

# Handleiding



motivatielijzer





## Colofon

Het instrument 'MOTIVATIEwijzer' en deze bijbehorende handleiding is een product van de NSvP en is ontwikkeld door VanDoorneHuiskes en partners.

© VanDoorneHuiskes en partners  
2e Dorpsstraat 54  
3701 AB Zeist  
T 030 7991166  
[www.vandoornehuiskes.eu](http://www.vandoornehuiskes.eu)

Vormgeving  
SA&R, Utrecht

## Vooraf

Het bestuur van de NSvP heeft het thema 'Motivatie' als één van haar speerpunten aangewezen. De NSvP wil de ontwikkeling van projecten en initiatieven op dit terrein stimuleren. De **MOTIVATIEwijzer** is één van deze projecten. Bureau VanDoorneHuiskes en partners is gevraagd hun ervaringen en opgedane kennis om te zetten in een instrument dat organisaties kunnen gebruiken wanneer zij meer handen en voeten willen geven aan duurzame inzetbaarheid en motivatie van medewerkers binnen de eigen organisatie. Het resultaat is een instrument bestemd voor medewerkers en leidinggevenden die het thema 'motivatie op het werk' bespreekbaar willen maken en ermee aan de slag willen gaan. Een praktisch instrument dus. Zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers staat in de **MOTIVATIEwijzer** centraal.

Niemand zal betwisten dat inzet en motivatie van medewerkers van groot belang zijn voor de prestaties van de organisatie. Nieuwe ontwikkelingen als langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt noodzaken bovendien om in toenemende mate in te zetten op behoud en inzetbaarheid van medewerkers. Inzetbaarheid vraagt om gezonde, betrokken en intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Dat klinkt volstrekt logisch, maar hoe krijg je het voor elkaar dat medewerkers elke dag fluitend naar het werk gaan?

In de **MOTIVATIEwijzer** gaat het er om dat de medewerker, uitgaande van de eigen drijfveren, de mate van samenhang, *de mate van fit*, vaststelt tussen zijn werktaken en de eigen bronnen van motivatie. Daarna gaat hij de dialoog aan met de direct leidinggevende om tot een optimalisering van motivatie en betrokkenheid te komen. De **MOTIVATIEwijzer** kan worden gebruikt in een workshop, of worden opgenomen in de gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende. We hopen dat de gebruikers 'wegwijs' worden gemaakt in eigen motivatiebronnen en duurzame inzetbaarheid.

De **MOTIVATIEwijzer**: in gesprek over zinvol werk en zin in het werk.



## MOTIVATIEwijzer:

### Dialogoog tussen medewerker en leidinggevende over inzet en motivatie

Gemotiveerde en inzetbare medewerkers, hoe krijg je het voor elkaar dat medewerkers elke dag fluitend naar het werk gaan?

Het vraagt op de eerste plaats inzicht in wat een medewerker drijft, beweegt, motiveert en inspireert en of dit in het werk terug te vinden is. Deze zelfanalyse is nodig om vervolgens met de leidinggevende in gesprek te gaan om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om motivatie en betrokkenheid te optimaliseren, waar ontwikkelingsmogelijkheden liggen die zowel voor de organisatie als voor de werknemer meerwaarde opleveren. Een gesprek over een win-win situatie dus eigenlijk.

Deze twee stappen vormen de basis van het instrument **MOTIVATIEwijzer** dat bedoeld is om medewerkers en leidinggevendenden te ondersteunen bij het optimaliseren van motivatie en inzetbaarheid op het werk. Eerst analyseert de medewerker dus zelf wat hem of haar motiveert en inspireert en vervolgens gaan de medewerker en de leidinggevende in een gesprek onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om motivatie en inzetbaarheid op het werk te optimaliseren.

### Achtergrond:

Het instrument is gebaseerd op verschillende (sociaal-) psychologische theorieën en inzichten over de relatie tussen mens en werk, bronnen van inspiratie en de kwaliteit van de arbeid. Een van de belangrijkste uitgangspunten is dat motivatie en betrokkenheid in het belang zijn van zowel medewerker als organisatie. En dat individuele maatwerkafspraken nodig zijn tussen medewerker en leidinggevende om de betrokkenheid en inzetbaarheid te optimaliseren. In weinig organisaties is dat al een gewoonte. Met de **MOTIVATIEwijzer** krijgen organisaties praktische handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

