

# Communicatie op persoonlijke drijfveren verhoogt resultaat per medewerker

**Als u uw medewerkers kent, weet u bij wie u moet aankloppen voor een nieuw idee, een tandje hoger, een positieve sfeer en meer van die dingen. Maar hoe haalt u uit ál uw medewerkers het optimale resultaat, en hoe zorgt u ervoor dat er overal een sfeer is waarin de medewerkers zich van hun beste kant laten zien?**

Ieder bedrijf verwacht veel van zijn managers. Managen is doelen stellen, organiseren, begeleiden en beoordelen. Iedere manager heeft zijn eigen opvattingen over wat er moet gebeuren en hoe dat moet worden aangepakt. Maar hij heeft ook zijn blinde vlekken: een deel van de medewerkers zal zich niet door zijn denkstijl laten motiveren. Hoe kan hij ook deze medewerkers meekrijgen?

**LET OP!** Het goede nieuws is dat het antwoord eenvoudig is, maar wel een heel andere insteek vraagt. De manager kan alleen mensen motiveren wanneer hij aansluit bij hun persoonlijke drijfveren. Het slechte nieuws is dat dit niet een kwestie is van vaardigheden, die je even leert op een managementcursus. Het gaat om het herkennen en weten hanteren van wat mensen werkelijk drijft in hun werk. Dat is niet van buiten af te zien, of rechtstreeks af te leiden uit het gedrag van medewerkers. Hoe werkt dat dan?

## Wat motiveert mensen?

Een manager stelt zijn medewerkers vragen en geeft opdrachten. De boodschappen die hij daarbij afgeeft, worden door de medewerkers heel verschillend geïnterpreteerd. Hoe een medewerker reageert hangt af van een aantal afwegingen: Vindt hij de opdracht aantrekkelijk en haalbaar, acht hij zichzelf daartoe in staat, en wat voor bijdrage kan hij van zijn collega's verwachten? Maar ook: Hoe kijkt hij aan tegen zijn manager en wat gaat het hem opleveren? De antwoorden op deze vragen bepalen of de medewerker energiek en enthousiast aan de slag gaat.

De motivatie en de reactie van de medewerkers hangen dus niet af van de boodschap die de manager uitzendt, maar van de boodschap zoals de medewerker die heeft gehoord.

De ene medewerker zoekt steeds een nieuwe uitdaging, een andere juist regelmaat en vastigheid. Weer een ander vindt dat het aangaan van verbindingen met collega's het allerbelangrijkst is. Heeft u een medewerker die heel goed is in het analyseren, maar die moeite heeft met het afmaken van de dingen en die ook nog eens heel ongeduldig is? Of is iemand heel sociaal en wil hij alles tot in detail geregeld zien? Waarom heeft de één zo'n hekel aan vergaderen, en vindt een ander dat juist prettig?

## Zes drijfveerpatronen

Elke medewerker haalt uit de communicatie juist datgene wat past binnen zijn eigen patroon van waarnemingen. Dat patroon is voor iedereen verschillend. Ieder mens heeft in zijn leven een aantal drijfveren ontwikkeld die als een filter werken op wat hij waarneemt.

Er zijn zes drijfveerpatronen te herkennen, daarvan heeft iedereen er een aantal in zijn vaste, persoonlijke profiel opgeslagen. Deze indeling is gebaseerd op de theorie van C. Graves, en is onderbouwd met uitgebreid empirisch onderzoek. Voor het gemak hebben deze patronen elk een verschillende kleur gekregen:

**Geel:** de drijfveer die alles wil begrijpen, analyseren en doorgronden.

**Groen:** de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt en harmonieus wil samenwerken.

**Oranje:** de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien.

**Blauw:** de drijfveer die zekerheid, duidelijkheid en concrete afspraken wil creëren.

**Rood:** de drijfveer die staat voor tempo, kracht, durf.

**Paars:** de drijfveer die zoekt naar een thuisgevoel en naar veiligheid.

## Nieuwe methode

Management Drives (MD) is een nieuwe methode om naar organisaties te kijken. MD laat snel en simpel inzien dat mensen en organisaties bepaalde specifieke leidendende denkpatronen hebben, die worden gemeten in de vorm van drijfveren. Die drijfveren bepalen in hoge mate hoe iemand of een organisatie functioneert. Wat iemand drijft bepaalt namelijk zijn gedrag, waarne-

mingen, zijn motivatie om dingen wel of niet te doen, de zaken waar hij graag energie aan geeft, zijn management- en besluitvormingsstijl. En het denkpatroon bepaalt tevens datgene waar nooit genoeg van is, of altijd te veel. In iedere samenwerking zijn het de combinaties van drijfveren die maken hoe het spel verloopt. Begrijpen we elkaar, vullen we elkaar aan, of zitten we elkaar constant in de haren en praten we wel erg ver langs elkaar heen? ■

**TIP** De drijfveren geven aan wat iemand zoekt in zijn werk, en wat hij of zij dus nodig heeft om gemotiveerd te worden en te blijven. Sturen wordt een stuk effectiever wanneer een manager de profielen van zijn medewerkers kent en er op een positieve manier op kan inspelen, want hij kan ze niet veranderen!

