

IN GESPREK MET
HERMINA VAN COILLIE



Motiveren zonder controleren

Hermina Van Coillie en Anja Van den Broeck liepen allebei al lang rond met het idee een boek te schrijven over hoe je best mensen op het werk kan motiveren. Op een congres rond de Zelfdeterminatietheorie raakten ze aan de praat en hakten ze de knoop door: laat ons dat boek dan samen schrijven. Het duo ademt ZDT uit, privé én professioneel. Maar ze zijn ook nog eens heel complementair: Anja is professor aan de KU Leuven die er onderzoek rond doet en Hermina ging ondertussen al met ZDT aan de slag. Die twee invalshoeken (theorie en praktijk) maken hun boek *Motiveren zonder controleren* zo sterk. In een interview vuurden we enkele vragen af op de auteurs.



ANJA VAN DEN BROECK

In het boek bespreken jullie enkele mythes rond motivatie. Wat is de grootste mythe?

De belangrijkste mythe is eentje waarop de meeste fouten gemaakt worden: 'Intrinsieke motivatie is de beste motivatie.' 95 % van de werkende Belgen denkt onterecht dat intrinsieke motivatie de beste is. Intrinsieke motivatie betekent iets graag doen of interessant vinden. De motivatie komt vanuit de taak zelf. Je kan die intrinsieke motivatie wel beïnvloeden door boeiende taken te geven, maar je kan nooit iemand zijn passie veranderen. Heel veel leidinggevendenden grijpen dan terug naar de externe dwang: straffen en belonen. Dat is geen goede manier van motiveren want mensen focussen zich dan te veel op die aspecten die beloond zullen worden. ZDT zegt dat je niet per se intrinsiek gemotiveerd moet zijn voor iets. Er is ook een vorm van extrinsieke motivatie die even goed is en soms zelfs nog beter: betekenis en zinvolheid. De

taak zelf mag dan onaangenaam zijn, wanneer we focussen op de zinvolheid van een taak zullen mensen het nut van de taak inzien en zich kunnen inzetten voor de meerwaarde die ze bieden en/of zich kunnen scharen achter de organisatiewaarden.

Wat is volgens jullie de belangrijkste reden om te motiveren volgens de Zelfdeterminatietheorie?

Dat is eigenlijk een andere mythe: 'hoe meer motivatie, hoe beter.' Mensen denken nog altijd dat hoe meer ze hun medewerkers motiveren voor hun job of opdracht, hoe beter. Dat is dus niet waar. Door met de ZDT te werken, leren we mensen dat er vier manieren zijn om gemotiveerd te zijn. Er zijn twee goeie: intrinsieke motivatie en zinvolheid en twee nefaste: externe en interne dwang. Externe dwang gaat over straffen en belonen. Interne dwang betekent dat je mensen motiveert vanuit schuld, schaamte en angst, bijvoorbeeld

hard werken uit schrik om je job te verliezen, je schamen dat je in het weekend niet bereikbaar bent. Dat zijn heel krachtige motivatoren, maar ze creëren faalangst, perfectionisme en burn-outs in een werkcontext. Je hebt dus een kans op de twee om een burn-out te ontwikkelen als je gemotiveerd wordt vanuit die interne dwang. Als je daarentegen de intrinsieke motivatie of zinvolheid hebt, zitten we nog niet eens aan 7 %. We kijken dus altijd naar 'waarom doe jij nu iets'? Soms voelen mensen zich gemotiveerd, maar voelen zich er toch niet goed bij omdat ze het gevoel hebben dat ze iets moeten, voor anderen of vanuit zichzelf. Vanuit de ZDT kan je die tegenstrijdigheden doorprikken dankzij die vier soorten motivaties. Wanneer mensen gemotiveerd zijn vanuit intrinsieke motivatie of zinvolheid willen ze die dingen doen waarvoor ze zich engageren. Dat is een veel betere vorm van motivatie.

