

Dit artikel is verschenen eind december 2010 bij DeCommunicatieDesk (Kluwer) <http://www.decommunicatiedesk.nl/>, een online site voor communicatie professionals.

## Leiding geven volgens de drijfverenmethodiek

Elke medewerker heeft zijn individuele drijfverenpatroon dat mede bepaalt hoe hij zich in de werksituatie concreet gedraagt.

Uit de individuele drijfverenpatronen kun je een teamprofiel destilleren, een afdelingsprofiel en een drijfverenprofiel van de hele organisatie. Ook kun je met de drijfverenmethodiek nagaan wat drijfveren voor invloed hebben op de relatie tussen leidinggevende en team. Wat leidt tot de vraag: past elke leidinggevende bij elk team?

## Samenvatting

Hoe medewerkers zich concreet gedragen in de werksituatie hangt deels af van hun individuele drijfverenpatroon en dat van hun team. Met de drijfverenmethodiek van Management Drives, gebaseerd op de theorie van Graves, kun je ook nagaan wat drijfveren voor invloed hebben op de relatie tussen leidinggevende en team. Past elke leidinggevende bij elk team?

## ARTIKEL

**Er zijn verschillende managementstijlen. Wat heeft de organisatie nodig? Een manager, een leider of een coach? Cor Keijser en Stephan van der Vat schetsen in hun boek Drijfveren in de praktijk de verschillen.**

- Een manager werkt beheersmatig, bepaalt hoe en wat er moet gebeuren en wanneer, wil de dingen goed doen en controleert.
- Een leider is iemand die innoveert, inspireert en vertrouwen schept. Een leider is origineel, ontwikkelt, wil de goede dingen doen, heeft een visie op de lange termijn.
- Een coach kijkt naar de mens, niet alleen als professional maar ook als persoon. Is er 100% voor zijn medewerkers. Luistert en stelt vragen. Hij (ver)oordeelt niet en helpt zijn mensen zich te ontwikkelen.

Keijser en Van der Vat geven aan wat de logicavolgorde in de drijfverenprofielen is. De manager heeft volgens hen een logicavolgorde in zijn profiel van blauw/oranje/rood. De leider is oranje/geel/rood. De coach heeft een groen/oranje/geel of groen/geel/oranje profiel. Natuurlijk is er sprake van nuances.

In zijn puur zuivere vorm:

- is de paarse leider het stamhoofd;
- is de rode leider de autoritaire leider;



**Janny den Bakker** (1953) heeft bij ING jarenlang managementteams begeleid op het gebied van strategie, samenwerken, feedback geven, communicatie en het verankeren van merkwaarden. Zij is gespecialiseerd in teamontwikkeling, onder andere volgens de methodiek van Management Drives (drijfveren).

Tot eind 2009 werkte Janny den Bakker bij ING, de laatste jaren als senior organisatie & change consultant. Daar heeft zij veel ervaring opgedaan met organisatieverandering, zowel met organisatie-inrichting als met het beïnvloeden van cultuur en het gedrag van managers en medewerkers.

Begin 2010 heeft zij DenBakker Consultancy opgericht. Zij richt zich vooral op de menskant van organisaties: "Mijn kracht ligt het verbinden van mensen; onderling en met de organisatie(doelstellingen)".

[www.denbakkerconsultancy.nl](http://www.denbakkerconsultancy.nl)

- is de blauwe leider de regelaar en organisator;
- is de oranje leider de ondernemer;
- is de groene leider de groepsleider;
- en is de gele leider de inspirator.

Aangezien ieder mens meerdere drijfveren in zijn logicavolgorde heeft, komen deze zuivere vormen in de praktijk niet voor. We zullen altijd mengvormen zien waarin accentverschillen en nuances herkenbaar zijn.

#### **De beste combi**

Een team dat sterk oranje/geel/groen is, stelt doelen en zoekt naar goede ideeën om die doelen te bereiken. Het team heeft de neiging om met veel interessante zaken bezig te zijn en die met elkaar te bespreken. Maar wie structureert en maakt het af? Als de leidinggevende hetzelfde profiel heeft als de groep, dan vult de leidinggevende dat hiaat niet aan.

Als het profiel van de leidinggevende in diezelfde groep sterk afwijkt, bijvoorbeeld blauw/rood/oranje, dan leeft hij in een heel andere wereld dan de groep.

