

Bevlogen management in nieuwe tijden

Quinn Re-invented

Hoe je een solide managementmodel gebruikt om je
medewerkers bevlogen te krijgen

Whitepaper

Auteurs: Merlin Jurg en Peter Dona
Management & Bedrijfskunde,
januari 2021

bereik meer

avans+



Juist in deze tijden, waarin we als maatschappij, organisaties, leidinggevend en medewerkers te maken hebben met een virus dat de wereld op zijn kop heeft gezet, wordt de rol van de leidinggevende misschien nog wel crucialer als voor het virus. Werknemers die werken, in wat we 'frontlinie' zijn gaan noemen, werden geconfronteerd met hun vitaliteit en veerkracht. Andere werknemers werken ineens grotendeels thuis, of in ieder geval op afstand. Wat betekent dit voor de wijze van leidinggeven, voor de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en de dialoog die ineens vaak 'digitaal' moet zijn?

Wat doet dit met de betrokkenheid, de bevoegdheid van de medewerker, en wat doet het met de coachende, inspirerende en motiverende rol van de leidinggevende? Gaan we juist meer controleren (achteraf), of durven we juist meer los te laten? Vraagstukken die ook al voor het virus steeds belangrijker werden. Wij zijn van mening dat bewezen visies en modellen over leiderschap juist in deze tijd van toegevoegde waarde zijn om met de nieuwe manieren van werken (op afstand) en met elkaar om te gaan.

Dit artikel richt zich op de invloed die een leidinggevende heeft op het stimuleren van bevoegdheid van zijn/haar medewerkers. Ongeacht of die werken in de frontline, vanuit huis, de andere kant van de wereld of vanuit kantoor. Hiervoor combineren we enerzijds de recente inzichten van leiderschapsstijl en sleutelfactoren die de bevoegdheid van medewerkers bevorderen, met anderzijds één van 's werelds meest gerenommeerde managementmodellen; het model van concurrerende waarde van Robert Quinn et al. (2000). Wat er dan ontstaat is een inzichtstool die de leidinggevende concrete handvatten biedt om:

- 1) Zijn/haar leiderschapsstijl effectief te verbeteren en
- 2) De dialoog met de medewerker effectief aan te gaan.

Dat geeft focus en structuur aan een plan om de bevoegdheid van medewerkers te stimuleren. We beginnen dit artikel met de meerwaarde van bevoegde personeel. Daarna gaan we verder in op hoe je met leiderschap de bevoegdheid bij medewerkers ontluikt. Tenslotte lichten we een tool toe waarin recente inzichten en het gerenommeerde model van Quinn worden gecombineerd zijn. Ook geven we een voorbeeld van de toepassing van deze tool in de praktijk.

Waarom bevlogenheid in een organisatie belangrijk en complex is

Uit onderzoek weten we dat bevlogen medewerkers de motor zijn van een bloeiend en succesvol bedrijf. Deze medewerkers kenmerken zich door hun toewijding ('trots op hun werk'), absorptie ('op gaan in hun werk') en vitaliteit ('bruisen van de energie') (Schaufeli & Bakker, 2001). De winstgevendheid van bevlogen medewerkers is inmiddels breed gedragen bij werkgevers en leidinggevend. Onderzoeksresultaten hebben een belangrijke bijdrage geleverd om de meerwaarde van 'de zachte kant van HR' hard te maken. Deze onderzoeken laten zien dat bedrijven met veel bevlogen medewerkers een hogere productiviteit (+ 17%, Gallup 2018), hogere klanttevredenheid (+10%, Gallup 2018), hogere omzet (+21%, Gallup 2018), meer creativiteit en vernieuwingen (Oeij e.a, 2010) laten zien. Niet gek dat steeds meer werkgevers streven naar een hoog percentage tevreden, betrokken en/of bevlogen medewerkers en nemen dit zelfs op als kritieke prestatie indicator (KPI). KPI's worden gebruikt om energie en focus voor verbetering op te wekken en vast te houden. Door ook KPI's op te stellen voor tevredenheid, betrokkenheid en/of bevlogenheid van medewerkers stimuleert het de leidinggevende hierop te sturen. Waar het idee van prestatie-indicatoren echter meestal op vastloopt, is de vertaalslag naar de praktijk. Te vaak blijft het onduidelijk hoe de KPI gehaald kan worden. Een deel van de oplossing zit in 'maak er een gedragsdoel van'.

Daarmee stuiten we direct op twee interessante vragen: 1) gaat het om het gedrag van de leidinggevende of de werknemer? En 2) wélk gedrag werkt bevorderend op bevlogenheid?

