

U ontvangt deze nieuwsbrief als relatie van **Bokslag**. Kunt u de nieuwsbrief niet lezen of wilt u in het vervolg geen nieuwsbrieven meer ontvangen **stuur een bericht naar info@bokslag.nl**

SEPT
2011

Bokslag Bulletin

MOTIVATIE

In psychologisch onderzoek wordt veelal de vraag gesteld wat mensen beweegt om iets na te streven. Je wilt weten wat iemands drijfveren zijn omdat dit iets zegt over de persoon in verhouding tot zijn of haar omgeving. Motivatie bestaat uit een aantal psychologische factoren die bepalend zijn voor de richting waarin we ons bewegen. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor het begrip *behoefte* als drijfveer voor gedrag. Anders gezegd, motivatie is dan een prikkel om een bepaalde behoefte te bevredigen. Hoe sterker de prikkel is des te groter de motivatie zal zijn.



Je hebt bijvoorbeeld honger. Naarmate je meer honger krijgt wordt de prikkel groter en de motivatie om te gaan eten sterker. Je gaat op een gegeven moment 'op zoek naar eten'. Als je iets te eten vindt, zal naarmate je meer eet de honger steeds verder afnemen en de prikkel om te eten zal minder worden. Wanneer je dan verzadigd bent, heb je geen behoefte aan meer eten.

Je honger is immers weg, je hebt geen prikkel meer. (Overigens zit daar enig tijdsverschil in zodat je na een half uur merkt dat je teveel gegeten hebt).

De kracht van de motivatie kan per individu verschillen. De uiteindelijke sterkte van de prikkel (en de kans dat dingen gedaan worden) wordt volgens de Temporal Motivation Theory van Steel veroorzaakt door de "waarde" (het belang dat de mens hecht aan het doel) en de "verwachting" (de kans dat het nagestreefde bereikt wordt, groter is). Daarbij wordt die prikkel verzwakt door de "vertraging" (de tijd die nodig is om het doel te bereiken) en "afleiding" (andere, makkelijkere behoeften).

Er zijn een aantal motivatietheorieën die focussen op behoefte: Herzberg gaat ervan uit dat motivatie samenhangt met het werk zelf en zowel intrinsieke als extrinsieke factoren heeft, Maslow benadrukt meer dat motivatie uit de mens zelf voortkomt.

MOTIVATIETHEORIE VAN HERZBERG

Frederick Herzberg legt in zijn motivatietheorie de nadruk op het werk zelf om motivatie en gebrek aan motivatie te verklaren. Hij koos voor deze benadering omdat hij constateerde dat bijvoorbeeld routinematige werkzaamheden de motivatie van de medewerkers deed afnemen. In zijn onderzoeken naar aspecten die bijdragen aan de motivatie in het werk bleek dat tevredenheid en ontevredenheid twee belangrijke factoren zijn. Zo draagt bijvoorbeeld de aanwezigheid van verantwoordelijkheid bij aan de tevredenheid, daarentegen leidt de afwezigheid ervan niet tot ontevredenheid.

Daar staat tegenover dat het ontbreken van bepaalde zaken zoals bijvoorbeeld zekerheid van behoud van het werk, leidt tot ontevredenheid, maar de aanwezigheid van die zekerheid op zich weer niet leidt tot tevredenheid. De conclusie van Herzberg is dat er twee 'continuums' zijn. Zijn theorie, die hij op grond van deze conclusies gebaseerd heeft, noemt hij daarom het 'Two Factor Model'.



Volgens deze theorie worden mensen op twee manieren beïnvloed, namelijk door motivatiefactoren en hygiënefactoren. Motivatiefactoren kunnen er voor zorgen dat een medewerker tevreden is over zijn werk en de hygiënefactoren kunnen er voor zorgen dat een medewerker ontevreden is over zijn werk.

De motivators van Herzberg hebben dus te maken met de functie zelf en niet met de persoon (voorbeelden van motivators zijn; erkenning, verantwoordelijkheid, uitstraling). Als aan alle motivators voldaan is, zou er dus een hoge mate van motivatie moeten bestaan. Dat is ook zo, mits er geen hygiënes zijn. De werk-omstandigheden/hygiënes hebben veel meer te maken met de randvoorwaarden voor de functie, dus niet met de inhoud en doelstellingen van de functie (bijv. salaris, werkomgeving, werksfeer).

Als we kijken naar de werkomstandigheden: Stel dat het bedrijf waar je werkt goede salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden biedt, het gebouw is goed geoutilleerd en er bestaat geen onzekerheid over de werkgelegenheid. Zijn de medewerkers dan meer gemotiveerd dan collega's van een bedrijf waar deze omstandigheden niet zijn? Volgens Herzberg niet, want deze factoren leiden niet tot gemotiveerdheid, maar tot de afwezigheid van ongemotiveerdheid. Om gemotiveerd te worden, moeten daarnaast bijvoorbeeld ook uitdaging en groeimogelijkheden in het werk zelf zitten.

Wat kan je nu zelf met deze theorie van Herzberg? Je kunt het model van Herzberg aangrijpen om je eigen motivatie verder te verhogen. Dit doe je door de inhoud van het werk aantrekkelijk te maken of bewust op zoek te gaan naar factoren in het werk waar je energie van krijgt, waar je trots op bent. Voor de leidinggevende: het uitsluitend verbeteren van de werkomstandigheden is op termijn niet voldoende om mensen gemotiveerd te houden. Zorg er als leidinggevende voor dat mensen uitdaging in hun functie ervaren oftewel dat ze een doel hebben om naar toe te werken.

