

IK - ANDER

interview



In gesprek met Lars van Tuin

Stop met **motiveren**

Wanneer een organisatie bij Lars van Tuin aanklopt met de vraag hoe mensen te motiveren voor verandering, antwoordt hij stevast: “Stop met motiveren! Je mensen zijn al gemotiveerd. Denk liever na over hoe je een context kunt scheppen waarbinnen mensen hun motivationele energie kwijt kunnen.” Positieve, door motivatie gedreven energie uit zich in creativiteit, betrokkenheid, bevologenheid, passie, enthousiasme en initiatief. Wanneer mensen die energie in de organisatie of binnen hun afdeling niet kwijt kunnen dan krijg je dat op een negatieve manier terug.

Auteur: Ericka Kuyters

“Mensen vinden een manier om ermee om te gaan”, legt Lars van Tuin uit, “bijvoorbeeld door het uiten van frustratie, door dwars te liggen, het minimale te doen, door passief agressief gedrag te vertonen of desinteresse, of door juist veel energie te stoppen in iets buiten hun werk. Als je daarentegen ervan uitgaat dat je medewerkers al gemotiveerd zijn, kun je een context bouwen waarbinnen je medewerkers hun energie goed kunnen richten. Dat is leiderschap vanuit motivatie.”

Leiderschap

Van Tuin: “Een organisatie leiden vanuit motivatie heeft leidinggevendens nodig die zich ervan bewust zijn waar hun eigen motivatie huist en waar hun valkuilen liggen. Dat vraagt een redelijk niveau van zelfbewustzijn. De manier waarop de leiding een organisatie vormgeeft komt voor een belangrijk deel voort uit het zelfbeeld van de leidinggevendens, hun kennisniveau en hoe zij de wereld om zich heen begrijpen. Leidinggevendens moeten zich hiervan bewust zijn voordat zij echt kritisch kunnen kijken naar, en open kunnen staan voor, het creëren van verandering in hun organisatie. Buiten je eigen perceptie durven gaan vergt persoonlijke moed, zelfinzicht en een voedende omgeving. En dat laatste ontbreekt doorgaans. Leidinggevendens worden nooit aangesproken op dat diepere niveau, maar voornamelijk op de bedrijfsprestaties.”

“Ik heb onderzoek gedaan met de open vraag: wat motiveert je het meest in je werk? In drie tekstboxjes mochten mensen invullen wat ze wilden. Zo kreeg ik 646 teksten. Die zijn geanalyseerd, kwalitatief, maar ook met software om te kijken welke woordcombinaties het meest voorkwamen en wat de correlaties waren. Ik had verwacht dat daar woorden als ‘purpose’ en ‘betekenisgeving’ zouden uitkomen en woorden als ‘autonomie’, ‘vrijheid’ en ‘psychologische veiligheid’. Want daar hebben we het steeds over met elkaar. Dat zijn de buzzwoorden uit het leiderschapsjargon. Maar tot mijn verbazing kwam iets heel anders naar voren: ‘Wat mij het meest motiveert in mijn werk is mijn werk.’ Op de vraag wat mensen het meest frustrereert in hun werk vertelden zij over de organisatie van werk en alles wat erbij komt kijken aan processen, procedures, regels en managers. De essentie van motivatie is dat je de aandacht terugbrengt naar het werk zelf: mensen hebben gekozen voor de inhoud van hun werk en niet voor al dat gedoe eromheen (Van Tuin, 2021a).”

Kritische prestatie indicatoren

“Het is niet zo dat mensen niet kunnen werken met kritische prestatie indicatoren (kpi’s), maar ze willen graag kpi’s waar ze iets mee kunnen. Het moet duidelijk zijn waarom een kpi relevant is voor je werk en hoe je daar daadwerkelijk aan kunt bijdragen op een zinvolle manier. Af-

vinklijstjes en beoordelingen om mensen te controleren helpen daar niet bij. Een goede kpi is een weerslag van de inhoud van het werk. Dan kun je er trots op zijn als je het behaalt. Mensen willen zien hoe hun werk bijdraagt aan het resultaat van het bedrijf. Zo levert iedere medewerker, team, afdeling, of divisie een bijdrage aan iets waar ze zich mee verbonden voelen. Je kunt dat vanuit het directieniveau cascaderend inrichten, of andersom, dat maakt in principe niet uit. Als je je maar goed realiseert dat elk niveau in de organisatie haar eigen kpi's zou moeten hebben en dat ze daar zelf invloed op moeten kunnen uitoefenen. In dat geheel en hoe dat samenhangt moet je je verdiepen. Dat gebeurt veel te weinig en gaat ten koste van gezonde motivatie. Het is te vaak een botte optelsom van lijstjes die worden ingevuld voor een stafafdeling op verzoek een directie."

