdeling van een accountantskantoor is een klein groepje administratief medewerkers die veelvuldig in werktijd de collega's en de leiding becommentariëren.*
- Het werk vaak **niet op tijd klaar** hebben. *Uitleg: de medewerker die vaak het werk niet af heeft terwijl collega's dat wel lukt, moet de aandacht van de leidinggevende krijgen. Voorbeeld: de medewerker interne dienst van een verzekeringskantoor heeft ruim de helft meer tijd nodig om een offerte uit te werken dan zijn collega's. Het wordt tijd voor een gesprek!*
- **Sombere indruk** maken. *Uitleg: de medewerker die nooit lacht, geen plezier in het werk lijkt te hebben, zich afzijdig houdt van de collega's, niet meelacht als er grapjes worden gemaakt, kan een motivatieprobleem hebben.*
- Regelmatig **klachten** indienen. *Voor medewerkers zijn er allerlei mogelijkheden om officiële klachten in te dienen. Klachten over collega's, de leidinggevende, cliënten etc. Als een medewerker regelmatig een officiële klacht indient moet de leidinggevende een gesprek daarover aan gaan. Mogelijk is er wat anders aan de hand. Voorbeeld: een ziekenverzorgende in het verpleeghuis dient in 3 maanden tijd 3 officiële klachten in over wissewasjes.*
- **Weerstand tegen verandering**. *Uitleg: de meeste medewerkers hebben moeite met veranderingen. Weerstand is dan ook normaal en kan met de juiste methoden*

goed opgevangen worden. Als deze weerstand ernstige vormen aanneemt is er mogelijk iets anders aan de hand.

Voorbeeld: de personeelsmedewerker van een ziekenhuis is bij elke verandering op haar afdeling weken van slag waardoor haar productie met de helft afneemt.

- **Tijd rekken.** Te laat komen, te vroeg vertrekken en pauzetijden overschrijden.
Uitleg: medewerkers die niet gemotiveerd zijn om hun werk te doen zullen proberen er zoveel mogelijk onder uit te komen.
- Frequent kortdurend **ziekteverzuim.**
Uitleg: als een medewerker vaker dan drie keer per jaar een tot enkele dagen ziek is, is er sprake van frequent kortdurend ziekteverzuim en is een gesprek op zijn plaats. Er kan sprake zijn van een ongemotiveerde medewerker. Voorbeeld: de boekhouder bij het administratiekantoor meldt zich ongeveer één maal per twee maanden elke keer maar één dag ziek zonder duidelijke klachten.
- **Fouten in de schoenen van een ander schuiven.** *Uitleg: niet gemotiveerde medewerkers kunnen geneigd zijn fouten waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn in de schoenen te schuiven van hun collega's. Voorbeeld: de verkoper in de kledingwinkel maakt een fout met het prijzen van artikelen en geeft een collega er de schuld van.*
- **Ongeoorloofd afwezig** zijn. *Voorbeeld: de secretaresse komt niet op haar werk zonder zich af te melden of een andere verklaring te geven. Bij navraag doet ze dit af met de opmerking; 'mijn beltegoed was op'!*
- **Negatief gedrag** maakt duidelijk dat mensen zich niet fijn voelen in het werk, zeker als het vaker voorkomt. *Voorbeelden daarvan zijn onder andere; steeds maar*

zoeken naar schuldigen of oorzaken van problemen zonder te werken aan de oplossing ervan; veelvuldig mopperen op collega's, leidinggevenden of het bedrijf in zijn algemeen; geen initiatief tonen bij het oplossen van problemen of het ontstaan van vragen, etc.

- **Alcohol-, drugs- en gokverslavingen** kunnen het gevolg zijn van ongemotiveerdheid op het werk. *Voorbeeld: de medewerker buitendienst gaat zich tijdens de zakenlunch regelmatig te buiten aan grote hoeveelheden alcohol.*
- **Stress en burn out.** *Uitleg: werk wat langdurig niet motiverend is kan stress en in ernstige gevallen zelfs burn out veroorzaken. Voorbeeld: de serveerster van het chique restaurant vond haar werk al een tijdje niet meer motiverend. Met de leidinggevende kon ze er niet over praten en ander werk zoeken was vanwege financiële redenen niet mogelijk. Na ruim een jaar raakte ze in de ziekte met een burn out.*

Bovenstaande voorbeelden zijn een **indicatie van mogelijke motivatieproblemen**. Als een of enkele medewerkers af en toe dergelijk gedrag laat zien hoeft er nog niets met de motivatie aan de hand te zijn. Iedereen is tenslotte wel eens een periode wat minder gemotiveerd. Indien echter bij dezelfde medewerkers dit gedrag veelvuldig voorkomt moet de leidinggevende op zoek gaan naar oorzaken. Als het gedemotiveerde gedrag bij meer medewerkers voorkomt dient er snel ingegrepen te worden om erger te voorkomen.

