

*KernKracht*Systemisch coachen van
transformatie-processen
in organisaties

Motivatie als motor van het welzijnsbeleid

Prof. dr. em. Johan Van de Kerckhove
Oostende, 28 mei 2010

1

OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-) motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. Motiveren is verbinden

OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-)motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. Motiveren is verbinden

We realiseren reeds heel wat

1. Schuldigen straffen
2. Technische beveiliging
3. Technische preventie en risico- beheersing
4. Beheerssystemen en procedures
5. Cultuur van welzijn

REACTIEF

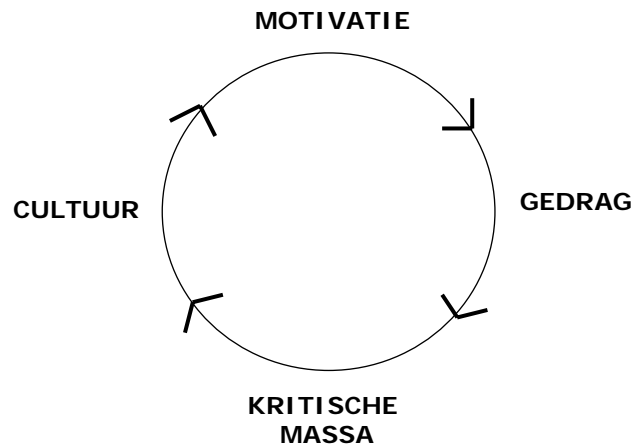


PRO-ACTIEF

Niet of/of maar en-en

Motivatie is conditio sine qua non

Motivatie als aangrijpingspunt voor een stabiele verandering van gedrag en cultuur



De klassieke motivatiestrategieën doen het steeds minder : Vrij naar K.K. Sprengel, 2001

1. Als we het intrinsiek nut van iets niet meer inzien, beginnen we van motivatie te spreken
2. Motivatie-programma's lijken vaak een laatste redmiddel in totaal demotiverende systemen
3. Heel wat motivatie-methodes zijn eigenlijk meer mechanische motivatie-strategieën
4. De huidige motivatiecultuur steunt al te vaak op een systematisch wantrouwen
5. Intrinsieke motivatie wordt meestal teniet gedaan door klassieke motivatiesystemen. Het middel (premie, incentive) wordt vaak het doel bij klassieke motivatieprogramma's
6. **We moeten het motivatieprobleem dus heel grondig herdenken**

Motivatie vaak veel te beperkt benaderd

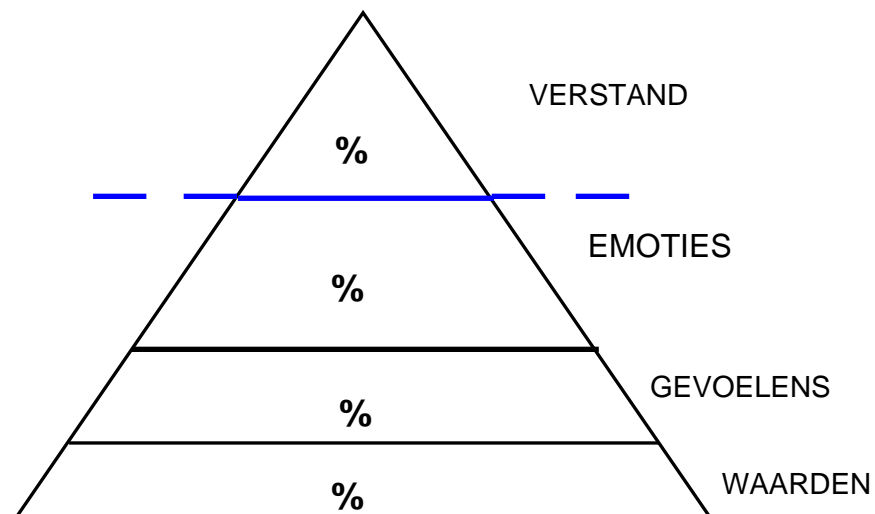
Motivatie is meer dan

- Niet neen zeggen
- Afwezigheid van de-motivatie
- Heel weinig problemen
- Aanvaarding en tevredenheid

Motivatie verwijst meer naar

- Volmondig ja zeggen
- Duidelijke keuzes : weten wat men wil
- Gelukkig zijn met gemaakte keuzes
- Energie, vitaliteit, helderheid
- Gedrevenheid, passie, **bezieling**

