

## Motivatie

**Het begin is eenvoudig. Na de sollicitatie volgt de aanstelling. En u kijkt vol verwachting naar de prestatie die iemand gaat leveren. U wilt waar voor uw geld. Dat is normaal.**

Dit artikel gaat over motivatie. U treft hier vier typeringen aan van motivatie van medewerkers. Dat de een de ander niet is dat weet u wel, maar wat betekenen de soms aanzienlijke motivatieverschillen? Wat betekenen die verschillen voor hun inzet prestatie en invloed op de omgeving? En hoe gaat u daar mee om?

### Groeimotief

Mensen kunnen op verschillende manieren met hun werk omgaan. En dat zullen ze zeker ook doen. Mensen hebben verschillende motieven. Als u met medewerkers spreekt of observeert, herkent u bij sommigen een groeimotief. Een medewerkers met een groeimotief komt van binnenuit in beweging. Die heeft er zin in. Daar hoeft u weinig voor te doen. Een goede keus om zo iemand aan te stellen. Ze willen erbij zijn, ze willen meedoen, een ontwikkeling doormaken. Ze kunnen met u meedenken en zijn van plan zich daarvoor in te zetten.



Een groeimotief is het kenmerk van iemand met een *open mind*, die ontspannen streeft naar nieuwe ervaringen, inzichten, vaardigheden. Het zijn de mensen die u zo lang mogelijk aan uw organisatie zou willen binden.

## **Pijnmotief**

Naast mensen met een groeimotief, kunt u mensen hebben aangetrokken die blijken te werken en zich ontwikkelen vanuit een pijnmotief.

Een medewerker met een pijnmotief heeft bij zichzelf een tekort vastgesteld. Een groot of klein tekort. Mensen met een pijnmotief hebben ontdekt dat ze ervaring, inzicht of vaardigheden missen om te functioneren op het niveau dat ze voor ogen hebben. Dat tekort ervaren ze op die momenten waarop hun functioneren blokkeert of weinig adequaat is. Dat veroorzaakt pijn. Praktijkpijn.

*- Als ik niet goed met dat nieuwe computerprogramma leer werken, kan ik deze baan wel vergeten.*

*- Als ik niet beter met mijn medewerkers leer omgaan, verlies ik zowel hun inzet als het marktaandeel dat we veroverd hebben.*

Iemand met een pijnmotief functioneert onder druk. Als deelnemer aan een gesprek, aan een werkoverleg, is het iemand die het besluit heeft genomen om te investeren. In tijd, in geld, in alertheid, in betrokkenheid en openheid. De wijze waarop is, als gevolg van de praktijkpijn, niet altijd afgewogen en charmant. Soms fel, ruw, gekwetst en niet altijd handig, maar als u goed kijkt ziet u de persoonlijke gedrevenheid.



Zodra u iemand met een pijnmotief een veilige basis weet te bieden, kan dat leiden tot het vertellen van verhalen over pijnlijke ervaringen. Het zijn mensen die door de pijngrens durven gaan.

Zeker in een organisatie waar veel mensen een rottijs achter de rug hebben, kan het ter sprake brengen van pijnlijke ervaringen erg positieve gevolgen hebben voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers.

## **Gestuurd**

Sommige mensen komen zonder persoonlijke beweegredenen uw afdeling of organisatie binnenlopen. Ze hebben geen groeimotief, geen pijnmotief. Ze zijn wel aanwezig, maar niet door zichzelf gemotiveerd. De motivatie van hun aanwezigheid ligt bij iets of iemand anders.

En dat vertellen ze ook.

- *Het was niet direct mijn eerste keus ...*
- *Die loopbaanadviseur gaf me wel een goede kans hier ...*
- *Ach, het is maar twaalf uur per week ...*
- *Well, you know, it pays the rent ...*



Het zijn niet de groeiers, de meedenkers of de vechters die zo spreken. Sommige mensen worden gestuurd. Door een ander. Persoonlijke betrokkenheid ontbreekt. Een afwachtende opstelling, dus.

- *Baat het me niet, het schaadt ook niet ...*

Wie door een ander gestuurd wordt, stuurt niet zelf. Dat lijkt comfortabel, maar er schuilt een gevaar in. Dat weten alle Nederlanders zodra ze leren fietsen: wie een beetje op de pedalen trapt en niet zelf stuurt, mist de betrokkenheid bij de weg die wordt afgelegd.

Vroeg of laat gaat het mis. Tenzij 'de gestuurde' van houding verandert en zelf gaat sturen. Pas dan - niet eerder - is er een ontwikkeling mogelijk van toeschouwer naar teamspeler, van consument naar producent met toegevoegde waarde.

Bent u de baas? Dan is het uw taak zo iemand even wakker te schudden.

## **Verdwaald**

Er bestaat nog een vierde categorie. Sommige mensen Vertegenwoordigers hebben geen groeimotief of pijnmotief en ze worden ook niet door een ander gestuurd. Deze vierde categorie medewerkers is verdwaald.



Verdwaalden zien er uit als u en ik. Ze hebben hun stuur in handen, gaan bewust en gemotiveerd hun eigen traject, maar ze gaan – en daarin schuilt hun verdwaling - 'tegen alles en iedereen' in.

- *Die afdeling waar jij vandaan komt, daar werkt dat misschien, maar hier ...*
- *Je denkt toch niet serieus dat ik daar mee aan de slag zal gaan ...*
- *Zo'n verhaal kan toch ook in twee minuten...*

Verdwaalden hebben een baan, maar zitten ze wel in de juiste baan? Ze praten met een zekere agressie tegen collega's, leidinggevenden, externen. Ze grijpen naar het stuur van de ander, proberen ontwikkelingen die zich aandienen te keren. In termen van snelverkeer kunnen we spreken van spookrijders.

Binnen hun eigen logica is hun oppositioneel gedrag vanzelfsprekend, onvermijdelijk zelfs. In de waarneming van een spookrijder is het altijd het immers de ander die aan het spookrijden is. Een spookrijder komt niet snel op het idee om even naar zichzelf te kijken. Daar heeft hij het veel te druk voor.

- *Al die ANDEREN moeten omkeren!* - redeneert de spookrijder.

Daarmee streeft hij een oplossing na die niet bestaat. In de omgeving van een spookrijder ontstaan stress, frustraties en onvruchtbare confrontaties.

## **Confronteren van spookrijders**

Spookrijden moet gecorrigeerd worden. Er komen ongelukken van.

Een spookrijder dwingt een ander om zijn route om te buigen. Hij zal de heldere lijn van een goed betoog steeds opnieuw met 'tegenargumenten' verstoren. Op deze acties moet gereageerd worden.

Een spookrijder is als collega of medewerker is iemand die niet streeft naar inzicht of kennis, maar naar ontregeling, beschadiging, afwijzing, afkeuring. De verdwaalde, de spookrijder heeft een sterke behoefte om, als een zelfbenoemde keurmeester de organisatie te beoordelen en is een bedreiging van de rust op de werkvloer.



Ook bekwame en ervaren leidinggevenden zullen moeten vaststellen dat zij zelf uit balans kunnen raken door iemand die verdwaald is. Voor de veiligheid en de continuïteit van de ontwikkelingen is het dan ook noodzakelijkheid om iedereen die u identificeert als een spookrijder tot stilstand te brengen.

*Meer informatie?*

**Bob Maas**  
**The Black Box**  
telefoon 0515 411 829  
e-mail [bobmaas@euronet.nl](mailto:bobmaas@euronet.nl)