



THE LEADERSHIP CORP

Hand-out behorende bij de training

# Motiveren



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.  
St. Gerardusplein 26 – 33  
5644 NG EINDHOVEN  
040 - 2115020  
[www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)

Itasc Nederland B.V.  
WTC Amsterdam  
Toren C, level 14  
1077 NX AMSTERDAM  
020 - 4536522



THE LEADERSHIP CORP

## EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Wij wensen je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.



THE LEADERSHIP CORP

## INHOUDSOPGAVE

1.	MOTIVATIE.....	1
2.	MOTIVATIETHEORIE VAN HERZBERG .....	3
3.	MOTIVATIETHEORIE VAN MASLOW .....	6
4.	HET HERKENNEN VAN MOTIVATIE EN DEMOTIVATIE.....	9
5.	RATIONEEL EMOTIEVE TRAINING.....	10
6.	VERANDEREN.....	14
7.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP? .....	15



THE LEADERSHIP CORP

## 1. MOTIVATIE

### 1.1 WAT IS MOTIVATIE?

Een definitie van motivatie is:

'Het geheel van biologische en psychologische factoren die de aard van de richting van het gedrag bepalen'.

Met andere woorden, motivatie is een prikkel om een bepaalde behoefte te bevredigen, of om een bepaald doel te bereiken. Een uitgangspunt daarbij is dat hoe sterker de prikkel is, hoe groter de motivatie zal zijn.

BIJVOORBEELD:

Je hebt honger. Eerst een beetje. De prikkel om de behoefte te bevredigen is nog niet zo groot. Maar naarmate je meer honger krijgt, wordt de prikkel groter en de motivatie sterker om de behoefte te bevredigen.

Je gaat op een gegeven moment 'op zoek naar eten'. Als je iets te eten vindt, bijvoorbeeld een doos gebakjes, dan zal naarmate je er meer eet de honger steeds verder afnemen en de motivatie / prikkel om meer te eten zal minder worden. Als je op een gegeven moment tien slagroomgebakjes hebt gegeten, heb je geen behoefte meer aan een elfde gebakje. Je honger is immers weg, je hebt voldoende gegeten, en je hebt geen behoefte meer aan eten. Er is geen prikkel meer.



THE LEADERSHIP CORP

## 1.2 KRACHTEN EN GRENZEN VAN MOTIVATIE

De kracht van de motivatie kan per individu variëren in tijd en plaats al naar gelang de heersende omstandigheden. Geen enkel individu heeft een exact hetzelfde behoefte pakket als welk ander individu ook.

1. *Hoe hoger de waarde die de mens hecht aan het doel dat door zijn handelen zou kunnen worden bereikt, des te sterker is zijn motivatie tot dat handelen.*
2. *Hoe groter de kans dat het nagestreefde wordt bereikt, des te groter is de motivatie.*

## 2. MOTIVATIETHEORIE VAN HERZBERG

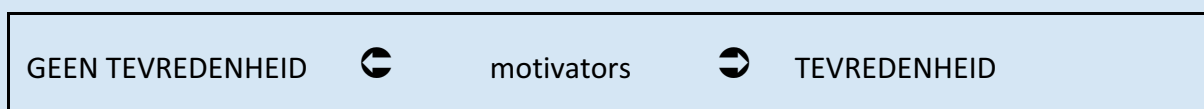
Frederick Herzberg, één van de belangrijkste gedragswetenschappers van deze eeuw, legt in zijn motivatietheorie de nadruk op het werk zelf om motivatie en gebrek aan motivatie te verklaren. Dit in tegenstelling tot Maslow (zie hoofdstuk 3), die de nadruk legt op de behoeften van het individu.

Herzberg koos voor deze benadering omdat hij constateerde dat routinematige werkzaamheden de motivatie van de medewerkers deed afnemen.