## Herkennen motivatiepatronen

Ieder mens ontwikkelt in het proces van volwassenwording een voorkeur voor enkele drijfveerpatronen, om zich staande te houden in de samenleving. Er zijn drijfveren die betrekking hebben op de aanpassing aan groepen en sociale verbanden, en drijfveren die erop gericht zijn te leren vertrouwen op de eigen individuele kracht en onafhankelijkheid. Paars, blauw en groen zijn sociale kleuren, terwijl geel, oranje en rood meer individualistisch zijn.

In het profiel van iedere volwassene zijn een paar van deze drijfveren dominant aanwezig, en ieder mens heeft ook een aversie opgebouwd ten opzichte van enkele drijfveren. De één heeft een hekel aan zoeken naar zekerheden, de ander aan het (in zijn ogen) te veel moeten praten voordat er tot actie wordt overgegaan. Gebleken is dat drijfveerprofielen nog maar weinig veranderen als iemand volwassen is. Het heeft dus zin om ze te meten. Met behulp van een instrument als 'Management Drives' (zie kader) is het mogelijk via een korte, pittige vragenlijst ieders persoonlijke profiel in beeld te brengen. Hebben twee medewerkers allebei oranje als dominante drijfveer, dan zullen ze het meest met elkaar praten over kansen, successen en

## TIP

### Verbeter uw organisatie

- Exitinterviews geven veel informatie over verbeterpunten, mits er een open sfeer is en de werkgever aangeeft er echt van te willen leren.
- Zoek niet meer van hetzelfde, maar geef juist ruimte aan verschillen.
- Zorg ervoor dat een manager gemakkelijk met het team kan communiceren, maar zorg ook dat hij toevoegt wat ontbreekt.
- Kijk regelmatig kritisch naar de feitelijke cultuur in uw bedrijf en ga na of die nog is zoals u wilt.

resultaten. Met kennis van het hele profiel van deze twee medewerkers is te zien op welke andere kleuren ze elkaar kunnen aanvullen. Een profiel van een heel team voorspelt hoe het zich zal gedragen en waar problemen in de samenwerking optreden.

#### Optimale performance van medewerkers

De manager kan zo in zijn communicatie aansluiten bij de motivatie van medewerkers en het team bijsturen. Kennis van drijfveren geeft nog een aantal andere mogelijkheden om een optimaal resultaat te bereiken. Er kan voor iedere medewerker een optimale match gemaakt worden.

**TIP** Een goede match tussen medewerker en functie bereikt u door te kijken of de belangrijkste taken de medewerker energie kosten of juist energie opleveren. In een goede match zullen de taken gemakkelijker en enthousiaster uitgevoerd worden.

Een team kan optimaal werken als alle drijfveren voldoende aan bod komen. In dat geval zal de opdracht van het team veel gemakkelijker worden uitgevoerd. Een team met een positieve sfeer is daarmee nog niet altijd effectief. Toont een team vanuit zichzelf voldoende daadkracht (rood), is het voldoende klantgericht (oranje) en is er draagvlak voor de gemaakte afspraken (groen)? Neemt het team zelf verantwoordelijkheid, of wordt alle verantwoordelijkheid bij de manager neergelegd? Door bij de wijziging van teams, of het samenstellen van een projectteam, rekening te houden met drijfveerpatronen kunnen de resultaten enorm verbeteren.

#### Het kiezen van de juiste manager

Voor een manager is het belangrijk om zijn eigen drijfveren goed te kennen, omdat hij daarmee weet hoe zijn eigen selectiefilter werkt, en wat zijn blinde vlekken zijn. Als hij die kent, weet hij ook hoe hij daardoor medewerkers vaak verkeerd inschat én hoe ze de boodschappen die hij uitzendt feitelijk horen en begrijpen (zie checklist).

#### Medewerkerstevredenheid en bedrijfsresultaten

In bedrijfsonderzoeken wordt de medewerkerstevredenheid meestal op vier gebieden gemeten: sfeer, ontwikkelingsmogelijkheden, het gevoel gewaardeerd te worden en de inhoud van het werk. Ook daarin heeft iedere medewerker een eigen kijk op wat het belangrijkste is en wat zijn normen daarbij zijn. Waardering betekent voor een 'blauwe' medewerker erkenning voor zijn loyaliteit en inzet, terwijl dat voor een 'paarse' medewerker betekent dat hij bevestigd wil krijgen dat de manager hem volledig vertrouwt. Iedere kleur heeft andere criteria voor het begrip waardering.