De mate van bevlogenheid van een medewerker wordt beïnvloed door veel factoren. De leiderschapsstijl van de leidinggevende is daar één van en wel één met een grote invloed. Sommige onderzoeken tonen aan dat leiders voor 70% de mate van bevlogenheid van de medewerkers verklaart (Gallup, 2015). We zoomen verder in op de gedragingen van de leidinggevende en de invloed daarvan op de bevlogenheid en eigenaarschap van de medewerkers.

Leiderschapsstijl die bevlogenheid verhoogd

Als leidinggevende switch je de hele dag van de ene managementrol in de andere om op die manier je doelen, ambities en visie te verwezenlijken. Het model van concurrerende waarde van Robert Quinn et al. (2000) geeft helder de complexiteit van managen weer. Zij omschrijven acht managementrollen. Aan iedere rol zijn drie concrete managementvaardigheden gekoppeld. Dit model staat in de top 40 van werelds meest gerenommeerde managementmodellen en heeft al vele managers inzicht gegeven in zijn/haar sterkte kanten en uitdagingen van het leiderschapsvak. In tabel 1 worden de management rollen nader omschreven. Als we dit model leggen op de inzichten van leiderschap in relatie tot het verhogen van de bevlogenheid, geeft het concrete vaardigheden en gedragsdoelen voor een leidinggevende.

Hieronder een overzicht van de 8 managementrollen, zoals Quinn et al deze hebben beschreven.

Stimulatorrol	Stimulators zijn de samenbindende krachten in de organisatie. Het zijn teambuilders die (groepen) mensen laat samenwerken en de sfeer positief houden. Sleutelbegrippen zijn: Overeenstemming bereiken, team harmonie en het management van conflicten, openheid en participatie.
Mentorrol	Mentoren nemen de tijd om naar anderen te luisteren. Ze proberen zich in andere personen in te leven en hen te begrijpen. Mentoren begrijpen het belang van het bieden van emotionele ondersteuning van andere leden van het team. Sleutelbegrippen zijn: verbeteren van communicatie, ontwikkelen van anderen, moreel en inzet.
Innovatorrol	Innovators zijn vernieuwers, dromers en najagers van innovatie. Innovators richten zich op het genereren van nieuwe ideeën. Deze eigenschap legt de nadruk op "nieuw" op de werkvloer. Verandering, creativiteit en aanpassing zijn sleutelbegrippen.
Bemiddelaarsrol	Bemiddelaars zijn altijd bezig met het opbouwen en onderhouden van contacten. Ze worden daarom ook weleens netwerkers genoemd. Ze zijn de intermediairs tussen (groepen van) mensen. Deze rol is nodig wanneer je een machtsbasis wilt opbouwen, over afspraken wilt onderhandelen of je ideeën wilt verkopen. Groei en het verwerven van middelen zijn sleutelbegrippen.
Producentenrol	Producenten hebben de drive activiteiten te volbrengen. Ze willen graag waardering en erkenning voor deze prestatie. Producenten hebben een sterke marktoriëntatie en een focus op de klant. Sleutelbegrippen zijn: Motivatie, volharding, energie en productiviteit.
Bestuurdersrol	Bestuurders zijn de lange termijn-denkers en de planners van de organisatie. Bestuurders werken veel aan het maken van toekomstplannen, doelen stellen, en delegeren. Richting en doelverduidelijking zijn sleutelbegrippen.
Coördinatorrol	Coördinatoren leggen de nadruk op het creëren van structuur en continuïteit. Zij schrijven documentatie en bouwen (kwaliteits)systemen die chaos voorkomen. Sleutelbegrippen zijn: handhaven, organiseren en details in de gaten houden.
Controleursrol	Een controleur weet precies waar mensen op de afdeling zich mee bezig houden. Hij houdt in de gaten of mensen zich aan de regels en voorschriften houden. Daarnaast kan een controleur goed analyseren en grote problemen opsplitsen in kleinere deelproblemen. Sleutelbegrippen zijn: feiten, rationeel afwegen van alternatieven, objectiviteit en documentatie.

Transformationeel leiderschap vertegenwoordigd door 6 managementrollen

De enige leiderschapsstijl die aantoonbaar de bevoegenheid van medewerkers verhoogd is de transformationeel leiderschap (Meij, 2012; Nuijten, 2011-2019). Daarnaast leidt transformationeel leiderschap tot meer creativiteit, intern ondernemerschap en vernieuwingen (Oeij e.a, 2010). Deze transformationele leiderschapsstijl is gericht op verandering, waarbij een leider met een inspirerende visie medewerkers extra motiveert om zich in te spannen. Dit geeft een beter resultaat op de lange termijn, maar vereist gedrevenheid in een aantal specifieke managementvaardigheden. Transformationeel leiderschap wordt ook wel dienend leiderschap genoemd. De definities onderling kennen wat nuances (zie kader 1), maar in de kern staan ze voor hetzelfde.

