

Duurzaam motiveren voor betere prestaties

- **motivatie**
- **gedragsbeïnvloeding**
- **prestatie management**

Drs. M.M. Rietdijk is als
universitair docent
verbonden aan de Faculteit
Technische Bedrijfskunde
van de Universiteit
Twente.

M.M. Rietdijk

SAMENVATTING

Het gemotiveerd krijgen en vooral houden van personeel is een moeilijke opgave. Meestal wordt bij *vernieuwingstrajecten* (invoering van nieuwe technologieën, nieuwe organisatieconcepten en dergelijke) gewerkt met zogenaamde antecedenten: stimulansen die aan het gewenste gedrag voorafgaan, zoals speeches, trainingen en slogans. In andere gevallen dwingt men een bepaald gedrag af door te dreigen met negatieve consequenties achteraf. Beide methoden hebben meestal weinig succes. Om medewerkers te *motiveren* kan men beter positieve consequenties verbinden aan duurzaam functioneel gedrag, zoals blijkt uit een praktijkvoorbeeld uit de elektrotechnische industrie.

INLEIDING

Bedrijven die zich willen c.q. moeten aanpassen aan technologische vernieuwingen en aan de zich wijzigende internationale economische en politieke orde, hanteren verschillende instrumenten, bijvoorbeeld kwaliteitscirkels, zelfsturende teams, total quality management, business process reengineering en human resource management. Maar lang niet altijd wordt het beoogde resultaat bereikt: kwaliteitscirkels worden ontbonden, zelfsturende teams blijken niet zelfsturend of het enthousiast opgestarte total quality management vindt geen navolging.

Bij veranderingsprojecten gaat het niet zozeer om de vraag welke methode het meest geschikt is, maar om hoe een bepaalde methode het beste kan worden ingevoerd. Het duurzaam motiveren van medewerkers ('duurmotivatie') staat centraal: een zodanige verandering dat terugval naar oude gedragspatronen achterwege blijft.

Praktijkvoorbeeld

Duurzame motivatie

Bij een middelgroot bedrijf in de elektrotechnische industrie besluit de afdeling waar printplaten worden geproduceerd te gaan werken aan 'duurmotivatie'. Hoe sneller de printplaten klaar zijn, des te eerder men elders in de fabriek verder kan. Dus wordt een plan gemaakt om de medewerkers van de afdeling duurzaam te motiveren hun prestatie te verhogen. Het plan bestaat uit een aantal stappen: specificeren, meten, analyseren, feedback, een doel stellen, waarderen en het in stand houden van de motivatie.

Eerst wordt het aan te pakken vraagstuk *gespecificeerd*. Daartoe wordt bekeken hoe de organisatie, de afdeling en de taken op elkaar zijn afgestemd. De organisatie blijkt weinig bureaucratisch; ze is vooral organisch van aard. Ook de afdeling zit flexibel in elkaar. Medewerkers wisselen regelmatig van taak. In deze organisatie hecht men niet zozeer aan vaste gedragscodes. Het gaat om het resultaat, en de medewerker heeft veel vrijheid in de manier waarop dat wordt bereikt. In zo'n situatie is het lastig om het gedrag van individuele medewerkers te motiveren. Vandaar dat besloten wordt om het *groepsresultaat* te beïnvloeden. Om een betrouwbaar beeld te krijgen van het groepsresultaat wordt gedurende enkele weken *gemeten*, zonder actief in te grijpen. De uitkomsten van

deze meting worden gebruikt om het veranderingsproject tussentijds te beoordelen.

Vervolgens worden de oorzaken van de gemeten uitkomsten geanalyseerd. Observaties en interviews geven aan dat te strenge normen worden aangehouden. Zo is er te weinig tijd als een machine moet worden omgezet om een andere printplaat te maken. Ook blijken al afgeschreven machines wegens defecten vaak niet te werken. Bovendien is de samenwerking met het magazijn niet optimaal, mede omdat de benodigde onderdelen niet systematisch door deze afdeling worden klaargezet. Dat alles kost tijd.

Om het gewenste resultaat te bereiken worden de genoemde knelpunten opgeheven. Verder maakt men gebruik van een drietal instrumenten die bij andere veranderingsprojecten hun nut hebben bewezen.

1. *Feedback geven*. Tijdens de feedback-fase wordt op de afdeling een grafiek opgehangen, waarop de wekelijkse resultaten zichtbaar zijn; overigens met weinig resultaat.
2. *Doelen stellen*. Het verbeterpercentage wordt op vijf percent gesteld. Dat is bescheiden, maar *te hoge* doelen demotiveren; de kans dat ze gehaald worden is klein.
3. *Waarderen*. Er wordt een beloning

in het vooruitzicht gesteld als het gestelde percentage binnen twee maanden wordt behaald. Het in het vooruitzicht stellen van een beloning betekende een duidelijke verschuiving van dreigen naar waarderen.

Voorheen bestond in het bedrijf, zoals in de meeste organisaties, vooral aandacht voor fouten. De belangstelling voor positieve gedragingen is niet minder dan een doorbraak. Aanvankelijk willen de chef van de afdeling en de adviseur de mensen vrijaf geven zodra het gestelde percentage wordt bereikt. Bij navraag op de afdeling blijkt hier weinig animo voor te zijn: men heeft al genoeg vrije dagen opgespaard. Wat men dan wel wil? 'Een leuk cadeau', zegt de een. 'Een certificaat van het bedrijf met mijn naam erop', roept de ander. Vervolgens wordt een vragenlijst gemaakt waarop iedereen zijn wensen kan invullen. De prestatie stijgt met 5.7 procent. Dit resultaat wordt na onderling overleg

gewaardeerd met een avondje eten en bowlen. Iedere medewerker van de afdeling neemt een door hem of haar op de wensenlijst ingevuld presentje in ontvangst, vergezeld van een verhaal waarin de medewerker wordt gekarakteriseerd. Dit alles in een hilarische sfeer.

De beoogde verandering blijkt duurzaam. En de natuurlijke, onvoorspelbare manier waarop de waardering wordt uitgedrukt is hier debet aan.

