

WIE NIET BRILJANT IS EN NIET LASTIG, KRIJGT VAAK WEINIG AANDACHT

# MOTIVEREN IS MEER DAN EEN VAARDIGHEID

*Medewerkers motiveren: hoe gaat dat in zijn werk? Een cruciaal punt is aandacht. Een goede leidinggevende beseft dat alle medewerkers het nodig hebben dat er notitie van hen wordt genomen. Feedback op behaalde resultaten is de belangrijkste motivator voor medewerkers om doelgericht en doelmatig te werken. Neem uzelf eens onder de loep.*

Door Anne de Graaf en Klaas Kunst,  
Bestuur & Management Consultants

Hoe komt het dat de ene medewerker de dag fit en vrolijk doorkomt en dat de ander zich door elk uur lijkt heen te slepen? Wat maakt dat de ene collega steeds weer bereid is zich in te zetten voor zaken die op het werk anders en beter kunnen, terwijl een ander lijkt weg te zakken in geklaag en gemopper? Wat maakt dat de ene medewerker voor zijn taak gemotiveerd is en blijft, terwijl een ander elke motivatie lijkt te zijn verloren? Het zijn vragen, die iedere leidinggevende die verbetering nastreeft, zich regelmatig stelt. Vragen stellen is een belangrijke vaardigheid voor iedereen die leidinggeeft.

Toen een journalist de grote geleerde Albert Einstein vroeg hoe hij zo ongeloflijk geleerd was geworden, antwoordde Einstein dat hij dat vooral aan zijn moeder te danken had. Na enig doorvragen vertelde hij dat zijn moeder hem, wanneer hij thuiskwam van school, altijd vroeg: 'en Albert, heb je nog een goede vraag gesteld?' De geleerde voegde aan dit verhaal vaak toe: 'ik ben echt niet zo geleerd, ik ben vooral nieuwsgierig!'

## VRAGEN BLIJVEN STELLEN

Einstein had al jong geleerd dat het stellen van goede vragen de beste manier is om

aan bruikbare antwoorden te komen. Bovendien zet het stellen van vragen als vanzelf de dialoog met de omgeving in gang.



Voor de eigen beeld- en meningsvorming zijn meningen van mensen in de omgeving heel hard nodig: in z'n eentje kan niemand weten of hij op een goed denkspoor zit.

Wanneer u kijkt naar het vraagstuk van motivatie blijken ongemotiveerde medewerkers meestal (en soms al lang geleden) opgehouden te zijn met het stellen van vragen. Het lijkt alsof ze alle antwoorden al in huis hebben en daardoor 'aan de ketting liggen' van hun opvattingen. Vooral de reflectieve vragen, de vragen aan en over zichzelf, lijken niet meer te worden gesteld: wat maakte het zo belangrijk voor me dit vak uit te gaan oefenen, wat gaf me ooit de nodige brandstof om dat met plezier te doen, waar en wanneer is daar verandering in gekomen en wat was mijn aandeel daarin, hoe kan ik weer contact maken met die energiebron en wat is nodig om het plezier te hervinden? Gemotiveerd lijken vooral die medewerkers die zich (soms dagelijks) van alles afvragen (vooral over zichzelf).

**Belangrijke factoren voor motivatie zijn onder meer sfeer op kantoor, samenwerking, wijze van leidinggeven, manier waarop het bedrijf omgaat met hoogte- en dieptepunten in het leven van medewerkers. Zaken waar u als leidinggevende iets aan kunt doen.**



Onderzoek onderbouwt deze waarne-  
ming. Volgens attributie-theorieën is de  
neiging om de oorzaak van allerlei lastig-  
heid in het werk toe te schrijven aan facto-  
ren in de omgeving veel groter dan de  
moed de blik naar binnen te slaan. Op het  
eerste gezicht lijkt dat ook wel logisch.  
Factoren ‘in de omgeving’ zijn bij opper-  
vlakke beschouwing het best waarneem-  
baar: een niet optimale werkplek, lastige  
collega’s, een veeleisende leidinggevende,  
te weinig state-of-the-art software of juist  
het steeds invoeren van andere software-  
pakketten, de onbereikbaarheid van de  
afdeling systeembeheer. Maar zelfs als  
iemand die zich zo uitlaat, gelijk heeft: het  
helpt uiteindelijk niet echt. Medewerkers  
die geneigd zijn problemen toe te schrij-  
ven aan factoren buiten zichzelf blijken  
veel meer kans te lopen op zogenoemde  
‘stressrelated illnesses’ dan collega’s die  
tijd nemen voor zelfreflectie en het vragen  
van feedback.



