



Samenvatting

Wie bevlogen medewerkers wil, kan het best inspelen op de intrinsieke motivatie, zo laat de positieve psychologie ons zien. Mensen die doen waar ze goed in zijn en de kans krijgen hun talenten verder te optimaliseren zijn gelukkiger, gezonder en productiever, zo blijkt uit verschillende studies*. Maar hoe organiseer je dat? De zelfdeterminatietheorie geeft aan met welke psychologische behoeften intrinsieke motivatie samengaat. In de praktijk bieden de goede voornemens hiervoor een mooi houvast. In deze whitepaper gaan we hier verder op in en komen er praktische tips aan bod voor de organisatie, leidinggevend en medewerkers. Met als doel om deze inzichten optimaal te benutten ten gunste van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Hoe 'goede voornemens' het rendement van het HR-beleid kunnen versterken

Positieve psychologie werkt!

Wie bevlogen medewerkers wil, kan het best inspelen op de intrinsieke motivatie, zo laat de positieve psychologie ons zien. 'Goede voornemens' - bij menigeen momenteel hoog op de agenda – kunnen hiervoor als uitgangspunt dienen.

Benadruk en versterk datgene dat goed is, in plaats van het negatieve proberen te voorkomen. Dat is in het kort waar positieve psychologie om draait. De wetenschap komt er steeds meer achter dat juist het ontwikkelen van sterke kanten optimaal bijdraagt aan betere prestaties, meer motivatie en meer vitaliteit van medewerkers. Meer aandacht dus voor datgene waar mensen goed in zijn (krachten) zodat ze hierin nóg beter worden, en minder aandacht voor hetgeen juist niet goed gaat (klachten).

Benadruk het goede

Mensen die doen waar ze goed in zijn en de kans krijgen hun talenten verder te optimaliseren zijn gelukkiger, gezonder en productiever, zo blijkt uit verschillende studies*. De 'sterke kantenbenadering', zo wordt deze aanpak ook wel genoemd. De kunst is om medewerkers mogelijkheden te bieden om hun talenten te ontdekken en deze verder te ontwikkelen. Wie weet waar hij goed in is en waar hij bovendien energie van krijgt, kan dit talent verder uitbouwen en kan van een 'voldoende' een 'uitmuntend' maken. Zo kunnen zij het beste uit zichzelf halen. Medewerkers trainen op hun zwaktes heeft volgens deze benadering veel minder zin omdat het nu eenmaal veel moeite kost om van een onvoldoende een voldoende te maken. En een voldoende is nog steeds een matig resultaat waar het individu niet trots op kan zijn. Mensen die meer gebruikmaken van

hun sterke kanten, scoren dan ook hoger op zelfvertrouwen, weten hun doelen beter te realiseren en voelen zich beter en gelukkiger.**

Sterke kanten inzetten als bron van energie

De uitdaging is om erachter te komen waar de sterktes liggen van medewerkers, en waar ze energie van krijgen. Martin Seligman, grondlegger van de positieve psychologie, biedt hierbij hulp. Hij stelde een lijst samen van 24 kwaliteiten waar mensen over kunnen beschikken. Ieder mens beschikt over een aantal van deze kwaliteiten, ook wel 'sterke karaktereigenschappen' genoemd. Door zelf te onderzoeken welke unieke set kwaliteiten het meest passend is, kan men aan de slag met het succesvol benutten van deze kwaliteiten. Op de website www.authentichappiness.com kan iedereen een zelftest doen om erachter te komen welke unieke set sterke karaktereigenschappen het best passend is.