Gedurende de twee maanden waarin de verandering in gang wordt gezet, laten chef en adviseur zich regelmatig op de werkplek zien om positief gedrag te registreren en daarvoor complimenten uit te delen. Na die twee maanden blijkt het niet meer nodig om de waardering materieel uit te drukken; onregelmatige, verrassende sociale waardering blijkt voldoende. Een halfjaar later is de productie van de afdeling duurzaam met acht procent gestegen.

geplande
beïnvloeding

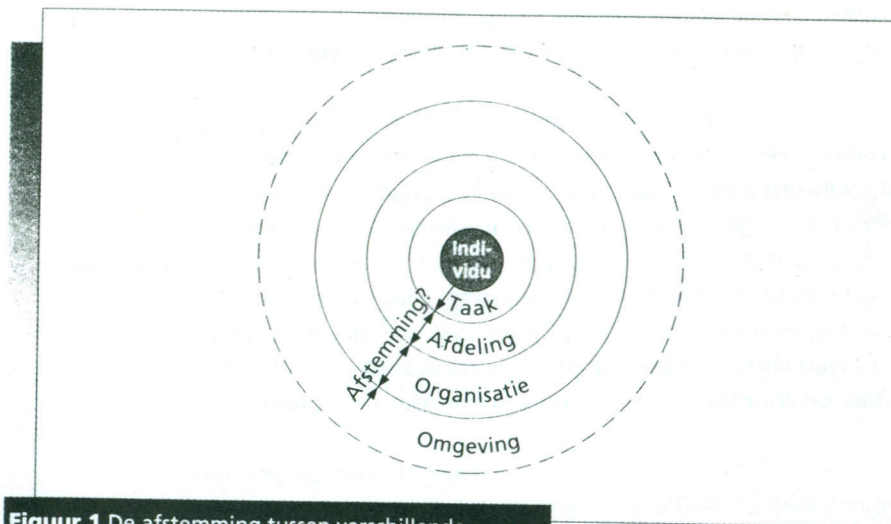
1. Duurmotivatie door structuren op elkaar af te stemmen

Motiveren betekent letterlijk 'bewegen'. Om mensen in algemene zin te motiveren hoeven we geen moeite te doen, want leven is bewegen. Om die beweging in een gewenste richting te sturen is echter wel geplande beïnvloeding nodig. Dat beïnvloeden gaat in stappen, die in het bovengenoemde voorbeeld zijn aangegeven.

Allereerst wordt de prestatie *gespecificeerd*. Daartoe bekijken we hoe de organisatie, de afdeling, de taak en het individu op elkaar zijn afgestemd.

Sommige systemen beïnvloeden elkaar op vruchtbare wijze, andere werken minder goed samen. Dat laatste kan ten koste gaan van het resultaat van de onderneming. Zo kan een zwakke afstemming van de organisatie op de omgeving er toe leiden dat de opbrengst niet optimaal is. Een en ander behoeft dan verbetering.

Ook kan er sprake zijn van een minder goede afstemming tussen subsystemen in de organisatie (bijvoorbeeld de afdeling Productie en de afdeling Verkoop). Het ontbreken van afstemming tussen de verschillende subsystemen heeft zijn weerslag op de motivatie van de individuele werknemer. Zie figuur 1.



Figuur 1 De afstemming tussen verschillende organisatie-eenheden

1.1. Omgeving en organisatie

Een organisatie is een complex systeem dat bestaat bij de gratie van haar omgeving. Is zij niet aangepast en niet in staat tot uitwisseling met de omgeving, dan is ze gedoemd uiteen te vallen. De organisatie overleeft alleen als ze een meerwaarde oplevert voor de omgeving. Organisaties met een hoge opbrengst worden vanwege hun gedrag geselecteerd door de omgeving en hebben een hoge overlevingskans. Naarmate de organisatie meer opbrengsten genereert voor vele omgevingen heeft ze een belangrijker functie in de maatschappij.

Of een organisatie goed functioneert is afhankelijk van haar structuur. Net zoals de lichaamsstructuur van een vis past in een waterige omgeving en de structuur van een giraffe het haar mogelijk maakt tot op zekere hoogte bladeren van bomen te plukken, zo heeft ook een organisatie een structuur, die al dan niet past bij de omgeving. In het volgende onderscheiden we twee extreme organisatiestructuren: de *mechanische* en *organische* organisatie. Het gaat hier niet om op zichzelf staande typen, maar om uitersten van een continuüm. Vele tussenvormen zijn dus mogelijk.

a. De mechanische organisatie

Een mechanische organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid en voorspelbaarheid. Een voorbeeld daarvan is McDonald's. Zowel de technologie van de onderneming als haar omgeving worden gekenmerkt door zekerheid en voorspelbaarheid. Het gedrag van de werknemers is in hoge mate gemechaniseerd. De werknemers hebben dan ook weinig beslissingsvrijheid. Hun gedrag wordt bepaald door regels die in het verleden opbrengsten hebben gegenereerd. Onverwachte problemen worden opgelost door de top van de hiërarchie.

b. De organische organisatie

Op elk niveau van dit soort organisaties moeten voortdurend problemen worden opgelost, vaak in samenspel van onderzoekers, productiemedewerkers en verkoopstaf. De bevoegdheden zijn in mindere mate formeel geregeld. De medewerkers hebben meer vrijheid de eigen functie vorm te geven, informeel overleg te voeren en autonoom beslissingen te nemen dan in de mechanische organisatie het geval is. De onderneming die we eerder bespraken is organisch gestructureerd en daarmee goed afgestemd op de turbulente omgeving van de elektrotechnische industrie.

Zowel de mechanische als de organische organisatiestructuur kent voor- en nadelen. De sterk geformaliseerde, hiërarchische mechanische structuur laat weinig vrijheid en initiatief aan de werknemers, de organische organisatievorm creëert onzekerheid en vraagt voortdurend overleg. In termen van resultaten behoren beide – gegeven de bestaande technologie en gegeven de omgeving – echter tot de beste.

Motivatie van medewerkers begint bij de structuur van de organisatie. Is de organisatiestructuur verkeerd ontworpen, dan zal de organisatie niet in staat zijn om voldoende opbrengsten te genereren. Dit heeft zijn weerslag op de subsystemen van de organisatie. Zij zullen minder opbrengsten te verdelen hebben bij een gelijkblijvende of ver-grote inspanning.

Het is de taak van het topmanagement de structuur van de organisatie af te stemmen op die van de (relevante) omgeving. Bij deze 'vertaalslag' gaat het er om de werknemers te motiveren voor duurzame gedragsverandering. Ook zullen pogingen worden ondernomen om het gedrag van externe 'stakeholders', zoals politici, consumenten en de milieubeweging, te beïnvloeden. In grotere organisaties zullen functionarissen van de afdelingen marketing en public affairs zich hiermee bezighouden.

weinig
beslissings-
vrijheid

meer vrijheid

weerslag op de
subsystemen

complex
systeem

organisatie-
structuur

1.2. Organisatie en afdeling

Individuele motivatie wordt ook bepaald door de mate waarin afdelingen binnen de organisatie met elkaar kunnen samenwerken en door de bijdrage van de afdeling aan het grotere geheel. De functie van stafafdelingen staat regelmatig ter discussie. Aanvankelijk reageren dergelijke afdelingen defensief en proberen ze hun waarde te tonen. Zodra echter duidelijk wordt dat de omgeving andere organisaties verkiest, juist vanwege hun flexibiliteit, dan moeten ook die afdelingen zich aanpassen. Als het topmanagement besluit om te reorganiseren, heeft dat tot gevolg dat bepaalde afdelingen versterkt worden, terwijl andere moeten inkrimpen of verdwijnen of taken gaan uitbesteden aan derden.

