

# BEVLOGEN MANAGEMENT IN NIEUWE & TURBULENTE TIJDEN (deel 1)

Auteurs: Merlin Jurg (InReturn) en Peter Dona (Dona HR Advies)

*“Als je als leidinggevende inspeelt op MAGIC, stimuleer je  
iemand's intrinsieke motivatie en bevlogenheid”*

## Vooraf

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 eigen verantwoordelijkheid en bevlogenheid van de medewerker, voor de dialoog die ineens vaak 'digitaal' moet zijn en voor de wijze van leidinggeven? 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.

In twee artikelen geven wij onze visie op leiderschap en de betekenis die leidinggevend juist in deze onzekere tijden hebben voor hun medewerkers; op welke wijze zij hen kunnen motiveren, inspireren, ontwikkelen maar ook veiligheid en vertrouwen kunnen bieden. In dit eerste artikel gaan we nader in op de visie op leiderschap en laten we zien wat de invloed van leiderschap kan zijn op betrokkenheid en bevlogenheid van werknemers. In het tweede artikel werken we dit nader uit door middel van een praktijkcase en bieden we de lezers handvatten om in de eigen organisatie aan de slag te gaan met bevlogen leiderschap.



## **Bevlogen medewerkers: de motor van een bloeiende organisatie**

Door de veranderende omstandigheden zijn veel leidinggevendenden zichzelf opnieuw aan het uitvinden. Hoe houd je je medewerkers betrokken en gemotiveerd, hoe geef je invulling aan je coachende, inspirerende en motiverende rol als leidinggevende? Beseffende dat je met bevlogen en betrokken medewerkers juist in deze tijden het verschil maakt met de concurrent.

Uit onderzoek weten we dat bevlogen medewerkers de motor zijn van een bloeiende en succesvolle organisatie. Deze medewerkers kenmerken zich door hun toewijding ('trots op hun werk'), absorptie ('opgaan in hun werk') en vitaliteit ('bruisen van de energie'). De winstgevendheid van bevlogen medewerkers is inmiddels breed gedragen bij werkgevers en leidinggevendenden.

Onderzoeksresultaten hebben een belangrijke bijdrage geleverd om de meerwaarde van 'de zachte kant van HR' hard te maken. Een onderzoek van Gallup uit 2018 laat zien dat bedrijven met veel bevlogen medewerkers een 17 procent hogere productiviteit tonen, een 10 procent hogere klanttevredenheid, een 21 procent hogere omzet en meer creativiteit en vernieuwingen.

## **In de belangstelling: betrokkenheid, bevlogenheid en werkgeluk**

Ook in de dagelijkse praktijk van organisaties zien we dat het management in toenemende mate overtuigd raakt van het belang dat medewerkers zich enerzijds betrokken voelen bij de organisatie – haar doelen en strategie – en anderzijds dat ze plezier, voldoening en zingeving halen uit hun werk.

De bevlogenheid van medewerkers staat in directe relatie met het succes en continuïteit van de organisatie! Dat maakt dat begrippen als betrokkenheid, bevlogenheid en werkgeluk enorm in de belangstelling staat. En dát maakt dat leidinggevendenden op zoek zijn naar mogelijkheden om de bevlogenheid van hun medewerkers te verhogen.

***“De bevlogenheid van medewerkers staat in directe relatie met het succes van de organisatie!”***

In dit artikel combineren wij enerzijds de recente inzichten van leiderschap in relatie tot bevlogenheid, met anderzijds één van 's werelds meest gerenommeerde managementmodellen; het model van concurrerende waarden van Robert Quinn et al. (2000). Want er liggen wel degelijk antwoorden in eerdere bewezen visies op leiderschap. Dit model biedt juist in deze tijd leidinggevendenden en medewerkers houvast.

De combinatie hiervan levert een inzichttool op die de leidinggevendenden concrete handvatten biedt om een leiderschapsstijl te ontwikkelen die de bevlogenheid van zijn/haar



medewerkers stimuleert en waarmee je de dialoog met de medewerker effectief aan kunt gaan.

### **Leiderschap dat bevoegenheid en betrokkenheid verhoogt**

Als leidinggevende heb je invloed op het stimuleren van de bevoegenheid van je medewerkers. Ongeacht of die werken in de frontline, vanuit huis, de andere kant van de wereld of vanuit kantoor.

De leiderschapsstijl die wetenschappelijk aantoonbaar de bevoegenheid van medewerkers verhoogt is transformatieel leiderschap of ook wel dienend leiderschap. Bovendien leidt deze leiderschapsstijl tot meer creativiteit, intern ondernemerschap en vernieuwingen.

Transformatieel of dienend leiderschap 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. In dit artikel gebruiken we de term en definitie van transformatieel leiderschap, dat zich kenmerkt door vier dimensies: ideale invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulering en individuele aandacht.

***“Bij transactioneel leiderschap staat de extrinsieke motivatie van de medewerker centraal”***

Als tegenhanger van de transformatieel 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 leiderschapsstijl 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 en kunnen een remmende werking hebben op de bevoegenheid. Echter in bepaalde situaties, zoals in tijden van crisis, snelle veranderingen in de markt of maatschappij, kunnen de transactionele rollen zeer effectief zijn, zolang dat niet de dominante leiderschapsstijl gaat worden.

### **Het concurrerende-waardenmodel (Quinn)**

Het concurrerende-waardenmodel van Robert Quinn et al. (2000) geeft helder de complexiteit van managen weer. Dit model staat in de top-40 van 's werelds meest

gerenommeerde managementmodellen en heeft al vele managers inzicht gegeven in zijn/haar sterkte kanten en uitdagingen van het leiderschapsvak.

Het model omschrijft acht managementrollen. Aan iedere rol zijn drie concrete managementvaardigheden gekoppeld. In onderstaande tabel laten we zien dat zes van de acht managementrollen ons inziens behoren tot wat we hierboven hebben aangeduid met transformationeel leiderschap. De andere twee rollen behoren tot transactioneel leiderschap.

In tabel 1 hebben we enerzijds de vier dimensies van transformationeel leiderschap weergegeven. En vergelijken we deze anderzijds met leiderschapsrollen zoals Quinn deze beschrijft en de visies van Nuijten en Broekaert vanuit de visie op dienend leiderschap.

<b>Dimensie transformationeel leiderschap (Avioli, 2009)</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Quinn Leiderschapsrollen (2000)</b>	<b>Nuijten Dienend Leiderschap (2012)</b>	<b>Broekaert Dienend leiderschap (2016)</b>
Inspiratie motivatie ( <i>inspirational motivation</i> )	Een inspirerende visie waartoe medewerkers zich voelen aangesproken	Bestuurder	Een leider die inspireert	De leider als leider
Ideale invloed ( <i>idealized influence</i> )	Voorbeeld gedrag van leiders op basis van aansprekende waarden	Producent	Een leider die ondersteunt	De leider als manager
Intellectuele stimulering ( <i>intellectual stimulation</i> )	Het voortdurend stimuleren van medewerkers om met betere oplossingen te komen	Innovator Bemiddelaar	Een leider die anderen laat floreren en zijn eigen beperkingen kent	De leider als coach
Individuele aandacht ( <i>individual consideration</i> )	Aandacht en ruimte voor de specifieke talenten en behoeften van het individu	Stimulator Mentor		

Tabel 1: dimensies van transformationeel leiderschap, rollen van Quinn versus dienend leiderschap

Als leidinggevende is het dus interessant om sterk te worden in je rol als stimulator, mentor, innovator, bemiddelaar, producent en bestuurder, omdat je daarmee de vier dimensies van transformationeel leiderschap bespeelt. Daarnaast is het interessant om terughoudend te zijn

in je rol als coördinator en controleur. Als we nog één laagje dieper gaan, wordt ook duidelijk waarom deze route tot bevlogenheid leidt.

## Sleutelfactoren die de bevlogenheid verhogen

Leidinggevendenden die sterk zijn in hun rol als stimulator, mentor, innovator, bemiddelaar, producent en bestuurder spreken met hun leiderschapsstijl direct de psychologische basisbehoefte van de mens in het limbisch systeem van het brein aan. Dit deel van het brein wordt ook wel het zoogdierenbrein genoemd en is onder andere betrokken bij motivatie, emotie en leren. 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.