In de afgelopen drie hoofdstukken heb je geleerd waarom gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn voor een organisatie, wat motivatie is en waaraan je niet gemotiveerde medewerkers kunt herkennen. Het wordt tijd

dat we ons bezig gaan houden met de vraag wat motivatoren zijn en hoe medewerkers juist wel gemotiveerd kunnen worden. Dat gaat in de volgende twee hoofdstukken gebeuren.

4 Wat zijn motivatoren?

In de afgelopen drie hoofdstukken heb je geleerd waarom gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn voor een organisatie, wat motivatie is en waaraan je niet gemotiveerde medewerkers kunnen herkennen. Het wordt tijd dat we ons bezig gaan houden met de vraag wat **motivatoren** zijn en hoe medewerkers juist wel gemotiveerd kunnen worden. Dat gaat in de volgende twee hoofdstukken gebeuren.

Om begrip te krijgen wat motivatoren zijn, is het van belang hoofdstuk 3 goed in het hoofd te hebben en dan vooral het onderdeel over de piramide van Maslow. Er is namelijk een **nauw verband** tussen het **niveau** waarop de medewerker zich bevindt en datgene **waardoor** die medewerker gemotiveerd raakt.

Vaak wordt gedacht dat geld de belangrijkste motivator is. De **invloed van geld** is echter maar **bepikt** en ook tijdelijk. Indien medewerkers naar hun idee een redelijk bedrag ontvangen voor de werkzaamheden die ze uitvoeren, is meer geld niet langer een sterke motivator.

In het algemeen zijn er een aantal **factoren** te benoemen waardoor medewerkers gemotiveerd raken, de zogenaamde motivatoren.

Waardoor worden medewerkers gemotiveerd?

- Door een **positief en stimulerend** werkklimaat met voldoende ruimte voor ontwikkeling. *Uitleg: het werkklimaat moet zodanig zijn dat het medewerkers stimuleert hun capaciteiten volledig te ontplooien. Voorbeeld: de docent op de middelbare school raakt gemotiveerd doordat hij prettige collega's heeft, een directeur die hem ondersteund en doordat hij regelmatig bijscholing kan volgen.*
- Het idee dat men **zinvol werk** doet. *Uitleg: de medewerker moet het gevoel hebben dat*

zijn/haar werk iets betekent voor een ander. Voorbeeld: de bejaardenverzorgende in het verzorgingshuis is sterk gemotiveerd doordat zij het idee heeft dat de bejaarden die zij verzorgt haar dankbaar zijn.

- Als men is **toegerust** voor de taak. *Uitleg: het werk moet niet te makkelijk maar ook niet te moeilijk zijn. Men moet voldoende kennis en vaardigheden hebben om een taak met uitdaging te kunnen uitvoeren. Voorbeeld: de verkoper in een bouwmarkt raakt gestimuleerd omdat hij de klanten een goed advies kan geven over de verschillende verfproducten.*
- Oprechte **interesse** van de leidinggevende. *Uitleg: de leidinggevende die echte interesse toont in het functioneren en welzijn van zijn medewerkers zal een grotere kans op gemotiveerde medewerkers hebben. De leidinggevende dient ook interesse te hebben in bepaalde privé omstandigheden, zeker als deze raakvlakken hebben met het werk. Bijvoorbeeld: de secretaresse die net gescheiden is ervaart veel steun van haar leidinggevende die begrip toont en mee denkt in oplossingen voor haar oppasprobleem.*
- Als er op verschillende manieren en op **open wijze gecommuniceerd** wordt. *Medewerkers willen horen en gehoord worden. Communicatie moet dus bij voorkeur tweerichting zijn. Er zijn vele vormen van communicatie. Voorbeelden zijn het werkoverleg, functioneringsgesprekken, gespreksverslagen, e-mail, pamfletten, enquêtes, rapportages, feedback op functioneren en resultaten etc.*
- Zoals in de inleiding vermeld zijn salaris en andere vormen van materiële beloning op de lange duur zeker geen motivator. Het is

echter wel belangrijk als **basismotivator**.
Uitleg: indien medewerkers het idee hebben dat zij niet overeenkomstig hun taken en verantwoordelijkheden beloond worden zal het veel moeilijker zijn hen gemotiveerd te houden.

