

Inhoud

Inleiding	11
Deel 1 – Motivatie onder de loep	27
1. Wat is motivatie en waarom is ze belangrijk?	29
2. Wat motivatie voor je kan doen	43
3. Motivatie in de praktijk: drie problemen	73
4. Motivatiemythen: dieper in de motivatieparadox	95
5. De drie niveaus van motivatie op het werk	117
Deel 2 – Aan de slag met motivatie	135
6. Motivatie bespreekbaar maken	137
7. Aan de slag met persoonlijke motivatie	159
8. Aan de slag met motivatie in je team of organisatie	177
9. Onderhoud: klim regelmatig uit de kano	197
10. Twee voorbeelden	215
Nawoord	247
Bedankjes	249
Noten	251

Inleiding

‘We hoeven dit tempo nog geen twee uurtjes vol te houden en dan zijn we er al!’

Hijgend loop ik achter mijn loopmaatjes aan, die een nieuw, driest plan hebben opgevat: een halve marathon ruim onder de twee uur lopen. Ik haal nog maar eens diep adem terwijl ik het tempo van de training probeer bij te benen. Met tegenzin.

Niet dat ik geen wilde plannen heb. Ik was degene die vorig voorjaar voorstelde om mee te trainen met een loopmaat die een halve marathon wilde gaan lopen. Die hebben we in de zomer ook gelopen. In Sneek. Dit jaar zouden we voor de volgende mijlpaal gaan: een hele marathon. Honderd dagen trainen en vier keer in de week hardlopen.

Let wel: het was nooit een doel van me om een halve marathon te lopen. Laat staan een hele. Wat me aansprak was dat de afstand haalbaar zou zijn met een trainingsschema dat ‘sportrusten’ wordt genoemd: rustig lopen met veel aandacht voor lagere hartslagen en herstelloloopjes. Die loopjes noemen ze ‘vogelkijkloopjes’, omdat je zo langzaam moet lopen dat je tijd hebt om rond te kijken, om naar vogels te kijken. Om te praten met je loopmaatjes of na te denken als je alleen loopt. En het bleek te werken: we liepen begin november de marathon en het was geweldig! Familie en vrienden langs de kant. Het was episch.

Natuurlijk spraken we als loopgroepje al snel over ons nieu-

we doel. We hadden gemerkt dat het trainen voor een bepaalde doelstelling motiverend werkt. We zouden zonder de marathon aan het eind van de honderd trainingsdagen vast wel eens gespijeld of minder ver gelopen hebben tijdens trainingen. We hielden elkaar voor dat we het deden voor het goede doel. Een doel dat we samen gekozen hadden.

Maar waarom loop ik dan nu met tegenzin? We hebben toch een nieuwe worst om achteraan te rennen? Een halve marathon ruim onder de 2 uur.

Mijn loopmaatjes hebben het er met stralende ogen over. Net als toen we spraken over de marathon. Ik zeg tegen het enthousiaste duo dat ik er niet warm voor loop (lol). Mijn beste tijd ligt ver van het genoemde doel. Ik ben bang voor blessures en vind de benodigde hartslag te hoog. De mannen reageren met allerlei argumenten. We hebben al meerdere loopjes met deze hartslag hardgelopen en de blessurekwestie speelt niet als we rustig doorgaan met trainen. Ik kan het heus wel, als we maar iets intensiever trainen, zo betogen ze. Vier keer in de week lopen doen we toch al.

Thuisgekomen merk ik dat ik baal. Mijn tegenwerpen raakten geen doel, maar ze raken ook niet de kern van wat ik voel. Ik voel me niet serieus genomen. Het gesprek geeft me het gevoel dat ik zeur, en dat ik onzeker ben of ik het wel kan. Maar dat is het niet. Ik merk dat het nieuwe doel me niet motiveert. Het voelt niet goed en past niet bij me.

