

# BEVLOGEN MANAGEMENT IN NIEUWE & TURBULENTE TIJDEN (deel 2)

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

***“Bevlogen leiders zorgen voor bevlogen medewerkers”***

## **Vooraf**

Juist in deze tijden, waarin we als maatschappij, organisaties, leidinggevenden 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 leidinggevenden 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

Vitale en betrokken medewerkers zijn de motor van een bloeiend bedrijf. Dat besef wordt 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. Deze onderzoeken laten zien dat bevrologenheid van medewerkers in directe relatie staan met het succes en continuïteit van de organisatie.

**Door ook KPI's op te stellen voor tevredenheid, betrokkenheid en/of bevrologenheid van medewerkers stimuleert het de leidinggevende hierop aan te sturen."**

Niet gek dat steeds meer werkgevers streven naar een hoog percentage tevreden, betrokken en /of bevrologen 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.

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 een interessante vraag: wélk gedrag werkt bevorderend op de bevrologenheid? In dit tweede deel van 'bevrologen management in nieuwe en turbulente tijden' gaan we in op hoe je als leidinggevende inzichten van leiderschap & bevrologenheid vertaald naar concreet gedrag (gedragsdoelen), rekening houdend met je persoonlijke managementstijl en talenten.

## Samenvatting inzichten leiderschap & bevrologenheid

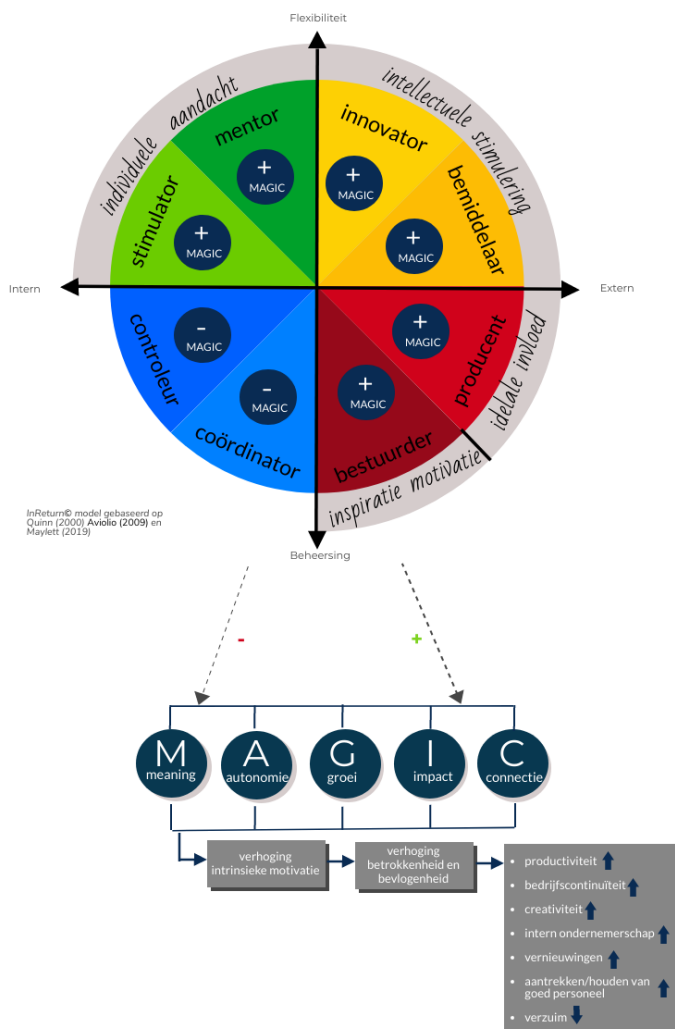
In het eerste artikel zijn we uitgebreid ingegaan op de leiderschap in relatie tot bevrologenheid. We hebben laten zien dat:

- De transformationele leiderschapsstijl de enige leiderschapsstijl die aantoonbaar de bevrologenheid van medewerkers bevordert.
- Transformationele leiders vier dimensie toepassen in hun leiderschapsstijl: 1) ideale invloed, 2) inspiratie motivatie, 3) intellectuele stimulering en 4) individuele aandacht.
- Zes rollen uit het concurrerende-waardenmodel werken stimulerend op de bevrologenheid, te weten; stimulator-, mentor-, innovator-, bemiddelaar-, producent- en bestuurdersrol.
- De zes stimulerende rollen inspelen op de sleutelfactoren van bevrologenheid, te weten: Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie.
- Twee rollen uit het concurrerende-waardenmodel hebben een remmende werking op de bevrologenheid van medewerkers, te weten; coördinator- en controleursrol. De remmende werking wordt verklaard doordat ze met name autonomie en groei inperken.

