

# 'IK BEN WÉL GEMOTIVEERD!'

## Succesvol veranderen met de Verander Motivatie Matrix

**In het bedrijfsleven en bij de overheid worden regelmatig verandertrajecten uitgevoerd om klantgerichter te werken of de waardepropositie te optimaliseren. Door de intrinsieke motivatie van de individuele medewerkers aan te spreken kan deze verandering sneller worden gerealiseerd en kunnen de resultaten beter beklijven. In dit artikel laten we zien waarom en hoe dit kan worden aangepakt.**

In Nederland worden veranderprocessen binnen overheden meestal planmatig opgezet (de zogenoemde blauwe aanpak volgens De Caluwé en Vermaak, 2006). Dergelijke trajecten kenmerken zich door een vastomlijnde resultaatbeschrijving en een helder uitgestippeld pad daar naartoe. Planmatigheid en beheersing zijn hier de sleutelwoorden. Deze aanpak blijkt in de praktijk echter niet altijd tot het beoogde resultaat te leiden.

### **Een andere aanpak biedt meer kansen**

In organisaties waarin verandermanagers strategieën kiezen die zijn gericht op interactie en participatie – bijvoorbeeld door medewerkers in samenspel met hun leidinggevenden zelf de verandering vorm te laten geven – vinden we een veel positiever oordeel over het verandervermogen dan wanneer een planmatige veranderstrategie of een machtsstrategie wordt gekozen, waarin de verandering 'van boven opgelegd wordt'

### **Verander Motivatie Matrix**

De Verander Motivatie Matrix (VMM) wordt gevormd door de motivatie van individuele medewerkers voor het resultaat van het veranderproces dat voor de deur staat, en de motivatie voor het veranderproces zelf in één instrument met elkaar in verband te brengen. De leidinggevende die de VMM gebruikt, krijgt hiermee een indruk van de mate waarin een beoogde verandering past bij de organisatie, de drijfveren van haar mensen en in hoeverre de mensen klaar lijken voor de voorgenomen verandering.

### **Trefwoorden**

Intrinsieke motivatie

Verandermanagement

Verander Motivatie Matrix

**PHILIP VAN KLAVEREN,  
EDMEE MAAS, INGE OSKAM,  
ONNO SCHIPPERS  
EN RONALD THIJS**

*Philip van Klaveren is adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.*

E-MAIL: [pk1@tg.nl](mailto:pk1@tg.nl)

*Edmee Maas is zelfstandig adviseur en interim-manager bij Bindt.*

E-MAIL: [theship@theship.nl](mailto:theship@theship.nl)

*Inge Oskam is zelfstandig adviseur bij Buro IO.*

E-MAIL: [inge.oskam@buro-io.nl](mailto:inge.oskam@buro-io.nl)

*Onno Schippers is intern adviseur bij Danisco A/S.*

E-MAIL: [onno.schippers@danisco.com](mailto:onno.schippers@danisco.com)

*Ronald Thijs is zelfstandig adviseur bij het bureau Volute.*

E-MAIL: [ronald.thijs@volute.nl](mailto:ronald.thijs@volute.nl)

*Allen zijn organisatieadviseurs en -veranderaars en hebben verschillende ervaringen in uiteenlopende branches. Zij volgden een opleiding bij Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie- en verandkunde. In het kader van deze opleiding hebben zij gezamenlijk dit artikel opgezet.*

(Werkman, Boonstra en Elving, 2005). Initiatoren en begeleiders van veranderprocessen laten dus kansen in de interactie liggen. Als de interactie al wordt aangegaan, gebeurt vaak het volgende:

- De verleiding is ernstig aanwezig vooral ‘maakbare’ elementen mee te nemen in de interactie, zoals competentieontwikkeling en taakverrijking of -verbreding. Een ‘niet-maakbaar’ element als (intrinsieke) motivatie durft men amper te adresseren.
- Er wordt zelden geredeneerd vanuit individuele issues. De benadering en daarmee de interactie gaat vaak uit van een zekere generalisatie over groepen binnen de organisatie.