Een slechte afstemming tussen afdelingen heeft een nadelige invloed op de organisatie als geheel. Dat geldt vooral voor mammoetondernemingen die in een internationale context opereren. Als men geen gemeenschappelijke taal leert spreken, ontstaan er eilanden die slechts omslachtig bereikbaar zijn. Dergelijke geïsoleerde eenheden vormen een vruchtbare voedingsbodem voor onbegrip en achterklap. Wegens gebrek aan coördinatie maken de afdelingen elkaar het leven zuur. In het beste geval wordt geen rekening met elkaar gehouden. Het afstoten van bedrijfsonderdelen onder het mom 'schoenmaker blijf bij je leest' is vaak mede ingegeven door conflicten tussen afdelingen en divisies.

In turbulente omgevingen overleven slechts organisaties waarvan de afdelingen samenwerken. In iedere onderhandelingsrelatie, ook die tussen afdelingen, is er steeds de spanning tussen vertrouwen en wantrouwen. In goed functionerende organisaties wordt dan ook gezocht naar situaties waarbij afdelingen beter worden door samenwerking (win-win) en niet opereren ten koste van elkaar (win-lose en lose-lose). Er zal altijd wel sprake zijn van regelproblematiek ('politieke' spelletjes: wie bepaalt wat, hoe ver kun je gaan), maar bij gezonde samenwerking voert de inhoud toch de boventoon.

Samenwerking tussen afdelingen wordt bevorderd door mensen aan te stellen die interdisciplinair zijn opgeleid en door individuen te laten rouleren. Begrip van elkaars werk en van de hobbels die daarbij komen kijken, voorkomt in hoge mate conflicten tussen afdelingen; de organisatie als geheel is daarmee gediend.

Bij ons voorbeeldbedrijf hebben we te maken met een relatief zelfstandig functionerende afdeling waarin taken gemakkelijk worden gewisseld. Er is sprake van interne klantgerichtheid, hoewel de fricties met het magazijn soms hinderlijk zijn voor de sfeer en prestaties. Over het algemeen past de printplaat-afdeling echter goed binnen de organisatie. Ze vormt het begin van de productieketen in het bedrijf en vervult daarmee een essentiële functie. De afstemming op andere afdelingen is goed, er is wat dat betreft sprake van een flexibele structuur.

1.3. Afdeling en taak

In het voorafgaande gaven we aan dat de organisatie als geheel moet passen in haar omgeving. Ook de afdelingen behoren een functie te hebben binnen de organisatie. In beide gevallen moet er sprake zijn van duidelijke afstemming. Hetzelfde geldt op taakniveau. Elke taak moet functioneel zijn voor de betreffende afdeling. Om duurmotivatie op taakniveau te bevorderen moet zowel rekening worden gehouden met organisatie-eisen als met persoonlijke behoeften. In een mechanische organisatiestructuur passen routinetaken die van de medewerkers weinig creativiteit vereisen. Dergelijke taken zijn vooral geschikt voor mensen die behoefte hebben aan een heldere structuur. De organische organisatie kent daarentegen taken die veel creativiteit en flexibiliteit vragen. Hier passen mensen die graag gevarieerd gedrag tonen.

Organisaties zijn tegenwoordig nogal eens gedwongen hun organisatiestructuur aan te passen aan de moderne mens. De huidige medewerker is veel mondiger dan de traditionele werknemer. Terwijl laatstgenoemde vaak genoeg nam met simpele taken is de hoger opgeleide moderne mens beter te motiveren met een gevarieerde taak.

Concluderend zijn er twee trends te onderscheiden, die elkaar versterken:

- ▶ mensen worden mondiger en willen uitdagender werk;
- ▶ organisaties kiezen een meer flexibele structuur om te overleven.

Motiverende taken voldoen aan de volgende vijf voorwaarden (Hackman en Oldham, 1980).

1. *Variatie in vaardigheden.* Hoe groter het aantal verschillende vaardigheden dat wordt gevraagd, hoe plezieriger het werk.
2. *Mogelijkheid om het werk af te ronden.* Als de medewerker een afgerond product of afgeronde dienst kan afleveren is het werk over het algemeen plezieriger dan wanneer dat niet het geval is.

gemeenschappelijke taal

samenwerking

functie binnen de organisatie

mondiger

motiverende taken

1.2. Organisatie en afdeling

Individuele motivatie wordt ook bepaald door de mate waarin afdelingen binnen de organisatie met elkaar kunnen samenwerken en door de bijdrage van de afdeling aan het grotere geheel. De functie van stafafdelingen staat regelmatig ter discussie. Aanvankelijk reageren dergelijke afdelingen defensief en proberen ze hun waarde te tonen. Zodra echter duidelijk wordt dat de omgeving andere organisaties verkiest, juist vanwege hun flexibiliteit, dan moeten ook die afdelingen zich aanpassen. Als het topmanagement besluit om te reorganiseren, heeft dat tot gevolg dat bepaalde afdelingen versterkt worden, terwijl andere moeten inkrimpen of verdwijnen of taken gaan uitbesteden aan derden.

gemeen-
schappelijke
taal

Een slechte afstemming tussen afdelingen heeft een nadelige invloed op de organisatie als geheel. Dat geldt vooral voor mammoetondernemingen die in een internationale context opereren. Als men geen gemeenschappelijke taal leert spreken, ontstaan er eilanden die slechts omslachtig bereikbaar zijn. Dergelijke geïsoleerde eenheden vormen een vruchtbare voedingsbodem voor onbegrip en achterklap. Wegens gebrek aan coördinatie maken de afdelingen elkaar het leven zuur. In het beste geval wordt geen rekening met elkaar gehouden. Het afstoten van bedrijfsonderdelen onder het mom 'schoenmaker blijf bij je leest' is vaak mede ingegeven door conflicten tussen afdelingen en divisies.

samenwerking

In turbulente omgevingen overleven slechts organisaties waarvan de afdelingen samenwerken. In iedere onderhandelingsrelatie, ook die tussen afdelingen, is er steeds de spanning tussen vertrouwen en wantrouwen. In goed functionerende organisaties wordt dan ook gezocht naar situaties waarbij afdelingen beter worden door samenwerking (win-win) en niet opereren ten koste van elkaar (win-lose en lose-lose). Er zal altijd wel sprake zijn van regelproblematiek ('politieke' spelletjes: wie bepaalt wat, hoe ver kun je gaan), maar bij gezonde samenwerking voert de inhoud toch de boventoon.

