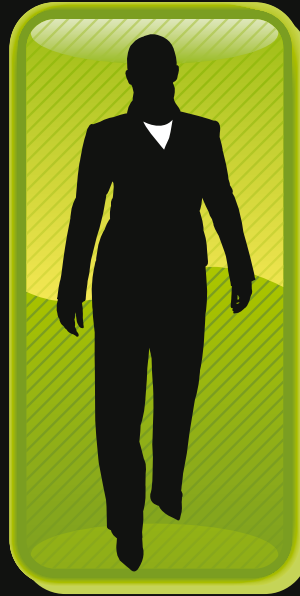


## &gt;&gt;&gt; Quickscan

- MANAGEMENTSTIJLEN
- VOORKEUREN  
VERWERPINGEN
- SAMENSTELLING TEAM
- JUISTE BALANS



# De beste teams zijn kleurrijk

Business & IT alignment is nog immer een belangrijk vraagstuk voor veel CEO's en CIO's. Belangrijke tools voor het realiseren van alignment (tussen business en IT) in de rugzak van een manager en medewerker zijn relativiseringsvermogen en zelfkennis. Om deze competenties te vergroten kan onder andere gebruik worden gemaakt van Management Drives, een methode om drijfveren te meten. In dit artikel gaan wij in op deze methodiek en de betekenis ervan voor het verbeteren van alignment.

Tekst Linda Hamer en Barry Derksen



**W**aarom is de ene persoon gericht op harmonie en iets voor anderen willen betekenen, terwijl de ander zaken rationeel wil kunnen begrijpen? Dat is een samenloop van biologische factoren, psychologische ontwikkeling en sociale invloeden. Het is niet gemakkelijk te verklaren en zeker niet in algemeenheden te vatten. Hetzelfde geldt voor zaken waar iemand een hekel aan heeft. De ene persoon krijgt al vroeg in zijn carrière te maken met sterk sturende leiders en krijgt daardoor een hekel aan bijvoorbeeld degelijkheid en daadkracht, terwijl de ander in dezelfde situatie dat gedrag dus helemaal niet als autoritair ervaart. En daar kan eenzelfde soort ontwikkeling als kind achter zitten. Hier is niet direct een peil op te trekken; het is zoals het is. Wel is het mogelijk iets meer te weten te komen over de drijfveren.

### DRIJFVEREN

Maar wat zijn drijfveren en hoe spelen die een rol in de werkomgeving?

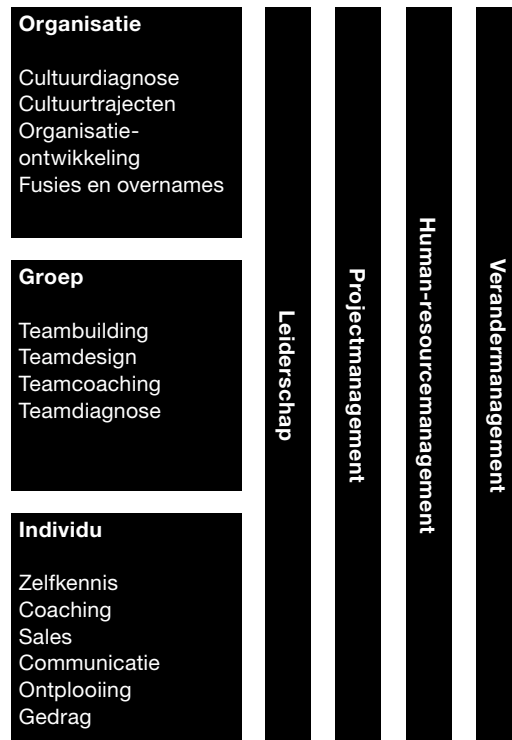
Een drijfveer is datgene wat iemand in beweging zet. Het is een filter tussen waarneming en actie, tussen alle mogelijkheden die je hebt wat betreft de reactie op een situatie en de reactie zelf. Het is niet alleen mogelijk om individuele drijfveren te meten maar ook die van teams, afdelingen of desgewenst van de gehele organisatie. Deze meting kunnen we doen met Management Drives, een instrument dat daarvoor specifiek ontwikkeld is. Een inzage in dit instrument is gegeven in figuur 1. In deze figuur is zichtbaar gemaakt dat drijfveren van toepassing zijn op individueel niveau (zelfkennis), op groepsniveau (teambuilding, etc.), en op organisatieniveau (cultuur en organisatieontwikkeling). Aan de rechterzijde zijn die vakgebieden herkenbaar gemaakt die gebruik kunnen maken van of kunnen beïnvloeden met behulp van de Management Drives-methode. Dit betreft de vakgebieden: leiderschap, projectmanagement, personeelsmanagement en verandermanagement. Door zorgvuldig om te gaan met drijfveren en een goede verbintenis te maken op zowel groeps- als individueel niveau voor business & IT alignment is het mogelijk om het kleurenpalet op elkaar af te stemmen zodat een beter wederzijds begrip en betere communicatie ontstaat. Door bijvoorbeeld op groepsniveau (business- en IT-groepen) te analyseren en te verbeteren kan worden gewerkt aan business & IT-teambuilding.