Maylett deed jarenlang onderzoek naar de sleutelfactoren die de bevlogenheid bij medewerkers verhogen. Uit dat onderzoek onder miljoenen medewerkers komen vijf sleutelfactoren: Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie (acroniem MAGIC). Ze worden in tabel 2 toegelicht.

Als je als leidinggevende inspeelt op MAGIC zoals Maylett beschrijft, stimuleer je iemands intrinsieke motivatie en ben je in staat om zijn bevlogenheid te ontwikkelen. De rollen coördinator en controleur hebben een remmende werking op de bevlogenheid van medewerkers, omdat bij sterke vertoning van deze rollen Autonomie en Groei wordt ingeperkt.

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 (Maylett, 2019)

## **Leiderschap op afstand**

De combinatie van de inzichten over transformationeel leiden, het model van concurrerende waarden en de sleutelfactoren van bevologenheid hebben tot een model geleid dat concrete vaardigheden en gedragsdoelen voor een leidinggevende geeft.

De bijhorende vragenlijsten en assessments geven inzicht, waardoor een leidinggevende gericht waarde kan toevoegen aan zijn/haar leidinggevende rol. Dat geeft focus en structuur aan een plan om de bevologenheid van medewerkers te stimuleren. Waar we misschien wel nog meer behoefte aan hebben in deze turbulente tijden waar we steeds meer spreken over “nieuw leiderschap” en “leiderschap op afstand”.

In het volgende artikel gaan we dieper in op dit gecombineerde model en de inzichttool. Aan de hand van een praktijkcasus geven we inzicht hoe het toegepast kan worden in de praktijk.

---

## **AUTEURS**

### **Merlin Jurg: Eigenaar van adviesorganisatie InReturn.**

InReturn adviseert en ondersteunt bedrijven bij het verhogen van de bevologenheid en vitaliteit in hun organisatie en bij het ontwikkelen van een effectieve aanpak op duurzame inzetbaarheid. Hiervoor heeft InReturn een methode ontwikkeld gebaseerd op interventieontwikkeling en innovatie. Daarnaast heeft InReturn o.a. de inzichttool IMAGINE© ontwikkeld waardoor manager inzicht krijgen in hun leiderschapsstijl in relatie tot het stimuleren van bevologenheid van hun medewerkers. Bij advies, methoden en trainingen van InReturn staat de wetenschappelijk kennis over gedragsverandering en -beïnvloeding (zowel via het bewustzijn als onderbewustzijn) centraal en wordt gewerkt vanuit het motto *Invest in people and get your return*.

Zie voor meer informatie [www.inreturn.fit](http://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, bevologenheid 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 DIALOGO-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.

---

#### 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.
- Broeckaert, R. (2016) *Dienend Leidinggeven: zacht voor mensen, hard voor resultaten*. Lanno Campus, Tielt.
- Dollevoet, G., Dona, P., Evers, H. (2012) *Aan zet met inzet. Management van strategische inzetbaarheid van werknemers*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- 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, (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 (2020) <https://www.hersenstichting.nl/alles-over-hersenen/de-hersenen/anatomie/limbisch-systeem>
- Maylett, T. (2019) *Engagement MAGIC: Five Keys for Engaging People, Leaders, and Organizations*. Greenleaf Book Group Press, Austin, Texas.
- Meij, R. (2012) *Invloed van leiderschap op medewerkerbevoegenheid*. Thesis MHD, Schouten & Nelissen University.



- Nuijten, I. (2009). *Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough? A Multidimensional Measure and Empirical Evidence*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- 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.

---

**Dit artikel is gepubliceerd:**

- **29 december 2020** in HR Expand <https://www.expand.nl/hr-blog/bevlogen-management-in-nieuwe-en-turbulente-tijden-deel-1/>
- **4 januari 2021** in BG Magazine <https://bgmagazine.nl/bevlogen-leiderschap-in-nieuwe-en-turbulente-tijden-deel-2/>
- **21 januari 2021** als whitepaper van AVANS+ Management en Bedrijfskunde