

Trefwoorden

INK

Managementmodel

Managen van medewerkers

HANS BLOM EN KLAAS TUITJER



Hans Blom en Klaas Tuitjer zijn beiden managing partner van Het Ontwikkelaarsgilde. Zij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen van organisaties, teams en individuen. Als veranderkundige en als INK-adviseur is Klaas verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en verspreiding van het INK-gedachtegoed. Hans past als veranderkundige gedrags- en karakteranalyses, zoals persoonlijkheidsanalyses en teamrolmanagement, toe bij verander- en ontwikkeltrajecten binnen organisaties.

E-MAIL: KLAASUITJER@HetOntwikkelaarsgilde.nl

E-MAIL: HANSBLOM@HetOntwikkelaarsgilde.nl

WEBSITE: www.HetOntwikkelaarsgilde.nl

VERGROTEN VAN VERANDERBEREIDHEID DOOR INZICHT IN GEDRAG

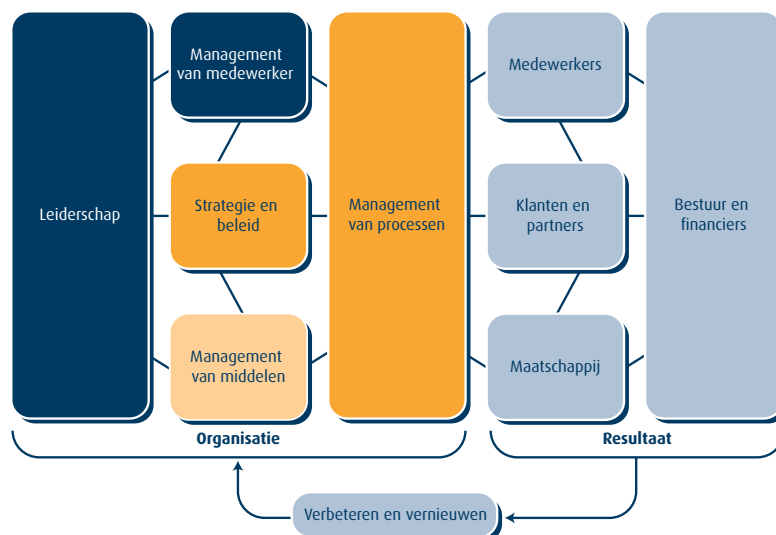
Management van medewerkers en verandercultuur (4)

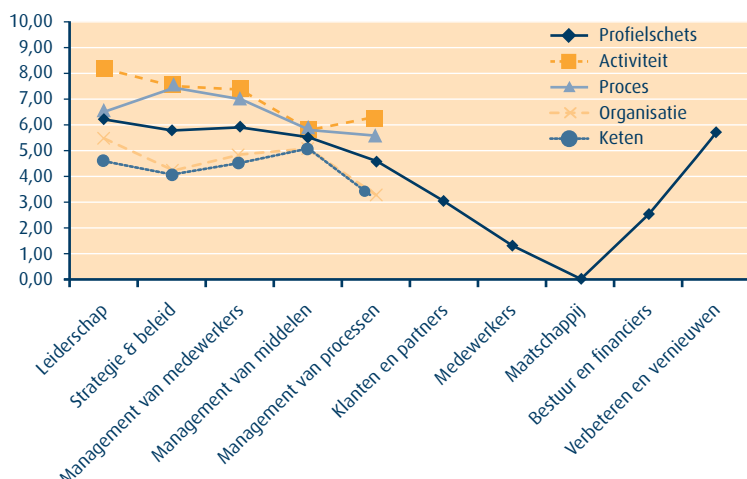
Geïnspireerde, gemotiveerde en gewaardeerde medewerkers dragen meer bij aan de korte- en langetermijnstrategie en beleidsdoelen van de organisatie. Dat is de kern van het aandachtsgebied 'management van medewerkers' van het INK-managementmodel.