### Écht veranderen komt van binnenuit

Peters en Geerdink (2006), Swieringa en Jansen (2005) en Boonstra (2000) bepleiten geen vastomlijnde plannen die via een communicatieoffensief over de organisatie worden uitgerold, maar dialoog en gezamenlijke visieontwikkeling in zowel het bepalen van de benodigde verandering als in het vaststellen van de weg daar naartoe. Het zou dus helpen als we in staat zijn exclusief de intrinsieke motivatoren te benutten.

#### Intrinsieke motivatie

Mensen werken en handelen vanuit zichzelf en dus zonder tussenkomst van andere personen of factoren; ze worden van binnenuit geprikkeld. Het gaat hier dus niet zozeer om het resultaat van de activiteit, maar om de activiteit zelf. (Bron: Vinke, 2001)

Wellicht ten overvloede gaat het hier dus niet over ‘motiveren’ in de betekenis van het proberen een medewerker ertoe te bewegen iets te doen wat hij uit zichzelf niet wil doen (Sprenger, 2001). In dit artikel gaan we uit van het standpunt dat ieder individu zelf intrinsiek gemotiveerd is: ‘ruimte creëren voor’ of ‘aanspreken van’ de in ieder individu aanwezige intrinsieke motivatie

### De VMM als resultaat van onze ervaringen

Hoe mooi instrumenten rondom verandertrajecten ook zijn, veranderen blijft mensenwerk. Dat blijkt uit bestudering van een veranderproces voor de inrichting van een Shared Service Center van een grote gemeente.

Dit veranderproces is vooraf met betrokken ambtenaren besproken om er achter te komen of en hoe deze mensen een bijdrage wilden leveren aan de op handen zijnde verandering. In deze gesprekken deden betrokkenen uitspraken als: ‘Dit gaat toch nooit werken’, ‘Wat kost dat allemaal wel niet?’ of ‘Een initiatief dat getuigt van visie en moed’, ‘Ik kijk uit naar de samenwerking met mijn medevakgenoten.’ Hier viel een aantal patronen en voorkeuren van de betrokkenen uit af te leiden. De uitspraken gaven ons inzicht in de motivatie van de betrokkenen ten aanzien van zowel resultaat als het proces voor de verandering. De ervaringen in dit specifieke veranderproces zijn de kiem gebleken voor de Verander Motivatie Matrix en dit artikel. Hiermee hebben we onze ervaringen expliciet gemaakt.

We zijn nog een stap verder gegaan. Wat zou er gebeuren als we op basis van de opgedane indrukken ook met betrokkenen over de mogelijk te vervullen rollen zouden spreken? Hierbij kan de inhoudelijke expertise een belangrijke rol spelen. Echter de houding van de betrokkenen lijkt hierbij van doorslaggevende betekenis te zijn. Het vragen naar de interne drijfveren lijkt een extra dimensie te geven aan het gesprek. Zo zien we medewerkers die zowel gemotiveerd zijn voor het Shared Service Center (resultaat) alsook het proces ernaartoe, als geknipt voor de rol van verandermanager. Enkele van de medewerkers hebben veel ideeën over de toekomstige situatie, maar geen motivatie om zelf een bijdrage te leveren in het proces. Zij kunnen met veel plezier in de rol van klankbordmedewerker hun steentje bijgedragen. Ook, of juist, als enkelen van hen zeer kritisch staan tegenover het resultaat. Om gedurende de verandering ervoor te zorgen dat de dagelijkse processen met behoud van service levels blijven werken, kunnen we medewerkers inzetten die in eerste instantie weinig interesse hebben in de nieuwe situatie.

Door dit veranderproces te analyseren hebben we gemerkt dat het ter sprake brengen van de motivatie van de betrokkenen en het open houden van de dialoog, een positieve bijdrage kunnen leveren aan het veranderproces. In vergelijking met andere trajecten die wij hebben gedaan, constateren we een kans op grotere betrokkenheid en grotere veranderbereidheid dan wanneer er meer impliciet met deze aspecten wordt omgegaan.

die welteverstaan voor ieder individu verschillend is.

