

# Motivatie

Bron:

- Syllabus Training 'On the Job' Assetmanagement Gemeente Nijmegen Afd. Stadsbeheer, 2Coach, 2015
- Praktisch Projectmanagement, Gevers & Zijlstra, Academic Service, 8e druk, 2000
- Motivatie en persoonlijkheid, A. Maslow, Lemniscaat, 1972
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Motivatie>
- <http://justbeyou.nl/15-manieren-om-jezelf-te-motiveren/>
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren>
- [http://www.markensteijn.com/motiverend\\_vermogen.htm](http://www.markensteijn.com/motiverend_vermogen.htm)

## Wat is het

Motivatie is datgene wat een individu tot bepaald gedrag drijft.



Wat is motivatie?

Of iemand gemotiveerd is, kun je meestal aan de buitenkant wel zien. Herkennen of iemand een motivatieprobleem heeft, is niet zo moeilijk. Maar wat gaat er dan van binnen in iemand om? Wat maakt hem zo gedreven of juist lusteloos?

Motivatie heeft invloed op de initiatie, richting, intensiteit en volharding van het menselijk gedrag. Motivatie ontstaat uit een samenspel tussen de biologische (aangeboren) en cultuurafhankelijke (aangeleerde) eigenschappen van een individu en de omgeving van dat individu.

Omdat motivatie met alles dat een mens tot handelen beweegt te maken heeft is het een complex onderwerp waar vele verschillende theorieën en perspectieven over geformuleerd zijn. Zelfs de definitie van motivatie kan sterk verschillen. Veel van de theorieën over motivatie hebben te maken met de verschillende factoren die motivatie beïnvloeden. Dit kunnen behoeften zijn, zelf geformuleerde doelen, de eigen mening over de moeilijkheidsgraad van het doel en de eigen vaardigheden, maar ook beloningen of straffen. De verschillende perspectieven leggen het gewicht bij verschillende factoren.

Klassieke motivatie theorieën: Maslow, Herzberg, Covey. Zie ook onderstaande links:

- Maslow: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow](http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow)
- Herzberg: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://nl.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)
- Covey: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Stephen\\_Covey](http://nl.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey)

Beknopt worden deze 3 theorieën samengevat:

### **Maslow (1950)**

Volgens Maslow komt de motivatie die mensen uit hun werk halen, pas aan de orde als aan alle andere vormen van motivatie voldaan is: een dak boven je hoofd, voedsel, veiligheid en aandacht. Het heeft dan ook geen zin om aandacht te geven aan bijvoorbeeld ontplooiing als niet is voldaan aan veiligheidsbehoeften, bijvoorbeeld omdat er grote onrust in de organisatie heerst ten aanzien van de werkzekerheid.

Samenvattend: Eerst moet er aan de behoeften op een lager niveau voldaan zijn. Daarna kan motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen, er door gemotiveerd te raken.

### **Herzberg (1970)**

Herzberg onderscheidt twee groepen van factoren die een geheel verschillende rol spelen bij motivatie en werktevredenheid: satisfiers en dissatisfiers ook wel aangeduid als 'hygiëne-factoren'

Satisfiers kunnen direct bijdragen aan werktevredenheid. Als ze niet werkzaam zijn ontstaat een neutrale toestand (dus geen ontevredenheid). Tegen deze satisfiers staan de dissatisfiers. Deze kunnen bijdragen aan werkontevredenheid als ze niet vervuld worden. Als aan deze factoren wel is voldaan ontstaat een neutrale toestand (dus geen tevredenheid).

Opvallend is dat de satisfiers te maken hebben met de werkkern en dat de dissatisfiers een plaats hebben in werkomgeving. Tegen de benadering van Herzberg is vanuit wetenschappelijke optiek geregeld fundamenteel bezwaar gemaakt. De werkwijze van Herzberg om te komen tot de indeling in satisfiers en dissatisfiers is eenzijdig en kunstmatig. Deze kan alleen bevestigd worden als de werkwijze van Herzberg wordt gevolgd. Iedere andere methode levert verrassende 'verplaatsingen' van het domein; satisfiers kunnen dan bij de dissatisfiers terechtkomen en omgekeerd (Vinke, 2001). In de opvatting van Herzberg zijn medewerkers alleen te motiveren door de satisfiers 'aan te boren'. Medewerkers zijn te motiveren door ontplooiing, waardering, succesvol zijn en het realiseren van doelen. Een extra beloning geven aan goed presterende medewerkers of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden leiden niet tot een hogere motivatie en tevredenheid. Dergelijke ingrepen voorkomen ten hoogste onvrede met het werk.