Onder meer de volgende uitgangspunten zijn essentieel bij het succesvol 'managen van medewerkers':

- werk is voor de meeste mensen een integraal onderdeel van hun leven;
- mensen willen zichzelf ontplooiën en zoeken betekenisgeving in hun leven;
- de context van de organisatie en haar (verander)doelstellingen geven ruimte aan deze ontplooiing en betekenisgeving;
- het gedrag van individuele medewerkers is van wezenlijke invloed;

Figuur 1. Het INK-managementmodel (Bron: INK 2008)





Figuur 2. De definitieve profielschets van het organisatiegebied 'management van medewerkers' en het resultaatgebied 'medewerkers', inclusief de dimensies

- een open organisatiecultuur heeft effect op het verandervermogen van de organisatie en op de resultaten.

Door met deze uitgangspunten rekening te houden en hier bewust op te sturen kan het succes van de organisatie worden vergroot. Daarbij is het gedrag van medewerkers een belangrijk onderdeel. Vanuit de analyse van het aandachtsgebied 'management van medewerkers' wordt overgegaan naar het meten van gedrag.

De casus: medewerkers en cultuur

Hierna wordt de totale profielschets van de afdeling projectmanagement van de casusgemeente met de organisatiegebieden in beeld gebracht. Voor meer informatie over deze casus verwijzen we naar de drie voorgaande artikelen in *Management Tools* (6-2008, 1-2009, 2-2009). In dit artikel beperken we ons tot de analyse van het INK-organisatiegebied 'management van medewerkers' (zie *figuur 2* en *3*), het resultaatgebied 'medewerkers' (zie *figuur 2*) en de resultaten van de veranderscan (zie *figuur 4*).

Interpretatie organisatiegebied 'management van medewerkers' en resultaatgebied 'medewerkers'

Uit de analyse van de scans komen de volgende sterke punten naar voren:

- er worden periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd (Activiteitendimensie);

- teamgenoten helpen elkaar binnen projecten (Procesdimensie);
- er is balans tussen ruimte voor individuele vrijheid en doelmatige samenwerking (Procesdimensie).

De volgende punten zijn voor verbetering vatbaar:

- gedragsvaardigheden waarbij de inhoudelijke kennis (Activiteitsdimensies) wordt herkend en erkend;
- betrokkenheid bij de afdeling (Procesdimensie). Medewerkers hebben meer affiniteit met medewerkers in de keten waarmee ze samen opdrachten uitvoeren;
- scholing en ontwikkeling meer richten op samenwerking en multi-inzetbaarheid (Organisatiedimensie). Het gaat vooral om het benutten van elkaars kennis binnen de afdeling;

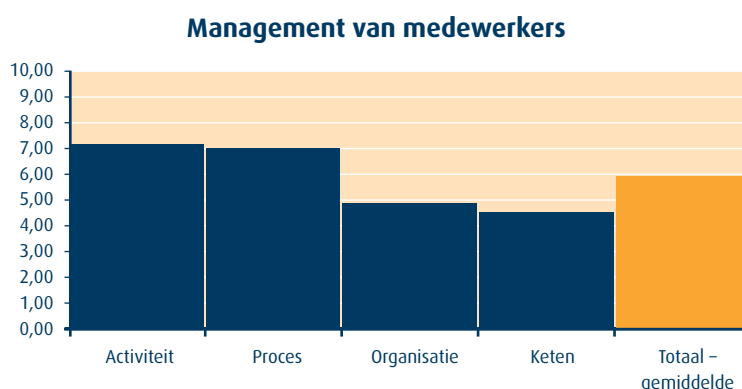
- er is actief beleid om kennis en ervaring binnen de keten te delen en gezamenlijk te ontwikkelen (Ketendimensie);
- het resultaatgebied 'medewerkers' is laag omdat de succesbepalende factoren (SBF's) niet voldoende zijn ontwikkeld en dus niet voorzien zijn van prestatie-indicatoren (pi's) waarop kan worden gestuurd.

