

verschenen in Afval!, oktober 2006 (ongeredigeerde versie)

Motiveren via teamontwikkeling en cultuurverandering

Het motiveren van personeel is geen simpele opgave voor een bedrijf. Zeker niet omdat de motivatie volgens motivatiedeskundige Margret Sauer uiteindelijk uit de werknemer zelf moet komen. De afvalbedrijven AVR en Cyclus hebben ieder een eigen aanpak bedacht om hun medewerkers gemotiveerd te krijgen en te houden. Bij de AVR is het verschaffen van helderheid een belangrijke 'pijler' van de motivatie. Cyclus heeft een central rol toebedacht aan teamontwikkeling om haar medewerkers te motiveren. De direct leidinggevende neemt bij beide bedrijven een belangrijke plaats in bij het zorgen voor tevreden medewerkers.

door: Gabor Mooij

Dat gemotiveerde werknemers in het belang zijn van een bedrijf is een bekend gegeven. Niet alleen is de werksfeer beter, ook de kwaliteit van het werk neemt toe met gemotiveerd personeel.

"Gemotiveerde medewerkers doen extra hun best om te zorgen dat het werk goed gaat en dat alles volgens planning verloopt", zegt Margret Sauer, opleidingsmanager bij ISBW Opleidingen. "Ze willen ook werk doen dat niet in hun functieomschrijving staat en werker eerder over. Klanten en opdrachtgevers merken dit in hun contacten met de organisatie en zijn sneller tevreden. Kortom je organisatie wordt succesvoller en dat levert je een concurrentievoordeel op."

In hoeverre ligt het aan een bedrijf of het personeel gemotiveerd is? Sauer: "In het algemeen kun je stellen dat medewerkers zichzelf motiveren. Je wordt bijvoorbeeld vrachtwagenchauffeur, omdat je het geweldig vindt om op zo'n grote auto te rijden. De manager kan de voorwaarden scheppen om mensen gemotiveerd te houden. Maar de motivatie moet uit de medewerkers zelf komen." Dus een bedrijf kan zijn energie beter in andere zaken steken? "Dat nu ook weer niet", zegt Sauer. Motivatie kun je enigszins beïnvloeden door bijvoorbeeld een goede werksfeer, voldoende pauzes, activiteiten naast het werk waar je mensen mee bindt. Daarnaast is de mate waarin je verantwoordelijkheden en beslissingen bij de mensen zelf neerlegt, van belang."

Waar moet een bedrijf met name op letten bij het motiveren van de medewerkers? "Dat de medewerker een functie heeft die bij hem past en die hij met plezier uitoefent. Hij moet zich prettig voelen in de organisatie en het gevoel hebben dat hij wordt gewaardeerd. Daarnaast moet hij zich kunnen vinden in het door de organisatie gevoerde beleid en zich goed voelen bij de stijl van leidinggeven", antwoordt Sauer uit.

Geen standaard aanpak

"Het werk bij ons is zo divers dat we niet voor één standaard benadering van het motiveren kunnen kiezen", merkt Hugo Bot, directeur HRM bij de AVR, op. "Een proces operator in het Botlekgebied moeten wij anders aan ons binden dan een vuilnisman die in Den Haag afval inzamelt." De verschillende soorten werk zijn bij de AVR verdeeld over drie business units: verwerken, inzamelen en cleaning. "Medewerkers bij de afdelingen cleaning en verwerking kunnen we goed motiveren door het aanbieden van opleidingen. Dat geldt bij de inzameling weer minder. Daar moet je de medewerkers vooral motiveren door de zaken gewoon goed voor ze te regelen", aldus Bot.

Bij de AVR wordt het handmatig inzamelen van afval steeds meer vervangen door het legen van ondergrondse vuilcontainers met zijbeladers door één chauffeur-belader. Dit lijkt een vooruitgang in het werk, maar het zorgt voor nieuwe problemen. Bot: "Het scheelt wel veel fysiek zwaar werk, maar het gaat om solowerk met weinig afwisseling. Hierdoor verlangen sommige medewerkers terug naar de tijd dat ze de zakken zelf nog in de vuilniswagen gooiden."

Volgens Sauer kan je dit probleem oplossen door iemand andere taken en ook andere verantwoordelijkheden te geven. "Je kunt mensen dat werk bijvoorbeeld maar een aantal dagen in de week laten doen en ze daarnaast ander werk geven."