In dit artikel maken wij een link tussen het verbeteren van competenties voor alignment, gebruikmakend van Management Drives.

### INVLOED OP ALIGNMENT

Alignment realiseren betekent niet alleen inhoudelijk de business of IT leren begrijpen, maar

Figuur 1. De werkingsfeer van drijfveren in een organisatie.



bovenal begrip en kennis krijgen van de mens erachter. Begrijpen waarom bepaalde overtuigingen diepgeworteld in het businessgebied of IT-gebied aanwezig zijn. Zelfkennis is een basis om dergelijk begrip te realiseren. Met Management Drives maken we deze zelfkennis duidelijk door te kijken waar iemand als mens in zijn werk energie van krijgt en wat energie kost. Ook zien we de mate waarin hij mee kan gaan in veranderingen alsmede de stijl van beslissen.

Drijfveren bepalen in hoge mate hoe iemand zijn werk doet, met wie hij wel of niet wil of kan samenwerken en de manier waarop hij communiceert met anderen. Tevens geven ze inzicht in het effect dat men op anderen heeft, en ze zeggen iets over de gehanteerde leiderschapstijl. Een van de belangrijkste vraagstukken met betrekking tot leiderschap is hoe je ervoor zorgt dat je eigen waardensysteem positief bijdraagt aan het functioneren van het team. En: hoe te voorkomen dat je als manager je eigen denken als enige juiste ziet. Het risico daarvan is dat je geen ruimte voor anderen laat, zelf energie verliest en de potenties van de mensen niet ten volle benut. De afstand die hierdoor wordt gecreëerd is een potentiële basis voor (verdere groei van) misalignment.

### LEIDINGGEVEN

In het vak (project)management onderscheiden we twee methoden van leidinggeven. Een structurerende en een conceptualiserende methode.

Bij de structurerende methode zien we een



**ZORG VOOR EEN  
KLEURRIJK PALET  
VAN MENSEN  
EN REALISEER  
DAARMEE  
ALIGNMENT!**



weergave van activiteiten in controleerbare deelactiviteiten waarover volgens vaste patronen wordt gerapporteerd en gestuurd. Bij de conceptualiserende methode werkt dit heel anders. Hier zal de (project)manager de medewerkers laten inzien welke activiteiten uitgevoerd moeten worden, om vervolgens de manier van uitvoeren hiervan geheel over te laten aan het eigen inzicht van de medewerker. Hierdoor begrijpt de medewerker wat de bedoeling is en is hij zelf in staat de instrumenten en methoden te kiezen om het doel te bereiken. Hierbij is het wel noodzakelijk dat de medewerker over de juiste skills beschikt om deze taken naar behoren uit te voeren. Hoe bovenstaande methoden van projectsturing worden toegepast is uiteraard gerelateerd aan de leidinggevende voorkeursstijlen zoals Management Drives deze kent en zoals ze in het kader staan weergegeven.

### WAAROM METEN?

Met behulp van Management Drives zijn we in staat te voorspellen welke voorkeursstijl een (project)manager of medewerker heeft en welke behoefte aan leiderschap zijn projectteam of afdeling kent. Zo kunnen we vooraf voorspellen of het waardensysteem dat de (project)manager heeft, positief bijdraagt aan het functioneren van het team of dat het juist een negatief effect heeft. Door een dergelijk groepsprofiel op te stellen én de resultaten daarvan te durven gebruiken wordt de effectiviteit van het gehele team geborgd. Dit heeft tot gevolg dat de kans

aanzienlijk toeneemt dat het beoogd projectresultaat gerealiseerd wordt.

