

De paradox van motiverend leidinggeven

Een belangrijke uitdaging voor elke leidinggevende is het motiveren en gemotiveerd houden van medewerkers. Veel gebruikte hulpmiddelen hiervoor, zijn bonussystemen en incentives. Maar werken ze echt? Het démasqué van een managementtool en de herwaardering van de manager.

Targets niet gehaald? Dan hebt u uw medewerkers zeker niet goed gemotiveerd. Ook als u dit als leidinggevende niet (impliciet) van uw baas te horen krijgt, behoort deze gedachte tot de terugkerende bezorgdheid die elke leidinggevende kent. Een organisatie bestaat immers uit mensen en het is de taak van de leidinggevende deze mensen te motiveren en op de toppen van hun kunnen te laten presteren. Op de logische daarop volgende vraag: 'Maar hoe motiveer ik mijn mensen dan?' is in de loop der jaren een keur aan antwoorden ontwikkeld. In de jaren vijftig en zestig werd de mede-

pensioenvoorzieningen werden ingezet om employeés te binden aan de onderneming. In de jaren zeventig en tachtig waaide een aantal managementtools over uit de Verenigde Staten, waaronder de bonussen. Later volgden het werken met winstdeling, bedrijfsaandelen en niet-financiële incentives. De populariteit van dit soort incentives is inmiddels zo groot dat speciale incentive management-bureaus de markt bedienen. Ze voorzien de zoekende manager in reisjes naar Lapland, originele cadeaus, uitstapjes naar Eurodisney en allerhande gimmicks.

Maar dragen ze daadwerkelijk bij aan de motivatie van medewerkers? Vraag medewerkers (en uzelf) naar de redenen van hun inzet. Zaken als de uitdaging, een geslaagd contact met een klant en erkenning van collega's en leidinggevende staan bovenaan de lijst. Motivatie opwekken door een extra beloning in welke vorm dan ook, heeft iets van koekkhappen. 'Als ik maar iets lekkers krijg voorgoedhouden, dan sla ik toe'. Daarmee gaat het gemotiveerd worden voorbij aan de interne drijfveren die mensen aanzetten tot het zich langere tijd inzetten voor een bedrijf of organisatie. *K. Sprenger* legt in zijn boek *De Motivatie Mythe* haarscherp de vinger op de uitwerking van motivatietechnieken (zie *kader 1*).

Een bonussysteem is een hulpmiddel voor de leidinggevende. Maar het verwordt gemakkelijk tot een vervanger van het leidinggeven. Het een of twee maal per jaar toekennen van de bonus is voldoende om medewerkers te voorzien van de benodigde prikkels. In de gedachte van het motiveren ligt besloten dat er een gat zit tussen de prestaties van medewerkers mét toepassing van de motivatietechnieken en zonder toepassing ervan. Liever gezegd: bonussystemen gaan ervan uit dat medewerkers zonder toedoen van motivatieprikkels minder zullen presteren. Het instellen van motivatiesystemen is daarom een vorm van 'geïnstitutionaliseerd wantrouwen'. In de regel is het salaris, exclusief de bonus, aan de lage

d o o r Paul Kloosterboer
e n Didi van der Weegen

INTERNE DRIJFVEREN

Incentives zijn populair in de verkoop. Een reis voor de best presterende afdeling naar exotische bestemmingen of kaartjes voor een voetbal-interland zijn gemeengoed geworden. Deze extraatjes zijn leuk en stimuleren de teamgeest.

werker beloond door middel van jaarlijks terugkerende schaal- en/of bijbehorende salarisverhoging, gebaseerd op het aantal arbeidsjaren bij de onderneming. Ook de zekerheid van het vaste contract en de

1. Motivatiesystemen veronderstellen ongemotiveerdheid

- ▶ Ik geloof niet dat jij vrijwillig zo goed mogelijk je best doet. Daarom moet ik je motiveren.
- ▶ Jij bent geen serieus te nemen, vertrouwenwekkende samenwerkingspartner.
- ▶ Jij bent niet in staat jezelf realistische doelen te stellen en overeenkomsten na te komen.
- ▶ Ik moet jou afhankelijk maken van motivatiesystemen, dan kan ik je motivatie tenminste sturen.