Beoordelingssysteem

De AVR wil de motivatie van de medewerkers onder andere verbeteren met hulp van een nieuwe manier van beoordelen. "Ons toekomstige beoordelingssysteem maakt helder waaraan de prestaties van de medewerkers worden afgemeten. Het is belangrijk voor de medewerkers dat ze weten wat ze van hen verlangen. Het verschaffen van deze helderheid is een belangrijke pijler van de motivatie."

De eerstelijns leidinggevende krijgt een cruciale rol. "Allereerst omdat hij degene is die de medewerkers beoordeelt op basis van functioneringsgesprekken. Daarnaast omdat hij een actievare rol moet gaan vervullen ten opzichte van de medewerkers. Op dit moment bevinden de direct leidinggevendenden zich of nog teveel 'tussen de manschappen' of is er teveel afstand tussen hen en de medewerkers. Daarvoor moet hij meer aandacht schenken aan de communicatie met zijn medewerkers en deze ook aanspreken op zaken die niet goed gaan", verduidelijkt Bot. Hij benadrukt dat het bij de communicatie niet gaat om eenrichtingsverkeer. "De interactie tussen personeel en leidinggevendenden moet beter"

Belonen

Naast het nieuwe beoordelingssysteem is de AVR van plan een flexibeler beloningssysteem in te voeren. "Bij een positieve beoordeling kan een werknemer een bonus verdienen. De eerstelijns leidinggevende besluit op basis van de functioneringsgesprekken en met de medewerker afgesproken verbeterpunten of deze in aanmerking komt voor een bonus. Een medewerker kan in deze toekomstige systematiek tot zes procent extra worden beloond."

In het beloningssysteem schuilt wel een valkuil. "We moeten uitkijken dat de leidinggevende niet iedereen beloont. Daarom zullen we stimuleren dat deze het beloningssysteem heel selectief toepast", beklemtoont Bot.

"Een bonus motiveert maar kort, want mensen vergeten snel. Maar zowel bonussen als het salaris zijn een grote demotivator als een medewerker het gevoel krijgt dat hij niet fair wordt beloond in relatie tot anderen", merkt Sauer op.

Teamontwikkeling

Cyclus is een bedrijf voor afvalbeheer en beheer van openbare ruimten voor gemeenten in de regio Midden-Holland en Rijnstreek. Het bedrijf houdt zich bezig met afvalinzameling, reiniging en beheer van het openbaar gebied. Het motto van Cyclus is 'uw betrokken partner'. "Dat geldt zowel extern als intern naar de medewerkers toe. Als bedrijf kan je meer kwaliteit leveren met betrokken werknemers. Door het personeel bij je organisatie te betrekken, zorg je voor betrokkenheid", stelt Manon Erhart, manager P&O bij Cyclus.

"Teamontwikkeling is bij ons de centrale motivator. Centraal staat daarbij aandacht voor de medewerkers. Dat betekent ze zowel stimuleren als ze aanspreken als ze hun werk niet goed doen", aldus Erhart.

Sauer: "In de praktijk zie je dat in een enthousiast team de medewerkers die minder gemotiveerd zijn zich optrekken aan de anderen. Dit kun je als manager sturen, door positief gedrag te belonen en negatief gedrag te negeren".

Hoe ziet de teamontwikkeling bij Cyclus eruit? Erhart: "We zijn drie jaar geleden begonnen met zelfregelende teams. De teamleden denken zoveel mogelijk zelf mee binnen bepaalde kaders. Bij deze kaders moet je denken aan onze missie, visie, doelstellingen, activiteiten en verdeling van verantwoordelijkheden. De leidinggevende moet deze elementen vertalen naar de rest van het team en aangeven welk gedrag daarbij hoort."

Daarnaast motiveert Cyclus de medewerkers door een open bedrijfscultuur te bevorderen. "Hiervoor gebruiken we onder andere zogeheten zeepkistbijeenkomsten. Bij een ontbijt, borrel of barbecue vertelt het management dan wat de ontwikkelingen zijn in de organisatie."

Rol leidinggevende

De leidinggevendenden bij Cyclus moeten overschakelen op een andere stijl van leidinggeven. Erhart: "Ze zijn meer dan vroeger coach van hun team. Ook moeten ze de medewerkers de ruimte geven om mee te denken. Dat is best wennen voor veel leidinggevendenden, omdat ze gewend waren dat de medewerkers deden wat zij ze opdroegen. Daarnaast verwachten we van ze dat ze medewerkers er ook op aanspreken als ze hun werk niet goed doen. Ze hebben hiervoor trainingen gevolgd en zijn een jaar lang door een extern bureau gecoacht."

