

# Weet als leidinggevende hoe de medewerker te motiveren!

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. 2007. *Motivatie en leiderschap: case study van een Vlaamse overheidsorganisatie*. Leuven: SBOV.

---

***De vergrijzing brengt heel wat nieuwe organisatorische veranderingen met zich mee. Een belangrijke uitdaging is het managen van de verschillende noden en wensen van de diverse leeftijdsgroepen met als doel de medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar en gemotiveerd te houden. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de direct leidinggevende. De vraag is echter hoe leidinggevendenden een antwoord kunnen bieden op die veranderende noden en wensen. Het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) heeft een onderzoek gevoerd naar hoe leidinggevendenden deze rol kunnen invullen.***

### **Het belang van motivatie en leiderschap**

---

In kader van het onderzoek aan het SBOV hebben we een conceptueel model opgesteld waarin de belangrijkste instrumenten voor het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid werden opgenomen. Een kritische succesfactor voor het langer inzetbaar en gemotiveerd houden van medewerkers is de stimulerende en ondersteunende rol van de leidinggevende (Vanmullem & Hondeghem, 2006). Hoe een leidinggevende op een gerichte manier deze rol kan invullen, was nog niet duidelijk. De invloed van de leidinggevende op de medewerker gebeurt immers door diverse factoren, zoals kenmerken van de leider zelf, de stijl van leidinggeven, de kenmerken van de medewerkers, de context, enzovoort. In de studie hebben we onder-

zocht wat het effect is van de leiderschapsstijlen (relatiegericht, taakgericht en ontwikkelingsgericht) die medewerkers ervaren van hun direct leidinggevende op de wijze waarop ze hun job ervaren.

De leidinggevende beïnvloedt de medewerker en bijgevolg ook de motivatie van de medewerker. Om mensen gemotiveerd aan het werk te houden is het noodzakelijk inzicht te hebben in wat medewerkers motiveert. Bijgevolg ligt een

belangrijke rol weggelegd voor het management en voor iedere direct leidinggevende om te ontdekken wat medewerkers motiveert en hoe zij hierop kunnen inspelen (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998).

### **Onderzoeksopzet**

---

Het onderzoek ging uit van twee grote onderzoeksvragen. Ten eerste: "Welke jobgerelateerde factoren kunnen ertoe bijdragen dat medewerkers langer gemotiveerd en actief blijven?" Ten tweede: "Wat is de rol van de leidinggevende bij het gemotiveerd en actief houden van de medewerker?"

Om hierop een antwoord te krijgen hebben we via mail een websurvey gelanceerd in een Vlaamse

overheidsdienst. Deze organisatie wordt geconfronteerd met een vergrijzend personeelsbestand, beschikt over een uitgebreid personeelsbeleid en heeft de intentie om in de toekomst inspanningen te leveren om leeftijdsbewuste maatregelen te nemen. Alle medewerkers binnen de betrokken overheidsdienst werden aangeschreven per mail en ongeveer 640 medewerkers namen deel aan de survey. Dit is een responsgraad van ongeveer 47%.

## De websurvey

De survey peilde enerzijds op basis van bestaande schalen hoe de medewerkers de verschillende onderdelen van het (personeels)beleid (werving, mobiliteit, vorming, loopbaanbeleid, beloning en waardering, enzovoort) ervaren. Anderzijds werd naar de motivatie van de medewerker gepeild. We baseren ons op de 'expectancy theory' van Vroom (1964) om motivatie te meten. Deze theorie stelt dat de motivatie van een persoon afhangt van de mate waarin men iets wenst, in vergelijking met alternatieve keuzes en de beloning die ze denken te krijgen. Kortom: de mate van onevenwicht tussen wat de medewerker 'verwacht' en wat hij/zij 'ervaart' bepaalt de motivatie en beïnvloedt het gedrag. Onderzoeken wat medewerkers verwachten van hun job en dit vergelijken met wat ze krijgen, legt

een behoefte-deficiëntie bloot die tot doelgeoriënteerd gedrag aanspoort, zoals absentieïsme, uitstroomintentie, prestatieproblemen, enzovoort.