### Zelf aan de slag

Aan de hand van een set met motivatie- en inspiratiebronnen geeft de medewerker antwoord op de volgende vragen: wat in baan en werksituatie inspireert mij, geeft mij energie, flow en inspiratie? Welke onderdelen van werk en werksituatie ervaar ik als belastend, als moeilijk? In welke mate kunnen bepaalde hulpbronnen worden ingezet om de eisen van mijn werk te compenseren? Ook de mechanismen van 'voice' en 'exit' worden verkend. Wat maakt dat mensen blijven in hun baan, wanneer en waarom overwegen zij een mogelijk vertrek? Wanneer en onder welke voorwaarden voelen zij zich geroepen om de inrichting van het werk en de werksituatie aan de orde te stellen en kritisch te benaderen? Resultaat van deze eerste stap is een overzicht van persoonlijke motivatie- en inspiratiebronnen, inclusief een 'meer-minder-overzicht' dat aangeeft waar aanknopingspunten voor verbetering van inzetbaarheid zich voordoen.

## **Dialoog**

Op basis van wat in het voorgaande is geanalyseerd en vastgesteld gaat de medewerker met de leidinggevende in gesprek. In dat gesprek wordt vanuit het gezichtspunt van de *'business case'* gezien in hoeverre sprake is van het optimaal aanspreken van de bronnen van inspiratie en motivatie van medewerkers. Hierover wordt de dialoog gevoerd. Wat zijn de belangrijkste elementen in de eigen taak- en functie-uitoefening? Matchen deze met de motivaties en bronnen van inspiratie van de medewerker? Wat belemmert medewerkers om elke dag fluitend aan het werk te gaan? Waar liggen kansen voor verbetering?

Het thema kan besproken worden in een apart gesprek maar ook als onderdeel van een ontwikkelingsgesprek of jaargesprek.

**MOTIVATIEwijzer** is uitgetest en blijkt een bruikbaar hulpmiddel om de dialoog tussen medewerker en leidinggevende over motivatie en inzetbaarheid op gang te brengen.



## Visie achter de MOTIVATIEwijzer

### Context

Los van de vraag naar personeel en het personeelsverloop in een organisatie, blijft op de langere termijn van kracht: een krappere wordende arbeidsmarkt, processen van ontgroening en vergrijzing met als effecten een minder omvangrijke instroom van arbeidskrachten en een geleidelijke verhoging van de uitstroom. Ook de nadruk op kwaliteit van producten zal onverminderd blijven gelden en toenemen. Kwaliteit komt niet zomaar vanzelf tot stand. Daarvoor zijn competente medewerkers nodig, maar ook inzet, loyaliteit en betrokkenheid. Betrokkenheid bij de eigen taken en bij de organisatie waar men werkt. Inzet, loyaliteit en betrokkenheid zijn op hun beurt sterk afhankelijk van de motivatie van medewerkers. Inzetbaarheid van medewerkers blijft een belangrijke uitdaging voor organisaties en medewerkers.

Motivatie is een gelaagd begrip. McClelland (1987) onderscheidt drie basale menselijke drijfveren: een *need for achievement* (prestatiemotivatie), een *need for affiliation* (behoefte aan acceptatie) en een *need for power* (behoefte aan macht). Mensen met een sterke prestatiemotivatie willen vooral moeilijke taken succesvol uitvoeren, of nieuwe oplossingen bedenken. Mensen met een sterke affiliatiemotivatie willen zich geaccepteerd weten, willen aardig gevonden worden en deel uitmaken van de groep. Mensen met een sterke machtsoriëntatie willen vooral anderen in hun handelen beïnvloeden. Zij willen invloed uitoefenen en macht, aanzien en status vergaren.

Verondersteld kan worden dat van deze drie drijfveren, de prestatiemotivatie vooral van belang is voor het leveren van goede prestaties, voor het bijdragen aan de kwaliteit van organisaties en hun producten. Maar of dat voldoende is, is de vraag. Moderne werknemers moeten tevens in staat zijn tot samenwerking met anderen. Zij dienen het vermogen te bezitten om verbintenissen aan te gaan. Zichtbaarheid, overtuigingskracht, de wil tot profileren zijn eveneens kenmerken die in een moderne arbeidscontext moeilijk kunnen worden gemist. Dit betekent dat motivatie in de brede betekenis van het concept een belangrijk en noodzakelijk ingrediënt voor moderne arbeidsorganisaties is.

