

NSvP Journal



Redactioneel

C'est le ton qui fait la musique. Neem nu het experiment van onderzoekers Séguin en Pelletier (2000). Zij lieten twee groepen proefpersonen een simpele taak uitvoeren: zij moesten door elkaar gehusselde woorden ombouwen tot grammaticaal juiste zinnen. Het type woorden verschilde tussen de groepen. Groep 1 kreeg woorden voorgeschoteld als *uitdaging*, *spontaan* en *ontdekken*, groep 2 woorden als *verplicht*, *gedwongen* en *volgens de regels*. Vervolgens losten de proefpersonen kruiswoordpuzzels op. Wat bleek? Proefpersonen in groep 1 vonden de puzzels leuker, zeiden vaker ze uit vrije wil gemaakt te hebben, en losten meer woorden op dan die in groep 2. De onderzoekers waren er dus in geslaagd om mensen te *primen* – onbewust beïnvloeden – op intrinsieke motivatie (iets doen omdat je het leuk vindt) of juist extrinsieke motivatie (iets doen omdat het moet). Goed om te weten voor organisaties, want de intrinsiek gemotiveerden puzzelden (presteerden) beter. Maar hoe zit dat in organisaties? Op welk soort motivatie *primen* organisaties hun mensen? Een wetenschappelijk onderbouwd antwoord op deze vragen moet ik u helaas schuldig blijven, want zulk veldonderzoek is bij mijn weten nog niet gedaan. Maar er wordt ongetwijfeld heel wat afgeprimed, vooral op extrinsieke motivatie. En dan nog 'dubbelblind' ook: noch de primer, noch de geprimede is zich ervan bewust. Denk aan leidinggevendenden die op targets hameren, of die de formele cyclus van planning- en beoordelingsgesprekken volgen in plaats van direct een informeel gesprek in te lassen. Ook de werkomgeving zit vol onbewuste *cues* voor extrinsieke motivatie, zoals tijdschrijfsystemen, prestatiebeloning en verplichte persoonlijke ontwikkelplannen. Zelfs als managers weten dat eigen verantwoordelijkheid en autonomie belangrijk zijn, dan nog communiceren ze dit vaak tegenstrijdig ('je móet zélf initiatief nemen!'), waardoor ze non-verbaal alsnog primen op extrinsieke motivatie. Gelukkig wordt er vast ook positief geprimed. En waarop we moeten primen, blijkt volop uit deze nieuwsbrief: prime mensen op wat ze willen leren, niet op wat ze willen bereiken; prime ze op *flow* en op uitdagingen in hun werk. Maar hoe dan? Welke primers werken het beste? De NSvP daagt u graag uit met goede ideeën te komen, en hoopt u hiermee intrinsiek te motiveren tot mooie projecten.