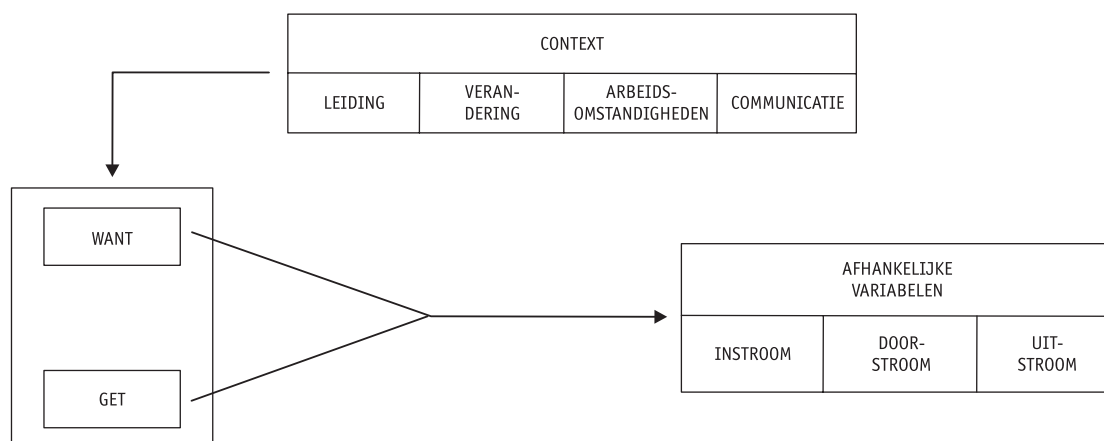
Om deze behoefte-deficiëntie te meten hebben we een oplisting gemaakt van een twintigtal jobfactoren. Respondenten werden gevraagd in welke mate deze jobfactoren belangrijk zijn voor hen én in welke mate deze jobfactoren ook aan bod komen in hun huidige job. Daarnaast hebben we gepeild hoe medewerkers de verschillende personeelsinstrumenten ervaren en wat hun in-, door- en uitstroomintenties zijn. Ten slotte werden nog wat extra vragen toegevoegd voor de leidinggevenden in verband met het omgaan met een verouderend personeelsbestand.

## De resultaten

Bij de analyses van de data werd een onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden en dit telkens voor drie geografische niveaus in de organisatie (centraal, provinciaal en regionaal). In het eerste deel van het onderzoeksrapport worden de resultaten van de volledige vragenlijst besproken. Voor meer uitgebreide info over de resultaten verwijzen we naar het rapport, maar hier toch kort enkele smaakmakers.

**Figuur 1.**

Theoretisch onderzoeksmodel



Bron: SBOV

Motiverende factoren in de job:

- Collega's en werkzekerheid behoren tot de belangrijkste jobfactoren voor alle medewerkers.
- Slechts een beperkt aantal factoren vertonen een aanzienlijke behoefte-deficiëntie. Het gaat evenwel om cruciale factoren die ook erg belangrijk zijn voor de medewerkers, met name vlotte interne communicatie en de steun van de leidinggevende.
- Er blijken duidelijke verschillen te bestaan tussen de verschillende geografische niveaus en tussen leidinggevend en niet-leidinggevend.
- Een vergelijking tussen de jongere (< 45 jaar) en oudere leeftijdsgroep (> 45 jaar) onthult geen aanzienlijke verschillen. Bij beide groepen behoren de collega's en werkzekerheid tot de vijf belangrijkste jobfactoren.
- Medewerkers ouder dan 45 hechten wel meer belang aan de maatschappelijke bijdrage van hun job dan hun jongere collega's voor wie persoonlijke 'winst' van de job belangrijker is.

VTO:

- Wat men als meest en minst aantrekkelijke leerform aangeeft, is afhankelijk van de functie en de leeftijd. In het algemeen kunnen we stellen dat leren via het delen van ervaringen de meest aantrekkelijke leervorm is en leren via zelfstudie de minst aantrekkelijke.

Loopbaanbeleid:

- Er is een positieve correlatie tussen medewerkers die aangeven meer nood te hebben aan ondersteuning bij het uitstippelen van de loopbaan en medewerkers die overwegen om de loopbaan te onderbreken.

De leidinggevende:

- Medewerkers die sterkere leiderschapsstijlen van hun leidinggevende ervaren, beoordelen verschillende onderdelen van het beleid en personeelsinstrumenten positiever.

Veranderingen:

- Medewerkers ouder dan 45 staan positiever tegenover veranderingen in de organisatie dan hun jongere collega's.

Langer werken:

- Medewerkers zijn bereid langer dan tot 60 jaar te werken wanneer er meer flexibiliteit en minder werkdruk zou zijn.

