

Motiveren van personeel in de paardenwereld

door **F. Westerduin**,

Kenniscoördinator Bedrijfsontwikkeling, Pilot Kenniscirculatie Paardenhouderij :

F.Westerduin@hasdb.nl

Binnen de paardenwereld zijn er veel mensen aan het werk, zowel betaald en als vrijwilliger. Een bijzonder punt aan de medewerkers in de paardenwereld is dat het overgrote deel vrouwelijk is. In het volgende stuk wordt niet gesproken over de eigenaar of bedrijfsleider, omdat er vaak verschillende lagen zijn in het bedrijf. De eigenaar werkt lang niet altijd mee in het bedrijf en de naam bedrijfsleider wordt te zwaar bevonden. In het volgende stuk wordt dus gesproken over de 'leidinggevende' en ieder bedrijf kan zelf invullen om wie het gaat. Omdat heel veel bedrijven niet kunnen draaien zonder vrijwilligers worden hierna zowel de betaalde medewerkers als de vrijwilligers 'medewerker' genoemd. Per bedrijf moet de leidinggevende een inschatting maken in hoeverre de vrijwilliger echt als een medewerker kan worden gezien. In dit document wordt niet dieper op de lusten en de lasten van de vrijwilliger ingegaan.

Het motiveren van personeel begint eigenlijk al bij het begin: hoe neem ik de goede persoon aan voor de functie waarin ik hem nodig heb? Hier komt er gelijk een probleem om de hoek, want in de paardenwereld wordt weinig gebruik gemaakt van goede functieomschrijvingen.

Waarom is een goede functie omschrijving belangrijk?

In een functieomschrijving worden de taken van een medewerker beschreven. De medewerker weet daardoor wat hij **moet doen**. De leidinggevende weet op welke punten hij/zij de medewerker kan en moet **leiden en begeleiden**:

In bepaalde functies is het heel belangrijk dat de functie strikt omschreven wordt: bijvoorbeeld er wordt van een medewerker verwacht dat hij 20 uur les geeft. In andere functies kan het juist verwarrend zijn: bijvoorbeeld de klusjesman. In de laatste functies is het handig om de functieomschrijving wat algemener te maken.

Als een functie goed omschreven is dan:

- Passen de kennis en kunde van een medewerker bij datgene wat de functie van de medewerker vraagt, waarbij hij beschikt over de nodige bevoegdheden, middelen en tijd om de functie met zijn verantwoordelijkheden goed te kunnen vervullen.
- Krijgt de medewerker de kans om (in overleg) eigen doelen te stellen, welke een duidelijke uitdaging vormen om persoonlijke grenzen te verleggen.
- Wordt de beloning als passend ervaren.
- Leiden de arbeidsomstandigheden niet tot een te hoge psychische of lichamelijke druk, bijvoorbeeld wanneer de belasting van de functie is afgestemd op de belastbaarheid van de medewerker(s).
- Brengt de functie afwisseling van werk met zich mee, waardoor de taken zich niet voortdurend herhalen binnen een korte tijdspanne.
- Krijgt de medewerker een dusdanige feedback dat hij weet wat het resultaat is van de functie en wat zijn bijdrage voor het bedrijf is.

Als de leidinggevende weet wat een functie precies inhoudt, dan kan hij/zij ook beter de juiste persoon ervoor vinden. De juiste man op de juiste plaats is een voorwaarde om te komen tot het optimaal gebruiken van de capaciteiten van de medewerkers. Die plaats (de functie) moet aansluiten bij de capaciteiten en belastbaarheid van een medewerker, en hiernaast voldoende uitdaging, verantwoordelijkheid en afwisseling met zich meebrengen.

Verder ingaan op het opstellen van een vacature, het selecteren van kandidaten en de functieprofielen is teveel om hier te bespreken. Als er interesse is, kan dit natuurlijk altijd nog gedaan worden!

Motiveren van personeel

Binnen de paardenwereld is het heel gebruikelijk om maar een paar jaar bij dezelfde baas te blijven. De meningen zijn verdeeld over de oorzaken hiervan. Als oorzaken worden gezien: een eigen bedrijf beginnen, het moederschap, zelfs de paardenwereld uit, maar vooral de weinige groeimogelijkheden. Het nadeel voor de leidinggevende is dat de tijd die gestoken wordt in het inwerken van de medewerker maar weinig wordt terugverdiend. Om de medewerkers langer binnen een bedrijf te houden is het daarom belangrijk om ze te betrekken bij het bedrijf, uitdagingen en mogelijkheden tot zelfontplooiing te geven. Hoe de leidinggevende dit kan aanpakken wordt hieronder beschreven.

Motiveren van personeel begint met de vraag **aan wie** er leiding wordt gegeven. Daarbij gaat het niet alleen om de kennis en vaardigheden van medewerkers, maar ook om de persoonlijke eigenschappen van degene, zijn geschiedenis, evenals het bijhouden van de ontwikkelingen in de privé-sfeer. Dat veronderstelt dat de leidinggevende vaak met zijn personeel spreekt en zonodig optrekt, evenals interesse toont voor zaken die niet direct met het werk te maken hebben. De leidinggevende richt zich dus op de "mens" en niet zuiver op de "medewerker".