Maar wacht eens even, dit gevoel ken ik! Ineens klikt het op zijn plek dat wat er bij het hardlopen gebeurt precies is wat ik in mijn werk zo vaak zie gebeuren. Ik werk met mijn bedrijf Strategiesmid als strategisch adviseur bij organisatievraagstukken. Dat formuleren van een strategie in onze complexe tijd is een ambachtelijk proces. Je moet goed nadenken over het probleem en de oplossing, en tijdens de uitvoering moet je blijven toetsen en bijstellen tot het klopt.

Ik word haast uit mijn hardloopschoenen geblazen door het inzicht dat motivatie de kern is van waarom ik me met strategie bezighoud. Dat besef raakt me als een bliksemflits: dit is waar het bij mij om draait. Ik wil begrijpen wat mij en anderen drijft en hoe we dat bij elkaar kunnen brengen om samen vooruit te komen. Om meer te bereiken dan de som der delen. Dat is *bloody* moeilijk en vluchtig. Als een groep mensen in een flow zit, met een gedeelde doelstelling en de motivatie om die doelstelling te bereiken, ontstaat er iets fantastisch. Die flow voelt magisch en levert geweldige resultaten op. Maar al te vaak gaat dat niet goed, dan komt de groep niet in een flow maar in het tegenovergestelde terecht; met stroefheid, frustratie en matig resultaat tot gevolg.

Misschien moet ik even uitleggen waarom dit besef zo heftig voor mij is. Niet zo lang geleden begon ik voor mezelf met Strategiesmid, vanuit het idee dat ik inmiddels voldoende ervaring had opgedaan om advies te kunnen geven. Ik maakte een mooie website, liet visitekaartjes drukken en ging aan de slag. Dat lukte wonderwel. Ik kreeg en krijg mooie opdrachten en het leven is goed. Totdat mijn oudste dochter mij aan de eettafel vraagt wat ik nou eigenlijk doe. 'Ik ben strategisch adviseur,' zeg ik. Haar wenkbrauwen schieten omhoog. Soepel houd ik mijn vaste pitch met de bezweringsformules die ik mezelf heb aangeleerd. Ik hoor mezelf praten over strategie en over nadenken over de beste manier om van A naar B te komen. De wenkbrauwen van mijn dochter blijven omhoog staan. Ze is slim en kan best wat bedrijfsjargon aan inmiddels, maar ze begrijpt niet wat ik nou echt bedoel. Ze herkent mij niet in mijn verhaal. En als ik eerlijk ben herken ik mezelf eigenlijk ook niet. Het is als een jas in maat 3XL voor een schriel mannetje. Ik verdwijn in mijn bezweringen.

Vertwijfeld verlaat ik de tafel. Er volgt een periode van na-

denken, en het is een worsteling. Het moeilijke is dat ik een veelheid aan banen heb gehad in evenzoveel sectoren. Van een commercieel bedrijf ging ik via een ngo en de rijksoverheid naar een kennisinstituut, van de bankenwereld kwam ik via de telecom en energie in de bouwsector terecht. Ik was manager, campagneleider, ethicus, beleidsmedewerker, adviseur, onderhandelaar en toezichthouder. ‘Wat is de rode draad nou eigenlijk? Wie ben jij en waar ben jij van, heit?’ hoor ik in gedachten mijn dochter opnieuw vragen. Tijdens menig hardloopronkje galmt haar vraag door mijn hoofd.

En dan komt dus de bliksemflits. Ik ben zelf de rode draad in al die ervaringen, en waar ik naar op zoek ben is waarom mensen doen wat ze doen, plus hoe dat zich kan vertalen in de beste resultaten. Wat zijn de drijfveren in een team en hoe gaan we ermee om als die niet meer voldoende gericht zijn op een gezamenlijk doel? Motivatie is mijn thema. De jas glijdt om mijn schouders en voelt als gieten.