- Iedere managementrol wordt gekenmerkt door een aantal managementvaardigheden.

## Hoe de inzichten in de praktijk gebruikt kunnen worden

Nu we weten welke managementrollen passen bij de transformationele en transactionele leiderschapsstijlen, bieden we met behulp van het concurrerende-waardenmodel van Quinn et al. tevens zicht op de managementvaardigheden die een bevorderende en remmende werking hebben op bevoegdheid. Juist deze inzichten in vaardigheden helpen bij de vertaling naar gedragsdoelen.



De samengevoegde inzichten over leiderschap en bevoegdheid zijn verwerkt in het model dat in figuur 1 wordt weergegeven.

Om het in de praktijk toepasbaar te maken is van het model een inzichtstool gemaakt (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 bevoegdheid van zijn/haar medewerkers. Vanuit dit inzicht is het eenvoudig om persoonlijke gedragsdoelen te formuleren.

Figuur 1 Managementrollen en -vaardigheden

## Toegepast voorbeeld

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 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. Met het managementteam

**"Zonder doel is er geen reden voor gedragsverandering."**

van ons voorbeeld bedrijf is de meerwaarde van bevlogen personeel besproken. Alle leidinggevenden erkenden de meerwaarde van hun strategische pijler 'we engage and empower employees'. Het doel (de KPI) werd vastgelegd:

verhogen van het percentage bevlogen medewerkers met 10%. Het doel werd gekoppeld aan de bedrijfsdoelen om de meerwaarde helder te krijgen: bevlogen medewerkers leveren 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 hebben online vragen beantwoordt. De uitkomsten van het onderzoek gaven de managers inzicht in:

- De mate waarin zij een transformationele versus transactionele leiderschapsstijl hanteren;
- Welke vaardigheden verder ontwikkeld en toegepast dienden te worden om te groeien in de dimensie(s) van transformationeel leiderschap;
- De mate waarin zij de intrinsieke motivatie prikkelen bij medewerkers;
- Welke sleutelfactoren (Meaning, Autonomie, Groei, Impact en Connectie) zij intensiever kunnen inzetten (o.a. tijdens dialoog met de medewerker) om de intrinsieke motivatie en bevoegenheid van de medewerker te stimuleren.

In kader 1 wordt 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 jezelf wil ontwikkelen; kies in eerste instantie één gedragsdoel of vaardigheid. Baseer je keuze op twee afwegingen; 1) welke vaardigheid wil ik aanpakken (attitude/motivatie) en 2) wat zou ik kunnen (eigen-effectiviteit).* De inzichttool geeft tevens zicht op welke managementrollen reeds sterk worden uitgevoerd door de manager en welke in mindere mate. Vaardigheden die aansluiten bij deze voorkeurs-leiderschapsrollen sluiten aan bij de talenten van de manager en vergemakkelijken het 'kunnen'.

- *Stel een ontwikkelplan voor jezelf op door 1) kleine concrete stappen te formuleren, 2) specifieke situaties te benoemen waar en wanneer ermee wordt geëxperimenteerd en 3) te formuleren hoe successen gedeeld en 'gevierd' worden.*
- *Zoek een buddy; een collega(-leidinggevende) die reeds sterk is in de aan te leren rol of vaardigheid, kan sociale steun en advies geven. Gedragsverandering heeft een grotere kans van slagen indien sociale steun en druk wordt ervaren.*
- *Bespreek je leerlijn en deel successen. Door vast te leggen op welke momenten en met wie de leerlijn wordt besproken, wordt de kans kleiner dat het ontwikkeldoel uit het oog wordt verloren. Bovendien creëer je hierdoor ruimte om terug te blikken op succeservaringen en leermomenten waardoor groei in de vaardigheid kan worden waargenomen.*
- *Zoek eventueel extra ondersteuning; in sommige gevallen kan extra ondersteuning in de vorm van een training, coaching of mentoring uitkomst bieden. De managers werden uitgenodigd om dit zelf bespreekbaar te maken.*

#### Stap 4 In dialoog met de medewerker

Om de bevoegenheid te verhogen is het cruciaal is dat leidinggevende en werknemer met elkaar in gesprek gaan. De dialoogkaart is een effectief hulpmiddel om het gesprek met de

**"kunnen x willen x mogen  
+ doen door dialoog =  
duurzame inzetbaarheid"**

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 bevoegenheid bij zijn/haar medewerkers te ontluiken. Deze inzichten kan een leidinggevende sterken om de dialoog met de medewerker, ook buiten zijn/haar comfortzone, aan te gaan.