Aukje Nauta
bestuurslid NSvP

Thema Motivatie en leiderschap



2 Interview met Nico van Yperen

5 Investeren in motivatie

6 Bevlogen manager, bevlogen
medewerker

7 Personeel behouden door
uitdaging te bieden

8 Column



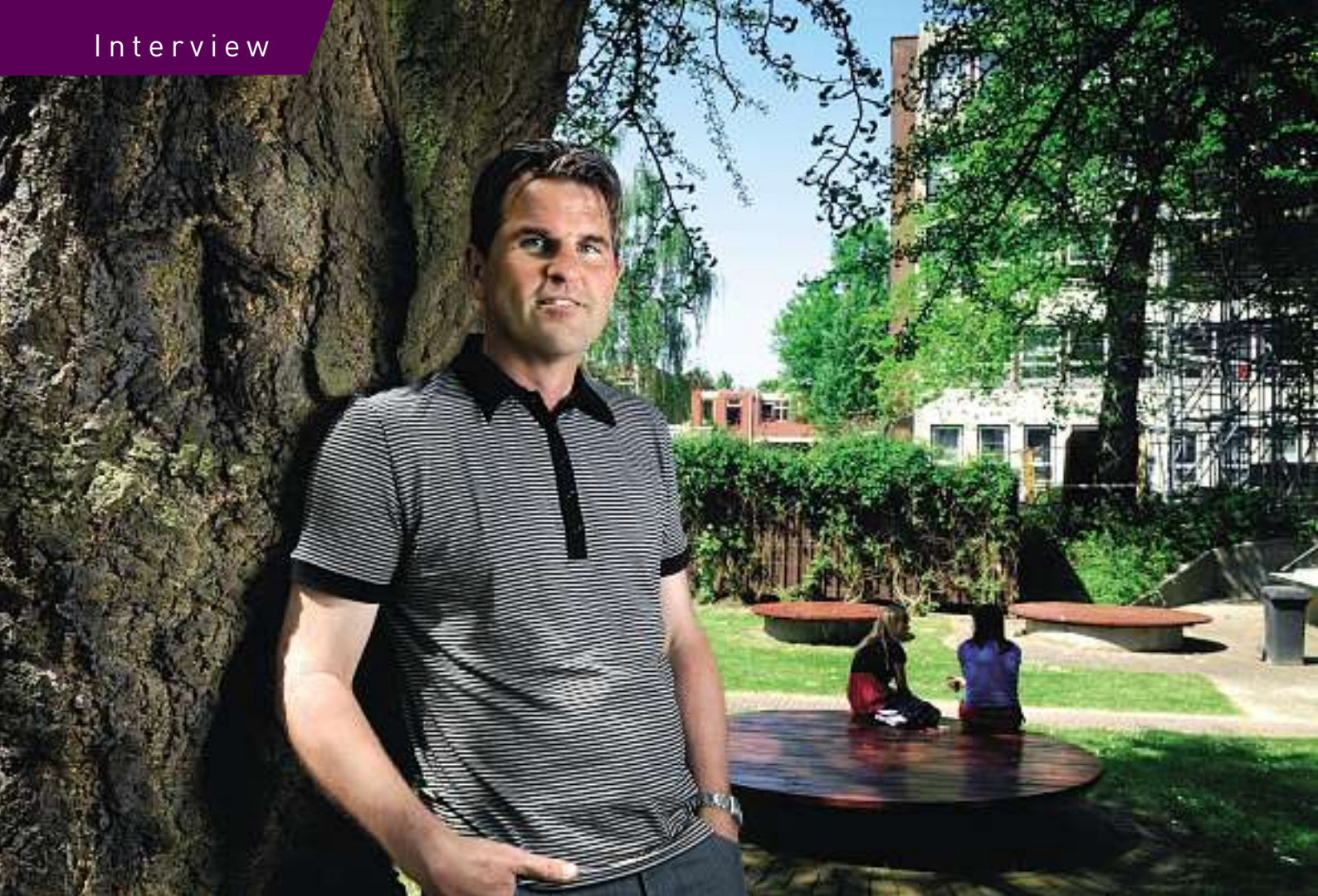


Foto: Yska Fotografie

Interview met Nico van Yperen

Liever jezelf verbeteren dan de ander verslaan

door: Karin Bosveld

Hoe gemotiveerd iemand is, heeft alles te maken met hoe iemand zijn doelen stelt. Wil hij zichzelf verbeteren, of wil hij beter zijn dan een ander? Wil hij succes hebben, of mislukking voorkomen? Professor Nico van Yperen, hoogleraar Organisationspsychologie aan de RUG, legt uit hoe prestatiedoelen verband houden met het psychologische profiel van mensen. En hoe je daar als organisatie slim mee kunt omgaan.

Doelgericht werken motiveert, zou je logischerwijs denken. Maar dat ligt er maar helemaal aan hoe iemand zijn doelen stelt. Wil hij graag zijn eigen prestaties verbeteren ten opzichte van eerdere prestaties? Of wil hij beter zijn dan een ander? En is hij gericht op een positieve uitkomst, of juist op het voorkomen van een negatieve uitkomst? 'Dat lijkt een klein verschil', zegt professor Nico van Yperen, 'maar psychologisch is het een groot verschil. Als je bang bent slechter te presteren, dan ben je in je hoofd al bezig met falen. De kans is groot dat je daardoor slechter gaat presteren.' De manier waarop mensen doelen stellen, zogenaamde doeloriëntatie, heeft dan ook directe gevolgen voor de effectiviteit van een werkne-

mer. Maar gelukkig kun je daar als leidinggevende met je manier van aansturen en je beloningssysteem invloed op uitoefenen. Verschillende typen vragen om een verschillende aanpak.

Soorten doeloriëntatie

Wanneer iemand zichzelf als referentiepunt neemt, dan spreek je van een mastery- of leerdoel. Zo iemand wil zichzelf verbeteren ten opzichte van het niveau dat hij op dat moment heeft. Wanneer mensen anderen als referentiepunt nemen en er dus op uit zijn beter te presteren dan een ander, dan spreek je van een performance- of prestatiedoel. Is iemand gericht op een positieve uitkomst dan is dat een approach- of streefdoel, is hij daarentegen vooral bezig met het voorkomen van een negatieve uitkomst dan heet dat een avoidance- of vermijddoel.

