

Kwaliteit van motivatie bepaalt tot welke leeftijd u wilt werken

Hermina Van Coillie
Juli 2017



INHOUD

- 4 Wat is motivatie?
- 5 Werken omdat u wilt of omdat het moet: de Zelf-Determinatietheorie (ZDT)
- 6 Waarom autonome motivatie?
- 9 Drie hefboomen voor meer autonome motivatie
- 10 Zorgwekkende evolutie op de Belgische arbeidsmarkt tussen 2009 en 2017
- 12 Advies voor de overheid, organisaties en individuen

Rechten van intellectuele eigendom

De gebruiker erkent dat alle verstrekte informatie en gegevens eigendom zijn van Securex Corporate EESV en verbindt zich ertoe er geen wijzigingen in aan te brengen.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verspreiding, verkoop, verdeling of wijziging van bestanden, terbeschikkingstelling aan het publiek en/of hergebruik in welke vorm ook, aanpassingen en gebruik voor commerciële doeleinden van alle informatie en gegevens is verboden, tenzij met voorafgaande schriftelijke toestemming van Securex. Het is evenzeer verboden de gegevens elektronisch op te slaan en te gebruiken voor onwettige doeleinden.

De verstrekte informatie mag worden gereproduceerd in niet-commerciële publicaties en presentaties, mits voldaan wordt aan volgende 2 voorwaarden:

1. een voorafgaande schriftelijke mededeling aan hresearch@securex.eu, met vermelding van de gegevens die gereproduceerd worden en het medium waarin gereproduceerd wordt; en
2. de volgende bronvermelding bij de reproductie:
© Securex (www.securex.be/whitepapers).

Ver. Uitg.: Frank Vander Sijpe, Securex Corporate EESV, Tervurenlaan 43, 1040 Brussel
BTW BE 0877 510 104



*maandagmorgen, maandagmorgen
dan voel ik mij geborgen,
dan zen'k er gere bij
maandagmorgen, maandagmorgen
dan kan ik terug gaan werken,
dan zen'k van de partij
Katastroef*

INTRO

We moeten allemaal langer werken. Stress, burn-out en ziekte loeren om de hoek. Wie langdurig uitvalt, moet zo snel mogelijk re-integreren. De media, de politiek en het publieke debat zijn duidelijk: we moeten met z'n allen aan de slag als we onze levensstandaard willen behouden. Maar dit discours lijkt aan één belangrijk ding voorbij te gaan: de manier waarop we naar werk kijken - en met name de aard van de motivatie om te werken - is cruciaal om de gewenste uitkomsten van lager absentisme en langer werken te bereiken.

Securex stelt in dit focus rapport de resultaten voor van een onderzoek naar de motivatie van Belgische werknemers en de impact daarvan op hun perspectief om langer te werken en hun absentisme. Ze bouwen hiervoor op de Zelf-Determinatie theorie, een van de belangrijkste hedendaagse motivatietheorieën. De ZDT stelt dat naast de hoeveelheid motivatie, ook het type of de aard van die motivatie belangrijk is. Wie zijn job belangrijk, waardevol, leuk of interessant vindt, 'wil' werken, terwijl mensen die zich onder druk gezet voelen door hun leidinggevenden, financiële situatie of zichzelf, eerder het gevoel hebben te 'moeten' werken. Met alle gevolgen van dien. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat mensen die willen werken, beter presteren, zich creatiever en innovatiever tonen en zich doorgaans zowel mentaal als lichamelijk beter in hun vel voelen. Dit is niet zo voor wie het gevoel heeft te 'moeten' werken. Integendeel.

Mensen die 'willen' werken, zijn geen witte raven. Maar dit onderzoek van Securex wijst wel op een dalende trend in dit soort motivatie. Daarnaast geeft het onderzoek nog meer inzicht in de gevolgen van 'willen' versus 'moeten' werken. Gevolgen van grote maatschappelijke waarde. Wie wil werken, ziet zichzelf immers ook langer kunnen werken én zegt zelfs tot 4 jaar langer te willen werken. Wie 'wil' is trouwens ook minder ziek en afwezig. En ze hebben minder stress en burn-out!

Deze resultaten zijn pittig. Ze zijn een keerpunt in het debat: van moeten naar willen. In plaats van te dreigen met allerlei maatregelen, nodigen ze ons uit na te denken over de vraag 'Hoe kunnen we werknemers langer willen laten werken?' Hoe kunnen we ervoor zorgen dat werknemers hun werk waardevol en boeiend vinden, zodat stress, burn-out en ziekte worden ingedijkt?

De resultaten van Securex zijn voldoende bewijs om de overheid te overtuigen in te zetten op maatregelen die 'langer willen werken' faciliteren. Ze zijn een welkom alternatief voor de inperkingen van de uitstapregelingen en de verhoging van de pensioenleeftijd. De cijfers geven werkgevers een zetje om werkbaar werk te willen creëren, vanuit een duurzaam perspectief dat zowel de werknemers als de organisatie ten goede komt. Ze wijzen werknemers er op om goede motivatie te ontwikkelen. En goed motiveren kan aan de hand van een eenvoudig ABC van motivatie. Wat dat inhoudt, laat ik graag aan u als lezer om te ontdekken in dit focus rapport. U, als beleidsverantwoordelijke, organisatie en als individu, zal er heel wat waardevolle informatie vinden, en het is nog leuk lezen ook.