## Covey (2004)

Wanneer we de theorieën van Maslow en Herzberg naast elkaar zetten, zien we opvallende overeenkomsten. In termen van Maslow zitten de satisfiers hoog, en de dissatisfiers laag in de hiërarchie van behoeften.

Goed beschouwd is zijn model voor 'een compleet mens met compleet werk' niet veel meer dan een voortzetting van de klassieke theorieën over motivatie van McGregor, Maslow en Herzberg. Het lichaam staat model voor de meest basale, fysieke behoeften, terwijl met het hart de hiërarchisch hogere behoeften van aandacht en respect bedoeld worden. Wanneer we de behoefte hiërarchie van Maslow verder volgen komen we bij het hoofd dat staat voor ontplooiing en uitdagend werk, om tenslotte te eindigen bij de ziel: zelfverwezenlijking, een zinvolle bijdrage leveren en er werkelijk toe doen.

## Hoe werkt het

Hoe belangrijk is motivatie?

Motivatie zorgt ervoor dat iemand wordt aangezet tot actie. Zolang een medewerker goed werk laat zien, ben je als leidinggevende vaak wel over de medewerker te spreken. Wanneer de motivatie van een medewerker beneden peil is, zullen de prestaties achteruitgaan.

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	Onmiddellijk DOEN!	PLANNEN
Niet Belangrijk	DELEGEREN	DELETEN

Wanneer medewerkers goed werk afleveren, trek je als leidinggevende meestal de conclusie dat het wel goed zit met de motivatie. Leidinggevend maken echter vaak dezelfde fout als hun eigen managers: ze weten maar weinig van het motivatiepatroon van de medewerker. Pas als ze stilstaan bij de factoren die hun eigen enthousiasme en hun eigen gedrevenheid bepalen, begrijpen ze wat motivatie eigenlijk is.

Vrijwel altijd hebben motivatiepatronen betrekking op zaken die verder gaan dan de functie of bepaalde taken. Mensen raken gemotiveerd door zaken als:

- ✓ macht
- ✓ betekenis, waarde van het werk
- ✓ deskundigheid
- ✓ creativiteit
- ✓ verbondenheid met de groep
- ✓ autonomie, beslissingsruimte of regelcapaciteit
- ✓ zekerheid
- ✓ status
- ✓ materiële beloning

Volgens de theorie van Maslow, komt de motivatie die mensen uit hun werk halen, pas aan de orde als aan alle andere vormen van motivatie voldaan is: een dak boven je hoofd, voedsel, veiligheid en aandacht. Toch is voldoening uit je werk halen erg belangrijk. Dat merken de meeste mensen niet eerder dan dat ze 'balen van hun werk'. Als die onvrede ernstige vormen aanneemt loop je het risico op overspannenheid of een burn-out.



Dissatisfiers (Herzberg) en stressoren: als ze er zijn, verminderen ze je werkplezier. Sommige taken hebben bepaalde demotiverende kenmerken. Denk aan het langdurig uitvoeren van routinematige taken of een aanhoudend te hoge werkdruk. Ook zijn er veel beroepen waarbij je de hele dag achter de computer zit. In andere functies ervaren mensen dat ze te weinig mogelijkheden hebben om hun eigen werk te organiseren of de kwaliteit ervan te beïnvloeden. Ook de werkomgeving kan leiden tot ontevredenheid. Denk aan stressoren zoals geluidsoverlast of een te hoge temperatuur.

Dergelijke zaken dragen bij aan een vermindering van de tevredenheid over het werk en worden ook wel dissatisfiers genoemd. Ze horen te ontbreken in een normale werksituatie en dus sta je er niet bij stil als dat het geval is. Maar als er wel dissatisfiers zijn, zoals een slechte relatie met je baas, dan werken ze demotiverend en zijn ze niet tot nauwelijks te compenseren door bijvoorbeeld een goed salaris. Het motiverende effect van een salarisverhoging duurt overigens hooguit enkele maanden.