Psycholoog Alex Linley, oprichter van het Britse Centrum van Toegepaste Positieve Psychologie, heeft in vervolg hierop nagedacht hoe mensen optimaal gebruik kunnen maken van hun eigen set kwaliteiten en heeft hiervoor een handig model ontwikkeld. Mensen hebben volgens hem kwaliteiten waar ze veel gebruik van maken (realised strengths) en die hen veel energie geven. De kunst is deze te kennen, te ontwikkelen en nog meer in te zetten. Dan zijn er kwaliteiten waar mensen wel energie van krijgen, maar waar ze weinig tot geen gebruik van maken (unrealised strengths). Hier zit een belangrijk ontwikkelpotentieel. De uitdaging is deze nog te ontwikkelen, kwaliteiten te identificeren en in te zetten, zodat deze kwaliteit optimaal

* Fredrickson, 1998; Cohn & Fredrickson, 2006. Staw, 1986; Cropanzano & Wright, 2001

** Wood, Linley, Maltby, Kashdan & Hurling, 2011



wordt ontplooid. Het komt ook voor dat mensen over kwaliteiten beschikken waar ze weliswaar goed in zijn, maar waar ze geen energie van krijgen. Meestal zijn deze kwaliteiten gebaseerd op aangeleerd gedrag dat bijvoorbeeld gebaseerd is op normen en waarden die men van huis uit heeft meegekregen. Hoewel het hier om sterke kanten gaat, adviseert Linley om deze kwaliteiten slechts gematigd toe te passen, aangezien ze eerder energie kosten, dan dat ze energie opleveren. Tot slot duidt Linley op de zwak ontwikkelde kwaliteiten. Dit zijn kwaliteiten waar mensen niet goed in zijn en waar ze bovendien weinig energie van krijgen. Beter is, zo stelt Linley, om de zwaktes zo min mogelijk aan bod te laten komen. Men kan het niet, en wil het ook niet.

Beter is om deze werkzaamheden te laten uitvoeren door andere mensen binnen het team die hier wel goed in zijn en hier wel energie van krijgen.

Op zoek naar intrinsieke motivatie

Afgezien van het handvat dat Linley biedt om erachter te komen wat nu precies de sterktes zijn van medewerkers, is er daarnaast een manier om erachter te komen waar mensen enthousiast en gedreven van worden. Ga op zoek naar hun intrinsieke motivatie, ofwel de motivatie die van binnenuit komt. Mensen lopen nu eenmaal warmer voor hetgeen hen intrinsiek motiveert – iets wat ze écht vanuit zichzelf willen - dan wanneer ze van buitenaf worden gemotiveerd met bijvoorbeeld een hogere bonus of een auto van de zaak in het vooruitzicht. Wie intrinsiek gemotiveerd is presteert beter, is tevredener en voelt zich meer betrokken dan wie extrinsiek gemotiveerd is. Maar wat voedt deze intrinsieke motivatie? Waardoor wordt deze aangewakkerd? Ook hiervoor biedt de wetenschap handvaten.

Zo stelt de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan (Deci & Ryan, 2000) dat intrinsieke motivatie samengaat met de vervulling van drie psychologische basisbehoeften

1. de behoefte aan autonomie;
2. de behoefte aan sociale verbondenheid;
3. en de behoefte aan competentie.

Autonomie

Mensen hebben van nature de behoefte om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Dat geldt dus ook voor medewerkers. Zij willen het liefst zelf kunnen (mee) beslissen zodat ze volledig achter hun eigen gedrag kunnen staan. Door medewerkers ruimte te geven kunnen ze zelf bepalen wat de beste manier van werken is en kunnen ze datgene doen dat voor hen intrinsiek motiverend is en energie geeft. Daarom is autonomie een belangrijke bron voor intrinsieke motivatie, vitaliteit en persoonlijke groei.

Sociale verbondenheid

Ieder mens heeft de behoefte aan positieve relaties met andere mensen. Ook dit is een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om goed te kunnen presteren en doelen te behalen. Medewerkers voelen zich verbonden wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's. Volgens de theorie van Deci en Ryan helpt het daarbij wanneer het sociale contact ook nog eens betekenisvol en diepgaand is. Alleen dan voelen medewerkers zich echt verbonden met hun omgeving, zo stellen zij.

