

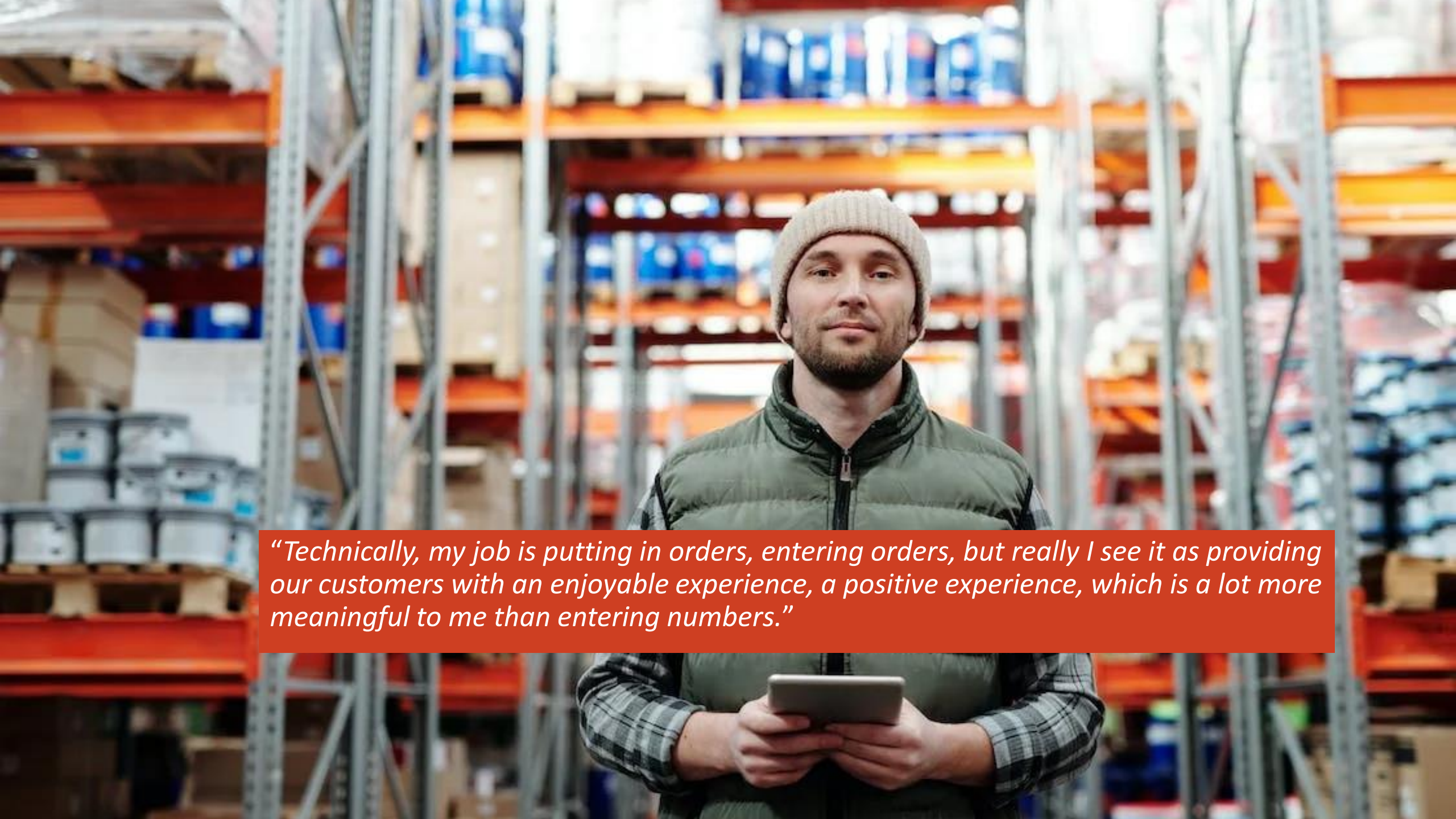


“

Motiverend
leiderschap.
Dat betekent meer.