### Het belang van de omgeving

De kracht van motivatie, van drijfveren van handelen, is deels een effect van persoonlijkheid, aanleg en eigen socialisatiegeschiedenis. Maar daarmee is niet alles gezegd. Medewerkers kunnen hoog gemotiveerd aan een nieuwe baan beginnen, om vervolgens te merken dat uitingen van motivatie stelselmatig niet worden beloond, worden genegeerd, of erger nog, worden bestraft. Zoals kinderen een stimulerende en motiverende omgeving nodig hebben om het beste uit hen zelf te leren halen, zo geldt dat ook voor moderne werknemers. Onderzoek (De Korte & Bolweg, 1994; Halman, 1998) laat bijvoorbeeld zien dat de nieuwe werknemer veel behoefte heeft aan *feedback*, aan aandacht en schouderklappen, aan stimulans en

aan beloning van getoonde inzet. Men wil zich graag inzetten voor het bedrijf, maar daar moet wel iets tegenover staan. Niet alleen in de zin van materiële beloningen, maar juist ook in een meer immateriële zin. Competenties, inzet, creativiteit, innovatie, verbeeldingskracht en imaginatie, men kan het allemaal van moderne medewerkers verwachten. Maar die verwachtingen worden doorkruist en gefrustreerd, wanneer ze gepaard gaan met "ouderwetse" managementinterventies als externe controle en expliciete sturing. De *double binds van enerzijds een appel op innovatief vermogen en anderzijds controle en sturing* doen de motivatie van medewerkers in de regel geen goed. Modern leiderschap is wat dit betreft ingewikkeld en soms delicaat: wel enthousiasmeren en bemoedigen, niet te veel sturen. Wel oog houden voor de noodzaak de afdelingstargets te halen, maar tegelijkertijd de medewerkers veel ruimte geven. Wel werken vanuit vertrouwen, maar ook oplettendheid als mensen er de kantjes van aflopen en dat vertrouwen beschamen. En dan natuurlijk ook te weten hoe als leidinggevende in een dergelijke situatie te handelen.

### **Motivatie als human capital: de 'exit of voice strategie'**

Motivatie is, in combinatie met kwalificaties en competenties, de drijfkracht achter het kapitaal van moderne organisaties. In een relatief vrije cultuur zoals er in Nederland bestaat, kan motivatie niet worden afgedwongen of dwingend worden opgelegd. Als medewerkers merken dat hetgeen ze te bieden hebben stelselmatig niet wordt benut, zullen zij de *exit optie* kiezen als de arbeidsmarkt dat toelaat en een andere baan zoeken. Is de arbeidsmarkt – tijdelijk – wat ruimer dan zal wellicht de *voice optie* worden overwogen: men uit zijn ongenoegen over het beperkende klimaat binnen de organisatie en zoekt naar veranderingsmogelijkheden. Of daar iets goeds uit ontstaat, hangt mede af van de sensibiteit voor dergelijke uitingen van de kant van het management. Die sensibiteit voor wat de "nieuwe werknemer" wil, is in alle gevallen van groot belang. Het binden en boeien van medewerkers blijft één van de belangrijkste opgaven van modern management in de jaren die komen.

### **Belangrijke determinanten voor de kwaliteit van de arbeid**

Gemotiveerde medewerkers zijn gebaat bij een zo hoog mogelijk kwaliteit van hun werk. Onderzoek naar kwaliteit van werk en leven maakt vaak gebruik van het zogenaamde *resources and demand model* (zie bijvoorbeeld Bakker, A.B., & Demerouti, E., 2007). Dit model gaat uit van eisen die het werk aan medewerkers stelt en van bronnen die medewerkers ter beschikking staan. Voorbeelden van eisen zijn: fysieke inspanning, intensiteit van werk en psychologische druk, aantal werkuren per week, noodzaak van beschikbaarheid op ongebruikelijke uren, overwerk. Als voorbeelden van *job resources* kunnen worden genoemd: status van het beroep, de mate van autonomie in het werk, de ervaring van sociale steun in de werksituatie, loopbaankansen en mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, de mate van werkzekerheid. Eisen en bronnen staan niet los van elkaar. Bronnen kunnen de eisen van het werk als het ware afzwakken, zij kunnen een bufferwerking hebben op de eisen die het werk aan medewerkers stelt.

