

Leidinggeven aan zelfsturende professionals:

“Doelen stimuleren aandacht en motivatie”

Meer zelfsturing betekent per definitie minder sturing vanuit de hiërarchie. Sturing begint bij iets willen en de ruimte hebben om dat te realiseren. Behalve de interne drive helpen doelen om vooruit te komen. Wie weet wat hij wil en waar hij naar streeft, kan gericht nadenken over wat nodig is om resultaten te boeken. In dit artikel belichten de schrijvers twee motivatietheorieën: de Goal Setting Theory en het model voor intrinsieke motivatie van Kenneth Thomas. Beide bieden handvatten voor de HR-praktijk.

Louise Boelens,
Karen Hillege, Mieke
Verbaarschot en
Godfried Westen
Erik Kotier
Marloes Levie

Zelfsturing vraagt om professionele ruimte en heeft impact op veel aspecten van de organisatie; van werkprocessen tot de stijl van leidinggeven en arbeidsvoorwaarden. Menig organisatie is nog niet ingericht op zelfsturende professionals en menig professional is nog niet uitgeleerd in zelfsturing. Het gaat vaak dus ook om *the next best step* en het besef van de impact op omliggende systemen.

Als een organisatie besluit met de tijd mee te gaan, hebben HR en management de schone taak om beleid en instrumentarium tegen het licht te houden met het oog op de gewenste ruimte en het ondersteunen van zelfsturing. Zo maakt onderzoek duidelijk dat prestatiebeloning contraproductief kan werken op de intrinsieke motivatie. En ‘platte’ sturing op output levert geen zelfsturing op. Beleid, organisatiestructuur en regelgeving beïnvloeden zelfsturing.

Zo ondersteunt een persoonlijk keuzebudget voor duurzame inzetbaarheid, zoals in vernieuwende cao's wordt afgesproken, zelfsturing meer dan gedetailleerde regelgeving op deelonderwerpen. Fijnmazige functiebeschrijvingen of uitvoerige werkinstructies verkleinen de professionele ruimte. We zien dat we bewegen naar meer rollen en minder functies en naar meer werken in projecten en minder op afzonderlijke afdelingen. Ook is helder dat jongere hoogopgeleide generaties niet meer uit de voeten kunnen met een top down-stijl van leidinggeven.

Ruimte en richting

Voor het scheppen van professionele ruimte is het vertrouwen nodig dat de ruimte juist wordt gebruikt, zowel door de professional als door de leiding. Hierbij helpt het om gezamenlijk om tafel te gaan en resultaatverwachtingen helder te krijgen. Medewerkers

- leidinggevend en inbegrepen - vinden het doel van hun functie impliciet vaak wel duidelijk. Bij doorvragen blijkt echter dat zij geen compleet en eenduidig beeld hebben waartoe de functie precies dient.

De Goal Setting Theory heeft als vertrekpunt dat doelen de aandacht richten en een grote rol spelen bij motivatie. Er zijn verschillende doelbegrippen, zoals effecten, resultaten en kwantitatieve targets. Bij doelformuleringen verdienen meerdere elementen apart aandacht, zoals uitdaging en tijdgebondenheid. Het model van Kenneth Thomas focust op intrinsieke motivatie, waarbij vier aspecten centraal staan: zingeving, autonomie, voortgangsinformatie en competentie. Voortgangsinformatie maakt dat een functiehouder zicht heeft op verwerkelijking van zijn doelen. Dit is een belangrijke bron van intrinsieke motivatie.



Resultaatvoorstelling

De twee modellen zijn samen gebracht in een aanpak met de naam Resultaatvoorstelling. Dat instrument waarborgt de verbinding van persoonlijke doelen met organisatiedoelen en biedt tegelijkertijd professionele ruimte. Belangrijk vertrekpunt bij de Resultaatvoorstelling is het concreet gedrag, waarbij het ‘waartoe’ telkens richtsnoer is. Er zijn meerdere effectdomeinen. Het primaire domein is het gebied waar het in de functie om draait. Daarnaast worden bijdragen verwacht op secundaire effectdomeinen zoals werkprocessen en samenwerking. Een laatste actueel effectdomein is duurzame inzetbaarheid. Het gaat daarbij om doelen op het vlak van persoonlijke ontwikkeling en ‘verdienvermogen’.

Bij de kolom outcome van de Resultaatvoorstelling bespreken medewerker en manager

de effecten waaraan de medewerker bijdraagt. Hier wordt de zingeving van de functie het meest concreet. Bij de kolom output gaat het om concrete activiteiten en werkzaamheden die de medewerker verricht om het effect te realiseren. Hier zit de ruimte voor het vertalen van interesses door accenten te

“Het beste advies aan de leidinggevende: ga op je handen zitten”

leggen in activiteiten; een vorm van jobcrafting. Vervolgens worden het meten van succesvolle realisatie en de competenties besproken. Ook de gewenste facilitering door de

leidinggevende is een onderwerp. Zo blijven de wederzijdse resultaatverwachtingen helder en kan de professionele ruimte groeien.