Transformationeel leiderschap en dienend leiderschap kennen verschillende definities. Echter in de kern streven deze leiderschapsstijlen hetzelfde na. Hieronder een ruw overzicht van de meeste gebruikte definities in Nederland gekoppeld aan de rollen van Quinn.

Dimensies transformationeel leiderschap (Avolio, et al, 2009)	Dimensies van dienend leiderschap (Nuijten, 2009)	Dimensies dienend leiderschap (Broeckaert, xxx)	Rollen Quinn (Quinn et al., 2000)
Inspiratie motivatie	Een leider die inspireert	De leider als leider	Bestuurder
Ideale invloed	Een leider die ondersteunt	De leider als manager	Producent
Intellectuele stimulering	Een leider die anderen laat floreren en zijn beperkingen kent	De leider als coach	Innovator
Individuele aandacht			Bemiddelaar
			Stimulator
			Mentor

Kader 1: Verschillen en overeenkomsten tussen definities en de koppeling met Quinn

In dit artikel gebruiken we de term en definitie van transformationeel leiderschap die zich kenmerkt door 4 dimensies: ideale invloed, inspiratie motivatie, intellectuele stimulering en individuele aandacht (Avolio et al., 2009). In tabel 1 worden deze dimensies verder toegelicht.

Dimensie transformationeel leiderschap	Toelichting
Inspiratie motivatie (<i>inspirational motivation</i>)	Een inspirerende visie waartoe medewerkers zich voelen aangesproken
Ideale invloed (<i>idealized influence</i>)	Voorbeeld gedrag van leiders op basis van aansprekende waarden
Intellectuele stimulering (<i>intellectual stimulation</i>)	Het voortdurend stimuleren van medewerkers om met betere oplossingen te komen
Individuele aandacht (<i>individual consideration</i>)	Aandacht en ruimte voor de specifieke talenten en behoeften van het individu

Tabel 1 Dimensies van transformationeel leiderschap

De managementrollen uit het model van Quinn et al., die nauw aansluiten bij deze dimensies zijn: de stimulator-, mentor-, innovator-, bemiddelaar-, producent- en bestuurdersrol. Deze rollen hebben dus een bevorderende werking op de bevoegenheid van medewerkers.

Transactioneel leiderschap vertegenwoordigd door 2 management rollen

Als tegenhanger van de transformationele leiderschapsstijl is er de transactionele leiderschapsstijl. Dit is een leiderschapsstijl die in veel (traditionele) organisaties wordt toegepast. Bij deze leiderschapsstijl staat de extrinsieke motivatie van de medewerker centraal. De leidinggevende motiveert de medewerker met het vooruitzicht op een passende beloning, bijvoorbeeld zijn salaris en/of een bonus. De transactionele stijl gaat ervan uit dat de relatie tussen organisatie en medewerker vooral een transactie is. Werken in ruil voor loon. De keerzijde van deze leiderschapsstijl is dat het erg gericht is op het eigen belang en de korte termijn. De effecten zijn daardoor vaak kortstondig (Dollevoet et al, 2012) en hebben een remmende werking op de bevoegenheid. De overige twee rollen uit het model van Quinn et al, de coördinator- en controleursrol, sluiten aan bij de transactionele leiderschapsstijl.

Als leidinggevende is het dus interessant om sterk te worden in je rol als stimulator-, mentor-, innovator-, bemiddelaar-, producent- en bestuurdersrol, omdat je daarmee de vier dimensies van transformationeel leiderschap bespeelt. Daarnaast is het interessant om terughoudend te zijn in je rol pakken als coördinator en controleur, omdat die rollen met name de autonomie en groei van een medewerker inperken en daarmee de bevoegenheid van medewerkers belemmert. Als we nog één laagje dieper gaan, wordt ook duidelijk waarom deze route tot bevoegenheid leidt.