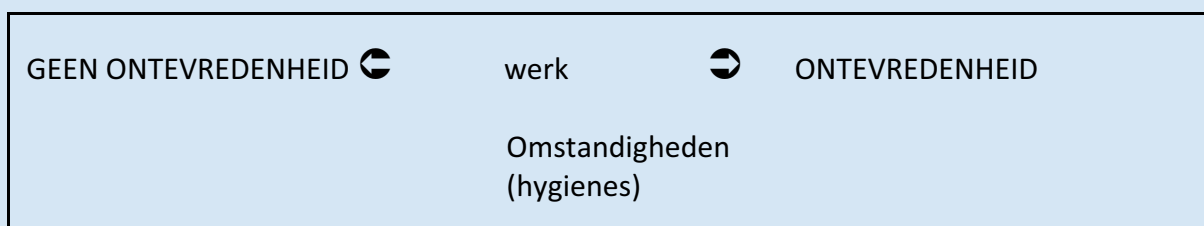
In zijn onderzoeken naar aanleiding hiervan naar zaken die bijdragen aan de motivatie in het werk, bleek dat tevredenheid en ontevredenheid niet de twee uitersten van een continuüm zijn. Zo draagt bijvoorbeeld de aanwezigheid van een bepaalde karakteristiek van het werk, zoals verantwoordelijkheid, wel bij aan de tevredenheid, maar dat de afwezigheid ervan niet leidt tot ontevredenheid.

Daar staat tegenover dat het ontbreken van bepaalde karakteristieken, zoals zekerheid van behoud van het werk, leidt tot ontevredenheid, maar de 'aanwezigheid' van die zekerheid leidt weer niet tot tevredenheid.

De conclusie van Herzberg is dat er twee 'continuüms' zijn. Zijn theorie die hij op grond van deze conclusies gebaseerd heeft noemt hij daarom het 'Two Factor Model':



### *factor 1. Motivators*



### *factor 2. Werkomstandigheden / hygiënes*

De kenmerken van het werk, die bepalen of de medewerkers gemotiveerd zijn of niet gemotiveerd zijn, noemt Herzberg respectievelijk **motivators** en **werkomstandigheden** ofwel **hygiënes**. De belangrijkste worden in het onderstaande schema weergegeven.

<b>MOTIVATORS EN WERKOMSTANDIGHEDEN</b>	
<b>MOTIVATORS</b>	<b>WERKOMSTANDIGHEDEN (HYGIENES)</b>
➤ Uitdaging in het werk	➤ Werkcondities
➤ Verantwoordelijkheid	➤ Regels in het bedrijf
➤ Erkenning	➤ Supervisie
➤ Realisatie van de doelen van het werk	➤ Collega's
➤ Bevoegdheid	➤ Salaris
➤ Groei	➤ Status
➤ Werkinhoud	➤ Werkzekerheid
	➤ Secundaire arbeidsvoorwaarden

*Schema 1. Motivators en werkomstandigheden*

De motivators van Herzberg hebben dus te maken met de functie zelf, en niet met de persoon. Als aan alle motivators voldaan is, zou er dus een hoge mate van motivatie moeten bestaan. Dat is ook zo, *mits* er geen Hygiëne zijn.

De werkomstandigheden / hygiënes hebben veel meer te maken met de randvoorwaarden voor de functie, dus niet met de inhoud en doelstellingen van de functie.



THE LEADERSHIP CORP

Als we kijken naar de werkomstandigheden:

Stel dat het bedrijf waar je werkt goede salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden biedt, het gebouw is goed geoutilleerd, en er bestaat geen onzekerheid over de werkgelegenheid. Zijn de medewerkers dan meer gemotiveerd dan collega's van een bedrijf waar deze omstandigheden niet zijn? Volgens Herzberg niet, want deze factoren leiden niet tot gemotiveerdheid, maar tot de afwezigheid van ongemotiveerdheid.

Wat kan je nu zelf met deze theorie van Herzberg?

Zoals duidelijk blijkt uit het voorgaande kan je zelf het model van Herzberg aangrijpen om je eigen motivatie verder te verhogen. Dit doe je door de inhoud van het werk aantrekkelijk te maken. Het uitsluitend verbeteren van de werkomstandigheden is op termijn niet voldoende om gemotiveerd te blijven, met de gevolgen van dien voor de inzet en de productie.