Van Yperen ontwikkelde een instrument waarmee je iemands dominante doel kunt bepalen. 'Daar blijkt een heel psychologisch profiel achter te zitten', vertelt hij. 'Iemand met een *performance-avoidance* gerichtheid wil niet verliezen van anderen. Zo iemand is gemotiveerd om falen te voorkomen, heeft een lage zelfeffectiviteit, scoort hoog op negatief affect en heeft sterker het gevoel dat hij aan de hoge eisen van anderen moet voldoen. Het positiefste profiel is dat van de *mastery-approach* gerichtheid. Zulke mensen hebben een positieve motivatie, zijn perfectionistisch op een goede manier en halen hun doelen in het algemeen. Ook in sociaal opzicht heeft dit profiel veel voordelen: deze mensen blijken namelijk vaker bereid informatie te delen, bijvoorbeeld met hun leidinggevende, waardoor zij ook effectiever zijn in hun werk. *Mastery-avoidance* gerichte mensen zijn gericht op het halen van hun eigen niveau, ze willen dus niet falen ten opzichte van zichzelf. Zij hebben bijvoorbeeld weinig ambitie, maar ook niet veel faalangst. *Performance-approach* gerichten scoren hoog op alles, zowel de positieve als de negatieve kenmerken.'

Doeloriëntatie beïnvloeden

Nuttige informatie voor een organisatie die met sollicitanten te maken krijgt. Maar de wetenschap dat mensen met een positieve leeroriëntatie effectiever zijn, is vooral van belang voor leidinggevers en het HRM-beleid.

Van Yperen: 'In de organisatie kun je iemands doeloriëntatie ook beïnvloeden, bijvoorbeeld door de manier van leidinggeven, en in feedbackgesprekken. Waar leg je als organisatie de nadruk, hoe geef je feedback? Benadruk je competitie en sociale vergelijking of benadruk je juist de

Structuur van doeloriëntaties

Waarde	Normatief (gericht op de ander)	Intrapersoonlijk (gericht op zelf)
Positief/succes	prestatiestreefdoel (performance-approach)	leerstreefdoel (mastery-approach)
Negatief/falen	prestatievermijddoel (performance-avoidance)	leervermijddoel (mastery-avoidance)

individuele ontwikkeling van mensen? Zo is een prestatiebeloning vaak gericht op de vergelijking met anderen. In sommige gevallen kan dat goed werken, bijvoorbeeld bij mensen met een *performance-approach* instelling. Maar bij anderen kan het juist de motivatie ondermijnen.' Bij mensen bij wie je merkt dat ze erg gericht zijn op de vergelijking met anderen en daardoor juist minder effectief zijn, zou je de nadruk moeten leggen op het eigen, individuele ontwikkelingstraject. Als je zo iemand feedback geeft, is het belangrijk te focussen op zijn intrapersoonlijke doelen. Van Yperen: 'Ook bij een negatieve uitkomst kun je als leidinggevende positieve feedback geven. De uitkomst heeft iemand niet altijd in de hand, maar hij kan niettemin zijn persoonlijke doelen gehaald hebben.'

Penalty

Stress is heel eenduidig gerelateerd aan het *avoidance*-type. 'Zij zijn nerveuzer, angstiger, maken zich druk om dingen waar ze weinig invloed op hebben', vertelt Van Yperen. Hij trekt graag de parallel met sport en sporters. 'In sport speelt zich alles af wat je ook op de werkvloer ziet, maar in gecomprimeerde vorm. Het is een soort laboratoriumversie van de werksituatie', zegt hij. 'Stel je een voetballer voor die een penalty moet nemen. Als hij het *avoidance*-type is, is hij op zo'n moment bezig met wat er gebeurt als hij hem mist: afkeurende reacties van journalisten en publiek. Terwijl je op zo'n moment helemaal niet met eventuele consequenties bezig moet zijn, dat leidt alleen maar af van de taak. Dat wéten ze vaak ook wel, maar op zo'n moment hebben ze dat niet altijd in de hand.'