Uw eigen aandeel in een proble-  
em tracteren en er iets aan  
doen, is niet alleen effectiever  
maar is op langere termijn ook  
beter voor uw gezondheid.

Natuurlijk, mopperen is best even lekker  
om ‘stoom af te blazen’. Daar moet zo nu  
en dan ruimte voor zijn, maar... het veran-  
dert niets aan de weerbarstige werkelijk-  
heid. Het gaat op den duur ten koste van  
uw motivatie.

### BRILJANT OF LASTIG

In een school kan een leerling op twee  
manieren de aandacht op zich vestigen:  
door lastig te zijn of briljant. Wie niet bril-  
jant is en ook niet lastig, zal daar maar  
weinig aandacht krijgen. En aandacht  
heeft iedereen nodig. Ook op een kantoor  
of in een bedrijf geldt dat een gebrek aan

(positieve) aandacht diepe sporen achter-  
laat. Mensen voelen zich niet gezien, niet  
gehoord en niet gekend. Ze voelen zich  
genegeerd. Alles waar u aandacht aan  
geeft, groeit.

Eens per maand kwamen medewerkers  
van het ziekenhuis bijeen om bijgepraat  
te worden over actuele ontwikkelingen.  
Natuurlijk ging het meestal over allerlei  
aspecten van de gezondheidszorg. Me-  
dewerkers van de administratie zaten er  
dan wel eens wat verloren bij. Behalve  
als de algemeen directeur een praatje  
hield. Zij gaf altijd aandacht aan de  
belangrijke rol van de mensen van de  
administratie, bijvoorbeeld door hen te  
complimenteren met het laatste maand-  
verslag of de accurate jaarrekening.

Vaak gaat te veel tijd en energie (= aan-  
dacht) alleen maar naar medewerkers die  
niet aan de norm voldoen of naar hen die  
excellent zijn en topprestaties  
leveren. Bij de eerste groep  
doet zich vooral een probleem  
voor op het vlak van de disci-  
plinering: hoe gaat het beter  
lukken om aan de verwachtingen  
te voldoen en waar ligt de  
grens voor onderpresteren? Is  
die ondergrens duidelijk? Is de  
communicatie daarover helder  
en de feedback direct genoeg?

#### Doen!

1. Beeldvorming: vragen stellen.
2. Feedback: open en direct.
3. Ik-boodschap geven.
4. Eigen verantwoordelijkheid benadrukken.
5. Notitie nemen van de kijk van de ander.
6. Concrete afspraken op gedragsniveau.
7. Letten op het effect van uw communicatie.

#### Niet doen!

1. Meteen een mening vormen.
2. Feedback: ongevraagd en vaag.
3. Jij-boodschap geven.
4. Problemen van medewerkers overnemen.
5. Verwerpen of negeren van de kijk van de ander.
6. Tekst accepteren met: ‘misschien, als, proberen’.
7. Uitgaan van de intentie van uw communicatie.

Bij de tweede groep is er vooral de vraag naar de binding: hoe kunnen we medewerkers die goede resultaten behalen of een voortreffelijke bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie blijven binden en boeien? Welke middelen zijn daarvoor beschikbaar? Hoe worden die middelen effectief ingezet?

### GRIJZE MUIZEN

De grote middengroep, badinerend ook wel 'grijze muizen' genoemd, is niet lastig noch briljant. Het zijn collega's die elke dag 'gewoon' hun werk doen, zich aan afspraken houden, niet opvallen, maar wel voortdurend hun zinvolle bijdrage leveren. Als zij niet de aandacht krijgen die zij verdienen is het resultaat voorspelbaar: onderpresteren, afhaken en een groter ziekteverzuim. Reden genoeg om juist die grote middengroep gemotiveerd te houden en de aandacht te geven die zij verdienen.