MOTIVATIETHEORIE VAN MASLOV

Abraham Maslow stelt dat ieder mens bepaalde behoeften heeft. Het voelen van behoeften roept spanningen op en op grond daarvan gaat de mens gedrag vertonen dat die spanningen moet verminderen of opheffen. Als een behoefte bevredigd is, komt er volgens Maslow vrijwel direct een andere behoefte op die weer nieuwe spanning geeft. Aan dit proces komt geen einde zolang de mens leeft. Maslow meent dat in deze behoefte een structuur valt te herkennen. Hij heeft allereerst die behoeften in categorieën ondergebracht, de zogenaamde behoeftepyramide van Maslow.

BEHOEFTEPYRAMIDE VAN MASLOW

- 1) Lichamelijke behoeften (Primaire biologische behoeften)
- 2) Behoeftte aan veiligheid (Bestaanszekerheid)
- 3) Behoeftte aan sociaal contact (Sociale behoefte)
- 4) Behoeftte aan erkenning (Erkenning)
- 5) Behoeftte aan ontplooiing (Zelfontwikkeling)

Deze categorieën zijn in niveaus geordend. Er is een hiërarchie in die behoeftestructuur en wel zodanig dat geen enkele hogere behoefte zich aandient als niet aan voorgaande lagere behoeften is voldaan. Als je haast omkomt van de honger dan ben je niet geïnteresseerd in iemand die een goed gesprek met je wil voeren.

1. De lichamelijke behoeften

Eten, drinken, zuurstof, slaap, temperatuurregeling, bescherming tegen elementen. Het betreft de behoeften die zich via het lichaam (de zintuigen /fysiologie) kenbaar maken. Deze behoeften staan voorop omdat het niet bevredigen daarvan levensbedreigend is.

2. Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

Vervolgens zal de mens ernaar streven om niet alleen voor de dag van vandaag zijn behoeftebevrediging zeker te stellen maar ook voor de dag van morgen. Niet alleen de voorraadvorming voor slechte tijden (de winter) maar ook het sparen voor de 'oude dag' zijn



gedragingen uit deze categorie. Maar er is meer. Er wordt zekerheid en een gevoel van veiligheid ervaren als er bescherming tegen gevaren wordt geboden (verzekering) en ongewenste veranderingen worden voorkomen.

3. Behoeftte aan sociaal contact

Sociale behoeften zijn de behoeften aan genegenheid en omgang met een sociale omgeving; de behoefte ergens bij te horen, om aanvaard te worden, de behoefte aan groepsverbondenheid. Deze behoeften lijken een logische voortzetting van de reeks; lichamelijk zelfbehoud, zekerheid en veiligheid van meer duurzame aard en communicatie met anderen. Men wil gezien worden en wil dat er rekening met hem of haar gehouden wordt.

4. Ego-behoeften, erkenning

Erkenning is de behoefte aan versterking van het gevoel van eigenwaarde. Deze behoefte heeft te maken met de reputatie van de mens, het als persoon gewaardeerd worden door anderen. De ego-behoefte van het 'erbij horen' heeft als keerzijde de waardering die de mens voor zichzelf heeft, het zelfrespect en het daaruit volgende zelfvertrouwen, het gevoel iets te betekenen, iets te presteren.

5. De behoefte aan ontplooiing

In deze tijd en in onze cultuur lijkt alles te gaan om ontplooiing, zelfverwerkelijking en creativiteit. De hoogste behoefte van de mens zou zijn de behoefte om de eigen mogelijkheden te realiseren, de eigen ontwikkeling voort te zetten, te komen tot zelfvervulling.

HET HERKENNEN VAN MOTIVATIE EN DEMOTIVATIE

Aan een aantal verschillende factoren is te herkennen of er in een organisatie een grote mate van motivatie is, of dat er juist sprake is van demotivatie. De volgende aspecten zijn daarbij indicatief.

Indicaties van aanwezigheid van motivatie:

- * Behaalde resultaten
- * Energie van mensen, enthousiasme en vastberadenheid
- * Bereidheid tot het verlenen van medewerking bij het oplossen van problemen
- * Bereidheid verantwoordelijkheid te dragen
- * Aanpassen aan veranderingen
- * Initiatief dat genomen wordt

Indicaties van gebrek aan motivatie:

- * Hoge absentiegraad
- * Onverschilligheid, dingen op hun beloop laten
- * Lage betrokkenheid
- * Overdrijven van meningsverschillen en klachten
- * Tegenstand bij veranderingen
- * Niet bereid zijn tot medewerking

Motivatie en psychologisch onderzoek.

Een van de centrale vragen in psychologisch onderzoek is: 'wat is je ambitie, wat wil je bereiken, waar kom jij 's ochtend je bed voor uit?' De antwoorden die daarop volgen zijn velerlei. Het komt voor dat kandidaten die wij bij Bokslag ontvangen, een uitgestippeld carrièrepad en een duidelijk doel voor ogen hebben. Anderzijds zien we ook dat mensen een wat kortere tijdshorizon hebben en leven in het hier-en-nu.

Op zich is het ene niet beter dan het andere; het zegt met name iets over de factoren waar men energie uit haalt. In het eerste geval is dat meer naar buiten gericht, in het tweede geval is de ambitie veelal werkinhoudelijk. Van belang is dat er een evenwicht is tussen persoonlijkheidsprofiel (met motivatie) en het karakter van de functie. Er moet als het ware een bepaalde balans zijn tussen de ambitie en de werkomgeving. Het heeft ook te maken met het verschil tussen werken en arbeiden maar daarover een andere keer.