



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Hoe motiveer je medewerkers?

Groen, B.

Publication date

2020

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Groen, B. (2020). Hoe motiveer je medewerkers?. Web publication or website, Bianca Groen. <https://www.biancagroen.nl/kpis/hoemotiveerje-medewerkers/>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

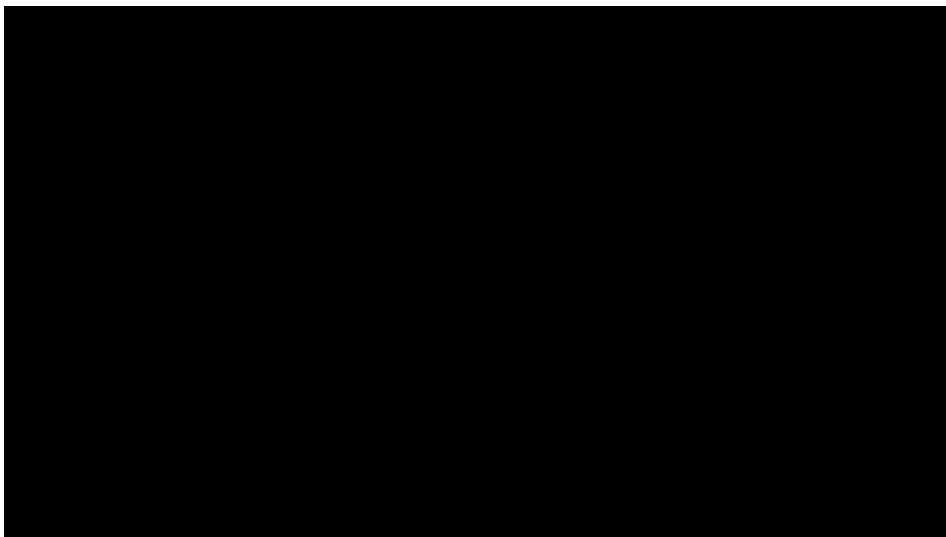
Hoe motiveer je medewerkers?

door Bianca | mrt 2, 2020 | Belonen, KPI's, Leiderschap, Motivatie

Voor veel mensen zijn KPI's en beloningen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om betere resultaten te krijgen met KPI's, moet je mensen belonen voor die betere prestaties, en om op een eerlijke wijze te kunnen belonen heb je KPI's nodig. Er is echter steeds meer bewijs dat deze manier van denken niet klopt. KPI's kunnen heel veel impact hebben, zonder daar expliciete beloningen aan te hangen. Sterker nog, expliciete beloningen hebben vaak zelfs een negatief effect op prestaties.

De verrassende waarheid van wat ons motiveert

Eén van de eerste keren dat ik hoorde over het mogelijke negatieve effect van beloningen op prestaties, was toen ik onderstaande video van Daniel Pink bekeek. Nog steeds vind ik dit de beste korte video die er is op dit gebied en ik wil hem jullie dan ook niet onthouden.



Drie universele aangeboren behoeften

Inmiddels heb ik zelf veel onderzoek gedaan naar dit fenomeen. De theorie die volgens mij het best beschrijft hoe het komt dat beloningen vaak niet werken, is de **zelfbeschikkingstheorie** (self-determination theory). Volgens de zelfbeschikkingstheorie hebben alle mensen drie aangeboren behoeften, namelijk die aan

- Autonomie,
- Verbondenheid, en
- Competentie.

Dit lijkt wat op de behoeften die Daniel Pink noemt in zijn video. Beide theorieën erkennen de behoefte aan autonomie—de mogelijkheid om volledig jezelf te kunnen zijn—en competentie ("mastery" volgens Pink)—het gevoel ergens goed in te zijn. Daarnaast noemt Daniel Pink "purpose", het bijdragen aan de maatschappij, dat aanschurkt tegen zowel de behoefte aan competentie en de behoefte aan verbondenheid. De behoefte aan verbondenheid betreft het verlangen naar interactie en verbinding met anderen.

Autonome vs. gecontroleerde motivatie

De zelfbeschikkingstheorie onderscheidt verschillende vormen van motivatie, waarvan de belangrijkste "autonome" en "gecontroleerde" motivatie zijn. Autonome motivatie betekent dat iemand voelt dat hij/zij de keuze heeft om iets op zo'n manier te doen dat het zijn/haar persoonlijke behoeften vervult. Het uiterste van autonome motivatie is intrinsieke motivatie, de motivatie die al van jongs af aan bij mensen aanwezig is. Gecontroleerde motivatie is vergelijkbaar met extrinsieke motivatie: motivatie die van buitenaf komt. De meest extreme vorm van extrinsieke motivatie is het proberen te behalen van beloningen en vermijden van straffen. Een minder extreme vorm is de focus op goedkeuring van anderen.