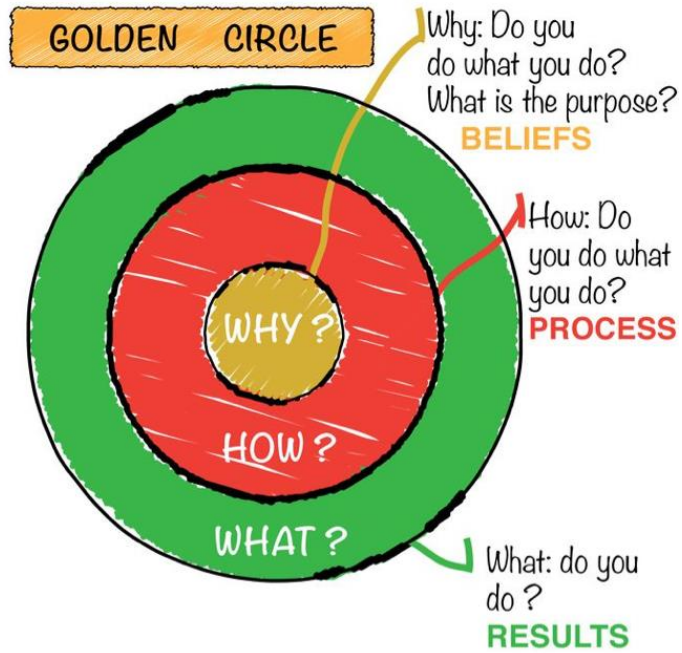
Luc Renierkens | l.renierkens@humancapitalcare.nl

Linda de Bruijn | linda.de.bruijn@humancapitalcare.nl

A man with a beard and a light-colored knit beanie stands in a warehouse aisle. He is wearing a green quilted vest over a plaid shirt and is holding a tablet computer with both hands. The background shows tall metal shelving units filled with various items, including boxes and blue containers. The lighting is bright and even.

“Technically, my job is putting in orders, entering orders, but really I see it as providing our customers with an enjoyable experience, a positive experience, which is a lot more meaningful to me than entering numbers.”

VANDAAG

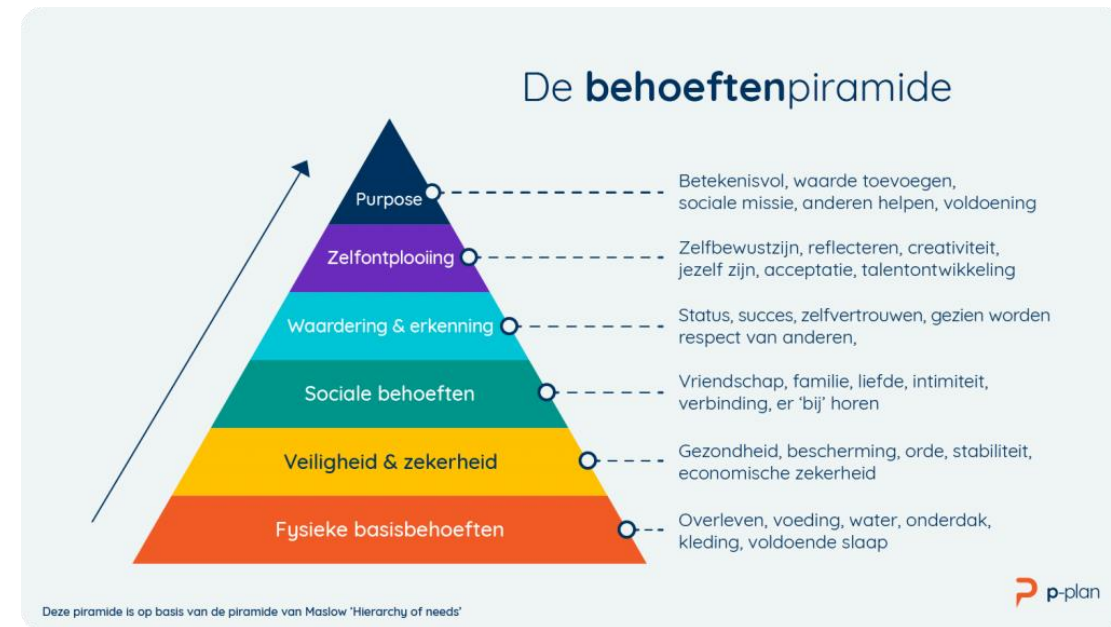


Medewerkers die hun intrinsieke motivatie kunnen inzetten in het werk, blijven duurzaam inzetbaar.