Ik bedenk hoe dit in mijn loopgroepje speelt. We hebben als loopmaatjes een gedeeld doel gehad. Onze motivatie kwam overeen en we hebben vol plezier de prestatie neergezet. Toch blijkt nu dat we niet door dezelfde persoonlijke belangen worden gedreven. Het werd me in de voorbereiding voor de marathon al duidelijk dat mijn loopmaten iets anders in de wedstrijd zitten. Zij vinden het neerzetten van een prestatie belangrijk. Er moet wel een grens verschoven worden om gemotiveerd te blijven, vinden ze. Ik was ook gemotiveerd om de marathon te lopen, voor de ervaring, niet voor het record. Ik loop hard omdat ik houd van de zone waarin ik actief bezig ben en zonder pijn kan nadenken over een onderwerp dat me bezighoudt. Of totaal mijn hoofd kan ontspannen. Een soort loopmeditatie. Dat gaat niet met een te hoge hartslag en pijn van het lopen. Dan word ik te veel in het fysieke moment getrokken en moet ik steeds bezig zijn met de activiteit van het lopen. Dat wil ik

juist niet. Mijn doelstelling is niet om steeds sneller of beter te lopen, maar om een bepaald fitheidsniveau te bereiken waarbij ik met voldoening actief kan zijn.

Mijn loopmaatjes en ik vonden elkaar in een gedeeld doel en dat leverde een prachtige ervaring op: het lopen van een marathon. Nu we een nieuw doel zoeken, lopen we tegen de verschillen in motivatie aan. Het is zaak dit te bespreken, om te voorkomen dat het de relatie bederft. En ik wil ook niet overkomen als een zeur. Of me zo voelen.

Wat drijft ons?

Hardlopen blijkt niet alleen over fitheid wat betreft sporten te gaan, maar ook over fitheid wat betreft samenwerken en motivatie. Het gaat over je bewust zijn van je eigen motivatie en die van de groep waar je deel van uitmaakt. En als je samen sport, is het cruciaal dat er een voldoende match is in de motivaties. Ik ging hardlopen zonder me voldoende bewust te zijn van mijn motivatie daarvoor en nu het erop aankomt brengt dat me in de problemen. Het is belangrijk om te gaan bedenken waarom ik eigenlijk hardloop. Waarom loop ik me het vuur uit de sloffen? En welke doelen horen daarbij? Zijn die hetzelfde als die van mijn loopmaten? Zit er een verbinding in wat we belangrijk vinden? Samen trainen is immers samenwerken. Hoe bespreek ik mijn gevoel en gedachten hierover met hen?

Ik moet het dus hebben over motivatie: datgene wat een individu tot bepaald gedrag drijft. Als mensen samenwerken aan een doel is het heel belangrijk dat hun activiteiten op elkaar zijn afgestemd. Een orkest waarin de violist zijn eigen deuntje speelt en de paukenist naar eigen believen rondbeukt, levert geen luisterwaardige ervaring op.

Nu denk je misschien: huh, is dat nodig dan? Mensen kun-

nen toch prima samen hun werk doen zonder dat ze hun overwegingen daarvoor hoeven te delen? Ja, dat is waar en dat kan ook lang goed gaan. Maar het is misschien niet top, omdat ze elkaar niet goed genoeg begrijpen. En als het misgaat, als er een verschil van inzicht ontstaat over hoe nu verder, is er geen basis om het gesprek te voeren.

Het voorbeeld van mijn looptraining laat dit goed zien. De marathon was een doel waar ik me in kon vinden omdat ik een ervaring wilde hebben waar ik met een voor mij passend trainingsschema naartoe kon werken. Dat hield in dat ik al trainend kon praten en denken en dat het risico op blessures acceptabel was. Mijn loopmaten hadden nog nooit een marathon gelopen en wilden wel een prestatie neerzetten. Hier lopen onze motivaties uiteen, omdat zij meer en sneller willen terwijl ik tevreden ben met een lager trainingspeil en zo nu en dan mooie loopjes. We delen dus de uitgangspunten, het doel en de aanpak niet meer, zo lijkt het.