2. "Ik kan heel goed leidinggeven"

Ook als leidinggevendend zich wél intensief met de medewerkers bezighouden, is dit nog niet een garantie voor succes. De aard van het verkoopvak brengt een aantal voor de hand liggende valkuilen met zich mee.

The practice of preaching: "De deur staat open en ik ben altijd te benaderen. Als er iets is, moet je het echt direct zeggen." Een goed verkoopverhaal, maar effectiever is: "Vertel eens hoe je erbij zit, wat je helpt en belemmert en wat ik daaraan kan doen?"

Voorbeeld-gedrag: De eigen verkoopprestaties breed uitmeten. De bedoelde boodschap: 'neem een voorbeeld aan mij'. De onbedoelde boodschap: 'hoezeer je ook je best doet, ik ben altijd beter.' Het effect: 'beste baas, je doet je best maar.'

Relatiemanagement: Veel buiten de deur zijn, werkt statusverhogend en is erg leuk. Het is ook goed voor de eigen verkoopcijfers, maar gaat ten koste van tijd voor coaching om tal van medewerkers op een hoger plan en betere performance te brengen.

Jullie doen wat ik beloof: Ambitieuze targets en verhalen doen het lekker naar boven en naar buiten, maar wie moet het waarmaken? Effectiever is de medewerkers te laten formuleren wat de afdeling belooft.

kant. In feite levert het niet halen van de targets dus een 'malus' op, al zal niemand het in zijn hoofd halen het zo te noemen. Mensen zouden slechts door toedoen van de juiste stimuli bereid zijn zich in te zetten. Het vinden van de juiste prikkel is daarom van groot belang voor managers. Dit vereist, net als in de marketing, kennis van de doelgroep. (Een abonnement op de Amsterdam Arena zal in een organisatie met hoofdzakelijk vrouwelijke medewerkers weinig ogen groter doen worden.) Managen is in deze benadering vooral een marketingtechniek en lijkt dus gesneden koek voor de sales manager. Dit creëert de welkome illusie van beheersing voor de sales manager die al voldoende zorgen aan zijn hoofd heeft (zie kader 2).

DEMOTIVATIE

Incentivesystemen hebben een aantal onbedoelde neveneffecten, die gemakkelijk de oorspronkelijke doelen kunnen inhalen en overschaduwen:

- ▶ incentive-inflatie;
- ▶ rechtvaardigheidsdilemma;
- ▶ rivaliserende collega's;
- ▶ bonusjunks;
- ▶ self fulfilling prophecy.

Incentive-inflatie

Het ene jaar naar de Malediven, het volgende jaar naar...? Het grote gevaar van incentives is dat het elke keer eigenlijk meer, beter of origineler moet zijn. De

incentive moet de vergelijking met de vorige incentive glansrijk kunnen doorstaan. Is dit niet het geval dan werkt de incentive averechts. Ook al gaat het objectief om niet te versmaden reisjes en aanzienlijke bedragen.

Rechtvaardigheidsdilemma

Verkoper X gaat op vakantie en Y neemt zijn klant waar. Bij terugkomst meldt Y dat hij een prachtdeal heeft gesloten en claimt de bonus. X heeft hier echter maanden aan voorbereiding ingestopt. Wat rekent de sales manager toe aan wie en op basis waarvan? Dit maakt een rechtvaardige beloning op grond van het verband tussen prestatie en omzet een gevaarlijke bezigheid. Met andere woorden: wat is geluk en wat is eigen verdienste? Wat is pech en wat is eigen schuld, dikke bult?