Wat zijn eigenlijk 'gemotiveerde mensen'?

Gemotiveerde mensen zijn, in de ogen van leidinggevendenden, mensen die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werkgedrag, zich niet verschuilen achter regels of achter anderen. Mensen die hart voor de zaak hebben en zich loyaal opstellen. Mensen die bekwaam zijn en de passie hebben om te zoeken naar 'steeds beter'. De ideale medewerker, kortom, is bekwaam en gemotiveerd. Gemotiveerd om zijn inzet, energie, inzichten en talenten ten dienste te stellen van de organisatie. Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat de betrokkenheid en motivatie in het bedrijf op peil blijven, of liever nog, worden vergroot? En dan wel op zo' n manier dat de effectiviteit van allen en dus van het bedrijf wordt vergroot?

Hieronder zal blijken dat kennis over het personeel van groot belang is voor het effectief stellen van doelen, stimuleren en bijsturen van medewerkers. Kennis over het personeel is ook van belang om tijdig in te kunnen grijpen. Denk aan medewerkers die volstrekt uitgekeken zijn op hun functie en daarin geen uitdaging meer kunnen vinden, waardoor de leidinggevende op zoek gaat naar alternatieven. Denk ook aan medewerkers die meer tijd nodig hebben om problemen in de privé-sfeer op te lossen of te verwerken, of die verlof nodig hebben om hun "batterij weer op te laden". En aan medewerkers die als gevolg van (lichamelijke) werkdruk dreigen uit te vallen door stress, waarbij tijdig ingrijpen langdurig ziekteverzuim voorkomt. Binnen de paardenwereld wordt toch nog veel werk gedaan dat door de herhaling een zware lichamelijke belasting wordt.

Afhankelijk van datgene wat de leidinggevende van iedere medewerker weet, past hij zijn stijl van leidinggeven aan. Dat betekent dat medewerkers maatwerk krijgen, aangezien hun doelen en de wijze van stimuleren en bijsturen op de medewerker persoonlijk wordt afgestemd.

Er is veel geschreven over het motiveren van medewerkers en er komt een aantal basisbehoeften altijd naar voren:

1. **de behoefte deel uit te maken van een groep**
binnen het bedrijf wordt door vereende krachten een goede prestatie geleverd.
2. **de behoefte zichzelf te onderscheiden**
de medewerker wil graag dat zijn prestatie wordt gezien en gewaardeerd door de leidinggevende.
3. **de behoefte invloed uit te oefenen op de eigen werksituatie.**

Mensen zijn uit hetzelfde lood gegoten en ieder heeft deze drie basisbehoeften in zich. Toch hoeven ze niet even sterk aanwezig te zijn. Wanneer één van deze behoeften dominant of bijna afwezig is, is dat kenmerkend aan een persoon.

Deze basisbehoeften komen terug in de tips die hieronder worden gegeven:

Betrekken bij het bedrijf

Geef als leidinggevende de medewerker inzicht in het **belang** van de medewerker voor het bedrijf. Het gevoel onmisbaar of in ieder geval nodig te zijn, zet velen aan tot grote inspanningen.

Stellen van doelen, grenzen en bieden van ruimte

Aan medewerkers wordt doorgaans meer ruimte gelaten om hun werk zelfstandig uit te voeren, wanneer hun zelfstandigheid en verantwoordelijkheid hoger is. Dat wil zeggen dat zij over voldoende kennis, vaardigheden, belastbaarheid en motivatie beschikken om met extra bevoegdheden en verantwoordelijkheden om te gaan. Welke stijl van leidinggeven ook wordt toegepast, het is steeds van groot belang om in overleg duidelijke **doelen** te stellen, maar ook af te spreken welke **grenzen** er zijn. De grenzen die de leidinggevende stelt maken duidelijk welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de functie horen. Bij voorkeur stelt de medewerker zo veel mogelijk zelf zijn eigen doelen vast, waarbij het werkoverleg zich voornamelijk richt op het verband tussen de individuele doelen met het doel van het bedrijf. Daarmee moet duidelijk worden wat een medewerker toevoegt aan het bedrijf. De medewerker wordt zo gestimuleerd in zijn **zelfstandigheid** en zijn **verantwoordelijkheid** binnen het bedrijf.

Stimuleren van prestaties

De wijze waarop prestaties het beste gestimuleerd kunnen worden verschilt ook per persoon. Uitgangspunt is dat iedereen **erkenning en waardering** nodig heeft. De ene medewerker heeft aan een "schouderklopje" voldoende, terwijl een ander wil dat waardering volledig wordt uitgesproken. Ook als het personeel weet dat zij gewaardeerd worden, is het belangrijk dit toch nog eens duidelijk te maken. De leidinggevende moet natuurlijk wel precies weten wat er is gepresteerd en hij moet ervoor zorgen dat iedere medewerker waardering krijgt, liefst direct nadat er goed is gepresteerd. Het vergelijken van medewerkers onderling moet zoveel mogelijk voorkomen worden, omdat iedere persoon anders in elkaar zit. Het gaat erom dat de persoon zijn werk goed doet. Wacht niet met het geven van waardering tot een beoordelingsgesprek. Het beoordelingsgesprek kan natuurlijk wel een goed moment zijn om eens rustig terug te kijken naar de gehaalde doelen van het bedrijf en van de persoon en de doelen voor de toekomst.