Anja Van den Broeck
Professor management en motivatiepsychologie aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen KU Leuven

Deze parabel illustreert hoe ons gedrag van autonoom naar gecontroleerd kan evolueren.

In een kleine stad opende een joodse kleermaker een bescheiden winkel. Het publiek bleef weg, mede omdat een aantal kwajongens voor de ingang van zijn winkel elke dag: "jood, jood", naar hem riepen.

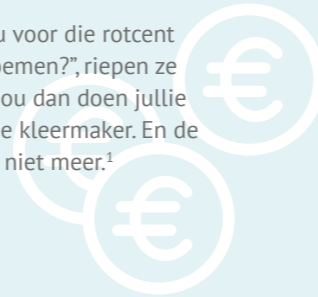
De eerste nacht sliep de kleermaker slecht. Maar de volgende dag zou hij er iets aan doen. Hij liep op de kwajongens toe en zei: "Vanaf vandaag krijgt iedereen die mij jood noemt een dubbeltje".

Hij nam zijn portemonnee en gaf elke jongen een dubbeltje.

De volgende dag stonden de jongens opnieuw voor de winkeldeuren en riepen: "jood, jood, jood". De kleermaker kwam ogenschijnlijk vriendelijk gestemd naar buiten en zei dat een dubbeltje eigenlijk te veel was en dat hij vanaf vandaag nog maar een stuiver zou betalen. De jongens vertrokken met de stuiver, want een stuiver is hoe dan ook een beloning.

De daarop volgende dag kregen ze slechts een cent. "Waarom krijgen we maar een cent?", vroegen ze aan de kleermaker. "Ik heb niet meer. Jullie zullen het ermee moeten doen".

"Denk je dat we jou voor die rotcent nog langer jood noemen?", riepen ze verontwaardigd. "Nou dan doen jullie het toch niet", zei de kleermaker. En de jongens deden het niet meer.¹



“Mensen motiveren is zeer moeilijk. Ze demotiveren daarentegen is gemakkelijk.
Frank Vander Sijpe, Director HR research

WAT IS MOTIVATIE

Motivatie is afgeleid van het Latijnse 'movere', wat 'bewegen' betekent en verwijst naar de psychologische kracht die mensen doet bewegen en hen tot actie brengt. Een goede vorm van motivatie zorgt ervoor dat mensen doelgerichte acties ondernemen en hun inspanningen volhouden. Onze motivatie is dynamisch en contextueel. Dynamisch wil zeggen dat ze constant in beweging is (u kunt 's ochtends zeer gemotiveerd zijn om op te ruimen, maar na een paar uur al heel wat minder). Contextueel wil zeggen dat de omgeving (vooral onze sociale omgeving) impact heeft op onze motivatie. Ze kan deze verhogen of verlagen.



¹ Bron: www.hrbase.nl/profiles/blogs/belonen-en-intrinsieke

WERKEN OMDAT U WILT OF OMDAT HET MOET: DE ZELF-DETERMINATIETHEORIE (ZDT)²

De kwantiteit en kwaliteit van motivatie zijn twee aparte zaken. Het is niet alleen belangrijk te weten hoeveel maar ook welk type motivatie³ iemand heeft: terwijl de ene werknemer zijn best doet om te voldoen aan de hoge verwachtingen van zijn chef, is de andere sterk gemotiveerd omdat hij gepassioneerd is door zijn werk. Dit inzicht komt uit de Zelf-Determinatie theorie die ontwikkeld werd door Deci & Ryan. ZDT stelt dat 'meer' motivatie niet noodzakelijk tot betere uitkomsten leidt als de motivatie van een lage kwaliteit is, dit wil zeggen, als de motivatie eerder 'gecontroleerd' in plaats van 'autonoom' is.⁴

MOETEN (GECONTROLEERDE MOTIVATIE) VERSUS WILLEN (AUTONOME MOTIVATIE)



VIER TYPES WERKNEMERS



De **'willers'** of **'autonoom gemotiveerden'**: zij doen hun werk omdat ze het zelf willen. Dit wil zeggen, omdat ze het zinvol vinden of omdat ze het graag doen. Ze scoren hoog op autonome motivatie, maar laag op gecontroleerde motivatie.



De **'moeters'** of **'gecontroleerd gemotiveerden'**: zij doen hun werk omdat het moet. Dit wil zeggen, omdat anderen dit verwachten, of omdat ze moeten van zichzelf. Ze scoren hoog op gecontroleerde motivatie, maar laag op autonome motivatie.



De **'combi's'**: zij doen hun werk omdat ze moeten én omdat ze het willen.



De **'niet gemotiveerden'**: zij zijn eigenlijk niet gemotiveerd voor hun werk.

DE STUDIE



Januari – februari 2017



Online enquête



1552 loontrekkende werknemers uit de Belgische arbeidsmarkt



Representatief voor geslacht, leeftijd, regio en statuut

² Meer info over ZDT en het Securex motivatiemodel kunt u lezen in Securex (2009). [Een nieuwe kijk op motivatie – Benchmark België 2009](#).

³ Gagné & Deci, 2005

⁴ zie verder; Ryan & Deci, 2000; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006

WAAROM AUTONOME MOTIVATIE?



“Ook al is de wettelijke pensioenleeftijd 67 jaar, toch hebben werknemers nog steeds andere leeftijdsgrenzen in hun hoofd over hoe lang ze zouden moeten, kunnen en willen werken. We hebben nog een lange weg af te leggen als we iedereen tot zijn pensioenleeftijd aan de slag willen houden, maar we zien nu dat de goede motivatie hierbij kan helpen.

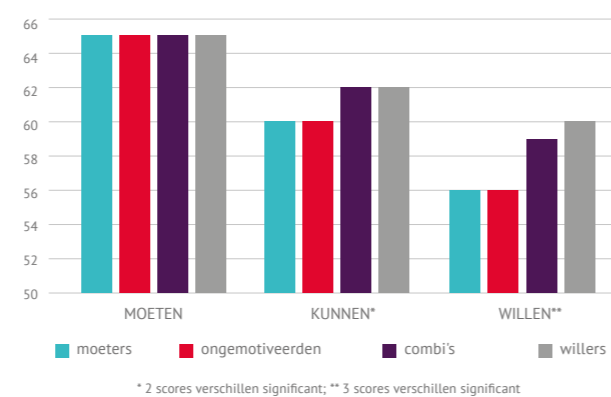
Anja Van den Broeck

AUTONOM GEMOTIVEERDE WERKNEMERS WILLEN 4 JAAR LANGER WERKEN

Deze studie toont aan dat autonoom gemotiveerde werknemers (de 'willers') in België 4 jaar langer aan de slag willen blijven dan hun gecontroleerd gemotiveerde collega's (de 'moeters'). Dit zijn heel sterke cijfers!

Maar "langer willen werken" is uiteraard op zich niet voldoende. Werknemers moeten dit ook 'kunnen'. Langer werken dus, op voorwaarde dat men in goede gezondheid verkeert.⁵ De studie toont aan dat 'de willers' 2 jaar langer aan de slag 'kunnen' blijven.

Tot welke leeftijd moeten, kunnen en willen de 'moeters', 'ongemotiveerden', 'combi's' en 'willers' werken?



'Tot welke leeftijd denkt u te MOETEN werken?': Of u nu werkt omdat u wilt of omdat u moet, omwille van beide, of zonder motivatie? Dit maakt geen verschil. Iedereen denkt tot zijn 65e te moeten werken. Dit is opvallend: de wettelijke pensioenleeftijd voor de meesten onder ons is ondertussen progressief opgetrokken tot 67 jaar.

'Tot welke leeftijd denkt u te KUNNEN werken?': Zowel 'willers' als 'combi's' voelen zich in staat om 2 jaar langer te werken dan 'moeters' en 'ongemotiveerden'. Waar de eerste twee kunnen werken tot hun 62ste, stellen de laatste twee dat ze vanaf 60 jaar al niet meer naar behoren kunnen werken.

'Tot welke leeftijd WILT u werken?': 'Willers' willen het langst werken (tot 60 jaar). Dat is 4 jaar langer dan werknemers die niet autonoom gemotiveerd zijn ('moeters' of 'ongemotiveerden': tot 56 jaar). En één jaar langer dan de 'combi's' (zowel autonoom als gecontroleerd gemotiveerd, tot 59 jaar). Het is dus alleen de 'ik wil' motivatie die zorgt voor de wil om langer te werken.



“Autonome motivatie is cruciaal om professioneel langer aan de slag te willen blijven. Het verhogen van de gecontroleerde motivatie heeft geen of zelfs een negatief effect.

Hermina Van Coillie, PhD. HR research Expert, Securex

Het effect van autonome motivatie op langer kunnen en willen werken geldt voor iedereen: mannen en vrouwen, hoger en lager opgeleiden, arbeiders, bedienden en kaderleden. Bij werknemers met hoge anciënniteit, oudere werknemers, niet-leidinggevenden en deeltijders is het effect (op langer kunnen of willen werken) soms minder sterk, maar nog steeds aanwezig.

“Wie enkel werkt omdat hij 'moet', zal weinig extra doen. Zodra hij zijn bonus heeft verdiend, zal hij zich gemakkelijker ziek melden.

Heidi Verlinden, HR research expert

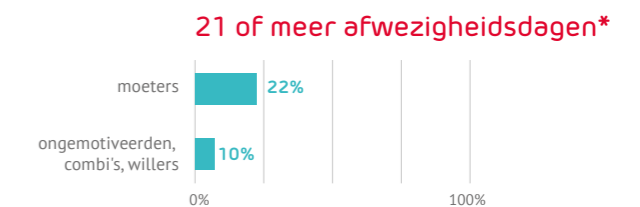


AUTONOM GEMOTIVEERDE WERKNEMERS ZIJN MINDER ZIEK, MINDER GESTREST EN VEEL PERFORMANTER

Minder lang en minder frequent afwezig

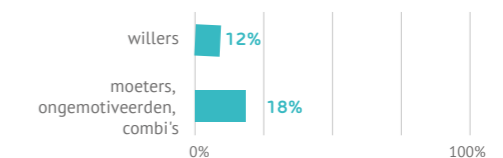
'Moeters' tellen dubbel zoveel langdurig afwezig dan hun collega's ('ongemotiveerden', 'combi's', 'willers'): 22% is 21 dagen of meer afwezig door ziekte of privé-ongeval (vs. 10%). Gelijkaardige resultaten vinden we voor de frequentie: 'willers' zijn minder vaak afwezig dan hun collega's ('ongemotiveerden', 'combi's', 'moeters'): 12% is 3 keer of meer afwezig (vs. 18%).