Toch valt het wel te beïnvloeden, aldus de wetenschapper. Met behulp van mentale training kun je leren om niet op die negatieve gedachten te focussen, maar om ze in het achterhoofd te parkeren. Hoe? 'Het is een vaardigheid die je moet trainen, vooral door het vaak te doen. Druksituaties simuleren. Maar ook door te visualiseren. De situatie in je hoofd in scène zetten, alles waar je

vervolg op pagina 4

bang voor bent de revue laten passeren en scenario's ontwikkelen: stel dat dit of dat gebeurt, hoe ga ik er dan mee om?'

Daarnaast moet je natuurlijk ook gewoon je vaardigheden ontwikkelen. Van Yperen: 'Je moet wel leren voetballen, anders helpt mentale training niet.'

Innerlijke drive

Er is ook een relatie te leggen tussen prestatiedoelen en burn-out. Van Yperen: 'Burn-out heeft veel te maken met gebrek aan autonomie en controle. Als iemand zich in zijn doelstelling erg richt op anderen, geeft hij voor een groot deel zijn evaluatiecriteria uit handen. Als je altijd het gevoel hebt tekort te schieten wanneer iemand anders het nog beter doet, heb je een probleem. Daar kan een oorzaak liggen.'

Ook leeftijd kan een rol spelen bij de doeloriëntatie. Van Yperen: 'Jonge mensen hebben nog veel te leren dus die zullen over het algemeen eerder leerdoelen hebben en een approach-instelling. Ouderen kunnen al veel en zullen sneller avoidance-gericht zijn. Een oudere werknemer heeft zijn plafond al bereikt, die is alleen nog bezig met handhaven van zijn niveau.'

Dat zou negatief uit kunnen pakken, als je het naar een organisatie vertaalt. Wat nou als er nieuwe vaardigheden aangeleerd moeten worden? Van

Yperen: 'Doeloriëntatie is ook competentieafhankelijk. Het kan heel goed zijn dat als je iemand nieuwe taken geeft, hij in dat opzicht weer leergericht wordt. Maar dan moet je er als organisatie met opleidingen en training natuurlijk ook in willen investeren.'

En als iemand echt geen nieuwe dingen wil leren moet je om de tafel, om de situatie te diagnosticeren. Probeer daar een vinger achter te krijgen. Wat drijft zo iemand? Wat vindt hij leuk? Vraag hem wat hij zou doen als er geen beperkingen waren. Dat is natuurlijk het basisprincipe van alle motivatie: iemands innerlijke drive. Als je daar achter komt, heb je er qua motivatie geen kind meer aan.'

Voor meer achtergrondinformatie, zie: Van Yperen, N.W. (2006). *A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2 x 2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals With Different Dominant Achievement Goals*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1432-1445.



Update NSvP-projecten

Hoe stimuleer je motivatie en kwaliteit van medewerkers? En omdat de problematiek hier extra moeilijk en urgent is: hoe motiveer je professionals in de publieke dienstverlening, met name binnen de verpleeghuiszorg? Een analyse van de problematiek is vastgelegd in het werkplan *Eer van je werk, Kwaliteit en Motivatie in de verpleeghuiszorg*. Inmiddels zijn verschillende vervolgprojecten van start gegaan.

Ontwikkeling Leergang Omgaan met dilemma's

De CNV Publieke Zaak wil met de leergang *Omgaan met dilemma's* werknemers een manier bieden om dilemma's te bespreken die zich in het werk voordoen, zodat motivatie en professionaliteit kunnen toenemen. Door ontwikkeling van een 'train de trainer'-variant krijgen werkgevers de mogelijkheid de aanpak blijvend in de organisatie te implementeren.

Kettingbrief Meldpunt Plezier in Zorg

Sinds februari 2007 is het Meld-

punt Plezier in Zorg online: een interactief platform waar goede voorbeelden voor meer werkplezier worden beschreven, zodat andere instellingen de fakkel kunnen overnemen.

De Werkvloer Centraal

Het project *Werkvloer Centraal* is gericht op het implementeren van een intervisie methodiek (Tijd voor Onszelf-bijeenkomst) voor verzorgenden en hun leidinggevenden. Dit om kwaliteit en motivatie op de werkvloer te verhogen. Door dialoog en reflectie zal de samenwerking kunnen verbeteren, worden de knelpunten opgelost, en raakt het management betrokken bij wat er op de werkvloer speelt. Door de ontwikkeling van een handboek kan de aanpak ook in andere organisaties worden overgenomen.