Motivatie vaak te rationeel benaderd



Motivatie is intrinsiek persoonlijk

- Kan niet extern worden afgedwongen
- Is niet mechanisch maar organisch
- Veronderstelt grote autonomie en persoonlijke keuzes
- Heeft meer te maken met gevoelens dan met rationele calculaties
- Stoelt uiteindelijk op persoonlijke waarden en prioriteiten

De nieuwe visie op motivatie

Vrij naar Hagger en Chatzisarantis, 2007

CONTEXT MOTIVATIE

STIMULEREND

CONTROLLEREND

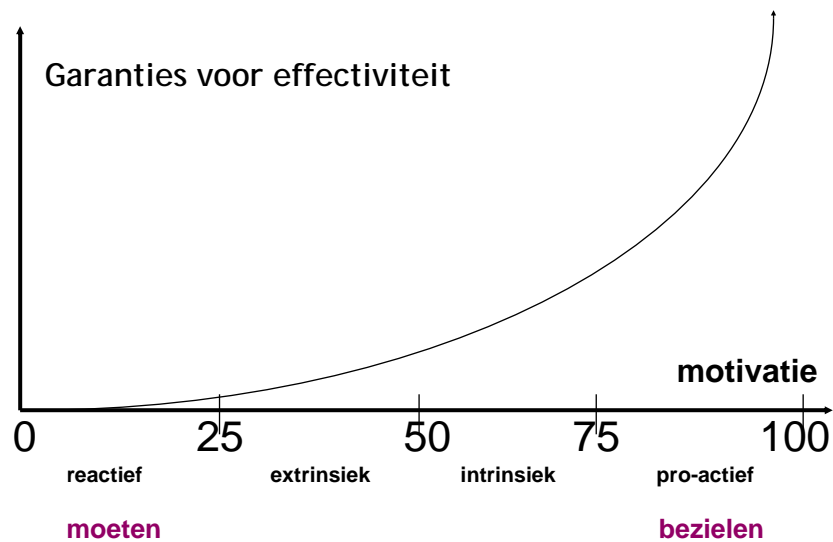
INTRINSIEK

1	Interesse Plezier Gedrevenheid Passie,bezieling	31%	2	Spreekt aan Relevant Zinvol Waardevol	37,5%
3	Groepsdruk Nood aan waardering Zelfwaardegevoel Schuld, schaamte	13%	4	Beloningen Druk Controle Straffen	18,5%

EXTRINSIEK

Percentage Belgische werknemers. Onderzoek Securex, 2009

Motivatie in organisaties



11

Niveaus in persoonlijke motivatie

1. **Reactief** : verplichting
2. **Extrinsiek** : tekortbehoeften
loon, bijkomende voordelen
secundaire arbeidsvoorwaarden
aangename sfeer
3. **Intrinsiek** : groeibehoeften
zelfontplooiing, leermogelijkheden
eigen talenten kunnen valoriseren
zich gerespecteerd voelen
4. **Pro-actief** : **bezieling** en dienstbaarheid
ethisch : doen wat men te doen heeft
levensimpulsen en vitaliteit
aandacht voor breder geheel en perspectief

Intrinsieke motivatie bevorderen als belangrijke stap naar pro-activiteit

Autonomie	zoveel mogelijk keuzemogelijkheden aanbieden bied maximale kansen tot verantwoordelijkheid laat keuzevrijheid
Verbondenheid	betoon respect en waardering geef maximale participatiekansen grote aandacht voor sfeer en cultuur
Competenties	bied zoveel mogelijk (positieve) uitdagingen aan fouten zo mogelijk zien als leermomenten bied positieve feedback en leermogelijkheden bouw aan een lerende organisatie

