

Gemotiveerde medewerkers dragen meer bij tot de doelstellingen van de organisatie dan niet-gemotiveerde medewerkers. Doel van motivatiebeleid is dan ook om er voor te zorgen dat de betrokkenheid en motivatie van medewerkers op peil blijven of vergroot worden, om de effectiviteit van de organisatie te vergroten. Deze checklist is een hulpmiddel bij het vormgeven van motivatiebeleid.

**1. Bevat het eventuele mission statement zowel een inspirerende visie op de bijdragen en opbrengsten van de aandeelhouders en het management, als van het niet-management?**

De beleidsformulering moet aangeven dat ze relevant is voor alle direct belanghebbenden, dus niet alleen voor aandeelhouders en management maar ook voor niet-management medewerkers. Een mission statement moet inspirerend en opwindend zijn. Het moet mensen weten te bezielen waarvan de medewerking onontbeerlijk is.

**2. Sluit de inrichting van de organisatie voldoende aan bij individuele behoeften aan zelfstandigheid en ruimte voor eigen initiatief, 'wij-gevoel' en zich kunnen onderscheiden?**

Overvloedig sterke centrale sturing, gecombineerd met royale regelgeving, werkt benauwend, belemmert aanpassing aan externe ontwikkelingen en ondermijnt vitaliteit. De inspiratie die van decentralisatie van ondernemerschap (unit management) kan uitgaan is in brede kring aanvaard. Het kan de motivatie en betrokkenheid gunstig beïnvloeden.

**3. Biedt het werk voldoende speelruimte om verantwoordelijkheidsgevoel en goede inzichten om te zetten in adequate actie?**

Nog steeds worden grote groepen mensen geacht hun gezond verstand 's ochtends bij de portier in te leveren. Anderen doen het denkwerk wel voor ze. Te veel mensen hebben het gevoel te worden onderbenut, niet kwijt te kunnen wat ze zouden kunnen bijdragen. Dit staat haaks op moderne organisatiepatronen waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van ieders talenten. Het management kan niet genoeg moeite doen om het werk aantrekkelijk te maken.

**4. In hoeverre bestaan er regels en voorschriften die niet worden nageleefd? Moeten de regels worden aangepast of moet er meer toezicht op de naleving komen?**

Bedenk hierbij dat door dwangmatig opleggen van regels en sancties de werknemers van hun taak, de leiding en de organisatie komen te vervreemden.

**5. Bestaat bij de interne communicatie bij veranderingen voldoende aandacht voor elk van de volgende doelstellingen: bestuurbaarheid, implementatie, creëren van een wijgevoel en tegemoet komen aan de behoeften om mee te denken en mee te beslissen?**

Met name de laatste twee doelstellingen worden vaak ondergewaardeerd. Interne communicatie moet het gat dichten tussen 'de kopgroep', degenen die bedenken en dikwijls ook beslissen welke kant het op moet en 'het peloton' dat moet meewerken om de veranderingen te doen slagen. Nog steeds steekt 'het ouderwetse gesprek' daarbij met kop en schouders int boven alle andere communicatiemiddelen. Het is het meest op maat gesneden middel en daarom ook uitermate effectief bij veranderingen. Kenmerkend voor een gesprek is immers dat zender en ontvanger rechtstreeks met elkaar communiceren.

**6. Realiseert men zich voldoende dat de centrale vraag bij veranderingen steeds is: Wat betekent dat voor mij persoonlijk?**

Een communicatieplan is een essentieel onderdeel van elk veranderingsplan. Het proces van informatie verstrekken door de organisatie krijgt vaak veel meer aandacht dan het ontvangen van reacties, vragen en kritiek van medewerkers. Een monoloog is zelden motiverend, een dialoog wel.

**7. Worden personen die daar behoefte aan hebben in staat gesteld een tussenbalans op te maken om zich op de eigen toekomst en effectiviteit te oriënteren (zelfmanagement)?**

Soms ligt de bron van onvrede niet in een situatie, maar in de persoon zelf. Die zal bij zichzelf te rade moeten gaan. De organisatie moet daarvoor wel de voorwaarden scheppen.

**8. In hoeverre is het onderwerp 'motivatie' van vitaal belang? Denk bijvoorbeeld aan de relatie met:**

- de kwaliteit van de dienstverlening en productie;
- de productiviteit per manuur;
- het kunnen behouden van goede mensen;
- de werksfeer en onderlinge verhoudingen.