Tom is een goede, maar onopvallende medewerker van de afdeling financiën. Altijd in de weer en goedgehumeurd. Doet geruisloos zijn werk, klaagt niet en vraagt geen aandacht. Zijn leidinggevende heeft er 'geen omkijken naar' (en doet dat ook niet!). Totdat Tom hem op een dag meldt dat hij besloten heeft bij een ander kantoor te gaan werken. Niet om het salaris, maar... ja, waarom eigenlijk?

### STROOKS

Het geheim van het motiveren en het goed omgaan met aandacht is terug te vinden in het begrip 'strooks'. Eric Berne, grondlegger van de transactionele analyse, gebruikte het woord om er een eenheid, een bepaalde mate van aandacht mee aan te geven. In het Engels betekent 'stroke' zowel 'aai' als 'slag', het heeft dus betrekking op zowel positieve als negatieve aandacht. Daarom laten we het woord hier onvertaald. In het meervoud is het enigszins vernederlands naar 'strooks'. Alle mensen hebben strooks nodig om te overleven. Als u 's ochtends op uw werk komt en u begroet uw collega met 'goede morgen' en hij groet u terug, dan lijkt dat triviaal. Toch is het een belangrijke stroke. Want: stel u eens voor dat uw groet op een dag niet meer wordt beantwoord. Dan beseft u dat zelfs zulke minimale rituelen niet zonder betekenis zijn. Als mensen geen positieve aandacht krijgen (de stroke

als 'aai': complimenten, belangstelling, zorg) blijken ze liever negatieve aandacht te krijgen (de stroke als 'slag': commentaar, ruzie en conflicten, straf) dan géén aandacht.

## Beter negatieve aandacht dan geen aandacht

Onophoudelijk (hoewel onopzettelijk) negeren krijgt op den duur de betekenis: 'u en uw opvattingen hebben geen bestaansrecht'. Mensen (niet alleen kinderen) die consequent genegeerd worden, verpieteren na enige tijd. Een goede leidinggevende beseft dat alle medewerkers strooks nodig hebben. Alles wat hij zegt en doet, is een vorm van communicatie. Het gedrag, zijn communicatie, kan drie verschillende effecten hebben op de medewerker(s):

1. *Negeren*: de ander voelt zich niet gezien en gehoord.
2. *Verwerpen*: de ander ervaart dat zijn ideeën worden bestreden, maar merkt ook aandacht voor zijn opvattingen.
3. *Notitie nemen*: de ander ervaart dat notitie wordt genomen van zijn opvattingen, hij voelt zich gezien, gehoord en gekend.

Stelselmatig verwerpen en vooral langdurig negeren, maken dat medewerkers 'met hun gedachten elders zijn', afhaken, het erbij laten zitten, gedemotiveerd raken, tribunegedrag gaan vertonen, cynisch worden of zich 'ziek' melden. Met 'een beetje geluk' verlaten ze de organisatie. Zo niet, dan zijn de effecten zowel voor de persoon als voor de organisatie contraproductief. Mensen hebben het nodig dat er ook op de werkvloer notitie van hen wordt genomen. Dat betekent niet dat u het eens hoeft te zijn met wat medewerkers zeggen of doen. Het betekent wel dat u als leidinggevende hun inzet ziet. Die komt in vele, soms vreemde vermommingen tot u, soms herkent u het in eerste instantie misschien niet eens als inzet. Veel terugtrekgedrag, frustratie en cynisme (kunt u daar nog iets van inzet in herkennen?) vinden hun oorsprong in het gevoel er niet toe te doen, niet meer te weten hoe een zinvolle bijdrage te leveren.

Weinig mensen  
werken  
alleen maar  
voor het geld

### CHECKLIST MOTIVATIE

**Stap 1:** Neem eens een medewerker in gedachten van wie u vindt: daar wil ik wel een afdeling vol van hebben! Kunt u haar of hem voor u zien? Misschien denkt u wel aan een heel speciale persoon. Vraag u achtereenvolgens eens af: wat denkt deze ideaal gemotiveerde medewerker vooral: over het werk, over deze organisatie, over zichzelf, over mij als leidinggevende, over...? Wat voor gevoelens heeft deze medewerker vooral: blij, bedroefd, kwaad misschien, of bang? Wat laat deze medewerker vooral zien in z'n gedrag?