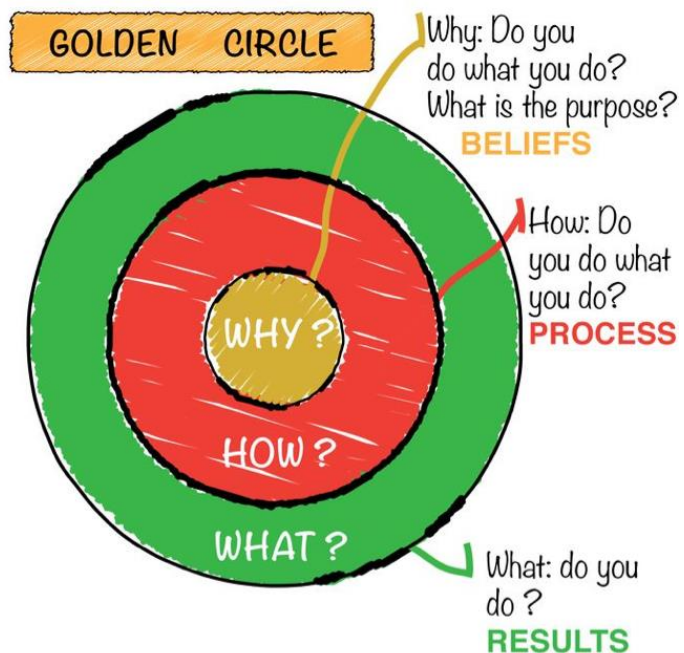
Leiders kunnen dit positief (of negatief) beïnvloeden.

WAAROM JUIST NU?

- Werk is in toenemende mate een levensdomein waarin mensen belangrijke waarden willen realiseren
- Meer mensen willen steeds meer zelf het werk vormgeven en eigen keuzes maken
- Werk als 'Consumptiegoed'
- Het grootste risico niet meer in de aanwezigheid van gezondheids-bedreigende factoren, maar in de afwezigheid van gezondheidsbevorderende factoren
- Thuiswerken maakt 'controle' en andere externe besturingsmechanismen moeilijker

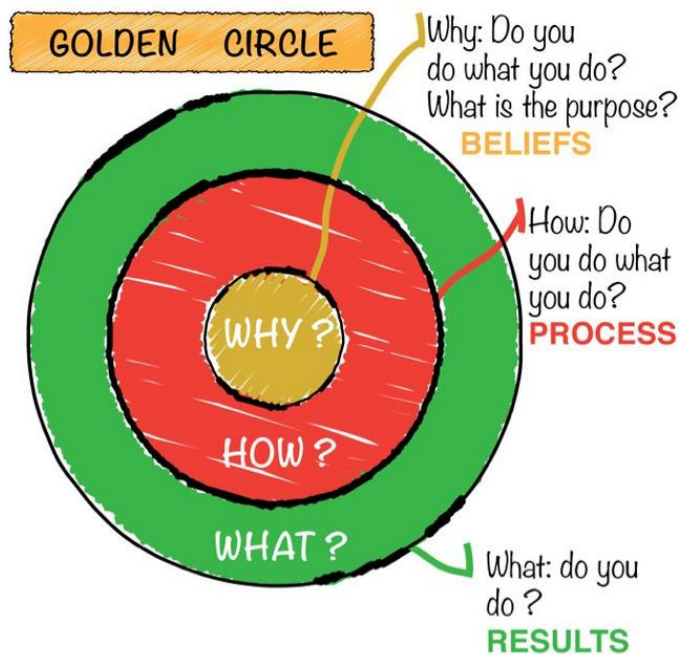


VANDAAG



Job demands- & resources en het werk-als-waarde model als achtergrond

VANDAAG



Tips voor de praktijk



HOE ZIT DAT MET MOTIVATIE?