Expliciete beloningen kunnen autonome motivatie verdringen

Inmiddels is bekend dat autonome motivatie zorgt voor de beste resultaten dan gecontroleerde motivatie. Sterker nog, verschillende onderzoeken hebben laten zien dat wanneer je gebruik gaat maken van extrinsieke motivationele factoren, zoals geldelijke beloningen en promotiekansen, dat dan de eventueel al aanwezige

autonome motivatie wordt verdrongen door de gecontroleerde motivatie (Bénabou en Tirole, 2003; Deci, Koestner en Ryan, 1999). Dit heeft twee mogelijke oorzaken:

1. Wanneer het management beloningen gaat geven voor een taak, kan de medewerker het gevoel krijgen dat zijn of haar huidige inzet en competenties niet goed genoeg zijn. Dit verlaagd het zelfvertrouwen en werkt demotiverend.
2. Wanneer het management beloningen gaat geven voor een taak, geeft het impliciet het signaal dat die taak uit zichzelf helemaal niet leuk of interessant is om te doen. Het gaat om de prestaties, niet om de weg naar die prestaties en het plezier dat een medewerkers daarvan heeft. Door deze instelling zal het plezier in de taak al snel verdwijnen.

Kortom, als je taken waar mensen plezier in hebben en goed in zijn plotseling gaat belonen, zal het plezier al snel afnemen en krijg het presteren voor geld of promotie te bovenhand.

Een extra groot probleem is, dat wanneer je eenmaal de intrinsieke motivatie hebt verdrongen, deze niet zomaar meer terug komt wanneer je stopt met de extrinsieke beloningen (Bénabou and Tirole, 2003; Gneezy, Meier en Rey-Biel, 2011). Het is dus niet risicoloos om eens even uit te proberen of het misschien in jouw situatie wel positief is om expliciete extrinsieke beloningen te geven. Als je eenmaal kiest voor het geven van prestatiebeloningen, dan kun je daar niet zomaar meer mee stoppen.

Tegenstrijdige resultaten

Ondanks alle bewijzen, zijn er toch nog heel veel mensen, inclusief wetenschappers in dit vakgebied, die geloven dat belonen wél een positief effect heeft. En dat lijkt niet geheel ongegrond. Er zijn namelijk ook heel veel onderzoeken die juist wél een positief effect vinden van belonen. Wanneer je tegenstrijdige resultaten ziet in de wetenschap, betekent dit doorgaans dat het verband afhankelijk is van een derde factor. Gebaseerd op het voorgaande is een voor de hand liggende factor voor het al dan niet slagen van beloningen dat mate waarin mensen intrinsiek gemotiveerd zijn voor het werk dat zij doen. Een andere factor hebben we gezien in het filmpje van Daniel Pink hierboven, namelijk de complexiteit van het werk. Momenteel wordt er veel onderzoek gedaan naar in wat voor soort situaties of bij wat voor soort mensen beloningen nu wel of niet werken. Er is echter nog geen mooi totaalbeeld van het onderzoek tot nu toe. Het lijkt me leuk om hier eens in te duiken in een toekomstig blog.

Autonome motivatie stimuleren

Toch lijkt in de huidige maatschappij autonome motivatie steeds belangrijker te worden. De jongere generaties hebben meer kansen gekregen om te studeren wat ze wilden en zijn steeds meer op zoek naar het ultieme werkgeluk. Wil je hier als werkgever bij aansluiten, dan lijkt de beste manier om prestaties te verhogen het creëren van een goed en fijn werkklimaat, gecombineerd met een goede selectieprocedure die zorgt dat je autonoom gemotiveerde mensen in jouw organisatie krijgt. Expliciet belonen of bijvoorbeeld expliciete targets stellen is dan een no-go. Wel moet je zorgen voor een goed en eerlijk basissalaris. Als vervanging voor targets kun je ervoor kiezen om **samen ondersteunende KPI's te maken**. Dit vervult de drie basisbehoeften als volgt:

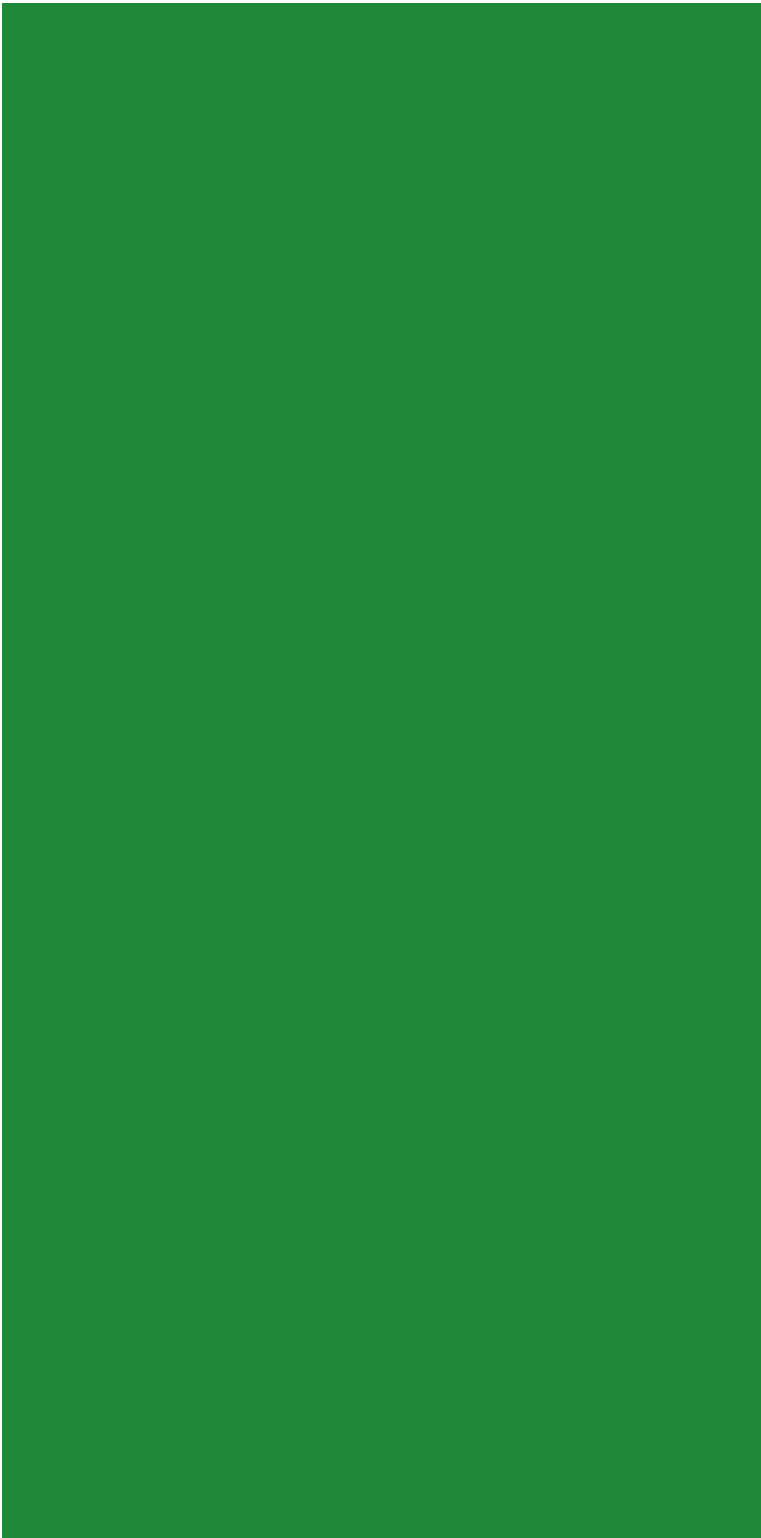
- De kwaliteit van ondersteunende KPI's is het allerhoogst wanneer iedere medewerker gehoord wordt en zijn inbreng heeft gehad. Om dit voor elkaar te krijgen, ligt er veel nadruk op het zorgen voor een veilige omgeving, waarin een medewerker volledig zichzelf kan zijn en zijn ideeën zonder gevaar voor afwijzing kan uiten. Daarmee wordt de behoefte aan autonomie vervult.
- Ondersteunende KPI's vergen veel overleg tussen medewerkers, wat zorgt voor een gevoel van verbondenheid. Ook wordt het gevoel van verbondenheid aangewakkerd doordat je een gemeenschappelijk doel creëert, waar je met zijn allen naar toeleeft.
- Tot slot zorgt het gebruik van ondersteunende KPI's op verschillende manieren voor een gevoel van competentie. Allereerst maakt het resultaten zichtbaar en helpt het medewerkers dus om te zien en laten zien hoe goed ze hun werk eigenlijk doen. Datzelfde effect kan uiteraard ook behaald worden door haalbare onderdrukkende KPI's te gebruiken. Toch is de kans dat er haalbare doelen gesteld worden die het zelfvertrouwen van medewerkers verhogen bij ondersteunende KPI's groter dan bij onderdrukkende KPI's. Dat wordt vaak uitgelegd als een negatieve eigenschap van KPI's die samen met medewerkers tot stand zijn gekomen. Immers, dit betekent eigenlijk dat mensen wat ruimte hebben ingebouwd. Toch blijkt in de praktijk dat mensen in een ondersteunende omgeving juist ook ambitieuze doelen stellen. Dit volgt logisch uit de behoefte om ergens goed in te willen zijn: mensen willen steeds beter worden.