#### Een handreiking: kijkglas op verandermotivatie en inzet

Om te kunnen omgaan met intrinsieke motivatie bij een veranderproces, is er een instrument nodig om een indruk te krijgen van de mate waarin een beoogde verandering past bij de organisatie en de drijfveren van de medewerkers en in hoeverre zij klaar lijken voor de betreffende verandering. Bij de psychologische aspecten van veranderprocessen (Werkman, Boonstra en Elving, 2005) wordt een

tweedeling gemaakt in de houding van de betrokkenen ten aanzien van het veranderproces: de verwachting van medewerkers over het verloop en de gevolgen van het veranderproces voor henzelf en de organisatie en de steun en inzet die medewerkers willen leveren tijdens het proces. De mate waarin een medewerker het resultaat (de verandering zelf) wil bereiken, is sterk afhankelijk van de intrinsieke motivatie en verschilt dus per individu. De vraag is dan ook of het beoogde resultaat van het veranderproces past bij de wijze waarop ‘de zeven bronnen van arbeidsvreugde’<sup>1</sup> (Kouwenhoven,

2005) voor iemand gelden. En sluit het leveren van een bijdrage aan het veranderproces aan bij de intrinsieke motivatie van die persoon?

De gevoelens die mensen hebben of uitspraken die ze doen, geven aanwijzingen voor hun houding ten opzichte van het veranderproces en het resultaat van de verandering. Zo kan gericht(er) worden gestuurd op de inzet van alle betrokkenen bij de verandering, dus zowel van de medewerkers als ook van de manager of bestuurder, in de rol van opdrachtgever. Zo zijn leidinggevers in staat zichzelf en anderen in een veranderproces de best passende rol te geven.

### De verandermotivatie bepalen

Verandermotivatie wordt geïnventariseerd tijdens een gesprek tussen leidinggevers en medewerkers over hun houding ten aanzien van de beoogde verandering en de weg daar naartoe. Gespreksonderwerpen die concreet aangesneden kunnen worden, zijn bijvoorbeeld:

- Verwachtingen over het resultaat van de verandering.
- De rol die de medewerker voor zichzelf weggelegd ziet in het veranderproces.
- Persoonlijke kansen die de beoogde verandering biedt.
- Persoonlijke kansen die het veranderproces biedt.
- Aspecten van de verandering die aanspreken of juist niet.
- Mate van tevredenheid met de huidige werksituatie.
- Toekomstverwachtingen voor de organisatie-eenheid en/of zichzelf.
- Eventueel waargenomen verschil in houding/gedrag van de medewerker als het gesprek gaat over de oude (huidige situatie) en nieuwe situatie (toekomst).
- Persoonlijke groei.

Uiteraard staat het hierbij vrij ‘kansen’ in ‘bedreigingen’ te vertalen, afhankelijk van het gesprek. Om inzicht te krijgen in de mate van motivatie voor het resultaat van de verandering en de mate van motivatie voor het veranderproces is een aantal karakteristieke uitspraken verzameld en gerelateerd aan de

‘zeven bronnen van arbeidsvreugde’. Kouwenhoven legt daarmee een koppeling tussen motivatietheorie en organisatiepraktijk. Dit instrumentarium biedt ons de gelegenheid de invloed van verandering op intrinsieke motivatie hanteerbaar te maken (zie figuren 1 en 2). Voor beide aspecten wordt een schaal van laag naar hoog gehanteerd.

Naar aanleiding van de indrukken tijdens het gesprek tussen leidinggevers en medewerkers kan op basis van de uitspraken in figuur 1 worden ingeschat of de persoon in kwestie laag of hoog gemotiveerd is voor het resultaat van het veranderproces. Om een indruk te krijgen van de motivatie (of het afwezig zijn ervan) voor het veranderproces kunnen de uitspraken worden geverifieerd tijdens het gesprek tussen leidinggevende en medewerker aan de hand van figuur 2.

Er kan een losse koppeling bestaan tussen denken en doen. Mensen zeg-

Benut waarnemingen uit de dagelijkse praktijk om het beeld over de intrinsieke motivatie van de medewerker verder in te kleuren.

gen soms het ene en voelen en menen het andere (Weick, 1979). Benut waarnemingen uit de dagelijkse praktijk om het beeld over de intrinsieke motivatie van de medewerker verder in te kleuren.