Het spreekt voor zich dat je niet alles zelf in de hand hebt. Om bepaalde aspecten te veranderen of te doen heb je uiteraard de medewerking of toestemming van de verantwoordelijken binnen je bedrijf nodig.

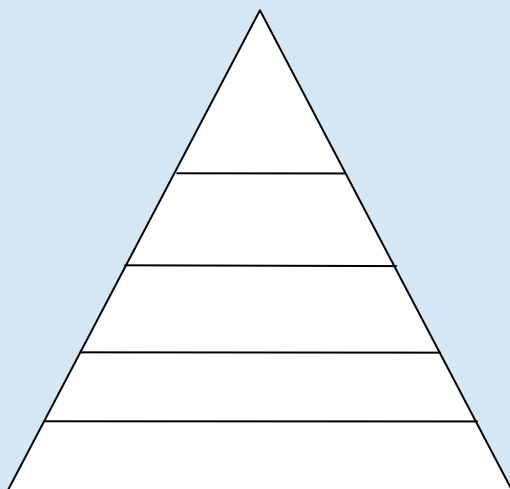
### 3. MOTIVATIETHEORIE VAN MASLOW

Abraham Maslow stelt dat ieder mens bepaalde behoeften heeft. Het voelen van behoeften roept spanningen op, en op grond daarvan gaat de mens gedrag vertonen dat die spanningen moet verminderen of opheffen.

Als een behoefte bevredigd is, komt er volgens Maslow vrijwel direct een andere behoefte op die weer nieuwe spanning geeft. Aan dit proces komt geen einde zolang de mens leeft.

Maslow meent dat in deze behoefte een structuur valt te herkennen. Hij heeft allereerst die behoeften in categorieën ondergebracht, de zogenaamde behoeftepiramide van Maslow.

#### BEHOEFTEPIRAMIDE VAN MASLOW



- 5) Behoefte aan ontplooiing;
- 4) Behoefte aan erkenning;
- 3) Behoefte aan sociaal contact;
- 2) Behoefte aan veiligheid;
- 1) Lichamelijke behoeften.

Deze categorieën zijn in niveaus geordend. Er is een hiërarchie in die behoeftestructuur en wel zodanig dat geen enkele hogere behoefte zich aandient (dus als prikkel tot handelen gaat functioneren) als niet aan voorgaande lagere behoeften is voldaan.

### **3.1 VOORBEELDEN VAN DE VERSCHILLENDE BEHOEFTE**

#### **1. De psychologische behoeften**

Eten, drinken, zuurstof, slaap, temperatuurregeling, bescherming tegen elementen. Het betreft de behoeften die zich via het lichaam (de zintuigen / fysiologie) duidelijk maken. Deze behoeften staan voorop omdat het niet-bevredigen levensbedreigend is. Er moet op korte termijn aan worden voldaan.

#### **2. Behoefte aan veiligheid en zekerheid**

Vervolgens zal de mens ernaar streven om niet alleen voor de dag van vandaag zijn behoeftebevrediging zeker te stellen maar ook voor de dag van morgen. Niet alleen de voorraadvorming voor slechte tijden (de winter) maar ook het sparen voor de oude dag zijn gedragingen uit deze categorie. Maar er is meer.

Er wordt zekerheid en een gevoel van veiligheid gegeven als men mensen bescherming tegen gevaren biedt (verzekering), bedreigingen bij hen weghoudt (werkzekerheid), ongewenste veranderingen voorkomt.

#### **3. Behoefte aan sociaal contact**

Sociale behoeften zijn de behoeften aan genegenheid en omgang met een sociale omgeving; de behoefte ergens bij te horen, om aanvaard te worden, de behoefte aan groepsverbondenheid. Deze behoeften lijken een logische voortzetting van de reeks; lichamelijk zelfbehoud, zekerheid en veiligheid van meer duurzame aard en communicatie met anderen. Men wil gezien worden en wil dat er rekening met hem gehouden wordt.