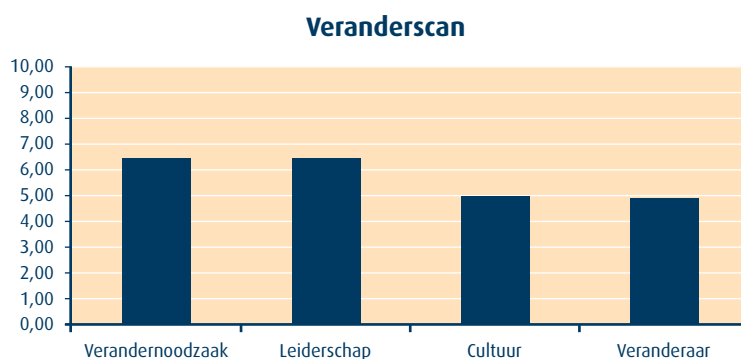
Om de verbeterpunten te realiseren moet ook het gedrag van medewerkers en leidinggevende hierop aansluiten. Alleen dan kunnen veranderingen worden gerealiseerd.

Interpretatie van de veranderscan

Het resultaat op de aandachtsgebieden heeft grote betekenis voor de ambitie. Er wordt gekeken hoe het staat met de noodzaak tot veranderen en of hiervoor voldoende verandervermogen aanwezig is binnen de organisatie. Ook wordt bepaald of de organisatie klaar is voor 'grote' veranderingen, of dat er minder 'grote' veranderingen moeten plaatsvinden (zie *figuur 4*). Het blijkt dat de verandernoodzaak en het leiderschap om veranderingen te sturen hoog zijn. De veranderaanpak (veranderaar) en de veranderbereidheid (cultuur) vragen meer aandacht. Bij beide gebieden is gedrag een belangrijk onderdeel om de verandering te realiseren. Medewerkers en leidinggevende zullen over het algemeen niet direct het gewenste gedrag aannemen dat nodig is voor de noodzakelijke verandering.

Figuur 3. De definitieve profielschets van het organisatiegebied 'management van medewerkers' inclusief de dimensies





Figuur 4. De veranderscan (Bron: INK)

Duidelijk moet worden hoe en welke gedragingen het best aansluiten bij de gewenste verandering. Een gedragsanalyse is een instrument om dit zichtbaar te maken. Maar allereerst: wat is gedrag?

Wat is gedrag?

We benaderen gedrag vanuit de werksituatie. Gedrag kun je zien als de zichtbare interactie van een medewerker met zijn omgeving. Gedrag is niet goed of fout, het geeft slechts aan hoe een medewerker zaken benadert, het is de manier waarop hij reageert op de dingen die in de werkomgeving gebeuren. Gedrag is in de ene situatie effectiever dan in de andere. Het is ook de manier waarop de medewerker graag benaderd wil worden door collega's en klanten, en hoe hij zijn collega en klanten benadert. Is een medewerker bijvoorbeeld iemand die bij veranderingen qua gedrag vanuit vertrouwen of vanuit zekerheid handelt? Het gedrag van een individuele medewerker heeft invloed op de reactie van de omgeving, actie = reactie (medewerkers en/of klanten). Het gedrag van dominante mensen bijvoorbeeld bepaalt vaak of een verandering wel of niet in gang wordt gezet. Je herkent gedrag door medewerkers te observeren. Dat is bijna altijd subjectief omdat de observator zelf ook voorkeuren voor gedragstijlen heeft die zijn observatie beïnvloeden. Dit geldt ook voor de herkenning en beoordeling van gedrag. Een observator zal de ene gedragstijl gemakkelijker herkennen en anders beoordelen dan de andere. Een voorbeeld. Een medewerker die introvert