Leidinggevende en groep zullen elkaar heel moeilijk begrijpen. Het team houdt van grote lijnen, concepten en nieuwe ideeën voor de markt. De leidinggevende is een sterk nuchter iemand die de drive heeft om duidelijkheid en zekerheid te scheppen, risico's te mijden en gelijk de hoe-vraag te stellen. Hoe gaan we het tot in detail uitwerken en realiseren. Hij wil snel tot actie komen en doelgericht aan de slag. Maar de groep is niet geïnteresseerd in details en heeft mogelijk al weer een andere manier bedacht om hun doel te bereiken.

Het werkt het beste als de leidinggevende als eerste of tweede drijfveer een kleur heeft die overeenkomt met die van de groep. Bij het oranje/geel/groene team past dan bijvoorbeeld oranje/blauw/groen of blauw/oranje/geel.

In het eerste geval – oranje/blauw/groen – vinden de groep en de leidinggevende elkaar in het stellen van doelen, ambitieniveau en het gericht zijn op resultaten. Blauw zorgt ervoor dat de leidinggevende de groep ondersteunt door het aanbrengen van structuur, zaken te plannen en taken te delegeren. Hij zorgt dat zaken ook worden afgemaakt. Het groen zorgt ervoor dat de leidinggevende voldoende aandacht heeft voor communicatie en werkt aan draagvlak. Bij het tweede mogelijke profiel (blauw/oranje/geel) creëert de leidinggevende duidelijkheid en zekerheid. Een belangrijke toevoeging die maakt dat de kans dat de doelen ook daadwerkelijk worden behaald, sterk wordt vergroot en onnodige risico's worden vermeden. De leidinggevende brengt efficiency aan in het functioneren van de groep.

#### **Past elke leidinggevende bij elk team?**

Het antwoord op deze vraag ligt helemaal aan de situatie. Welke taak heeft het team? Wat is het groepsprofiel van het team? Komt het profiel van de leider volledig overeen met dat van het team? Of heeft de leidinggevende een sterk afwijkend profiel?

Als het profiel van de leider volledig overeenkomt met het groepsprofiel klikt het misschien wel goed, maar voegt de leidinggevende niet zoveel extra's toe aan het team. De leidinggevende besteedt dan aandacht aan dezelfde zaken als de teamleden en attendeert te weinig op die aspecten waaraan het team gezien het groepsprofiel te weinig aandacht besteedt.

Bij de gezamenlijke cultuuranalyse met teams komt het nogal eens voor dat een groep juist van een leidinggevende verwacht wat men zelf als groep tekort komt. Zit er weinig blauw in het profiel van een groep, dan antwoordt de groep op de vraag 'wat verwacht je van de leidinggevende' regelmatig: 'dat hij of zij structuur aanbrengt'.

#### **In gesprek over gedrag**

Er zijn veel invalshoeken van waaruit je naar het gedrag van mensen en organisaties kunt kijken. Vanuit de invalshoek van drijfveren heb je een geweldige analytische tool en kun je heel gericht gedrag beïnvloeden. Het mooie is dat het een manier is om zonder (voor)oordelen met mensen in gesprek te raken over hun gedrag. Het is niet bedreigend. Het gaat eigenlijk altijd gepaard met humor en met een grote mate van openheid. Na de eerste kennismaking verdwijnt eventuele scepsis snel. Het maakt gedrag snel zichtbaar. Het geeft openingen om te komen tot veranderingen en verbeteringen die vanuit de teams zelf worden aangedragen. Het zijn hun analyses en hun voorstellen. Dat maakt dat deze aanpak zo geweldig werkt.

#### **Meer informatie:**

- Cor Keijser & Stephan van der Vat, *Drijfveren in de praktijk*. FT Prentice Hall, 2009.
- Hans Versnel, *Het grote drijfverenboek*. FT Prentice Hall, 2008.
- [www.denbakkerconsultancy.nl](http://www.denbakkerconsultancy.nl)

Zie ook:

- [Drijfveren hebben de macht](#)
- [Drijfveren binnen het team: en het beste team is ...](#)
- [Drijfveren herkennen en er op inspelen](#)
- [Drijfveren op organisatieniveau](#)