

Geert Peeters / Metallo Chimique

EEN POSITIEF PRIVATE EQUITY VERHAAL



Geen enkel financieel risico

LVD COMPANY

Vooruitstrevend in de zorg

WIT-GELE KRUIS

Kosten en moeite bespaard

FUN

Innoveren in risicomodellen

PROXIMUS

AUTONOMIE EN CONTROLLING CONTRADICTIO IN TERMINIS?

Succes is steeds meer afhankelijk van de motivatie van werknemers. Dries Van Nieuwenhuysse en Rita Naessens van de EHSAL Management School vatten voor u de concrete en broodnodige managementtips samen. “Men gaat immers veel sneller controle inbouwen, dan autonomie geven.”

Motivatie is afgeleid van het Latijnse ‘movere’, wat ‘bewegen’ betekent en verwijst naar de psychologische kracht die mensen doet bewegen en hen tot actie brengt. Een goede vorm van motivatie zorgt voor het initiëren en het volhouden van een doelgerichte activiteit. Succes is steeds meer afhankelijk van de prestaties van de werknemers. Reden te meer om gemotiveerde mensen aan te trekken en te behouden want die leveren immers goede prestaties, hebben een laag ziekteverzuim, een laag verloop en een hogere productiviteit. Daarnaast zijn werknemers die ‘goed’ gemotiveerd zijn, ook meer tevreden over en betrokken bij hun werk, meer bereid tot verandering, enzovoort. Autonomie (versus gecontroleerde) motivatie is daarenboven positief gerelateerd aan welzijn in termen van jobtevredenheid, levenstevredenheid, organisatiebetrokkenheid, minder burn-out en algemene gezondheid. Ondernemingen verkiezen werknemers die vooral ‘autonoom’ gemotiveerd zijn want ze doen hun job graag of zien er de persoonlijke relevantie van in. Ze houden dit niet vol omdat ze door anderen of door zichzelf verplicht worden. Werknemers die gecontroleerd gemotiveerd zijn, doen het soms zelfs minder goed wegens het langdurige werken onder druk. Deze vorm van motivatie lukte nog in de industriële revolutie, nu niet meer. Waarom blijven we dan binnen controlling nog steeds met het belerende vingertje ‘controleren’ of alles naar wens verloopt?

Zelf-Determinatie Theorie – Laat medewerkers hun motivatie in eigen handen nemen...

De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) is een motivatietheorie, die een onderscheid maakt tussen de hoeveelheid of intensiteit van de motivatie én de kwaliteit of het type motivatie. Werknemers kunnen immers niet alleen verschillen in de mate waarin ze gemotiveerd zijn, maar ook in het soort motivatie dat ze vertonen. Terwijl de ene werknemer bijvoorbeeld hard zijn best kan doen om tegemoet te komen aan de hoge verwachtingen van zijn chef, is een andere werknemer sterk gemotiveerd omdat hij gepassioneerd is door zijn werk.

Gecontroleerde versus autonome motivatie

Gecontroleerde motivatie bestaat uit externe en interne verplichtingen: het gedrag wordt gesteld vanwege een externe of interne druk of verplichting, en niet omdat een werknemer zich vrij voelt om het gedrag te stellen. Een externe verplichting omvat het uitvoeren van een activiteit om materiële beloningen te verkrijgen, om straffen te vermijden of om tegemoet te komen aan de verwachtingen van anderen. Zo zetten werknemers zich bijvoorbeeld in voor hun werk om een bonus op te strijken, uit angst om ontslagen te worden of om kritiek van hun naasten of leidinggevende te vermijden. Hiernaast is het mogelijk dat de werknemer zichzelf onder druk plaatst. Dan spreekt men van interne verplichting.

De druk of controle komt nu niet langer van buitenaf, maar van het individu zelf. In een dergelijk geval zullen werknemers hun best doen om een bepaald resultaat neer te zetten om negatieve gevoelens zoals schaamte, schuld of angst te vermijden en positieve gevoelens zoals trots te ervaren.