Samenwerking tussen afdelingen wordt bevorderd door mensen aan te stellen die interdisciplinair zijn opgeleid en door individuen te laten rouleren. Begrip van elkaars werk en van de hobbels die daarbij komen kijken, voorkomt in hoge mate conflicten tussen afdelingen; de organisatie als geheel is daarmee gediend.

Bij ons voorbeeldbedrijf hebben we te maken met een relatief zelfstandig functionerende afdeling waarin taken gemakkelijk worden gewisseld. Er is sprake van interne klantgerichtheid, hoewel de fricties met het magazijn soms hinderlijk zijn voor de sfeer en prestaties. Over het algemeen past de printplaat-afdeling echter goed binnen de organisatie. Ze vormt het begin van de productieketen in het bedrijf en vervult daarmee een essentiële functie. De afstemming op andere afdelingen is goed, er is wat dat betreft sprake van een flexibele structuur.

1.3. Afdeling en taak

functie binnen
de organisatie

In het voorafgaande gaven we aan dat de organisatie als geheel moet passen in haar omgeving. Ook de afdelingen behoren een functie te hebben binnen de organisatie. In beide gevallen moet er sprake zijn van duidelijke afstemming. Hetzelfde geldt op taakniveau. Elke taak moet functioneel zijn voor de betreffende afdeling. Om duurmotivatie op taakniveau te bevorderen moet zowel rekening worden gehouden met organisatie-eisen als met persoonlijke behoeften. In een mechanische organisatiestructuur passen routinetaken die van de medewerkers weinig creativiteit vereisen. Dergelijke taken zijn vooral geschikt voor mensen die behoefte hebben aan een heldere structuur. De organische organisatie kent daarentegen taken die veel creativiteit en flexibiliteit vragen. Hier passen mensen die graag gevarieerd gedrag tonen.

mondiger

Organisaties zijn tegenwoordig nogal eens gedwongen hun organisatiestructuur aan te passen aan de moderne mens. De huidige medewerker is veel mondiger dan de traditionele werknemer. Terwijl laatstgenoemde vaak genoegen nam met simpele taken is de hoger opgeleide moderne mens beter te motiveren met een gevarieerde taak.

Concluderend zijn er zijn twee trends te onderscheiden, die elkaar versterken:

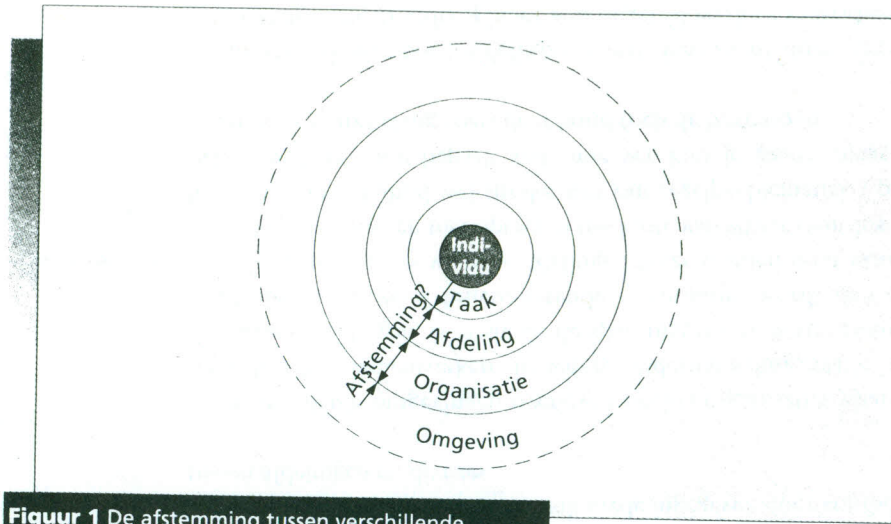
- ▶ mensen worden mondiger en willen uitdagender werk;
- ▶ organisaties kiezen een meer flexibele structuur om te overleven.

motiverende
taken

Motiverende taken voldoen aan de volgende vijf voorwaarden (Hackman en Oldham, 1980).

1. *Variatie in vaardigheden.* Hoe groter het aantal verschillende vaardigheden dat wordt gevraagd, hoe plezieriger het werk.
2. *Mogelijkheid om het werk af te ronden.* Als de medewerker een afgerond product of afgeronde dienst kan afleveren is het werk over het algemeen plezieriger dan wanneer dat niet het geval is.

Ook kan er sprake zijn van een minder goede afstemming tussen subsystemen in de organisatie (bijvoorbeeld de afdeling Productie en de afdeling Verkoop). Het ontbreken van afstemming tussen de verschillende subsystemen heeft zijn weerslag op de motivatie van de individuele werknemer. Zie figuur 1.



Figuur 1 De afstemming tussen verschillende organisatie-eenheden

1.1. Omgeving en organisatie

complex systeem

Een organisatie is een complex systeem dat bestaat bij de gratie van haar omgeving. Is zij niet aangepast en niet in staat tot uitwisseling met de omgeving, dan is ze gedoemd uiteen te vallen. De organisatie overleeft alleen als ze een meerwaarde oplevert voor de omgeving. Organisations met een hoge opbrengst worden vanwege hun gedrag geselecteerd door de omgeving en hebben een hoge overlevingskans. Naarmate de organisatie meer opbrengsten genereert voor vele omgevingen heeft ze een belangrijker functie in de maatschappij.

organisatie-structuur

Of een organisatie goed functioneert is afhankelijk van haar structuur. Net zoals de lichaamsstructuur van een vis past in een waterige omgeving en de structuur van een giraffe het haar mogelijk maakt tot op zekere hoogte bladeren van bomen te plukken, zo heeft ook een organisatie een structuur, die al dan niet past bij de omgeving. In het volgende onderscheiden we twee extreme organisatiestructuren: de *mechanische* en *organische* organisatie. Het gaat hier niet om op zichzelf staande typen, maar om uitersten van een continuüm. Vele tussenvormen zijn dus mogelijk.