Sleutelfactoren die de bevoegenheid verhoogd

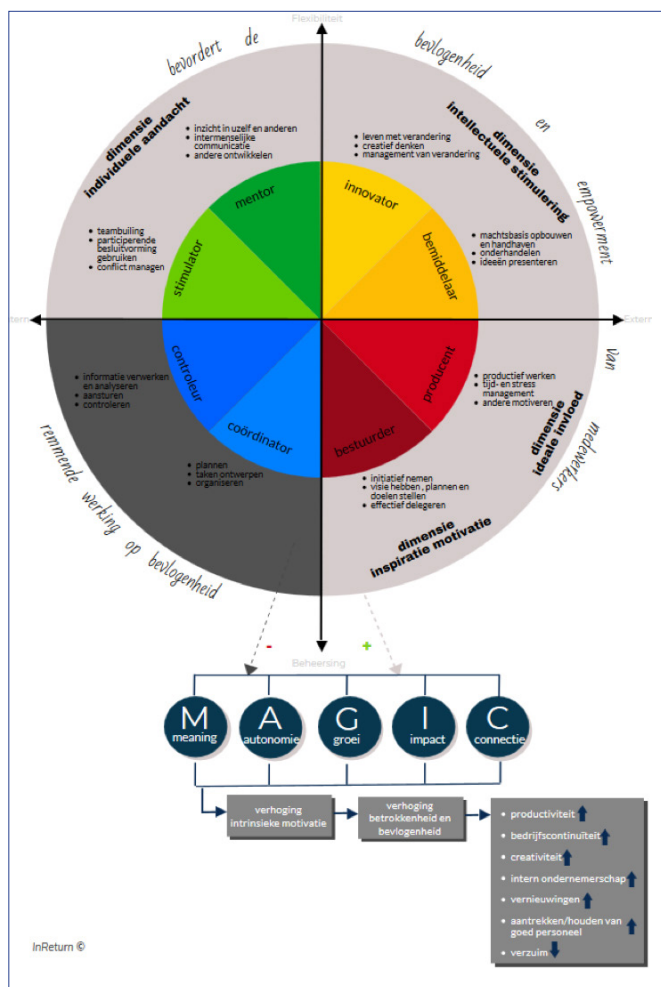
Leidinggevers die sterk zijn in hun stimulator-, mentor-, innovator-, bemiddelaar-, producent- en bestuurdersrol spreken met hun leiderschapsstijl direct de psychologische basisbehoefte van de mens in het limbisch systeem in het brein aan. Dit deel van het brein wordt ook wel het zoogdierenbrein genoemd en is onder andere betrokken bij motivatie, emotie en leren (Hersenstichting, 2019). Het limbisch systeem heeft een sterke invloed op het gedrag. Het wordt ook wel gezien als de onderbewuste beïnvloedingsroute. Het is intuïtief, snel, automatisch, ongecontroleerd, associatief en gaat moeiteloos. Meylett (2019) deed onderzoek naar de sleutelfactoren die de bevoegenheid bij medewerkers verhogen. Uit jaren lang onderzoek onder miljoenen medewerkers komen vijf sleutelfactoren: Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie (acroniem MAGIC) en worden in tabel 2 toegelicht. Als je als leidinggevende in speelt op MAGIC (Maylett, 2019), stimuleer je iemands intrinsieke motivatie en ben je in staat om zijn bevoegenheid te ontwikkelen.

Factoren verhogen intrinsieke motivatie	Toelichting
Meaning	Het werk is van waarde voor de medewerker, het levert een bijdrage aan wat persoonlijk belangrijk is voor de medewerker. Het werk sluit aan bij drijfveren, normen, waarden en overtuigingen en idealen van de medewerker.
Autonomie	De vrijheid om het werk op die manier uit te voeren en/of te organiseren dat het beste is voor de medewerker en het bedrijf.
Groei	De mogelijkheid om je als medewerker te ontwikkelen, je competenties te verbeteren/eigen te maken, te groeien en progressie te boeken in je werk.
Impact	Medewerker heeft inzicht in de positieve, effectieve en waarde toevoegende uitkomsten en resultaten van zijn werk. Connectie De mate waarin de medewerker zich verbonden voelt tot de mensen waarmee hij/zij werkt.

Tabel 2 Factoren die de intrinsieke motivatie verhogen (Meylett, 2019)

Inzichttool voor leidinggevende die bevologenheid van medewerkers willen verhogen

Samengevat kunnen we stellen dat transformationeel leiderschap (= 'ideale invloed', 'inspiratie motivatie', 'intellectuele stimulering' en 'individuele aandacht') bevorderend werkt op het verhogen van de bevologenheid van een medewerker door in te spelen op Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie. Het model van concurrerende waard van Quinn et al. (2000) geeft de vaardigheden aan die een leidinggevende nodig heeft om 'ideale invloed' (=producentenrol), 'inspiratie motivatie' (=bestuurdersrol), 'intellectuele stimulering' (=innovator- en bemiddelaarsrol) en 'individuele aandacht' (=stimulator- en mentorrol) tot uiting te laten komen. De mate van toepassing van deze managementvaardigheden, aangescherpt met de aandacht voor MAGIC, geeft inzicht in de mate waarin transformationeel leiderschap wordt toegepast. Transactioneel leiderschap heeft een belemmerende werking op Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie en daarmee op het ontluiken van bevologenheid. De rollen van controleur en coördinator passen bij de transactionele leiderschapsstijl. Vaardigheden behorende bij deze rollen dienen beperkt te worden om de bevologenheid van medewerkers te ontwikkelen. Figuur 1 geeft een visuele samenvatting van de kennis over leiderschapsstijl en sleutelfactoren die de bevologenheid van medewerkers verhogen. Ons inziens is de visie van Quinn over leiderschap, heden ten dage nog net zo essentieel als een decennia geleden, en kunnen we als we open staan en kijken naar wat de rollen in zijn model nu echt betekenen dit plaatsen in het kader van huidige denkwijze over dienend leiderschap.



Figuur 1 Managementrollen en vaardigheden

Hoe het in de praktijk gebruikt kan worden

Het model uit figuur 1 is verwerkt in het inzichttool IMAGINE®. Met behulp van deze tool krijgt een leidinggevende inzicht in welke mate hij/zij reeds een transformationele leider is én aan welke factoren en vaardigheden hij/zij kan werken om sterker te worden in het stimuleren van de bevologenheid van zijn/haar medewerkers. Vanuit dit inzicht is het eenvoudig om persoonlijke gedragsdoelen te formuleren. Hoe gaat dat in de praktijk? Als voorbeeld gebruiken we de toepassing van IMAGINE® bij een technisch bedrijf in Nederland actief in de sector groothandel. Dit bedrijf heeft zich tot ambitie gesteld om voortdurend de technische kennis en competenties te verbeteren en innovatieleider te blijven. Medewerkers spelen daarin een cruciale rol. Eén van de strategische pijlers van dit bedrijf betreft dan ook: 'we engage and empower employees'. In vier stappen wordt de bruikbaarheid van de inzichttool IMAGINE® toegelicht.

Stap 1 Doel vaststellen

De eerste stap in gedragsverandering is het doel vastleggen. 'If you don't know where you're going, any road will get you there if you walk long enough', aldus the Cat uit Alice in Wonderland van Lewis Carroll (1865). Als je niet weet waar je heen wil, is er eigenlijk ook geen reden voor gedragsverandering. Het doel vaststellen waarvoor je de inspanning verricht en de meerwaarde daarvan inzien, is essentieel. Met het managementteam van ons voorbeeld bedrijf is de meerwaarde van bevologen personeel besproken. Alle leidinggevendenden erkenden de meerwaarde van hun strategische pijler en ieder streefden naar eigen vermogen om hun medewerkers engaged and empowered te krijgen. Het doel (de KPI) werd vastgelegd: verhogen van het percentage bevologen medewerkers met 10%. Het doel werd gekoppeld aan de bedrijfsdoelen om de meerwaarde helder te hebben: bevologen medewerkers levert een hogere productiviteit, klanttevredenheid en meer werkgeluk. Dat is winst voor werkgever én werknemer.

Stap 2 Inzicht

De tweede stap in gedragsverandering is bewustwording. In welke mate wordt het gewenste gedrag al toegepast? De managers en hun medewerkers van dit bedrijf hebben online vragen en stellingen beantwoord. Op deze manier is data verzameld over:

- + Toegepaste managementrollen en -vaardigheden (ingevuld door managers);
- + Ervaren managementrollen en -vaardigheden (ingevuld door medewerkers);
- + Mate waarin aandacht wordt geschonken aan Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie (ingevuld door managers).

De uitkomsten van het onderzoek gaf de managers inzicht in:

- + De mate waarin zij transformationele versus transactionele leiderschapsstijl hanteren;
- + In welke dimensie de leidinggevendenden dienden te groeien om de bevologenheid van zijn/haar medewerkers te verhogen: ideale invloed, inspiratie motivatie, intellectuele stimulering en/of individuele aandacht.
- + Welke vaardigheden verder ontwikkeld en toegepast dienden te worden om te groeien in de betreffende dimensie(s)
- + De mate waarin zij de intrinsieke motivatie prikkelen bij medewerkers;
- + Welke sleutelfactoren (Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie) onderwerp van gesprek dienen te zijn om de intrinsieke motivatie en bevologenheid van de medewerker te stimuleren
- + Welke rollen in meer of in mindere mate worden bekleed door het gehele management team.

Aan het eind wordt in een praktijkcase een voorbeeld van een manager uitgewerkt.