De theoretische kant

VERSCHILLENDE VORMEN VAN MOTIVATIE

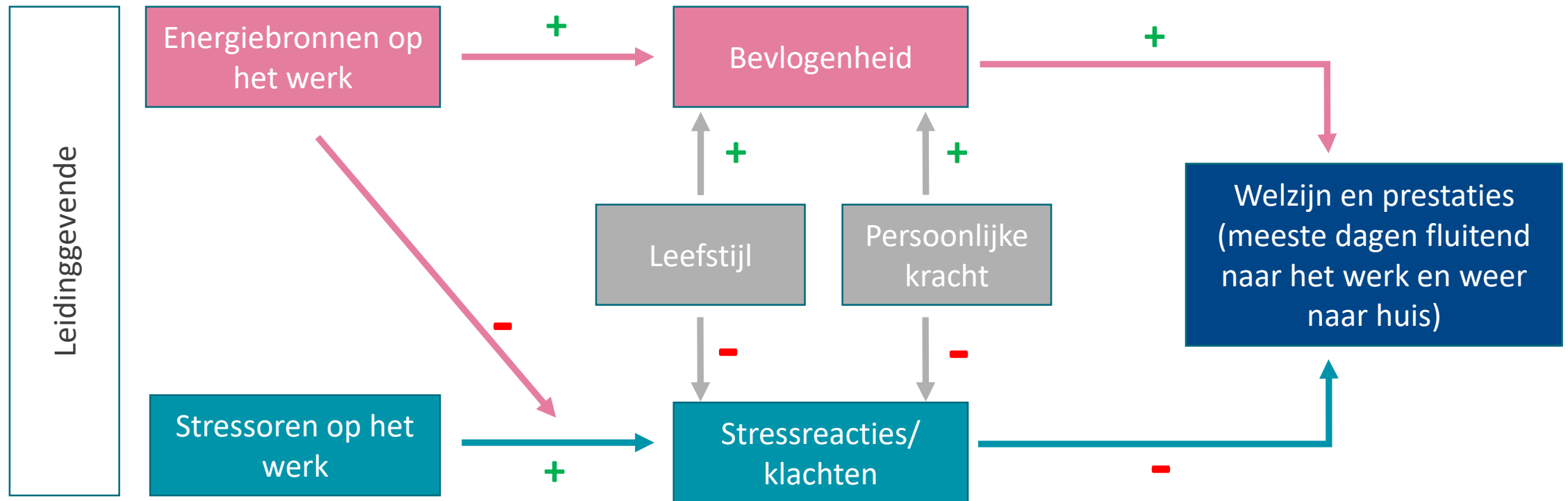
MOETEN	WILLEN	
Extrinsieke motivatie	Instrumentele motivatie	Intrinsieke motivatie
Externe druk	Nut gedreven	Interesse/ lol gedreven
<i>...ik ga sporten want dat moet van de fysiotherapeut</i>	<i>...ik ga sporten omdat ik af hoop te vallen</i>	<i>...ik ga sporten omdat ik dat leuk vind</i>

VERSCHILLENDE VORMEN VAN MOTIVATIE

“Technically, [my job is] putting in orders, entering orders, but really I see it as providing our customers with an enjoyable experience, a positive experience, which is a lot more meaningful to me than entering numbers.”

MOETEN	WILLEN	
Extrinsieke motivatie	Instrumentele motivatie	Intrinsieke motivatie
Externe druk	Nut gedreven	Interesse/ lol gedreven
<i>...ik voer orders goed in omdat ik gecontroleerd wordt</i>	<i>...ik voer orders goed in omdat dat carrière kansen biedt</i>	<i>...ik voer orders goed in omdat ik klanten blij kan maken</i>

HOE BEÏNVLOEDEN MOTIVATIE, ENERGIEBRONNEN, STRESS EN LEIDERSCHAP DUURZAME INZETBAARHEID?



