

Betere resultaten met *BITE*

door: dr. Alex Klein

De medewerkers zijn de organisatie en een organisatie is zijn medewerkers. Dus om de resultaten van uw bedrijf te verbeteren, wilt u het gedrag van uw medewerkers positief beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat hoe beter de gedragingen van het personeel, hoe beter de operationele en financiële bedrijfsresultaten.

Een veel gebruikt inzicht over deze koppeling is de AMO-theorie (Appelbaum et al., 2000), dat stelt dat de organisatieresultaten beter worden door de kennis en de kunde van de medewerkers te vergroten (**A**bility), de motivatie om te presteren van de medewerkers te verhogen (**M**otivation) en hen de kans te geven om te presteren (**O**pportunity). Om meer inzicht te krijgen in het tweede deel van deze theorie heb ik een vierdimensionaal motivatiemodel ontwikkeld.

Op de vier assen van dit model staan de volgende onderwerpen:

- gezondheid,
- zingeving,
- prioritering en
- 'grit'.

Als één of meerdere van deze onderwerpen laag zijn bij een medewerker, dan zal zijn resultaat ook achterblijven. Om dit te kunnen duiden introduceer ik ook het acroniem *BITE*, dat de koppeling maakt tussen de vier assen van het model en de operationele en financiële resultaten van de gedragingen van een medewerker (en alle medewerkers van uw organisatie).

Graag werk ik eerst de vier onderwerpen op de assen van het model uit, om vervolgens het begrip *BITE* te verklaren, zodat u het model kunt toepassen in de dagelijkse praktijk. Opdat uw bedrijfskundige resultaten beter worden.

Mogelijke blokkades van motivatie

Motivatie en betrokkenheid zijn belangrijke bronnen van resultaten. Hoe hoger de motivatie, hoe beter de betrokkenheid, hoe beter de gedragingen en hoe beter de resultaten. Wat kan een blokkade opleveren met betrekking tot die motivatie? Graag introduceer ik vier interessante insteken:

1. Gezondheid

Het ligt voor de hand dat een gezonde medewerker beter in staat is om te presteren. Hoe minder gezond, hoe vaker "ziek, zwak en misselijk", hoe hoger het ziekte-, uitval- en foutpercentage, hoe lager de productie en de prestatie, dus hoe slechter de opbrengsten/kosten verhouding.

Maar gezond zijn gaat verder dan alleen het lichamelijke. Ik onderscheid vier dimensies van gezondheid, te weten lichamelijk, geestelijk, emotioneel en spiritueel. Juist de afwezigheid van de laatste twee soorten van welbevinden zorgt momenteel voor een hoog percentage uitval op de werkvloer. In Nederland kampt ongeveer één op de vijf medewerkers met stress en overbelastings- of overspanningsverschijnselen.

2. Zingeving

Als de bezieling weg is, waar doe je het dan nog voor? Een andere omschrijving van zingeving is: 'Waar sta je voor, waar ga je voor?' Veel organisaties hebben een mooie missie en visie opgetekend, misschien de uwe ook wel, maar in welke mate is deze inspirerend voor de medewerkers? En zichzelf, voelen de medewerkers binnen uw bedrijf nog een 'raison d'être'? Of is uw bedrijf zieltoegend, wegwijgend?

Mijn veronderstelling is dat hoe hoger de zingeving is, hoe beter de prestaties zijn.

