

Hoe motivatie werkt en draagvlak groeit

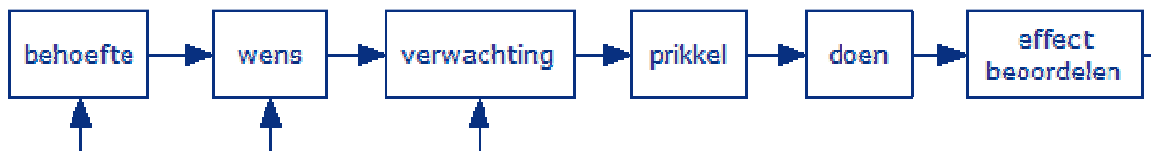
Toelichting

Hierbij een compilatie van diverse artikelen over motivatie, draagvlak en verandertrajecten voor de interne coördinator cultuureducatie ICC.

1 Hoe werkt motivatie

Motivatie is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij de vervulling van je eigen behoefte dichterbij brengt. Die gedrevenheid kun je dus van buiten wel herkennen, maar hoe ontstaat die motivatie van binnen dan?

Dit proces verloopt voor iedereen in gelijke stappen. Het maakt niet uit of je kijkt naar de motivatie om een kop cappuccino te gaan maken of de motivatie om te starten met een veranderproject van vier jaar.



Een korte uitleg van de motivatieketen met het cappuccinovoorbeld

Ik heb **behoefte** aan rust en ontspanning. Uit die behoefte komt de **wens** voort een cappuccino te gaan maken. Uit ervaring weet ik dat dit werkje me afleidt en dat ik geniet van de koffie. Ik heb dus de **verwachting** dat het maken van de koffie mij ontspant. Ik vertrouw op het effect van de koffie en dat geeft mij de **prikkel** om naar de keuken te lopen en de machine aan te zetten, melk en koffie te pakken, enzovoort; ik ga het **doen**. Als ik weer aan mijn bureau zit en met mijn dampende bak uit het raam staar, **beoordeel ik het effect**: ja, ik voel me lekker. Een volgende keer ben ik nog gemotiveerder om cappuccino's te maken en ik word er ook steeds beter in. Al mijn collega's willen van mij cappuccino! Zo draag ik bij aan een motiverende werksfeer, want mijn collega's blijken ook behoefte te hebben aan ontspanning en verwachten hetzelfde effect van mijn koffie.

2 Motivatieproblemen begrijpen

Dat mensen in actie komen, begint dus altijd met een behoefte. Waar die behoefte vandaan komt, is mede te verklaren met de behoeftepiramide van Maslow. Wat duidelijk wordt uit de motivatieketen is welke problemen er met motivatie kunnen ontstaan.

Het lijkt simpel, maar iedereen is anders!

Waar het dus op neer komt is dat:

1. je een wens of een doel nodig hebt
2. dat je inspirerend vindt omdat het aansluit bij je behoefte en dat
3. je er vertrouwen in hebt dat je dat doel kunt bereiken met jouw inspanningen.

Dit is de basis van motivatie. Dit geldt voor je collega's, maar net zo goed voor jou als coördinator.

Wat motiveert iemand voor zijn werk?

Kijk eens naar jezelf. Weet jij welke bronnen je aanboort om gemotiveerd door je kantoor of school 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. Elk individu heeft andere behoeften, die voortkomen uit andere kwaliteiten en eigenschappen.