is (de energie vooral uit zichzelf haalt) zal een extraverte collega (die de energie vooral uit zijn omgeving haalt) snel als een druk en aandachtvragend persoon ervaren. We zijn in deze constateringeneigen in eerste instantie naar de zwakten van het gedrag te kijken (extravert is druk, terwijl deze persoon ook gemakkelijk contacten legt). Omdat iedereen gedrag op zijn eigen wijze interpreteert, functioneert de ene medewerker ook effectiever in de ene situatie dan de andere. Medewerkers ervaren veranderingen dus ook anders. Ons gedrag wordt door veel aspecten bepaald. Een aantal zaken hebben we meegekregen bij onze geboorte ('zitten verpakt in onze genen') zoals intelligentie, talenten en misschien ook bepaalde erfelijke gedragskenmerken. We ontwikkelen ons ook, we ontmoeten mensen en leiden onszelf op. Al deze (en meer) zaken hebben invloed op de ontwikkeling van ons gedrag. Uit deze manier van benaderen van gedrag is een aantal zaken af te leiden:

- hoe we omgaan met veranderingen en hoe we dit ervaren is deels te verklaren vanuit ons gedrag;
- leidinggevendenden hebben hier een belangrijk aandeel in (inspireren en mobiliseren van het juiste gedrag dat aansluit op de gewenste verandering);
- gedrag van medewerkers moet passen bij het gewenste gedrag dat bijdraagt aan de verandering.

Omdat de manier waarop we ons laten zien en communiceren –

ofwel de manier waarop we ons zichtbaar voor de buitenwereld gedragen – belangrijk is als het gaat om veranderen, is het van belang om dit gedrag ook te meten en te analyseren.

Gedragsanalyses

Een gedragsanalyse kent diverse varianten (onder andere de Systematische Gedragsanalyse van het TNO, de Persoonlijke Profiel Analyse van Thomas International en de MDI Gedragsanalyse van Improved Learning). In dit artikel wordt vanuit de Gedragsanalyse van MDI gekeken. Een gedragsanalyse geeft een beeld van het zichtbare gedrag van een medewerker. De MDI Gedragsanalyse is gebaseerd op de methodologie van dr. Carl Jung en verder ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog dr. William Moulton Marston (zie *figuur 5*). Jung beschreef vier mensstypen: denken, voelen, waarnemen en intuïtie. Later voegde hij de tweedeling introvert/extravert eraan toe.

Figuur 5. Het systeem van dr. Jung (Bron: MDI)



In het verlengde hiervan ontwikkelde Marston het DISC-model. Het DISC-model brengt voorkeursgedrag en communicatie in kaart. Mensen reageren op vier specifieke wijzen op de buitenwereld: extravert, introvert, taakgericht en relatiegericht. Op basis hiervan ontstaan vier reactiecombinaties (DISC) die door Chris Carey in *figuur 6* vereenvoudigd zijn weergegeven.

- *Dominante personen* zijn taakgericht en extravert. Zij hebben de behoefte de controle over te nemen en resultaten te bereiken.
- *Invloedrijke personen* zijn extravert en relatiegericht. Zij hebben de neiging om anderen te motiveren, zich te uiten en gehoord te worden.
- *Stabiele personen* zijn relatiegericht en introvert. Zij hebben een drang naar stabiliteit en harmonie en willen anderen (onder)steunen.
- *Conscientieuze personen* zijn introvert en taakgericht. Zij willen het juiste goed en precies doen en moeilijkheden vermijden.

Toepassing DISC-model

Een gedragsanalyse geeft inzicht in de individuele gedragskenmerken van de medewerker en biedt daarmee een handvat om veranderingen beter te beïnvloeden. Door de individuele gedragingen samen te voegen geeft het de organisatie ook inzicht in het groepsgedrag. Door een gedragsanalyse is de organisatie in staat om de medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen in de benodigde gedragsverandering (ontwikkeling van medewerkers). En het geeft medewerkers inzicht in waarom zij op een bepaalde manier worden ervaren. De gedragsanalyse kan helpen om zicht te krijgen in individuele en collectieve redenen waarom medewerkers weerstanden vertonen bij (gedrags)veranderingen of zich juist uitgedaagd voelen. Kortom, het is voor zowel de organisatie als voor de medewerker een zinnige tool. Vooraf is het waardevol om met een gevarieerde groep het gewenste gedrag (bijvoorbeeld gewenst gedrag na de verandering) te bepalen. Welk gedrag is voor een bepaalde functie

'DISC-model van menselijk gedrag'



Figuur 6. De vier reactiecombinaties (Bron: Carey 2003)

nodig? Zit de juiste persoon dus op de juiste plek en komen de mensen in de functies optimaal tot hun recht? Om een MDI-rapportage te kunnen maken moet er een vragenlijst worden ingevuld. De betrokkenen vullen deze vragenlijsten in op de werkplek of thuis online. Onderdelen van de informatie die de gedragsrapportage geeft zijn weergegeven in *tabel 1*. Daarnaast biedt de rapportage:

- een grafisch gedragsprofiel;
- twee DISC-grafieken (stijlanalysegrafieken), met het natuurlijke gedrag (basisgedrag) van de medewerker en het gedrag dat de medewerker vertoont in reactie op de omgevingsveranderingen (responsgedrag);
- het 'success insights' Wiel, waarop het basis- en het responsgedrag is aangegeven in gedragstypologie.

Grafisch Gedrags Profiel

Figuur 7 is een voorbeeld van een Grafisch Gedrags Profiel. Te zien is hoe het basis- en responsgedrag zich onderling verhouden. Dit wordt aangegeven op twaalf belangrijke gedrags-elementen. De cijfermatige weergave is geen waardering maar geeft aan hoeveel een gedrags-element zichtbaar is. Het geeft dus bijvoorbeeld niet aan wat de kwaliteit van luisteren is. Eigenlijk meet het of er gedragsmatig een neiging is naar meer of minder luisteren. Vanuit het verschil tussen basis- en

responsgedrag kan er met de medewerker gesproken worden: herkent hij dit? Kost of geeft dit gedrag energie? De ongelijkheid tussen beide is bijvoorbeeld te herleiden naar een gekozen ontwikkeling of naar 'toneel' van de medewerker. Dit om zich te kunnen handhaven binnen de cultuur van de organisatie. Het verschil tussen basis- en responsgedrag geldt ook voor de DISC-grafieken en het 'success insights' Wiel (zie *figuur 8* en *9*).

We onderscheiden zoals al genoemd vier stijlen (DISC) die de deelnemer in staat stellen op zichzelf te reflecteren. Deze worden in een persoonlijk gesprek uitgelegd en besproken op herkenbaarheid. Zie *tabel 2* voor een beknopte omschrijving van de stijlen.

Basis- en responsgedrag

Ook bij de DISC-grafieken kijken we naar basis- en responsgedrag. Responsgedrag verandert het gemakkelijkst, het basisgedrag het moeilijkst. Basisgedrag is meer geënt op instinctief- en onbewust gedrag (het is ook het gedrag waarop iemand terugvalt in stresssituaties). Daarentegen is responsgedrag meer geënt op omgevingsbewustzijn.

De verschillende gedragsstijlen kennen ook sterke en zwakke kanten. Zo komt een oranje iemand over als vriendelijk, enthousiast, open, overtuigend en spontaan. Maar hij wordt door andere mensen, veelal met een