Bij voorkeur reflecteert de leidinggevende ook op zijn of haar eigen houding ten aanzien van beide aspecten. Nu wordt een beeld verkregen van alle betrokkenen bij het veranderproces als het gaat om de motivatie voor het veranderproces zelf en het resultaat van het veranderproces.

Door voor beide aspecten – motivatie voor het resultaat en de motivatie voor het veranderproces – een schaal van laag naar hoog te

**Figuur 1. Uitspraken over motivatie voor het RESULTAAT van het veranderproces**

Bronnen van arbeidsvreugde	Motivatie voor het RESULTAAT van het veranderproces		
	LAAG	← De beoogde veranderingen... →	HOOG
<b>Fysiek welbevinden &amp; Collegialiteit</b>	... maken mijn werkomstandigheden minder aantrekkelijk'	... bieden mogelijk een verbetering van mijn werkomgeving'	... vind ik absoluut noodzakelijk'
<b>Waardering en vertrouwen</b>	... betekenen een inperking van mijn autonomie'	... bieden mij misschien meer ruimte om mijn eigen ideeën kwijt te kunnen in mijn werk'	... geven mij de ruimte en autonomie die ik nodig heb'
<b>Goede prestaties</b>	... geven mij het gevoel dat ik mijn werk minder goed kan doen'	... geven mij meer kans op succes'	... geven mij de kans om een zichtbare bijdrage te leveren'
<b>Groei</b>	... roepen bij mij grote onzekerheid op'	... zijn prima, maar bieden mij persoonlijk niet zoveel'	... bieden mij persoonlijke kansen'
<b>Werken met hart en ziel &amp; Hogere zingeving</b>	... maken mijn werk minder aantrekkelijk en mijn betrokkenheid minder'	... kunnen mijn betrokkenheid bij het werk vergroten'	... zorgen ervoor dat mijn werk iets wordt waar ik echt trots op kan zijn'

hanteren, kunnen betrokkenen gepositioneerd worden in de Verander Motivatie Matrix (figuur 3). Een positieve houding ten aanzien van zowel het resultaat van de verandering als het veranderproces zelf ('hoog' op zowel de verticale als de horizontale as) resulteert in een positie in het kwadrant rechtsboven. Het tegenovergestelde geldt als de indruk bestaat dat de medewerker een negatieve houding heeft tegenover beide aspecten (kwadrant linksonder). Uiteraard zijn er nog twee combinatiemogelijkheden die resulteren in de kwadranten rechts onder en linksboven. De leidinggevende krijgt hiermee een indruk van de mate waarin beoogde verandering past bij de organisatie, de drijfveren van haar mensen en in hoeverre de mensen klaar lijken voor de voorgenomen verandering. De Verander Motivatie Matrix is met name geschikt bij het vormgeven van het veranderproces. Zij geeft een indicatie hoe de betrokken medewerkers 'er in zitten' om de juiste mensen op de juiste plek in het verandertraject te zetten of om specifieke begeleidingstrajecten op

Bronnen van arbeidsvreugde	Motivatie voor het veranderPROCES		
	LAAG		HOOG
<b>Fysiek welbevinden &amp; Collegialiteit</b>	'Ik werk het liefst met mijn vaste groep collega's'	'Ik vind het leuk om zo nu en dan met anderen van buiten van afdeling samen te werken'	'Ik werk graag in wisselende multidisciplinaire teams'
<b>Waardering en vertrouwen</b>	'Ik concentreer me het liefst op mijn eigen dagelijkse werkzaamheden'	'Ik vind het fijn als mijn ideeën worden meegenomen in het veranderproces'	'Bijdragen aan het slagen van het veranderproces vergroot mijn gevoel van eigenwaarde'
<b>Goede prestaties</b>	'Ik werk graag met vastomlijnde doelstellingen waarbij ik het resultaat van mijn werk kan zien'	'Ik wil best een bijdrage leveren aan het veranderproces als het niet ten koste gaat van mijn werk'	'Ik vind het niet erg als mijn bijdrage niet zichtbaar is zolang het proces maar is geslaagd'
<b>Groei</b>	'Verandering roept bij mij grote onzekerheid op'	'Deelname aan het veranderproces biedt mij persoonlijke kansen'	'Deelname aan het veranderproces biedt mij persoonlijke kansen'
<b>Werken met hart en ziel &amp; Hogere zingeving</b>	'Het goed doen van mijn dagelijkse werk is iets waarop ik trots ben'	'Ik ben er trots op als ik een bijdrage heb kunnen leveren aan het veranderproces'	'De organisatie verder helpen is voor mij een hoger doel waar ik graag aan bijdraag'