- Het toekennen van **verantwoordelijkheden en bevoegdheden**. *Elke medewerker in elke functie en op elk niveau wil een bepaalde mate van vrijheid hebben om het werk zelf in te kunnen richten en binnen kaders besluiten te kunnen nemen. Voorbeeld: de schoonmaker van het kantoorpand mag zelf zijn routing en in zekere mate zijn aanvangstijden bepalen.*
- Regelmatig **haalbare doelen en resultaten** afspreken en deze ook evalueren. *Uitleg: als de medewerker weet waar hij of zij aan toe is en de doelen en resultaten zijn duidelijk en uitdagend genoeg, zal dit motiveren om de doelen en resultaten te behalen. Voorbeeld: met de accountmanager zijn bepaalde targets afgesproken om elk jaar een afgesproken productieniveau te behalen. Deze accountmanager is, los van de bonus die eraan vast zit, gemotiveerd de uitdaging met zijn collega's aan te gaan.*
- **Complimenten** geven. *Uitleg: de leidinggevende die regelmatig zijn medewerkers spreekt en complimenteert met resultaten zal gemotiveerde medewerkers hebben. Voorbeeld: de teamleider van een grote schoenenzaak loopt meerdere keren per dag door de winkel en complimenteert de medewerkers over de verkoopresultaten, de positieve klanten en de inrichting van de etalage.*

In dit hoofdstuk zijn een groot aantal voorwaarden genoemd waardoor medewerkers

gemotiveerd worden. Uit de voorbeelden die bij de voorwaarden staan kan al opgemaakt worden hoe deze motivatoren gebruikt kunnen worden. In het volgende hoofdstuk gaan we nog meer gericht kijken wat de leidinggevende kan doen om zijn of haar medewerkers te motiveren.

5 Wat moet je doen om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden?

In het vorige hoofdstuk zijn een groot aantal voorwaarden genoemd waardoor medewerkers gemotiveerd worden. Uit de voorbeelden die bij de voorwaarden staan kan al opgemaakt worden hoe deze motivatoren gebruikt kunnen worden. In dit hoofdstuk gaan we nog meer gericht kijken wat de leidinggevende kan doen om zijn of haar medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden.

Wat kan de leidinggevende doen om gemotiveerde medewerkers te krijgen en te houden?

- **Hou je medewerkers op de hoogte.**
Uitleg: zorg ervoor dat je zelf goed geïnformeerd blijft over alle interne en externe ontwikkelingen en geef deze informatie gedoseerd en in begrijpelijke termen door aan je medewerkers. Het gaat er dus niet om je medewerkers te overvoeren met informatie zoals dat vaak bij managers gebeurt. Filter de informatie en geef de relevante informatie in niet te grote hoeveelheden maar wel zeer regelmatig door. Voorbeeld: de shopmanager van de elektronikawinkel beoordeelt elke dag of de informatie die hij binnen krijgt interessant is voor zijn medewerkers. Als dat het geval is legt hij het apart. Via korte nieuwsbulletins op de prikborden, in het mededelingenrondje van zijn werkoverleg, een artikelenmap en via persoonlijke notities in de postvakken van de medewerkers houdt hij hen op de hoogte van alle ontwikkelingen.
- **Luister** naar je medewerkers. *Uitleg: het klinkt wellicht als een open deur maar is nog steeds zeer actueel en zeker geen gemeengoed voor alle leidinggevendenden. Écht luisteren, belangstelling tonen en iets doen met datgene wat je hoort scoort voor de*

*gemiddelde medewerker erg hoog.
Voorbeeld: de medewerkers van de kledingzaak wisten dat als er echt iets was, ze altijd bij de directeur terecht konden. Die liet dan vallen met hetgeen hij bezig was en maakte tijd voor hen.*

- Wees **alert op signalen**. *Uitleg: In de voorgaande lessen zijn een groot aantal signalen beschreven waaruit de leidinggevende kan opmaken dat er iets aan de hand is met zijn medewerkers. Gebruik deze signalen als aanleiding om te gaan praten met je medewerker. Benoem in het gesprek het feitelijke gedrag van de medewerker en vraag naar de reden. Afhankelijk daarvan kunnen vervolgstappen gezet worden. Voorbeeld: de officemanager van het administratiekantoor had al een tijdje een administratief medewerker in de gaten die vaak een sombere indruk maakte en de afgelopen drie maanden al vier keer kortdurend ziek was geweest. Zij nodigde hem uit voor een gesprek en vroeg naar de oorzaken van dit gedrag.*
- Hou minimaal één keer per jaar **functioneringsgesprekken**. *Zorg ervoor dat je je medewerkers minimaal één maal per jaar apart, over van tevoren afgesproken agendapunten, spreekt. Als er verbeterpunten zijn laat deze dan niet liggen tot het volgende gesprek maar maak vervolgspraken en kom deze ook na! Voorbeeld: de teamleider van het magazijn maakt elk jaar een planning voor de functioneringsgesprekken met zijn medewerkers. Deze planning hangt hij aan het prikbord in de koffiekamer zodat elke medewerker weet wanneer hij of zij aan de beurt is. Enkele weken voor de datum van het gesprek stuurt de teamleider een agenda met punten die hij wil bespreken.*