weinig beslissingsvrijheid

a. De mechanische organisatie

Een mechanische organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid en voorspelbaarheid. Een voorbeeld daarvan is McDonald's. Zowel de technologie van de onderneming als haar omgeving worden gekenmerkt door zekerheid en voorspelbaarheid. Het gedrag van de werknemers is in hoge mate gemechaniseerd. De werknemers hebben dan ook weinig beslissingsvrijheid. Hun gedrag wordt bepaald door regels die in het verleden opbrengsten hebben gegenereerd. Onverwachte problemen worden opgelost door de top van de hiërarchie.

meer vrijheid

b. De organische organisatie

Op elk niveau van dit soort organisaties moeten voortdurend problemen worden opgelost, vaak in samenspel van onderzoekers, productiemedewerkers en verkoopstaf. De bevoegdheden zijn in mindere mate formeel geregeld. De medewerkers hebben meer vrijheid de eigen functie vorm te geven, informeel overleg te voeren en autonoom beslissingen te nemen dan in de mechanische organisatie het geval is. De onderneming die we eerder bespraken is organisch gestructureerd en daarmee goed afgestemd op de turbulente omgeving van de elektrotechnische industrie.

weerslag op de subsystemen

Zowel de mechanische als de organische organisatiestructuur kent voor- en nadelen. De sterk geformaliseerde, hiërarchische mechanische structuur laat weinig vrijheid en initiatief aan de werknemers, de organische organisatievorm creëert onzekerheid en vraagt voortdurend overleg. In termen van resultaten behoren beide – gegeven de bestaande technologie en gegeven de omgeving – echter tot de beste.

Motivatie van medewerkers begint bij de structuur van de organisatie. Is de organisatiestructuur verkeerd ontworpen, dan zal de organisatie niet in staat zijn om voldoende opbrengsten te genereren. Dit heeft zijn weerslag op de subsystemen van de organisatie. Zij zullen minder opbrengsten te verdelen hebben bij een gelijkblijvende of ver-grote inspanning.

Het is de taak van het topmanagement de structuur van de organisatie af te stemmen op die van de (relevante) omgeving. Bij deze 'vertaalslag' gaat het er om de werknemers te motiveren voor duurzame gedragsverandering. Ook zullen pogingen worden ondernomen om het gedrag van externe 'stakeholders', zoals politici, consumenten en de milieubeweging, te beïnvloeden. In grotere organisaties zullen functionarissen van de afdelingen marketing en public affairs zich hiermee bezighouden.

1.2. Organisatie en afdeling

Individuele motivatie wordt ook bepaald door de mate waarin afdelingen binnen de organisatie met elkaar kunnen samenwerken en door de bijdrage van de afdeling aan het grotere geheel. De functie van stafafdelingen staat regelmatig ter discussie. Aanvankelijk reageren dergelijke afdelingen defensief en proberen ze hun waarde te tonen. Zodra echter duidelijk wordt dat de omgeving andere organisaties verkiest, juist vanwege hun flexibiliteit, dan moeten ook die afdelingen zich aanpassen. Als het topmanagement besluit om te reorganiseren, heeft dat tot gevolg dat bepaalde afdelingen versterkt worden, terwijl andere moeten inkrimpen of verdwijnen of taken gaan uitbesteden aan derden.

gemeen-
schappelijke
taal

Een slechte afstemming tussen afdelingen heeft een nadelige invloed op de organisatie als geheel. Dat geldt vooral voor mammoetondernemingen die in een internationale context opereren. Als men geen gemeenschappelijke taal leert spreken, ontstaan er eilanden die slechts omslachtig bereikbaar zijn. Dergelijke geïsoleerde eenheden vormen een vruchtbare voedingsbodem voor onbegrip en achterklap. Wegens gebrek aan coördinatie maken de afdelingen elkaar het leven zuur. In het beste geval wordt geen rekening met elkaar gehouden. Het afstoten van bedrijfsonderdelen onder het mom 'schoenmaker blijf bij je leest' is vaak mede ingegeven door conflicten tussen afdelingen en divisies.

samenwerking

In turbulente omgevingen overleven slechts organisaties waarvan de afdelingen samenwerken. In iedere onderhandelingsrelatie, ook die tussen afdelingen, is er steeds de spanning tussen vertrouwen en wantrouwen. In goed functionerende organisaties wordt dan ook gezocht naar situaties waarbij afdelingen beter worden door samenwerking (win-win) en niet opereren ten koste van elkaar (win-lose en lose-lose). Er zal altijd wel sprake zijn van regelproblematiek ('politieke' spelletjes: wie bepaalt wat, hoe ver kun je gaan), maar bij gezonde samenwerking voert de inhoud toch de boventoon.

Samenwerking tussen afdelingen wordt bevorderd door mensen aan te stellen die interdisciplinair zijn opgeleid en door individuen te laten rouleren. Begrip van elkaars werk en van de hobbels die daarbij komen kijken, voorkomt in hoge mate conflicten tussen afdelingen; de organisatie als geheel is daarmee gediend.

Bij ons voorbeeldbedrijf hebben we te maken met een relatief zelfstandig functionerende afdeling waarin taken gemakkelijk worden gewisseld. Er is sprake van interne klantgerichtheid, hoewel de fricties met het magazijn soms hinderlijk zijn voor de sfeer en prestaties. Over het algemeen past de printplaat-afdeling echter goed binnen de organisatie. Ze vormt het begin van de productieketen in het bedrijf en vervult daarmee een essentiële functie. De afstemming op andere afdelingen is goed, er is wat dat betreft sprake van een flexibele structuur.

1.3. Afdeling en taak

functie binnen
de organisatie

In het voorafgaande gaven we aan dat de organisatie als geheel moet passen in haar omgeving. Ook de afdelingen behoren een functie te hebben binnen de organisatie. In beide gevallen moet er sprake zijn van duidelijke afstemming. Hetzelfde geldt op taakniveau. Elke taak moet functioneel zijn voor de betreffende afdeling. Om duurmotivatie op taakniveau te bevorderen moet zowel rekening worden gehouden met organisatie-eisen als met persoonlijke behoeften. In een mechanische organisatiestructuur passen routinetaken die van de medewerkers weinig creativiteit vereisen. Dergelijke taken zijn vooral geschikt voor mensen die behoefte hebben aan een heldere structuur. De organische organisatie kent daarentegen taken die veel creativiteit en flexibiliteit vragen. Hier passen mensen die graag gevarieerd gedrag tonen.

mondiger

Organisaties zijn tegenwoordig nogal eens gedwongen hun organisatiestructuur aan te passen aan de moderne mens. De huidige medewerker is veel mondiger dan de traditionele werknemer. Terwijl laatstgenoemde vaak genoegen nam met simpele taken is de hoger opgeleide moderne mens beter te motiveren met een gevarieerde taak.