#### **4. Ego-behoeften**

De ego-behoefte is de behoefte aan versterking van het gevoel van eigenwaarde. Deze behoefte heeft te maken met de reputatie van de mens, en gewaardeerd worden door anderen voor wat hij is. De ego-behoefte van het erbij horen heeft een spiegelbeeld in de waardering die de mens voor zichzelf heeft, zijn zelfrespect en het daaruit volgende zelfvertrouwen, de zelfstandigheid in eigen taak en het weten iets te presteren.



THE LEADERSHIP CORP

## **5. De behoefte aan ontplooiing**

In deze tijd en in onze cultuur lijkt alles te gaan om ontplooiing, zelfverwerkelijking en creativiteit. De hoogste behoefte van de mens zou zijn de behoefte om de eigen mogelijkheden te realiseren, de eigen ontwikkeling voort te zetten, te komen tot zelfvervulling.



THE LEADERSHIP CORP

## 4. HET HERKENNEN VAN MOTIVATIE EN DEMOTIVATIE

Aan een aantal verschillende factoren is te herkennen of er in een organisatie een grote mate van motivatie is, of juist dat er sprake is van demotivatie. De volgende aspecten zijn daarbij indicatief.

### **Indicaties van aanwezigheid van motivatie:**

- Behaalde resultaten;
- Energie, enthousiasme en vastberadenheid;
- Bereidheid tot het verlenen van medewerking bij het oplossen van problemen;
- Bereidheid verantwoordelijkheid te dragen;
- Aanpassen aan veranderingen.

### **Indicaties van gebrek aan motivatie:**

- Hoge absentiegraad;
- Onverschilligheid;
- Lage betrokkenheid;
- Overdrijven van meningsverschillen en klachten;
- Tegenstand bij veranderingen;
- Niet bereid zijn tot medewerking.

## 5. RATIONEEL EMOTIEVE TRAINING

### Wat is Rationeel Emotieve Training?

- \* RET is een methode die aangeeft dat niet een gebeurtenis, maar de gedachte die je hebt over die gebeurtenis bepaalt wat je emotie c.q. je gevoel is.
- \* RET is daarbij een methode die je kan helpen om met de negatieve emoties en / of gevoelens, waar jij zelf of jouw omgeving last van hebben, om te gaan, door de gedachten die je hebt te veranderen.

### Wat is het doel van de Rationeel Emotieve Training?

RET is een methode die het verband geeft tussen een gedachte en de emoties die er uit ontstaan. Dat betekent dat, als jij of jouw omgeving last hebben van een negatieve emotie of een negatief gevoel, die daardoor een negatieve invloed hebben op jouw functioneren, RET je kan helpen te achterhalen wat de irrationele gedachte is (bijv. je raakt in de stress omdat je in een file staat waardoor je te laat dreigt te komen). RET helpt je de (irrationele) gedachte te wijzigen, te vervangen door rationele gedachten, en daardoor je emoties in positieve zin te wijzigen c.q. aan te passen. Dit helpt je te komen tot een effectiever werkgedrag / prestaties.

In de praktijk lijkt het echter vaak alsof een gebeurtenis bepaald wat jouw emotie is. Het lijkt alsof het feit dat je in de file staat (de gebeurtenis) ervoor zorgt dat jij bang bent om te laat te komen. Maar de gebeurtenis is voor iedereen hetzelfde, en toch zal niet iedereen hetzelfde gevoel hebben.

Het is zo dat niet de gebeurtenis, maar jouw gedachten jouw gevoel en emotie bepalen. Jouw gedachte in dit geval is wellicht dat je faalt en dat je niet mag falen.

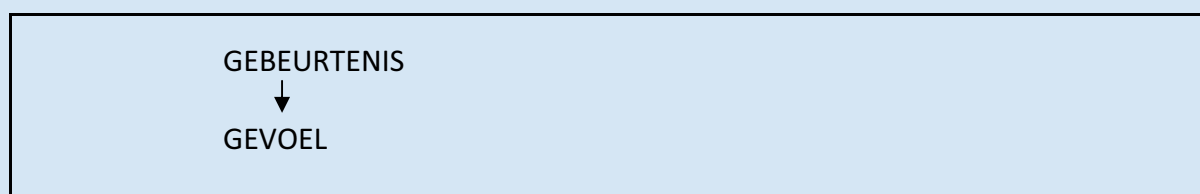
### Wat kan je hieruit concluderen?