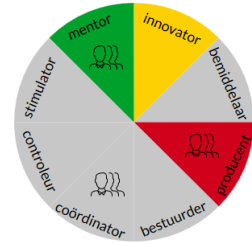
#### Tenslotte

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 bevoegen/ betrokken/ tevreden-medewerkers naar gedragsdoelen voor de leidinggevende. De leidinggevende krijgt inzicht in welke dimensie(s) van transformationeel leiderschap hij/zij reeds sterk is en in welke hij/zij 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!

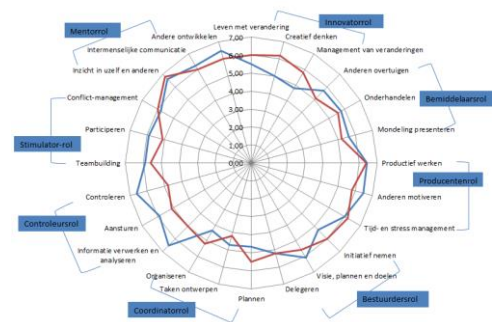
Kader 1 Voorbeeld toepassing IMAGIN® in de praktijk

Manager A geeft leiding aan een team van 10 medewerkers. Uit de inzichttool blijkt dat hij/zij zelf ervaart voornamelijk de mentor-, innovator- en producentenrol toe te passen. Zijn team-medewerkers ervaren de mentorrol en producentenrol bij hun leider. Het team herkent hun leidinggevende echter niet in de innovatorrol, maar meer in de controleursrol (zie figuur 2).



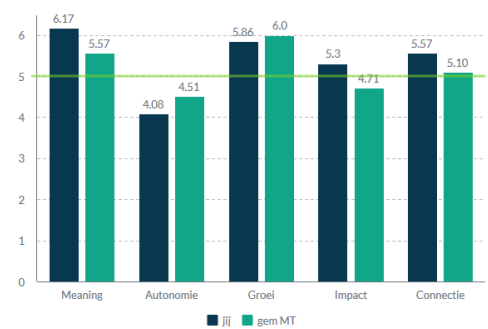
Figuur 2: dominanten rollen volgens manager en medewerkers

In figuur 3 wordt voor de manager inzichtelijk gemaakt dat hij/zij de meeste rollen sterk toepast. Uitzondering hierop is de innovatorrol. Deze blijft nog wat achter bij de rest. Ook blijkt uit de inzichttool dat manager A de controleursrol te stevig neerzet wat belemmerend werkt op de bevoegenheid van de medewerkers. 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/haar medewerkers voornamelijk door aandacht te besteden aan Meaning, Groei, Impact en Connectie. Meer aandacht voor Autonomie kan van grote waarde zijn om de bevoegenheid 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 bevologenheid 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:

- In hoeverre 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?

---

## 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 leiderschapstijl 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 risicomangement. 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 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.

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](https://www.businezz.nl/product/100-8568-Aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid)

Dona, P. (2020b) Dialoogkaart duurzame inzetbaarheid, © Dona HR Advies

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>

Hogan, B.E, Linden, W., Najarian B. (2002). Social support interventions: Do they work? *Clinical Psychology Review*, 22-3, 381-440.

Jurg, M.E. (2020) IMAGINE®, InReturn

Maylett, T. (2019) *Engagement MAGIC: Five Keys for Engaging People, Leaders, and Organizations*. Greenleaf Book Group Press, Austin, Texas.

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.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson M.P., McGrath, M.R (2000) *Handboek Managementvaardigheden*. Tweede editie. Academic Service, Schoonhoven.

---

### Dit artikel is gepubliceerd:

- **26 januari 2021** in HR Expand <https://www.expand.nl/hr-blog/bevlogen-management-in-nieuwe-en-turbulente-tijden-deel-2/>
- **22 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