- Bijna een op de twee medewerkers ouder dan 45 (45%) ervaart dat de huidige cultuur binnen de organisatie medewerkers stimuleert om op de leeftijd van 60 jaar te stoppen met werken.
- Medewerkers die een sterke relatie- en ontwikkelgerichte leiderschapsstijl ervaren van hun leidinggevende, ervaren minder sterk druk binnen de organisatie om op de leeftijd van 60 jaar met pensioen te gaan.
- Er lijken geen stereotypen te leven in de organisatie, al moeten we hier rekening houden met sociaal wenselijke antwoorden.

In het tweede deel van het onderzoeksrapport onderzoeken we de verschillende verbanden in ons model: namelijk het effect van behoefte-deficiëntie op in-, door- en uitstroomintentie en het effect van een aantal contextfactoren op de behoefte-deficiëntie.

Vooreerst bestudeerden we het effect van een behoefte-deficiëntie op het in-, door- en uitstroomgedrag van de medewerkers. Via statistische analyses onderzochten we voor welke jobfactoren een deficiëntie een effect heeft op de in-, door- en uitstroomintentie. We focussen vooral op de uitstroomintentie van medewerkers omdat, omwille van de vergrijzing van het personeelsbestand het voeren van een rentiebeleid van groot strategisch belang is en nog meer zal worden. Een krimpende arbeidsmarkt en uitstroom van ervaren medewerkers door pensionering verplichten organisaties acties te ondernemen om competente medewerkers te behouden. In ons onderzoek blijkt dat een discrepantie op het leren van nieuwe dingen, voldoende steun van de leidinggevende, goede collega's en een variatie in werkdruk een belangrijk effect heeft op de intentie van de medewerker om de organisatie te verlaten. Opmerkelijk is hier dat de jobfactor die steun van de leidinggevende meet duidelijk een invloed heeft op het uitstromen van medewerkers, wat nogmaals het belang ervan onderstreept.

In een volgende stap bestuderen we voor iedere leeftijdsgroep afzonderlijk welke factoren een verband vertonen met de uitstroomintentie en hoe groot het effect is van deze factoren. Uit de resultaten blijkt dat de verklarende factoren voor de uitstroomintentie variëren tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Het meest opmerkelijk is dat bij de oudste leeftijdsgroep (+55 jaar) het effect van

een behoefte-deficiëntie op de uitstroom-intentie dubbel zo groot is als in de andere leeftijdsgroepen. Vooral het ervaren van een gebrek in het leren van nieuwe dingen is significant voor het verklaren van de variatie in uitstroom-intentie in deze leeftijdsgroep.

Gebaseerd op ons theoretisch model hebben we ook het effect afgetoetst van een aantal contextfactoren op de behoefte-deficiëntie. Ook hier hebben we ons gericht op de uitstroom-intentie. In de eerste plaats hebben we het effect van de rol van de leidinggevende alleen bestudeerd, en daarna het effect van deze factor samen met de andere kritische succesfactoren (veranderingen, arbeidsomstandigheden en communicatie). De analyses tonen aan dat de verschillende factoren die de rol van de leidinggevende meten een aanzienlijk deel verklaren van de variabiliteit in behoefte-deficiëntie, meer dan de andere succesfactoren. De factor die de steun van de leidinggevende meet, is een belangrijke verklarende factor: hoe meer steun men ervaart van de leidinggevende, hoe kleiner de behoefte-deficiëntie die men ervaart. De analyses toonden ook aan dat het verklarende effect van de factoren die de rol van de leidinggevenden meten, stijgt bij oudere leeftijdsgroepen. Na het afsluiten van het rapport hebben we een bijkomende analyse gedaan van het belang van de steun van de leidinggevende. We bestudeerden in welke mate en hoe sterk leiderschapsstijlen een effect hebben op hoe medewerkers hun job ervaren en of dit verschilt tussen leeftijdsgroepen. De analyses tonen aan dat de relatiegerichte leiderschapsstijl een effect heeft op de behoefte-deficiëntie in alle leeftijdsgroepen, maar dat dit effect aanzienlijk groter is bij oudere leeftijdsgroepen (Vanmulllem & Honddeghem, 2007).