**9. Bestaan er in de organisatie voldoende inzichten, vaardigheden en instrumenten op het terrein van de 'sociale technologie' en voor het uitvoeren van een eigentijds human resource management?**

Wanneer een relatief grote groep medewerkers door situatiegebonden factoren gedemotiveerd raakt, is een structurele aanpak van de motivatieproblemen vereist. Daarbij zullen de bedrijfscultuur, de stijl van leidinggeven, de beloningssystemen en de inrichting van de organisatie moeten worden onderzocht en eventueel worden aangepast.

**10. In hoeverre bestaan er 'grote vergelers' die om een oplossing vragen? Hoe worden ze aangepakt?**

**Grote vergelers zijn lastig en roepen ergernis op, maar worden door een zekere gewenning vaak over het hoofd gezien en hebben een lage prioriteit. Te denken valt daarbij aan:**

- onduidelijkheid over de werkgelegenheid;
- onduidelijkheid over de organisatiestructuur;
- eenzijdigheid in de stijl van leidinggeven;
- langdurige conflicten;
- overtrokken maatregelen voor incidenten;
- onduidelijkheid over het beleid;
- het ontbreken van goed overleg.

Deze demotiverende factoren moeten met voorrang worden behandeld.

**11. In hoeverre is de stijl van leidinggeven motiverend en inspirerend? Zijn veranderingen gewenst?**

**Denk bijvoorbeeld aan de volgende vragen:**

- Is men zich voldoende bewust van de effecten van aandacht en belangstelling?
- Hanteert men mensbeelden die motivatie en betrokkenheid stimuleren?
- Bestaan er effectieve en geaccepteerde delegatiepatronen?
- Wordt op een integere manier omgegaan met macht en invloed?
- Welk type gedrag van niet-leidinggevenden wordt in de praktijk vooral gehonoreerd?
- Is dat ook het type gedrag waar zowel de organisatie als de personen het meeste baat bij hebben?
- Wordt in de samenstelling van teams voldoende gemikt op elkaar aanvullende rollen?
- Houdt men voldoende rekening met verschuivende behoeftpatronen gedurende de loopbaan?

**12. Wordt bij de selectie van nieuw personeel voldoende nagegaan of de persoonlijke stijl van de kandidaat en de vereiste stijl van werken en samenwerken op elkaar aan sluiten?**

Juist in situaties waarin opleiding en ervaring zeer goed aansluiten bij de vereisten tut het functieprofiel, gaat men dikwijls voorbij aan de vereiste persoonlijke stijl van werken en samenwerken. Om daar inzicht in te krijgen kan bij de selectie gebruik worden gemaakt van de assesment-centermethode.

### **13. Worden nieuwe medewerkers vervolgens zodanig wegwijs gemaakt dat ze over de grenzen van de eigen afdeling heen leren kijken?**

Tal van onderzoeken naar motivatie en betrokkenheid tonen aan dat medewerkers ontevreden zijn over hun 'wittebroodsweken' in de organisatie. Kennismaking met andere bedrijfssonderdelen is niet gepland en de informatie over de organisatie is vaak erg summier. Het gevoel van verbondenheid blijft daardoor beperkt tot de eigen afdeling. Een geplande introductiefase kan dit voorkomen.

### **14. Weet iedereen wat er van hem wordt verwacht? Zijn de taakstellingen voldoende specifiek, uitdagend, haalbaar en geaccepteerd?**

Geef iedereen de ruimte hun behoefte aan erkenning en het dragen verantwoordelijkheid in te vullen. Hoe beter de persoonlijke doelen van de medewerker aansluiten op de organisatiedoelen, hoe gemotiveerder men is. Soms is het zelfs beter de organisatiedoelen aan te passen aan die van de medewerker.

### **15. Kan men voldoende vaststellen in hoeverre men de beoogde taakstelling ook inderdaad heeft gerealiseerd? Komt de leidinggevende beloftes (zoals salarisverhoging, promotie en meer invloed) ook inderdaad na? Worden dreigementen ook inderdaad omgezet in daden wanneer onder de maat is gepresteerd?**

Geef regelmatig feedback.