Absenteïsme bij willers, combi's, ongemotiveerden en moeters



Ook hier geldt dat het verhogen van de autonome motivatie (of het vervangen van gecontroleerde door autonome) cruciaal is: het verlaagt het risico op langdurige afwezigheden enorm. Merk op dat het ook hier beter is om ongemotiveerd te zijn dan een 'moeter'. Gecontroleerde motivatie toevoegen (of autonome vervangen door gecontroleerde), verhoogt het risico op frequente afwezigheden, net zoals niet gemotiveerd zijn. Puur autonome motivatie is dus echt nodig om het absenteïsme laag te houden.

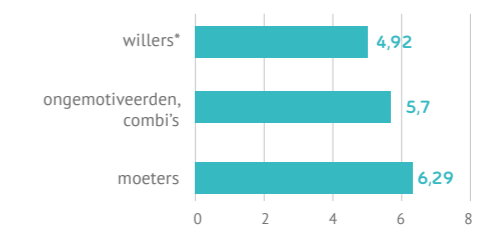
3 of meer ziekmeldingen*



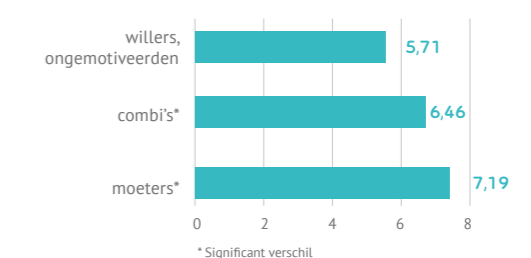
Minder stress en spanningsklachten

'Moeters' ervaren de meeste stress en spanningsklachten. 'Willers' ervaren de minste spanningsklachten. Samen met de 'ongemotiveerden' ervaren ze ook de minste stress. Hier blijkt alweer dat het soms beter is om helemaal niet gemotiveerd te zijn, dan gecontroleerd gemotiveerd.

Spanningsklachten



Stress



Stress en spanningsklachten bij willers, combi's, ongemotiveerden en moeters

⁵ Het Securex inzetbaarheidsmodel toont het belang van langer kunnen en willen werken voor de duurzame inzetbaarheid van de Belgische werknemers. Meer info in Securex (2015). White paper: hoe inzetbaar voelt de Belgische werknemer zich in 2015?



“
Het is misschien tegen-intuïtief, maar blijktbaar is het beter om niet gemotiveerd te zijn, dan om gecontroleerd gemotiveerd te zijn.
Hermina Van Coillie

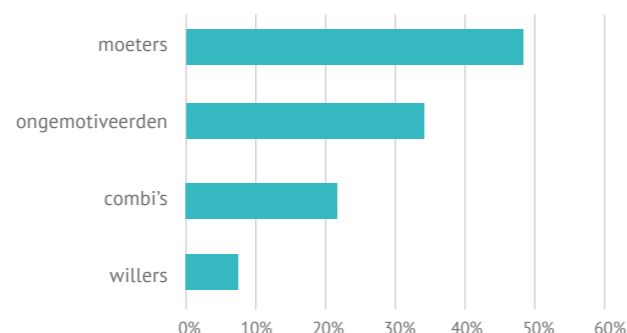
Minder burn-out

Hoe meer autonome motivatie, hoe lager het risico op burn-out.⁶ Slechts 7% van de 'willers' loopt risico op een burn-out⁷ of heeft effectief een burn-out. Bij de 'moeters' stijgt dit tot bijna de helft (49%).

“ 'Moeters' zijn meer vatbaar voor burn-out, want hun werk kost energie, terwijl 'willers' juist energie krijgen door hun werk.

Hermina Van Coillie

Risico op burn-out en effectieve burn-out



BETERE PERFORMANCE

Grondig literatuuronderzoek bevestigt onze huidige bevindingen en vult aan: Willers hebben een beter werkvermogen, een betere leefstijl, gezondheid en energie, vinden zichzelf productiever en meer betrokken bij hun werk en hun organisatie, zijn meer tevreden met hun job en hun leven, meer bereid tot verandering, innovatiever, rapporteren een betere performance, minder besluiteloosheid en minder uitstelgedrag. De moeters scoren minder goed op al deze HR-objectieven.⁸

MERK OP
We doen in deze studie geen uitspraak over oorzaak en gevolg. We zien alleen dat willers minder afwezig zijn, minder stress en spanning ervaren, en minder burn-out.

DRIE HEFBOMEN VOOR MEER AUTONOME MOTIVATIE

HEFBOMEN AUTONOMIE, VERBONDENHEID EN COMPETENTIE

De spectaculaire impact van autonome motivatie op de gewenste pensioenleeftijd, stress, burn-out, absentieisme en performance, doet de vraag rijzen hoe we werknemers autonoom kunnen motiveren. Hiervoor verwijzen wij opnieuw naar de Zelf-Determinatie theorie (ZDT).

Volgens de ZDT heeft iedereen drie fundamentele psychologische basisbehoeften: de behoefte aan Autonomie, aan verbondenheid en aan Competentie. Kort genoemd: ABC.

Deze behoeften vervullen, is cruciaal voor uw welbevinden en groei.



AUTONOMIE

Gevoel van psychologische vrijheid. Het ervaren van keuzevrijheid en zinvolheid.



VERBONDENHEID

Het opbouwen van positieve relaties met anderen.⁹ Het gevoel hebben deel uit te maken van een hecht team.



COMPETENTIE

Zich bekwaam voelen om een taak goed uit te voeren en ingezet worden op de eigen sterktes en talenten.¹⁰

“ Zolang organisaties de individuele psychologie van menselijk gedrag niet erkennen, plegen ze roofoverval op het psychologisch kapitaal.

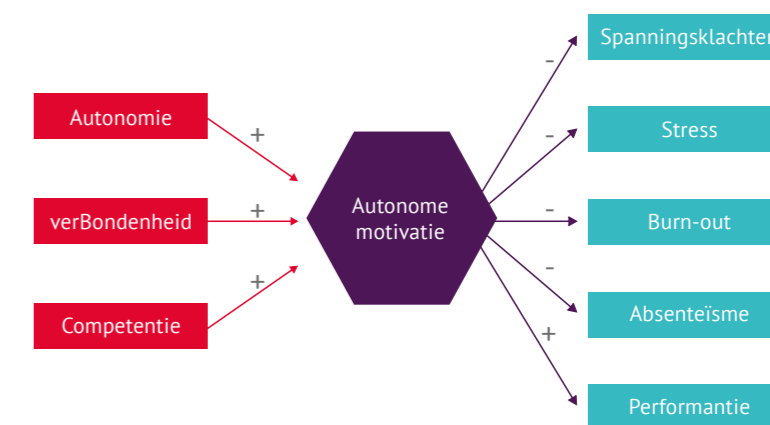
Frank Vander Sijpe

HOOG SCOREN OP ABC VERHOOGT DE AUTONOME MOTIVATIE

Ook in deze studie vonden we sterke en positieve verbanden tussen de drie basisbehoeften en autonome motivatie.

A, B en C verklaren samen 46% van de verschillen tussen werknemers op vlak van autonome motivatie.

Op haar beurt gaat autonome motivatie dan weer samen met minder spanningsklachten, stress, burn-out en absentieisme, en met een betere performance.



⁶ De percentages in de categorieën "risico op burn-out" en "effectieve burn-out" verschillen niet significant van elkaar en zijn daarom samengenomen.
⁷ De meting van burn-out is gebaseerd op de drie symptoom dimensies van burn-out: emotionele of mentale uitputting, cynisme en afnemende competentie. Werknemers die hoog scoren op emotionele uitputting en cynisme en laag scoren op competentie komen in de categorie "effectieve burn-out" terecht. Werknemers die hoog scoren op emotionele uitputting en ofwel hoog scoren op cynisme ofwel laag scoren op competentie komen terecht in de categorie "risico op burn-out". De opdeling is gebaseerd op de UBOS schaal ontwikkeld door Schaufeli & van Dierendonck (2000).
⁸ Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000; Securex (2009). Een nieuwe kijk op motivatie: Benchmark België 2009; Ryan & Deci, 2000; Van Veldhoven, Van den Broeck, Daniels, Bakker, Tavares, & Ogbonnaya, 2017; Van Veldhoven, & Peccei, 2015

⁹ Baumeister, & Leary, 1995; Deci & Ryan 2000
¹⁰ Deci & Ryan, 2000; White, 1959

ZORGWEKKENDE EVOLUTIE OP DE BELGISCHE ARBEIDSMARKT TUSSEN 2009 EN 2017



“ Een leider kan niet motiveren. Zij/ hij kan enkel de voorwaarden voor motivatie creëren.

David Ducheyne, Chief People Officer, Securex

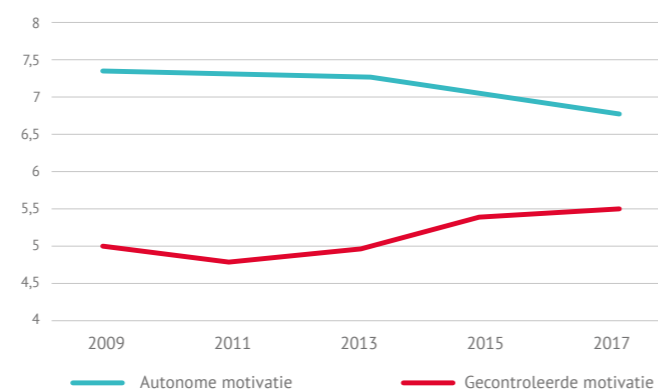
AUTONOME MOTIVATIE DAALT. WAT NU?

De werkende Belg werkt steeds minder 'omdat hij dit zelf ook wil'. Zijn autonome motivatie is sinds 2009 gedaald met 7%. Dit wil zeggen dat hij zijn job vandaag minder graag doet (- 9%), minder boeiend vindt (- 8%), minder persoonlijk zinvol (- 8%) en minder passend binnen zijn professionele plannen (- 3%).^{11 12}

“ Dit zijn opmerkelijke resultaten. Terwijl er steeds meer aandacht is voor 'werkbaar werk', blijkt hier dat we ons werk net als 'minder' werkbaar beoordelen.

Hermine Van Coillie

Evolutie van autonome en gecontroleerde motivatie bij de Belgische werknemers



GECONTROLEERDE MOTIVATIE STIJGT

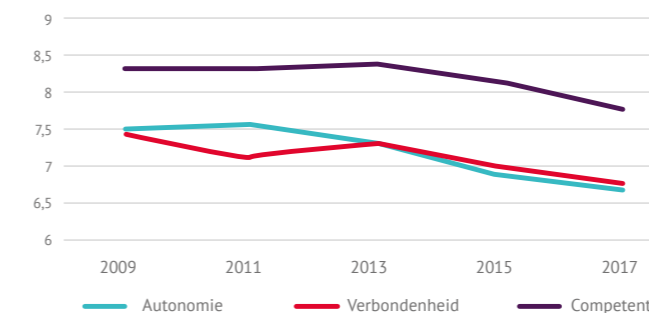
De Belgische werknemer werkt steeds meer 'omdat hij dit moet'. Zijn gecontroleerde motivatie is met 9% gestegen. Dit wil zeggen dat hij zijn job vandaag vaker doet omdat hij zich hiertoe door anderen (partners, ouders, vrienden, ...) gedwongen voelt (+ 27%), omdat anderen (bv. het beleid) dit van hem verlangen (+ 9%), omdat hij zich anders slecht zou voelen (+ 5%) en omdat hij dit zijn plicht vindt (+ 3%).

“ De overheid eist - terecht - dat we langer aan de slag blijven. Maar dit wekt nog steeds veel weerstand op. De vastgestelde en dreigende evolutie van autonome naar gecontroleerde motivatie (of van 'ik wil werken' naar 'ik moet werken') verklaart nu waarom we nog steeds zo snel als mogelijk willen stoppen met werken: de overheid zet vooral in op het 'moet-verhaal'. Werknemers ervaren langer werken te weinig als iets waar ze zelf voor kiezen of het nut van inzien.

Hermine Van Coillie

WERKOMGEVING GEEFT STEEDS MINDER ABC

Evolutie van ABC bij de Belgische werknemers



“ Werknemers kiezen steeds meer waar en wanneer ze werken.¹³ En toch ervaren werknemers minder autonomie. Betekent dit dat leidinggevenden hun werknemers toch niet echt kunnen loslaten?

Hermine Van Coillie

DE BELGISCHE WERKNEMER ERVAART...



... minder **AUTONOMIE** dan 8 jaar geleden (- 10%)

Ze ervaren minder vrijheid in hun job (- 12%), hebben minder het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn op hun werk (- 11%) en voelen zich minder vrij hun werk te doen zoals ze denken dat het goed is (- 9%).



... minder **VERBONDENHEID** (- 12%)

Minder werknemers voelen zich op het werk deel van een groep (- 12%).¹⁴ Terwijl werknemers vandaag net nood hebben aan betrokkenheid en een collectief doel om aan te werken.



... en voelt zich minder **COMPETENT** (- 6%)

De Belgische werknemers hebben hun taken op het werk vandaag minder goed onder de knie (- 8%) dan in 2009, en voelen zich minder bekwaam in hun job (- 7%).¹⁵ Bij deze evolutie speelt ook de steeds snellere kennisvernieuwing en de lagere leerbereidheid van de werknemers in België een rol. Zo ervaren werknemers die zich niet snel genoeg kunnen aanpassen aan de veranderende technologieën "technostress", met als gevolg dat ze zich minder bekwaam en meer onzeker in hun job voelen.¹⁶

“

Hoe kunnen we van mensen verwachten dat ze gemotiveerd zijn, als we soms alles doen om ze te degouten?
David Ducheyne



¹¹ Alle items werden gescoord op een Likert schaal, gaande van 1 'Helemaal niet mee eens' tot 6 'Helemaal mee eens'. Alle percentages werden bekomen door de antwoorden 'Eerder niet mee eens' tot 'Helemaal niet mee eens' samen te nemen en de antwoorden 'Eerder mee eens' tot 'Helemaal mee eens' samen te nemen.

¹² Merk op dat deze daling niet gelijk was voor iedereen. Meer cijfers hierover zijn verkrijgbaar bij de auteur.

¹³ Securex (2014). White paper: werkt tijd- en plaatsafhankelijk werken: iets voor uw organisatie?

¹⁴ In 2013 herwerkten we het SDT model, waardoor we in 2009 andere items gebruikten dan nu. In 2009 gaven de werknemers een gemiddelde score van 4,51 op 6 op de vraag of de collega's in hun organisatie sociaal met elkaar omgaan en een gemiddelde score van 4,17 op de vraag of hun collega's zijn loyaal tegenover elkaar. Werknemers scoren nu 4,05 op 6 op de vraag of in hun team een goede sfeer heerst en 4,04 op 6 op de vraag of de mensen uit hun team elkaar vertrouwen.

¹⁵ In 2009 gaven de bevroegde werknemers een gemiddelde score van 4,85 op de vraag of ze de uitdagingen in hun job goed aankunnen. Nu scoren ze 4,66 op 6 op de vraag of ze de juiste kennis en vaardigheden hebben voor hun job.

¹⁶ Van de Ven, B. (2014, October). Technostress, de invloed van technologie op de gezondheid en het welzijn van werknemers, Securex Wetenschappelijke Dag, Brussels, Belgium.

ADVIES VOOR DE OVERHEID, ORGANISATIES EN INDIVIDUËN.

OVERHEID



Werken omdat "het moet", leidt tot meer stress, meer spanningsklachten, meer afwezigheid en eventueel zelfs tot een burn-out. Meer nog, het is zelfs beter om helemaal niet gemotiveerd te zijn, dan enkel gecontroleerd gemotiveerd.

Elke maatregel die de gecontroleerde motivatie verhoogt, meestal onder de vorm van straffen (verlagen pensioenpremies, afschaffen uitstapregelingen, plots paar jaren extra moeten werken, minder tijdskrediet, ...) of belonen (verhogen pensioenpremies, opsparen vakantiedagen, ...) zal het risico op stress, burn-out en absentie verhogen. We zien ook dat belonen en straffen geen toegevoegde waarde heeft voor de gewenste pensioenleeftijd.

De gewenste pensioenleeftijd van 'willers' is 4 jaar hoger dan van 'moeters'. Daarom adviseren wij het beleid om in te zetten op maatregelen en contexten die de 'ik wil' motivatie verhogen. Dit kan enerzijds door in te zetten op job resources, zoals sociale steun, vaardigheidsbenutting, en autonomie. Anderzijds ook door het ontwikkelen van een juridisch kader dat maatwerk, job

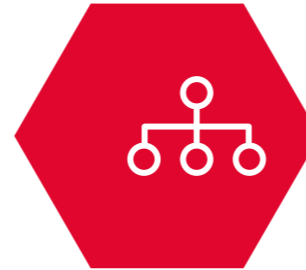
crafting¹⁷ en tijds- en plaatsafhankelijk werken¹⁸ faciliteert en ondersteunt. De kunst bestaat er in om net die condities te creëren waarin langer werken voor elke werknemer een aantrekkelijkere gedachte is of wordt.¹⁹

Voeg hierbij ook een **inclusief beleid**, gericht op alle werknemers. Niet alleen hoger opgeleiden en kaderleden, maar ook lager opgeleiden en arbeiders. "Langer werken" binnen een gegeven context is idealiter voor iedereen een te overwegen piste.

Heel belangrijk en hoopvol is dat achter een hogere pensioenleeftijd bovendien een zeer **zinnig verhaal** schuilgaat. Elke Belgische inwoner kan inzien dat onze levensstandaard en toekomst van zijn kinderen én kleinkinderen hiervan afhangt.

¹⁷ Securex (2016). *White paper: Job crafting bij de Belgische werknemer*
¹⁸ Securex (2014). *White paper: werktijd- en plaatsafhankelijk werken: iets voor uw organisatie?*
¹⁹ Securex (2016). *White paper: Job crafting bij de Belgische werknemer*

ORGANISATIES



De boodschap naar organisaties is heel eenvoudig: focus op ABC. HRM-praktijken²⁰ spelen rechtstreeks in op de bevrediging van de drie basisbehoeften. En dat via drie niveaus: uw organisatiebeleid, uw leidinggevenden en de jobs zelf.²¹ Hieronder geven we per basisbehoefte concreet aan welke acties u als organisatie kunt ondernemen.



AUTONOMIE

- **Controle** afbouwen. Ten eerste, controle vraagt enorm veel tijd en energie. Ten tweede, het levert niets op (buiten steeds slimmere werknemers die trucjes verzinnen om u om de tuin te leiden). Ten derde, u heeft vermoedelijk veel zinvollere taken op uw to-do lijst staan.
- De **waarde** van bepaalde taken en projecten benadrukken en zo de perceptie van zinvolheid bij de werknemers verhogen (voor taken die ze niet graag doen).
- Promoten van een goede **werk-privé balans** bij iedereen, ook bij uzelf.²² Als werkgever kunt u hier de goede richting aanwijzen. Want als de balans goed zit, voelt werk minder snel aan als 'moeten'.



VERBONDENHEID

- **Empathisch** zijn en luisteren naar uw werknemers.
- **Organisatiepolitiek vermijden en transparant communiceren.**
- Investeren in **team buildings**. Zowel ontspannend (fietsstocht) als informatief (team coaching).
- Investeren in een **goede sfeer** op de werkvloer: een koffieautomaat doet wonderen.
- Werken op **collectieve doelstellingen** en ambities in plaats van op competitief gedrag en door maatschappelijk verantwoord te ondernemen.²³

“ Sommige leidinggevenden gebruiken geld of druk om mensen te motiveren. Het werkt niet. Maar wat wel werkt, daar houden ze niet van.

David Ducheyne

²⁰ zie bv. Baard et al., 2004; Deci, et al., 2001; Gagné, 2003; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008
²¹ Dit overzicht is gebaseerd op Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen (2016)
²² Securex (2017). *Focus report: Werk-privébalans*
²³ Securex (2011). *Leeft maatschappelijk verantwoord ondernemen in Belgische ondernemingen? De perceptie van de werknemer*



COMPETENTIE

- Elke werknemer zoveel mogelijk op zijn **“sterktes”** inzetten. Ga op zoek naar individuele talenten en bouw daar een (werk)context rond. Dit kan via maatwerk²⁴, job crafting²⁵, enz.
- **Taakidentiteit en jobverrijking.** Er zijn veel mooie voorbeelden van initieel saaie jobs die door eenvoudige aanpassingen enorm verrijkt werden (bv. Lingerie Van de Velde²⁶, ...).
- **Emotionele belasting verlagen.** En als dit niet lukt - want sommige jobs zijn nu eenmaal emotioneel zeer zwaar - biedt dan vanuit de organisatie voldoende ondersteuning en/of opleiding om hiermee om te gaan.
- **Communiceren.** Beter teveel dan te weinig, en in alle richtingen (horizontaal en verticaal, en waarom niet diagonaal?). Bottom-up communiceren werkt vaak beter dan 'top down' 'informer'. En liever "face to face" dan via mail, chat, smartphone, enz.
- **Feedback** geven over het functioneren van uw werknemer en liefst op regelmatige basis.