Kantelpunt

"Het kantelpunt is dat een leidinggevende snapt: mensen raken niet gemotiveerd door iets wat voor mij belangrijk is, maar wel door iets wat voor hen belangrijk is. De kwaliteit van het gesprek daarover is essentieel, maar de vraag 'wat vind jij belangrijk' wordt zelden gesteld." Terwijl dit wel essentieel is. Het gesprek helpt mensen om zich te kunnen vereenzelvigen met extrinsieke doelen. Als mensen zich kunnen identificeren met een extrinsiek doel, het waarom er achter kunnen begrijpen, en als zij het belangrijk vinden om daaraan bij te dragen, ontstaat een gezonde vorm van motivatie. Dat proces van internalisatie moet je als leidinggevende faciliteren."

"Er zijn een aantal dingen die je daarvoor kunt doen. Een heel essentieel aspect is het vervullen van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2000). Als je voorziet in de vervulling van die drie basisbehoeften leidt dat tot optimaal menselijk welzijn en duurzame motivatie. Autonomie gaat over betrokkenheid en zeggenschap, bijvoorbeeld met betrekking tot het algemene doel van de

organisatie. Als mensen het belang voelen om ergens aan bij te dragen en daarin ook een positieve keuze wordt geboden, wordt hun gevoel van autonomie versterkt. Verbondenheid wordt gevoed doordat jij je als persoon en professional erkend en gezien voelt in een relatie die betekenisvol en zorgzaam is. Door de verbondenheid met elkaar te verdiepen, ontstaat het gevoel er samen voor te gaan. Competentie gaat over groeien en ontwikkelen; groeien in je vakgebied, om beter te worden, maar ook om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Je krijgt de ruimte aan te geven hoe jij denkt dat je jouw werk het beste kunt doen, hoe je denkt dat effectief kunt zijn in je werk. Zo ontstaat motivatie om mee te veranderen vanuit wat mensen belangrijk vinden, namelijk de inhoud van het werk waar ze voor hebben gekozen (zie ook Van den Broeck & Coillie, 2021)."

"Motivatie ontstaat altijd in een sociale context. Het is nooit een individueel of geïsoleerd proces. Het is de context die je met elkaar scheidt. Daarbij betekent autonomie niet mensen alle vrijheid geven. We horen leidinggevendenden vaak zeggen: 'Ik heb ze autonomie gegeven en toch hebben ze het niet gedaan.' Meestal zijn mensen dan in het diepe gegooid zonder duidelijke grenzen, verwachtingen en voorwaarden voor succes. Het is een miselijke vorm van autocratisch leiderschap of het is gewoon dom, maar het is in elk geval vernietigend voor gezonde motivatie en het komt heel veel voor (Van Tuin, 2021 b)."

Wezenlijke eerste stap

"Vaak zie je dat organisaties een werkgroep aanstellen met een opdracht en einddoel. Maar zo werkt het niet. Je kunt het niet uitbesteden aan een werkgroep of met een paar trainingen. Het is een wezenlijke eerste stap en die begint in de directiekamer. Neem duurzaamheid: een prima thema natuurlijk. Maar ga eerst bij jezelf te rade hoe jij je verhoudt tot dat thema. Mijn taak als coach is om een omgeving te scheppen waar het gesprek gevoerd

Over Lars van Tuin...

Lars van Tuin is executive coach en wetenschappelijk onderzoeker. Hij studeerde cum laude af in politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en specialiseerde zich in politieke theorie, moraliteit en gemeenschap. Hij promoveerde op een studie naar leiderschap, purpose, waarden en motivatie aan de Universiteit van Utrecht. Hij is gecertificeerd als Professional Certified Coach bij de International Coach Federation (ICF) en Newfield Certified Ontological Coach (NCOC) bij Newfield Network (USA).