### **16. Is er een systeem dat bevordert dat ieders functioneren periodiek onderwerp van gesprek is?**

Om tijdig te kunnen bijsturen is het nodig dat medewerker en manager regelmatig (formeel of informeel) de voortgang van het functioneren doornemen. Wacht met kritiek op de medewerker niet tot het eerstvolgende functionerings- of beoordelingsgesprek. Terugkoppeling is dan moeilijker terwijl de medewerker minder mogelijkheden heeft om van zijn ervaringen te leren. Let bij een beoordelingssysteem op de volgende aandachtspunten:

- definieer de verwachtingen;
- zorg dat het werk als waardevol wordt beleefd;
- zorg voor haalbare doelstellingen; en geef regelmatig feedback;
- ere wie ere toekomt;
- erken geleverde prestaties.
- Een beoordelingssysteem is op zich geen oplossing. Zorg ervoor dat het systeem door de organisatie wordt geaccepteerd.

### **17. Is het beloningsniveau concurrerend? Kunnen goede mensen voor het bedrijf behouden blijven?**

Organisaties zoeken naar manieren om de reputatie op de arbeidsmarkt te vergroten en om talent en andere schaarse specialisten aan het bedrijf te binden. Prestatiebeloning kan goede mensen aan het bedrijf binden en ongewenst verloop terugdringen.

### **18. Ervaart men de beloningsverhoudingen als billijk?**

Prestatiebeloning heeft ook negatieve aspecten en moet daarom gerelativeerd worden. Groepsleden vergelijken zich onderling voortdurend waar het gaat om geleverde inspanningen en de verkregen opbrengsten. Gevoelens van rechtvaardigheid komen gemakkelijk onder druk te staan en betrokkenen krijgen een gevoel van onderwaardering. Uiteindelijk kan dit leiden tot demotivatie, intern verzuim of zelfs vertrek.

### **19. Worden de beloningspakketten voldoende op persoonlijke maat gesneden?**

Werknemers zien graag een koppeling tussen prestatie en beloning. Mensen die zich bewust zijn van hun schaarste, en daarmee van hun marktpositie, staan meestal positief tegenover beloningsdifferentiatie.

## **20. Realiseert men zich dat allerlei immateriële vormen van beloning net zo motiverend kunnen zijn als financiële beloning?**

Prestatiebeloning gaat uit van een eenzijdige oriëntatie op geld als vorm van beloning. Maar naast salaris worden ook erkenning, promotiemogelijkheden of status als een krachtig middel beschouwd om mensen te motiveren. Belangrijk voordeel van immateriële beloning is dat deze in principe onuitputtelijk is, in tegenstelling tot financiële budgetten.

## **21. In hoeverre wordt opleiding beschouwd als een blijk van appreciatie en als een investering in de toekomst?**

Opleiding kan worden gezien als een teken van vertrouwen in de betrokkene en in de toekomst en als een blijk van waardering. Opleidingen moeten natuurlijk nauw aansluiten bij de functiedoelstellingen om vrijblijvendheid te voorkomen, maar laat ze ook zoveel mogelijk aansluiten bij persoonlijke behoeften van betrokkenen zodat ze een grote gebruikswaarde hebben.

## **22. Bestaat er tevredenheid over de criteria die bij promotiebeslissingen worden toegepast?**

Promotie wordt beschouwd als het meest krachtige middel om te motiveren. Maar bij interne promotie moeten wel dezelfde inhoudelijke criteria gelden als bij selectie van een kandidaat van buitenaf.

## **23. In hoeverre wordt actief gezocht naar aanpassing wanneer iemands capaciteiten niet meer in evenwicht zijn met de functie-eisen?**

Demotie wordt nog steeds meer ingezet als incidenteel sanctiemiddel bij onvoldoende functioneren dan als onderdeel van een gestructureerd loopbaanbeleid. Meer corrigerend dan preventief dus. Bij toepassing van demotie is openheid een vereiste. Openheid naar de betrokkene die de stap als zinvol moet ervaren, maar ook openheid binnen de organisatie om het beeld van een 'total loss' geval te voorkomen. Acceptatie van demotie kan worden versneld wanneer enkele senior managers/medewerkers uit eigen beweging een stap opzij doen.

## **24. Voldoen de arbeidsomstandigheden aan de normen (veiligheid, lawaai, vechten dergelijke)? Beschikt men over de benodigde hulpmiddelen om de dagelijkse werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren?**