Belangrijkste argument is dat resultaten het best worden bereikt in een team waarin de chemie goed is. Om dat te bereiken is inzicht in de rollen, de rolverdeling en de dynamiek van het team vereist!

Niet onbekend zijn de situaties waarin een team niet succesvol is omdat er geen chemie is, de ego's te groot zijn of de gevoelens niet op elkaar aansluiten. Resultaten behalen is dan een moeilijk begaanbare weg en leidinggeven wordt echt een uitdaging. Met het meten van de managementdrives en het 'scoren' op de kleuren worden managers en teamleden geholpen door inzicht te geven in de individuele drijfveren van het team en management. Daarmee kunnen zij hun handelen beter afstemmen waardoor de samenwerking beter vorm krijgt.

### EN HOE?

Hoe verloopt het meetproces? Allereerst worden via een vragenlijst de drijfveren van mensen in kaart gebracht. Drijfveren zijn denkpatronen die het persoonsprofiel bepalen. Datgene wat iemand drijft, bepaalt in grote mate het gedrag, waarnemingen en zijn/haar motivatie om dingen wel of niet te doen. Een mens richt zich van nature op die zaken waar hij graag energie aan geeft. Dit bepaalt veelal tevens de gehanteerde management- en besluitvormingsstijl.

Een resultaat uit de vragenlijst is een score op de drijfveren zoals in figuur 2 is weergegeven. Figuur 3 toont een geanonimiseerd resultaat van een uitgesproken profiel.

Figuur 2. Drijfveren afgebeeld op de zes managementstijlen (zie het kader 'Zes voorkeursstijlen').

mensen verbinden contacten leggen communiceren draagvlak zoeken harmonie creëren zwakkeren helpen		analyseren conceptualiseren strategisch formuleren innoveren inspireren vrijheid zoeken
	voortgang boeken ambities hebben doelen formuleren uitdagingen aangaan resultaten halen efficiency creëren	
structureren organiseren zekerheden creëren kwaliteit verzekeren plannen afspraken nakomen	klacht gebruiken tempo maken knopen doorhakken confronteren druk opbouwen domein bewaken	veiligheid creëren familiegevoel creëren traditie levend houden identiteit behouden vakmanschap opdoen ervaring doorgeven

In dit voorbeeld zien we een logicapatroon (de volgrede waarin een drijfveer zich aandient; in dit geval dus oranje, geel, rood, groen) waarbij die vier kleuren met name invloed lijken te hebben op het gedrag van de persoon in kwestie. Hoewel oranje en geel dominant zijn (dit kan betekenen dat deze persoon doelen en resultaten verbindt met goede ideeën en een slimme aanpak) zal hij/zij vervolgens druk en tempo gaan creëren door het zelf te doen (rood) of door de samenwerking te zoeken (groen).

Naast de drijfveren van dit voorbeeld kan ook worden gekeken naar de verwerpingen van dit profiel (verwerping is de negatieve waarneming van een drijfveer. Je zou het allergie kunnen noemen: een gevoeligheid voor een bepaalde drijfveer, vooral als een ander het bijbehorende gedrag laat zien). Dat is hieronder weergegeven in figuur 4, waarbij duidelijk wordt dat dit profiel zich niet richt op regels en procedures. Deze persoon krijgt dan ook pukkeltjes van regelgeving en procedures.

HET IS  
ONLOGISCH  
OM TE DENKEN  
DAT EEN ICT-  
MANAGER HEEL  
'BLAUW' ZOU  
MOETEN ZIJN

## ZES VOORKEURSTIJLEN

**INSPIRATOR.** Stuur door het schetsen van een visie en concepten. Ziet zaken in breed perspectief en langere termijn. Besluit rationeel en uiteindelijk alleen. Is tolerant naar de wijze waarop dingen gedaan worden (niet geïnteresseerd in het HOE).  
*Kracht:* strategisch en delegerend  
*Zwakte:* theoretisch, weinig oog voor dagelijkse problemen

**GROEPSLEIDER.** Veel gevoel voor onderlinge verhoudingen en individuele emoties. Stuur via het persoonlijke netwerk. Wil harmonie in de groep. Besluit consultatief.  
*Kracht:* creëert onderlinge band en open atmosfeer, heeft oog voor de zwakkere medewerkers  
*Zwakte:* moeite met autoritair besluiten, kiest tempo van de traagste, neigt tot rondpraten met de groep

**ONDERNEMER.** Heeft doelen scherp voor ogen en alleen het resultaat telt. Wil uitblinken. Denkt dat willen belangrijker is dan kunnen. Besluitvormingsmethode hangt af van de situatie.  
*Kracht:* gedreven, hoge resultaatgerichtheid  
*Zwakte:* moeite met regels en met delen van succes, weinig consideratie met zwakkere medewerkers.

