

## Wat kunnen organisaties doen om motivatie te onderhouden, te vergroten en te benutten?

Op 25 januari 2008 vond op initiatief van NSvP en het bureau Baart en Raaijmakers de expertmeeting Motivatie en Bevlogenheid plaats. Dit schema geeft kort de bevindingen weer.

### Welke factoren beïnvloeden motivatie?

**Persoon:** genetische basis, persoonlijkheid, ook bepaald door opvoeding.

#### Context:

-rol *leidinggevende*: aandacht voor personeel en motivatie, inleven in de ander, koppelen van motivatie aan inzet van personeel (leidinggeven op basis van vertrouwen).

-*vergroten van energiebronnen* c.q. hulpbronnen (autonomie, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, feedback, taaksignificantie).  
- belasting en hulpbronnen meer met elkaar in *balans* brengen en *matching*.  
- aandacht voor *herstelmomenten*.

-stimuleren *prosociaal gedrag*: zodat medewerkers zelf meer voor nodige hulpbronnen zorgen, verantwoording nemen voor eigen motivatie.

- *job crafting*: taak aanpassen aan competentie, en zelfreflectie: zit ik op de goede plek

- Aandacht voor *doelklimaat* in organisatie (nadruk op leer/ontwikkeldoelen i.p.v. prestatiedoelen, stimuleren van *streef- i.p.v. vermijdingsoriëntatie* (falen)).

### Wat versta je onder motivatie?

- bereidheid in te spannen om
- doel bereiken.
- energie/persistentie
- willen gekoppeld aan object: waar geen wil is, is effort weg.
- bevredigen van
- basisbehoefte:
- (behoefte aan sociale contacten, autonomie, gevoel competent te zijn)
- Matchen van organisatiedoelen en persoonlijke behoeften affect: satisfactie
- hart voor de zaak
- gedrevenheid
- bevlogenheid
- betrokkenheid

### Waarom voor organisaties van belang?

- verhoging van arbeidsprestaties (is niet eindeloos te verhogen en is ook niet altijd hard aangetoond)
- efficiënter werken, effectiever werken en meer kwaliteit
- uitstraling naar klanten
- relatie met sociale innovatie
- binden en blijven
- minder verzuim en verloop
- verbetering werksfeer
- minder kosten werving en selectie

Thema's en relevante opmerkingen die bij de expertmeeting aan de orde zijn geweest.

Tussen haakjes staan voorbeelden van organisaties die met dit thema bezig zijn.

- productiviteit kan niet eeuwig toenemen, houd ook rekening met hersteltijden (Deloitte: werk-thuis balans. Bij Fortis wordt daarom ook gewerkt aan gezonde leefstijl)
- als je wilt dat de productiviteit toeneemt kan je werken aan motivatie, maar ook aan competenties (een gemotiveerde incompetent medewerker is ook niet optimaal productief)
- motivatie moet gericht zijn (blijkt ook uit onderzoek naar flow) vraagt om afstemming van persoonlijke doelen op organisatiedoelen:
  - o motivatie kan productiviteit van organisatie doen toenemen, maar alleen als persoonlijke doelen en organisatiedoelen overlappen/parallel lopen (Deloitte)
  - o communicatie/feedback. Tussen leidinggevende en medewerker is daarbij van groot belang (KPN. Bij Deloitte: upward feedback: hoeveel feedback heeft leidinggevende ontvangen)
- verschuivingen in de arbeidsrelaties geeft medewerker meer invloed op arbeidsvoorwaarden:
  - o medewerkers kunnen steeds meer invloed uitoefenen op P-T-O fit (Persoon-Taak-Organisatie). Hangt samen met het vergroten van hulpbronnen
  - o Wie is verantwoordelijk voor motivatie?
  - o En wie is verantwoordelijk voor balans tussen belasting en hulpbronnen?
- organisaties tenderen voor toenemende verantwoordelijkheid van medewerkers, onderzoekers waarschuwen voor "blaming the victim": de werkomgeving en -situatie spelen een belangrijke rol.
- job crafting geeft organisatie de mogelijkheid taken te kiezen die passen bij de drijfveren en de competenties van de medewerker. (niet langer mens bij functie zoeken, maar uitgaande van de medewerker tot een optimaal takenpakket komen) (KPN. Bij Deloitte: ook flexibel invullen van contract).
- moet je motivatie willen optimaliseren? Er is ook een risico: bevlogenheid/flow geeft mogelijk ook meer gezondheidsrisico. En bevlogen mensen hebben ook hersteltijd nodig.
- autonomie en regelcapaciteit zijn relevante begrippen als het gaat om werkplezier/ motivatie / arbeidsproductiviteit/ sociale vernieuwing:
- dat vraag een andere stijl van leidinggeven (managen op basis van vertrouwen). In organisaties zit daar vaak de bottleneck. (KPN).

Conclusies:

- rol van leidinggeven en feedback zijn essentieel bij afstemming persoonlijke doelen en bedrijfsdoelen (KPN, Deloitte).
- verschuivend psychologisch contract geeft medewerker meer mogelijkheden invloed uit te oefenen op keuze van taken en vergroten van hulpbronnen (KPN)
- afstemming van doelen, belangen en hulpbronnen leidt tot een andere arbeidsverhouding: verschuiving van gezagsrelatie/ ruilrelatie naar samenwerkingsrelatie. (Deloitte)
- er is nog weinig bekend of verhoging van motivatie ook tot blijvend hogere arbeidsproductiviteit leidt.
- er is in organisaties nog heel veel te winnen door het benutten van onontgonnen talent: dat kan door de mens en zijn drijfveren/competenties centraal te stellen
- organisatievormen met meer zelfsturing en autonomie bieden kansen voor motivatieverhoging, dat vraagt echter ook om aanpassing van de stijl van leidinggeven/vertrouwen. (Deloitte).