



Saamhorigheid is als een

# De atoom van

## De atoom van Cools

De Nederlandse hoogleraar Kees Cools deed onderzoek naar het fenomeen van motivatie en gedisciplineerde medewerkers. In 2006 publiceerde hij het boek 'Controle is goed, vertrouwen nog beter'. Die titel verwijst naar een klassiek principe van de voormalige Sovjet-Unie dat precies het tegenovergestelde inhoudt. Cools' boek gaat over het evenwicht dat moet bestaan tussen controleren enerzijds en het delegeren van verantwoordelijkheden anderzijds. Hij stelt vast dat controle wel nodig is, maar niet leidt tot motivatie. Sterker, controle kan vertrouwen, ondernemerschap en motivatie negatief beïnvloeden. Controle noemt hij dan ook een 'hygiënefactor' - het voorkomt waardevernietiging, maar leidt niet tot waardecreatie. Adequate controle zorgt ervoor dat medewerkers ongeveer dat doen wat in hun contract staat, maar meer ook niet. Vertrouwen en maximale beslissingsvrijheid, betoogt Cools, werken wél motiverend en verhogen de productiviteit. Motivatie werkt dus van binnen uit en daar is vertrouwen voor nodig. Een cultuur van vertrouwen leidt bovendien tot meer cohesie, onderlinge samenwerking, ondernemerschap en een focus op langetermijnprestaties. Bouwen aan vertrouwen, stelt Cools, is echter geen sinecure - het kost tijd en energie; het is iets voor mensen met een lange adem en voor companies that are built to last.

## Model Cools

Cools' bevindingen omtrent waardecreatie zijn in het licht van 'leerwegen' buitengewoon interessant. Hij vond uit

dat de relatie tussen vertrouwen en motivatie in hoge mate wordt beïnvloed door beslissingsvrijheid en betrokkenheid, en van die twee het meest door beslissingsvrijheid.

Beslissingsvrijheid krijgt vorm in een sterke cultuur met positieve sociale controle, waardoor iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht, en met leidinggevendenden die willen investeren in hun mensen, veel meer dan alleen in henzelf.

Betrokkenheid is een goede tweede verklarende variabele voor motivatie. Betrokken zijn bij de onderneming uit zich in trots op de organisatie en

## Beslissingsvrijheid, betrokkenheid en houden net als elektronen, protonen de atoom in een dynamisch

respect voor en vertrouwen in de leiding. Het is op z'n minst opmerkelijk dat Cools met deze twee factoren feitelijk de essentie van de leerweg beschrijft. Ook daarin zijn beslissingsvrijheid en betrokkenheid bepalende factoren. De progressie die medewerkers boeken als ze leren, zien we terug in het vertrouwen dat zij opbouwen bij klanten en collega's. Je bent, zeiden we al, zo goed als dat je omgeving vindt dat je bent!



De vlucht vogels, het onderlinge vertrouwen is enorm, geen vogel die tegen de ander vliegt

# Cools

De leerweg

Ook een prettige onderlinge samenwerking is een factor die de motivatie beïnvloedt, maar veel minder dan de genoemde twee. Het 'leuk vinden om met elkaar dingen te doen' draagt toch significant minder bij aan motivatie dan beslissingsvrijheid en betrokkenheid. Cools' werk geeft aan dat 'zachte' factoren als regelcapaciteit, betrokkenheid en, zij het in mindere mate, onderlinge samenwerking de motivatie tot het leveren van prestaties enorm kunnen beïnvloeden. Waar we nog niet uit zijn, geeft hij toe, is of vertrouwen nu aanleiding geeft voor prestaties of dat die weg juist omgekeerd

essentie is het de 'atoom', het kleinste elementaire deeltje waaruit organisaties of elke vorm van samenleving zijn opgebouwd. Beslissingsvrijheid, betrokkenheid en samenwerking houden net als elektronen, protonen en neutronen de kern van het atoom in een dynamisch evenwicht. Samen vormen zij de bron van energie, net als vertrouwen en motivatie dat zijn. Maar tegelijkertijd is die kern ook de bron van saamhorigheid.

Saamhorigheid in organisaties is als een vlucht vogels, die dicht opeengepakt als een donkere wolk zich verplaatst op zoek naar een geschikte plaats om te overnachten. Geen vogel die tegen de ander vliegt. Het onderling vertrouwen is enorm. Meer ruimte hebben ze niet nodig. Samen kunnen ze de wereld aan.

## samenwerking en neutronen evenwicht

verloopt. Maar wellicht komen we een eind in de goede richting door aan te nemen dat vertrouwen, motivatie en succesvol presteren elkaar over en weer versterken. Zo ontstaat een 'iteratief' proces waarin nu eens de ene factor de andere beïnvloedt en dan weer omgekeerd, en waarin de wil om tot een organisatie te behoren als spil fungeert.

Het 'model' van Cools moet niet worden onderschat. In