“Duurzaam leiderschap gaat over het creëren van een context van zinvolheid en vertrouwen, persoonlijke groei en vrijheid. Daarmee is leiderschap een belangrijke hefboom voor motivatie.

David Ducheyne

Inzetten op 'moeten werken' werkt niet. Elke maatregel die het gevoel van autonomie verhoogt, inspeelt op de competenties van werknemers of hun een gevoel van verbondenheid geeft met de job, organisatie of collega's, zal ervoor zorgen dat werknemers langer aan het werk willen blijven. En niet alleen willen, ook kunnen! Omgekeerd is elke maatregel die het gevoel van 'ik moet hier langer werken' verhoogt, gedoemd om te mislukken. Deze leidt bovendien finaal tot een verhoogd absentieisme.

“Macht, geld, status zijn niet duurzaam als motivatie-middelen. Mensen worden er namelijk aan gewoon en willen er altijd meer van.

Frank Vander Sijpe



“Daarom vermijd je best maatregelen die de gecontroleerde motivatie kunnen verhogen, zoals 'pay for performance', bonussystemen, te veel aandacht aan carrièreplanning, te veel job demands, weinig rechtvaardigheid en weinig ondersteuning.

Anja Vandebroeck

INDIVIDUEN

Ook voor individuen is de boodschap eenduidig. Stel uzelf heel even de vraag:

WAAROM LEEST U DIT RAPPORT?

- Omdat anderen dit wensen? **EV**
- Omdat u zich anders schuldig zou voelen? **IV**
- Omdat u het zelf graag wil? Misschien kijkt u al jaren uit naar deze cijfers. **IM**
- Leest u eigenlijk niet graag rapporten, maar weet u dat dit rapport zeer zinvol kan zijn? **GM**

Als één van deze redenen dominant is, dan is de kans groot dat u het tegen uw zin zal lezen, terwijl u tegelijkertijd denkt aan de honderd andere dingen die u nu zou kunnen doen en die u wel zinvol zou vinden. Daaruit volgt logischerwijze dat u terwijl u dit leest geen 'flow' ervaart, waardoor de kans reëel is dat u morgen alles alweer bent vergeten.

Vermoedelijk ervaart u dan wel 'flow', staat de tijd dus even stil terwijl u dit rapport leest, en bent u er met de volle aandacht bij. Idealiter leest u dit rapport dus niet om negatieve gevolgen zoals afkeuring te vermijden. Maar wel omdat u het waardevol vindt en nuttig voor uw job of persoonlijke ontwikkeling.

WAAROM DOET U HET WERK DAT U NU DOET?

- Omdat anderen (uw partner, familieleden, burens, ...) dit van u verwachten of verlangen? **EV**
- Omdat u zich schuldig zou voelen mocht u dit werk niet doen (en bv. uw bedrijfswagen verliezen)? **IV**
- Omdat u uw werk heel graag doet, met passie en uit volle overtuiging? **IM**
- Omdat u het zinvol vindt, ook al vindt u het soms niet zo leuk? **GM**

Deze twee redenen liggen buiten uzelf, en zijn dus extrinsiek. Meer nog, als één van deze redenen domineert, dan bent u gecontroleerd gemotiveerd voor uw werk, met alle negatieve gevolgen vandien.²⁷

In beide gevallen bent u autonoom gemotiveerd met alle positieve gevolgen vandien.

EV externe verplichting

IV interne verplichting

IM intrinsieke motivatie

GM geïdentificeerde motivatie

²⁴ Ducheyne & Vander Sijpe, 2013
²⁵ Securex (2016). White paper: Job crafting bij de Belgische werknemer
²⁶ Vandevelde (november, 2016). Pano: Werkbaar werk? Een reportage van Ilse Van Lysebeth en Sara Van Boxtael.

Wil u meer informatie over dit onderzoek? Hebt u zelf een onderzoeksvraag over motivatie, langer werken, absentieïsme, stress of burn-out? Wenst u een spreker over een van deze thema's?

Voor motivatie, SDT en langer werken



Contacteer:

Hermina Van Coillie
HR Research Expert
hermina.van.coillie@securex.be
M +32 496 10 81 83

Voor absentieïsme, stress en burn-out



Contacteer:

Heidi Verlinden
HR Research Expert
heidi.verlinden@securex.be
M +32 0474982132

Voor trends in de arbeidsmarkt algemeen



Contacteer:

Frank Vander Sijpe
Directeur HR Research
frank.vander.sijpe@securex.be
M +32 478 40 29 32

Wenst u advies over onze dienstverlening of opleiding

- inzake autonome motivatie?



Contacteer:

Diane Hulsbosch
Business Unit Director HR Consulting
M +32 476 21 69 88
diane.hulsbosch@securex.be

- inzake welzijn op het werk of absentieïsmebeleid



Contacteer:

Bart Van Damme-De Sutter
Business Unit Director Health & Safety
M +32 478 80 20 29
bart.van.damme-de.sutter@securex.be

Bezoek onze website en/of raadpleeg onze white papers:

www.securex.eu

www.securex.be/whitepapers

Wilt u automatisch informatie over de Securex white papers?

Surf naar www.securex.be en schrijf u in op onze eZine.

Volg ons via **Twitter** @Securex_BE en **LinkedIn** /securex.be