3. Grit

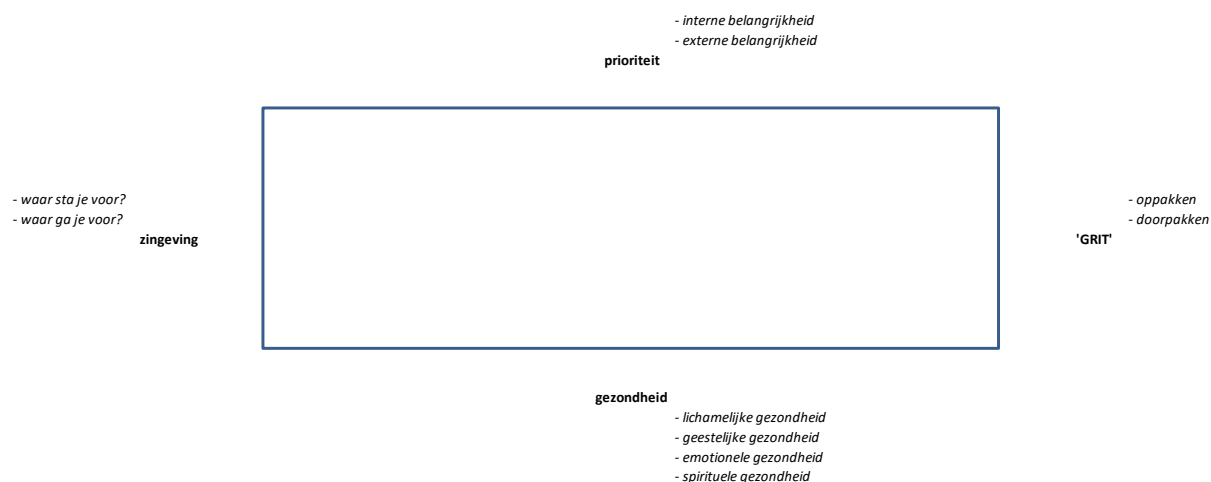
Psycholoog en wetenschapper Angela Duckworth onderzoekt al jaren de kracht van passie en doorzettingsvermogen, hetgeen zij 'Grit' noemt. Deze Gritfactor (Duckworth, 2016) wordt uiteindelijk door haar samengevat in de termen 'oppakken en doorpakken'. Oppakken is al iets bijzonders (*we weten wel wat we moeten doen, maar we doen het meestal niet*), maar doorpakken is nog meer onderscheidend (*je mag honderd keer vallen, als je maar één keer meer opstaat*).

Ook hier geldt: hoe hoger de gritfactor, hoe beter de prestaties, hoe groter het succes.

4. Prioriteit

Op de vierde as van het model staat de mate waarin een taak qua belangrijkheid hoog of laag scoort. Welk belang hecht een medewerker aan de taakuitvoering? Hierbij onderscheid ik twee soorten, te weten interne prioritering en externe prioritering, van binnenuit of van buitenaf. Deze factor schuurt dicht aan tegen interne en externe motivatie, maar toch voel ik een verschil. Het kan goed zijn dat een collega of leidinggevende een hoge prioriteit oplegt, terwijl de medewerker zelf een lage belangrijkheid percipieert.

Vaak stel ik: 'iets dat belangrijk is, gaat voor!' Het gaat namelijk voor op iets dat minder belangrijk wordt gevonden. Daaruit volgt dan: '*Uw huidige gedrag toont uw huidige prioriteiten!*'. Eéntje om over na te denken...



figuur 1: de vier assen van het vierdimensionaal motivatiemodel

Mate van BITE

Het vierdimensionaal motivatiemodel geeft inzicht in de mate van **BITE**, acroniem voor:

- **b**etrokkenheid,
- **i**nzet of inspanning,
- **t**oewijding en
- **e**nergie