Figuur 2. Uitspraken over motivatie voor het veranderPROCES



te zetten of trainingen te initiëren. Hierbij realiseren wij ons dat er altijd sprake is van voortschrijdend inzicht, leereffecten en acceptatie. Dit betekent dat het een meerwaarde kan hebben periodiek de veranderorganisatie te hercontracteren op de motivatie voor proces en resultaat met behulp van de VMM. Alleen met mensen die blijven aangeven geen heil te zien in het resultaat van het veranderproces, moet een expliciet gesprek plaatsvinden over hun plaats in de nieuwe organisatie.

**Tot slot**

Aandacht voor intrinsieke motivatie van individuele medewerkers helpt succesvol veranderen. Door bij de start van een veranderproces de intrinsieke motivatie van indivi-

Figuur 3. Verander Motivatie Matrix (VMM)

Alleen met mensen die blijven aangeven geen heil te zien in het resultaat van het veranderproces, moet een expliciet gesprek plaatsvinden over hun plaats in de nieuwe organisatie.

duale medewerkers aan te spreken, kunnen veranderingen sneller worden gerealiseerd, interventies beter worden vormgegeven en zullen de resultaten beter bekliven. In dit artikel hebben we aangegeven hoe u dit kunt aanpakken. De Verander Motivatie Matrix geeft een indicatie van waar de betrokkenen intrinsiek voor gemotiveerd zijn. En deze intrinsieke motivatie kan een rol spelen bij het vormgeven van de veranderorganisatie.

Wij zijn van mening dat deze inzichten breder toepasbaar zijn en roepen alle veranderaars, verantwoordelijken en betrokkenen van veranderprocessen dan ook op de inzichten te verrijken met de eigen ervaringen.

#### Noot

1. Fysiek welbevinden, Collegialiteit, Waardering en vertrouwen, Goede prestaties, Groei, Werken met hart en ziel en Hogere zingeving.

#### LITERATUUR

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen, een handboek voor verandkundige*, Kluwer, 2006.
- Kouwenhoven, K., *De zeven bronnen van arbeidsvreugde; methode voor werken met plezier en goed presteren*, Dialoog, 2005.
- Peters, J. en M. Geerdink, *Ego of Eco? Goed dat er weerstand is*, [www.managementsite.net](http://www.managementsite.net), 24-01-2006.
- Sprenger, R.K., *De Motivatiemythe; manieren om de impasse te omzeilen*, Pearson Education, 2001.
- Swieringa, J. en J. Jansen, *Gedoe komt er toch; zin en onzin over organisatieverandering*, Scriptum, 2005.
- Vinke, R. en R. Schokker, *Bindend motiveren*, Kluwer, 2001.
- Vinke R., *Zoeken naar intrinsieke motivatie*, Reed Business Information, 2004.
- Vinke, R., 'Motivatie: de motor achter de begaafdheid; zonder aandacht voor moti-

vatie verzilvert competentie management haar belofte niet', *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 9-2005.

- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Humanities, 1979.
- Werkman, R., J. Boonstra en W. Elving, 'Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen; patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties', *Tijdschrift M&O*, nr. 5-2005.

## Samenvatting

*In het bedrijfsleven en bij de overheid worden regelmatig verandertrajecten uitgevoerd om klantgerichter te werken of de waardepropositie te optimaliseren. Door de intrinsieke motivatie van de individuele medewerkers aan te spreken, kan deze verandering sneller worden gerealiseerd en kunnen de resultaten beter bekliven. In dit artikel is aangegeven waarom en hoe u dit met de Verander Motivatie Matrix kunt aanpakken.*