Autonome motivatie via persoonlijke zinvolheid en passie daarentegen is van een veel betere kwaliteit omdat de persoon in een dergelijk geval de job en/of bepaalde taken met een gevoel van vrijheid en spontaniteit uitvoert. Bij persoonlijke zinvolheid begrijpt de werknemer de waarde van het opgedragen gedrag in het licht van de doelen die hij persoonlijk belangrijk vindt en wenst te bereiken. De werknemer ziet de zin van de opgedragen taak in. Hij kan zich erin herkennen, waardoor hij ook met een gevoel van keuze de activiteit zal uitvoeren. Bij passie wordt het gedrag niet gesteld om enig doel te bereiken. De activiteit wordt uitgevoerd omwille van de activiteit zelf – kortom: het is interessant of leuk.

Hoe kunnen we motivatie beïnvloeden en managen?

Alle initiatieven die bijdragen tot een hogere autonomie, verbondenheid en competentie zullen bijdragen aan een hogere gewenste autonome motivatie. Elke maatregel die dit verbetert, is goed. Elke maatregel die dit tegenwerkt, zal een negatieve impact hebben op de finale resultaten van de onderneming. Alle maatregelen die de gecontroleerde motivatie verhogen, worden best ver-

meden aangezien deze niets wezenlijks bijbrengen.

De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om een gevoel van psychologische vrijheid en keuze te ervaren in zijn handelen. Dit gevoel kan tot stand komen wanneer werknemers zelf het roer in handen krijgen, bijvoorbeeld via het bieden van keuze, maar ook wanneer een zinvolle uitleg of verantwoording voorzien wordt wanneer taken worden opgedragen.

De behoefte aan relationele verbondenheid wordt beschouwd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd te voelen en zelf van anderen te houden. Deze behoefte wordt bevredigd wanneer werknemers bijvoorbeeld het gevoel hebben deel uit te maken van een hecht team, en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met een collega die ze kunnen vertrouwen.

De behoefte aan competentie wordt beschouwd als de wens om zich bekwaam te voelen om een taak goed uit te voeren. Deze behoefte uit zich via het feit dat werknemers hun omgeving exploreren en manipuleren, en nieuwe uitdagingen opzoeken. De bevrediging van deze behoefte draagt bij tot de zelfontwikkeling van werknemers, en verhoogt de kans dat ze zich flexibel opstellen om met nieuwe opdrachten goed om te gaan.

Om werknemers optimaal te stimuleren, ook voor taken die geen intrinsieke motivatie opwekken, kunnen leidinggevendenden best het belang en de zinvolheid van deze taken benadrukken zodat werknemers zich gaan identificeren met de redenen voor deze gedragingen en ze gaan integreren in hun waardepatroon. Concrete beloningen en straffen of het opwekken van een schuld- of schaamtegevoel worden daarentegen best zoveel mogelijk vermeden.

Meer autonome motivatie dankzij Performance Management

We hebben al een aantal tips gegeven.





DRIES VAN NIEUWENHUYSE & RITA NAESENS
EHSAL MANAGEMENT SCHOOL ODISEE

Maar wat zijn nu de concrete do's & don'ts waarmee managers aan de slag kunnen?

DO'S

Meer autonomie kan aangeboden worden dankzij een op maat gesneden self-service Business Intelligence. Het respecteren van de verschillen in informatiebehoefte moet toelaten dat werknemers zelfredzaam worden en zelf antwoorden kunnen vinden op hun meest pertinente vragen op hun respectievelijke niveau. Als daar een drill-down voor nodig is, dat moet dat maar zo. Minder analytische mensen dienen op hun niveau over kant-en-klare oplossingen te beschikken. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer autonomie noodzakelijk is, doch hoe minder tijd beschikbaar. Lager in de hiërarchie zijn de behoeften directer en operationeler en daardoor vlugger helder.