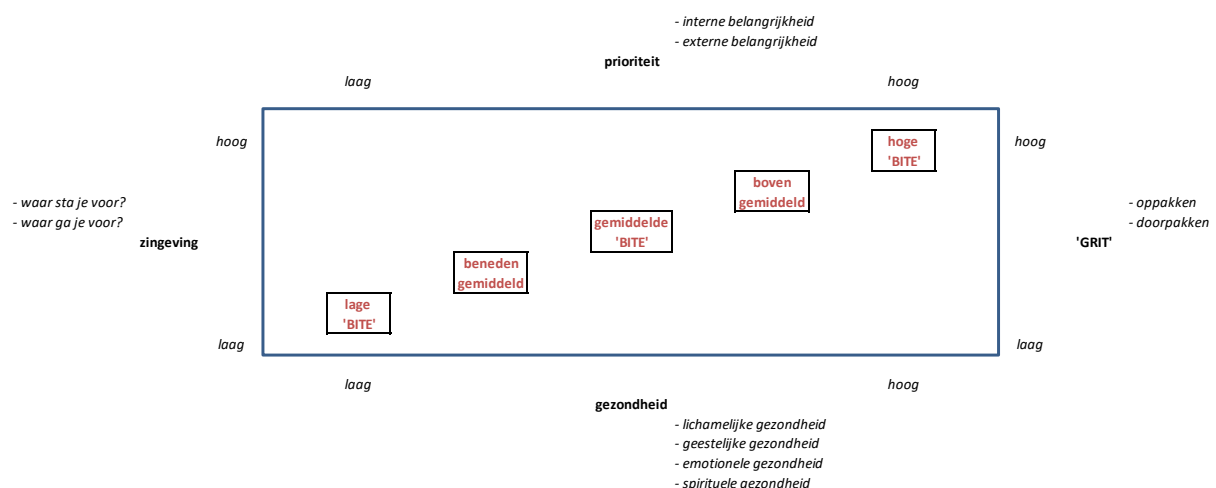
Gedrag gekoppeld aan deze termen is een belangrijke oorzaak voor succes. Afwezigheid van dergelijk gedrag zal leiden tot tegenvallende resultaten. Hoge betrokkenheid, gekoppeld aan een hoge mate van energie heeft veel meer kans op bovengemiddelde resultaten en succes.

De veronderstelling is dat een lage gezondheid resulteert in een lage mate van energie. Op dezelfde manier leidt een lage zingeving of lage prioritering tot een lage toewijding en betrokkenheid. Een lage grit leidt zeker tot lage energie en lage betrokkenheid.

De andere kant op is de veronderstelling ook dat een hoge mate van zingeving leidt tot een hoge betrokkenheid, meer inzet en meer toewijding. Een goede gezondheid is de basis voor een hoge mate van energie en een hoge mate van interne motivatie leidt tot veel toewijding en inzet.

Het gevolg van een hoge *BITE* is betere resultaten. Dat kunnen betere operationele resultaten zijn (minder fouten, hogere productiviteit, lager ziekteverzuim), maar het kunnen ook betere financiële resultaten zijn (hogere omzet, lagere kosten, meer winst). De mate van *BITE* zal sterk correleren met de mate van succes, ongeacht hoe je succes definieert.

BITE is hetgeen een leidinggevende wil zien bij zijn medewerkers. Ook ouders, trainers en docenten willen bij hun kinderen een hoge mate van *BITE* herkennen, omdat daarmee zowel de school- als ook alle buitenschoolse resultaten beter zijn.



figuur 2: vierdimensionaal motivatiemodel, aangevuld met BITE

Om het model in te vullen is het nodig om een waardering op de vier onderwerpen te geven. Hoe zit het met de gezondheid, op welk niveau staat de zingeving? Enerzijds kan iemand dit zelf invullen, maar het is de vraag in welke mate dit een representatief beeld geeft. Vinden de meeste bestuurders niet van zichzelf dat ze beter dan gemiddeld kunnen autorijden?

Een andere manier van waardering van de vier assen en als resultante het niveau van *BITE* is door middel van peer reviewing. Laat collega's (in een zakelijke omgeving) of familieleden (in een privé omgeving) een waardering geven van de gezondheid, grit, zingeving en prioritering van een bepaald persoon. Het beeld dat daaruit ontstaat is nog steeds ietwat subjectief, maar in ieder geval al meer objectief dan wanneer het door slechts één persoon wordt ingevuld.

	laag	beneden gemiddeld	gemiddeld	boven gemiddeld	hoog
Gezondheid					
- lichamelijk	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- geestelijk	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- emotioneel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- spiritueel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Zingeving					
- waar sta je voor?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- waar ga je voor?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prioriteit					
- interne belangrijkheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- externe belangrijkheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
'GRIT'					
- oppakken	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- doorpakken	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

schema 1: opzet waarderingskaart motivatiemodel

Beperkende factor

Waarom is deze rating van de vier assen van belang? De laagste score is bepalend voor de mate van *BITE*. Dus ook al ervaart iemand veel zingeving en wordt de prioriteit heel hoog gewaardeerd, als de gezondheid laag is, dan zal de *BITE* ook laag zijn. Als iemand een hoge prioriteit kent (eigen of opgelegd), maar de gritfactor is laag, dan zal er weinig worden opgepakt of doorgepakt. Met andere woorden, de laagste score van de vier onderwerpen is de beperkende factor van *BITE*.