Arbeidsverhoudingen

Vertrekpunt van de Resultaatvoorstelling is een goede dialoog tussen gelijkwaardige gesprekspartners. Onderzoek laat zien dat medewerkers en leidinggevend en weinig praten over richting. De Resultaatvoorstelling is ontwikkeld om de kwaliteit van dit gesprek te systematiseren en te versterken. Waar meer professionele ruimte ontstaat kan - zeker in het begin - onzekerheid groeien. Een open dialoog tussen gelijkwaardige partners over resultaten, intenties en belemmeringen is daarom belangrijk. Resultaten en feedback van de leidinggevende en collega's fungeren als sturingsinformatie voor de medewerker en leveren tegelijkertijd een belangrijke bijdrage aan het zelfinzicht. Regelmatige bespreking en bij-

stelling van de Resultaatvoorstelling ondersteunen het functioneren en de ontwikkeling.

De leidinggevende moet hiervoor veel van het oude gedragsrepertoire loslaten: niet teveel controle, niet beheersen via regeltjes en procedures, niet indirect een grote groep straffen via bonus aan een enkeling... Het beste advies aan de leidinggevende is: ga op je handen zitten als je deze neigingen hebt. Zorg wel voor een kader, verbinding en aansluiten op de medewerkers en help hen vooruit in zelfsturing.

Uitdagen

In feite verandert het functieprofiel en is het zaak leidinggevenden uit te dagen tot een nieuwe rolopvatting en dit te ondersteunen met training of coaching. Het goede voorbeeld van de top ondersteunt de gewenste stijlverandering. Dat geldt ook voor het expliciet waarderen van leidinggevenden die erin slagen de intrinsieke motivatie van medewerkers te versterken. Via bijvoorbeeld 360 graden feedback van medewerkers krijgt de leidinggevende inzicht in de ervaren ondersteuning en mogelijke verbeterpunten.

Selectiecriteria voor toekomstige leidinggevenden verdienen aandacht. Vooral kenmerken als autonomie en emotionele stabiliteit krijgen een groter accent. Leidinggevenden moeten sterker dan voorheen in staat zijn om opbouwend te zijn, empathie te tonen en onzekerheid te hanteren. Zowel medewerker als leidinggevende komen uit de comfortzone en het is de kunst om uit het oude patroon te blijven. Aanvoelen wat die medewerker helpt om vooruit te komen en te prikkelen tot eigen sturing. Voor professionals zal in de nabije toekomst, intrinsieke motivatie de enige waarborg zijn voor effectiviteit. De leidinggevende blijft dus ook in de toekomst hard nodig. Zijn of haar focus ligt op het geven van richting en ruimte, verbinden en vooral: inspireren. Of zoals Antoine de Saint Exupery het zo mooi verwoordde:

“Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan: leer ze verlangen naar de enorme, eindeloze zee.” 

Outcome	Output	Kritieke prestatie-indicatoren 2014	Competenties
Medewerkers, managers inbegrepen, zijn nu en straks toegerust om de missie optimaal uit te voeren	Activiteiten: - voert werving en selectie uit; - doet voorstellen voor versterking duurzame inzetbaarheid Producten & diensten - geactualiseerde toolbox Talent - adviezen	- >10% daling 'regretted losses' - grotere benutting opleidingsbudget (>50%) - stijging PMO m.b.t. bekendheid loopbaandiensten - aantal opgevolgde adviezen	- vakkennis - oordeelsvorming - adviesvaardigheid - klantgerichtheid - communiceren
Team werkt samen en levert hoge kwaliteit	- verzorgt HR-event over eigen verdienvermogen - organiseert kennisquiz DI voor HR-divisie	- minstens 70% collega's neemt deel aan event - stijging waardering collega's van kennisdelen	- initiatief - kennis delen - collegialiteit
Blijvend verdienvermogen op in- en externe arbeidsmarkt	- versterkt persoonlijke effectiviteit - verbreedt zijn HRM-kennis	- volgt training Intern adviseren - is lid van 1 nieuw project - houdt PE op peil	- zelfontwikkeling - zelfsturing
Afspraken: Budget voor HR-event van 600 euro; training intern adviseren uit opleidingsbudget afdeling, lobby bij collega divisie v.w.b. deelname aan projectgroep Het Nieuwe Werken. Ondersteuning prioritering ICT-beschikbaarheid voor mooie testen in toolbox Talent. Werkt eerste 4 maanden 4 dagen ivm training Intern adviseren.			

Onderdeel Resultaatvoorstelling HR adviseur, specialisme Duurzame Inzetbaarheid

De auteurs zijn Register A&O-psychologen NIP en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties? Interesse in de literatuurlijst? mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl