

Hoofdstuk 7

Groepsoefening: de motivatiecrisis van Reinier de Hoog

Reinier de Hoog werkte al zeven jaar als productiechemicus bij SDC. De laatste vier jaar werkte hij voor de MED-groep. Hij heeft in die vier jaar twee keer promotie gemaakt en werd uiteindelijk seniorchemicus van de groep. Reinier werkte nauwkeurig en grondig en stond altijd klaar voor anderen. Collega's waardeerden Reiniers vriendelijkheid en zijn levendige gesprekken over sport en hardlopen (zijn passies). Buiten zijn directe groep was Reinier echter nogal op zichzelf. Hij ging met weinig mensen om buiten de MED-groep en was niet vaak present bij bedrijfsuitjes en -feestjes.

Reinier genoot van zijn loopbaan als chemicus. Hij was met name in zijn element in het laboratorium, waar hij vrij en onafhankelijk kon werken, en elk willekeurig idee kon onderzoeken. Het was dan ook geen grote verrassing toen hij door Kees Stuurman werd gevraagd chef te worden van de MED-groep en zodoende Stuurmans plek over te nemen.

De reorganisatie. SDC maakt farmaceutische instrumenten voor ziekenhuizen, klinische laboratoria en overheidsinstellingen. Het bedrijf had problemen om de kosten binnen de perken te houden en moest voor het derde achtereenvolgende kwartaal een winstdaling aankondigen. Hoewel de omzet stabiel was, werd bij de laatste aankondiging ook een reorganisatie aangekondigd. In het kader van deze reorganisatie werd Kees Stuurman bevorderd tot productiemanager van een geheel nieuwe divisie, waardoor zijn functie als chef van de MED-groep vrijkwam. Toen hij nog chef was, bemoeide Kees zich zo weinig mogelijk met de groep, zodat zijn chemici redelijk zelfstandig konden werken.

Toen Reinier de functie van chef kreeg aangeboden, stond hij niet meteen te springen. Hij vertelde Kees dat hij het jammer zou vinden om zijn plek in het lab op te geven. Bovendien had hij geen enkele managementervaring en zag hij het niet zitten om leiding te geven aan mensen die al zo lang zijn naaste collega's waren. Kees stelde Reinier een aantal managementcursussen in het vooruitzicht en gaf aan alle vertrouwen te hebben in de leidinggevende capaciteiten van Reinier.

De promotie. Na een week bedenktijd besloot Reinier de baan aan te nemen. Toen zijn promotie werd aangekondigd, waren de leden van de MED-groep erg blij voor hem. Ze boden hem een lunch aan om zijn promotie te vieren.

Een half jaar later was Reinier nog net zo gedreven als in zijn vorige functie. Hij besteedde veel tijd aan het controleren van het werk van de teamleden. Anders dan toen Kees nog chef was, wilde Reinier dat alle producttests tot in detail werden beschreven. Bovendien wilde hij tests vaak ter verificatie laten herhalen. Reinier delegeerde moeilijke problemen niet naar groepsleden, maar nam complexe taken zelf op zich en werkte vaak tot laat in de avond.

De crisis. Half december stuitte Reinier op een ernstige crisis. De deadline voor een groot contract van de marine dat aan de MED-groep was toegewezen, was verschoven van half februari naar half januari. Het management wilde graag goed voor de dag komen omdat de marine een grote potentiële klant was. Maar door technische problemen en omdat SDC gewoonlijk eind december een poosje haar deuren sloot, dacht Reinier niet dat

MED de deadline zou kunnen halen. Hij riep alle groepsleden bij elkaar, iets wat hij bijna nooit deed. Hij legde de situatie uit:

‘Zoals jullie allemaal weten, is er een groot technisch probleem met het contract voor de marine. Alsof dat allemaal niet erg genoeg is, is nu ook de deadline een maand vervroegd. Hiermee komen we echt in de knoei, want we gaan ook nog eens een dag of tien dicht rond de jaarwisseling.’

‘Voor mij persoonlijk is dit contract belangrijker dan mijn vakantie, dus ik heb al mijn plannen geschrapt. Ik wil graag weten wie er nog meer bereid is tijdens de vakantieperiode te komen werken. Natuurlijk staat daar een royale betaling tegenover. Wie biedt zich aan?’

De groep bleef stil. Niemand stak zijn hand op.

Vragen ter bespreking

1. Wat motiveert Reinier de Hoog? Hoe beïnvloeden deze factoren zijn gedrag als chemicus? En als chef?
2. Wat motiveert de andere chemici in de MED-groep blijkbaar? Hoe goed begrijpt Reinier deze factoren en in hoeverre past hij zijn gedrag aan om hen optimaal te motiveren? Vergelijk het verschil in impact op de motivatie van de chemici tussen de benadering van Kees en Reinier.
3. Waarom krijgt Reinier geen reactie op zijn verzoek? Wat wil dit zeggen over Reiniers ontwikkeling als chef? Wat moet Reinier nu doen, zonder vrijwilligers?