Dit kan ook het geval zijn bij samenwerking binnen bedrijven. En ook daar geldt dat medewerkers niet precies dezelfde motivatie hoeven te hebben, maar er moet wel voldoende overlap in motivatie zijn om tot afgestemde en succesvolle activiteiten te komen. Daarvoor moeten we elkaars motivatie kennen en die op elkaar afstemmen. Ik noem dat 'motivatiematch'.

Het is belangrijk motivatie en de overeenkomsten en verschillen daarin bespreekbaar te maken, maar in de praktijk blijkt dat moeilijk te zijn. Hoe kan dat? Als we samenwerken zijn we gewend om daarover te praten in termen van inhoud en proces. En soms over onze relatie. Maar dat is niet altijd genoeg, besef ik. Ik merk dat de argumenten die ik in het gesprek gebruikte niet raak zijn omdat ze inhoudelijk en procesmatig zijn. Argumenten die het risico op blessures, de frequentie van het trainen en de twijfel over mijn eindtijd betreffen, gaan over andere samenwerkingsniveaus; ze raken niet mijn gevoel en

wat me drijft om aan hardlopen te doen. Maar het gaat er juist om dat ik niet *gemotiveerd* word door dit nieuwe snelheidsdoel. Daarvoor moet ik te veel dingen doen of laten die niet bij mijn drijfveren horen. Dát moet ik dus benoemen, voordat onze vriendschappelijke relatie onder druk komt te staan. En het lastige is dat ik het moet benoemen zonder in gezeur en de verkeerde argumentatieniveaus terecht te komen. Er ligt dan een gesprek op de loer dat weer gaat over inhoud of proces, en misschien zelfs over onze relatie, maar niet over onze motivatie. Terwijl dat is wat hier nodig is.

Ik bespreek mijn ideeën over samenwerking met mijn vader. Hij is een inmiddels gepensioneerde docent en heeft zijn werkzame bestaan aan het stimuleren van persoonlijke motivatie en positieve groepsdynamiek besteed. Niet leren omdat de docent het zegt, maar vanuit echte nieuwsgierigheid. In groepen moet altijd aandacht worden besteed aan drie niveaus van communicatie, weet mijn vader: inhoud, proces en relatie. Maar mijn ervaring met het hardlopen lijkt daar niet goed in te passen. We komen tot de conclusie dat motivatie als vierde niveau moet worden toegevoegd. Het is immers een onderscheidende factor in samenwerking en in de communicatie daarover. Samen realiseren we ons dat het onderwerp motivatie, en de afstemming daarvan tussen mensen, veel belangrijker is dan velen denken. En dat weet ik uit persoonlijke ervaring.

Aan het begin van deze eeuw werk ik bij een bedrijf dat projectleiders detacheert in de telecomindustrie. Het is een geweldig bedrijf dat er een heel informele sfeer op na houdt. We hebben maandelijks bijeenkomsten waarin we elkaar bijpraten over het werk en onze avonturen. Dan wordt er gegeten en gelachen. We gaan samen op wintersport en genieten daarvan. De sfeer is fantastisch, we voelen ons een roversbende, een vriendenclub.

Ik werk er nog niet zo lang als de directeur ons superenthous-

siast vertelt dat we worden overgenomen door een ‘heel goede partij’. Het gaat om een groot projectmanagementbedrijf en het mooie is, zo zegt de directeur, dat ze veel technenuten en specialisten hebben en dat ze enorme behoefte hebben aan ‘praters, verbinders en projectleiders’ – waarmee hij ons bedoelt. Zijn enthousiasme werkt aanstekelijk. Het klinkt goed, geweldig! Een club die ons met open armen ontvangt omdat wij de sleutel zijn in hun slot (om met Acda en De Munnik te spreken).