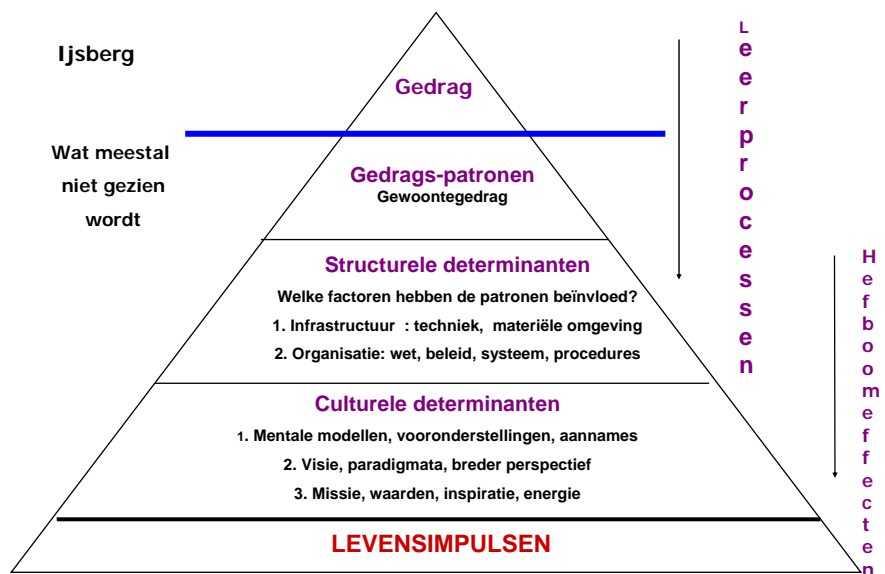
OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-) motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. Motiveren is verbinden

Motivatie is een systemische uitdaging

- Motivatie is niet louter een communicatieve of relationele opdracht
- Alle factoren en processen in het systeem zijn belangrijk
- Ook de kleinste details, het latente en het onzichtbare spelen vaak een grote rol

Diepteniveaus in gedragsbepaling



Motivatie in een ruimer kader

1. Structuren (de-)motiveren ook

- Voldoende tijd en middelen ?
- Duidelijkheid ivm taak en verwachtingen ?
- Afbakening van verantwoordelijkheden ?
- Structurele waardering ?
- Faciliterend of sturing zonder steun ?
- Maximaal luisteren - minimaal sturen ?

2. Cultuur speelt doorslaggevende rol

- Maximaal vertrouwen - minimale controle
- Tell me > show me > prove me
- Wie mag het zeggen ? De baas? Wie het weet ?
- Openheid en dialoog ?
- Dragend en voedend ?
- Ruimte om tegen de stroom in te gaan ?

17

De mate van integratie van het welzijnsbeleid

STRATEGIE	Geïntegreerd in missie en doelstellingen In directe relatie met een globaal risk-management Totaal verankerd in het personeelsbeleid en HRM
STRUCTUUR	Doorgedreven technische preventie Een echt dynamisch risico- beheersingssysteem Integraal deel van alle processen, overleg en procedures
CULTUUR	Grondig verankerd in waardensysteem met nadruk op ethiek en respect Dubbelzinnigheid wordt zoveel mogelijk vermeden Alert voor "gevaarlijke" vooronderstellingen en impliciete stimulansen voor onveilig gedrag

18

OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-)motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. Motiveren is verbinden



**Gras
groeit niet
door er aan
te trekken**

Motiveren is geen **mechanisch** proces van druk en tegendruk,

maar een **organisch** gebeuren van coaching in respect voor de diepe levenskrachten.

Wat motivatie het meest afremt :

- Angst
- Schuld
- Boosheid
- Frustratie
- Vijandigheid
- Ongeloofwaardigheid

Wat creëren we in het welzijnsbeleid ?

Hebben wij een positieve boodschap ?

Verboden
Geboden
Gevaar
Risico's
Ongevallen
Schuldigen
Dubbelzinnigheid
Angst



23

Ook welzijn wordt negatief benaderd

Stress
OSGW
Pesten
Grensoverschrijdend gedrag



24



Problem talk creates problems
Solution talk creates solutions

Steve De Shazer



Het welzijnsbeleid zit veel te sterk in de
sfeer van het **moeten**

Er is meer aandacht nodig voor het
ont-moeten, voor de verbinding

Verbinding is trouwens ook een essentieel
ingrediënt van welzijn

Creëer een positief motiverend welzijnsverhaal

- Welzijn essentiële voorwaarde voor medewerkers én bedrijf
- Positieve aanstekelijke doelstellingen
- Maximale participatie:
 - Niet alleen in comité PBW
 - Participatieve risico-analyses
 - Samen procedures maken
- Lerende organisatie met ethische waarden als respect, eerlijkheid, openheid, vertrouwen
- Nadruk op het positieve
 - Wat reeds goed is opmerken en communiceren
 - Niet alleen resultaten maar ook inspanningen
 - Fg is een gevaarlijke parameter
 - Positieve feedback

Positief betekent niet soft

- Uit dagingen en competentieontwikkeling zijn bijzonder motiverend.
- Waarachtigheid en openheid zijn alles behalve vrijblijvend.
- Participatie en ontmoeting zorgen voor de nodige dynamiek
- Motivatie veronderstelt autonomie en dus ook verantwoordelijkheid op elk niveau.

OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-)motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. Motiveren is verbinden

De nieuwe vraag in welzijnsland

- | | |
|--------------------------------|-------------------|
| 1. Wat realiseren | effectiviteit |
| 2. Hoe realiseren | efficiëntie |
| 3. Voor wie realiseren | kwaliteitssysteem |
| 4. Waar door realiseren | energie |

De grote vraag in alle projecten, teams en organisaties

Waardoor doen mensen dingen?

Van waar komt hun basismotivatie?

Van waar komt de echte bezieling ?

Waaruit halen ze energie?

Waar komt hun kracht vandaan?

Waar zit de levenskracht?

= vraag naar zingeving
 verbinding
 inspiratie

= een blinde vlek voor het management (O.Scharmer)

Het grote belang van de innerlijke wereld

Het effect van ons handelen

wordt niet zozeer bepaald door onze

woorden

daden, buitenkant

vaardigheden of houdingen

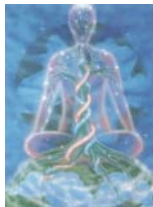
maar door ons innerlijk energieveld

Energiebalans

Frequentieniveau

Onze reële innerlijke intenties en gevoelens

“The succes of an intervention
depends on the interior condition
of the intervenor”



Bill O'Brian
CEO Hanover Insurance Company

355

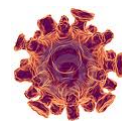
Het gaat niet zozeer
om **wat** je doet
maar **hoe** je dit doet
Het gaat vooral over
hoeveel energie en liefde
je steekt in wat je doet.

In welke mate is onze organisatie geloofwaardig ?

- Geloofwaardige missie en waarden ?
- Is zorg voor welzijn echt gemeend ?
- Is participatie reëel ?
- In welke mate is er dubbelzinnigheid ?
- Is er een sfeer van openheid en vertrouwen ?

Dit is de voedingsbodem voor motivatie !

**Dubbelzinnigheid
is een dodelijk virus
in het welzijnssysteem**



OVERZICHT

1. Nieuwe visie op motivatie
2. Alles (de-)motiveert
3. Alleen het positieve trekt aan
4. Authenticiteit of waarachtigheid
5. **Motiveren is verbinden**

Motiveren = verbinden

- | | |
|----------------|---|
| 1. Eigen kern | zelfverwerkelijking
contact met levensimpulsen |
| 2. Anderen | respect
voedende relaties |
| 3. Organisatie | missie, waarden
concrete doelstellingen |
| 4. Samenleving | zinnvolle taak
aandacht voor breder geheel |

Verbinden met de organisatie

1. Met de oorspronkelijke waarachtige missie, waarden en doelstellingen
2. Met de concrete strategie
3. Met het HRM-beleid
4. Met de cultuur en de algemene sfeer
5. In het overleg
6. In de processen en procedures
7. In de taakomschrijvingen