**REGELAAR.** Creëert orde en zekerheid. Vraagt loyaliteit en geeft het goede voorbeeld. Besluit volgens vaste procedures. Stuur op HOE en houdt tijdelijnen goed in de gaten.  
*Kracht:* betrouwbaar en voorspelbaar, stuur goed op stappen in het proces, degelijkheid en stabiliteit.  
*Zwakte:* weinig ondernemend en flexibel, kan formeel overkomen, niet gericht op de langere termijn.

**MACHT GEORIËNTEERDE LEIDER.** Gebruikt macht en is scherp gericht op het eigen domein. Behoudt een stevige machtsafstand. Zal de eigen kring beschermen, maar laat medewerkers ook in onzekerheid. Beslist alleen.  
*Kracht:* snelheid, vastberadenheid, besluitvaardigheid, communiceert op een directe manier.  
*Zwakte:* argwanend, vervreemdt mensen van zich, kan impulsief reageren en is daardoor wat onvoorspelbaar.

**GOEROE, HOGEPRIESTER.** Wordt door medewerkers als hoogste autoriteit gezien. Ziet zichzelf als verantwoordelijk voor het behoud van tradities en de eer van de organisatie.  
*Kracht:* creëert groot commitment  
*Zwakte:* weinig zelfkritisch, veroorzaakt group think

### Bronnen

- *Het grote drijfverenboek*, Hans Versnel. Pearson Education Uitgeverij, 2008. ISBN-13: 9789043016520.  
- *De waardenmatrix*, Hans Versnel en Hans Koppenol. Pearson Education Uitgeverij, 2004. ISBN-13: 9789043010016 en ISBN-10: 9043010014.

Het mag duidelijk zijn dat drijfveren sterk verschillen van persoon tot per persoon, en daardoor ook verschillende sterke punten opleveren alsook positieve en negatieve aspecten. Dit inzicht, gecreëerd in het team van managers en eventueel medewerkers, brengt meer begrip

voor het team bij. En dat levert de belangrijkste aanknopingspunten voor het effectief laten opereren van alignment. Naast het meten en inzicht geven is het meestal verstandig om enkele sessies in teamverband of individueel te laten begeleiden door een coach dan wel performancemanager die de verschillen kan blootleggen en bespreekbaar kan maken. Mede hiermee kan snel inzicht worden verworven van wat er in een groep gebeurt, hoe de rolverdeling is en wat er kan worden gedaan om een hogere effectiviteit en alignment te realiseren.

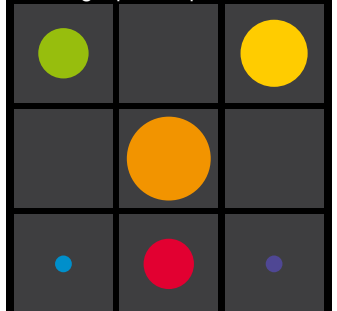
Een praktijkvoorbeeld binnen een grote woningbouwcorporatie in Amsterdam en omstreken vinden we in Ymere. De programmanager daar gebruikt de Management Drives-methode om de diversiteit maar ook de balans van zijn team van negen leidinggevenden te bewaren. Dit team bestaat uit acht projectmanagers en één architect. De projectmanager heeft veel aandacht geschonken aan de samenstelling van het team. Immers, als hier dezelfde soort mensen in zitten dan hebben ze dezelfde blinde vlekken. En dat werkt niet goed, zelfs niet als het allemaal resultaatgerichte aanpakkers zijn (sterk oranje). Voor het programma binnen Ymere is er dan ook bewust voor gekozen om met behulp van Management Drives bovenstaande zaken inzichtelijk en dus bespreekbaar te maken. Deze verschillende meningen zorgen ervoor dat men het niet per se altijd eens is. Ymere heeft via individuele terugkoppeling voor zelfinzicht en plenaire terugkoppeling voor de groep gebruikgemaakt om zaken te expliciteren. Met dit inzicht werd zowel de aanpak als groepsamenwerking versterkt en was eenieder beter in staat om op- en aanmerkingen van anderen te plaatsen ten opzichte van hun eigen perspectief. Het programma loopt anno 2010 nog.