*Actie:* Hoe gaat u deze medewerker op korte termijn laten weten dat u zijn of haar motivatie hebt gezien?

**Stap 2:** Neem vervolgens een medewerker in gedachten van wie u vindt: als ik eraan denk met hem of haar nog veel langer verder te moeten, zinkt de moed me in de schoenen. Daar moet ik er absoluut niet meer van hebben. Vraag u achtereenvolgens af: wat denkt deze ongemotiveerde medewerker vooral (over het werk, over deze organisatie, over zichzelf, over mij als leidinggevende, over...? Wat denkt u over de gevoelens van deze medewerker? Welk gedrag vertoont deze medewerker vooral?

*Actie:* Hoe gaat u op korte termijn met deze medewerker in gesprek over mogelijkheden ter verbetering?

Motiveren betekent aandacht geven aan wezenlijke dingen zodat ze kunnen groeien. Welke zaken krijgen in uw organisatie de meeste aandacht? Waar wordt vooral bij stilgestaan? Wat wordt uitvoerig besproken? Waar hecht men kennelijk grote betekenis aan?

## CHECKLIST VOOR UW STROOKPATROON

1. Wat voor soort strooks geeft u medewerkers geregeld? Kunt u er concrete voorbeelden van geven?
2. Zien de strookpatronen in uw organisatie er voor verschillende categorieën medewerkers verschillend uit? Krijgt ieder de strooks die juist hij of zij nodig heeft? Strooks voor mannen, voor vrouwen? Voor oudere medewerkers, voor jongere? Voor allochtonen, voor autochtonen? Voor managers, voor uitvoerenden?
3. Wat voor soort strooks krijgt u geregeld van uw medewerkers, van uw collega's? Welk recent voorbeeld heeft u werkelijk geraakt?
4. Hoe gaan medewerkers doorgaans om met uw strooks? Welke reacties merkt u op bij hen?
5. Hoe gaat u doorgaans om met de strooks die u van hen krijgt? Wat gebeurt er met u als u een strook krijgt?
6. Hebt u het idee dat op dit terrein verbetering gewenst is? Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?

## SALARISSTROOK NIET VOLDOENDE

Het 'grote geheim' is dat strooks in de vorm van feedback op behaalde resultaten de belangrijkste motivatoren voor medewerkers zijn om doelgericht en doelmatig te werken! De strooks moeten natuurlijk wel echt gemeend en authentiek zijn, dat spreekt vanzelf. Strooks die daar niet aan voldoen, noemen we 'plastic strooks'. Iedereen voelt op zijn klompen aan dat ze niet echt van waarde zijn.

## Miskening van inzet is een doodzonde voor iedere leidinggevende

In veel organisaties neemt men maar weinig tijd en ruimte voor het geven en ontvangen van strooks. Daar neemt men kennelijk aan dat volwassen mensen dat niet nodig (zouden moeten) hebben. 'Ze krij-

gen hun maandelijkse beloning in geld: zie hun salaris-strook. Dat moet voldoende zijn!', hoort u dan. Dat is een ernstige vergissing! Maar weinig mensen blijken alleen voor het geld te werken. Uit onderzoek blijken belangrijke factoren voor motivatie: de sfeer op het werk, de samenwerking met collega's, de manier waarop het bedrijf omgaat met de hoogte- en dieptepunten in het leven van medewerkers, de personeelsfeesten, de wijze van leidinggeven op de werkvloer en de dagelijkse omgang met het personeel. Kortom, bijna allemaal zaken waar u als leidinggevende iets aan kunt doen. **A**

Op de website [www.alberteinstein.nl](http://www.alberteinstein.nl) treft u onder *Spiegel 7* een vragenlijst aan, die u helpt zicht te krijgen op enkele basale ideeën die u heeft over het geven en ontvangen van strooks.