Besturen van geluk

Focus van het onderzoek *Besturen van geluk* is de rol van

bestuurders op het snijvlak van het primaire proces (kwaliteit van zorg) en personeelsbeleid (motivatie). Welke vernieuwing doet zich voor op het gebied van werkgeverschap en arbeidsrelaties en wat houdt dit in voor de rol van bestuurders? Het onderzoek wordt verricht door de Erasmus Universiteit afdeling iBMG.

Praten met familie over rollen in het verpleeghuis

Dit onderzoek richt zich op de verschillende rollen die familieleden/mantelzorgers in het verpleeghuis hebben, hoe zij die rol binnen de context van een verpleeghuis vorm kunnen geven en wat dit vraagt van verzorgenden en de organisatie. De resultaten zijn inmiddels beschikbaar op www.nsvp.nl.

Voor een volledig overzicht van lopende projecten en projectresultaten zie: www.nsvp.nl onder 'projecten'.

Experts geven hun mening

Investeren in motivatie

Wat kunnen organisaties doen om (intrinsieke) motivatie te koesteren, te onderhouden en te benutten? Dat was de centrale vraag op de expertmeeting die in januari gehouden werd op initiatief van NSvP en het bureau Baart en Raaijmakers.

door
Sonia Sjollema

Waarom is motivatie belangrijk?

Het boeien en binden van medewerkers in een krapper wordende arbeidsmarkt is voor organisaties een belangrijk issue, maar ook vanuit het oogpunt van sociale innovatie neemt de belangstelling toe. Bij sociale innovatie gaat het om vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de prestaties van de organisatie. En dan moet je kunnen bouwen op medewerkers die gemotiveerd zijn om desnoods méér te doen dan strikt van hen gevraagd wordt.

Is motivatie te beïnvloeden?

Motivatie wordt deels bepaald door persoonlijkheid (de één is energiever en bevroger dan de ander), maar deels ook door de organisatie waarin je zit. En die omgeving biedt handvatten voor beïnvloeding. Soms gaat het dan om zuivere omgevingsfactoren, maar vaak ook om een interactie van persoon en omgeving, de zogenoemde *person-job fit*. Werk dat voor de één erg motiverend is, is dat voor de ander niet omdat zijn competenties en behoeften niet passen bij de baan. Een belangrijke conclusie op de meeting was dan ook: motivatie kan de productiviteit van organisaties vergroten, maar alleen als persoonlijke doelen en organisatiedoelen elkaar overlappen of parallel lopen. Communicatie en feedback tussen leidinggevende en medewerker spelen daarbij een grote rol.

Hoe motivatie te vergroten?

Vanuit de organisatie kan men werkhulpbronnen aanbieden, aspecten van de omgeving die mensen bij het uitvoeren van hun werk helpen de negatieve invloed van werkeisen te minimaliseren en de persoonlijke ontwikkeling van mensen te stimuleren. Voorbeelden van werkhulpbronnen zijn autonomie, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, feedback, en taaksignificatie. (Eva Demerouti, UU). Mogelijk is er meer effect als de hulpbronnen matchen met de taakeisen (DISC-model, Jan de Jonge TUE).

Andere suggesties zijn:

- Zorg voor autonomie, feedback, taakidentiteit,

taaksignificatie, afwisseling (Hackman & Oldham, 1980 zie ook Cox-Woudstra & Nauta, 2003).

- Zoek zo veel mogelijk naar taken die passen bij de eigen competenties en behoeften van de persoon, ook wel *job crafting* genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- Investeer in een bevroger baas die op transformatieve wijze leiding geeft (zie werk van Deanne den Hartog en Annebel de Hoogh).
- Zorg voor goed werkgeverschap (Nauta & Grundemann, zie bijlage), vooral in de vorm van veel ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers.
- Besteed aandacht aan het *doelklimaat* in de organisatie: leg de nadruk op leerdoelen i.p.v. prestatiedoelen, stimuleer bij medewerkers een streef- i.p.v. vermijdingsoriëntatie (N. van Yperen).
- Ga bewust om met *priming* om de intrinsieke motivatie te versterken (zie werk van John Bargh). In een omgeving die veel onbewuste signalen geeft dat mensen verplicht moeten worden tot actie (veel controle en sturing), raken mensen minder intrinsiek gemotiveerd dan in omgevingen die juist 'vrijheidssignalen' afgeven (geen vaste werktijden, thuiswerkmogelijkheden, outputcontrole i.p.v. controle van werkprocessen).