Geef zoveel mogelijk positieve feedback. Bij de keuze van maatstaven is het van belang om de onderliggende leading indicators te achterhalen en die ook daadwerkelijk te kwantificeren. Via Analytische Intelligentie kunnen we achterhalen welke impact diverse initiatieven hebben op ons eindresultaat. Bepaal alleen haalbare en stimulerende targets voor die zaken waar men daadwerkelijk invloed op heeft en die er echt toe doen. Probeer steeds een zinvolle motivering of uitleg te geven als je een werknemer iets (een taak of een feit) meedeelt. Een gedegen rapportage die niet alleen de lagging indicators helder maakt maar tevens de manier waarop we daartoe komen of de leading indicators. Rapporten dienen meer gehele beslissingsdomeinen af te dekken met duidelijke illustratie en kwantificatie van alle beïnvloedende factoren die statistisch bepaald kunnen worden.

Probeer structuur te bieden. Let wel, niet te veel, niet te weinig. Stem de hoeveelheid structuur af op je werknemer.

"Elke maatregel die autonome motivatie verbetert, is goed. Elke maatregel die dit tegenwerkt, zal een negatieve impact hebben op de finale resultaten."

Performance Management-tools kunnen gelaagd ontwikkeld worden. Sommige rapporten zullen voorgedrukt zijn en een ruimer inzicht bundelen dat op voorhand werd in de rapporten gestopt. Meer ervaren gebruikers zoals business analisten en controllers zullen eerder verkiezen om zelf hun verklaringen te gaan zoeken via multidimensionale visualisatie en statistische tooling. Geef realistische en uitdagende doelen. Targets zetten voor zaken die er echt toe doen en binnen de bevoegdheid van de persoon liggen, is cruciaal. Daarbij dient veelvuldig gebruik te worden gemaakt van mensen met ervaring. Zij zullen wel de onderlinge afhankelijkheden van indicatoren vermelden die vervolgens gekwantificeerd kunnen worden. Het creëren van meer competentie via een gedegen analistenopleiding is aanbevolen. Hoe gaan we te werk met een dergelijke tool? Hoe lossen we een analytisch probleem op? Het vertalen van bedrijfsvraagstukken naar gegevensverwerking helpt regelmatig om de gebruikers te laten inzien dat ze veel meer kunnen met hun tools dan alleen eenvoudige rapportjes trekken en exporteren naar Excel.

DON'TS

Ontwikkel geen bonussysteem dat competitie in de hand werkt. Beloof geen loonsverhogingen die gerelateerd zijn aan prestaties. Moedig geen competitie aan binnen uw team. Anonieme benchmarking kan doch alleen indien ook voldoende ondersteuning voorhanden is die aantoont

hoe elke medewerker zelf zijn prestaties kan gaan verbeteren.

Stimuleer de verbondenheid, door gezamenlijke doelstellingen te geven.

Leg geen deadlines op zonder inspraak ("Tegen die datum moet dit klaar zijn").

Bied straffen noch materiële beloningen aan voor geleverde slechte en goede prestaties.

Gebruik zo weinig mogelijk controlerend taalgebruik ("je moet..."). Targets kun je zien als krijtlijnen.

Creëer geen sfeer waarin kritiek geven een must is. Kritiek geven (ook door collega's) heeft immers een negatief effect op de verbondenheid en de competentie.

Bekijk maatstaven op de Balanced Scorecard zoals ze bedoeld zijn: gebalanceerd. Te weinig KPI's kunnen voor overdadige simpliciteit zorgen. De samenhang van KPI's is veel belangrijker en toont hoe het systeem als geheel doorheen de tijd verloopt. Het zou immers niet de eerste keer zijn dat iemand op basis van een symptoom verantwoordelijk wordt gesteld voor de algemene gezondheid van het systeem. Dit inzichtelijk maken is de boodschap.

Induceer geen gevoelens van schuld of schaamte.

Vermijd competitieve situaties ("Hij/zij staat al zó ver en jij slechts...", "Probeer beter te zijn dan uw collega's"). ◀