Rivaliserende collega's

Twee buitendienstteams van hetzelfde concern beconcurreren elkaar door de bonusregeling. Het ene team dat tegen lage prijzen klanten bezoekt, wil een grote klant van team B overnemen. Team B wil

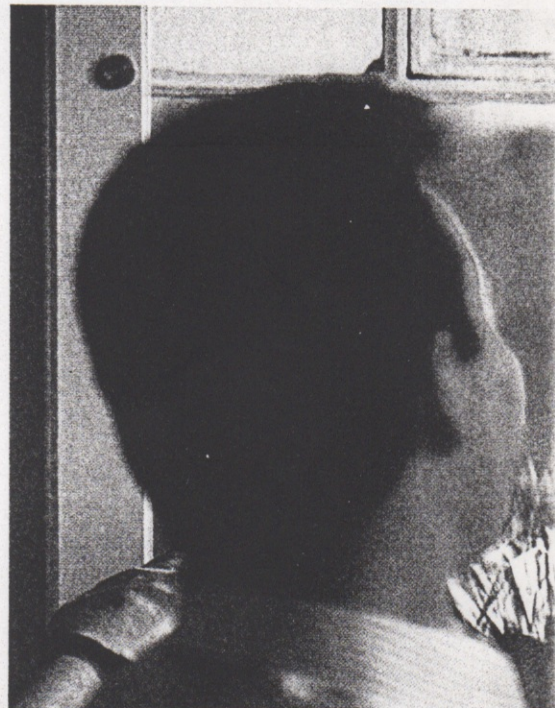
zich van hoge bonussen verzekeren en begint een agressieve strategie tegen team A. De klant ziet zijn kans waar en speelt beide teams tegen elkaar uit.

Bonusjunks

Niet alleen leveren bonussystemen een onbestemd gevoel van onrechtvaardigheid op ten opzichte van de uitgedrukte waardering van de leidinggevendend, ze hebben bovendien een sterk conditionerende werking. Medewerkers die in eerste instantie werkten vanuit een passie voor het verkoopvak of de kick van goede kwartaalcijfers, worden onder invloed van het ingestelde beloningssysteem al snel bonusjagers. Het verhaal van de oude man en de pestende kinderen (zie kader 3) beschrijft de conditionerende werking van bonussen in een notendop. Dit alles resulteert in gedrag dat wordt opgevat als een eenzijdige interesse in status en geld.

Self fulfilling prophecy

De cirkel is nu rond. De medewerker die geacht werd niet gemotiveerd te zijn en alleen bereid zich in te zetten door middel van financiële prikkels, is werkelijk



3. De motivatieparadox

Een oude man vertelt dat hij een tijdlang geplaagd werd door kinderen die voor zijn deur kwamen staan en hem uitscholden. Na een periode van ergernis kwam hij op het idee hun een gulden te betalen elke keer als ze hem kwamen uitschelden. De kinderen kwamen een aantal dagen en accepteerden de gulden met veel hilariteit. De volgende week kwamen ze weer en de man gaf hun vijftig cent en zei erbij; als jullie weer komen dan betaal ik jullie een kwartje. De kinderen reageerden verontwaardigd op het aanbod. Voor zo weinig kwamen ze hem niet pesten!

gecreëerd en reageert op het beloningssysteem zoals de leidinggevende verwacht. Hij of zij hapt als er iets interessants wordt voorgehouden. Maar is deze medewerker werkelijk gemotiveerd? Het antwoord is overduidelijk negatief. Het instellen van beloningssystemen heeft de medewerker afhankelijk gemaakt van bonussen en heeft zijn intrinsieke motivatie, de innerlijke motivatie om zich in te zetten voor zijn vak, om zeep geholpen. De medewerker is verwend en verlangt steeds meer van de leidinggevende om hem op gang te houden.

MOTIVATIEMANAGER

Motivatie is even inherent aan mensen als ongemotiveerdheid. Het gaat er dus om het beste in de mens op te roepen. De basis hiervoor vormt het aanpassen van het beeld van de medewerker. In plaats van ze te benaderen als trendmatige prestatieweigeraars is het verstandiger ze te ontmoeten te treden als zelfstandige mensen met een hoge mate van prestatiebereidheid. Hiertoe heeft de sales manager drie middelen voorhanden:

- ▶ omkeerbaar communiceren;
- ▶ overeenkomsten sluiten;
- ▶ coaching.