Onze drie basisbehoeften

Autonomie

- Jezelf mogen zijn
- Vrijwillig handelen, denken en voelen
- Keuze

verBinding

- Hechte, warme, authentieke band
- Zorg dragen voor anderen
- Geliefd zijn, deel uitmaken van een groep

Competentie

- Je bekwaam en effectief voelen
- Leren, groeien, vaardigheden ontplooien
- Doelen bereiken

Daarnaast vertrekt de ZDT ook vanuit een behoefte. Soms wordt er wel eens gezegd dat ZDT een egoïstische theorie is, maar wie de theorie kent, weet dat dat niet het geval is. Als mensen vragen hoe je die zinvolheid en intrinsieke motivatie kan verhogen, dan kijk je naar de behoefte van mensen. Er zijn er drie: **A** (Autonomie), **B** (verBinding) en **C** (Competentie). Die behoeften zijn universeel: iedereen heeft ze. Ook al ben je er misschien niet van bewust, wie het gevoel heeft dingen niet tegen zijn zin te doen, zich thuis kan voelen bij anderen en een effect kan hebben op wat er rond zich gebeurt, is beter gemotiveerd. De manier waarop deze behoeften worden ingevuld kan wel wat verschillen tussen mensen, maar er zijn ook algemene principes die je kan toepassen. Die lichten we toe in ons boek.

Hier zie je dan de link met de verbindende communicatie, de **ABC-taal**: wat heb jij nodig en wat heeft de ander nodig? Dat is echt een taal binnen een organisatie. Wanneer je je bijvoorbeeld niet goed voelt, weinig energie of stress hebt, ga je aftoetsen welke behoefte gefrustreerd is: A (Autonomie), B (verBinding) of C (Competentie). Dat is een heel andere manier van kijken want meestal leggen we de schuld bij iemand of iets anders. Je behoefte durven uitspreken zorgt ervoor dat de ander je kan helpen of dat je naar een oplossing kan zoeken. Als leidinggevende of collega kan je ook het ABC gebruiken om anderen te helpen en na te gaan hoe je ze best motiveert zodat ze zich goed in hun vel voelen en het beste van zichzelf kunnen geven zonder uitgeput te raken.

Er kruipt wel wat tijd in om dit te integreren in jouw organisatie. Maar wat is het resultaat?

Goed motiveren vraagt niet noodzakelijk meer tijd. Als mensen hun behoeften vervuld zien, dan bloeien ze open en zijn ze meer gemotiveerd om zaken te doen vanuit zichzelf. Herzberg, een van de allereersten die motivatie op de werkvloer onderzocht, zei het heel sprekend: als ik mijn hond een trap verkoop, zal hij doen wat ik vraag. Maar vervolgens zal ik hem elke keer een trap moeten verkopen als ik wil dat hij iets doet. Wanneer de motivatie uit hemzelf komt, wanneer hij iets wil doen (bv. naar mij komen, een bal terugbrengen), pas dan kunnen we echt spreken van motivatie en zal de actie vanzelf gaan. Ook in organisaties zien we dat wanneer er te veel aandacht gaat naar beloningen, medewerkers

enkel nog doen wat gevraagd wordt en zelf geen initiatief meer tonen. Wanneer ze inzetten op het ABC en de goede vormen van motivatie zullen organisaties echt veel verschil zien. Ten eerste op individueel niveau: medewerkers komen dichterbij zichzelf en zetten zich van daaruit meer in. Als leidinggevende is het heel frustrerend om te horen dat iemand zijn job niet meer graag doet. Maar als je kan aftoetsen welke behoefte precies gefrustreerd is, dan kan je daar ook als leidinggevende, organisatie of met hr aan werken. Ten tweede zullen mensen beginnen communiceren met de ABC-taal. De leidinggevende herkent waar er een tekort is aan A, B of C. Een van de quotes uit het boek is: "We hebben allemaal dezelfde