Stap 3 Vertaling naar gedragsdoelen

Vanuit de inzichten komende uit stap 2 kunnen de gedragsdoelen eenvoudig bepaald worden. Hierbij zijn de managers geadviseerd de volgende stappen te doorlopen:

- + Bepaal waarin je je wil ontwikkelen
De tool geeft meestal inzicht in meerdere vaardigheden die interessant zijn voor de leidinggevende om verder in te ontwikkelen. Het is niet verstandig om aan alles tegelijk te werken. Eén gedragsdoel bereiken is al complex genoeg. In deze context zijn twee afwegingen voor de leidinggevende belangrijk; 1) welke vaardigheid wil ik aanpakken (attitude/ motivatie) en 2) wat zou ik kunnen (eigen-effectiviteit).
- + Stel een ontwikkelplan voor jezelf op
 - Formuleer kleine concrete stappen
 - Formuleer specifieke situaties waar en wanneer je ermee gaat experimenteren
 - Formuleer hoe je je successen gaat delen en vieren (hoe wil je jezelf belonen of hoe wil je beloond worden).
- + Zoek een buddy
Als een leidinggevende een collega heeft die reeds sterk is in de aan te leren rol of vaardigheid, kan dit een ideale manier zijn om sociale steun en - druk op te zoeken. Gedragsverandering heeft grote kans van slagen indien sociale steun en druk wordt ervaren (Hogan et al., 2002)
- + Bespreek je leerlijn en deel successen
Om te voorkomen dat in de drukte van het werk het persoonlijke ontwikkelingsdoel uit het oog wordt verloren, is het zinnig om vast te leggen op welke momenten en met wie de leerlijn wordt besproken. Hierin is ruimte om terug te blikken op succeservaringen en leermomenten. Door stil te staan bij succeservaringen groeit het besef van het eigen maken van de vaardigheid. Uit de leermomenten kunnen aandachtspunten voor de toekomst wordt geformuleerd.
- + Zoek eventueel extra ondersteuning
In sommige gevallen zijn bovenstaande stappen nog niet voldoende om het nieuwe gedrag aan te leren. In dat geval kan extra ondersteuning in de vorm van een training, coaching, mentoring uitkomst bieden. De managers werden uitgenodigd om dit zelf bespreekbaar te maken.

Stap 4 In dialoog met de medewerker

Inzicht krijgen in je leiderschapsvaardigheden, aandacht voor de sleutelfactoren van bevologenheid (MAGIC) en gericht je vaardigheden verbeteren, dienen er toe om een leidinggevende te laten groeien in zijn transformatieele leiderschapsstijl. Dit zal hem/haar helpen om de bevologenheid van zijn medewerkers te verhogen. Cruciaal hiervoor is dat leidinggevende en werknemer met elkaar in gesprek gaan. Kunnen x willen x mogen + doen door dialoog = duurzame inzetbaarheid (Dona, 2020). De dialoogkaart (Dona, 2020) is een effectief hulpmiddel om het gesprek met de medewerker inhoud te geven. De dialoogkaart geeft stellingen en vragen op de vier dimensies van duurzame inzetbaarheid; bekwaam, wendbaar, veerkracht en vitaal. Deze vragen en stellingen hebben onder andere betrekking op Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie. Door de inzichten uit IMAGINE® kent een leidinggevende zijn sterke kanten en valkuilen om bevologenheid bij zijn/haar medewerkers te ontluiken. Deze inzichten kan een leidinggevende sterken om de dialoog met de medewerker, ook buiten zijn comfortzone, aan te gaan.

Tenslotte

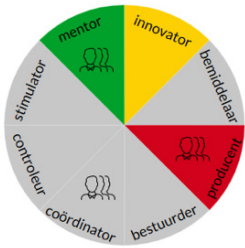
Het vertalen van een KPI naar gedragsdoelen is essentieel om je KPI te realiseren in de praktijk. De inzichttool IMAGINE® helpt bij het vertalen van de KPI bevologen/ betrokken/ tevreden-medewerkers naar gedragsdoelen voor de leidinggevende. De leidinggevende krijgt inzicht in welke dimensie(s) van transformatieel leiderschap hij reeds sterk is en in welk hij kan groeien, welke rollen hij/zij steviger dient in te vullen, welke vaardigheden hij/zij daarvoor vaker dient in te zetten en welke items belangrijk zijn voor de dialoog met zijn/haar medewerkers. Op basis hiervan kan een leidinggevende persoonlijke gedragsdoelen formuleren, een gerichte strategie opstellen voor zijn/haar team en het dialoog voeren met zijn medewerkers.

Vitale en betrokken medewerkers zijn de motor van een bloeiend bedrijf. En de leidinggevende heeft de sleutel om deze motor te starten!



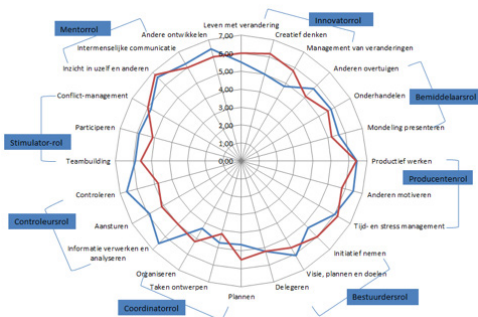
Praktijkcase voorbeeld: voorbeeld toepassing IMAGINE® in de praktijk

Manager A geeft leiding aan een team van 10 medewerkers. Hij herkent zichzelf voornamelijk in de mentor, innovator en producentenrol. Ook zijn team-medewerkers herkennen de mentorrol en producentenrol in hem. Het team herkent hun leidinggevende echter niet in de innovatorrol, maar meer in de controleursrol (zie figuur 2).



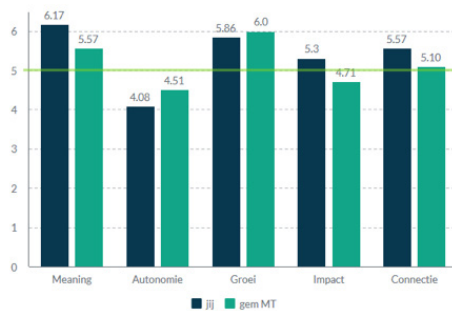
Figuur 2 Dominante rollen volgens manager en medewerkers

In figuur 3 wordt voor de manager inzichtelijk gemaakt dat hij de meeste rollen sterk toepast. Uitzondering hierop is de innovatorrol. Deze blijft nog wat achter bij de rest. Ook blijkt uit de inzichttool dat de controleursrol te stevig wordt neergezet door manager A. Dat wordt met name veroorzaakt doordat manager A veel tijd besteedt aan het verwerken en analyseren van informatie en het controleren van werkzaamheden.



Figuur 3 Toepassing managementvaardigheden volgens manager (rode lijn) en medewerkersperspectief (blauwe lijn)

Manager A prikkelt de intrinsieke motivatie van zijn medewerkers voornamelijk door aandacht te besteden aan Meaning, Groei, Impact en Connectie. Meer aandacht voor Autonomie kan van grote waarde zijn om de bevlogenheid van de medewerker te verhogen (zie figuur 4).



Figuur 4 Toepassing MAGIC-factoren

Geconcludeerd kan worden dat manager A een leidinggevende is die sterk is in de dimensies individuele aandacht, ideale invloed en inspiratie motivatie. Om een sterkere transformationele leider te worden is het belangrijk dat manager A groeit in de dimensie intellectuele stimulering. Dit kan hij/zij doen door de vaardigheden van de innovatorrol sterker toe te passen. Het gaat hierbij om

- + Krachten voor- en tegen een verandering inschatten, omgaan met weerstand tegen verandering, mensen betrekken bij de plannen voor verandering.
- + Oude problemen op nieuwe manier bekijken, onderzoeken van nieuwe ideeën, nieuwe problemen als kans zien
- + Open staan voor verandering, persoonlijke macht opbouwen door andere bij verandering te betrekken, inzicht in reacties van werknemers op aankomende verandering

Daarnaast is het waardevol als manager A de controleursrol wat meer los laat. Dit kan bijvoorbeeld door:

- + de medewerkers (meer) regelruimte te geven en ruimte te geven voor misstappen om daarvan te leren en nieuwe ervaringen op te doen;
- + bedrijfswerkzaamheden en -processen niet alleen te organiseren rond interne behoeften (gemak, kosten, traditie), maar ook ruimte te geven aan de behoeften en ervaringen van de medewerkers;
- + niet alleen de focus op prestatie, en ze daar op afrekenen, maar ook op ervaringen en buiten de regels om tot goede oplossingen en ideeën komen.

Deze aandacht voor Autonomie zal de intrinsieke motivatie van medewerkers verhogen en maakt manager A tot een krachtige transformationele leider.

Voor manager A is het interessant om in zijn gesprek met de medewerker aandacht te hebben voor alle vijf de sleutelfactoren om bevlogenheid te bevorderen bij zijn medewerker. Uit de analyse blijkt dat de aandacht voor één sleutelfactor van nature wat minder vanzelfsprekend is, te weten autonomie. Met behulp van de dialoogkaart stelt manager A specifieke vragen op die hij kan stellen aan zijn medewerker, als hulpmiddel en reminder. In dit voorbeeld heeft manager A zich voorgenomen om de volgende vragen aan bod te laten komen in het gesprek met zijn medewerker:

- + Vind je dat je voldoende autonomie en regelruimte hebt in je werk?
- + Kun je voldoende eigen verantwoordelijkheid nemen voor je werk?
- + Op welk gebied zou je meer verantwoordelijkheid willen dragen?
- + Wat zou ik kunnen loslaten als leidinggevende?