ENERGIEBRON: ZEVEN WERKWAARDEN

- Kennis en vaardigheden *gebruiken*
- Kennis en vaardigheden *ontwikkelen*
- Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- Betekenisvolle werkcontacten met anderen hebben of opbouwen
- Eigen doelen stellen
- Een goed inkomen verdienen
- Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols

Onderzoek laat zien dat dit – in algemene zin – de waarden zijn die mensen in het werk kunnen nastreven. Wat iemand als de belangrijkste werkwaarde(n) ziet is persoonlijk en kan in de tijd variëren.

WERK-ALS-WAARDE MODEL

- Werk moet **waarde toevoegen** voor organisatie en werkende
- Werkenden die belangrijke waarden kunnen realiseren blijven duurzaam inzetbaar
- Duurzame inzetbaarheid: **werkcontext** (stelt in staat tot) en de **werkende** (is in staat tot) bereiken van belangrijke waarden

THEORIE SAMENGEVAT

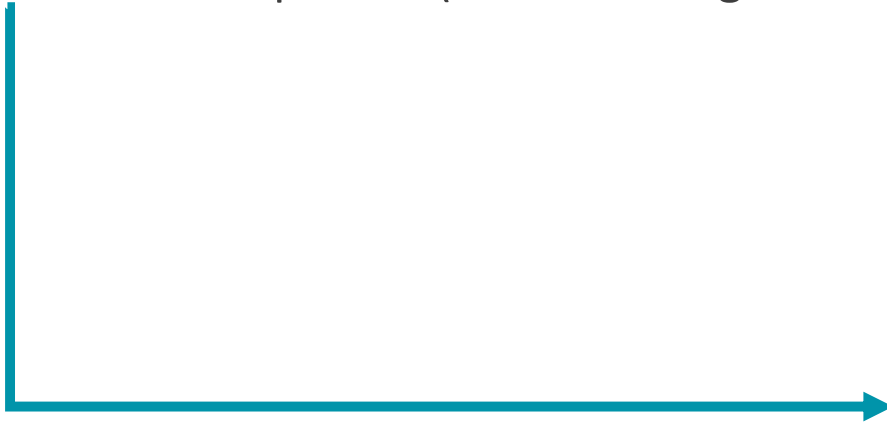
- Intrinsieke motivatie is sterker dan extrinsieke motivatie
- Intrinsiek gemotiveerde medewerkers zijn een duurzame asset voor de organisatie omdat de energie hoger is en dat 'beschermt' tegen de stressoren die bij het werk horen (JDR-model)
- Intrinsieke motivatie is hoog als medewerkers weten wat ze belangrijk vinden, het werk mogelijkheden biedt om daar iets mee te doen en de medewerker in staat is om die mogelijkheden te verzilveren (werk als waarde model)

MET JE VOETEN IN DE MODDER

TIPS VOOR DE PRAKTIJK

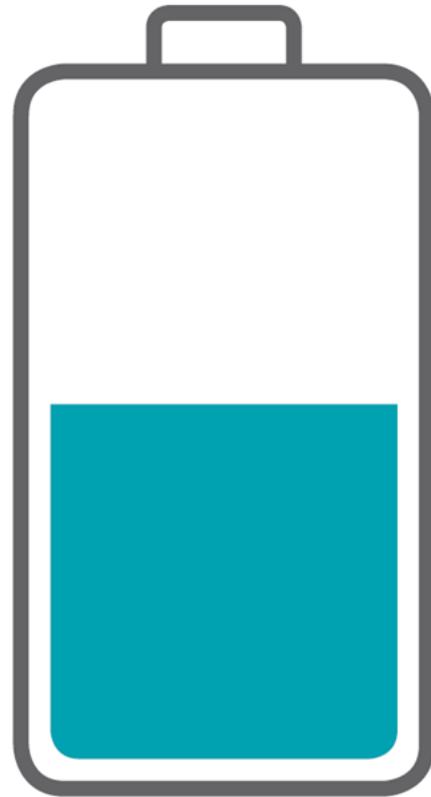
Belangrijke vragen voor leidinggevenden

- Heb ik tijd, aandacht en energie voor al die goede gesprekken (wat is mijn span of control)?
- Durven medewerkers open te zijn over wat ze echt belangrijk vinden (psychologische veiligheid)?
- Kan ik maatwerk toepassen (faciliteert organisatie jou daarbij)?