Goed voornemen voor het nieuwe jaar:

‘Kies een doel dat je energie geeft, uitdagend is, past bij je vaardigheden, en werk daaraan. Zo kom je in een ‘flow’.

Competentie

Tot slot willen mensen hun omgeving ontdekken, begrijpen en beheersen. Vandaar de behoefte aan competentie, zo concluderen Deci en Ryan. Mensen willen het gevoel hebben dat ze beschikken over waardevolle competenties en willen de kans krijgen hun competenties in te zetten om goede prestaties te kunnen leveren. Wie zich competent voelt heeft meer zelfvertrouwen, zit beter in zijn vel, en voelt zich energiever. Het gevoel van competentie kan overigens steeds veranderen. Bijvoorbeeld wanneer de werkcontext verandert en er nieuwe uitdagende eisen aan werknemers worden gesteld. Ook kunnen medewerkers het werk als

TIP VOOR DE ORGANISATIE

Haal meer uit medewerkers

Aan HR en management is het de uitdaging om medewerkers te ondersteunen bij het zoeken naar hun kwaliteiten en ze de ruimte te bieden om uitdagende doelen voor zichzelf te stellen. VGZ ondersteunt werkgevers en medewerkers hierbij met zelfmanagement toepassingen, workshops, trainingen en interventies.

TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN

1. Ken je teamleden

Klinkt als een open deur, maar is o zo belangrijk. Ken hun kwaliteiten en weet waar medewerkers speciaal energie van krijgen. Zo kun je hen uitdagen met taken en projecten die hier heel mooi bij passen.

2. Stimuleer medewerkers om aantrekkelijke en uitdagende doelen voor zichzelf te stellen

Het is voor medewerkers goed om doelen te stellen die net buiten hun comfort zone liggen. Doelen die nieuwe elementen in zich hebben die voor hen interessant zijn. Zo blijven medewerkers gemotiveerd om steeds weer nieuwe dingen te ondernemen die passen bij wat zij kunnen en willen. Zo blijven zij leren, groeit hun zelfvertrouwen en voelen zij zich ook vitaler.

3. Maak tijd voor positieve feedback

Het is belangrijk dat medewerkers steeds beter weten waar hun sterke kanten liggen. Dit kun je faciliteren door gericht feedback te geven op zaken die goed gaan, en daarbij te benoemen wat de specifieke bijdrage is geweest van die medewerker. Positieve feedback hoeft niet alleen van de leidinggevende te komen. Teamleden kunnen ook leren om bewust positieve feedback aan elkaar te geven. Zo stimuleren zij elkaar, en leert ieder om het beste uit zichzelf te halen.

4. Faciliteer het ontwikkelen van sterke kanten

In de waan van de dag kunnen medewerkers de aandacht voor eigen sterke kanten en eigen doelen soms uit het oog verliezen. Door medewerkers te faciliteren met het aanbieden van coaching, training en 'zelfhelp tools' kunnen zij blijven werken aan de verdere ontplooiing van hun sterke kanten en de verwezenlijking van hun persoonlijke doelen.

5. Practice what you preach

Uiteraard is het een heel goed idee om als leidinggevende ook zelf te reflecteren op eigen sterke kanten, en uitdagende doelen voor jezelf te blijven stellen. Zo ervaar je aan den lijve het positieve effect van deze activiteiten, en is het ook gemakkelijker om medewerkers hierbij te coachen.

'te weinig' uitdagend ervaren. Bijvoorbeeld wanneer zij vele jaren op dezelfde afdeling werkzaam zijn. Dan is het goed om te zoeken naar nieuwe ontwikkelmogelijkheden.