Literatuurlijst

- + Avioli, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009) Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. Annual Review of Psychology, 60,421-449.
- + Dollevoet, G., Dona, P., Evers, H. (2012) Aan zet met inzet. Management van strategische inzetbaarheid van werknemers. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- + Dona, P. (2020) Scoreblad Transactioneel versus Transformationeel leiderschap. Digitaal onderdeel behorende bij boek: Aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Op website Businezz van Boom uitgevers. https://www.businezz.nl/product/100-8568_Aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid
- + Dona, P. (2020) Dialoogkaart duurzame inzetbaarheid, © Dona HR Advies
- + Dona, P. (2020) Aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Van dialoog naar rendement. Boom, Amsterdam. https://www.businezz.nl/product/100-8568_Aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid
- + Gallup (2015) State of the American Manager. Analytics and Advice For Leaders. Gallup, Inc.
- + Gallup, (2016) Gallup Q12 Meta-Analysis Report / Reilly, R. Five Ways to Improve Employee Engagement Now <https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
- + Hersenstichting (2019) <https://www.hersenstichting.nl/alles-over-hersenen/de-hersenen/anatomie/limbisch-systeem>
- + Hogan, B.E, Linden, W., Najarian B. (2002). Social support interventions: Do they work? Clinical Psychology Review, 22-3, 381-440.
- + Maylett, T. (2019) Engagement MAGIC: Five Keys for Engaging People, Leaders, and Organizations. Greenleaf Book Group Press, Austin, Texas.
- + Nuijten, I. (2012). Echte leiders dienen: voor leiders die het verschil maken. Academic service.
- + Oeij, P., Dorrenbosch, L., Klein Hesselink, J. en Vaas, F. (2010) Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom Lemma.
- + Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001) Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. Gedrag & Organisatie, 14, 229-253.
- + Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson M.P., McGrath, M.R (2000) Handboek Managementvaardigheden. Tweede editie. Academic Service, Schoonhoven.

Avans+, de specialist in het ontwikkelen van mensen en organisaties

Heerbaan 14-40
4817 NL Breda
0900 110 10 10
(lokaal tarief) of mail
naar info@avansplus.nl

Auteurs

Merlin Jurg: Eigenaar van adviesorganisatie InReturn.

Invest in people's health and get your return! Dat is waar InReturn voor staat.

Ik adviseer en begeleid jouw bedrijf bij het opzetten van een duurzaam inzetbaarheidsproject en vitaliteitsprogramma. Wat je er als bedrijf voor terugkrijgt? Een verhoogde productiviteit, lager ziekteverzuim en erkenning als goede werkgever. Met InReturn breng ik de wetenschappelijke kennis naar het bedrijfsleven. InReturn biedt drie diensten aan: 1) advies, 2) ontwikkeling en 3) training. Zie voor meer informatie www.inreturn.fit

Peter Dona: Eigenaar van Dona HR Advies

DONA HR ADVIES is een gespecialiseerde adviesorganisatie voor vraagstukken op gebied van duurzame inzetbaarheid, HRM, SPP en HR risicomanagement. Dona HR Advies ondersteunt organisaties bij het inrichten van hun HRM beleid of duurzame inzetbaarheid beleid en maakt hierbij gebruik van de DI-scan die door Dona HR is ontwikkeld. Daarnaast beschikken wij over een groot benchmark bestand van vrijwel alle branches, waarmee we samen met de opdrachtgever kunnen vaststellen waar de kansen en mogelijkheden bevinden, en waar mogelijk risico's. Op praktische wijze beschikt de organisatie dan over de mogelijke schadelast en het verbeterpotentieel en productiviteitsherstel. Daarnaast kunnen wij voor organisaties onderzoek doen naar betrokkenheid, bevlogenheid of werkgeluk, de mentale veerkracht en werkdruk/stress. Dit kan door middel van wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten, als wel vanuit korte pulse onderzoeken (4-10 kernvragen, frequent meten en op teamniveau). Dona HR Advies is tevens de ontwikkelaar van de DIALOOG-methodiek ©, een aanpak waarin leidinggevenden en medewerkers SAMEN aan de slag gaan met thema's duurzame inzetbaarheid.

Peter Dona's nieuwe boek 'Aan de slag met duurzame inzetbaarheid: van dialoog naar rendement', is in maart 2020 verschenen bij Boom Uitgevers. Het geeft niet alleen inzichten in het model, de theorie die eraan ten grondslag ligt, maar biedt vooral veel instrumenten, methodieken en checklists om daadwerkelijk aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.



bereik meer

avans+