Concluderend zijn er zijn twee trends te onderscheiden, die elkaar versterken:

- ▶ mensen worden mondiger en willen uitdagender werk;
- ▶ organisaties kiezen een meer flexibele structuur om te overleven.

motiverende
taken

Motiverende taken voldoen aan de volgende vijf voorwaarden (Hackman en Oldham, 1980).

1. *Variatie in vaardigheden.* Hoe groter het aantal verschillende vaardigheden dat wordt gevraagd, hoe plezieriger het werk.
2. *Mogelijkheid om het werk af te ronden.* Als de medewerker een afgerond product of afgeronde dienst kan afleveren is het werk over het algemeen plezieriger dan wanneer dat niet het geval is.

3. *Het belang van de taak.* Hoe meer invloed het werk heeft op anderen, hoe leuker de taak.
4. *Zelfstandigheid.* De mate waarin iemand zijn werk kan indelen en plannen is mede bepalend voor het werkplezier.
5. *Terugkoppeling.* De informatie die een medewerker krijgt over de resultaten van het werk is het meest effectief als ze direct op de werkplek wordt verkregen. In het gunstigste geval maakt de medewerker gebruik van een instrument dat hij zelf heeft ontwikkeld en getest.

Op de printplaat-afdeling van het elektrotechnische bedrijf is er sprake van afwisselend werk. De werkzaamheden op zich zijn vrij eenvoudig, maar het afwisselen van taken zorgt voor gevarieerde vaardigheden. Men heeft niet de mogelijkheid een afgerond product te maken. Men maakt een basisfabrikaat dat elders in de fabriek of door afnemers verder wordt bewerkt. Dat hun taak belangrijk is merken medewerkers meteen; bij achterstanden komen mensen van andere afdelingen direct. Het belang van hun werk leiden medewerkers ook af uit het feit dat hun product in veel dagelijkse producten is terug te vinden. Het werk kenmerkt zich door een grote mate van zelfstandigheid. De feedback kan echter nog verbeterd worden; hoewel medewerkers direct zien of printplaten goed bewerkt zijn, worden de prestaties op wat langere termijn niet teruggekoppeld. Al met al is er sprake van een redelijk motiverende taak, hoewel verbeteringen mogelijk zijn.

1.4. Taak en individu

het gezin

veelgevraagd
gedrag

Een medewerker maakt deel uit van de organisatie, maar ook van andere sociale structuren, zoals het gezin, de sportvereniging en de oudercommissie. Deze externe omgevingen concurreren met de organisatie om het gedrag van het individu. Het individu kiest veelal voor de omgeving die het meest oplevert. Vertoont hij veelgevraagd gedrag, dan zullen meerdere organisaties om zijn gunst strijden. Het salaris is daarbij een beproefd middel om de persoon aan te trekken en te behouden. Omdat veel organisaties vrijwel alleen motiveren met behulp van financiële prikkels en met sociale behoeften van mensen weinig rekening houden, zoeken velen liever hun heil in verenigingen en het gezin dan in de organisatie. Anderen leven vooral voor hun werk. Voor hen levert het werk meer op dan hun privé-situatie. Die 'meeropbrengst' kan bestaan uit het vermijden van narigheid (zoals niet serieus genomen worden) of uit meer plezierige zaken (promotie, bekendheid, aandacht enzovoort).

leven buiten
de organisatie

Concluderend: om mensen te motiveren is het ook van belang om te weten hoe ze leven buiten de organisatie. Kan de persoon bij andere organisaties beter aan zijn of haar trekken komen? Wordt door de onderneming geconcurrereerd met de privé-situatie of vullen privé en werk elkaar aan?

In het elektrotechnische bedrijf bestaat er aanvankelijk weinig zicht op het leven van de medewerkers buiten de organisatie. In het proces van duurmotivatie wordt hierin meer inzicht verkregen, doordat in de beloningsvragenlijst wordt gevraagd naar zaken die de medewerker buiten het werk bezighouden. Daarmee wordt het mogelijk beter te motiveren tot prestatieverbetering.

2. Duurzaam motiveren

vijf stappen

In de vorige paragraaf stonden we stil bij het belang van afstemming tussen omgeving, organisatie, afdeling, taken en individuele werknemers. In deze paragraaf behandelen we een aantal stappen om die afstemming blijvend te realiseren door duurzame gedragsverandering. Het gaat daarbij om een overgang van onsystematisch naar systematisch motiveren, waarbij in plaats van antecedenten gebruik wordt gemaakt van positieve consequenties, die op een natuurlijke en verrassende manier worden toegekend.

2.1. Naar systematisch motiveren

We gaan liever niet onder het mes bij een chirurg die zegt 'een eigen stijl van opereren' te hebben. Ook vliegen we niet graag met een piloot die aangeeft 'op eigen wijze' te stijgen en te landen. We nemen daar geen genoegen mee, juist omdat intussen precieze procedures zijn ontwikkeld om deze handelingen te verrichten.

Lukraak omgaan met menselijk gedrag en afgaan op intuïtie en gezond verstand is gevaarlijk en ethisch onverantwoord. Belangrijker misschien nog: het zet niet zo veel zoden aan de dijk. Het is een van de redenen waarom veranderingsprojecten mislukken.

gedrags-
analyse

Iedere manager heeft een 'eigen stijl van leidinggeven'. Leidinggevend weten echter vaak niet hoe mensen systematisch gemotiveerd worden. Hoe een machine werkt is bekend, hoe een mens functioneert niet. Dat is begrijpelijk. Kennis over mensen is gefragmenteerd. Maar door de gedragsanalyse zijn toch een aantal wetmatigheden ontdekt die inmiddels zijn omgezet in *gedragstechnologie* voor het bedrijfsleven. Op basis van gedragsanalyse kunnen we meer precieze procedures gebruiken die mensen duurzaam motiveren, waardoor

een goede werksfeer kan ontstaan en betere prestaties geleverd worden.

prestatie-
management

Voordat mensen gemotiveerd worden om aan veranderingen mee te werken dient het management precies aan te geven wat het beoogde resultaat is en hoe men dat wil bereiken. Dit *specificeren* kan, net als de hierna te noemen stappen van prestatie-management, worden uitgevoerd op verschillende niveaus van de organisatie (organisatie-, afdelings-, taak- en individueel niveau). Zonder te specificeren is een veranderingsproject van het begin af aan gedoemd te mislukken. Door specificatie wordt helder wat men van elkaar verwacht en wat men aan elkaar heeft.