Onderdeel rapportage	Omschrijving
Algemene gedragskenmerken	Tonen het basale natuurlijke gedrag dat hij inbrengt tijdens de uitvoering van het werk
Waarde voor de organisatie	Door de gegeven statements te interpreteren kan men bepalen welke taken of plaats in de organisatie de kandidaat het best kan invullen
Effectieve communicatie	Bevat een communicatiechecklist – don'ts in de communicatie – communicatietips. Samengevat: tips om rekening mee te houden als je met de kandidaat communiceert
De ideale werkplek	Geeft de mogelijkheid om taken en verantwoordelijkheden vast te stellen die de kandidaat graag uitvoert maar ook aankan. Maar ook die het functioneren van de kandidaat kunnen remmen en frustreren
Percepties	Geeft weer hoe de kandidaat naar zichzelf kijkt en hoe ernaar hem gekeken wordt
Omschrijvingen	Geeft woorden weer die de persoonlijke gedragsstijl typeren
Basis- en responsstijl	Geeft de basis- en responsstijl weer en de oorzaken van de spanningen die kunnen ontstaan
Responsstijl	Relatie tussen gewenst gedrag van de organisatie vanuit het perspectief van de kandidaat
Sleutels tot motivatie	Analyse van de wensen van de kandidaat
Sleutels tot effectief management	Voorwaarden waaraan voldaan moet worden om de kandidaat optimaal te laten functioneren
Aandachtspunten	Mogelijke beperkingen van de kandidaat (niet specifiek voor een functie)
Actieplan ontwikkelingsgebieden	Opstellen persoonlijk actieplan

Tabel 1. Onderdelen rapportage MDI Gedragsanalyse (Bron: MDI)

afwijkende gedragsstijl, ook gezien als ongeloofwaardig, oppervlakkig, overdreven, indiscreet en chaotisch. Hierbij zijn de laatst genoemde kenmerken de 'negatieve' bijwerkingen van de eerder benoemde krachten. Het verminderen van de negatieve bijwerkingen heeft ook invloed op het inzetten van de sterke kant. De basisgedraggrafiek (zie *figuur 8*) laat zien dat de stijlen Invloed (oranje) en Stabiliteit (zalm) hoog scoren. De stijl Dominantie (donkerblauw) scoort laag. Conformiteit (lichtblauw) scoort gemiddeld.¹ Vanuit de hoge 'oranje stijl' is er behoefte aan interactie met anderen, leuke contacten en elkaar kunnen vertrouwen. Dit wordt aangevuld (vanuit Stabiliteit, zalm) met de behoefte om anderen te helpen, het liefst werkend in een team en met de drive dat de taak uit-

gevoerd moet worden. Donkerblauw scoort laag, dat betekent dat deze kandidaat flexibel en meegaand is. Vanuit lichtblauw hecht deze persoon wel aan regels, afspraken, waarden en normen (criteria waaraan voldaan moet worden) maar deze worden niet zeer principieel gehanteerd. In de responsgedraggrafiek zien we oranje sterk dalen en lichtblauw sterk stijgen. Dit betekent dat er minder vanuit vertrouwen (gereserveerder, cynischer) gehandeld wordt en meer vanuit de afspraken en risicomijdend en diplomatiek gedrag. Er wordt gewerkt vanuit de kaders en criteria en opdrachten worden consistent afgemaakt. Zalm blijft nagenoeg gelijk en donkerblauw stijgt licht, de medewerker wordt iets assertiever. Responsgedrag kan een tipje van de sluier oplichten van de

omgeving en de functie waarin de medewerker acteert. In het 'success insights' Wiel (het wiel) is de vierdeling denken/voelen en introvert/extravert verder uitgesplitst naar acht rollen (zie *figuur 9*). De DISC-weergave geeft op individueel gebied meer de intensiteit van gedrag weer terwijl het 'success insights' Wiel meer zegt over de verschillende stijlen. Het Wiel leent zich vooral om het gedrag van meerdere medewerkers in kaart te brengen en te kijken hoe dit gedrag zich onderling verhoudt. Je kunt een team vanuit de individuele rapportages ook in een groepswiel laten plaatsen waarin alle medewerkers van een team zichtbaar worden. Dit geeft inzicht in de diversiteit van het team en hoe complementair men aan elkaar is.