1. Er is een gebeurtenis die voor iedereen gelijk is.
2. En toch reageren mensen daarop verschillend.

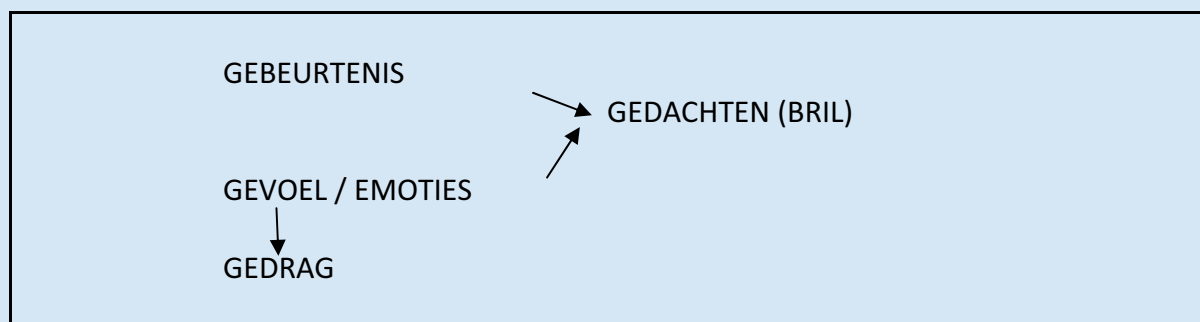
De gedachte die jij hebt is de bril waardoor je naar dingen kijkt. Als je een andere bril op zou zetten, bijvoorbeeld de bril 'als ik te laat kom is dat wel naar, maar de wereld vergaat niet', verander je jouw gedachten, en daardoor ook het gevoel, de emotie. Door in dit geval de bril 'de wereld vergaat niet' op te zetten, wordt jouw gevoel positiever, en heb je minder last van de in dit geval genoemde stress.

Samengevat:

Niet de gebeurtenis bepaalt het gevoel (zoals in het onderstaande schema);



Maar de gedachte die we hebben bepaald het gevoel, de emotie en daardoor ons gedrag (zoals in het onderstaande schema).



Bijvoorbeeld:

- Je hebt een net nieuwe Mercedes E-klasse iets te kort door de bocht naar binnen proberen te rijden, met als gevolg dat er nu een kras over de hele lengte van de auto zit.

Niet het feit dat er een kras op de auto zit bepaalt je gevoel, maar jouw gedachte bepalen het gevoel (hier is de gedachte bijvoorbeeld dat je gefaald hebt).

Je raakt dus niet van streek door de dingen zelf, maar door de manier waarop je tegen de dingen aankijkt.



## 5.1 RATIONELE EN IRRATIONELE GEDACHTEN

Binnen RET zijn er dus twee soorten gedachten te onderscheiden, namelijk de rationele gedachten en de irrationele gedachten.

Als je nu kan achterhalen wat je gedachten zijn, kan je vaststellen of deze gedachten rationeel of irrationeel zijn. Irrationele gedachten helpen je niet, sterker nog, ze hebben een negatieve invloed op je, jij gaat je door irrationele gedachten op een manier gedragen waardoor jij of je omgeving er last van hebben.

Als je dus irrationele gedachten kan achterhalen, moet je jezelf afvragen of je deze niet kan vervangen door rationele gedachten.

### RATIONELE GEDACHTEN:

1. Zijn waar, berusten op de realiteit.
2. Zijn functioneel, helpen je.
3. Voorkomen conflicten - in jezelf.  
- met anderen.

### DE TOP 5 VAN IRRATIONELE GEDACHTEN:

#### 1. RAMPDENKEN

Rampdenken heeft vaak te maken met negatieve verwachtingen, gebaseerd op vergelijkbare situaties die niet goed zijn gegaan. Je kan het herkennen aan het veel gebruiken van de woorden "verschrikkelijk" en "moeten".