### SUCCESSVOLLE WERKWIJZE

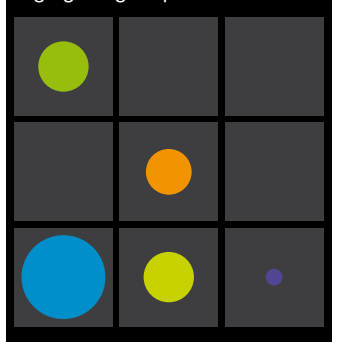
Voorafgaand aan de eerste drijfverensessie vullen de deelnemers de vragenlijst in. Dit is een online vragenlijst op internet waarbij de deelnemer met zijn persoonlijke wachtwoord en inlogcode twintig vragen kan beantwoorden. Hij moet punten verdelen over de stellingen die gepresenteerd worden. De test moet in zijn geheel gemaakt worden. De deelnemer krijgt de uitslag niet direct online teruggekoppeld, dit gebeurt tijdens de introductiesessie of individueel. De uitslag wordt nooit voorbesproken met een manager. Niet vanwege het geheime karakter van de uitslag, maar uit zorgvuldigheid.

Tijdens een gemeenschappelijke sessie worden de individuele profielen met elkaar gedeeld. In dit proces gebeurt er al heel veel rondom her-

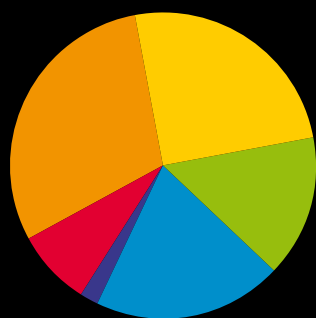
Figuur 3. Een uitgesproken profiel.



Figuur 4. Verwerping in kaart gebracht bij een persoon die wars is van regelgeving en procedures.



Figuur 5. Drijfveren: groeps-gemiddelde.



- ambitieuw scherp op positie resultaatgericht
- conflictbereid besluitvaardig ongeduldig
- traditioneel vaderlijk/moederlijk veiligheid biedend
- structureerend regelend ordenend
- communicerend sociaal meelevend
- strategisch conceptueel innovatief

kenning en begrip; zowel voor wat betreft de drijfveren van de ander als het effect daarvan op de persoon zelf.

Na meting van de individuele drijfveren kunnen de resultaten worden verwerkt tot een groepsprofiel en weergegeven worden in een groeps-gemiddelde. Figuur 5 biedt een weergave van een groeps-gemiddelde. De mate waarin een bepaalde drijfveer voorkomt in het groeps-gemiddelde geeft ook aan hoeveel aandacht er is voor de drijfveer.

Bij de bespreking van de groep is onder andere aandacht voor:

- de potentiële kracht en zwakte van de groep
- de rol van de leidinggevende
- een top 5 van do's en don'ts
- de toegevoegde waarde van andere drijfveren

Naar aanleiding van de uitkomsten van het groeps-gemiddelde wordt gekeken naar de belangrijkste ontwerpaspecten van een team. Kort gezegd, de stappen van missie en visie naar strategie, doelen en focus om vervolgens bij de interne organisatiestructuur en mens te komen.

### ALIGNMENT EN MANAGEMENT DRIVES

Om business & IT-alignment te realiseren is een goede samenstelling van het kleurenpalet gewenst. Van oudsher waren IT'ers sterk technisch georiënteerde mensen. Hoe Management Drives hierbij kan ondersteunen wordt duidelijk gemaakt aan de hand van een toelichting hieronder waarbij we alleen kijken naar de hoofdkleur (normaliter heeft iedereen een samenstelling van kleuren zoals ook in het eerder genoemde geanonimiseerde voorbeeld duidelijk is gemaakt).