Er zijn andere eisen en bronnen die van belang zijn voor de ervaren kwaliteit van werk en leven. Familieverplichtingen bijvoorbeeld aan de ene kant (demand) en een effectief arbeid/zorg beleid in organisaties met een daarbij horende gezinsvriendelijke cultuur (resource) aan de andere kant. Eisen en bronnen tezamen zijn van belang voor de mate waarin mensen in hun werk stress of juist flow, bezieling en enthousiasme ervaren. Die ervaringen zijn op hun beurt weer van belang voor de ervaren kwaliteit van het werk. En daarmee voor de motivatie waarmee mensen hun werk verrichten.





## Opzet van de MOTIVATIEWijzer

Motivatie van medewerkers is, zoals uit het bovenstaande blijkt, een uiterst belangrijk onderdeel van het succes van organisaties. Zonder gemotiveerd personeel zullen organisatiedoelen niet worden gehaald. Motivatie is een *business case* bij uitstek. Moderne en innoverende organisaties vragen om leidinggevendenden die zich van de waarde en betekenis van de motivatie van hun medewerkers bewust zijn. Dit betekent dat niet alleen hrm-afdelingen zich om de motivatie van het personeel dienen te bekommeren. Motivatie is van strategische betekenis voor de organisatie. Motivatie, met andere woorden, is een thema dat de aandacht van het management verdient.

### Gebruikers MOTIVATIEWijzer

De MOTIVATIEWijzer is bruikbaar voor medewerkers, hun leidinggevendenden en betrokken personeelsconsulenten of HRM adviseurs.

### Opbouw en uitgangspunten MOTIVATIEWijzer

Alvorens nader op de uitwerking in te gaan, geven we eerst de uitgangspunten van MOTIVATIEWijzer aan. De wijzer bestaat uit drie onderdelen:

- Stap 1 Mijn eigen motivatie: wat drijft mij, wat beweegt mij, wat inspireert mij (focus op medewerker);
- Stap 2 Ik en mijn werk: een analyse van mijn taken, taakaspecten en van de *fit* of *misfit* tussen mijn drijfveren, mijn motivatie en mijn werk (focus op fit medewerker en werk);
- Stap 3 Dialoog met leidinggevendenden: koppeling van persoonlijke motivaties, via taken en taakelementen aan de doelstellingen van de organisatie (focus op fit medewerker en arbeidsorganisatie).

### Toepassingsmogelijkheden

Naar behoefte kan de MOTIVATIEWijzer toegepast worden in een workshop, in een uitgebreid werkoverleg, of ingepast worden in de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. Het materiaal is zo ontwikkeld dat het 'op maat' gebruikt kan worden in de eigen organisatie.

Afhankelijk van de wijze waarop de MOTIVATIEWijzer wordt gebruikt, kan het ingezet worden ten behoeve van de volgende doelen:

- Meer bewust worden van de eigen motivaties, inspiratiebronnen;
- Het geven van feedback;
- Meningsvorming ten aanzien van functievervulling;
- Meer inzicht verkrijgen in ontwikkelingsbehoeften;
- Verbinden van motivaties en taakeisen met functievervulling in het werk.



## De MOTIVATIEwijzer kent de volgende doelstellingen:

- Met betrekking tot medewerkers: identificatie, het ontdekken van de eigen motivatie, het analyseren van wat de eigen inspiratie en energie aanspreekt;
- Een analyse van de eigen taakelementen en van de vraag in hoeverre er sprake is van een *fit* tussen taakelementen en dat wat medewerkers motiveert in hun werk, dat wat hen drijft;
- Een dialoog op gang brengen tussen management en medewerkers met betrekking tot de vraag in hoeverre er overeenstemming bestaat tussen organisatiedoelstellingen, de eigen taakelementen en de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers en hoe deze te optimaliseren.

### *Tips bij gebruik van de MOTIVATIEwijzer*

De MOTIVATIEwijzer levert in de eerste fase zelfinzicht en bewustzijn op, dat nieuwe inzichten en prioriteiten kan brengen bij degene die ermee werken. Een goede timing is daarom belangrijk. Geef de medewerker de tijd om de eerste fase te doen en de stickers te sorteren en prioriteiten toe te kennen. Van belang is dat de medewerker dit zelf doet en niet in samenspraak met anderen.

Voor leidinggevenden is het zinvol om ook zelf de MOTIVATIEwijzer in te vullen, dan is hij/zij zelf bekend met de keuzes en afwegingen die gemaakt kunnen worden.

Voor leidinggevenden is het relevant om achtergrondkennis van motivatietheorieën te hebben en adviseren wij de paragraaf 'Visie achter de MOTIVATIEwijzer' te lezen.