In het voorbeeld wordt bij de printplaat-groep duidelijk vastgesteld wat de huidige prestatie is (namelijk de output per week gedeeld door het aantal gebruikte manuren).

schaven aan de
veranderings-
methode

Naast een 'kwalitatieve' specificatie geeft het management ook in 'kwantitatieve' zin aan hoe de organisatie er voor staat en welke doelen men wil bereiken (bijvoorbeeld de omzet met x procent verhogen en/of het ziekteverzuim met y procent verminderen). *Meten* is essentieel om te weten of er echt sprake is van een probleem – in sommige organisaties is men geneigd te veranderen om het veranderen zelf – en om in de gaten te houden in hoeverre het veranderingsproces tot het beoogde resultaat leidt. Kwantitatieve *feedback* over de voortgang maakt het mogelijk tijdig te schaven aan de veranderingsmethode of deze te vervangen door iets anders. Bij de afdeling uit het voorbeeld wordt wekelijks bijgehouden wat de percentuele verandering van de prestatie is in vergelijking met het basisniveau.

Indien uit de metingen blijkt dat er sprake is van een probleem, worden vervolgens de oorzaken van het huidige prestatieniveau *geanalyseerd*: Waarom wordt het huidige niveau bereikt? Wat zijn bevorderende en beperkende factoren? Daarbij wordt vooral gekeken naar de gevolgen van het behalen van betere prestaties voor de medewerkers zelf. Wordt de persoon er zelf beter van? Vaak is dat niet het geval; en dat vormt een belangrijke oorzaak van tal van mislukte projecten. Als uit de analyse blijkt dat er beïnvloedbare factoren zijn die het resultaat belemmeren, dan worden deze aangepakt. De eerste stap daarbij is een accentverschuiving van antecedentmanagement naar consequentiemanagement.

Bij het elektrotechnische bedrijf bleek dat mensen bij betere prestaties minder zullen hoeven overwerken, zodat ze minder gaan verdienen. Ook werd de moeizame relatie met het magazijn genoemd en de conditie van het machinepark. Een en ander vormde nu niet direct een stimulans om op een slimme manier sneller te gaan werken. Zo kunnen in iedere situatie de unieke oorzaken worden vastgesteld die stimulerend dan wel belemmerend werken op het resultaat.

2.2. Van antecedenten naar consequenties

In de meeste organisaties probeert men mensen in beweging te zetten door hen te vertellen wat ze moeten doen. We verzoeken hen harder, beter en slimmer te werken. We vragen om meer initiatief, creativiteit, zelfsturing en empowerment. We stimuleren dit op verschillende manieren; we sturen memo's, beleggen vergaderingen, schrijven handboeken, houden informatiebijeenkomsten, trainingen en redevoeringen. Slogans sieren de werkplek. Al deze acties om motivatie in gang te zetten noemen we *antecedenten*, omdat ze aan gedrag voorafgaan.

Als deze antecedenten niet het gewenste resultaat opleveren, doen we het met meer nadruk nog eens over. Maar mensen doen vaak niet wat hen gezegd wordt. En als iets tien keer gezegd is zonder resultaat is de kans groot dat het een elfde keer ook niet werkt. Als medewerkers vertrouwen hebben in het management wordt iets nieuws weliswaar uitgetoet, maar zoiets wordt alleen volgehouden als men er zelf ook beter van wordt. Ieder individu maakt de afweging: 'What's in it for me?' Met andere woorden: ook voor het individu zal de opbrengst van verandering tegen de kosten moeten opwegen. Zo niet, dan werken mensen slechts kort aan veranderingen mee. Naarmate ervaringen met veranderingsprojecten negatiever zijn, zal het steeds moeilijker worden om mensen te motiveren voor toekomstige veranderingsprojecten. Zijn beloftes bij vorige veranderingen niet waargemaakt, dan zal men weinig vertrouwen hebben in een nieuwe verandering. Dat wantrouwen is dan ook gerechtvaardigd.

What's in it for
me?

beloftes
waarmaken

In het elektronische bedrijf werd aanvankelijk vooral gelet op condities die het mensen moeilijk maakten prestaties te leveren. Ook werd op de mensen ingepaard om toch vooral beter te presteren; tegelijkertijd deed men weinig om de gevolgen van beter presteren voor de mensen zelf te optimaliseren. Pas later werd systematisch aandacht besteed aan feedback (door de prestaties in een grafiek op de werkplek weer te geven) en aan waardering (complimenten maken bij verbeteringen, een avond uit om de prestaties te vieren).

2.3. Van negatieve naar positieve consequenties

Om problemen te voorkomen is het nodig om expliciet aandacht te besteden aan de consequenties van veranderen. Deze consequenties kunnen positief of negatief zijn en toekomstig of direct. Een positief en direct gevolg heeft de meeste uitwerking. Negatieve en toekomstige gevolgen zijn daarentegen weinig effectief. Soms wordt mensen die zich onvoldoende inspanssen voorgelaten dat het van groot belang is om te veranderen, omdat het bedrijf 'over een aantal jaren' failliet dreigt te gaan. Deze consequentie ligt ver weg, is negatief en zal dus niet motiveren. Het is beter om gedrag dat een stap in de gewenste richting gaat, direct te versterken met positieve consequenties. Verandering gaat in kleine stappen. Een positieve gedragsverandering dient dan ook meerdere malen versterkt te worden. Zo niet, dan stopt die verandering na enige tijd weer.

verandering
gaat in kleine
stappen

Op de werkplek wordt veel bedreigd en gestraft. Vaak zien leidinggevendenden het vooral als hun taak om aan de bel te trekken als zaken fout lopen. Positief leidinggeven is zo zeldzaam dat de enkeling die het kan al snel het etiket 'charismatisch' krijgt opgespeld. Het is ook niet leuk altijd maar te horen dat het fout gaat. Het is dus beter om meer aandacht te schenken aan goede prestaties. En er gaat altijd wel iets goed.

charisma

Het wijzen op de negatieve consequenties van een bepaalde manier van doen leidt niet alleen tot een onplezierige werksfeer, het leidt ook tot een sub-optimale opbrengst. Er is dan immers sprake van *angstmotivatie*. Als mensen uitsluitend presteren om angst te verminderen, zullen ze niet meer doen dan strikt noodzakelijk is en dat kunnen organisaties zich niet meer permitteren. Organisaties van nu willen dat mensen vanuit henzelf iets extra's doen. Mensen moeten *willen*. En mensen willen dat als ze positieve opbrengsten voorzien, ook voor zichzelf.

angst
verminderen

Om het magazijn te motiveren werd aanvankelijk door de printplaat-afdeling geklaagd en bedreigd. Toen men meer wist over motivatie besloot men echter uit een ander vaatje te gaan tappen en ging men over tot het uitdelen van complimenten bij goede prestaties van het magazijn. Ook werd bij een uitstekende prestatie een kleine materiële vergoeding gegeven. De medewerkers bleken deze attenties erg te waarderen.