De uitkomsten van het model en het waarderingsoverzicht geven handvatten in een bespreking als de resultaten van een medewerker tegen vallen. Bij een dergelijk interventiegesprek kan ik me voorstellen dat de kandidaat (het leidende voorwerp in het gesprek) voor zichzelf de waarderingskaart van de vier assen invult. Ook de gesprekspartner (het leidinggevende voorwerp in het gesprek) vult de waarderingskaart in. Op basis van deze twee schema's wordt gekeken hoe de *BITE* van de kandidaat is, waarbij dit waarschijnlijk gemiddeld of lager zal zijn - anders is een interventiegesprek niet nodig. Vanuit deze lage *BITE* kan een koppeling gemaakt worden naar de (tegenvallende) prestaties en successen van de kandidaat.

Ook vanaf de tegenvallende resultaten kan een gesprek aangeknoopt worden door de *BITE* vast te laten stellen om vervolgens nog verder terug te gaan naar de bronnen ervan (in de vorm van gezondheid, grit, zingeving en prioriteitstelling).

Voordeel van deze methodiek is dat er niet alleen naar de resultaten wordt gekeken, maar dat ook gezocht wordt naar een oorzaak. Een ander voordeel is dat er tegelijkertijd ook een oplossing wordt aangeboden middels het verkregen inzicht. De beperkende factor van de gedragingen van een medewerker worden inzichtelijk gemaakt door de mate van *BITE* en kan daarmee worden besproken en aangepakt. Geen symptoombestrijding, maar het aanpakken van de oorzaak of oorzaken.

Reflectie

Ik heb het model op mezelf uitgetoetst in de afgelopen weken en voor mij werkt het prima. Aan de hand van de vier assen kan ik redelijk goed bepalen waarom ik dingen wel doe en andere zaken laat liggen. Het schort bij mij niet aan mijn gezondheid en ook niet aan mijn grit, meestal is het bij mij een kwestie van lage prioritering door een lage zingeving. Van sommige zaken zie ik het belang (nu) niet in, waardoor die taak niet mijn prioriteit krijgt, waardoor het niet gedaan wordt. *En iets dat niet gedaan wordt, komt nooit af...!*

Een mooi voorbeeld van juist een hoge *BITE* is mijn begeleiding van een student in de afgelopen weken. Er was een deadline in de vorm van een datum en zelfs een tijdstip (23.59 uur van die dag) waarop de MBA-scriptie moest worden ingeleverd. Zowel de student als ikzelf hebben deze taak opgepakt en doorgemaakt, omdat de externe prioritering (opgelegde deadline van het opleidingsinstituut) en de zingeving (het behalen van een hoog gewaardeerde academische graad) hoog waren. In de loop van het traject bleek de emotionele gezondheid van de student een beperkende factor, dus ook daar hebben we aandacht aan besteed. Op de laatste dag, om vijf voor twaalf 's nachts is de scriptie elektronisch ingeleverd bij het opleidingsinstituut... De scriptie is ondertussen door twee examinatoren goedgekeurd en de student in kwestie mag begin volgende maand haar huzarenstuk verdedigen.

Kortom, resultaten zijn een afgeleide van de mate van *BITE*.

En *BITE* wordt gevormd (en met name beperkt) door de vier factoren gezondheid, grit, zingeving en prioritering.

Dus als uw resultaten tegenvallen, of de prestaties van collega's zijn benedenmaats, hoe zit het dan met de *BITE*? En als die *BITE* lager dan gemiddeld of ronduit laag is, wat is dan de beperkende factor? En hoe wordt vervolgens die factor omgeboogen?

Ik wens u veel *BITE* en daarmee veel SUCCES!