Zorgen voor bijsturing

Hoe goed een prestatie ook is, er is vrijwel altijd ruimte om een prestatie te verbeteren, alleen al omdat stilstand achterstand oplevert. Bijsturing vindt plaats op vaste sturingsmomenten zoals de jaarlijkse **beoordelings- en functioneringsgesprekken**. Het bijsturen van de prestatie binnen de huidige taakverdeling en omstandigheden staat centraal bij de beoordelingsgesprekken. Bijsturen van de taakverdeling en werkomstandigheden op zich, behoort tot de kern van functioneringsgesprekken. Minstens zo belangrijk als deze gesprekken (feedback), is het geregeld terugkoppelen van informatie over de prestatie van een medewerker en praten. Ook **werkoverleg** en dergelijke kunnen gebruikt worden om de prestatie op zich, de wijze van werken en de werkomstandigheden te verbeteren.

De leidinggevende moet er rekening mee te houden dat iedere medewerker zijn eigen goede werkzame perioden kent. Deze verschillen niet alleen per dagdeel, maar ook per periode van het jaar. Bepaalde medewerkers presteren uitstekend op de vroege ochtend, terwijl andere pas in de middag op gang komen. Gedurende de warmste en koudste periodes in het jaar is de productiviteit vaak lager, wat echter niet voor iedereen opgaat. Laat de hoeveelheid werk dit toe dan kunnen deze periodes uitstekend dienen voor vakantie en voor geestelijk en lichamelijk herstel tijdens het werk. De belastbaarheid van medewerkers is als "elastiek": zij kunnen spanning aan en hebben dat zelfs nodig, maar zij breken als dit te lang duurt of de druk te hoog wordt opgevoerd. Door medewerkers in de periodes met lage productiviteit te veel op te jagen, kunnen juist dan problemen ontstaan omdat het "elastiek" dan minder ver uitrekbaar is.

Creëren van een goed werkklimaat

De leidinggevende dient er op toe te zien dat de arbeidsomstandigheden minimaal voldoen aan de wettelijke eisen en dat daarboven maatregelen worden genomen om de veiligheid, gezondheid en welzijn van medewerkers te verbeteren. Het gaat hier niet alleen om het zorgen voor veilige en ergonomische hulpmiddelen, maar ook door het tegengaan van lawaai en zorgen voor voldoende licht, ventilatie en een goede temperatuur. Daarbij komt mogelijk het flexibel omgaan met het vaststellen of opnemen van werktijden, verlof, snipperdagen, vakantie, etc.

Het is ook heel belangrijk om te werken aan een **goede werksfeer** op de afdeling. Die werksfeer is niet alleen bepalend voor het welzijn van medewerkers, het zorgt er ook voor dat de belastbaarheid van medewerkers aanzienlijk hoger wordt en dat prestaties toenemen. Een goede werksfeer vereist als eerste duidelijkheid, in het bijzonder over de doelen en de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarnaast moeten niet alleen de medewerkers, maar ook de leidinggevende zich flexibel opstellen. Er moet voldoende ruimte zijn voor sociale contacten, bij voorkeur ondersteund door informele gelegenheden naast het werk. Een leidinggevende kan een duidelijke stempel op de werksfeer drukken door zijn benadering van het personeel.

Naast maatwerk moet een goede leidinggevende zijn personeel allemaal hetzelfde behandelen en geen personen voorkeurbehandelingen geven.

De **conclusie**: leidinggeven is niet gemakkelijk!

- Medewerkers krijgen een bepaalde vrijheid om hun eigen doelen vast te stellen en hun werk uit te voeren (zelfstandigheid en verantwoordelijkheid).
- Bij het stimuleren en bijsturen van prestaties moet er rekening worden gehouden met individuele verschillen.
- Een goede leidinggevende behandelt al het personeel hetzelfde. Namelijk door het tonen van interesse en respect, door mee te leven en waardering te uiten tegen over ieder personeelslid. Hij/zij dient consequent te zijn, doet meer dan hij belooft en laat een probleem niet op zijn beloop. Hij/zij weet dat iedere medewerker als volwassene behandeld wil worden, in het bijzonder door open en oprecht te communiceren, waarbij ook negatieve ontwikkelingen besproken kunnen worden. Hij/zij zet medewerkers aan het denken en laat ruimte voor ideeën. Hij/zij daagt medewerkers uit om initiatieven te nemen en zo veel mogelijk zelf aan hun functioneren te werken, binnen de ruimte die zij krijgen.