Het behoeft geen betoog dat de ICT een integraal onderdeel van ons leven uitmaakt (zowel zakelijk als persoonlijk) en dat alignment daardoor steeds belangrijker wordt om dit in goede banen te begeleiden. De idee dat ICT iets is voor techies of nerds is reeds een decennium geleden naar de prullenbak verwezen. Momenteel zijn het de psychologen en andere inhoudelijk deskundigen die bepalen hoe en in welk opzicht ICT ondersteunend is aan allerlei aspecten van ons leven.

Het is dan ook onlogisch om te denken dat een ICT-manager iemand is die vooral heel blauw zou moeten zijn. Immers, dat blauw dekt slechts een beperkt veld van de (on)mogelijkheden van ICT. Het is juist de groene vertaler die de Japanse Wii het huis in brengt, de paarse psycholoog die met zijn/haar mensenskills dat mislukte IT-project toch weet vlot te trekken, die rode manager die met gevoel voor proces en mens IT weet te managen 'as a business', die financiële administratiespecialist die weet hoe ERP inhoudelijk zou

moeten werken om goed te kunnen consolideren, de gele statisticus die samen met de oranje bedrijfskundige de juiste managementinformatie naar voren weet te brengen.

Kortom, ICT biedt een scala van mogelijkheden voor een zo kleurrijk mogelijk palet van mensen gericht op alignment, van de bijvoorbeeld blauwe tester tot de uitgesproken oranje CIO en van de ook oranje systeembeheerder via de blauwe programmeur tot de gele IT-auditor die vooral logisch redenerend en met recht tot het stellen van elke vraag IT tot de mogelijkheden laat komen die we vandaag de dag hebben. Zoals we al in ons boek *Trends in IT* hebben gepubliceerd, is de ICT-sector nu, na een jaar of vijftig waarin de hoofdzakelijk blauwe techneut de baas was, genormaliseerd. Binnen de ICT valt een gezonde boterham te verdienen en komen de vakbonden binnen. Veel geld valt nu te verdienen met mensen die creatief kunnen omgaan met ICT, inhoud kunnen toevoegen, en business en IT op één lijn kunnen brengen. Succesvolle toepassingen van dit principe zijn te zien bij TomTom, Alex, Marktplaats, Hyves, MySpace... ICT en business zijn in lijn, een prima uitgangspunt om producten en diensten op een slimme manier te verkopen. De technologie zelf wordt meer ondersteunend en kan worden gemanaged 'als aligned'. Zorg dus vooral voor een kleurrijk palet van mensen met veel kruisbestuivingsmogelijkheden en realiseer daarmee alignment.

### CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Management Drives is een methode om op organisatie-, groeps- en individueel niveau te kijken naar drijfveren en verwerpingen. Door dit inzicht is een organisatie beter in staat om een kleurenpalet aan mensen te vormen en daarmee de alignment op mensniveau tussen business & IT te analyseren en te verbeteren. De vastgestelde kleuren op een van de niveaus bepalen niet of iets slecht of goed is. Wel kan worden vastgesteld dat er binnen een team wellicht de verkeerde mix is voor de doelen die bereikt moeten worden. Om alignment te realiseren zijn er immers doeners nodig maar ook denkers, of om in kleuren te spreken: een gezonde balans tussen groen, geel, oranje, rood, blauw en paars. Er is dus geen verkeerde of beste kleur, maar het kan wel zijn dat een kleur oververtegenwoordigd is of juist ontbreekt om de gewenste mate van alignment te realiseren. IT-executives doen er goed aan om geregeld naar de krachten en verbeterpunten van de ICT-organisatie te kijken. Management Drives kan hieraan bijdragen! ❌

Linda Hamer en Barry Derksen zijn werkzaam bij Bisnez Management.

### Bronnen

- *Drijfveren in de praktijk*, Cor Keijser & Stephan van der Vat. Pearson Education Uitgeverij, 2009. ISBN-13: 9789043019460.
- *Het grote drijfverenboek*, Hans Versnel. Pearson Education Uitgeverij, 2008. ISBN-13: 9789043010016 en ISBN-10: 9043010014.
- *De waardenmatrix*, Hans Versnel en Hans Koppenol. Pearson Education Uitgeverij, 2004. ISBN-13: 9789043010016 en ISBN-10: 9043010014.
- *Trends in IT 2010-2011*, op tijd investeren in de juiste technologie, Barry Derksen, Peter Noordam, Aart van der Vlist. Business & IT Institute, 2009. ISBN-13: 9789080905146.