Omkeerbaar communiceren

Verantwoordelijke, zelfstandige medewerkers leg je niet iets op, daarmee ga je in gesprek. Een regelmatig gesprek tussen medewerker en leidinggevende klinkt als een open deur, maar wordt wegens tijdgebrek vaak overgeslagen. De manager vindt dit jammer, maar accepteert de situatie al snel als een gegeven. Het gaat echter ten koste van de belangrijkste troef die managers in handen hebben om de motivatie van medewerkers te onderhouden: *het directe contact*. Een ongedwongen gesprek, dat eens niet over prospects, accounts en cijfers gaat, biedt de mogelijkheid wederzijdse verwachtingen duidelijk te maken, de nieuwste ontwikkelingen binnen de organisatie door te spreken of gewoon informeel bij te praten. Belangrijk in zulk contact is de mogelijkheid tot *omkeerbaar communiceren*: 'ik kan tegen jou zeggen wat jij ook tegen mij zegt'. In plaats van zichzelf af te schermen voor kritiek staat de leidinggevende open voor feedback van de

medewerker. Zichzelf ter discussie stellen durft alleen die manager die betrekkelijk zeker is van zijn capaciteiten. Het maakt de medewerker duidelijk dat hij nodig is en er daadwerkelijk toe doet.

Overeenkomsten sluiten

Een besluit of afspraak waarover echte, tweezijdige overeenstemming bestaat, heeft de grootste kans te worden nagekomen. Toch is het in veel verkooporganisaties de gewoonte van te voren de verkoopdoelen van de individuele medewerkers vast te stellen (want de medewerker zal zelf wel te laag inzetten). Effectieve verkoopdoelen zijn, zoals het een overeenkomst betaamt, geen opgelegde cijfers, maar het resultaat van een onderhandelingsproces tussen twee mondigere mensen. Het op deze wijze maken van afspraken tussen leidinggevende en medewerker doorbreekt de vicieuze denkcirkel die ten grondslag ligt aan het motivatie-denken.

Een echte overeenkomst betekent dat beide partijen er van uit gaan dat de gestelde doelen redelijk zijn. Dit geeft de manager het morele recht de medewerker hier krachtig aan te houden, zonder



4. Stappen POP

- Stap 1:** Competentie-profiel.
- Stap 2:** Selfassessment en 360 graden feedback.
- Stap 3:** Coachingsgesprekken op basis van stap 2.
- Stap 4:** Opstellen POP

5. Elementen POP

- ▶ persoonlijke sterkte/zwakte-analyse;
- ▶ leerdoelen;
- ▶ gewenste resultaten;
- ▶ mogelijke positieve en negatieve consequenties bij (niet) behalen ervan;
- ▶ tijdplanning;
- ▶ wijze van evalueren en bewaken.

dat de medewerker het gevoel heeft te worden aangesproken op iets dat niet van hem is.

Coaching

Het ontwikkelen van medewerkers is een van de grootste uitdagingen voor leidinggevendenden op dit moment. Tegelijkertijd vormt persoonlijke ontwikkeling een motiverende factor voor medewerkers. Coaching als stijl van leidinggeven komt neer op het ontwikkelen van com-

Uw belangrijkste motivatietroef is het directe contact met uw verkoper.

foto: Tony Stone Images/Frank Herholt

petenties (kennis, attitude en vaardigheden) bij medewerkers. Het is een manier van begeleiden die zich richt op het prikkelen en ontwikkelen van hun potentieel. Dit betekent dat zij de ruimte, maar ook de plicht krijgen te leren en te scoren. Kenmerkend voor coaching zijn omkeer-

zijn doorgesproken met de leidinggevende stelt de medewerker, in overleg wederom, een persoonlijk ontwikkelplan op. Belangrijke taak voor de manager/coach is, om in de gesprekken die vooraf gaan aan het ontwikkelplan de koppeling te maken tussen individuele, orga-

een kick geven en wordt geen uitputtingslag. Een manager kan een veilig klimaat stimuleren door het creëren van een open werksfeer, waarin je fouten mag maken, mits je ervan leert en elkaars mening serieus neemt. Teambijeenkomsten waarin niet alleen succesverhalen worden uitgewisseld, maar ook het (respectvol, niet veroordelend) nabespreken van relaties of prospects die verloren gingen aan bod komt, werken stimulerend voor een geslaagd salesklimaat. Met name nieuwe medewerkers krijgen veel op hun dak de eerste periode. Deze groep kan daarom wel wat extra aandacht gebruiken. Steeds meer organisaties gaan over tot het instellen van mentoren: ervaren collega's en managers die de persoonlijke begeleiding van een nieuwe medewerker op zich nemen. Een mentor is het aanspreekpunt voor allerhande vragen en problemen van de nieuwkomer. De begeleiding vindt gestructureerd plaats aan de hand van regelmatige gesprekken en/of op verzoek van de medewerker. Belangrijk in het mentorschap is wederom het vinden van de balans tussen uitdaging en veiligheid. De nieuwkomer moet geen schroom voelen om eens een domme vraag te stellen, bijvoorbeeld over het bonussysteem. ◀