Groepsoefening: de motivatie verbeteren bij Louwers Staal

Doel. Deze teamoefening is bedoeld om (1) de gevolgen voor de motivatie te analyseren van gegevens die worden geproduceerd door een groep technici die werkt voor Louwers Staal; (2) een actieplan te ontwikkelen en presenteren om de motivatie van de technici te verbeteren; en (3) dezelfde criteria die door de technici zijn ontwikkeld, te gebruiken om de motiverende factoren te bepalen die jou in een werksituatie beïnvloeden.

Tijd. 35 tot 45 minuten.

Aanwijzingen. Voer de volgende vijf taken uit:

1. Verdeel de klas in vijf tot zeven studenten per groep.
2. Lees het achtergrondmateriaal met het team, inclusief overzicht 7.2 (**circa 3 tot 4 minuten**).
3. Laat elk team eerst de situatie bij Louwers Staal analyseren om het veronderstelde gebrek aan motivatie bij de technici te bepalen. Gebruik vervolgens één motivatietheorie als basis om een actieplan van aanbevelingen te ontwikkelen om de 'motivatie te verbeteren' van de technici in het staalbedrijf. Welke specifieke acties moeten de managers ondernemen? Zorg ervoor dat je plan uitvoerbaar en redelijk is, zodat de managers het accepteren (**10 tot 15 minuten**).
4. Laat elk teamlid een score toekennen aan de 19 motiverende factoren van de ingenieurs, zoals weergegeven in overzicht 7.2. Bepaal in hoeverre elke factor bijdraagt aan *jouw* motivatie in een ideale werksituatie. Wijs scores toe tussen 0 en 5, waarbij 5 betekent 'zeer wenselijk' en 0 'onbelangrijk'. Noteer je scores onder Ideale scores. Vergelijk je scores met de scores van de technici en je teamleden. Leg aan de hele klas uit waarom de scores van je team vergelijkbaar waren met de scores van de technici of juist niet (**10 minuten**).
5. Presenteer je aanbevelingen en observaties aan de klas. Houd een nabespreking over de activiteit om na te gaan in hoeverre verwachtingen over motivatie en motieven verschillen tussen de klasgenoten (**15 minuten**).

Achtergrond van Louwers Staal

Louwers staal produceert verschillende staalproducten die worden gemaakt van gerecycled schroot. Kees van Ommen, hoofd productie, en zijn twee technisch managers, maken zich zorgen om de inzet van de technici gezien de slapte van de markt en de continue behoefte om de kosten te beperken door verbeterde efficiency. Er zijn pakweg veertig technici in dienst, die op twee verschillende terreinen werkzaam zijn. Ontwerptechnici werken aan speciale projecten om de fabriek te moderniseren. Industriële technici werken aan de verbetering van werkmethoden en degelijke.

Van Ommen benadert je adviesgroep met een aantal vragen: 'We willen graag weten hoe we de productiviteit van onze technici kunnen bepalen en vervolgens verbeteren. Ook begrijpen we niet waarom er niet meer van onze technici worden weggekaapt voor beter betalende managementfuncties.' Hij geeft je een overzicht (overzicht 7.2) dat door de technici is opgesteld tijdens een recente training. Dit overzicht vormde de reactie op de vraag 'Brainstorm net zolang tot er een lijst is van wat je in je werksituatie graag vaker zou meemaken of hebben en evalueer vervolgens de ideale en de werkelijke omstandigheden aan de hand van een schaal met 0 tot 5 punten.' Van Ommen vervolgt:

‘Misschien geeft dit je een idee van de manier waarop we onze ingenieurs beter kunnen motiveren.’

Wat de technici van Louwers staal verwachten op het werk

Opmerking: de scores vormen het groepsgemiddelde, met een maximum van 5 punten

<i>Werkfactoren</i>	<i>Scores van technici</i>		
	<i>Ideale om-standigheden</i>	<i>Werkelijke ervaring</i>	<i>Jouw ideale scores</i>
1. Open en eerlijke communicatie	4,8	2,2	_____
2. Rechtvaardigheid	4,3	2,0	_____
3. De resultaten van mijn werk zien	4,3	2,7	_____
4. De mogelijkheid om mijn werk af te krijgen	4,2	2,5	_____
5. Feedback op mijn prestaties	4,0	2,0	_____
6. Interessante taken	4,0	2,2	_____
7. Mogelijkheden om vooruitgang te boeken	4,0	0,5	_____
8. Een goede beloning voor mijn prestaties	4,0	1,5	_____
9. Doorgroeimogelijkheden	4,0	0,8	_____
10. Erkenning voor prestaties	3,8	1,8	_____
11. Zeggenschap in zaken die mij aangaan	3,8	1,8	_____
12. Betrokkenheid bij het bedrijf	3,7	2,0	_____
13. Geïnformeerd worden over beleid/vacatures	3,5	0,7	_____
14. Werken voor een succesvol team	3,2	1,7	_____
15. Gelijmatige verdeling van werk (geen pieken/dalen)	3,0	2,0	_____
16. Gelijkwaardige aanspraak op extraatjes	3,0	2,8	_____
17. Gevarieerd takenpakket	2,8	1,8	_____
18. Baanzekerheid	2,5	1,5	_____
19. Goede fysieke werkomgeving	2,0	1,3	_____