Satisfiers: als ze er zijn, verhogen ze je werkplezier. Medewerkers halen bevrediging uit persoonlijke ontwikkeling, successen, erkenning, gezag of autoriteit, het vermogen resultaten te boeken, kennis te bezitten en in te zetten, enzovoort. Deze positieve zaken verhogen je werkplezier wanneer ze aanwezig zijn.



Maar wanneer deze factoren wegvallen, ontstaat ontevredenheid en frustratie. Gebrek aan uitdaging, gebrek aan duidelijkheid over je baan, te weinig uitzicht op doorgroeimogelijkheden zijn typische zaken die kunnen leiden tot demotivatie.

Gedemotiveerde medewerkers zijn vaker negatief over het werk, de afdeling of het bedrijf. De kans bestaat dat, hoewel ze over alle competenties beschikken, hun prestaties minder goed worden. Ook ontstaan er gemakkelijker conflicten. Gefrustreerde medewerkers staan binnen de kortste keren bij je eigen leidinggevende of bij de directeur in de kamer om hun beklag te doen over de gang van zaken. Het zijn allemaal uitingen van werknemers die hun onvrede kwijt moeten. Het psychologisch contract is verstoord.

### **Wat motiveert?**

Kijk eens naar je zelf. Weet jij welke bronnen je aanboort om gemotiveerd door je kantoor te struinen? Weet jij door welke veranderingen in je omgeving jij je motivatie verliest? En hoe is dat voor je collega's? Iedereen wordt door andere omstandigheden gemotiveerd. De behoeftepiramide van Maslow lijkt zo'n makkelijk model, maar het is maar een beginnetje. Elk individu heeft andere behoeften die voortkomen uit andere kwaliteiten.

### **Wat is jouw rol als leidinggevende bij het motiveren?**

Als motivatie zoveel met individuele behoeften te maken heeft, kun je dan als leidinggevende wel invloed hebben op de motivatie van de mensen om je heen? Moet jij je verantwoordelijk voelen voor hun motivatie? Ja. Ondanks dat je hen niet direct kunt motiveren - het is geen benzine die je in het machientje gooit waarna het gaat draaien - heb je als leidinggevende wel degelijk invloed. En die moet je gebruiken. Als je medewerkers slecht gaan presteren, word jij daarop aangekeken. Wat kan je dan doen?

### **Jezelf motiveren**

Jezelf motiveren kan je leren. Het is een kwestie van oefenen en uittesten welke methode het beste bij jou past. Motivatie is een van de belangrijkste overlevingsvoorwaarden. Heb je immers geen enthousiasme, idealisme of een doel voor ogen, dan is je inzet minimaal en gaat het snel bergafwaarts met je werk. Maar hoe doe je dat, jezelf motiveren? Zie ook de hand-out en het instrument met 10 tips toegevoegd als bijlagen.

## Het motiveren van medewerkers

Het motiveren van medewerkers wordt doorgaans als een van de belangrijkste taken van het management gezien. Immers, gemotiveerde medewerkers presteren beter dan ongemotiveerde. Een gemotiveerde medewerker zet net dat stapje extra, een ongemotiveerde loopt er de kantjes van af. Ikzelf heb motiverend vermogen aangemerkt als één van de leiderschapseigenschappen. Zie ook de hand-out en het instrument met 7 tips toegevoegd als bijlagen.

## Wat levert het op

Het is gerechtvaardigd de vraag te stellen of mensen überhaupt te motiveren zijn. Daar zijn inderdaad kanttekeningen bij te plaatsen. Uiteindelijk raken medewerkers alleen gemotiveerd als er een verbinding optreedt tussen de omgeving en henzelf. Als mensen voor zichzelf geen verwachtingen, doelen of ambities meer hebben dan kunnen ze nauwelijks worden gemotiveerd. Alleen wanneer zij zelf iets willen kunnen zij zichzelf motiveren. Motivatie is dus een fenomeen dat sterk bepaald wordt door het individu. In die zin kan een individu alleen zichzelf motiveren.

Moet de manager dan maar hulpeloos toezien of een medewerker bij diens eigen gratie gemotiveerd wil raken of niet? Nee, zo erg is het gelukkig ook weer niet. De manager is degene die de condities bepaalt. Een manager kan bijdragen aan motivatie en aan demotivatie.

"Het is onmogelijk", zei trots

"Het is riskant", zei ervaring

"Het is zinloos", zei het verstand

"Geef het een kans", fluisterde het hart