Het bevorderen van welzijn en motivatie staan centraal in Van Tuin's werk. De ervaring die hij in de praktijk heeft met de begeleiding van bedrijven, onderzoekt en motiveert hij wetenschappelijk. Hij werkt met leiders aan het ontwikkelen van een werkcultuur waar excellentie en performance samengaan met persoonlijke groei en ontwikkeling.

www.larsvantuin.nl

kan worden over wat ieders ideeën en idealen daarover zijn: Wat betekent duurzaamheid voor jou? Waarom en hoe motiveert dat je? Welke consequenties zou dat kunnen hebben voor je werk? Wat zou het betekenen voor de organisatie? Iemand die zelf het transformatieproces doorgaat merkt hoe kwetsbaar dat proces is. Hij begrijpt doorgaans ook dat in dat proces de positieve motivatie gevoed wordt en dat je daar dus heel zorgvuldig mee om moet gaan."

"De volgende stap is dat de directie de conclusie trekt dat, willen ze de organisatie meekrijgen, er op alle niveaus zo'n gesprek gevoerd moet worden. Dat alle medewerkers binnen hun vestiging, afdelingen en teams het gesprek kunnen hebben met hun leidinggevende over wat hun motiveert en bezighoudt en hoe dat beter zou kunnen."

Lange adem

"Over het algemeen zie je dat organisaties geen geduld hebben voor dit proces. Ze reorganiseren veelvuldig en varen geen vaste koers. Zo ook een beursgenoteerd bedrijf dat streefde naar een daling van het ziekteverzuim en performanceverbetering. Ze begonnen met leiderschapontwikkelingsprogramma's van een jaar. Dat leverde mooie resultaten op: het ziekteverzuim daalde van meer dan

5% naar 2,6% en de performance verbeterde omdat orders sneller verwerkt werden en dus ook sneller gefactureerd konden worden. Het bedrijf realiseerde een ongekend hoge return on investment (Van Tuin et al., 2020). Maar twee jaar later kwam er een nieuw managementteam met een stoer signatuur dat het eens even zakelijk ging regelen, gevoed door een raad van bestuur die alleen in rendement en beurskoers dacht. Het ziekteverzuim koerste binnen een paar maanden terug naar het oude hoge niveau."

"Een familiebedrijf daarentegen, waar ik in 2014 ben begonnen met leiderschapontwikkelingsprogramma's van ongeveer een jaar, is over al die tijd blijven vasthouden aan hun model voor positief leiderschap en heeft ook het aanname- en promotiebeleid daarop aangepast. Daar gaat het heel goed."

"Veel organisaties worden indirect gestuurd door activistische aandeelhouders en financieel analisten (Henderson, 2020). Het recept is altijd dat het rendement en de aandeelhouderswaarde omhoog moeten en de kosten omlaag. En als het niet snel genoeg gaat, dan moet je harder sturen. De keerzijde is een daling van motivatie, werkgeluk en zingeving bij mensen."

De essentie is dat een directie moet durven

“De directie moet lef tonen en veranderingen organisatiebreed aanpakken: gesprekken aangaan, bereid zijn te luisteren, ook naar dingen die ongemakkelijk zijn om te horen. Daarbij moet ze een context creëren die mensen in staat stelt om te kunnen en willen veranderen.”

“De motivationele energie stroomt altijd naar de plek waar de prikkel vandaan komt. Werkt een organisatie met controlerende prikkels (zoals bepaalde incentives, controlemechanismen, deadlines, prestatiebeloning en beoordelingen) dan verschuift de aandacht van de inhoud van het werk zelf naar het voldoen aan de prikkel. En als die prikkel niet psychologisch te internaliseren is, vanwege de dwingende, controlerende of dicterende aard ervan, dan doet die medewerker het werk omdat het moet – omdat er een straf op staat als hij het niet doet. Dan krijg je geen commitment maar compliance, en per definitie middelmatigheid. Dan ben je ver van excellentie, innovatie of creativiteit verwijderd.”