#### VOORBEELDEN:

- Als het werk niet op tijd af is, is dat een ramp?
- Het is verschrikkelijk als ik afga.
- Als het me niet lukt, kost me dat mijn reputatie?

## **2. FANATIEK PERFECTIONISME**

Perfectionisme is op zich geen slechte eigenschap. Maar het al te fanatiek naar perfectie streven, leidt vaak tot frustratie. Want iedereen is feilbaar, alleen dat accepteren is moeilijk. Perfectionisten zijn vaak "goed" in rampdenken. "Het moet goed gaan, anders is het verschrikkelijk".

### **VOORBEELDEN:**

- Het moet perfect zijn.
- Ik mag geen fouten maken.
- Het moet lukken.

## **3. EISEN AAN ANDEREN EN AAN DE WERELD**

Hier spelen vage omschrijvingen en generalisaties vaak een belangrijke rol. Want wat wordt precies verstaan onder een slechte sfeer of oncollegiaal gedrag? Hoe wenselijk en waar, deze gedachten werken eerder verlamvend dan productief.

### **VOORBEELDEN:**

- Als ik maar andere collega's had.
- Je werkt je uit de naad en het wordt niet gewaardeerd.
- Dat mag mijn baas toch niet zomaar doen?

## **4. LAGE FRUSTRATIETOLERANTIE**

Lage frustratie tolerantie heeft ermee te maken dat bepaalde zaken vervelend zijn. Je auto start niet in de winter als het sneeuwt, de kopieer gaat stuk als je een kopie nodig hebt, je computer doet het niet als je veel werk hebt, en de nieuwe uitzendkracht houdt het na twee dagen voor gezien zodat je weer een andere moet inwerken. Allemaal vervelende zaken, maar de vraag is of zij verschrikkelijk en onoverkomelijk zijn.

## **5. DIENSTBAARHEIDSJUNK**

De dienstbaarheidsjunk meent altijd, ook op de meest onmogelijke momenten, klaar te moeten staan voor de meest onmogelijke verzoeken van anderen. Het irrationele denkbeeld hierachter is dat alle mensen die belangrijk voor je zijn, je zouden moeten respecteren of van je zouden moeten houden. Het irrationele zit hier in de overdrijving.



THE LEADERSHIP CORP

## 6. VERANDEREN

Veel mensen hebben angst om te veranderen en hebben daardoor ook weerstand om te veranderen. Dat komt omdat veranderen of moeten veranderen door velen opgevat als wordt als 'het wordt slechter' of 'het wordt minder goed'.

Maar veranderen is niet altijd slechter worden. Het kan namelijk ook beter worden betekenen. Want stel je eens voor dat er door een verandering in jouw gedrag of handelen, de klant van jouw organisatie beter geholpen wordt. Kortom, hij zet <NAAM KLANT> op nummer 1 voor wat betreft de 'Customer Satisfaction'. Is alleen de klant daar bij gebaat, of ben je dat wellicht zelf ook?

Toch bestaat er een groot aantal redenen waarom mensen het zo moeilijk vinden om te veranderen, en deze redenen worden aangegrepen om niet te hoeven veranderen. Welke daarvan herken je bij jezelf?

1. Ik zie geen reden om te veranderen.
2. Het gaat toch goed zo?
3. We doen het al jaren zo.
4. Ik kan niet anders.
5. Ik wil niet anders.
6. Ik zie het nut niet.
7. Werkt het wel?
8. Het werkt toch niet.
9. Onze onderneming is nu eenmaal zo.
10. Ik werk het beste zoals ik nu werk.
11. De mensen accepteren het toch niet.
12. Het lukt nooit in deze tijd.



THE LEADERSHIP CORP

## 7. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar [www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: [itasc@itasc.nl](mailto:itasc@itasc.nl).



THE LEADERSHIP CORP



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

St. Gerardusplein 26 – 33 • 5644 NG Eindhoven • Postbus 188 • 5600 AD Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020  
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

[itasc@itasc.nl](mailto:itasc@itasc.nl) • [www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)