behoefte om te vervullen, maar de strategieën om die te vervullen verschillen." De altruïstische kant van mensen komt naar boven wanneer behoeften worden uitgesproken. Dat is zo binnen teams, maar ook op organisatieniveau (bv. tussen verschillende afdelingen). Door het uitspreken van bepaalde frustraties kan je ervoor zorgen dat de zinvolheid van bepaalde taken duidelijker wordt waardoor ze ook beter zullen presteren. Als je ABC-motivatie gefrustreerd is, zal je je minder concentreren en presteren en dat heeft sowieso effect op de organisatie (intern en extern).

Hoe introduceer je ZDT in een organisatie?

Het is van belang om eerst af te toetsen of een organisatie daar

klaar voor is, anders zal zo'n motivatietraject mislukken. Daarna moet je ook aftoetsen wat de organisatiewaarden zijn: zijn die intrinsiek of vooral gefocust op macht, prestige of controle? In een van de laatste gevallen zal je eerst moeten werken aan je visie en missie. Maar bij de meeste organisaties die de vraag stellen zit dit al goed. Ik werk op verschillende niveaus: de directie (het hoger management), de leidinggevenden (het middenmanagement) en de mensen op de werkvloer. Heel vaak begin ik met de leidinggevenden. Als dat goed is, ga ik door naar de directie omdat zij geboeid worden door de leidinggevenden. Tot slot stel ik de vraag om ook aan de slag te gaan binnen



de teams (op teamniveau) of over teams heen (op organisatieniveau). Ik begin dan met hen kennis te laten maken met ZDT, geen saaie theorie maar een manier om in het leven te staan. Werken met een kant-en-klare lijst met tips is onmogelijk, want alles is maatwerk. Ik laat hen eerder ervaren en oefeningen doen. Soms diep ik bepaalde motivatiethema's uit tijdens workshops en interviews.

Hoe belangrijk is het aspect 'loon' bij motivatie?

Loon is een inherent deel van een job. Bij de bakker kan je ook niet betalen met een knuffel. Maar motiveren door loon is een complex gegeven. We wijden er dan ook een volledig hoofdstuk aan in het boek. In hoeverre mag loon worden ingezet als motivator? Wat ons betreft niet. Als je het laatste onderzoek rond verloning leest, kan je niet anders dan fan zijn van een hoog basisloon en bonussen zo veel mogelijk beperken. De regels en procedures om ze uit te reiken zijn weinig transparant en wat er netto overblijft voor de werknemer reflecteert vaak niet hun inzet. Bonussen of een loon dat te laag is, kan ons incompetent doen voelen. Dan is er weinig

verbinding en vertrouwen. Een laag loon zal dus jouw ABC frustreren. Loon mag ook niet de reden zijn om ergens te werken, want dan zit je met externe dwang. Als je daarentegen een goeie job hebt die je met passie doet, die zinvol is én er staat een mooi loon tegenover, dan is dat helemaal oké. Ook het motief om goed te verdienen is belangrijk. Als het is omdat je dat loon wil gebruiken voor dingen die je graag doet (bv. je loon geeft je de mogelijkheid je hobby uit te oefenen) of voor dingen die belangrijk zijn voor jou (bv. je familie te onderhouden), dan is het niet oké want dan zit je op die intrinsieke waarden te werken. Als het voor materialistische waarden is (bv. de nieuwste auto om je buurman af te troeven), is het niet goed. Het levert enkel kortstondig geluk op.

Welke organisaties doen het volgens jullie echt goed op vlak van motiveren?