Kanttekeningen

Vanuit de praktijk werden enkele relevante kanttekeningen geplaatst. Met de toenemende nadruk op zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid kunnen medewerkers niet achteroverleunen en wachten tot de werkgever hen motiveert. Het zelf organiseren van hulpbronnen wordt daarmee steeds belangrijker. De verschuivende verantwoordelijkheid is ook een kans: medewerkers kunnen steeds meer invloed uitoefenen op hun takenpakket en daarbij zoeken naar die activiteiten die hen het meest motiveren.

Een volledig verslag is te vinden op www.nsvp.nl. Na de zomer zal een oproep uitgaan voor het initiëren van projecten in organisaties met dit onderwerp. Hebt u interesse in het onderwerp mail dan naar info@nsvp.nl.

Bevlogen manager, bevlogen medewerker

door
Karin Bosveld

Bevlogenheid bij werknemers, dat wil zeggen een combinatie van vitaliteit, toewijding en 'opgaan in het werk', staat de laatste tijd bij organisatiepsychologen nogal in de belangstelling. In plaats van burn-out bestrijden, kun je er namelijk beter preventief voor zorgen dat mensen het naar hun zin hebben. En daar kunnen leidinggevendenden een belangrijke rol bij spelen.

Medewerkers die regelmatig bevlogenheid in hun werk ervaren, zijn vitaler. Zij doen hun werk goed en met plezier. Ze werken hard, voelen zich betrokken bij de organisatie, nemen geregeld extra taken op zich die strikt genomen niet in hun functieomschrijving staan, werken langer door, melden zich minder vaak ziek en lopen weinig kans op een burn-out. Kort gezegd: een bevlogen medewerker is de ideale medewerker.

En hoe raakt een medewerker bevlogen? Uit onderzoek weten we al dat allerlei zogenaamde 'hulpbronnen' leiden tot grotere motivatie, en dat is weer een voorwaarde voor bevlogenheid. Naast werkhulpbronnen – randvoorwaarden als de juiste werkmaterialen, maar ook duidelijkheid over taken, feedback, autonomie – zijn er ook nog persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme en vertrouwen in de eigen competentie (self-efficacy).

Aanstekelijk

Je zou je echter ook kunnen voorstellen dat de bevlogenheid van een leidinggevende aanstekelijk werkt voor werknemers. Of dat inderdaad zo is, werd onderzocht door Maria Tims (25) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. 42 koppels van managers en werknemers deden mee aan een dagboekstudie, die liet zien dat dat inderdaad het geval kan zijn, maar alleen onder bepaalde voorwaarden. 'Het is vooral de transformationele leiderschapsstijl die bijdraagt aan de bevlogenheid van medewerkers', vertelt Tims. 'Managers dus, die getuigen van visie en zich daar zelf ook naar gedragen. Die interesse in en betrokkenheid bij hun personeel tonen, duidelijke doelen stellen, en

hun mensen stimuleren, begeleiden en vertrouwen geven.'

Bij leidinggevendenden die de laissez-faire stijl hanteren en zich dus nauwelijks met hun ondergeschikten bemoeien, en leiders met een transactionele stijl, zij die vooral belonen en straffen, zie je dat mensen vaker onzeker zijn, niet precies weten wat ze moeten doen, niet geïnspireerd zijn en dergelijke.

Indirect stimuleren

Dat wil niet zeggen dat transformationele leiders per definitie bevlogen medewerkers hebben. Tims vond namelijk in haar onderzoek dat hun bevlogenheid niet direct wordt overgedragen. 'Natuurlijk is het belangrijk dat je als leidinggevende voorbeeldgedrag laat zien. Dat inspireert. Maar de meeste werknemers worden niet dagelijks aangestuurd. We zagen dan ook niet dat de dagelijkse bevlogenheid van de leidinggevende verband hield met die van de medewerker.'

Wat wel duidelijk speelt, is dat de leidinggevende met zijn leiderschapsstijl op een indirecte manier bevlogenheid kan stimuleren. Tims: 'Dit soort managers activeert meer hulpbronnen bij hun medewerkers, en dan vooral de hulpbron optimisme. Als de leidinggevende steun geeft en inspireert met zijn visie, raken medewerkers enthousiast en voelen ze zich beter in staat hun werk uit te voeren. Door moeilijke taken te delegeren maakt hij duidelijk dat hij erop vertrouwt dat ze die taken ook goed kunnen volbrengen.'