2.4. Van kunstmatig naar natuurlijk waarderen

Gedrag en resultaten kunnen op verschillende manieren positief worden gewaardeerd. Zo kennen we geldelijke, materiële, sociale en werk-gerelateerde waardering. Geld en materiële waardering (zoals borrels, lunches, diners, auto van de zaak) hebben vaak geen duurzaam effect op gedrag: al snel vindt gewinning plaats en gemis leidt tot ontevredenheid. We vinden het ook niet prettig als mensen alleen iets doen omdat ze er een materiële beloning voor krijgen. We hebben het liefst dat mensen 'uit zichzelf' gemotiveerd zijn. Dit kan als we de waardering wat subtieler maken (een knikje, een glimlach of een andere vorm van sociale waardering). Voorkom dat mensen jaren geen compliment krijgen, zoals nog te vaak gebeurt.

gewinning

In een lerende organisatie is sprake van voortdurende prestatieverbetering, dat wil zeggen van gedrag dat meer oplevert dan het kost – zowel voor het individu als voor de organisatie. Als het management bepaalde prestatiedoelen voor ogen heeft, zal het eerst via kunstmatige waardering het gedrag dat die doelen naderbij brengt kunnen versterken. Als blijkt dat ook anderen (collega's, klanten enzovoort) de gedragsverandering waarderen, kan het management zijn waardering langzaam terugtrekken. 'Natuurlijke' waardering neemt dan de plaats in van 'kunstmatige' waardering.

lerende
organisatie

Bij de afdeling uit ons voorbeeld bleek het niet nodig om iedere keer met materiële beloningen te werken. Een avondje uit eten is leuk, maar hoeft geen gewoonte te worden. Het gaat meer om de sociale beloning. Een goede sfeer is uiteindelijk effectiever dan een paar tientjes waarmee misschien een openstaande rekening moet worden betaald.

2.5. Van voorspelbaar waarderen naar verrassend waarderen

Een laatste stap om organisatieverandering te laten bekliven is om, als het veranderde gedrag eenmaal is aangeleerd, langzamerhand het waarderen te gaan variëren. Op een gegeven moment is het niet meer nodig om iedere functionele gedraging te waarderen en lukt het ook met meer onregelmatige waardering. Of gedragsverandering stand houdt is vooral afhankelijk van het waarderingpatroon. Een financiële beloning wordt gewoonlijk eens per maand overgemaakt. Ook bonussen en winstuitkering worden gewoonlijk op een vast tijdstip toegekend, waarbij de hoogte van de bedragen uiteraard verschilt. *Sociale waardering* wordt echter zelden via een dergelijk voorspelbaar, vast patroon gegeven. Dat is een van de redenen waarom

onregelmatige
waardering

mensen niet snel verzadigd raken van complimenten.

Zo'n onregelmatige, sociale waardering blijkt op den duur uiterst effectief.

Dat een onverwacht beloningsschema ook te effectief kan zijn zien we bij gokverslaafden. Juist de onverwachte uitkeringen bij gokken maken het zo spannend en zorgen ervoor dat deze mensen niet snel ophouden want wie weet; misschien is het de volgende keer wél raak.

3. Tot slot

Mensen kunnen alleen duurzaam gemotiveerd werken als het individu, de taak, de afdeling, de organisatie en de omgeving op elkaar afgestemd zijn. Daarmee is aangegeven dat het structureren van organisaties van groot belang is bij het tot stand brengen van duurzame motivatie. In figuur 1 vatten we het proces waarin mensen duurzaam gemotiveerd worden tot gedrag dat positief uitwerkt voor de organisatie (en voor henzelf) nog eens schematisch samen.

Stappenplan

Duurmotivatie in vijf stappen

Stap 1 Naar systematisch motiveren

- ▶ *Specificeren*
- ▶ *Meten*
- ▶ *Analyseren*

Stap 2 Van art beenderen naar consequenties

Stap 3 Van negatieve naar positieve consequentie

Stap 4 Van kunstmatig naar natuurlijk waarden

Stap 5 Van voorspelbaar naar verrassend waarden

De eerste stap naar duurzaam motiveren van mensen is systematiek. Belangrijk daarbij zijn: goed meten van de geëiste prestatie, het meten daarvan en de analyse van dit prestatie-niveau. Bij de tweede stap verschuift de aandacht van de gebeurtenissen die aan de prestatie vooraf gaan (artefacten) naar de gebeurtenissen die op de prestatie volgen (consequenties). In de derde stap begint het zoem mogelijk vervangen van negatieve consequenties (dreigen en straffen) door positieve consequenties (waarden). Op de vierde plaats kan kunstmatige (artefactele) waardering gedeeltelijk worden vervangen door natuurlijk (sociale) waardering. In de vijfde stap is het nu mogelijk, dan is de leidende toe aan de laatste stap voor duurzaam motiveren: verrassend in plaats van voorspelbaar waarden.

Literatuur

Daniels, A.C.
Performance Management
Performance Management Publications,
Fucker (VS), derde druk, 1989.

Hackman, J.R. en G.R. Oldham
Work redesign
Addison-Wesley, Reading (Mass.),
1980.

Rietdijk, M.M.
Gedragmanagement
Gedrag en Organisatie, nr. 4,
blz. 320-330, 1991.
Ook verschenen in Thierry, Hk., P.
Koopman en H. Van der Elter, *Wat
houdt mensen bezig? Recente
ontwikkelingen rond motivatie en arbeid*,
Lemma, Utrecht 1992.

Rietdijk, M.M.
Technieken van gedragmanagement
in: Fisscher, O.A.M., R.H.W. Vinke en
I.S.L. Ykema (red.), *Handboek Human
Resource Management*, blz. 11A.38, 301-
318, Kluwer Bedrijfswetenschappen,
1991.

Sulzer-Azaroff, B. en G.R. Mayer
Behavior Analysis for Lasting Change
Holt, Rinehart and Winston, Inc.,
Chicago 1991.

Aanbevolen literatuur

Daniels, Aubrey
Bringing out the best in people
McGraw-Hill, New York 1994.
In dit boek worden aan de hand van
sprekende voorbeelden de beginselen van
motivatie en duurmotivatie uitgelegd.
Vervolgens wordt aangegeven hoe stap-
gewijs motivatie kan worden verbeterd en in
stand gehouden. Met name wordt ingegaan
op mogelijkheden om veranderings-
methoden als kwaliteitsmanagement, zelf-
sturende teams en beloningsbeleid te
verbeteren door gebruik te maken van
gedragsanalytische kennis.