Ook vraagt hij van tevoren of de medewerker bespreekpunten heeft.

- Zorg ervoor dat medewerkers **verantwoordelijk zijn voor doelen en resultaten**. *Uitleg: stel duidelijke doelen met je afdeling en maak als het even kan individuele medewerkers verantwoordelijk voor afgeleide doelen. Dit zorgt ervoor dat men de focus in de juiste richting heeft. Voorbeeld: de productiemanager van het vloerenbedrijf maakte elk jaar een jaarplan samen met zijn medewerkers. Een groot aantal medewerkers was individueel of in kleine groepjes verantwoordelijk voor afgeleide doelen zoals; het productieniveau van bepaalde afdelingen; aantallen klachten in een bepaalde periode; kwaliteitsniveau van de producten etc.*
- Er **mogen fouten gemaakt** worden. *Uitleg: medewerkers mogen fouten maken als zij binnen hun eigen verantwoordelijkheidsgebied verbeteringen of veranderingen aan willen brengen. Van fouten leert men immers.*
- Vraag medewerkers **mee te denken**. *Uitleg: medewerkers zijn vaak heel goed in staat oplossingen voor problemen te bedenken maar zullen daar niet mee komen als ze gewend zijn dat de manager altijd zelf de oplossingen bedenkt.*
- **Stimuleer samenwerking**. *Uitleg: het geheel is meer dan de som der delen, oftewel $1 + 1 = 3$. Het resultaat van teaminspanningen is groter dan de individuele leden kunnen bereiken. Veel medewerkers halen een deel van hun motivatie en werkplezier uit het samen werken met andere collega's. Stimuleer dit, laat je medewerkers samen bepaalde klussen doen.*

- Zorg voor een **eerlijke beloning**. *Uitleg: medewerkers hoeven meestal niet het onderste uit de kan maar willen wel het gevoel hebben dat zij een redelijk salaris krijgen voor hetgeen ze presteren. Ook aanvullende arbeidsvoorwaarden als bonussen, een auto, telefoon, laptop, een opleiding of kledingvergoeding kunnen van invloed zijn.*
- Geef **complimenten en feedback**. *Uitleg: een compliment ontvangen is voor medewerkers bijna een eerste levensbehoefte. Regelmatig tonen dat inzet en resultaten gewaardeerd worden, doet wonderen. En dat kan op verschillende manieren, variërend van een schouderklopje tot een spetterend personeelsfeest. Voorbeeld: de afdelingschef van het warenhuis had er een gewoonte van gemaakt al zijn medewerkers minimaal één keer per week een compliment te maken.*
- Zorg dat medewerkers zich kunnen **ontwikkelen**. *Uitleg: een functioneringsgesprek is een prima start om een Persoonlijk OntwikkelingsPlan voor de medewerker te maken. Evalueer dat regelmatig en zorg dat medewerkers ook de mogelijkheid krijgen bijgeschoold te worden.*
- Hou zo veel mogelijk rekening met **privé omstandigheden**. *Uitleg: stimuleer flexwerken of thuiswerken. Laat als het mogelijk is mensen wat later beginnen die hun kind naar school moeten brengen.*
- Zorg voor verwijsmogelijkheden bij **psychische problemen**. *Uitleg: nogal wat ziekteverzuim wordt veroorzaakt door psychische problemen (al dan niet werkgerelateerd). Medewerkers kennen vaak de wegen niet hoe zij hulp kunnen krijgen. Zorg dat je bijvoorbeeld via de*

Arbodienst van je bedrijf weet wie men kan benaderen.