Een belangrijk deel van het zelfinzicht van de medewerker komt tot stand door het maken van selecties (van motivatiebronnen en taakeisen die op stickers staan vermeld), het toekennen van prioriteiten (stickers op het 'stoplicht' leggen) en het aangeven van 'eigenaren' of te wel toedelen van verantwoordelijkheden.

Laat de medewerkers een toelichting geven op hun gekozen stickers met bronnen en taakeisen. Het is voor leidinggevenden van belang om te weten welke betekenis zij toekennen aan de begrippen op de stickers.



## Werkwijze

De **MOTIVATIEwijzer** bestaat uit drie stappen. In stap 1 bereidt de medewerker zich voor door het selecteren van die motivaties en taakeisen die voor hem of haar het meeste spelen op dit moment in het werk. Hieraan wordt een prioritering toegekend: ze worden op een “stoplicht” gelegd waarbij alles wat op ‘rood’ komt te liggen (direct) voor verbetering vatbaar is.

Hieraan worden ‘eigenaren’ toegekend. De stickers worden op een poster geplakt en toebedeeld aan verschillende actoren die een belangrijke rol kunnen spelen bij verbetering van de situatie. Deze actoren zijn: de medewerker zelf, de leidinggevende, de organisatie, anderen. Voor zowel de medewerker als de leidinggevende is een instructiekaart waarin stapsgewijs wordt beschreven wat te doen.

Wanneer de medewerker de stickers heeft geplakt op de **MOTIVATIEwijzer**, gaat de volgende fase in. Dit is de dialoog die tussen medewerker en leidinggevende plaatsvindt. De input voor het gesprek is de **MOTIVATIEwijzer** waarop de medewerker zijn of haar stickers heeft geplakt.

Ook heeft de medewerker nagedacht over de functie-eisen en daaruit voortvloeiende taken. In het gesprek tussen medewerker en leidinggevende gaat het over de aansluiting, de fit tussen datgene wat het werk vereist en hetgeen de medewerker te bieden heeft, of belangrijke motivatoren vindt. Voor het gesprek tussen leidinggevende en medewerker is er een leidraad die als ondersteuning van het gesprek kan dienen.

In de dialoog gaan medewerker en leidinggevende op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

- Wat zijn de belangrijkste organisatiedoelstellingen die het management gerealiseerd wil zien? En wat is de bijdrage van de medewerker hieraan?;
- In hoeverre zijn de verschillende taken van de medewerkers afgestemd op de doelen van de organisatie?;
- In hoeverre sluiten de verschillende (daadwerkelijke) taakelementen aan op datgene wat medewerkers inspireert, motiveert in hun werk?
- Wat kan er, indien er van *misfit* tussen taken en inspiratie sprake is, tussen *resources* en *demands* aan verandering worden gerealiseerd, gegeven de doelstellingen van de organisatie?
- Op welke wijze kan in de taakstelling van medewerkers het gezichtspunt *levensloop* of *levensfase* (beter) worden verdisconteerd?

Natuurlijk is het na het gesprek niet klaar. Net zoals bij een regulier functionerings- of ontwikkelingsgesprek worden er afspraken gemaakt tussen de medewerker en de leidinggevende. Dit is het vervolg.



## Literatuur en bronnen

1. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
2. McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
3. Franzen, G. (2008). *Motivatie. Denken over drijfveren sinds Darwin*. Amsterdam: Boomonderwijs.
4. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
5. Vinken, H., Ester, P., Dun, L. van, & Poppel, H. van (2003). *Arbeidswaarden, toekomstbeelden en loopbaanoriëntaties: een pilot-study onder jonge Nederlanders*. OSA-publicatie A195. Tilburg/Utrecht: OSA.
6. Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline of firms, organizations and states*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
7. Vrielink, S., & Hogeling, L. (2008). *Tevreden blijven werken in het onderwijs, Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief*. Den Haag: SBO.
8. Vogels, R. (2009). *Gelukkig voor de klas? Leraren voortgezet onderwijs over hun werk*. Den Haag: SCP.
9. Vogels, R., & Bronneman-Helmers, R. (2006). *Wie werken er in het onderwijs? Op zoek naar het 'eigene' van de onderwijsprofessional*. Den Haag: SCP.
10. Jansen, E., & Bruinsma, M. (2007). *Duale trajecten en zijnstroom: studiemotieven en ervaringen van studenten van de lerarenopleiding in hun praktijkperiode*. Den Haag: Ministerie van OCW.