Een belangrijke rol blijkt ook de hoeveelheid communicatie te spelen die er is tussen leidinggevende en medewerker. Een afwezige leider kan natuurlijk geen rolmodel zijn. Tims: 'Als je elkaar zelden ziet kan er van overbrengen, direct of indirect, überhaupt geen sprake zijn; gedrag dat niet gezien wordt kun je niet overdragen. Dat wil niet zeggen dat managers elke dag een half uur met een individuele medewerker moeten zitten praten. Maar af en toe even een telefoontje is ook communicatie. Ook dat getuigt van persoonlijke interesse.'

Maria Tims (25) deed een Master Arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, die zij vorig jaar afrondde. Nu doet zij promotie-onderzoek naar bevlogenheid bij Prof. Dr. Arnold Bakker. Tims is een van de drie winnaars van de David van Lennep Scriptieprijs en haar MA-thesis is te downloaden via www.nsvp.nl.

Personeel behouden door uitdaging te bieden

Werknemers hebben momenteel meer mogelijkheden om vrijwillig van baan te veranderen. Vrijwillig verloop heeft voordelen maar zeker ook nadelen, vooral voor organisaties. Zo kan personeelsverloop een negatief effect hebben op de productiviteit en het succes van een organisatie.

Personeelsverloop heeft voor de organisatie een aantal nadelen. Zo kunnen vertrokken werknemers niet produceren. Ook zijn er kosten verbonden aan het werven van nieuw personeel. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat te veel verloop niet goed is voor de arbeidsmoraal van de 'achterblijvers'. Voor organisaties is het dus van cruciaal belang te begrijpen wat mensen motiveert om hun werkgever te verlaten. Anders gesteld: hoe kunnen organisaties hun medewerkers motiveren om bij de organisatie te blijven?

Zoek je uitdaging?

Mensen zeggen vaak dat ze een andere baan willen omdat ze een nieuwe uitdaging zoeken, een uitdaging die ze in hun huidige baan niet langer voelen. In personeelsadvertenties wordt op dit gevoel gespeculeerd. Ze bevatten koppen als: 'Op zoek naar een nieuwe uitdaging?' en 'Ga jij de uitdaging aan?' Het hebben van uitdagend werk wordt kennelijk belangrijk gevonden. Als we er echter de wetenschappelijke literatuur op naslaan, blijkt dat er verbazingwekkend weinig onderzoek is gedaan naar uitdaging op het werk. Voor de NSvP en de Universiteit van Amsterdam was dit aanleiding een onderzoek te starten met als belangrijkste vraag: is uitdaging op het werk van invloed op personeelsverloop en zo ja, hoe? In het onderzoeksproject werd uitgegaan van de gedachte dat leidinggevendenden een grote invloed kunnen hebben op de uitdaging die medewerkers in hun werk ervaren. Een leidinggevende kan een medewerker immers stimuleren taken uit te voeren die door hem of haar uitdagend worden gevonden. Dat zijn taken die de medewerker als nieuw, moeilijk, verantwoordelijk en belangrijk ervaart. Uit onderzoek is al wel bekend dat het uitvoeren van dergelijke taken een positieve invloed heeft op iemands ontwikkeling, omdat men door het doen van nieuwe taken veel kan (bij)leren. Van nature hebben mensen een behoef-

te om te leren en om die reden vinden ze uitdaging in het werk belangrijk. Als je niet meer leert, sta je stil en dat willen de meeste mensen niet. Op de korte termijn kan 'stil staan' soms comfortabel voelen, maar op de lange duur leidt het tot ontevredenheid. Kortom, een medewerker die vindt dat hij niet meer leert, zal op zoek gaan naar een baan waarin hij weer wordt uitgedaagd.

Niets meer leren

Sommige mensen zullen zelf uitdagingen in hun werk aangaan. Anderen nemen die stap minder snel, omdat ze bijvoorbeeld minder proactief zijn of omdat ze zich onzeker voelen. In dat geval is de stimulering van een leidinggevende onontbeerlijk. Uit de resultaten van het NSvP-UvA-onderzoek komt naar voren dat mensen die minder uitdagende taken van hun leidinggevende kregen, inderdaad het gevoel hadden niets meer te leren en daarom vaker op zoek gingen naar een andere baan en de organisatie verlieten.

Deze resultaten laten zien dat weinig uitdaging leidt tot een groter verloop en – aan de andere kant – dat organisaties dat verloop dus kunnen tegengaan door hun medewerkers meer uitdagingen te bieden. Niet zo'n verrassende bevinding zult u wellicht denken. Maar zeg eens eerlijk, hoeveel leidinggevendenden zijn hier in de praktijk daadwerkelijk mee bezig? Uitdagende taken lijken doorgaans voor 'de beste' medewerker te zijn weggelegd, de rest doet 'gewoon zijn werk'. Dat is inderdaad wel zo overzichtelijk, maar niet erg verstandig. Want werkgevers willen hun mensen in beweging houden; en dat doen ze natuurlijk liever binnen dan buiten de organisatie!