VOORBEELD JDR MODEL IN DE PRAKTIJK: ENERGIEBATTERIJ

Energiebronnen



Stressfactoren

VOORBEELD WERK-ALS-WAARDE MODEL

Peter is adviseur bij een financiële dienstverlener. Hij staat aan het begin van zijn carrière, heeft een jong gezin en werkt sinds 2 jaar bij de club .

Belangrijkste werkwaarde?	Kennis en vaardigheden <i>ontwikkelen</i>
Stelt werk in staat tot inzet werkwaarde?	Ja. Peter kan gebruik maken van interne opleidingen, een mentorship programma etc.
Wordt werkwaarde gerealiseerd?	Nee. Ondanks het aanbod vanuit de organisatie is Peter vanwege drukte aan het thuisfront niet in staat om voldoende gebruik te maken van de mogelijkheden die er zijn.
Is ontwikkeling Peter waardevol?	Ja, adviseurs met de skills van Peter zijn waardevol en schaars
Opties	Laat Peter komen met opties! Voorbeelden: • Opleiding in werkuren? • Start met korte/ minder intensieve opleidingen? • Opleiding in vooruitzicht stellen (als druk thuis afneemt)?
Belangrijke vragen	Hoe verhoudt de werkwaarde van Peter zich tot het belang van de organisatie? Hoe ver wil en kun je gaan om Peter in staat te stellen (met zijn specifieke obstakel) zijn werkwaarde te realiseren? En hoeveel is Peter bereid en in staat om daarin te investeren?

VOORBEELD WERK-ALS-WAARDE MODEL

Monique is bedrijfsarts. Ze heeft in haar carrière al bij veel verschillende bedrijven gewerkt, is alleenstaand en dol op verre reizen.

Belangrijkste werkwaarde?	Een goed inkomen verdienen
Stelt werk in staat tot inzet werkwaarde?	Nee, salarisgebouw staat vast en biedt geen mogelijkheden voor Monique.
Wordt werkwaarde gerealiseerd?	Nee, Monique ziet om zich heen dat collega's die voor zichzelf beginnen of een switch maken wat betreft werkgever een hoger inkomen kunnen realiseren.
Is realiseren werkwaarde Monique belangrijk voor organisatie?	Ja en nee. Ja, want bedrijfsartsen zijn schaars. Nee, want organisatie wil voorkomen in een salarisrace terecht te komen.
Opties	• Wat zijn andere (minder belangrijke) werkwaarden voor Monique? Biedt dat opties? • Duidelijk maken waarom de werkwaarde van Monique botst met wat de organisatie waardevol acht • Mogelijk zelfs afscheid nemen