De behoeftepiramide van Maslow

Een ijzersterk model uit 1934 dat nog steeds ons gedrag verklaart: de piramide van Maslow. Mensen willen altijd 'verder' komen. Waar dat 'verder' precies ligt, is afhankelijk van de positie die op dat moment al bereikt is. Het model van de psycholoog Abraham Maslow onderscheidt de volgende 5 niveaus:

Eerst stap 1, dan pas 2

5 Maximale ontplooiing volledige ontwikkeling van je kwaliteiten
4 Waardering respect hebben voor jezelf en krijgen van anderen, status hebben
3 Sociaal het gevoel bij de anderen te horen, geaccepteerd, liever nog, geliefd worden, zorgen voor/verzorgd worden
2 Veiligheid geen gevaar of dreiging, rust, orde, een veilig gevoel, gezondheid
1 Fysiek eten, huis, warmte; wat je nodig hebt om in leven te blijven

Dit model verklaart gedrag van jezelf en de mensen om je heen.

3 Wanneer is een doel motiverend?

Motiverende doelen

Mensen hebben de behoefte doelgericht te werken. We hebben een doel nodig dat we ons kunnen voorstellen en dat ons aanspreekt. Het doel moet ons een prikkel geven om in actie te komen. Dus, merk je dat je letterlijk 'zinloos' bezig bent, ga dan op zoek naar het doel. Zakken de prestaties van een collega in, ga dan in gesprek over het doel. Waar zijn we nu helemaal mee bezig??? Wanneer is een doel motiverend?

Voorwaarden waaraan doelen moeten voldoen om motiverend te zijn:

- Je kunt het je voorstellen
- Het doel sluit aan bij een behoefte die je voelt en een belangrijke waarde
- Je vindt het resultaat nuttig
- Je hebt invloed op het doel
- Je gelooft dat het gaat lukken
- Je vindt de weg naar het doel goed
- Je hebt invloed op de methode
- Je kunt zelf het resultaat beoordelen

4 Hoe kun je collega's motiveren?

- Verstrek tijdig en helder informatie aan alle betrokkenen
- Geef argumenten weer
- Geef een overtuigende presentatie
- Kies het juiste moment
- Benoem participatie en vraag om suggesties
- Geef een indicatie van de tijdsinvestering
- Garandeer begeleiding en steun
- Signaleer, accepteer en benoem kritiek en weerstanden
- Waardeer betrokkenheid en toon interesse
- Adviseer en onderhandel over oplossingen
- Neem tijdig actie naar individuen, die vragen om hulp
- Vraag naar ervaringen en verspreid deze onder collega's
- Presenteer resultaten aan alle betrokkenen.

5 Hoe stel ik een veranderplan voor mijn school op?

Als je met directie en team hebt beslist op welke vernieuwing/thema je gaat richten, stel je een veranderplan op. In dit plan staat per vernieuwing/thema:

- Wat de acties zijn.
- Wanneer die worden uitgevoerd.
- Wie daarvoor medeverantwoordelijk zijn.

Tips bij het opstellen van een veranderplan

- Geef eerst de beleidsvoornemens aan:
Welke vernieuwings onderwerpen aangepakt worden en waarom?
Je kunt dit toelichten tijdens een presentatie aan de betrokken collega's.
- Laat iedere collega actief bijdragen aan het verbeterplan. Deel ze bijvoorbeeld in groepen in en laat elke groep (of bouw) één verbeterpunt uitwerken. Laat collega's zelf kiezen in welke groep ze willen plaatsnemen om te voorkomen dat zij moeten werken aan een in hun ogen saai of irrelevant verbeterpunt. Uit de keuze blijkt overigens meteen voor welke verbeterpunten het draagvlak geheel ontbreekt. Deze zouden geschrapt kunnen worden.
- Laat de groepen voor elk verbeterpunt een actieplan maken met daarin: de acties, wie gaat het doen en wanneer. Vooral de 'wie'-vraag is belangrijk: iedere medewerker moet eigenlijk (mede)verantwoordelijk voor de implementatie van minstens één verbeterpunt.
- Benoem géén apart projectteam dat alle verbeterpunten gaat uitwerken: iedereen is verantwoordelijk.
- Organiseer een gezamenlijke bijeenkomst met alle betrokkenen, waarin elke groep zijn actieplan presenteert, toelicht en bijschaaft naar aanleiding van de feedback van de overige aanwezigen. Het totale verbeterplan bestaat uit de optelsom van alle afzonderlijke actieplannen.
- Hoe concreter, hoe beter. Veel verbeterplannen zijn te algemeen en te vrijblijvend. Een goed verbeterplan past op één A4-tje per te verbeteren kenmerk.