Stijl	Omschrijving	Stijl is vaak:
Dominant – donkerblauw	Dominantie, de wijze waarop je omgaat met problemen en uitdagingen	zijn krachtige besluitvolle, overheersende persoonlijkheden. Ze zijn toekomstgericht en vechten voor de realisatie van hun doelen
Invloed – oranje	Invloed, in welke mate ben je in staat je omgeving te beïnvloeden via relaties	zijn extraverte, hartelijke en gezelschapslievende mensen. Zij kunnen anderen enthousiast maken voor hun zaak en hebben een uitgebreid netwerk van contacten
Stabiliteit – zalm	Stabiliteit, hoe sterk hecht je aan de status quo en stabiliteit in je omgeving	hebben een gematigde, zelfgecontroleerde houding, zijn attent, geduldig en altijd bereid het eens te zijn en hulp te bieden aan anderen
Conformiteit – lichtblauw	Conformiteit, in hoeverre ben je gesteld bent op structuur, afspraken, normen en nauwkeurigheid	hebben een sterk ontwikkeld kritisch waarnemingsvermogen en benadrukken altijd het belang van het onderbouwen van conclusies en activiteiten met een grote hoeveelheid feitenmateriaal

Tabel 2. Weergave van de stijlen volgens de DISC-methodiek (Bron: MDI)

Effecten

De MDI Gedragsanalyse geeft individuele (DISC) en collectieve (Wiel) verbeterpunten die direct invloed op het aandachtsgebied ‘management van medewerkers’ en de verandercultuur hebben. De verwachte effecten bij de afdeling projectmanagement (PM):

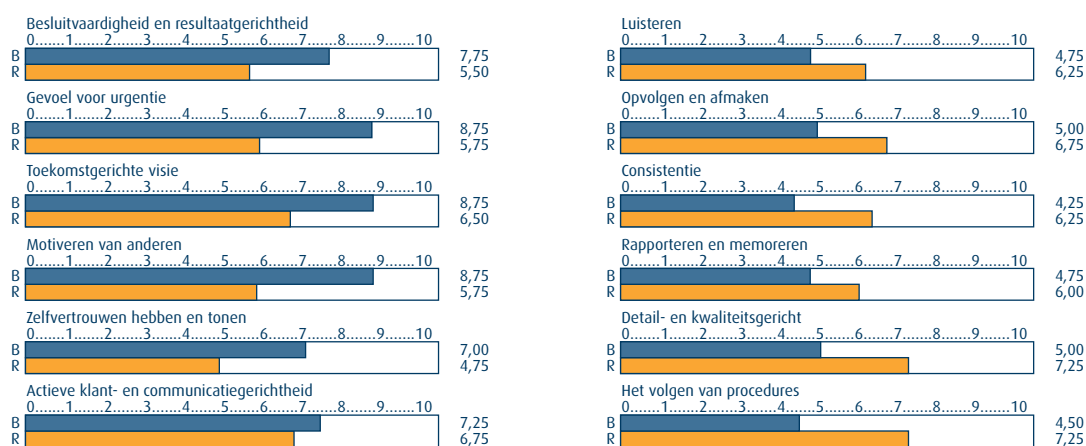
- De positieve aandacht en het met elkaar delen van de resultaten zal het meedoen aan veranderingen stimuleren, gedrag wordt bespreekbaar gemaakt.
- De toegevoegde waarde van medewerkers, individueel en als team, worden beter zichtbaar en mogelijk

- ke weerstanden worden openlijk aan de orde gesteld.
- Als gedragsaspecten worden gedeeld dan geeft dat inspiratie voor leren en verbeteren.
- De veranderbereidheid wordt door het bespreekbaar maken van gedrag inzichtelijker en past beter bij de professionele zelfsturende werkomgeving van PM.
- De kwaliteiten van de medewerkers worden betere benut.