Al met al houden ondersteunende KPI's de autonome motivatie die er al bij medewerkers is in stand. Of het ook de autonome motivatie kan verhogen is nog niet onderzocht. Het zou me niets verbazen als dit dé manier is om toch van het negatieve effect van eenmaal gegeven beloningen af te komen. Dit zal wel een lange adem vergen. Het werkt net als met vertrouwen: het komt te voet en gaat te paard.

Uitzonderingsgevallen

Kun je in zo'n intrinsiek motiverende omgeving dat helemaal geen beloningen meer gebruiken? Bij hoge uitzondering kan dat soms wel, zo zegt Pink in het boek met dezelfde naam als bovenstaand youtube-filmpje. Er zijn volgens hem drie situaties waarin het toch mogelijk of zelfs handig is om te belonen met geld:

1. Stel je eens voor dat je in een enorm motiverende omgeving werkt, waarin je altijd heel veel vrijheid hebt om je werk te doen. Plotseling, door omstandigheden waar niemand in het bedrijf iets aan kan doen, blijkt er in een weekend een taak gedaan te moeten worden die heel saai is, maar wel heel belangrijk voor de toekomst van het bedrijf. En daar is iedereen voor nodig. Pink noemt in zijn boek een grote hoeveelheid posters die dat weekend ingepakt en verzonden moeten worden. Bij zo'n saaie routinetaak zorgt een beloning ervoor dat mensen echt harder gaan werken. Je kunt er dus voor kiezen om voor iedere poster die is ingepakt een klein bedrag te geven. Wel is het van belang om te zorgen voor omstandigheden waarin de autonome motivatie hoog blijft. Je moet bijvoorbeeld goed uitleggen waarom medewerkers voor die ene keer een geldelijke beloning krijgen. Vertel dat je begrijpt dat het een saaie taak is en leg uit wat het grotere doel ervan is, zodat mensen weten waar ze het voor doen. Zorg er verder voor dat mensen zelf mogen bedenken *hoe* ze de taak uitvoeren. Vertel dus alleen het eindresultaat dat je van ze verwacht (een ingepakte poster), maar niet hoe ze dat moeten doen (de manier van oprollen, de volgorde van de activiteiten, etc.)
2. Over het algemeen geldt dat hoe meer creativiteit van iemand wordt verwacht, hoe meer negatieve impact een geldelijke beloning zal hebben. Toch is er één uitzondering. Wanneer je iemand geld geeft waarmee hij/zij mag doen wat hij maar wil, dan wordt het resultaat vaak juist beter. Dat komt omdat hij/zij dan meer middelen ter beschikking heeft om er het beste van te maken. Het is wel heel belangrijk dat iemand écht vrij wordt gelaten in zijn/haar keuzes. Zodra je specifieke instructies gaat geven over wat je van iemand verwacht, gaat hij/zij de beloning juist als beperkend ervaren, en gaat de creativiteit en dus het resultaat van de opdracht sterk achteruit.



3. Mocht je toch heel graag een keer een bonus willen uitdelen voor een intrinsiek motiverende taak, doe dat dan altijd onverwacht en achteraf. In dat geval wordt de beloning minder gekoppeld aan de taak en is het vooral leuk. Je moet het alleen niet te vaak doen, want dan gaan mensen verwachten dat ze een beloning krijgen en dan krijg je dezelfde negatieve gevolgen als wanneer je van te voren een beloning beloofd. Overigens heeft het nog altijd de voorkeur om geen bonussen te geven, maar welgemeende complimenten, vergezeld van betekenisvolle feedback. Dat heeft de meest positieve impact en zorgt in de toekomst voor nóg betere prestaties.

Blijf op de hoogte

Wil je één keer per maand een seintje krijgen als er een nieuw artikel online staat of als er ander nieuws is?

Meld je dan hier aan voor de maandelijkse update.

Abonneer