Leiderschap als magie

Door:
Karel Soudijn

Zestig jaar geleden publiceerde R.M. Stogdill een overzicht van het onderzoek dat tot dan toe was uitgevoerd naar leiderschap. Conclusie? Alle pogingen faalden om 'de' persoonlijkheidskarakteristieken van 'de' leider aan het licht te brengen. Iedere leider heeft weliswaar bijzondere kenmerken, maar er zijn altijd weer leiders te vinden met tegenovergestelde kenmerken.

In latere decennia verschoof het accent. Leiderschap werd beschreven in interactieve termen. Het gaat niet om iemands vaste kenmerken, interessanter is de vraag hoe anderen die persoon waarnemen. Je bent een echte leider zodra iedereen meent dat je een echte leider bent. Daarom slaan politici zulke ferme taal uit: ze denken dat wij denken dat dit op leiderschap wijst. Heb ik veel leiders in mijn leven meegemaakt? Meestal was ik te cynisch

om in iemand te geloven, maar soms werd ik betoverd. Ik laat me het liefst meevoeren door mensen die op een verrassende wijze impasses doorbreken. Als iemand dat kan, vertrouw ik die persoon gedurende enkele maanden blindelings. In 1963 studeerde ik psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. De hoogleraar J.T. Barendregt moest een jaar lang colleges aan ons geven over psychodiagnostiek. Aan het eind van zijn eerste college zei Barendregt vertwijfeld: 'Ik kan het niet.' Hij vertelde dat hij deze cursus vorig jaar voor het eerst had gedoceerd. Toen zakte bijna iedereen voor het tentamen. Nu,

in het nieuwe studiejaar, had hij het gevoel dat we weer op die ramp afkoersten.

Barendregt leek ten einde raad. Hij zat vast, maar hij deed ook een voorstel: hij vroeg of we bereid waren om twee weken lang elke avond naar de collegezaal te komen. De stof van een heel jaar wilde hij in die weken met ons behandelen. Meteen daarna zouden we het tentamen moeten afleggen.

Het waren prachtige dagen. De treurige docent legde de stof in tien avonden schitterend uit. 's Nachts waren wij er zelf ook mee bezig. Bijna iedereen slaagde.

Twee weken lang toonde Barendregt leiderschap. We geloofden in hem en studeerden harder dan ooit. De wanhoop die hij bij het eerste college uitstraalde, leek authentiek, de voorgestelde oplossing was verrassend. We raakten betrokken bij een avontuur. Maar er was een groot vertrouwen in de goede afloop, want de docent liet ons niet in de steek. De faalangstige hoogleraar overwon zichzelf. Zo trok hij ons mee.

Het jaar daarop gaf Barendregt deze cursus niet meer. Bij zijn opvolger bleek het vak weer heel erg moeilijk: nu zakten opnieuw veel studenten voor het tentamen.

Barendregt overleed in 1982. Ik ben tegen hem blijven opzien, maar in de loop der jaren leerde ik hem kennen als een geniale psycholoog die ook buitengewoon vervelend kon zijn. De glans van het leiderschap verdween.

Zeurende leiders kunnen de magie alleen in stand houden als ze regelmatig iets bijzonders demonstreren. Ze moeten periodiek over hun schaduw blijven heenspringen. Noblesse oblige. Leiderschap ook.

Dr. Karel Soudijn is universitair hoofddocent psychologie aan de Universiteit van Tilburg.



Foto: Herman Wouters

Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

Adres NSvP

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: info@nsvp.nl

Internet: www.nsvp.nl

Redactie

Alex Bunjes, voorzitter NSvP
Sonia Sjollema, directeur NSvP
Geertje Kindermans, eindredactie

Medewerkers aan dit nummer

Karin Bosveld
Karel Soudijn
Aukje Nauta
Paul Preenen

Fotografie

Herman Wouters
Yska Fotografie

Correctie

Ria Hegteler

Vormgeving

Segno, Utrecht

Druk

Coers en Roest, Arnhem

Deze nieuwsbrief wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u deze nieuwsbrief ook ontvangen mailt u dan info@nsvp.nl.