De persoonlijkheid is uiteraard niet alleen aan gedrag ‘af te lezen’. Ook kennis van de drijfveren en de

persoonlijke kwaliteiten geven belangrijke inzichten. Er zijn verschillende instrumenten die dit inzichtelijk kunnen maken. Het goed kunnen gebruiken en interpreteren vraagt echter de nodige kennis en het mag alleen worden toegepast door gecertificeerde personen. Een gedragsanalyse betekent voor de leidinggevende dat hij beter inzicht in het gedrag van de medewerkers krijgt die betrokken zijn bij veranderingen, het gedrag is daardoor beter verklaarbaar. Met deze kennis kan beter bepaald worden wat bij de medewerker past en welke hulpmiddelen daar het meest effectief voor ingezet kunnen

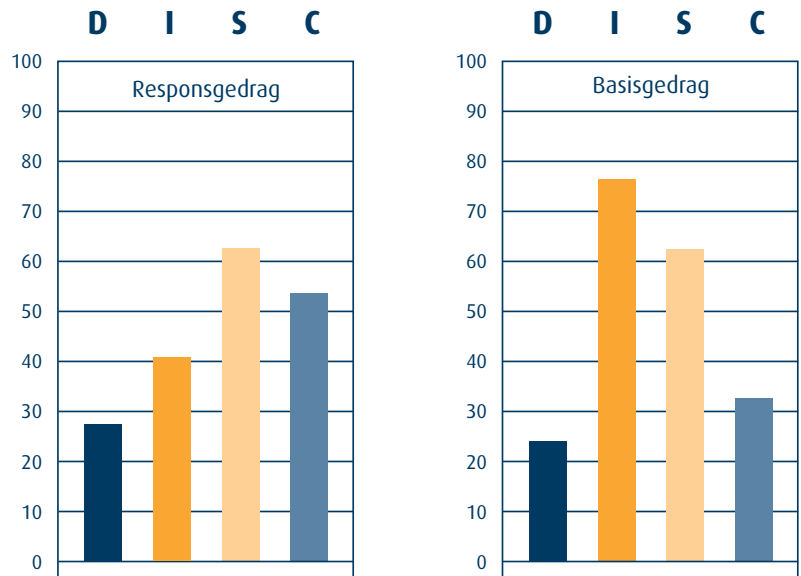
Figuur 7. Een voorbeeld van een Grafisch Gedrags Profiel (Bron: MDI)



Samenvatting

Deel drie van deze serie over het vernieuwde INK-managementmodel gaat dieper in op het INK-aandachtsgebied 'management van medewerkers' en het onderwerp 'gedrag van medewerkers' (voor een INK-preview zie www.hetontwikkelaarsgilde.nl/cultuur). Wil het inspireren en mobiliseren van medewerkers een duurzaam effect hebben, dan helpt het als medewerkers inzicht hebben in de effecten van hun gedrag op anderen. Dat kan met een gedragsanalyse methode als MDI. MDI geeft inzicht in de individuele en collectieve gedragskenmerken van de medewerker(s) en biedt een handvat om veranderingen en het bijbehorende gedrag beter te beïnvloeden en medewerkers hierbij zoveel mogelijk te ondersteunen (ontwikkeling van medewerkers). De gedragsanalyse helpt om de redenen waarom medewerkers weerstanden vertonen weg te nemen en versterkt de succespalende factoren om ze mee te krijgen in de veranderingen.

Het Ontwikkelaarsgilde is een breed organisatieadvies en onderzoeksbureau dat opdrachten uitvoert bij profit- en non-profitorganisaties. Het bureau is kennispartner van het INK. www.HetOntwikkelaarsgilde.nl



Figuur 8. DISC-weergave respons- en basisgedrag (Bron: MDI)

worden. Kortom, inzicht in de houding en het gedrag van medewerkers biedt de manager de mogelijkheid om de veranderbereidheid te stimuleren.

Noot

1. < dan 25 = laag, >25 & < 75 = gemiddeld, > 75 = hoog, zie schaal linkerzijde DISC-grafieken.

Bronnen

- Carey, C, *Wie ben je*, Succesboeken.nl, 2003.
- Bonnstetter, B., *The Universal Language DISC*, 2004.
- Kalkman, H., *MDI Profielen Handboek*, MDI-profiel, gedragsanalyse, employeemanagerversie, 2005. Voor meer informatie MDI Benelux, www.mdi.nl.

Figuur 9. Het 'succes insights' Wiel (Bron: MDI)