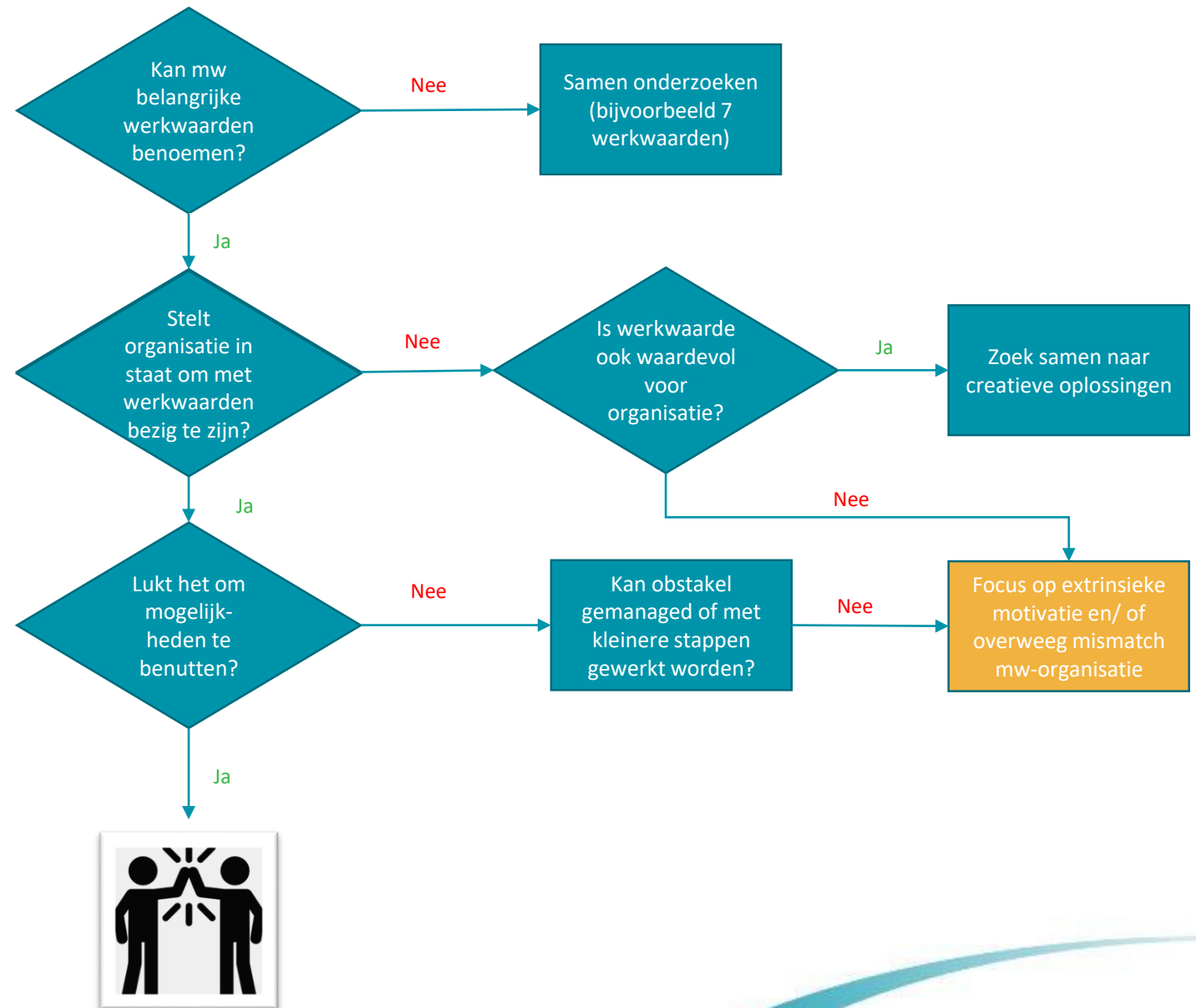
VOORBEELD WERK-ALS-WAARDE MODEL

Hans is receptionist bij een arbodienst. Zijn taken zijn o.a. het ontvangen van bezoekers en een aantal administratieve en facilitaire taken

Belangrijkste werkwaarde?	Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols
Stelt werk in staat tot inzet werkwaarde?	Ja, receptionist kan klanten/ bezoekers en collega's goede ervaring bieden
Wordt werkwaarde gerealiseerd?	In de beleving van Hans op dit moment niet. Hans ervaart dat hij geen lid is van het team, weinig bijdraagt en dat het contact vooral functioneel is
Is realiseren werkwaarde Hans belangrijk voor organisatie?	Ja, een blijde en gemotiveerde receptionist is een perfect visitekaartje
Opties	Hans de mogelijkheid bieden om het contact met klanten te intensiveren en hem zelf te stimuleren om met ideeën te komen om dat te doen: wat zou jij in jouw takenpakket kunnen doen om eraan bij te dragen dat bezoekers een goede dag hebben?

WERK ALS WAARDE PRAKTISCH

- Kennis en vaardigheden *gebruiken*
- Kennis en vaardigheden *ontwikkelen*
- Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- Betekenisvolle werkcontacten met anderen hebben of opbouwen
- Eigen doelen stellen
- Een goed inkomen verdienen
- Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols



**In welke zin heeft motiverend leiderschap
meer betekenis voor je gekregen vandaag?**