Verbinding in organisaties

Vrij naar A. Etzioni, 1961

BELEID MOTIVATIE	PROCEDURAAL	PRAGMATISCH	BEZIELEND
REACTIEF	x		
MEETBARE		x	
GEDREVEN			x

X meest voorkomende evenwichtige types

De inspiratie van managers in het welzijnsbeleid

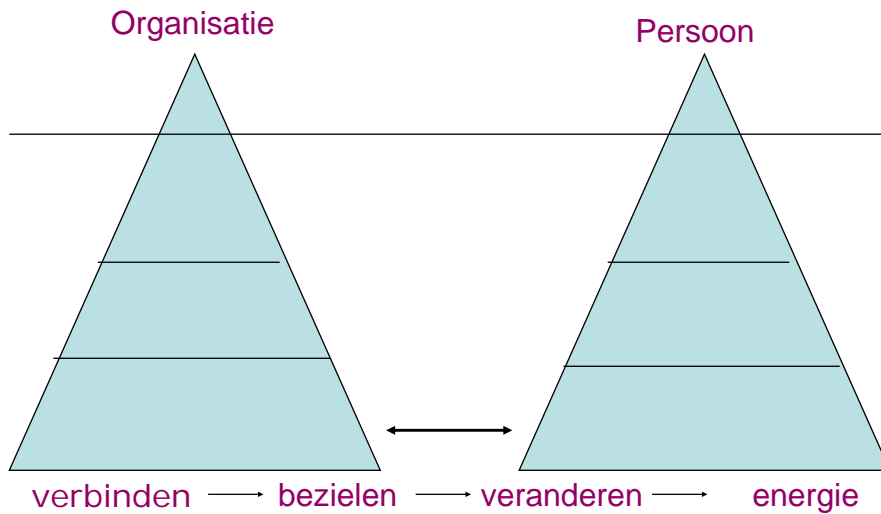
Vrij naar A. Declercq, 2000

Bezielend	ethiek en waarden staan centraal zorg voor welzijn als roeping enthousiasme en bezieling voorbeeldfunctie van leidinggevend
Pragmatisch	doelmatigheid staat centraal maximale technische preventie meetbare resultaten gezonde competitie
Procedureel	onzekerheidsreductie door procedures nadruk op aansturen, meten en controleren autoriteit volgens positie en bevoegdheden prestatie en rendement centraal

Wat bezielende motivatie creëert :

- Waarachtigheid
- Vertrouwen
- Dienstbaarheid
- Optimisme
- Succes
- Openheid

Verbinden op welk niveau ?



De essentie van motivators

“Wees zelf de verandering
die je in de wereld wil zien”

Mahatma Gandhi (1869-1948)



Wat een bezielend motivator vooral doet

- Energie vrijmaken missie, visie, erkenning, waardering
- Energie om - polen zijn, mededogen, authenticiteit, liefde
- Energie verbinden participatie, overleg, dialoog
- Energie kanaliseren enthousiasmeren, voorbeeld
- Energie richten paradigmashift, cultuurverandering

De essentie van bezieling

- Verbinding - authenticiteit
- Ethiek - waarden
- Energie - inspiratie
- Verantwoordelijkheid - moraliteit

Bibliografie

- Barrett R. Liberating the corporate soul. Building a visionary organization. Butterworth Heinemann. Boston. 1998.
- Bennis, W., Groeien naar leiderschap. Van manager naar leider. Veen Uitgevers, Utrecht, 1989.
- Covey, S.R., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Contact, Amsterdam, 1997.
- Covey, S.R., Prioriteiten. Effectieve keuzes in leven en werk. Contact, Amsterdam, 2000.
- Fritz, R., De weg van de minste weerstand. Ankh-Hermes, Deventer, 1990.
- Greenleaf, R., De dienaar als leider. Academic Service, Schoonhoven, 1996.
- Jaworski, J., Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap. Indigo, Zeist, 2000.
- Korteweg, H., J. Voigt, Helen of delen. Over de transformatie van mens en organisatie. Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1990.
- Nathans, H., Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur. Kluwer, Deventer, 1999.
- Ofman, D. Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire. Utrecht. 1999.
- Ofman, D., R. Van der Weck, De kernkwaliteit van het Enneagram, Scriptum Management, 2000.

- Peters, T.J., R.H. Waterman, Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management. Veen Uitgevers, Utrecht, 1982.
- Quinn, R.E., Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf. Academic Service, Schoonhoven, 1997.
- Quinn, R.E., Verander de wereld. Hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Roffelsen, J.B.M., F. Kluytmans, (red.) Organiseren met gevoel of organisatieverandering anders, Open Universiteit, Heerlen, 1991.
- Senge, P. De vijfde discipline. De kunst en de praktijk van de lerende organisatie. Scriptum management. Schiedam. 1992.
- Van de Kerckhove, J., Het profiel van de effectieve manager, in: Management voor Ingenieurs. Kluwer, K VIV, Deventer, 1992.
- Wijngaards, N.M., Zelfmanagement, Marka, Het Spectrum, Utrecht, 1988.
- Woodcock, M., D. Francis, Manager zonder blokkades, praktijkgerichte methodiek van zelfontplooiing, De managementbibliotheek, Amsterdam, 1990.
- Zwart, C. Manager in turbulente tijden. Lemniscaat. Rotterdam. 1990.