- Geef zelf het **goede voorbeeld!** *Uitleg: je medewerkers houden je in de gaten en nemen een voorbeeld aan je. Hou je dus zelf ook aan alle afspraken en regels. Wees positief en betrokken. Laat je medewerkers merken dat je er voor hen bent en voor hun belangen opkomt.*
- Zorg voor **plezier op het werk!** *Uitleg: een vrolijke sfeer bevordert de werklust. Dit creëer je door af en toe eens iets leuks te doen met je team, neem eens gebak mee, ga eens een borrel drinken met elkaar. Trakteer als er een belangrijk doel behaald is.*
- **Wees beschikbaar** voor je medewerkers. *Uitleg: reageer snel op een vraag van je medewerkers. Behandel je medewerkers zoals je belangrijke klanten zou behandelen. Voorbeeld: de teamleider heeft als hij zit te werken altijd zijn deur open en reageert direct op vragen van zijn medewerkers. En als hij niet direct beschikbaar is maakt hij wel meteen een afspraak.*
- **Faciliteer** je medewerkers. *Voorbeeld: de gemeentesecretaris is er op gericht voorwaardenscheppend voor zijn team bezig te zijn. Hij regelt dat alle spullen op tijd besteld zijn, ruimtes gereserveerd en voorzieningen besproken. Hierdoor is hij maar weinig tijd kwijt met daadwerkelijk leiding geven. Het team is zo goed voorzien dat zij bijna volledig zelfstandig werken.*
- **Sta open voor feedback en kritiek.** *Uitleg: je moet als leidinggevende je eigen functioneren ter discussie kunnen stellen. Delegeer je wel voldoende? Hoe ga je om met macht? Heb je voldoende oog voor de belangen van je medewerkers? Voorbeeld: de Officemanager stelde in elk*

functioneringsgesprek haar eigen functioneren ter discussie door daarover vragen te stellen aan haar medewerkers. Ook werd er elke twee jaar een anonieme medewerkertevredenheidsenquête gehouden waarin diverse vragen over het functioneren van de leidinggevende werden gesteld.

In dit hoofdstuk zijn een groot aantal concrete acties benoemd die leidinggevenden kunnen uitvoeren om hun medewerkers gemotiveerd te krijgen en gemotiveerd te houden. In het volgende hoofdstuk komt een concrete checklist aan de orde die de leidinggevende kan gebruiken bij zijn dagelijkse werk.

Motivatiechecklist

In het vorige hoofdstuk zijn een groot aantal concrete acties benoemd die leidinggevenden kunnen uitvoeren om hun medewerkers gemotiveerd te krijgen en gemotiveerd te houden. In dit laatste hoofdstuk volgt een praktische checklist die de leidinggevende kan gebruiken bij zijn dagelijkse werk.

motivatiechecklist

- Zijn er duidelijke (meetbare) doelen en resultaten bepaald?
- Zijn de doelen afgestemd op de mogelijkheden van de medewerkers?
- Is de beloning van de medewerkers voldoende?
- Is er voldoende uitdaging in het werk?
- Is er voldoende variatie in het werk?
- Zijn er voldoende leermomenten in het werk?
- Zijn er mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen?
- Zijn de medewerkers toegerust voor de taken?
- Hebben medewerkers invloed op de uitoefening van hun werkzaamheden?
- Is er voldoende eigen beslissingsruimte voor medewerkers in het werk?
- Ervaren de medewerkers het werk als zinvol?
- Ervaren de medewerkers voldoende steun en erkenning?
- Brengt het werk persoonlijke doelen van medewerkers dichterbij?
- Is er sprake van een positief en stimulerend werkklimaat?
- Krijgen medewerkers voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- Heerst er een plezierige sfeer op de afdeling? Is er aandacht voor plezier tijdens het werk?

- Is er een open communicatie?
- Heeft de leidinggevende oog voor signalen die op demotivatie wijzen?
- Heeft de leidinggevende interesse voor de medewerkers?
- Geeft de leidinggevende regelmatig complimenten en feedback?
- Geeft de leidinggevende zelf het goede voorbeeld?
- Is de leidinggevende beschikbaar voor de medewerkers?
- Is de leidinggevende erop gericht zijn medewerkers te faciliteren?
- Vraagt de leidinggevende om feedback op zijn eigen functioneren?
- Komt de leidinggevende gedane beloftes na?
- Worden er functioneringsgesprekken gehouden?
- Mogen er fouten gemaakt worden?
- Wordt samenwerking gestimuleerd?
- Wordt rekening gehouden met privé omstandigheden?
- Worden conflicten en problemen opgelost?
- Worden klachten over arbeidsomstandigheden opgelost?

Wilt u ook gemotiveerde medewerkers in uw bedrijf of instelling? Bel Jeroen Engelaer van Proficiency op 06-30544427 om dat te realiseren. Kijk op www.proficiency.nu voor meer informatie.