Als wordt voorzien in deze drie behoeften, functioneert een mens op zijn best. Hij voelt zich energiek en zal blijven groeien. Maar het omgekeerde is ook het geval. Medewerkers die teveel worden gecontroleerd, te weinig regelruimte krijgen, slechte contacten onderhouden met collega's en leidinggevenden en die niet de kans krijgen om op basis van autonomie hun werk te doen en te laten zien wat ze kunnen, ervaren minder energie en kunnen ernstig gestrest en gedemotiveerd raken.



Als leidinggevenden het gedrag van medewerkers teveel willen controleren en hun autonomie inperken, worden medewerkers extrinsiek gemotiveerd: ze doen hun werk om negatieve feedback te voorkomen, een compliment te krijgen of om simpelweg te voldoen aan regels, in plaats van werken op basis van intrinsieke motivatie: werk verrichten omdat je het werk graag wil doen.

Goede voornemens

De theorie is helder. Nu de praktijk nog. Aan organisaties de uitdaging om datgene dat wetenschap ons aan kennis biedt, te vertalen naar de dagelijkse vaak weerbarstige praktijk.

Deze tijd – waarin goede voornemens voor het veranderen van gedrag hoog op vrijwel ieders agenda staan – biedt hiervoor een mooi houvast. Of het nu gaat om 'gezonder eten', 'meer bewegen' of 'stoppen met roken', veel goede voornemens stranden, mislukken of worden in hun geheel niet uitgevoerd. Dat komt omdat mensen veelal doelen stellen die voor hen moeilijk en bovendien onaantrekkelijk zijn. Om een voornemen of een doel daadwerkelijk te realiseren, is het volgens Deci en Ryan belangrijk om doelen te stellen die mensen echt aantrekkelijk vinden en die voor hen op zichzelf leuk, interessant of uitdagend – ofwel

intrinsiek motiverend - zijn. Ook moeten het doelen zijn die passen bij de eigen kwaliteiten, bij datgene wat men al kan, of bij datgene wat men graag verder wil ontwikkelen. Alleen dan ontstaat de kans op een positieve flow, en op het daadwerkelijk bereiken van het doel. En dat geeft een goed gevoel, zo blijkt uit onderzoek. De zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan gaat er namelijk vanuit dat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn voor de doelen die zij stellen een persoonlijke groei kunnen doormaken en zich vitaler voelen. Wie zijn goede voornemens met deze wetenschap in het achterhoofd, bewust kiest, heeft een goede kans ze ook daadwerkelijk te realiseren. Dat geldt voor werknemers én leidinggevendens.'



TIPS VOOR MEDEWERKERS

Waar zit je kracht?

Hoe weet een medewerker waar hij goed in is? Wat zijn z'n sterke punten? En wat geeft hem energie? Volgens psycholoog Alex Linley is het de kunst om gedurende een bepaalde periode het volgende bij te houden. Kijk van of bij welke werkzaamheden je:

- Energie krijgt en je betrokken voelt;
- De tijd uit het oog verliest;
- Snel nieuwe informatie opneemt;
- Je herhaaldelijk succesvol bent;
- Waardering krijgt van anderen;
- De taken telkens weer goed kunt volbrengen;
- Steeds weer het gevoel hebt deze te willen doen;
- Energie verliest omdat je ze niet hebt kunnen doen;
- Een enorme aantrekkingskracht voelt.

Daar zit je kracht!

*Deze paper is tot stand gekomen in samenwerking met arbeids- en organisatiepsycholoog **Pauline van Dorssen** van training- en adviesbureau Intrinzis.*

Momenteel promoveert zij op het onderwerp 'Voorwaarden voor effectief zelfleiderschap t.b.v. versterken van vitaliteit van zorgprofessionals' aan de Open Universiteit Heerlen.

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u duurzame inzetbaarheid en zelfmanagement van uw medewerkers in uw organisatie het beste kunt oppakken?

Neem dan contact op met VGZ via zakelijk@vgz.nl of bel **088 - 131 35 00**. Of kijk op vgz.nl/inzetbaarheid.

Voor goede zorg zorg je samen