Coaching

“Nadat de basis voor de verandering gelegd is met de directie, halen we de mensen op sleutelposities bij elkaar en deelt de directie wat ze heeft besproken en waarop ze is uitgekomen. Dat moet landen bij deze leiders en je vraagt hen eens op die ideeën en plannen te kauwen. Aan coaches de taak om dit kauwproces te begeleiden en met deze leiders dezelfde stappen te nemen die de directie nam. Aan het einde van dit pad delen de sleutelfiguren hun conclusie met de directie en stellen zij samen de lijnen vast. Vervolgens gaan deze leiders daarover in gesprek met hun mensen: als dit de plannen zijn, hoe zien jullie dat dan?”

“In deze gesprekken is het essentieel te delen hoe eenieder het proces heeft ervaren en dat mensen zich durven uitspreken. Als je als coach bereid bent om je kwetsbaar op te stellen, help je de deelnemers om hetzelfde te doen. Wan-

neer de directie en sleutelfiguren dat voorleven, is het gemakkelijker voor medewerkers om dat ook te doen. Een bevlogen directie kan door een verandering op deze manier organisatiebreed aan te vliegen snel succes boeken (zie ook Beer, 2020).”


“Eenzijds creëer je dus een context die mensen ondersteunt en anderzijds help je mensen het beste uit zichzelf te halen en hun beste beentje voor te zetten voor de organisatie. Leidinggevenden moeten leren hoe ze dat moeten doen. Coaches kunnen op verschillende lagen in de organisatie naast de leidinggevende gaan staan om dat leerproces te faciliteren en kennis over te dragen. Coaching van leidinggevenden in veranderingsprocessen betaalt zich altijd uit. Een keertje iets uitgelegd krijgen in een leiderschapsprogramma beklijft nu eenmaal minder snel dan iets ervaren in de praktijk. Als een leidinggevende goed gevoed, opgeleid en begeleid wordt kan hij of zij medewerkers motiveren voor verandering.” ■

Ericka Kuyters is zelfstandig coach en redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*.
www.lifelab.nl

Referenties

- Beer, M. (2020). *Fit to Compete: Why Honest Conversations About Your Company's Capabilities Are the Key to a Winning Strategy*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Broeck, A. van den, & Collie, H. van (2021). *Motiveren zonder controleren: Aan de slag met de zelfdeterminatietheorie op de werkvloer!* Brugge: Die Keure.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism: How Business Can Save the World*. London: Penguin.

- Tuin, L. van (2021 a, 21 maart). Laat motivatie voor je werken. Geraadpleegd op <https://larsvantuin.nl/2021/03/21/laat-motivatie-voor-je-werken/>
- Tuin, L. van (2021 b, 4 februari). Autonomie, een veel misbegrepen woord. Geraadpleegd op <https://larsvantuin.nl/2021/02/04/autonomie-een-veel-misbegrepen-woord/>
- Tuin, L. van, Schaufeli, W.B., & Broeck, A. van den (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32, 483-505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Tuin, L. van, Schaufeli, W.B., Broeck, A. van den, & Rhenen, W. van (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Front. Psychol.*, 11: 572343. doi: 10.3389/fpsyg.2020.572343
- Tuin, L. van, Schaufeli, W.B., Rhenen, W. van, & Kuiper, R.M. (2020). Business Results and Well-Being: An Engaging Leadership Intervention Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12): 4515. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124515>
- Tuin, L. van, Schaufeli, W. B., & Rhenen, W. van. (2022). Zicht op motivatie: Over leiderschap, ondernemingsdoelen, waarden en psychologische basisbehoeften. *Gedrag & Organisatie*, 35(2), 1–24. <https://doi.org/10.5117/go2022.2.001.tuin>



Relationele verleidingen is een prikkelend, praktisch en inzichtgevend boek voor iedereen die groepen mensen begeleidt bij hun ontwikkeling. Voor teamcoaches, trainers en opleiders die effectief en empathisch willen werken met het contact met de groep, met de ‘onderstroom’.

Op aanstekelijke wijze draagt Karen Walthuis tal van bruikbare inzichten aan voor het dagelijks werk van de groepsbegeleider of trainer. Je kunt dan ook moeilijk om haar boek heen, wanneer je als begeleider een beter beeld wil krijgen van wat er speelt in een groep, jouw aandeel hierin en hoe je hiermee adequaat kunt omgaan.

Ron van Deth
psycholoog, opleider en auteur

Nu te bestellen bij bol.com voor maar €29,50