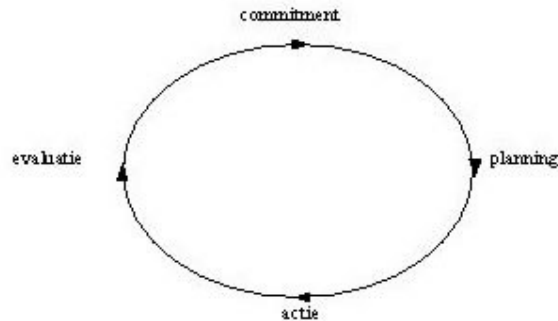
De voorgenomen maatregelen in een verbeterplan moeten voldoende meetbaar, acceptabel, gecommuniceerd, inspirerend en specifiek zijn.

6 Vier stappenplan voor een 'verandercyclus'

Met behulp van vier stappen wordt geprobeerd de prestaties van de organisatie te verbeteren. Deze vier stappen zijn samengevat in de 'verandercyclus' (zie figuur 1).

1. commitment (draagvlak); 2. planning; 3. actie; 4. evaluatie.

figuur 1 De verandercyclus



Om verandering (en verbetering) in de organisatie te bewerkstelligen, moeten deze vier stappen continu doorlopen worden. Hieronder worden de stappen nader toegelicht.

Stap 1

De fase van commitment is essentieel om veranderingen optimaal door te voeren. In deze fase van het proces is het de bedoeling om draagvlak bij alle betrokkenen te creëren. Om draagvlak te creëren wordt een interne coördinator aangesteld en een werkgroep opgericht. Deze hebben als taak te zorgen voor een goede communicatie binnen de organisatie over de voortgang van de verandering. Voorwaarde hiervoor is dat de coördinator goed op de hoogte is van het veranderplan en een duidelijke taak en positie heeft binnen de organisatie. Naast draagvlak wordt in de fase van commitment een inventarisatie gemaakt van de situatie waarin de organisatie zich bevindt en worden verbeterpunten geformuleerd die een duidelijke relatie hebben met de organisatiedoelstellingen. Als onderdeel van de inventarisatie worden onder andere interviews afgenomen met een representatieve groep medewerkers. De inventarisatie van de organisatie aan het begin van elke cyclus en het formuleren van verbeterpunten maken het mogelijk om het proces gedurende de hele cyclus te evalueren.

Stap 2

In de planningsfase wordt een actieplan geformuleerd, waarin de verbeter- en ontwikkelingspunten vertaald worden in te nemen stappen. Hierbij is het van belang dat bekeken wordt of de stappen afdoende zijn om het gewenste resultaat te kunnen bereiken. Ook moet vastgesteld worden, op welke wijze achteraf gemeten kan worden of deze stappen het gewenste effect behaald hebben.

Stap 3

Het derde principe is de actiefase. In deze fase worden de stappen, zoals geformuleerd in het actieplan, uitgevoerd. Doordat een gemiddeld verandertraject één à twee jaar in beslag neemt, is het belangrijk dat gedurende de actiefase het proces onder de aandacht blijft bij de medewerkers.

Stap 4

Nadat alle stappen zijn doorlopen, kan het verandertraject worden geëvalueerd. Het doel van de evaluatiefase is om na te gaan of alle verbeterpunten bereikt zijn en of dit ook gegaan is op de gewenste manier. Wat ging goed en wat ging niet goed?

Bron: Gaspersz en Van den Hove, 2000,

Rudy Elmans
Trainer-adviseur-coach
www.kunst-werkt.nl