Twee maanden later is het feest echter voorbij en neem ik ontslag. Het merendeel van de roversbende is inmiddels de nieuwe grot al uit gevlucht. We waren door het aanstekelijke enthousiasme van onze directeur vergeten dat we niet voor niets bij een kleine club zijn gestart. We willen persoonlijke aandacht en informele, inspirerende uitwisseling met soortgenoten. We werken de hele dag al in enorme telecomorganisaties met genoeg technenuten en specialisten om een muur mee te behangen. Daar hoeven we er niet meer van in ons clubhok. En de partij die ons overgenomen heeft zit vol met technenuten en is verre van inspirerend en informeel.

Het is mijn eerste ervaring met het volstrekt logisch kunnen volgen waarom ik aan iets meedoe in mijn werk, maar er te laat achter komen dat ik mijn activiteiten gevoelsmatig niet meer kan verbinden met wie ik ben en wat ik wil. Ik ben hard weggelopen bij wat mij drijft, maar het bungee-elastiek op mijn rug van gevoel, waarden en zingeving heeft me ruw teruggetrokken. Heeft me gedwongen te luisteren naar mezelf en mijn motivatie. Wat ik dan voor het eerst besef – en helaas al snel weer vergeet – is dat luisteren naar jezelf en nadenken over je motivatie een onmisbare vaardigheid is.

Weer terug naar het hardlopen. Met lood in mijn schoenen kaart ik de kwestie aan bij mijn loopmaatjes. Via een appje. Ik leg uit wat mijn motivatie en afwegingen zijn en wens de man-

nen succes bij het nieuwe doel dat ze hebben geformuleerd. Misschien kunnen we zo nu en dan samen blijven lopen, stel ik voor. Een druk op het verzendicoon van WhatsApp en ik wacht gespannen af. Het blijft even stil. Dan plopt het eerste berichtje binnen. Loopmaat 1: *Dit is niet de bedoeling! Ik vind SAMEN (lees met z'n allen, zo veel mogelijk deelnemers van ons groepje) belangrijker dan snelheid.* Mijn andere loopmaat valt hem bij: *Same here!* Het valt me op hoe direct ze communiceren en dat het meteen gaat over wat mij eerder niet lukte te benoemen; onze motivatie en waar dat wringt. Heel fijn! Maar we zijn er nog niet. Benoemen van het issue is één, maar hoe nu verder? We hebben ontdekt dat we samen lopen het belangrijkste vinden, trainingsdoelen zijn daaraan ondergeschikt, maar we verschillen op onderdelen nog wel degelijk in de concrete vertaling daarvan in een trainingsschema. En het is heel belangrijk om dit uit te pluizen, want, zo besef ik, motivatie bestaat uit tweerichtingsverkeer. Er is een stroom die van binnenuit komt, vanuit wat we belangrijk vinden en wat bij ons past. Daarnaast vormt motivatie zich in en door de ervaringen die we in de praktijk opdoen.

Er volgt een gesprek dat alle kenmerken heeft van een onderhandeling. Vriendschappelijk, dat wel, maar ook best scherp. We maken een plan met doelstellingen voor het komende jaar. We spreken af dat we regelmatig zullen toetsen of wat we doen nog strookt met wat we met onze loopinspanningen verwachten en hopen te bereiken. Eén gesprek dat de lucht klaart en waarin we afstemmen hoe we verdergaan is niet voldoende. We zullen regelmatig onze loopplannen, doelen en schema moeten bijstellen op grond van onze ervaringen. Men zegt wel ‘the devil is in the details’: als je niet uitkijkt, zijn het de details die je nekken. Ik besef dat het waar is dat bij motivatie de details van de uitvoering cruciaal zijn. Maar dat is juist goed en waardevol, en niet ‘duivels slecht’. Daarom zeg ik ‘the angel is