drs. Paul P. Kloosterboer is organisatie-adviseur en partner van Cordes & Bakker Consultants te Amsterdam. Hij is actief op het gebied van koersbepaling, de realisatie daarvan en het ontwikkelen van competenties. Daarnaast werkt hij veel voor en met professionals in organisaties

mevrouw drs. Didi van der Weegen is als adviseur verbonden aan Cordes & Bakker Consultants. Zij legt zich daarbij toe op de gebieden kennismanagement en competentie-ontwikkeling

Creëer een veilig werkklimaat met

open sfeer

bare gesprekken. Een leidinggevende die het coachen beheerst, daagt uit, stelt eisen en ondersteunt tegelijkertijd bij het behalen van de doelstelling. Het in staat achten en serieus nemen van de medewerker is het centrale uitgangspunt.

Naast alles wat al over coaching is geschreven, voegen we hier het gebruik van persoonlijke ontwikkelplannen toe. Het begeleiden van medewerkers in het tot stand brengen van een eigen ontwikkelplan (zie *kaders 4 en 5*), is een instrument bij coaching.

Het persoonlijk ontwikkelplan (POP) ontstaat door gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. De basis ervan vormt het zogenaamde competentieprofiel: een aantal kenmerken en vaardigheden dat is gerelateerd aan de functie. Zo'n profiel komt tot stand in overleg tussen medewerker, manager en P&O. Volgende stap in het ontwikkelplan is een selfassessment en 360 graden feedback. De scores die hieruit komen, geven aan op welke competenties de medewerker hoog scoort en welke punten voor verbetering vatbaar zijn. Als de resultaten

nisatorische en teamdoelstellingen. Nog belangrijker is dat hij ruimte schept voor het uitvoeren van het ontwikkelplan en zijn visie op het ontwikkelproces van de medewerker regelmatig uitspreekt.

VEILIGHEID ÉN UITDAGING

De verkoopwereld is sterk competitief en uitdagend. Alles draait in essentie om de verkoopcijfers en de slag met de concurrent is hard. Dit betekent dat medewerkers in contact met de klant altijd op scherp moeten staan: 'zijn we in de ogen van de klant nog altijd beter dan de concurrentie? Zijn alle verkoopmogelijkheden verkend?' De energie die op gaat aan het werken in direct contact met klanten, moet op een of andere manier worden bijgetankt. De moederorganisatie kan hierin voorzien door te fungeren als thuishaven: een plek waar je even op adem kan komen en ervaringen kan uitwisselen met collega's, zonder dat je direct weer onder druk wordt gezet. Even niet hoeven oppassen voor wat je zegt, geeft medewerkers de mogelijkheid op te laden voor de volgende belangrijke afspraak met een klant. De uitdaging van het verkoopvak blijft in een dergelijk klimaat veel langer

PROF-I-LEREN IS PROFITEREN

De **prof-i-leren**[®] verkooptraining van Léon Lagrand is de manier om uw verkoper, zonder verlies van actieve verkooptijd, aantoonbaar beter te laten scoren. Het geheim zit

'm in de persoonlijke aanpak. Wilt u weten hoe uw verkoper meer vertrouwen wekt, meer enthousiasme uitstraalt en met meer discipline werkt? Bel, fax of e-mail.

Pieter Bossenstraat 36, 1718 AR Hoogwoud • Tel. 0226 - 351813, Fax 0226 - 351583 • e-mail: llagrand@worldonline.nl

léon LL
lagrand

ADVIEZEN EN TRAININGEN IN
LEIDING GEVEN EN VERKOPEN