Bot vindt coaching een belangrijk onderdeel van het werk van de leidinggevende. "Het is daarbij belangrijk dat hij goed communiceert met de medewerkers en ook de confrontatie niet schuwt als een medewerker afspraken niet nakomt. Dat laatste is lastig voor veel leidinggevendenden en daarom een belangrijk aandachtspunt."

Volgens Sauer moet een leidinggevende inzicht hebben in wat zijn medewerkers beweegt en daar in zijn stijl van leidinggeven rekening mee houden. Niet iedere medewerker functioneert goed bij dezelfde manier van leidinggeven. De leidinggevende kan motivatie bevorderen door de medewerker te kennen, te weten hoe het privé gaat, te praten over de inhoud van het werk en waardering te tonen."

Ze vindt dat er niet teveel verwacht moet worden van een leidinggevende. "Als iemand niet gemotiveerd is en wil worden kan de leidinggevende weinig doen. Ook kan een leidinggevende minder motiveren als hij te maken heeft met factoren waarop hij weinig invloed heeft. Mensen die weten dat er een bedrijfssluiting aan zit te komen, kun je moeilijk nog motiveren".

Verwachtingen

Bij de zelfregelende teams van Cyclus bleek het moeilijk om de balans te vinden tussen sturing en zelfregeling. "Zowel de leidinggevenden als de teamleden vonden dat de organisatiedoelstellingen voor hen niet duidelijk genoeg geformuleerd waren. Er bleken meer kaders nodig te zijn. Daarnaast hadden de leidinggevenden moeite met het toepassen van de nieuwe vaardigheden. Ook bleek dat de teams door hun dagelijkse werkzaamheden te weinig aan teamvorming toekwamen", vertelt Erhart. Ze relateert: "Het gaat om een continu proces, en om maatwerk. Mensen veranderen en de samenstelling van je organisatie ook."

Cyclus heeft gekeken hoe het bedrijf de kwaliteit van de teams kan verbeteren. "Dit deden we met een teammeter, die aangaf waar per team de ontwikkelruimte zat. Bij deze teammeter ging het om een enquête met vragen over het werk zelf, de samenwerking met collega's en de contacten met interne en externe klanten. Op basis van de ontwikkelruimte hebben we afspraken gemaakt hoe het team zichzelf kan verbeteren. We bewaken deze afspraken met een prestatie-meetsysteem en in de toekomst koppelen we ze aan een beoordelingssysteem", legt Erhart uit. "Met de teammeter hebben we meteen de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers gemeten. We kwamen hierbij uit op een dikke acht."

De AVR heeft vorig jaar een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers gedaan. Bot. "We scoorden een ruime zes, dat is bijna een punt lager dan gemiddeld. Daar komen dan verbeterpunten uit. Maar in feite gaat het dan om symptoombestrijding. Medewerkers geven tijdens zo'n onderzoek bijvoorbeeld aan dat ze teveel last hebben van geluid op de werkplek. We moeten naar een situatie toe dat ze dat direct bij hun leidinggevenden melden. Gemotiveerde en betrokken werknemers trekken zelf aan de bel. Ook de leidinggevenden kunnen dergelijke signalen eerder oppakken." Hij beschouwt de aanpak bij AVR als een cultuurverandering. "Het zal een lange adem vergen om iedereen mee te krijgen. Daarbij zal er een spanningsveld zijn tussen onze individuele benadering en de collectieve benadering die in onze branche traditie is."

Factoren die volgens Margret Sauer van belang zijn bij het motiveren van werknemers:

- Beslissingsbevoegdheid: deze moet afgestemd zijn op verantwoordelijkheden van de medewerker.
- Een goede relatie tussen baas en medewerker
- Baanzekerheid: de promotiekansen moeten helder zijn en de werknemer moet weten of zijn functie blijft bestaan
- Rolovereenstemming: de verschillende onderdelen van de functie moeten met elkaar in evenwicht staan en er mogen geen conflicterende doelstelling zijn.
- Rolduidelijkheid: de medewerker moet weten wat hij wel en niet moet doen
- Tijdsdruk: overbelasting van de medewerkers moet worden voorkomen.