## **Belang van leiderschap**

Ons onderzoek toont aan dat bij het managen van een leeftijdsdiverse groep men rekening dient te houden met de individuele kenmerken van iedere medewerker, wetende dat noden en wensen variëren doorheen de loopbaan. Vooral oudere medewerkers zijn gevoelig voor de leiderschapsstijl van hun leidinggevende. Dit bevestigt ander onderzoek dat stelt dat oudere medewerkers gevoeliger zijn voor persoonlijke erkenning en waardering van hun chef, dan voor financiële beloning.

Het motiveren van medewerkers schept veel meer mogelijkheden wanneer men niet enkel extrinsieke motivatie veronderstelt, maar ook oog heeft voor de taak- en intrinsieke motivatie (Van der Vlist, 1991). Hierdoor kunnen leidinggevenden meer inspelen op de individuele motivatie en medewerkers gericht motiveren. In de survey vroegen we de leidinggevenden om aan te geven hoe belangrijk zij denken dat de opgelijste jobfactoren zijn voor hun medewerkers. Op basis hiervan onderzoeken we of leidinggevenden weten wat hun medewerkers belangrijk vinden. De resultaten geven aan dat leidinggevenden een goede inschatting maken van wat hun medewerkers belangrijk vinden. Een aantal jobfactoren, namelijk 'mogelijkheid bijdragen welzijn kinderen', 'mogelijkheid bijdragen samenleving', 'dingen leren' en 'snelle en vlotte interne communicatie' zijn jobfactoren die tot tien van belangrijkste factoren behoren bij alle medewerkers, maar waar de inschatting door de leidinggevenden wel vaker beduidend lager ligt. De eerste twee factoren zijn echter intrinsieke motivatoren en dus erg belangrijk voor de motivatie van de medewerker.

De tijd dat de leidinggevende alleen de rol van technisch deskundige vervult, is voorbij. Een leidinggevende moet niet enkel oog hebben voor de taken, maar ook voor de verdere ontwikkeling en ondersteuning van de organisatie en de medewerker. Dit blijkt uit ons onderzoek waar een relatief ontwikkelgerichte leiderschapsstijl significant zijn voor het verklaren van ervaren behoefte-deficiënties. In deze context wordt steeds meer aandacht geschonken aan de coachende rol van de leidinggevende.

Een goede leidinggevende heeft daarom ook nood aan steun door (het management van) de organisatie. De demografische veranderingen van het personeelsbestand zijn een uitdaging voor de gehele organisatie. Het strategische beleid moet de leidinggevenden versterken in hun dagelijkse taak en de mogelijkheden scheppen om deze uitdaging aan te gaan. Het ondersteunen en faciliteren van de leidinggevende kan op verschillende manieren gebeuren, zoals leidinggevenden bewust maken van de verschillende noden en behoeften van hun medewerkers of voldoende middelen en instrumenten ter beschikking stellen om een goede personeelsontwikkeling te bewerkstelligen. In de survey peil-

den we bij de leidinggevendenden welke beleidsinstrumenten zij als belangrijk aangeven in het managen van een verouderend personeelsbestand. De vier beleidsinstrumenten die leidinggevendenden als belangrijkste aangeven voor het beheren van een verouderend personeelsbestand zijn: zorgen voor een goed evenwicht werk-privé en flexibele arbeidssystemen, aanpassen van de werkomstandigheden, goede personeelsplanning en loopbaanbeleid, en loopbaanplanning. Hogere verloning wordt als minst belangrijk aangegeven. Het is aan het brede management om hun leidinggevendenden de juiste omkadering aan te bieden en de juiste personeelsinstrumenten te ontwikkelen.

*Kathleen Vanmullem  
Annie Hondeghem  
Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen  
K.U.Leuven*

## **Bibliografie**

- Jurkiewicz, C.L., Massey, Jr. T.K. & Brown, R. G. 1998. Motivation in public and private organizations. A comparative study. *Public productivity & Management review*, 21 (03): 230-250.
- Van der Vlist, R. 2004. *Leiderschap in organisaties, Kernvraagstukken voor de jaren '90*. Utrecht: Lemma.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. 2005. *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: SBOV.
- Vanmullem, K. & Hondeghem A. 2007. Leadership of an ageing workforce. Paper for the Third Transatlantic Dialogue. Leading the Future of the Public Sector. University of Delaware, Newark, Delaware, USA. 31 mei-2 juni 2007. Workshop 2: Diverse Leaders and Leading a Diverse Workforce. 17 p.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.