De sfeer is uiteraard voorwaarde voor een goede performance van het bedrijf. Zijn medewerkers over het algemeen tevreden,

dan resulteert dat in een positieve werksfeer. Maar medewerkerstevredenheid is geen doel op zich. Wanneer medewerkers zich zeer tevreden tonen, wil dat zeggen dat de bedrijfscultuur goed aansluit bij de verwachting die de meeste medewerkers daarvan hebben. Het wil echter niet zeggen dat het bedrijf resultaatgericht werkt, voldoende oog heeft voor de klant, of dat het een goede balans heeft gevonden tussen vernieuwing en continuïteit in de dienstverlening. Het is dus zaak om kritisch te kijken of de cultuur – oftewel het overheersende drijfverenpatroon van de medewerkers – wel de gewenste bedrijfscultuur is. Voor een optimale performance is het noodzakelijk dat de bedrijfscultuur een goede balans laat zien tussen procesgerichtheid en klantgerichtheid, tussen vernieuwing en continuïteit, tussen de resultaten nú concreet waarmaken en visie en strategie voor de toekomst: alle kleuren zijn nodig voor de juiste balans.

#### De optimale cultuur van het bedrijf

Vaak is er sprake van een kloof tussen de cultuur die de leiding van een bedrijf nodig acht en de feitelijke bestaande cultuur. Deze feitelijke cultuur kan snel en eenvoudig in beeld worden gebracht met een drijfverenonderzoek. Door drijfveren van medewerkers en teams te meten kunt u zien waar de spanningen zitten tussen de feitelijke en de gewenste cultuur en vindt u veel handvatten om deze te veranderen in de gewenste richting. Handvatten die bijvoorbeeld kunnen liggen in de sfeer van een andere samenstelling van teams, in de aanpak van de communicatie of in het wervingsbeleid. Is de afdeling Marketing vooral met zichzelf bezig? Is de Administratie voldoende gericht op degelijkheid? Heeft de afdeling Ontwerpen voldoende oog voor de wensen van de klant? Wil het bedrijf voorop lopen, maar zijn de medewerkers vooral bezig met doorgaan op de paden die in het verleden met succes betreden zijn?

Weten wat medewerkers motiveert is nuttig voor het stellen van de juiste targets, maar ook voor het bepalen van de veranderstrategie: Hoe creëer je de gewenste cultuur? Oftewel: Hoe houdt u de focus op wat het bedrijf nodig heeft, en sluit u in uw communicatie daarover aan bij wat de medewerkers drijft en waarvoor ze gewaardeerd willen worden? Een cultuurscan geeft belangrijke informatie over de spanningen tussen onderdelen van het bedrijf. Er is altijd een spanning tussen bijvoorbeeld marketing en productie, control en vernieuwing, maar is deze spanning gezond en is deze te managen door de leiding? Een positieve cultuur vraagt continu onderhoud, maar die investering verdient zichzelf zeker terug. ■

Stephan van der Vat  
Directeur Management Drives  
José Vosbergen  
Senior consultant Management Drives  
www.managementdrives.com

## Checklist

### De leiding van een bedrijf kan een enorme invloed hebben op de effectiviteit van de managers wanneer zij gebruikmaakt van kennis over hun drijfveren:

- Managen kan alleen als de manager zelf kan doen waartoe hij gedreven is, omdat hij alleen daarmee ook op de langere termijn positief in het werk en in het bedrijf kan blijven staan. Heeft hij geen positieve uitstraling, dan zal het hem nooit lukken om de medewerkers tot maximale inzet te motiveren. In een negatieve sfeer kunnen er best resultaten geboekt worden, maar er is altijd sprake van een enorme hoeveelheid negatieve energie, die zomaar weglekt.
- Als de drijfveren van de manager bekend zijn, kan er een goede match gemaakt worden met de opdracht waar hij voor staat. Voor het realiseren van een snelle vernieuwing zijn gele, oranje en rode drijfveren effectief, terwijl voor het stabiliseren van processen vooral groen en blauw ondersteunend zijn. Wat is het meest effectieve gedrag van een manager om de opdracht in deze specifieke situatie uit te voeren, en wat zijn drijfveren die dit gedrag zonder al te veel energieverlies oproepen?
- Een derde factor waardoor de manager effectiever kan worden ingezet is te bezien welke manager het beste past bij welk team. Enerzijds moet een manager de medewerkers aanvoelen (= zich kunnen verplaatsen in hun dominante drijfveren), anderzijds moet hij aan het team ook iets toevoegen dat ze uit zichzelf niet laten zien. Ieder team heeft de neiging om bepaald gedrag te overdrijven – bijvoorbeeld zoeken naar consensus of de allerbeste oplossing – en om bepaald gedrag uit de weg te gaan, bijvoorbeeld om de zaken heel concreet te maken of om elkaar aan te spreken op het nakomen van afspraken. Wanneer de manager deze sterktes en zwaktes kan hantieren, is dat van doorslaggevend belang voor het teamresultaat.