Er zijn er heel wat: Torfs, ILVO, Acerta ... Maar ook het Poetsbureau is écht goed bezig. Zij zetten effectief in op het ABC. Zij zeggen over hun medewerkers dat het competente mensen zijn en dat hun job zinvol is. Zinvolheid en een hoog loon worden heel vaak met elkaar

verward. Het Poetsbureau beseft hoe belangrijk een proper huis kan zijn en welke waarde hun mensen hebben in het leven van een gezin. De medewerkers krijgen vrijheid en er wordt naar hen geluisterd. Er is een hele hoge verbinding. De focus op ABC is niet moeilijk en toch wordt het minder gedaan bij laaggeschoolden. Terwijl we weten dat elke mens deze behoeften heeft.

Kan dit boek ook worden gebruikt buiten de professionele leefwereld?

Ja, er zijn heel wat mensen in België die met ZDT werken: binnen een sportcontext, in het onderwijs, bij opvoeding. En we gebruiken het natuurlijk zelf ook thuis. Bij de mensen die we begeleiden in organisaties hoor ik vaak dat ze de ZDT ook gebruiken om hun partner, hun kinderen of zichzelf te motiveren. En dat is het fijne: de principes van ZDT zijn overal hetzelfde. Of je nu je partner wil motiveren om de sokken in de wasmand te slingeren, je kind wil motiveren om groenten te eten of werknemers wil meenemen in een organisatieverandering, wie het ABC vervult ziet zal meer vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om die dingen te doen.

“Als je job zinvol is, dan is je leven zinvol.”

Hebben jullie de ZDT ook kunnen toepassen tijdens jullie schrijfproces?

Ja, zeker. De autonomie was er, we zijn zelf vrijwillig met dit idee gekomen. Anja en ik lieten elkaar ook autonoom werken. Onze verbinding was bovendien heel hoog. Maar zonder corona zou dit boek er misschien nog niet gelegen hebben. De frustratie van mijn verbinding met de buitenwereld zette mij aan om te schrijven, om onze kennis te delen. Zeker nu werknemers het niet zo makkelijk hebben omdat ze bijvoorbeeld van thuis uit werken of zich wat onveilig voelen op de werkvloer. Werk is vaak het enige dat nog overblijft buiten het gezin, nu sport, cultuur en op café gaan zijn weggevallen. Werknemers hebben dus minder kansen om elders hun ABC te vervullen. Als ze dat kunnen vinden op het werk, is dat een absolute meerwaarde. En verder hebben we onze competenties kunnen inzetten en veel kunnen bijleren. We zijn echt complementair. Waar Anja heeft genoten van de praktijkervaring van Hermina, heeft Hermina kunnen bijleren over de theorie van de ZDT die constant verder evolueert.

Wanneer zullen jullie in jullie opzet geslaagd zijn met dit boek?

We hopen dat heel veel organisaties ermee aan de slag gaan en een motivatietraject opzetten. Het boek is een begin. We hopen dat het leidinggevenden, hr-medewerkers, maar ook collega's onderling aanzet om op een betere manier mensen te motiveren op de werkvloer. Het boek is ook een opstapje, een ondersteuning bij een traject. We brengen mensen in contact met hun eigen behoeften en die van anderen. Zo kunnen we mensen doen openbloeien. Als we ervoor kunnen zorgen dat organisaties vanuit hun behoeften de behoeften van anderen vervullen en focussen op die zinvolheid, dan zijn we geslaagd. Er is een mooie quote van Dirk De Wachter: "Streven naar het geluk als levensdoel is een vergissing, streven naar zin en betekenis daarentegen is waar het leven om draait." Dat is zo'n mooie quote, want je neemt de stress die gepaard gaat met 'gelukkig moeten zijn' weg. Laat organisaties ruimte maken voor emoties en laat hen focussen op zinvolheid in plaats van geluk. Want als je job zinvol is, dan is je leven zinvol.

HET BOEK

Motiveren zonder controleren

AUTEURS Anja Van den Broeck en Hermina Van Coillie

UITGAVEJAAR 2021

BESTELCODE 204 211 201

ISBN 978 90 4864 004 1

Ook beschikbaar als e-book

MEER INFO

nieuweondernemer.diekeure.be

29,00
euro

